

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Formulace podnikové strategie

Iva Pazderníková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Iva Pazderníková

Podnikání a administrativa

Název práce

Formulace podnikové strategie

Název anglicky

Business Strategy Formulation

Cíle práce

Cílem 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 trhu.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování literárních východisek studií odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti formulace podnikové strategie. Praktická část zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a následnou syntézu poznatků.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Strategie, analýza, podnik, vnitřní prostředí, vnější prostředí, implementace

Doporučené zdroje informací

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8. JAMES, H., JR. DONNELLY., JAMES L. GVIIBSON a JOHN M. IVANCEVICH, 1997. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER., WONG., SAUNDERS a ARMSTRONG, 2007. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-24715-45-7.

MICHALKO, M., 2007. Strategický management. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě. ISBN 978 -80-86764-60-3.

PITRA, Z., 1997. Inovační strategie. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-461-4.

SOUČEK, Z., 2003. Úspěšné zavádění strategického řízení ōrmy. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9.

TICHÁ, I. a J. HRON, 2009. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-0922-7

VÁCHAL, J. a P. Pártlová, 2008. Strategický management. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická. ISBN 978-80-903888-7-1.

VEBER, J et al., 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

ZUZÁK, R., 2011. Strategický management. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-71-4.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jitka Pokorná, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15.10.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Formulace podnikové strategie“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Jitce Pokorné za její čas strávený na mé práci a především za odborné a cenné rady, které mi poskytla. Dále děkuji Ing. Zdeňce Nekovaříkové a Ing. Josefovi Nečasovi za ochotu, čas a poskytnuté informace o společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

Formulace podnikové strategie

Business Strategy Formulation

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.

Summary

The aim and main target of this diploma work was to evaluate current strategies in a selected company, with the use of strategic management methods. Subsequently based on achieved results new strategies were formulated to sustain or strengthen the company's position on the electronic market. The external and internal analyzes were processed separately in the application part of the work. Step analysis, Potter's five forces model, competition analysis, sector attractiveness analysis and strategic maps were used as external analyzes. BCG matrix, SWOT analysis, Balanced Scorecard analysis and competitiveness analysis were used as internal analyzes. Apart from external and internal analyzes a financial analysis was used to determine the company's financial situation. The

results achieved from analyzes were summarized in SWOT analysis and then the strategic alternatives were determinate. The chosen strategy and its formulation were made based on the decision analysis. The achieved results clearly show that the Schneider Electric CZ, ltd. company should focus on the SO strategy implementation. The company's targets and the way of achieving them were defined based on Balanced Scorecard analysis. In conclusion the results and recommendation for implementation were evaluated.

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

Keywords: strategy, analysis, company, internal environment, external environment, implementation

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl a metodika práce	11
2.1	Cíl diplomové práce.....	11
2.2	Metodika	11
2.2.1	Metody a techniky strategického řízení	12
3	Teoretická východiska	17
3.1	Vymezení pojmu strategie	17
3.2	Vymezení pojmu strategické řízení	18
3.3	Strategické myšlení a principy strategického myšlení.....	20
3.4	Strategické řízení	23
3.5	Proces strategického řízení	25
3.6	Typologie podnikových strategií	27
3.6.1	Základní členění strategií podle Ansoffa	28
3.6.2	Generické strategie podle Michaela E. Portera.....	29
3.7	Vize, mise a podnikatelské cíle.....	30
3.8	Analýzy vnějšího a vnitřního okolí.....	31
3.8.1	Analýzy vnějšího okolí	32
3.8.2	Analýzy vnitřního okolí	35
3.9	Strategické alternativy	40
3.10	Volba strategie, její následná implementace a zhodnocení	41
4	Analytická část.....	44
4.1	Představení společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.	44
4.2	Analýzy vnějšího prostředí	46
4.2.1	STEP analýza	46
4.2.2	Porterův model pěti sil	55
4.2.3	Analýza konkurentů a strategické mapy	60
4.2.4	Analýza atraktivity odvětví.....	64
4.3	Analýzy vnitřního prostředí	65
4.3.1	Analýza konkurenceschopnosti	65
4.3.2	BCG matice – analýza portfolia.....	66
4.3.3	Finanční analýza	69
4.3.4	SWOT analýza	74
4.3.5	Balance Scorecard.....	79
5	Zhodnocení dosažených výsledků	85
6	Závěr	87
7	Seznam literatury	89
8	Seznam elektronických zdrojů.....	92
9	Seznam obrázků.....	I
10	Seznam tabulek	II
11	Seznam grafů	III
12	Seznam zkratk	IV
13	Seznam příloh	V

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je formulace podnikové strategie. Zvolené téma je aplikováno na obchodní společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., sídlící v Písku a poskytující produkty a služby v oblasti elektrotechniky.

Každá společnost, která chce být na trhu dlouhodobě úspěšná, se musí ve své činnosti zabývat mimo jiné i strategickým řízením, dopředu plánovat své činnosti a predikovat jejich budoucí vývoj. Na elektrotechnickém trhu, který se v současné době neustále rozvíjí existují kapitálově silné konkurenční firmy. Pokud bude společnost opomíjet tutu problematiku tak nemůže dosáhnout velkého úspěchu, naopak to může vést až k jejímu úpadku. Na vnější okolí, ne jen na společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., ale i na mnoho dalších firem, působí velké množství faktorů, které ovlivňují jejich působení na trhu. Jedná se například o míru růstu hrubého domácího produktu, míru inflace, sílu konkurence, míru nezaměstnanosti a další podstatné faktory. V neposlední řadě je nutné zdůraznit, že neustále přetrvává dlouhodobá finanční krize, se kterou je spojena i vyšší nejistota jak firem, tak obyvatel, což může mít za následek negativní dopad na finanční situaci podniku a na množství zakázek. Vývoj ekonomické krize je velmi těžko předvídatelný a neustále ovlivňuje celou řadu firem na evropském i celosvětovém trhu, tím pádem může docházet k případům, kdy již působící společnosti na trhu nebudou schopny ustát nátlakům konkurence a budou nuceni z tohoto trhu vystoupit.

Navržení vhodné strategie by mělo společnosti především přispět k vymezení cesty a realizaci naplnění vytyčených cílů a zároveň by ji měla zaručit, že z této cesty jen tak nesejde. Každá společnost se v první řadě snaží získat konkurenční výhodu, a to v co nejkratší době, která vychází hlavně ze získaných informací v oblasti zákazníků, konkurentů, dodavatelů a vývoje elektrotechnického odvětví. Tyto získané informace jsou velkým přínosem a zároveň také stežejní pro společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., která se snaží být v souladu s vývojem a inovací svých produktů a služeb, a tudíž si v žádném případě nemůže dovolit být pozadu za konkurencí. Je nutné, aby společnost kvůli konkurenci neustále zdokonalovala svou technologii, poskytované služby a produkty, a to prostřednictvím oddělení výzkumu a vývoje, které vede tým zkušených pracovníků a finančních prostředků, které má k dispozici. Na základě jednotlivých strategických analýz

lze efektivně zpracovat a vyhodnotit získané informace a vymežit současnou pozici společnosti vůči ostatním konkurentům působící v daném odvětví.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit stávající strategii společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., která povede k udržení či posílení pozice na trhu a je realizovatelná v souladu s hlavními cíli společnosti. Cíle je dosaženo na základě jednotlivých zpracovaných strategických analýz.

2 Cíl a metodika práce

2.1 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.

2.2 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 získány 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 nastínit 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 prodiskutována s obchodním manažerem.

Jednotlivé kroky k vypracování aplikační části diplomové práce:

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

V prvé řadě bylo nejdůležitější shromáždit 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.

2.2.1 Metody a techniky strategického řízení

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 (viz tabulka číslo 1).

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 (viz příloha číslo 2).

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 (viz příloha číslo 3). 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 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. Rastr pro analýzu atraktivity odvětví je uveden (viz příloha číslo 4).

Analýzy vnitřního prostředí

Analýza konkurenceschopnosti

Analýze konkurenceschopnosti je zpracována podle rastru (viz příloha číslo 5) 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. 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 (viz přílohy číslo 6 a 7).

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. Tím 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 matici. 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 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 (viz příloha číslo 8).

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.

3 Teoretická východiska

Volba vhodné strategie je pro společnost v současné době velmi důležitou etapou, pokud se chce udržet a zároveň přežít na trhu a čelit tak konkurenčním nátlakům. Každá společnost potřebuje formalizované plány. Tyto plány jsou nezbytnou součástí strategie společnosti a umožňují managementu sledovat vývoj a pozici na trhu, kterou zaujímá z hlediska konkurenceschopnosti v daném odvětví. Pro zpracování vhodné strategie je nutné, aby společnost znala vnější a vnitřní vlivy působící na chod společnosti. Cílem strategických analýz je nastínit společnosti všechna úskalí, kterým bude muset jak v současné, tak v budoucí době čelit.

3.1 Vymezení pojmu strategie

Váchal ve své knize Strategický management (2008) konstatuje, že: „Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes je už nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Definuje strategii pomocí 5P:

- Plan (Plán).
- Ploy (Komplot).
- Pattern (Model chování).
- Position (Pozice).
- Perspective (Charakter organizace).

Strategie jako *plán (plan)* je nejčastějším pojetím a objevuje se v mnoha oblastech, např. vojenské, teorii her či v oblasti řízení.

Strategie je také používána ve smyslu slova *komplot (ploy)* nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamovaná konkurencí s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků, nikoliv plánovaný manévr samotný.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kdy je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako *model chování (pattern)*. Oproti pojetí strategie jako plánů, tj. jako strategie zamýšlené, se odvíjí model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu *pozice (position)* akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na osobitý trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako *charakter organizace (perspective)* je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání“ (Váchal, 2008, s. 13-14).

„Strategie udává dlouhodobé zaměření podniku a rozsah podnikatelských aktivit. Prostřednictvím svých zdrojů a schopností s vhodně formulovanou verzí strategie, jejímž cílem je naplnit očekávání zainteresovaných stran, dosahuje podnik konkurenčních výhod“ (Johnson, Scholes a Whittington, 2008, s. 3).

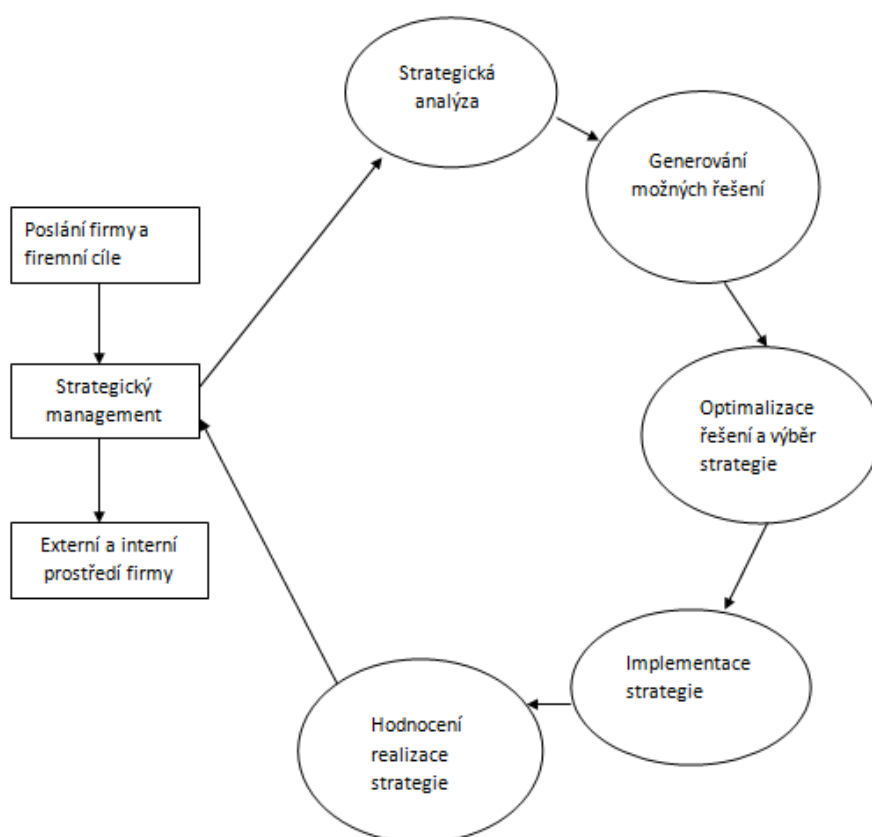
K podnikovým cílům vede cesta, kterou je především samotná strategie. Pojem strategie je často definován v moderní literatuře jako připravenost na budoucnost. Strategie je spojována s dlouhodobými cíli společnosti, průběhem jednotlivých strategických operací a rozmístěním podnikových zdrojů nezbytných pro naplnění vytyčených cílů tak, aby strategie navazovala na dané potřeby společnosti (Michalko, 2007).

3.2 Vymezení pojmu strategické řízení

Vhodná strategie společnosti navazuje na jednotlivé vytyčené podnikové cíle a vede je tak k jejich realizaci. Strategické řízení je realizováno především top managementem, popřípadě vlastníkem menší firmy. Strategické řízení zahrnuje aktivity spojené s udržováním dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také prostředí, které na společnost působí (Keřkovský, 2002).

Keřkovský v knize Strategické řízení teorie pro praxi říká, že „strategické řízení je jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků. Začíná vymezením poslání firmy a jejích cílů, strategickou analýzou a končí formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací vybraných strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. Strategické řízení by mělo probíhat v určitých logických krocích, jak je vidět na obrázku č. 1 (Keřkovský, 2002, s. 6).

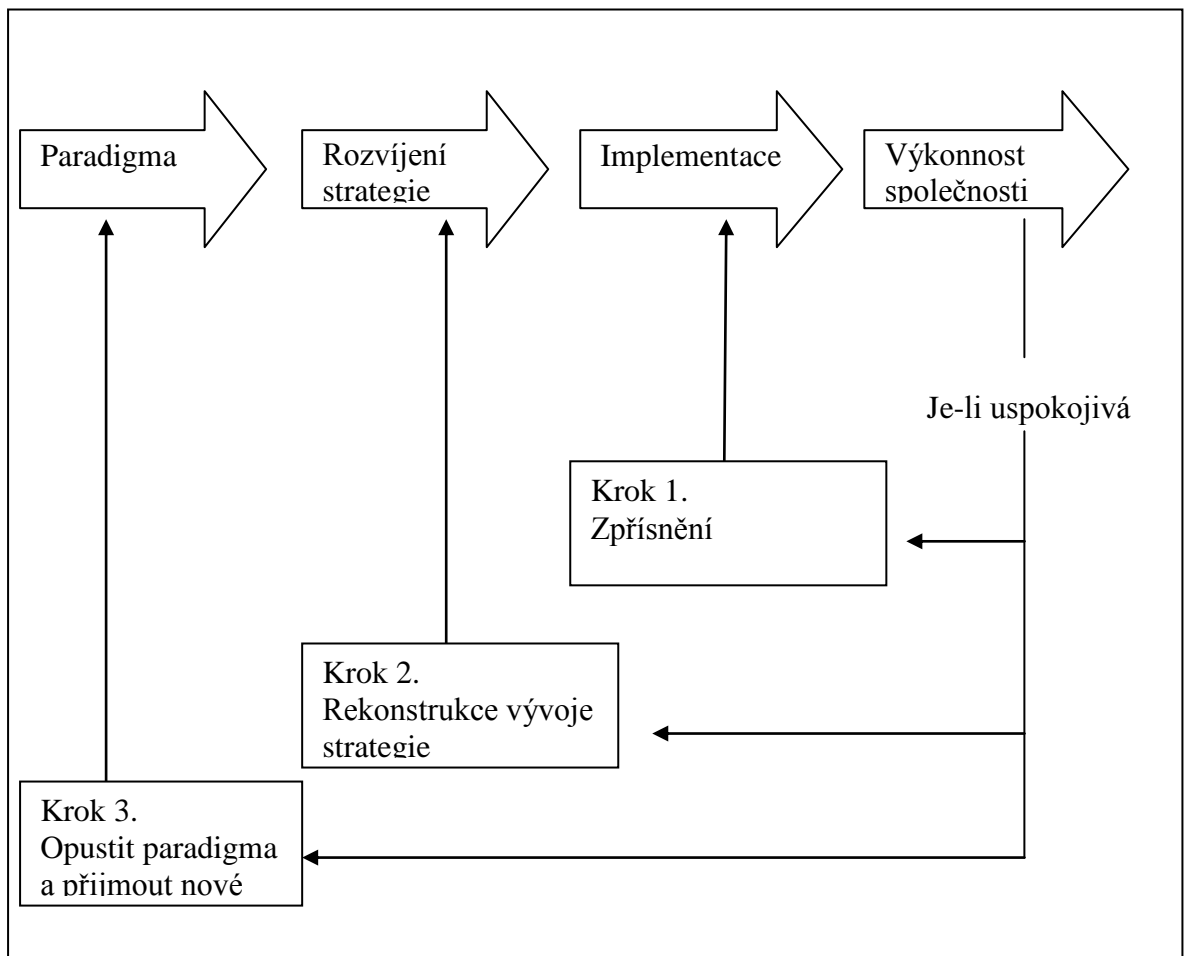
Obrázek číslo 1 Proces strategického řízení jako nikdy nekončící proces



Zdroj: Keřkovský, 2002, s. 7

Na obrázku lze vidět pojetí procesu strategického řízení podle Grinyera a Spendera. Toto pojetí je založeno na principu využití poznatků kontroly a poté slouží k úpravě systému implementace, neboli realizace.

Obrázek číslo 2 Pojetí procesu strategického řízení podle Grinyera a Spendera



Zdroj: Zuzák, 2006, s. 17

3.3 Strategické myšlení a principy strategického myšlení

Souček (2003) konstatuje, že: „Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů. Strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při formulaci a implementaci“ (Souček, 2013, s. 33).

Váchal v knize *Strategický management* (2008) uvádí, že: „Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Mezi ty nejdůležitější principy patří:

- Princip variantnosti.

- Princip permanentnosti.
- Princip celosvětového systémového přístupu.
- Princip tvůrčího přístupu.
- Princip interdisciplinarity.
- Princip vědomí práce s rizikem.
- Princip koncentrace zdrojů.
- Princip vědomí zdrojů.
- Princip vědomí práce s časem.
- Princip agregovaného myšlení.
- Princip zpětnovazebního myšlení.

Princip variantnosti vyplývá ze skutečnosti, že není znám průběh strategického období (obvykle tři až 10 let) a vývoj strategických faktorů, které ovlivňují základní strategii podniku. V tomto období může dojít ke značným a neočekávaným změnám v oblasti mezinárodní politiky, ke změnám ve vývoji na světových a domácích trzích a také ke změnám v oblasti vědy a výzkumu. Proto strategie musí být zpracována v několika variantách, které vycházejí z dobrých znalostí trhu s možností pružně reagovat na takto vzniklé změny. Podnik pak čelí vzniku tzv. strategického překvapení. Varianty strategie podniku musí být proto kompatibilní a pružné, aby podnik mohl čelit nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji prostředí.

Princip permanentnosti úzce souvisí s předchozím principem. Práce na strategii nikdy nekončí, neustále je třeba sledovat vývoj navržené strategie a rovněž zda skutečný vývoj faktorů ovlivňuje správný vývoj strategie a také zda strategické operace probíhají v souladu s vytyčeným harmonogramem a plánem. V případě zjištění odchylek je třeba se rozhodnout o dalším postupu podle toho, jak intenzivně mohou tyto odchylky zasáhnout do vývoje podniku. V extrémních situacích dojde i na vypracování nové strategie.

Princip celosvětového systémového přístupu vychází ze skutečnosti, že celý svět je úzce propojen, tedy „vše souvisí se vším“. Takto vymezená strategie proto musí vycházet z dobrých znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědecko-technickém, demografickém, právním i sociálním vývoji celého světa. Teprve na základě takto pojatých znalostí může být navržená strategie kvalitní.

Princip tvůrčího přístupu vychází z poznatků, že žádný podnik se nemůže prosadit v tržním prostředí, pokud s sebou nepřináší něco nového. Jen takový podnik, který přináší nové produkty, novou technologii, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové nástroje ke snižování nákladů, nové metody prodeje a správnou motivační politiku u svých zaměstnanců, může dosáhnout trvalé prosperity. Proto se podnik musí orientovat na pracovníky s tvůrčím myšlením a věnovat jim odbornou péči a vhodné prostředí, aby dosáhl svých vytyčených cílů.

Princip interdisciplinarity znamená využit nových poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie. Vytvoří se tzv. interdisciplinární tým, který využije poznatky z jednoho vědního oboru a implementuje je v jiném oboru. Tento postup se zejména používá při řešení technických a investičních problémů. Technik si musí uvědomit nákladovou stránku použité technologie a ekonom zas výhody plynoucí z použití této technologie.

Princip vědomí práce s rizikem. Každý podnik by si měl uvědomit míru rizika, které s sebou přináší jeho aktivní účast v tržním prostředí. U každé strategie proto nemůže být zajištěna stoprocentní úspěšnost. Riziko lze snížit vypracováním více variant, které by pružně reagovaly na negativní změny. Např. finanční plány musí počítat s rizikem neúspěšnosti některých strategických operací, a proto se vytvářejí rezervy, které dovolí podniku pokračovat ve své činnosti.

Princip koncentrace zdrojů. Každý projekt, aby mohl být uskutečněn, potřebuje značné zdroje. Tyto zdroje však musí koncentrovat na určitý strategický cíl. Jen takto vynaložené zdroje přinášejí efektivitu.

Princip vědomí práce s časem. Moderní tržní společnost si je vědoma hodnoty času, protože „čas jsou peníze“. Radikální zkrácení lhůt výzkumu, výstavby, výroby i oběhu

samozřejmě sníží náklady, které přinášejí další zisky a jsou samozřejmou součástí každého podniku.

Princip agregovaného myšlení znamená, že vše se řeší z globálního pohledu, a proto se nezabýváme detaily.

Princip zpětnovazebního myšlení. Každý podnik by si měl být jistý správností svých postupů. Proto veškeré důležité aktivity by měl kontrolovat, resp. měla by fungovat zpětná vazba“ (Váchal, 2008, s. 14-16).

„Zvládnutí principů strategického myšlení je základním úspěchem správného zpracování strategie a její následné úspěšnosti“ (Váchal, 2008, s. 16).

3.4 Strategické řízení

Základním principem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál společnosti by měl být především směřován k dosažení tohoto cíle tím, že rutinní a každodenní operativní rozhodnutí budou vycházet z dlouhodobého strategického zaměření (Tichá, 2002). Cílem strategického řízení je vytváření jedinečných kvalit, které mají zvláštní a výjimečnou hodnotu pro konkrétní trh. Umožňuje to společnosti zajistit dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategických úspěchů. Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním, a to především v podobě otázek, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat (Váchal. 2008).

„Způsoby dosažení výhodného postavení:

- Nabídnout produkt nejvyšší kvality.
- Poskytnout zákazníkovi nejlepší služby.
- Být největší firmou na trhu.
- Mít nejnižší ceny.
- Ovládat určitý geografický prostor.
- Mít výrobek, který nejlépe odpovídá potřebám úzce zaměřené skupiny zákazníků.

- Zaručit nejvyšší stupeň výkonnosti a spolehlivosti.
- Nabízet co nejvyšší hodnotu za co nejnižší cenu (kombinace vysoké kvality, služeb a přijatelné ceny)“ (Váchal, 2008, s. 22).

V současné době lze zahrnout mezi dosažení výhodnějšího postavení na trhu (neboli dosažení konkurenční výhody) znalosti v oblasti řízení, vědních oborů, technologií, kapitálu, identifikace vnějšího a vnitřního prostředí, ale i znalost celého trhu.

Strategické řízení je realizováno prostřednictvím vrcholového managementu společnosti, který především řeší a zabývá se závažnými rozhodnutími. Tato rozhodnutí se týkají hlavně oblasti podnikání a nalézají odpovědi na otázky typu: co, kde, kdy a komu nabídnout, cíle společnosti jako je zisk, podíl na trhu, obrat a růst, minimalizace nákladů, formulace a implementace strategie, rozhodování o alokaci zdrojů, vytvoření kontrolní funkce, anebo stanovení pozice marketingu ve společnosti (Jakubíková, 2008).

Strategické řízení, jak už bylo zmíněno, je realizováno prostřednictvím vrcholového managementu, kde rozeznáváme tři stupně strategického rozhodování dle Ansoffa na operativní, administrativní a strategické.

Operativní rozhodování se týká především samotné transformace vstupů a zahrnuje alokaci zdrojů, stanovení cen a objemu výroby, výše výdajů v oblasti marketingu a výzkumu. Toto rozhodování probíhá permanentně a je v rámci podniku decentralizováno (Tichá, 2002).

Administrativní rozhodování bývají rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí procesy k získávání zdrojů, které slouží k zajištění vhodné vnitřní struktury a požadovaného toku informací (Tichá, 2002).

Strategické rozhodování se týká hlavně vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Tento druh rozhodování je tedy centralizován na nejvyšší úroveň řízení podniku, neboť je nedílnou součástí veškerých zdrojů v podniku. Strategické rozhodnutí nejsou tak časté a jejich důsledky se projevují až po určité době (Tichá, 2002).

3.5 Proces strategického řízení

V této fázi je nejdůležitější pochopit pojem proces, existuje mnoho způsobů, jak ho vymezit. Mallya (2007) v knize Základy strategického řízení a rozhodování uvádí, že, Van de Ven (1992) definuje proces třemi způsoby. Zaprvé proces může být uváděn jako posloupnost logiky, která vysvětluje vztah mezi různými vstupy (nezávislé proměnné) a výstupy (závislé proměnné). Zadruhé proces popisuje kategorie pojmů vyjadřující individuální nebo kolektivní činy/aktivity. Zatřetí proces může být posloupnost událostí a aktivit, které popisují, jak se jevy mění v čase“ (Mallya, 2007, s. 26).

Jak takový strategický proces v různých organizacích funguje, je možné vidět na obrázku 3, který proces dělí do pěti fází: identifikace mise, vize a poslání organizace, analýzy okolí organizace, formulace strategie, implementace a posouzení strategie (Mallya, 2007).

První fáze zahrnuje identifikaci podnikových misí a vizí. Zjišťuje skutečný stav strategického řízení v dané společnosti a určuje přesně, čeho chce daná společnost dosáhnout, dále vymezuje hlavní důvod své existence (Mallya, 2007).

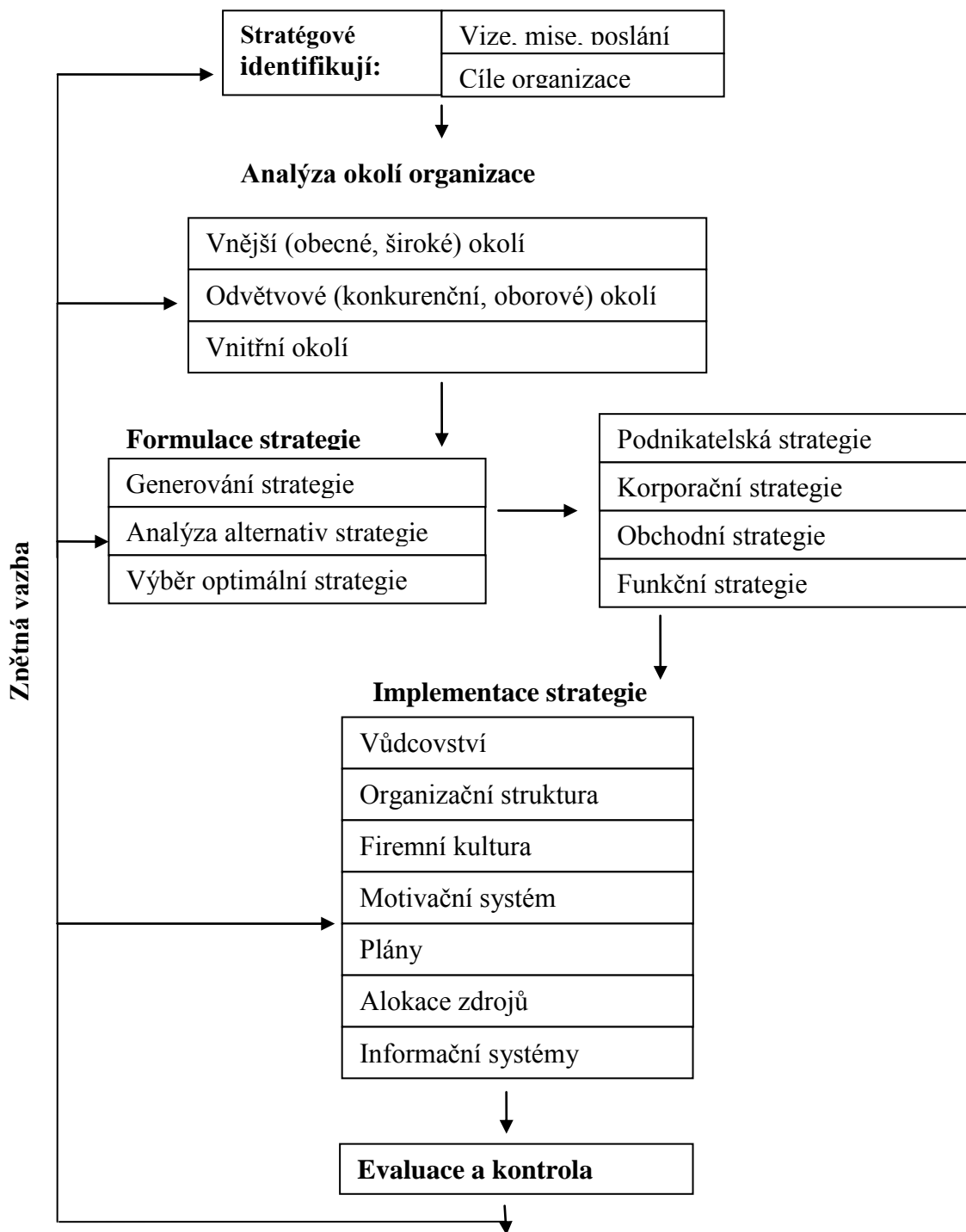
Druhá fáze zahrnuje strategickou analýzu vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí společnosti. Analýza vnějšího prostředí se snaží nalézt okolní faktory a jejich vliv na fungování společnosti. Analýza odvětvová, neboli vnitřního prostředí, zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů a spotřebitelů, hrozbu substitutů, ale i úroveň konkurenční rivality. Analýza vnitřního prostředí zjišťuje, jaký je stav všech aktivit společnosti a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. Dále zahrnuje identifikaci a evaluaci, neboli hodnocení současné mise, strategických cílů, samotné strategie a výsledků, ale také rozpoznává silné a slabé stránky společnosti (Mallya, 2007).

Třetí fáze zahrnuje formulaci strategie pomocí jasného souboru odůvodněných opatření, která zhodnotí dosavadní mise a cíle společnosti a také dokáže stanovit úpravu, pokud by došlo k odchylce od původního očekávání (Mallya, 2007).

Čtvrtá fáze obsahuje implementaci strategie, která je realizována pomocí sladění organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií (Mallya, 2007).

Pátá fáze zahrnuje hodnocení a kontrolu strategie, která má především za úkol kontrolovat (Mallya, 2007).

Obrázek číslo 3 Proces strategického řízení

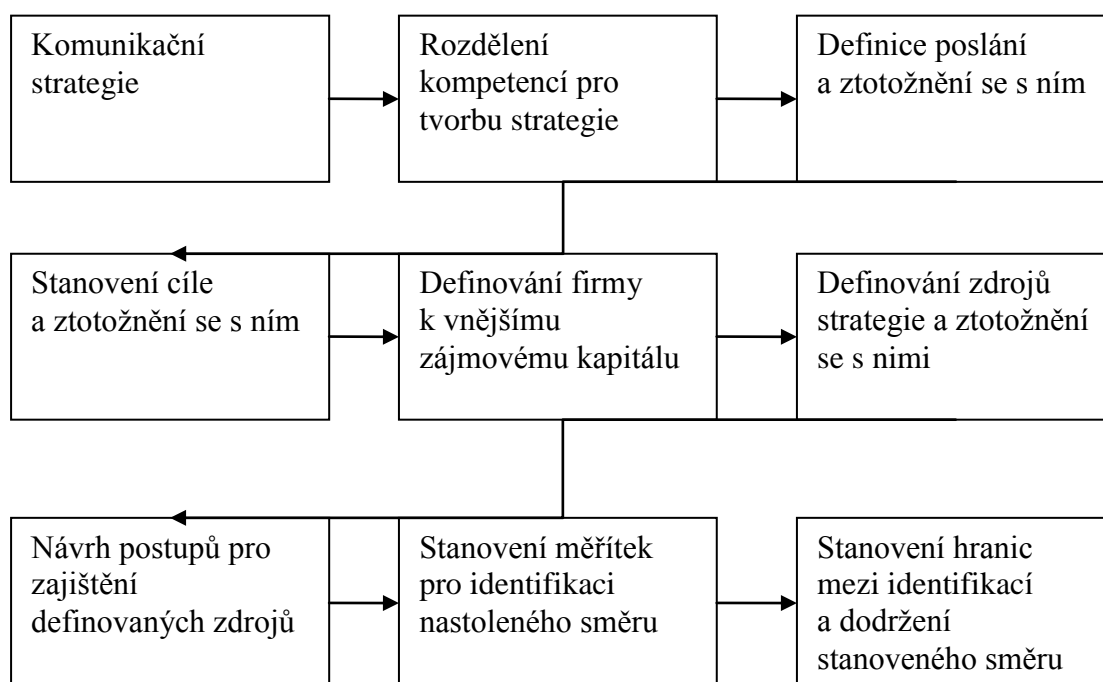


Zdroj: Mallya, 2007, s. 28

Jedná-li se o velkou korporaci je možné výše uvedený model strategického řízení a tvorbu strategie standardně aplikovat, tento přístup se však nedoporučuje menším organizacím

z důvodu přílišné anonymity a generalizace jednotlivých fází, kde je prvotní fází procesu komunikační strategie. Velkou chybou je především to, že menší organizace často opomínají tvorbu strategie. Nejdůležitější je v tomto kroku se o strategii zajímat a komunikovat v rámci managementu společnosti a zaměstnanců o jejím zavedení (Charvát, 2006).

Obrázek číslo 4 Proces tvorby strategie dle Charváta



Zdroj: Charvát, 2006, s. 59

3.6 Typologie podnikových strategií

V prvé řadě je nutné zmínit, že volba vhodné strategie je velmi důležitým krokem, který vede k udržení a posílení jak současné, tak budoucí pozice na trhu. Podnikatelské strategie, i celý samotný strategický plán, jsou vytvářeny a postupem času zlepšovány a zpřesňovány. Hlavním základem podnikatelské strategie jsou prvotní scénáře komplexních podnikatelských strategií, které musí brát v úvahu všechna možná hlediska budoucího vývoje firem (Váchal, 2008).

3.6.1 Základní členění strategií podle Ansoffa

Základní členění strategií podle Ansoffa zahrnuje strategie penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj výrobku a diverzifikaci.

Penetrace trhu

Tato strategie zahrnuje především produkty, které už na trhu působí a právě u nich se snaží firmy zvýšit jejich prodejnost na současném trhu pro současné zákazníky. Strategie je doporučována spíše pro management, který nechce příliš riskovat, ale zároveň se snaží rozšířit svou činnost. V budoucnu může dojít k situaci, kdy podnik může být v rámci této strategie zranitelný, a to kvůli tomu, že se trh dostane do krize. Je tedy nutné a nezbytné, aby se podniky soustředily na odlišení, image, reklamu, nižší cenu a větší přidanou hodnotu (Mallya, 2007).

Rozvoj trhu

Tato strategie s sebou mimo jiné přináší i menší rizika, pořád usiluje o přesunutí stávajícího produktu na nový trh. Cílem této strategie je objevit nové potenciální zákazníky a dosáhnout zvýšení tržeb. Podniky většinou zvolí tuto strategii v případě, že je zcela nemožné inovovat nebo vytvořit nové produkty (Mallya, 2007).

Rozvoj produktu

Tato strategie je opět označována jako jedna z rizikovějších a to z toho důvodu, že jsou vynaloženy velké výdaje u vstupů. Strategie je preferována podniky, které mají k dispozici mnoho výhod a jejichž produkty jsou rozdílné od konkurenčních výrobků. V rámci této strategie je kladen velký důraz na výzkum a vývoj (Mallya, 2007).

Strategie diverzifikace

Tato strategie je vyznačovaná jako vstup podniku na úplně nové trhy, což je velmi složité a na druhou stranu i nákladné. Zde je nezbytné vyvinout zcela nový druh produktu a ten poskytnout na dosud neznámé trhy, tudíž je strategie vhodná především pro inovátory a je s ní spojeno i riziko možného neúspěchu nového výrobku. V opačném případě to však přinese podniku velkou a rychlou návratnost investic (Mallya, 2007).

Obrázek číslo 5 Členění strategií podle Ansoffa

	Produkt	Současný	Nový
Trh			
Současný		Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový		Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Mallya, 2007, s. 120

3.6.2 Generické strategie podle Michaela E. Portera

V rámci generických strategií rozeznáváme tři všeobecné strategie, které je možné aplikovat samostatně nebo je lze navzájem zkombinovat. Tyto strategie slouží k dosažení konkurenční výhody s cílem porozumět trhu, přičemž zároveň napomáhají k odstraňování překážek působících na pět základních konkurenčních sil. Zpravidla jsou uplatňovány strategie odlišnosti od ostatních, strategie vůdčích nákladů a strategie koncentrování zájmů (Porter, 1994).

Strategie odlišnosti od ostatních

Zaměřuje se především na svou odlišnost a ojedinělost nabízených výrobků a služeb. Tím pádem může být podnik odlišný z více hledisek (Porter, 1994).

Strategie vůdčích nákladů

Tato strategie se zaměřuje především na sledování šancí v rámci možnosti redukce nákladů, a to pomocí zkušenosti, snižování nákladů na služby, vývoj, ale také i reklamu. Ovšem sledování těchto faktorů nesmí být na úkor kvality. Výběr této strategie vyžaduje, že společnost musí někdy vynaložit vysoké investice na technologii a tím pádem se může stát, že může být ztrátová (Porter, 1994).

Strategie koncentrování zájmu

Strategie koncentrování zájmu se zaměřuje na určitý segment zákazníků či druh výrobku. Strategie se orientuje na pečlivě vybranou oblast a podnik by se měl k této orientaci přizpůsobit. Toto je zásadní rozdíl od dvou předchozích strategií, které se orientují na celé odvětví a široký okruh zákazníků a výrobků. Využití strategie koncentrování zájmu

umožní podniku, tedy pokud se zaměří na užší okruh svých činností, dosáhnout vytyčených cílů podstatně rychleji než konkurenční podniky s širším okruhem činností (Porter, 1994).

3.7 Vize, mise a podnikatelské cíle

Vize

Podnikatelská vize je realizovaná především vlastníky společnosti nebo vrcholovým managementem. „Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřená do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob jejich naplnění. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale i inspirující“ (Tichá, 2002, s. 20). „Vize má tři základní cíle, jsou jimi: vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročení správným směrem, rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí“ (Jakubíková, 2008, s. 20).

Mise

„Mise, neboli poslání podniku, je zformulovaná a napsaná vize. Verbalizace vize vede k jejímu relativnímu zkonkretizování a odpovédím na otázky typu:

- Jaký je důvod naší existence? Jaký je základní smysl našeho bytí?
- Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám?
- Jaký důraz budeme klást na uspokojení potřeb jednotlivých zájmových skupin?
- Co je jedinečného na našem podniku? Čím je náš podnik výjimečný?
- Co se asi na našem podniku změní v průběhu budoucích 3-5 let?
- Kdo je naším hlavním zákazníkem, klientem, popřípadě jaký je náš klíčový segment?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby dnes a v budoucnosti?
- Jaké jsou a jaké budou naše nejvýznamnější ekonomické zájmy?
- Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku? “ (Tichá, 2002, s. 21)

„Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 82). Poslání společnosti se dost často prezentuje jako smysl existence společnosti normami chování, dlouhodobě uznávanými hodnotami a vztahy k ostatním subjektům trhu (Jakubíková, 2008).

Podnikatelské cíle

Poslání a vize nám dávají představu o velmi obecném formulování cílů, a to ještě v rámci dlouhodobého časového horizontu. Proto je nutné jednotlivé poslání a vize zpracovat do konkrétní podoby ve formě cílů. Cíle musejí vycházet z rámce, který poslání tvoří a zároveň i směřovat k jejich naplnění a dosažení (Zuzák, 2010). Správně stanovené cíle podniku by měly odpovídat pěti základním předpokladům pravidla SMART, kdy ke každému z písmen je přiřazená právě jedna následující podmínka cíle:

„S = Specific = Konkrétní ve smyslu, aby podnik přesně věděl, do jaké oblasti daný cíl spadá, jakého odvětví a konkrétní cílový bod.

M = Measurable = Změřitelný ve smyslu dokázat přesně vyčíslit hodnotu určenou v cíli jako měrnou či peněžní jednotku.

A = Achievable = Proveditelný ve smyslu podnikových možností a kompetencí či dosažitelný konkrétním zaměstnancem, skupinou apod.

R = Relevant = Významný ve smyslu celkového prospěchu pro firmu a jeho zásadní činnosti, napojené na cíle nižších složek řízení.

T = Time Framed = Časově ohraničený ve smyslu stanovení jeho dne, měsíce, roku či časového rozmezí a jeho splnění v tomto termínu“ (Armstrong, 2011, s. 116).

3.8 Analýzy vnějšího a vnitřního okolí

Analýzy vnějšího a vnitřního okolí jsou zároveň i součástí podnikatelského prostředí, které lze rozdělit na dvě části a to na vnitřní a vnější prostředí, jak je definuje Jakubíková v knize Strategický marketing. „Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje (materiálové, finanční a lidské), management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí“ (Jakubíková, 2008, s. 88). Vnější

prostředí se dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Schéma mikroprostředí se opírá o paradigma SCP (structure – conduct – performance), které vysvětluje a vystihuje jednání jednotlivých podniků v odvětví. Udává, jak by měl jednotlivý podnik jednat při svých obchodních aktivitách, který je ovlivněn skladbou konkrétního odvětví (Tichá, 2002).

3.8.1 Analýzy vnějšího okolí

Johnos, Scholes a Whittington (2008) rozdělují vnější okolí podniku do tří vrstev.

- Makroprostředí – je tvořeno nejsvrchovanější vrstvou zahrnující vlivy působící na podnik, ať už s větším či menším účinkem. Zahrnuty jsou zde účinky oblasti ekonomické, politické, legislativní, sociální, technologické, environmentální apod.
- Odvětvové prostředí – jsou zde zahrnuty všechny subjekty zabývající se stejným produktem jako konkrétní podnik, tzn.: dodavatelé, odběratelé, potenciální konkurenční podniky, současní konkurenti, subjekty se substitučními či komplementárními produkty.
- Prostředí konkurentů a trhů – jedná se o bezprostřední okolí podniku, do kterého jsou zařazeny podniky využívající stejné strategie. Prostředí je vztahováno na strategické skupiny. (Johnos, Scholes 2008, s. 54-55).

V rámci analýz vnějšího prostředí jsou zpracovány v této diplomové práci tyto analýzy:

- STEP analýza.
- Porterův model pěti sil.
- Analýza konkurentů a strategické mapy.
- Analýza atraktivity odvětví.

STEP analýza

STEP analýza je efektivním nástrojem k ohodnocení vlivů faktorů působících na podnik. Jejím smyslem je odpovězení třech otázek, které jsou již uvedeny v metodické části této diplomové práce. V rámci této analýzy se identifikují jednotlivé faktory, a to sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní (Tichá, 2002).

Sociálně-kulturní faktory souvisejí se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot a zájmů. Předmětem analýzy je např.: demografie, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času (Tichá, 2002).

Technologické faktory jsou spjaté s vývojem výrobků, výrobních prostředků, materiálů, patentů, procesů a know-how. Předmětem této oblasti jsou např.: vladní výdaje na výzkum a vývoj, míra zastarávání výrobních prostředků a nové vynálezy (Tichá, 2002).

Ekonomické faktory jsou takové faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací, ale i energií. Předmětem analýzy je např.: inflace, úroková míra, trend vývoje domácího hrubého produktu a nezaměstnanost (Tichá, 2002).

Politicko-právní faktory souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, které jsou ovlivněny místní i zahraniční politikou. Předmětem analýzy je např.: stabilita vlády, daňová politika, regulace zahraničního obchodu a ochrana životního prostředí (Tichá, 2002).

Porterův model pěti sil

V rámci této analýzy se společnost zaměřuje především na oblasti spojené s dodavateli, odběrateli, nově vstupujícími konkurentů, konkurenčního prostředí a substitutů. Porterova analýza se zaměřuje na faktory, které ovlivňují působení firem v konkurenčním prostředí a zároveň mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh má za úkol analyzovat „pět sil“, které ohrožují její vstup na trh. Úkolem stratégů je tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti nim bránit (Váchal, 2008).

Dodavatelé. Jejich zvýšení moci bývá často ovlivněno výjimečností daného výrobku či služby nebo na základě důležitosti pro výrobu v podniku kupujícího. Nejvhodnějším a efektivním způsobem, jak snížit sílu dodavatelů, je udržení dobrých partnerských vztahu a tím pádem lze i předcházet možným hrozbám z jejich strany (Grasseová, 2010).

Odběratelé mají k dispozici velkou sílu ve vyjednávání, což představuje rostoucí tlak na snižování cen výrobků a zároveň na zvýšení kvality nabízených výrobků. Na druhou stranu to pro podniky znamená snížení tržeb (Grasseová, 2010).

Nově vstupující konkurenti nějak významně neohroží postavení již působících společností na trhu. Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na bariérách vstupu do odvětví (Tichá, 2002).

Substituty, které jsou ze strategického hlediska důležité svými technologickými inovacemi stávajících výrobků, nabízejí lepší uspokojování potřeb a zároveň jsou vyráběny v odvětví dosahujících vyšších zisků (Tichá, 2002).

Konkurenční prostředí je ovlivněno výší fixních nákladů, což znamená, že čím vyšší fixní náklady, tím vyšší tlak na podniky. Vyšší podíl lze získat, na základě snížení tržního podílu jiného konkurentova (Grasseová,2010).

Analýza konkurentů a strategické mapy

Analýza konkurentů je zpracována podle rastru, který je uveden v příloze číslo 3 a úzce navazuje na strategické mapy, které umožňují mapování strategických skupin. Tato analýza si klade za cíl především ohodnotit konkurenční postavení stěžejních konkurentů v porovnání s vlastní analyzovanou společností a identifikovat dobře a špatně situované hlavní konkurenty (Tichá, 2002). Zpracování této analýzy je důležité zejména ze dvou hlavních důvodů:

- Vhodnou strategii není možné formulovat v konkurenčním vakuu bez dostatečného porozumění konkurentově strategii.
- Strategie konkurenčních podniků jsou spolu navzájem propojené, protože strategické tahy každého soupeře mají vliv na ostatní soupeře na trhu a vyvolají reakci v podobě protitahů od ostatních konkurentů (Tichá, 2002).

Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza je realizovaná pomocí rastru uvedeného v příloze pod číslem 4 a na základě již získaných poznatků z předchozích analýz, a to z analýzy konkurentů, strategické mapy a Porterova modelu pěti sil a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu zpracování této analýzy se hodnotí 15 faktorů a sil, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je z pravidla vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximální využití

disponibilních prostředků. Naopak je nízké tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům v odvětví (Tichá, 2002). Ideální skóre by mělo dosahovat hodnoty 150. Jsou případy, kdy skóre klesne pod 75 a začne vydávat signál upozorňující na aktuální potřebu repositionování společnosti v rámci odvětví, např. vstup do nového segmentu (Tichá, 2002).

3.8.2 Analýzy vnitřního okolí

Jednotlivé analýzy vnitřního okolí, neboli interní analýzy, jsou aplikovány přímo na samotnou společnost. Cílem těchto analýz je především nalézt silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby společnosti, ale také i potřebné zdroje a kompetence společnosti.

V rámci analýz vnějšího prostředí jsou zpracovány v této diplomové práci tyto analýzy:

- Analýza konkurenceschopnosti.
- BCG (Boston Consulting Group) matice – analýza portfolia.
- Finanční analýza.
- SWOT analýza.
- Balanced Scorecard.

Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti slouží především k nalezení odpovědí na otázky:

- Jak moc je silné postavení firmy?
- Zda postavení firmy zesílí či se naopak zhorší, pokud strategie firmy zůstane stejná?
- Jaké má firma postavení ve srovnání se svými konkurenty?
- Má firma konkurenční výhodu či nemá?
- Disponuje firma s předpoklady, pomocí nichž by obhájila své nynější postavení? (Tichá, 2002).

BCG (Boston Consulting Group) matice – analýza portfolia

V rámci této analýzy je zhodnoceno podnikové portfolio společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o. Obecně je uznáváno, že pokud roční procentuální růst prodeje je vyšší než 10 %, jde o trh dynamický, v opačném případě, kdy se jedná o menší než 10 % růst prodeje, tak jde o trh s nízkou dynamikou (Keřkovský, 2002).

Finanční analýza

Nejdůležitější fází finanční analýzy je získání informací potřebných pro zpracování finanční analýzy. Mezi ně se řadí především rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Analýza poměrových ukazatelů se skládá z vyčíslením dvou hodnot, které se zjistí z podstatných a nezbytných účetních výkazů (Růčková, 2010).

Ukazatel rentability

Rentabilita, neboli výnosnost, nám ukazuje schopnost společnosti využít investovaný kapitál k dosažení zisku. Cílem těchto ukazatelů je především zjistit ziskovost a to, jak se společnosti daří v rámci její činnosti v poměru různých hodnot. Existuje velké množství variací výpočtů ukazatelů rentability, a to z důvodu, že se v čitateli zlomku mohou objevit různé kategorie zisku. Důležitou oblastí je tedy rozpoznat tři zásadní druhy zisku. EAT je vyjádřen jako čistý zisk po zdanění, EBT je vyjádřen jako zisk před zdaněním a EBIT se označuje jako zisk před odečtením daní a úroků. Principem poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, popřípadě cash flow (Růčková, 2010).

Rentabilita aktiv vyjadřuje úplnou výnosnost kapitálu z hlediska jeho původu (Růčková, 2010).

$$ROA = \frac{EAT}{\text{Celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu popisuje, jak je vlastní kapitál vložený majitelem ziskový (Růčková, 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb říká, kolik korun čistého zisku dokáže podnik vytvořit na 1 Kč tržeb (Růčková, 2010).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak je podnik schopen efektivně hospodařit se svými aktivy. Tyto ukazatele jsou rozděleny do dvou forem, a to jako ukazatele počtu obrátek, nebo jako ukazatele doby obratu. Ukazatele počtu obrátek vyjadřují počet obrátek za období, nejčastěji jeden rok. Ukazatel doby obratu vyjadřuje časový úsek, po který je majetek v určité podobě vázán (Máče, 2006).

Obrat aktiv vyjadřuje, jak efektivně společnost využívá aktiva, která do ní vložili jak vlastníci, tak věřitelé. Zachycuje počet obrátek aktiv do celkového objemu tržeb za rok (Holečková, 2008).

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Doba obratu zásob říká, kolik dní trvá obrat zásob, neboli jak dlouho jsou vázány peněžní prostředky společnosti v zásobách do doby spotřeby či projede těchto zásob, tedy do návratu zpět do formy peněz (Sedláček, 2008).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby} * 360$$

Doba obratu pohledávek ukazuje, jak dlouho musí společnost čekat na inkaso svých pohledávek. Říká, kolik dní jsou vázány peněžní prostředky v pohledávkách (Knápková, 2010).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby} * 360$$

Doba obratu závazků říká, jak dlouho nejsou uhrazeny závazky společnosti (Knápková, 2010).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{Tržby} * 360$$

Ukazatel likvidity

Pojem likvidita je velmi důležitý pojem z hlediska finanční rovnováhy podniku a zároveň nám říká, že pouze dobře likvidní firma má schopnost dostát svým povinnostem neboli závazkům (Růčková, 2010).

Běžná likvidita vyjadřuje, jaké má společnost možnosti vyhovět vůči svým věřitelům, pokud by se všechna aktivity změnila na hotové prostředky. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5 (Růčková, 2010).

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Okamžitá likvidita znázorňuje pouze nejvíce likvidní hodnoty vybírané z rozvahy. Hodnoty okamžité likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 0,2 až 1,1. Jindy je také označována jako likvidita prvního stupně (Růčková, 2010).

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Finanční\ prostředky}{Krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita vyjadřuje, jak se společnost může vypořádat se svými závazky bez toho, aniž by musela své zásoby odprodat. Pohotová likvidita se pohybuje v rozmezí od 1 do 1,5 a je také často označována jako likvidita druhého stupně (Růčková, 2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Obzna aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Kratkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou také velmi důležité finanční ukazatele a umožnují podniku sledovat právě možnou míru zadluženosti pomocí jednotlivých ukazatelů. Ukazatel zadluženosti se zabıva zkoumáním a posuzováním finanční pevnosti společnosti, u které je vyžadovana stabilita jak finančního, tak i majetkového složení. K posouzení finanční pevnosti firmy se využívájí ukazatele zadluženosti, jež se vydedukujı z rozvahy (Hrdý, Horová, 2009).

Celková zadluženost je někdy také nazıvana jako ukazatel věřitelského rizika. Pokud je hodnota ukazatele celkove zadluženosti vysoká dochází tak ke zvysenı věřitelského rizika (Růčková, 2010).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování se také nazıva equity ratio a doplňuje ukazatel věřitelského rizika. Součet koeficientu samofinancování a ukazatele věřitelského rizika by měl dát ve výsledku zhruba 1. Koeficient vyjadřuje poměr aktiv firmy, která jsou financována peněžními prostředky akcionaru. Patrı k hlavním finančním ukazatelům (Růčková, 2010).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

SWOT analýza

Swot analýza se radı mezi nejpouıvanejsı strategické analýzy, a to z dıvodu, e spojuje ziskane a zhodnocené znalosti. Tato analýza navazuje na jíž uvedené analýzy. Písmena ve slově SWOT znamenajı: S – silné stránky, W – slabé stránky, O – prılezitosti a T – hrozby (Grasseová, 2010).

Balanced Scorecard

Cílem každé společnosti je dosáhnout co nejlepší a dlouhodobé konkurenceschopnosti. Na základě cílů a klasického modelu finančního účetnictví vznikl základ Balanced Scorecard, (dále již jen BSC). Tento model společnosti využívají zejména k realizaci své strategie a předem stanovených cílů a plánů. Společnosti, pro které jsou důležitá klasická měřítka, vyjadřují návratnost budoucích investic a zároveň mají vypovídající schopnost o minulém působení společnosti. BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti společnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti společnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí především z vize a z nastavené strategie společnosti, která sleduje její výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu (Kaplan, 2000).

Techniky a metody využívané pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí jsou uvedeny v kapitole 2, kde pak jsou v analytické části této diplomové práce zpracovány jednotlivé vnější a vnitřní analýzy.

3.9 Strategické alternativy

Uskuteční-li se rozhodnutí o podstatě konkurenční strategie lze potom přistoupit k formulacím různých strategických alternativ. Tyto strategické alternativy lze rozdělit do čtyř základních skupin.

Strategie expanze je strategie určená pro zákazníky s novými výrobky umístěnými na nové trhy. Na druhou stranu s sebou nese vyšší investice a vyšší rizikovost, což může způsobit jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém časovém horizontu, nižší efektivitu (Keřkovský, 2002).

Strategie stability je typická v tom, že nabízí výrobky zákazníkům se stejnými funkcemi na stejných trzích. Snahou této strategie je zaměření se na určitý segment trhu, popřípadě i diferenciaci výrobků (Keřkovský, 2002).

Strategie omezení. Tato strategie se zaměřuje na redukování trhu, rozsah nabízených výrobků a služeb, ale i na zužování stávající oblasti podnikání. Realizace této strategie je často pro management společnosti obtížná a to z důvodů, že v sobě implicitně zahrnuje něco, co bylo uděláno špatně (Keřkovský, 2002).

Kombinační strategie vychází z vědomého kombinování více druhů strategií. Využívání kombinované strategie je poměrně časté u podniků nacházející se v období změn životního cyklu výrobků a trhu, ale i u velkých společností, které mají své vnitřní výrobní jednotky jako např. závody a divize (Keřkovský, 2002).

Obrázek číslo 6 Souhrnná charakteristika jednotlivých strategických alternativ

	Expanze		Omezení		Stabilita		Kombinace
	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	Příklady
Výrobky	Rozšíření portfolia výrobků	Rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	Stažení starých výrobků	Omezení objemu výroby starých výrobků	Udržování	Zdokonalení kvality, změny balení atp.	Stažení starých a současně uvedení nových výrobků na trh
Trhy	Nalezení nových trhů	Pronikání na stávající trhy	Omezení distribučních kanálů	Snižování podílu na trhu	Udržování	Udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	Omezení starých zákazníků a současně nalézání nových zákazníků
Funkce	Zvýšení počtu funkcí	Zvyšování kapacity	Snížení počtu funkcí	Redukování např. výzkumu a vývoje	Udržování	Zlepšení efektivity výroby, příp. jiných funkcí	Snižování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

Zdroj: Keřkovský, 2002, s. 110

3.10 Volba strategie, její následná implementace a zhodnocení

Samotná volba strategie a její implementace jsou posledním a nejdůležitějším krokem, který může zahrnovat změny ve výrobě, organizační struktuře, vedení, pracovních postupech nebo i v myšlení. Jednotlivé analýzy, které byly zpracovány, předcházejí strategii a představují mimo jiné i nástroje implementace neboli realizace. Tento nástroj se vyznačuje jako klíčový faktor úspěchu strategického řízení a plánování. Úspěchy ze strategického řízení a plánování mohou vést ke snadnější komunikaci mezi nižší úrovní řízení a výkonnými pracovníky (Tichá, 2002).

Volba strategie

Volba strategie se dá označit jako rozhodovací fáze, která vede ke generování strategických alternativ. Ke generování takzvaných prvních alternativ dochází v případě, kdy se blížíme k závěru strategické analýzy. Samotný výběr strategie představuje proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k jednotlivým kritériím (Tichá, 2002).

- **Přijatelnost** – navrhována strategie musí být konzistentní s jednotlivými cíli a posláním podniku a zároveň musí být i přijatelná pro vlastníky a věřitelé (Tichá, 2002).
- **Vhodnost** – navrhovaná strategie musí být vhodná pro prostředí, ve kterém podnik působí. Dále by měla umožnit optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí (Tichá, 2002).
- **Realizovatelnost** – navrhovaná strategie musí být i realizovatelná, a to z hlediska dostupných zdrojů daného podniku. V realizaci strategie nesmí stát žádné překážky typu nevhodné strategie, neadekvátních zdrojů, špatného načasování ostatních činností a událostí nebo dominantním postavením konkurenta (Tichá, 2002).
- **Poskytnutí výhody** – navrhovaná strategie musí vést k dosažení nebo udržení konkurenční výhody, a to prostřednictvím využití zdrojů, dovedností a postavením podniku (Tichá, 2002).

Implementace strategie

Implementace strategie, jak již bylo zmíněno, se vyznačuje jako klíčový faktor úspěchu strategické řízení a plánování. Implementace strategie znamená realizaci její doposud zvažované formy do reálného chodu podniku.

Při zavedení strategie je rovněž nezbytné i sestavení dlouhodobých plánů a kalkulačních záměrů v rozpočtetnictví. Vše potřebné k implementaci by mělo být součástí organizačních nařízení ve formě předpisů (Keřkovský, 2002). Implementace strategie může také zahrnovat takové postupy, které by vedly ke změně trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, náboru nových pracovních sil, změně cenové

politiky atd. Implementace strategie závisí na typu společnosti, stáří společnosti, na typu trhu a stáří trhu (Tichá, 2002).

Zhodnocení zvolené strategie a opravná opatření

Formulace a zavádění strategií je dlouhodobá a nepřetržitá činnost, která je zároveň i nezbytnou součástí každého podniku. I dobře nastavenou strategii lze neustále zlepšovat, protože reaguje především na změny konkurenčního prostředí, na nové příležitosti a ohrožení a na změnu v hierarchii cílů. Na druhou stranu může dojít k situaci, kdy některé faktory při zavádění nepůsobí tak, jak se očekávalo a tím pádem se podnik musí přizpůsobit daným podmínkám. Proto je nezbytnou součástí každého managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě těchto kroků nelézt lepší způsoby realizace. Funkce strategického řízení je trvalá a nelze ji aplikovat pouze jednou, ale musíme se k ní neustále vracet a zlepšovat ji (Tichá, 2002).

4 Analytická část

4.1 Představení společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

Společnost Schneider Electric je světový expert v ovládání elektrické energie, který na trhu působí již několik desetiletí. Lze tedy říci, že je tato společnost v oblasti elektrotechnického a technologického průmyslu jeden ze světových leaderů. Svým zákazníkům nabízí řešení zejména v podobě efektivního využití elektrické energie a zabezpečení její bezpečnosti, a to vše v souladu s životním prostředím. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., se zapojuje do programu trvale udržitelného rozvoje a environmentální politiky, kdy jejich předností je využívání recyklovatelných materiálů. V současné době se společnost Schneider Electric zaměřuje na domovní elektroinstalace, inteligentní technologii budov, průmysl, energetiku a infrastrukturu. Poskytuje řešení a služby v oblasti rozvodu elektrické energie, automatizace a řízení, slaboproudých systémů a přenosu dat. Společnost v současné době nepůsobí jen v České republice ale i v 116 zemích světa a ve 25 zemích se nachází výzkumné a vývojové centrum společnosti Schneider Electric. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., zaujala na světové pozici v oblasti rozvodu elektrické energie a řešení pro napájení a chlazení kritických aplikací první místo (Schneider Electric. Kdo jsme. [online]).

Obrázek číslo 7 Logo společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.



Zdroj: Schneider Electric Press centrum, 2015

Historie společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

Společnost byla založena na počátku 19. Století bratry Adolfem a Eugènem Schneiderovým, kteří založili společnost zaměřenou na těžký průmysl, produkci oceli, stavbu lodí a železnic. Společnost se v dalších letech stala jednou z hlavních průmyslových

průkopníků ve Francii. Na přelomu 19. a 20. století společnost produkovala ocel pro válečné účely a od počátku 80. let 20. století se koncern Groupe Schneider strategicky zaměřuje pouze na odvětví elektrotechnického průmyslu a oblast elektrické energie. Schneider Electric je společnost, která má 100% účast na zahraničním kapitálu a mateřskou společnost, sídlící ve Francii (Schneider Electric. Historie. [online]).

Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., v České Republice

Společnost působí v České Republice pod značkou Schneider Electric CZ, s.r.o., a Schneider Electric a.s. Schneider Electric CZ, s.r.o., která se soustředí na poskytování komplexního řešení pro zákazníky, zejména na českém trhu. Její kompetence spočívají v poskytování služeb a implementaci následného servisu. Společnost má interní oddělení zákaznické a technické podpory, které se snaží být nepřetržitě k dispozici svým zákazníkům. Toto oddělení má na starosti ne jen nabídky, objednávky a reklamace, ale také servis a zajištění kritických náhradních dílů. Na počátku roku 1999 došlo k rozdělení výrobních a obchodních aktivit v České Republice a to na Schneider Electric, a.s., a Schneider Electric CZ, s.r.o. Sídlo společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., je vedeno u městského soudu v Praze a obchodní kanceláře se nacházejí v Brně a v Písku, kde zaměstnávají 228 zaměstnanců. Distribuce produktů a služeb je realizována prostřednictvím propojeného objednávkového systému s výrobním závodem Schneider Electric, a.s., který se nachází také v Písku a patří mezi největší výrobní haly v Evropě. Následně jsou odkud pak zkompletované objednávky distribuovány ke konečnému zákazníkovi. Nebo prostřednictvím příslušných distribučních center, kdy největší regionální logistické centrum se nachází v Budapešti, ve Francii a ve Španělsku, kde jsou dodávky z jednotlivých logistických center přijímány v lokálním skladu v Písku. Společnost disponuje velmi silnou mezinárodní know-how a vysokou odborností zkušených zaměstnanců, které jim tak umožňují spolupráci na globálních projektech nebo přizpůsobit nabídku požadavkům lokálního trhu. V této diplomové práci bude, stejně jako v mé bakalářské práci, analyzována obchodní společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., která má sídlo v Písku (Schneider Electric. Schneider Electric v České republice. Současnost a historie. [online]).

4.2 Analýzy vnějšího prostředí

4.2.1 STEP analýza

Cílem STEP analýzy je identifikace čtyř oblastí faktorů, a to sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní, které působí na společnost. Na základě rozhodovací metody dojde k selekci důležitých faktorů. K jednotlivým faktorům jsou přiřazeny bodové hodnoty od 1 do 5 podle jejich intenzity působení a důležitosti pro blízkou budoucnost. Tam, kde jsou hodnoty vyšší jak 15, se faktor jeví jako důležitý.

Tabulka číslo 1 Rozhodovací metoda faktorů STEP

Faktor	Intenzita působení	Důležitost pro blízkou budoucnost	Skóre
Sociálně – kulturní faktory			
Demografie	2	3	6
Kultura	2	2	4
Prostředí	3	4	12
Míra vzdělanosti	5	5	25
Struktura zaměstnanosti a trh práce v elektrotechnickém odvětví	3	3	9
Životní styl	2	3	6
Mobilita a migrace obyvatel	3	4	12
Technologické faktory			
Vládní výdaje na výzkum a vývoj	3	3	9
Internet	4	5	20
Moderní technologie	5	3	15
Kvalita a technologická vybavenost	3	4	12
Ekonomické faktory			
Kupní síla obyvatelstva	3	3	9
Cena substitutů	2	2	4
Cena komplementů	3	3	9
Míra inflace	5	4	20
Ekonomický růst	5	5	25
Nezaměstnanost	3	4	12
Politicko – právní faktory			
Politika zdanění a legislativní předpisy	4	4	16
Vstup do Evropské Unie	2	5	10
Regulace zahraničního obchodu	3	3	9

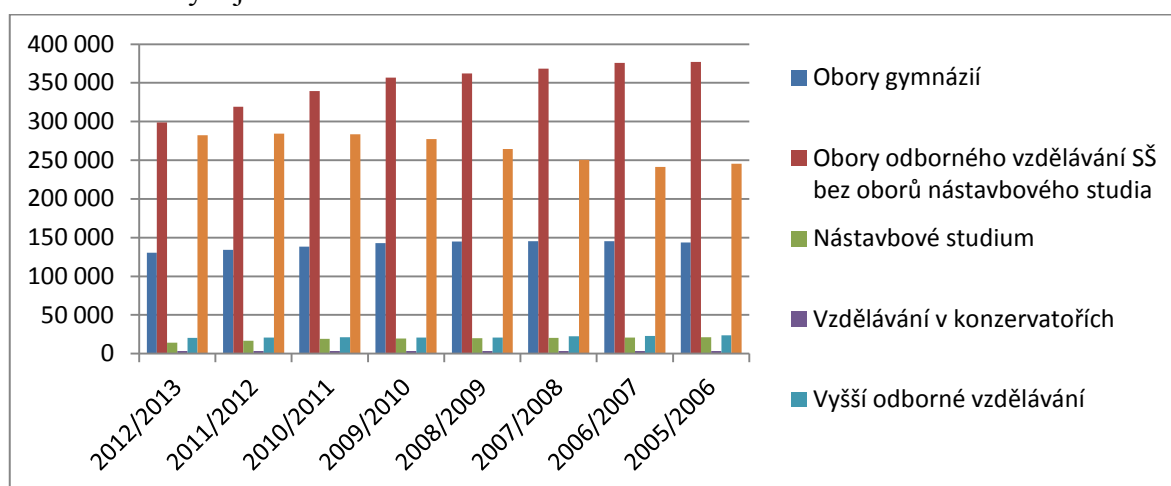
Zdroj: vlastní zpracování

Sociálně-kulturní faktory

Míra vzdělanosti

Míra vzdělanosti je velmi důležitá z hlediska posuzování demografické struktury obyvatelstva. V současné době lze v České Republice nalézt širokou nabídku vzdělání. Vývojový trend vzdělanosti v České Republice, jak je možno vidět na grafu číslo 1, je rostoucí. V dnešní době je i zcela známé, že mladším generacím jde především o vybudování kariéry, tím pádem je rostoucí a stabilní poptávka po vzdělávacích ústavech na různé úrovni. Lze i jednoznačně říci, že ubývá lidí s minimálním základním vzděláním nebo bez vzdělání, a naopak přibývá lidí vysokoškolsky vzdělaných a lidí s maturitním vysvědčením. Největší podíl na úrovni vzdělání zahrnují obory středoškolského vzdělávání SŠ. Vyšší odborné vzdělání, jak lze vidět, nemá takový trend jako statní úrovně vzdělání, avšak na druhou stranu je stabilní a nezaznamenává žádný výrazný pokles.

Graf číslo 1 Vývoj ve vzdělanosti v ČR v letech 2005–2013



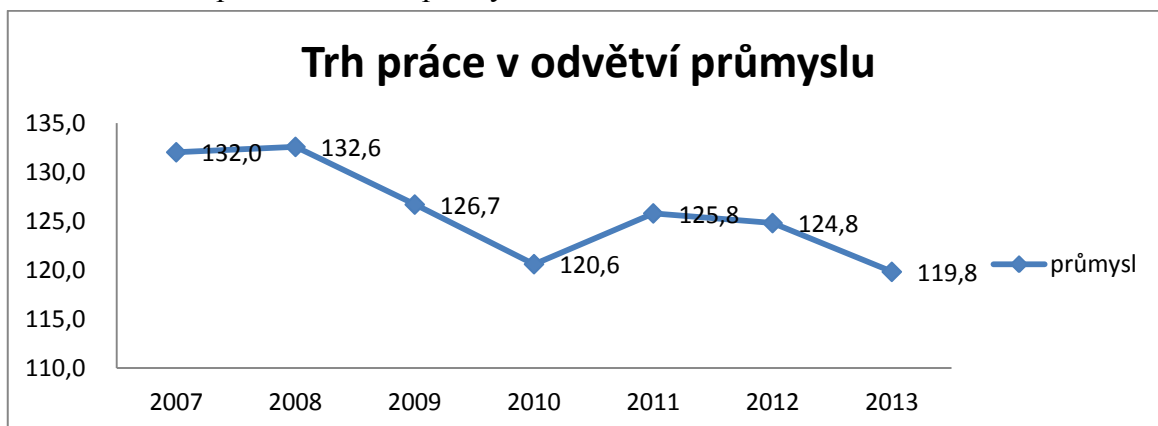
Zdroj: upraveno dle ČSÚ, Český statistický úřad 2015

Struktura zaměstnanosti a trh práce v elektrotechnickém odvětví

Struktura zaměstnanosti na trhu průmyslu, kam spadá i elektrotechnické odvětví, od roku 2008 strmě klesá. Tento trend lze vidět na grafu číslo 2, pokles může být zapříčiněn zvýšením požadavků na vyšší úroveň vzdělání v oblasti energetiky a především také na zajištění její bezpečnosti. Dá se předpokládat, že odvětví elektrotechniky je nezbytnou součástí dnešní existence společnosti a vývoj průmyslového trhu lze označit za stabilní, a proto dle mého názoru nikdy nedojde k tomu, aby energetický průmysl vymizel. Oblast

elektrotechnického odvětví je atraktivní a vyhledávají ho jak mladší, tak starší generace, které mohou své znalosti a dovednosti uplatnit v tomto oboru. Nejvíce je v oblasti elektrotechniky zaměstnáno lidí ve věkovém rozmezí 25–55 let. Důvodem je dostatečně atraktivní odvětví, ale i lákavé platové ohodnocení, které je poměrně vyšší než v dalších odvětvích.

Graf číslo 2 Trh práce v odvětví průmyslu v ČR v letech 2007–2013



Zdroj: upraveno dle ČSÚ, Český statistický úřad, 2015

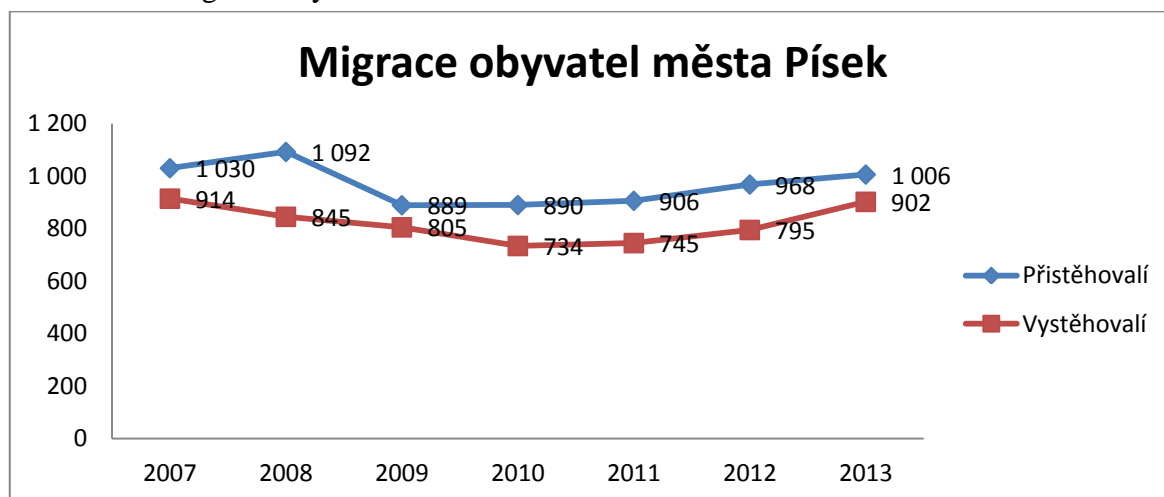
Životní styl

V současné době dochází k všeobecnému zvyšování nároků na elektrotechnické produkty, to může být vyvolané především z celkového zvyšování nároků na kvalitu, vývojem elektrotechnického trhu a jeho modernizací, odlišením produktu a samozřejmě i jeho užitnou hodnotou, kterou dává konečnému spotřebiteli. Zde hraje roli i věrnost lidí, jejich preference a především zdraví, proto je nezbytné se snažit vyrábět produkty ze 100 % recyklovatelných a obnovitelných materiálů šetrných k životnímu prostředí. Firmy v oblasti elektrotechniky jsou odpovědné vůči životnímu prostředí, a proto se snaží aktivně zapojovat do environmentální politiky. V dnešní době lidé často vyžadují levnější produkty, a to i na úkor kvality. Dle mého názoru v oblasti elektrotechnického odvětví zákazníci nemají velký prostor na vyjednávání cen a to z důvodu, že elektrotechnické produkty jsou nezbytnou součástí našeho života a je lepší si v této oblasti připlatit za kvalitu a bezpečnost.

Mobilita a migrace obyvatel

Mobilita a migrace představují dlouhodobý trend odlivu obyvatel z okrajových částí měst. Z venkova do velkých měst, a to především z důvodu hledání nových pracovních příležitostí. Z tohoto hlediska má velkou výhodou Jihočeský kraj, a to konkrétně město Písek, kde je průmyslová zóna s výrobními závody Schneider Electric a.s, Faurecia Components Písek, s.r.o., AISIN EUROPE MANUFACTURING CZECH s.r.o., HEYCO WERK, s.n.o.p., Kunstsoff - Fröhlich Czech Plast s.r.o., LOVATO spol s r.o. a CSS SPEDITION s.r.o. Tato průmyslová zóna nabízí obyvatelům z jakéhokoliv kraje možnost zaměstnání, tudíž ve městě Písek nedochází k vysoké migraci obyvatel do jiných měst za jinou práci.

Graf číslo 3 Migrace obyvatel města Písek v letech 2007–2013



Zdroj: upraveno dle ČSÚ, Český statistický úřad, 2015

Technologické faktory

Vládní výdaje na výzkum a vývoj

Stát se snaží velkým i středním společnostem přispívat a podpořit je v oblasti výzkumu a vývoje, a to prostřednictvím státních grantů a dotací. V elektrotechnickém odvětví se jedná o dotace poskytované státem na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů. Program, který se zabývá podporou výzkumu a vývoje v oblasti elektrotechniky, se nazývá program ALFA na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje. Program ALFA je zaměřen zejména na oblast progresivních technologií, materiálu, systému, energetických zdrojů a na ochranu životního prostředí.

Internet, televize a média

Důležitou roli v současné době hraje internet, televize a média, kdy na základě jejich využití se mohou společnosti zviditelnit a pokusit se upoutat pozornost u svých stávajících i potenciálních zákazníků.

Moderní technologie

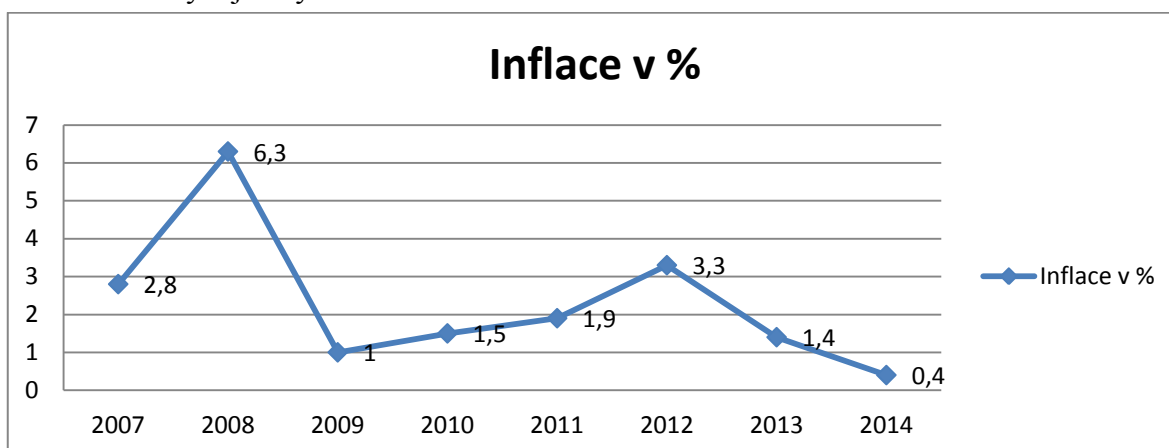
V dnešní vyspělé a moderní době je IT technika zcela nezbytnou součástí jak z hlediska usnadnění práce, tak z hlediska rychlosti komunikace se zákazníky. V oblasti elektrotechniky je velmi důležité sledovat vývoj technologie, tím pádem mohou společnosti, zabývající se elektrotechnikou, nabídnout svým zákazníkům produkty vysoké kvality.

Ekonomické faktory

Míra inflace

Míra inflace v České republice, jak lze vidět na grafu číslo 4, ve srovnávaných letech 2007–2014 byla nejmenší v roce 2009, a to 1,0 %. Což bylo způsobeno především finanční krizí, která vyvrcholila v roce 2008 a měla za následek hlavně úbytek zákazníků, oddálení realizace zakázek, malou kupní sílu obyvatel a nejistotu podniků a obyvatel. Tím pádem docházelo k šetření a lidé se báli utrácet své peněžní úspory. Nejmenší hodnotu má i míra inflace v roce 2014, která činí 0,4 %, to může být vyvolané například snížením reálné hodnoty peněz, nejistotou ohledně budoucího vývoje cen, která odrazuje investice a úspory, ale i válečným konfliktem na Ukrajině, nejistotou vstupu do Eurozóny či nestabilitou vlády. Míra inflace má především vliv na ceny produktů na daném trhu, tím pádem se to pochopitelně dotkne i společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., v podobě zvýšení nákladů. Pozitivní účinky inflace jsou např. povzbuzení investic do nefinančních investičních projektů.

Graf číslo 4 Vývoj míry inflace v ČR v letech 2007–2014

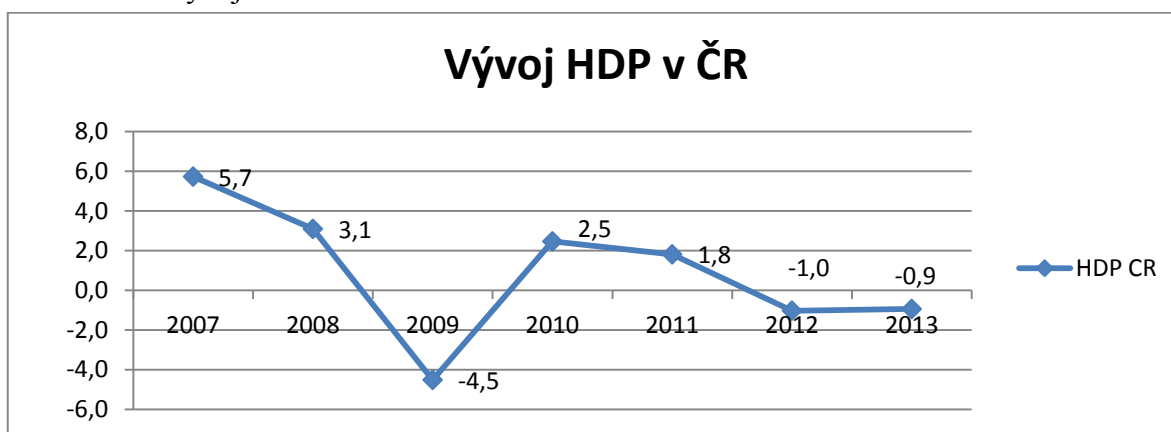


Zdroj: upraveno dle ČSÚ, Český statistický úřad, 2015

Ekonomický růst

V roce 2007 začalo HDP, neboli hrubý domácí produkt, klesat. V roce 2008 velmi výrazně poklesl oproti předchozímu roku, a to hlavně z důvodu počátku celosvětové hospodářské krize. V roce 2009 se dokonce míra HDP nacházela v záporných číslech, což mohlo být způsobeno silnými dopady již působící hospodářské krize. V roce 2010 začalo stoupat tempo růstu HDP na 2,5 %, ale v roce 2011 opět kleslo na hodnotu 1,8 %, tudíž byl zaznamenán meziroční růst HDP jen 1,3 %. Tempo růstu HDP má mimo jiné i vliv na míru nezaměstnanosti. Od roku 2008 dochází k častému propouštění zaměstnanců a tím pádem vzniká vysoká nezaměstnanost, která je bohužel vysoká i v současné době. Společnostem ubývají zakázky a nemají takový odbyt, a proto musí využít opatření např. v podobě snižování mezd, propouštění zaměstnanců, hledání nových příležitostí a trhu pro své produkty. Vývoj hrubého domácího produktu lze vidět na grafu číslo 5.

Graf číslo 5 Vývoj HDP v ČR v letech 2007–2013

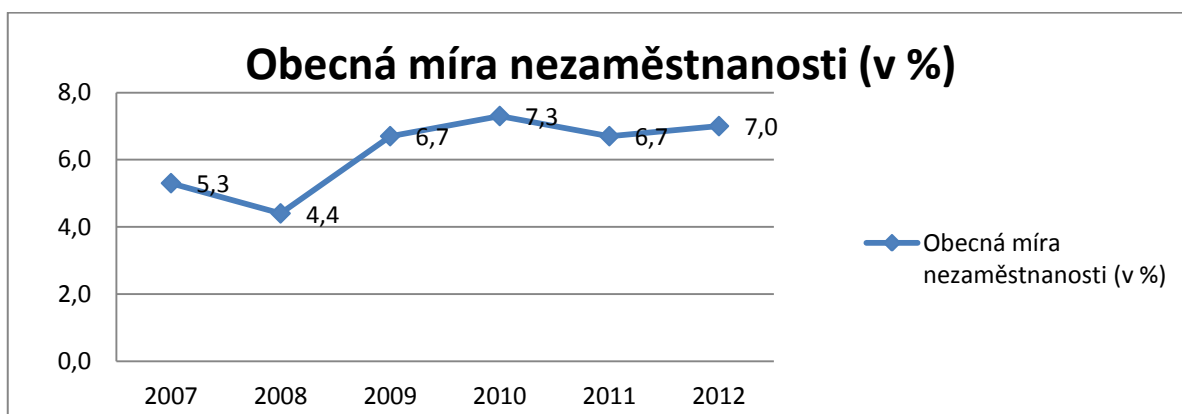


Zdroj: upraveno dle ČSÚ, Český statistický úřad, 2015

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti patří mezi nesledovanější ekonomické ukazatele spolu s hrubým domácím produktem a inflací. Nezaměstnanost je především závislá na vývoji HDP a ekonomiky jako celku. Jak lze vidět na grafu číslo 6, tak od roku 2008 docházelo k častému a masivnímu propouštění zaměstnanců. Tím pádem dochází k vysoké nezaměstnanosti, která mimochodem přetrvává i do dnes. Nezaměstnanost v roce 2008 činila 4,4 % což je ve srovnání s např. s roky 2009–2011 velmi dobrá úroveň nezaměstnanosti.

Graf číslo 6 Obecná míra nezaměstnanosti v % v letech 2007–2012



Zdroj: upraveno dle ČSÚ, Český statistický úřad, 2015

Politicko-právní faktory

Politika zdanění a legislativní předpisy

Daňová politika státu může jak negativně, tak pozitivně ovlivnit společnosti, potenciální zákazníky, ale i spotřebitele. Zvýšení daňové zátěže všeobecně způsobuje existenční problémy menších firem, což může vést k odchodu firem z odvětví, nebo může odradit potenciálního zákazníka. Elektrotechnickou oblast, ve které společnost Schneider Electric působí, tato problematika moc neovlivní, ale samozřejmě na ni musí reagovat a přizpůsobovat se jejím potřebám. V rámci legislativy musí společnost striktně dodržovat právní předpisy a zákony: Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Obchodní zákoník), Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákon o daních z příjmů), Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, jak vyplývá z pozdějších změn, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů a další. Dalším právním opatřením, které musí společnost dodržovat v oblasti ekologických faktorů, jsou především legislativy, normy a emise. Schneider Electric předpokládá do roku 2030 nárůst spotřeby elektrické energie o dvojnásobek a zároveň se snaží snížit emise Co₂ na polovinu, a to z důvodu dramatických klimatických změn. Tento jev společnost Schneider Electric označuje jako energetické dilema, a proto se rozhodla nabízet řešení v této oblasti. Poskytuje tzv. „Inteligentní síť“ (SmartGrid), která přizpůsobuje použití energie dnešní době, dále rozvíjí oblasti obnovitelných zdrojů energie, aktivního přístupu k energetické účinnosti, řízení energie, řízení sítě v reálném čase a rozšíření elektromobilů. Společnost Schneider Electric klade velký důraz na ekologii a znečišťování ovzduší, proto se zapojuje aktivně do programu trvale udržitelného rozvoje a snaží se vyrábět své produkty z recyklovaných materiálů a být jedním z představitelů zeleného dodavatele. Jako příklad se dá zde uvést, že ve výrobním závodě společnosti Schneider Electric v Písku je zaveden environmentální systém řízení a společnost získala certifikaci podle normy ČSN EN ISO 14001, a to již v roce 2003.

Tabulka číslo 2 Hodnocení faktorů STEP analýzy

Faktor	Nevýznamný	Spíše nevýznamný	Spíše významný	Významný	Očekávaný vliv na podnik
Sociálně – kulturní faktory					
Míra vzdělanosti			√		Vzdělanost je v elektrotechnickém odvětví velmi důležitým faktorem a to z hlediska instalace elektrické energie, produktů a zabezpečení její bezpečnosti.
Struktura zaměstnanosti a trh práce v elektrotechnickém odvětví		√			
Životní styl	√				
Mobilita a migrace obyvatel		√			
Technologické faktory					
Vládní výdaje na výzkum a vývoj		√			
Internet, televize a media			√		Nedostatečná propagace na internetu, v médiích či v rozhlase může vést ke snížení přílivu nových zákazníků
Moderní technologie				√	Na základě používané moderní technologií dochází často ke zvýšení kvality a ceny produktů
Ekonomické faktory					
Míra inflace			√		V průběhu sledovaného období lze vidět, že inflace nejprve stoupala a pak strmě klesala a poté zas nepatrně vzrostla. Její průběh není pravidelný a je nutné reagovat na její změny.
Ekonomický růst				.√	HDP v roce 2008 výrazně pokleslo a to z důvodu přetrvávající hospodářské krize. Tempo růstu HDP má vliv na míru nezaměstnanosti. Tudiž je opět nezbytné reagovat na tyto změny vyvolané změnami HDP.
Nezaměstnanost		√			
Politicko – právní faktory					
Politika zdanění a legislativní předpisy			√		V současné době je nutné striktně dodržovat právní předpisy. Proto je nezbytné, aby reagovat na každou možnou změnu jak v oblasti politiky zdanění, tak v oblasti legislativních předpisů.

Zdroj: vlastní zpracování

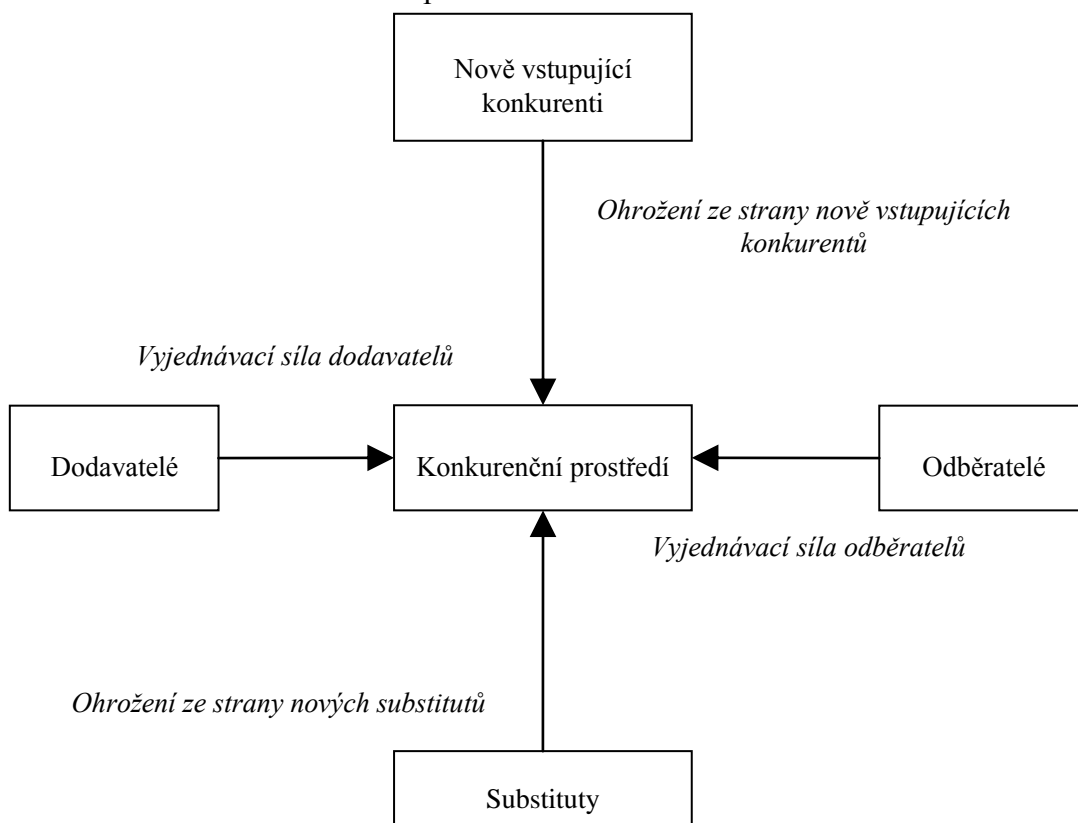
Dílčí závěr STEP analýzy

Každý z výše uvedených faktorů ve STEP analýze ovlivňuje v jiné intenzitě a s jinou důležitostí elektrotechnický trh, kde společnost Schneider Electric Cz, s.r.o., působí. Sociální faktory, které by mohly společnost do jisté míry ovlivňovat, nejsou nějak významné. Na druhou stranu má společnost celou řadu sociálních faktorů, které ji ovlivňují a na které je nucena bezpodmínečně reagovat. Zejména se jedná o faktory jako je míra vzdělanosti, struktura zaměstnanosti a trh práce v elektrotechnickém odvětví, mobilita a migrace obyvatel. Hlavní vliv z oblasti technologických faktorů má moderní technologie, jež má podstatný vliv na kupní chování spotřebitelů, usnadnění práce, rychlosti a efektivity v rámci komunikace. Je patrné, že v dnešní době jsou stále náročnější podmínky na informace a zvyšování kvality, což se jednoznačně odrazí na zvýšení konečné ceny. Nejdůležitější a nejzásadnější vliv mají ekonomické faktory, které ovlivňují celou řadu společnosti. Jedná se především o nezaměstnanost, která je ovlivňována HDP a mírou inflací.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k identifikaci a přizpůsobení pravidel vůči konkurenci a ziskovosti odvětví. V rámci této analýzy se identifikuje pět konkurenčních faktorů, uvedené na obrázku číslo 8, které zároveň ovlivňují cenu, náklady, zisk a investice společnosti.

Obrázek číslo 8 Porterův model pěti sil



Zdroj: Tichá, 2002, s. 80

Hrozba vstupu nových konkurentů

Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., na elektrotechnickém trhu, působí jako leader a v současné době ji žádná společnost neohrožuje. Určité riziko může představovat firma, která přijde na trh s cílem získat vyšší podíl na trhu. Společnost Schneider Electric může ovlivnit firma, která bude dostatečně vybavená kapitálem, protože vstup do toho specifického odvětví si vyžaduje vysoký vstupní kapitál a především znalost elektrotechnického prostředí. Společnost si vytvořila pravidelnou síť zákazníků a distributorů, a to především na základě své dlouholeté působnosti na českém ale i zahraničním trhu. Lze předpokládat, že společnost v současné době není ohrožena vstupem nových konkurentů do odvětví. Je sice vysoce pravděpodobné, že vnikne firma podobného nebo stejného zaměření, ale společnost Schneider Electric by to nemělo ohrozit, a to hlavně na základě svého postavení, tradici na trhu a know-how. Hlavními bariérami pro vstup nového subjektu na elektrotechnický trh je již zmiňovaná kapitálová náročnost. Další

bariérou pro vstup konkurentů na trh jsou určitá legislativní opatření. Kdy nově přichozí konkurenti do odvětví musejí dodržovat jak bezpečnost práce, tak i legislativu a bezpečnost produktů v oblasti elektrotechnických podmínek co se týče např. dodržování hygieny, bezpečnosti práce, revize používané technologie a školení. Z celkového hlediska se v tomto případě jedná o odvětví s vyšším stupněm regulace, což znamená, že hrozba vstupu nových konkurentů nemůže být až tak vysoká. Za další bariéru pro vstup lze považovat také diferenciaci produktu z pohledu toho, jaké služby a produkty dané společnosti, zabývající se elektrotechnikou, nabízejí. Každá elektrotechnická společnost nabízí specifické produkty různé kvality a za různé ceny. Nicméně velká diference produktu vede právě k již zmiňované kapitálové náročnosti. V případě společnosti Schneider Electric se dá říci, že má produkty na trhu vysoce diferencované.

Vyjednávací síla odběratelů

Velkou vyjednávací silou má takový zákazník, který je „velký“ z hlediska jeho poptávky, tím pádem nakupuje ve velkém, nebo zákazník, který je významný z pohledu své image či dlouholeté tradici. Na společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., se obracejí jak jednotlivci, tak i firmy, tím pádem lze označit vyjednávací sílu odběratelů za poměrně vysokou. Mezi nejvýznamnější odběratele, které ovlivnili cenovou politikou společnosti Schneider Electric, patří distributoři jako K + V elektro, Elfetex, Aspera a Sonetar, kdy společnost na základě udržení a přilákání zákazníků nastavila speciální cenovou politiku v podobě množstevních slev neboli rabatů. Velkou výhodou lze vidět v tom, že společnost má své bezplatné telefonní zákaznické centrum a centrum technické podpory, které se snaží fungovat téměř nepřetržitě, tuto službu přivítají hlavně zákazníci s omezenými znalostmi v oblasti elektrotechniky. Nakupované produkty nejsou standardizované, to znamená, že pro zákazníka je problém přejít k jinému podniku. S tím souvisejí i náklady přestupu, které jsou pro zákazníka v tomto případě vysoké a není pro něj snadné přejít ke konkurenci a to z důvodu, že je málo firem zabývajících se kvalitním poskytováním elektrotechnických produktů a služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má za svého hlavního dodavatele výrobní závod společnosti Schneider Electric a.s. sídlící v Písku a logistické centrum v Maďarsku. Samozřejmě že spolupracuje i s jinými dodavateli, ale to se jedná spíše o doprovodnou činnost, jako např. doplňkový materiál, výrobky či služby. U těchto méně významných dodavatelů se společnost může pokusit o vyjednávání např. cen, lepších podmínek dopravy a spolehlivosti. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., nemůže na základě korporátní strategie změnit dodavatele.

Ohrožení ze strany substitutů

Substituty v elektrotechnickém odvětví je poměrně těžké najít, tudíž lze říci, že prakticky neexistují a to z prostého důvodu, že nelze snadno nalézt jinou variantu produktu pro stykače, jističe nebo rozvaděče. Elektrotechnické produkty jsou velmi specifické a lze je maximálně tak vylepšit, upravit nebo také napodobit, ale to opět velmi těžko bez potřebných osvědčení a certifikátů. Z hlediska substitutů v tomto případě je možné zmínit nahrazení stejného výrobku společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., jiným výrobkem od konkurenční společnosti ABB elektro, která mimo jiné patří mezi hlavní konkurenty analyzované společnosti.

Konkurenční prostředí na daném trhu

Rivalitu mezi existujícími podniky je možné opět hodnotit na základě několika hledisek. Z hlediska růstu odvětví lze říci, že rivalita mezi elektrotechnickými firmami bude nižší, protože se jedná o poměrně vysoce rostoucí odvětví. Dalším hlediskem rivality je počet konkurentů v odvětví. Rivalita v tomto případě bude také nižší, protože není mnoho kapitálově silných firem na elektrotechnickém trhu, jako je společnost Schneider Electric CZ, s.r.o. S tím souvisí i ziskovost odvětví, která je v dnešní době poměrně vysoká, a to může vést k vyšší rivalitě mezi současnými konkurenčními společnostmi. Také je rivalita snižována tím, že produkty, které různé společnosti nabízí, jsou vysoce diferencované a zákazníci tak mohou lépe vnímat rozdíly mezi produkty nabízenými jednotlivou společností. Tím pádem by společnost mohla získat větší podíl na trhu, udržet a přilákat nové zákazníky pomocí zlepšení necenové konkurence. Tu může zaměřit na poskytování služeb, které zákazník neočekává, jako např. nadstandardní servisní podmínky, asistenční služby, slevové poukázky, dárkové balíčky, akce a reklamní kampaně. Společnost

Schneider Electric si na trhu stojí velmi dobře. Je kapitálově silná a do jisté míry ji žádná jiná společnost neohrožuje, pokud jde tedy o kvalitu z pohledu cenové konkurence. Je nutné, aby společnost byla schopná pružně a rychle reagovat na hlavní konkurenci jako jsou již zmiňované AAB elektro, B a K systémy, EMCOS a Siemens, kteří se snaží, stejně tak jako společnost Schneider Electric, získat co nejvyšší podíl na trhu. Tím pádem každá velká zakázka vyvolá boj mezi jmenovanými společnostmi.

Tabulka číslo 3 Hodnocení faktorů z Porterovy analýzy

Faktor	Hodnocení						
Míra růstu odvětví	V %				X		
Bariery vstupu do odvětví	Žádné				X		Vystup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká			X			Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů					X	Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká				X		Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky			X			Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi – tech		X				Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace		X				Téměř žádná inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní		X				Málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování podle TICHÁ. Strategické řízení, 2015

Dílčí závěr Porterova modelu pěti sil

Jak lze vidět z výše uvedené tabulky pro hodnocení faktorů, z Porterovy analýzy je patrné, že si společnost na elektrotechnickém trhu stojí poměrně dobře, jak vyplynulo z Porterovy analýzy pěti sil, tak společnost do jisté míry neohrožují potenciální zájemci o vstup do odvětví a pokud ano, tak je dostatečně vybavená bariérami jak jim čelit. Míra růstu elektrotechnického odvětví byla v tomto případě prodiskutována a odhadnuta s obchodním manažerem společnosti. Vstup do tohoto odvětví si vyžaduje poměrně vysoké vstupní investice. Ohrožení ze strany dodavatelů není takřka žádné, tudíž není potřeba cokoli měnit, a pokud by došlo k jakékoliv změně, tak to musí být samozřejmě v souladu s korporátní strategií. Z vyjednávací síly odběratelů je patrné, že dochází k nárůstu

zákazníků, a to na základě tradice a dobré pověsti, kterou zákazníci mezi sebou sdílejí. Pokud se jedná o rivalitu na elektrotechnickém trhu lze říci, že je poměrně nízká. V tomto odvětví neexistuje mnoha silných a známých společností zabývajících se stejnou nebo podobnou činností. Existence konkurenčních firem by neměla ohrozit působení společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., a to hlavně proto, že má dominantní postavení na trhu a představuje tak konkurenci pro menší podniky.

4.2.3 Analýza konkurentů a strategické mapy

Analýza konkurentů

Na elektrotechnickém trhu existuje malý počet subjektů, které jsou z hlediska konkurence velmi silní. Pro nový subjekt by mohla být nejsilnějším soupeřem firma Siemens, s.r.o., která dosahuje nejvyšších tržeb i přesto, že nemá nejvyšší počet poboček. Cenová výhoda jednotlivých konkurentů je porovnána na základě cen stykačů, které lze vidět v tabulce číslo 4. Kvalitativní výhoda je zjištěna podle počtu reklamací za měsíc. Technologická základna je posuzována na základě kvalitativní výhody. Odbytová základna je v tomto případě odhadnuta prostřednictvím působení jednotlivých konkurentů v krajích. Ostatní hodnoty faktorů v rastru pro hodnocení analýzy konkurentů včetně výše uvedených vycházejí z rozhovoru s obchodním manažerem a finanční ředitelkou společnosti.

Tabulka číslo 4 Posouzení faktorů pro hodnocení analýzy konkurentů

Faktor	Siemens, s.r.o.	ABB elektro s.r.o.	B a K systémy, s.r.o.	EMCOS s.r.o.
Cena stykače v Kč.	1000	600	742	880
Počet reklamací za měsíc	4	7	8	12
Působnost	2	2	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka číslo 5 Rastr pro hodnocení analýzy konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku	Siemens, s.r.o.	ABB elektro s.r.o.	B a K systémy, s.r.o.	EMCOS s.r.o.
Odhad tržeb	150 mil.	89 mil.	59 mil.	72mil.
Odhad podílu na trhu	35%	16%	6%	12%
Cenová výhoda *	3	2	2	3
Kvalitativní výhoda *	1	2	2	3
Technologická základna *	1	2	2	3
Odbytová základna *	2	2	3	2
Distribuční podmínky *	1	2	3	3
Nákladová výhoda	2	3	4	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	2	3	4	4
Vážnost konkurence (současná) *	1	1	4	3
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	1	1	3	2
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	1	1	2	1
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?	Kvalita a Image firmy	Nízké ceny	Nízké ceny	Není
Brzy	---	---	---	Kvalita
Příští rok	Podporu prodeje	Technologický rozvoj	Kvalita	Nízké ceny
Dlouhodobější ohrožení	Technologický rozvoj	Technologický rozvoj	---	---

Zdroj: vlastní zpracování, podle: TICHÁ. Strategické řízení, 2015

k hodnocení byla využita následující škála: 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nejhorší (neohrožující)

Dílčí závěr analýzy konkurentů

Z výše uvedené tabulky pro hodnocení analýzy konkurentů a ze strategických map je patrné, že největší podíl na trhu zaujímají společnosti Siemens, s.r.o. a ABB s.r.o. Společnost Siemens, s.r.o. je známá hlavně kvůli své image, dlouholeté působnosti na českém trhu a hlavně kvalitním poskytováním služeb, které nabízí. Společnosti Siemens a ABB mají sídlo v hlavní městě Praze, proto mezi nimi může docházet k neustálým konkurenčním bojům např. v podobě cenové a necenové konkurence. Společnost Schneider Electric CZ, si na trhu stojí velice dobře, to lze vidět i na obrázku číslo 9, kde zaujímá sice nejmenší obvod kružnice, ale to je způsobeno nízkým počtem reklamací na druhou stranu dosahuje nejvyšších tržeb a působení. V současné době nemá v oblasti

Jihočeského kraje vážnou hrozbu v podobě konkurence. Za středně vyznaného konkurenta se jeví firma EMCOS s.r.o., a to z důvodu tomu, že si může dovolit nastavit cenu nižší než společnost Schneider Electric a tím se snažit přilákat více zákazníků. Za nevýznamného konkurenta lze považovat firmu B a K systémy, s.r.o., sice má sídlo ve stejné lokalitě jako analyzovaná společnost, ale na základě své špatné pověsti ohledně kvality jejich produktů společnost závažným způsobem neovlivňuje. Společnost Schneider Electric se snaží neustále hledat příležitosti jak vstoupit na nové trhy a rozšířit tak síť působnosti, nabídku služeb či produktů.

Strategické mapy

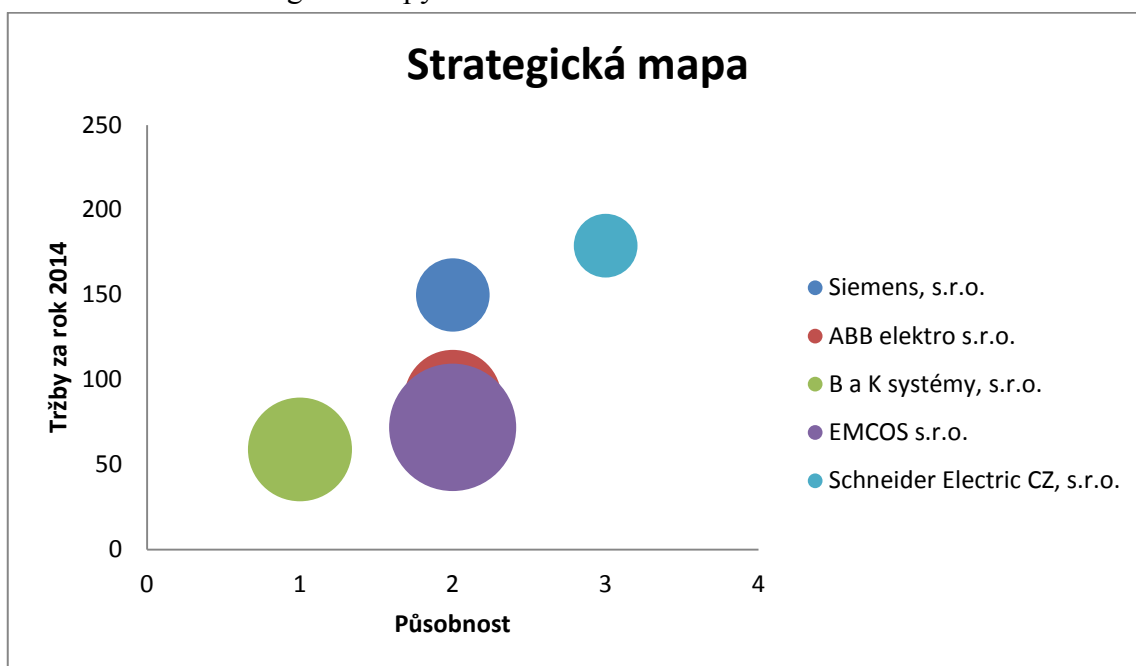
Strategická mapa konkurenčních skupin se zaměřuje na čtyři základní konkurenty společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., na českém elektrotechnickém trhu. Konkurenční podniky se porovnávají na základě tržeb a působnosti v odvětví. Velikost jednotlivých kružnic v obrázku číslo 9 se odvíjí pomocí odhadu počtu reklamací za měsíc (viz analýza konkurence a tabulka číslo 5). V tabulce číslo 6 jsou uvedené konkurenční podniky, které soupeří se společností Schneider Electric. Mezi hlavní konkurenty patří firmy ABB elektro s.r.o., B a k systémy s.r.o., Siemens s.r.o., EMCOS s.r.o., kteří se zaměřují na stejnou či podobnou činnost.

Tabulka číslo 6 Srovnání hlavních konkurentů se společností Schneider Electric

Konkurent	Siemens, s.r.o.	ABB elektro s.r.o.	B a K systémy, s.r.o.	EMCOS s.r.o.	Schneider Electric CZ, s.r.o.
Tržby za rok 2014 (v mil. Kč)	150	89	59	72	179
Působnost	2	2	1	2	3
Počet reklamací za měsíc	4	7	8	12	3

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek číslo 9 Strategické mapy hlavních konkurentů



Zdroj: vlastní zpracování podle: TICHÁ. Strategické řízení, 2015

Dílčí závěr strategických map

Na strategické mapě konkurenčních skupin jsou zachyceny hlavní konkurenti, kteří se zabývají stejnou nebo podobnou činností jako společnost Schneider Electric CZ, s.r.o. Za největšího konkurenta se dá v tomto případě považovat firmy Siemens, s.r.o., a ABB elektro s.r.o. Z mapy konkurenčních skupin je patrný malý rozdíl mezi působností jednotlivých poboček konkurentů, včetně analyzované společnosti v České republice. Velikost jednotlivých kružnic vychází z počtu reklamací za měsíc. Jak lze vidět na obrázku číslo 9, tak analyzovaná společnost dosahuje nejnižšího počtu reklamací za měsíc, naopak firma EMCOS s.r.o. dosahuje nejvyššího počtu reklamací za měsíc. Strategické mapy byly použity zejména proto, aby poskytly reálnou představu o pozici a vzdálenosti hlavních konkurentů ve zkoumaném odvětví a také posloužily jako podklad pro ověření analýzy konkurentů, která se strategickými mapami souvisí.

4.2.4 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví společnosti Schneider Electric CZ, je zpracována podle následujícího rastru, kde se hodnotí faktory a jejich síla působící na podnik. Ze součinnu skóre zjistíme, zda se společnost nachází v atraktivním odvětví či nikoliv.

Tabulka číslo 7 Hodnocení atraktivity odvětví společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Služby	Garance, spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Možnost vstupu – výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: vlastní interpretace, podle: TICHÁ. Strategické řízení, 2015

Dílčí závěr analýzy atraktivity odvětví

Celkové skóre analýzy atraktivity odvětví je 96 bodů, je tedy jasné, že se společnost nachází v atraktivním odvětví, kde si stojí velice dobře a vyplatí se jí v tomto odvětví zůstat. Růstový potenciál v oblasti elektrotechniky stále roste, a to kvůli nárokům moderní současné technologie. Společnost je zisková, má vybudované své pravidelné distribuční kanály, které se odvíjejí od počtu objednávek a jsou většinou cyklické. Společnost se snaží odlišit od konkurence převážně svojí jedinečností a zkušeností. Ceny společnosti se odvíjí právě od kvality poskytovaných produktů či služeb. Dle mého názoru ceny vyhovují daným podmínkám a důkazem tomu může být, že se zákazníci neustále k produktům

vracejí. Společnost také poskytuje kvalitní služby na úrovni infolinky zákaznického centra a centra technické podpory. V tomto případě lze společnosti doporučit zaměřit se více na získávání nových potenciálních zákazníků a zviditelnit se např. podporou prodeje, public relation, reklamou, ale i osobním prodejem.

4.3 Analýzy vnitřního prostředí

4.3.1 Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti je zpracovaná podle následujícího rastru, kdy se k jednotlivým klíčovým faktorům úspěchu přiřazuje váha, která je následně ohodnocená 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. Na základě analýzy konkurenceschopnosti je srovnávána společnost Schneider Electric Cz, s.r.o., s ostatními konkurenčními podniky v rámci elektrotechnického odvětví. Z výsledků již zpracované analýzy konkurentů a strategické mapy plyne, že největšími konkurenty ke vztahu k analyzované společnosti v oblasti elektrotechnického trhu jsou firmy Siemens, s.r.o., a ABB elektro. Prostřednictvím analýzy konkurenceschopnosti lze vyvrátit či potvrdit toto tvrzení.

Tabulka číslo 8 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti společnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Schneider Electric	ABB electro	Siemens	EMCOS	B a K systémy
Kvalita výrobku	0,13	5	3	5	3	2
Reputace / image	0,13	4	3	4	2	3
Dostupnost surovin / náklady	0,09	3	3	3	3	3
Technologické přednosti	0,15	5	3	3	2	2
Výrobní schopnosti	0,06	3	4	3	3	3
Marketing / distribuce	0,09	4	4	3	2	2
Finanční situace	0,15	5	3	4	3	2
Nákladová pozice	0,08	3	2	3	2	2
Schopnost cenového boje	0,12	4	3	4	3	2
Součet vah	1					
Vážené skóre konkur. síly		4,2	3,07	3,81	2,55	2,28

Zdroj: vlastní zpracování, podle: TICHÁ, I. Strategické řízení, 2015

Dílčí závěr analýzy konkurenceschopnosti

Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., se zaměřuje na komplexní poskytování služeb a produktů v oblasti elektrotechniky na českém, ale i evropském trhu. Ceny surovin, a s nimi související náklady, jsou nižší, než kdyby si je společnost vyráběla sama. Proto si je hlavně objednává přes výrobní závod společnosti Schneider Electric a.s. a přes logistické centrum v Maďarsku. Distribuce výrobků ke konečnému zákazníkovi si pak společnost obstarává sama a nemusí se spoléhat na jiné firmy. Společnost má své marketingové oddělení, které se především stará o podporu prodeje a o zákazníky. Finanční situace společnosti je na dobré úrovni, jak lze vidět z účetních výkazů v příloze číslo 6 a 7, nikdy nedosahovala záporných hodnot. Společnost prodává své produkty ve vysoké kvalitě, což se odráží často na jejich ceně a může to mít za následek právě zvýšení provozních nákladů souvisejících s prodejem, instalací a servisem těchto produktů. V tabulce číslo 8 lze vidět, že se společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., umístila na prvním místě s celkovým váženým skóre 4,2, hned za ní se umístily firmy Siemens s.r.o., ABB elektro, EMCOS a B a K systémy s.r.o. Z analýzy konkurenceschopnosti tudíž vyplývá, že si společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., na trhu stojí velice dobře, co se týče konkurenceschopnosti ve vztahu k ostatním konkurenčním podnikům a představuje spíše konkurenci pro ostatní podniky se stejnou nebo podobnou činností. Jediné co lze v této oblasti společnosti doporučit je snížení provozních nákladů souvisejících s prodejem.

4.3.2 BCG matice – analýza portfolia

Výrobní portfolio společnosti Schneider electric CZ, s.r.o. je velice rozsáhlé a skládá se z více než třiceti tisíc položek, přičemž dvacet tisíc položek je běžně prodáváno. Pro zpracování této analýzy je nezbytné rozdělit výrobky do hlavních skupin podle oblasti použití. Produkty budou rozděleny do devíti hlavních skupin, které lze vidět v následující tabulce.

Tabulka číslo 9 Rozdělení produktů do položek portfolia

Skupina výrobků	Název výrobků
TE - 1	Relé a stykače
TE – 5	Závěsné a křížové ovladače a vačkové spínače
TE – 6	Elektrotechnické bezpečnostní komponenty
TE – 8	Frekvenční měniče
TE – 9	Zásuvky a vypínače
MG – 1	Domovní automatizace
MG – 2	Rozvaděče a rozvodnice
MG – 3	Pomocné relé a napájecí zdroje
SE -1	Polohové spínače

Zdroj: vlastní interpretace

Relativní tržní podíl společnosti

$$RPF = \frac{CPF}{PNK}$$

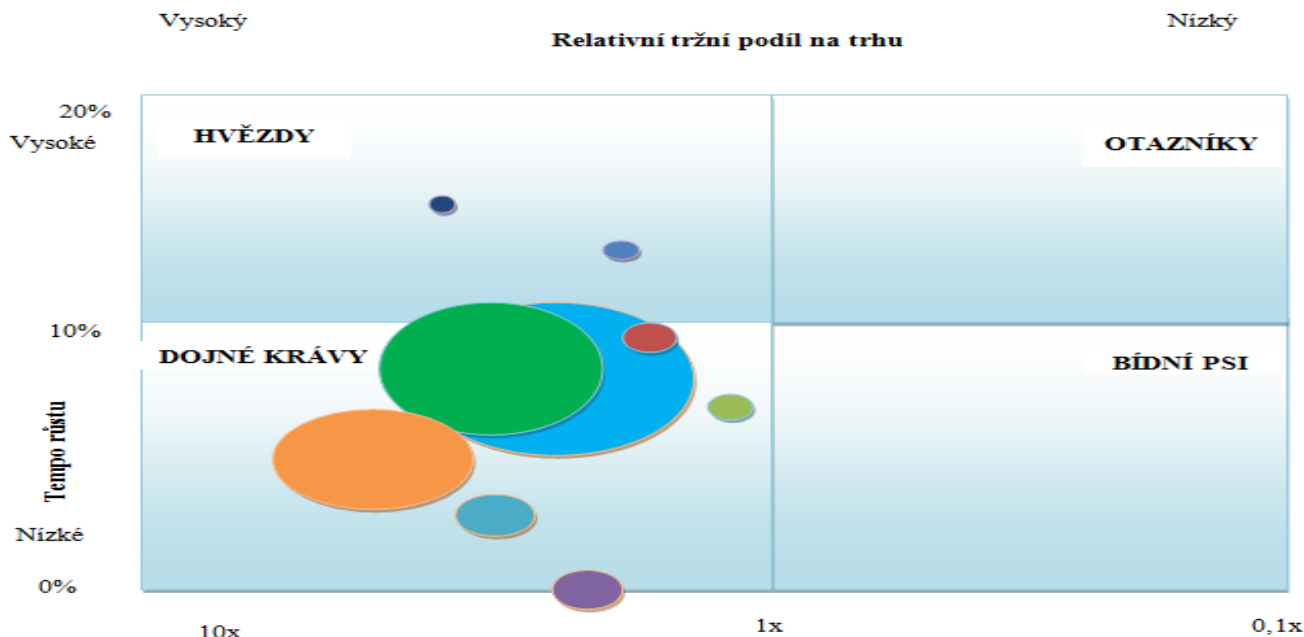
Relativní tržní podíl ke vztahu k největšímu konkurentovi lze vypočítat jako podíl celkových tržeb sledované společnosti (CPF) k tržbám největšího konkurenta pro každou položku sledovaného portfolia (PNK).

Tabulka číslo 10 Relativní tržní podíl

Položka v portfoliu	Tržby v tis. Kč	Podíl v % dle prodeje	Tempo růstu trhu v %	Tržby hlavního konkurenta v tis. Kč	RPF
TE - 1	975 843	26,6	8	465351	2,0970
TE – 5	775 894	21,4	7	342 901	2,2627
TE – 6	652 768	16,6	3	146 894	4,4438
TE – 8	217 654	12,8	0	109 339	1,9906
TE – 9	247 987	14,2	1	97 642	2,540
MG – 1	156 749	10,6	6	103 173	1,5193
MG – 2	126 836	8,8	9	69 301	1,8302
MG – 3	116 741	5,9	12	67 763	1,7228
SE -1	106 329	4,6	14	42 742	2,4877

Zdroj: vlastní interpretace

Obrázek číslo 10 Matice BCG



Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr analýzy portfolia

Po zpracování matice BCG je patrné, že vybrané produkty portfolia společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., spadají do kvadrantů dojných krav a hvězd. Do kvadrantů hvězd spadají dvě kategorie produktů a to SE – 1 polohové spínače a MG – 3 pomocné relé a napájecí zdroje. Tyto produkty jsou atraktivní z pohledu zákazníka a přinášejí společnosti vysoké zisky. Nejvíce položek portfolia zahrnuje kvadrant dojných krav, který zahrnuje produkty přinášející společnosti dlouhodobé a stabilní zisky, jenž je může následně použít např. na svůj rozvoj. Všechny produkty, které má společnost zahrnuté ve svém portfoliu, mají své uplatnění v elektrotechnickém oboru a lze tedy konstatovat, že většina položek se jeví jako zisková. Tyto produkty zároveň patří do základního sortimentu elektrotechnických firem, tím pádem téměř pořád dochází ke konkurenčnímu boji v podobě zlepšování kvality a vlastností nabízených produktů. Změna struktury produktového portfolia je ovlivněna na základě přání a potřeb zákazníka a novými akvizicemi korporace Schneider Electric. Dle mého názoru není nutné, aby společnost měnila skladbu produktového portfolia. V tomto případě lze společnosti doporučit, aby se zaměřila na financování v oblasti marketingu, a to konkrétně na podporu prodeje a reklamu.

4.3.3 Finanční analýza

Finanční analýza, často nazývána jako analýza poměrových ukazatelů, je pro společnost nezbytnou součástí. Předmětem této analýzy jsou ukazatele, které jsou pro společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., stěžejní. Zpracovaná finanční analýza je zaměřená na ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Podklady při zpracování této finanční analýzy jsou finanční výkazy, konkrétně rozvaha a výkazu zisku a ztrát ve sledovaném období 2009 až 2013 společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., které jsou uvedené v příloze pod číslem 6 a 7.

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv ROA vyjadřuje, kolik Kč zisku přinesou celková aktiva. Z tabulky číslo 11 lze vidět, že hodnota ROA se u společnosti projevila nejlépe v roce 2010, kdy činila 18,10 % lze tedy říci, že v tomto roce z každé koruny celkových aktiv dosahovala společnost 18 % zisku. V následujících letech ale došlo k prudkému poklesu. Hlavním důvodem takového nárůstu v roce 2010 bylo dosažení vysokého zisku, avšak v následujících třech letech byla ziskovost společnosti relativně nízká. Dosahovaný zisk společnosti v porovnání s vloženým kapitálem je poměrně nízký. To značí, že by se společnost měla snažit chovat efektivněji pro dosažení vyššího zisku.

Rentabilita vlastní kapitálu ROE zajímá především majitele a věřitele společnosti, kteří do ní vložili svůj vklad. Udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Tento ukazatel nabývá kladných hodnot, nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2010 a to hlavně kvůli vysokému zisku, kdy na 1 Kč vlastního kapitálu připadalo 94,39 % zisku. V roce 2011 klesl zhruba o 40 %, což může být způsobeno snižujícím se výsledkem hospodaření.

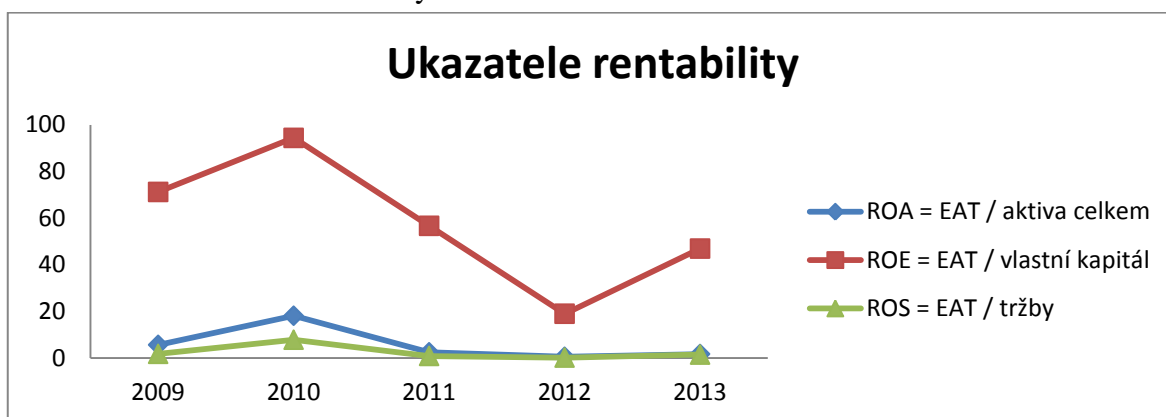
Rentabilita tržeb ROS měří schopnost společnosti přeměnit zásoby na hotové peníze. Vyjadřuje, kolik Kč zisku dokáže společnost vytvořit na 1 Kč tržeb. Tržby společnosti jsou tvořeny tržbami za prodej zboží a tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Hodnoty ROS společnost měla po celou dobu kladné, ale s viditelnou klesající tendencí. V roce 2010 na 1 Kč tržeb připadlo 7,82 % zisku. Snížení rentability tržeb mohlo být způsobeno finanční krizí, která má vliv na celou řadu společností a hlavně na jejich finanční situaci.

Tabulka číslo 11 Hodnoty ukazatelů rentability v letech 2009–2013 v %

Ukazatele rentability	Schneider Electric CZ, s.r.o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
ROA = EAT / aktiva celkem	5,61	18,10	2,42	0,49	1,67
ROE = EAT / vlastní kapitál	71,21	94,39	56,67	18,96	46,91
ROS = EAT / tržby	1,76	7,82	0,85	0,15	1,43

Zdroj: výroční zpráva společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o., v letech 2009–2013

Graf číslo 7 Ukazatele rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv udává počet obrátek aktiv celkových tržeb za rok. Výkyv nastal opět v roce 2010, kdy hodnota dosahovala 2,31. Tato změna mohla nastat vlivem zvýšení hodnoty aktiv a zároveň snížením celkových tržeb. Obratovost celkových aktiv, vypočítaná pomocí tržeb, dosahuje hodnot v průměru 2,88. Vypočítaný ukazatel je tedy vyšší, než je doporučené minimum, tím pádem lze říci, že společnost efektivně využívá svůj majetek.

Doba obratu zásob ukazuje dobu od nákupu zásob až po jeho následný prodej. Při bližším pohledu na výsledné hodnoty ukazatele doby obratu zásob lze vidět, že v roce 2010 došlo k poklesu ze 17 dní na 11, což se jeví jako pozitivní. V dalších letech docházelo k postupnému snižování doby obratu, kdy se domnívám, že i tento výsledek je příznivý.

Doba obratu pohledávek zobrazuje počet dní, po které jsou v pohledávkách vázány finanční prostředky. Vývoj tohoto ukazatele se v průměru pohybuje okolo 93 dní, ale v roce 2011 dokonce překročil hranici 100 dní.

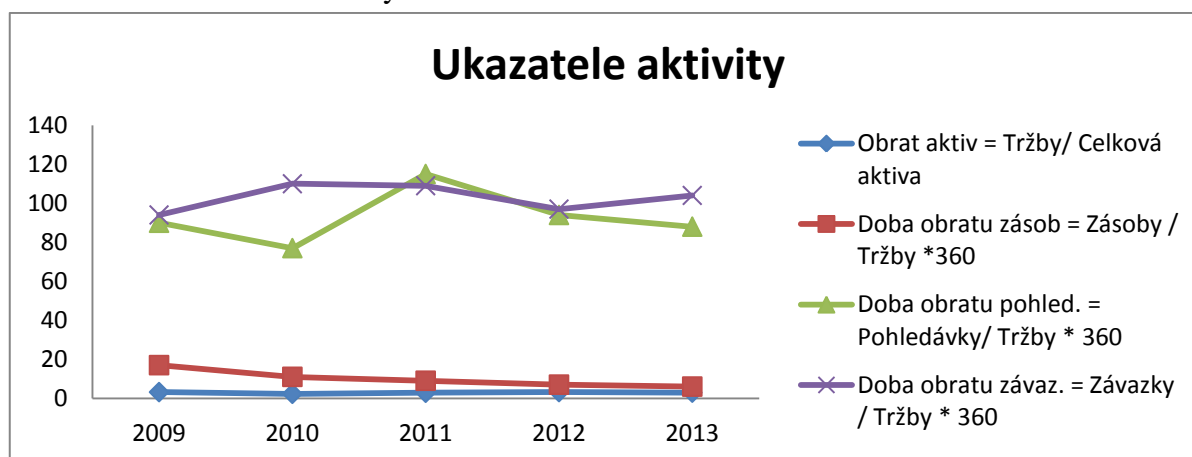
Doba obratu závazků, jak lze vidět na tabulce číslo 12, téměř koresponduje době obratu pohledávek. Nejvyšší dobu obratu závazků dosáhla v roce 2010, kdy to bylo 110 dnů.

Tabulka číslo 12 Hodnoty ukazatelů aktivity v letech 2009–2013

Ukazatele aktivity	Schneider Electric CZ, s.r.o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv = Tržby/ Celková aktiva	3,18	2,31	2,84	3,19	2,92
Doba obratu zásob = Zásoby / Tržby *360	17	11	9	7	6
Doba obratu pohled. = Pohledávky/ Tržby * 360	90	77	115	94	88
Doba obratu závaz. = Závazky / Tržby * 360	94	110	109	97	104

Zdroj: výroční zpráva společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o. v letech 2009–2013

Graf číslo 8 Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita poskytuje informace o tom, jak je společnost schopná pokrýt své krátkodobé závazky svými oběžnými aktivy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1,5–2,5. Běžná likvidita společnosti tento doporučený interval nesplňuje, a to po celé analyzované období, výjimkou není ani rok 2010, kdy se společnost

k doporučenému intervalu skoro přiblížila. Nedostatkem tohoto ukazatele může být, že společnost nebere v potaz strukturu oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity a strukturu krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. V tomto případě lze považovat likviditu společnosti Schneider Electric za rizikovou.

Pohotová likvidita se ve většině případů shoduje s vývojem běžné likvidity a za její optimální výši se považuje rozmezí od 1 do 1,5. Při pohledu na tabulku číslo 13 lze říci, že výše pohotové likvidity spadá do doporučeného rozmezí, pouze v roce 2009 byla její hodnota pod doporučenou hranici. Lze říci, že společnost Schneider Electric je schopná se dobře vypořádat se svými závazky, aniž by musela odprodat své vlastní zásoby.

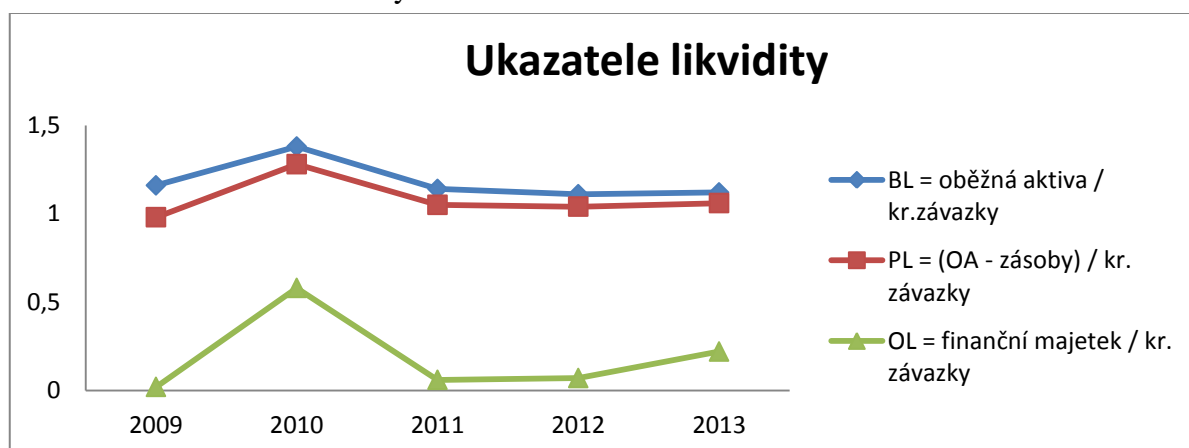
Okamžitá likvidita vyjadřuje podíl finančního majetku s krátkodobými závazky a její hodnota se pohybuje v rozmezí od 0,2 do 1,1. Pouze v letech 2010 a 2013 dosahovala hodnota okamžité likvidity doporučené hranice.

Tabulka číslo 13 Hodnoty ukazatelů likvidity v letech 2009–2013

Ukazatele likvidity	Schneider Electric CZ, s.r.o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
BL = oběžná aktiva / kr.závazky	1,16	1,38	1,14	1,11	1,12
PL = (OA - zásoby) / kr. závazky	0,98	1,28	1,05	1,04	1,06
OL = finanční majetek / kr. závazky	0,02	0,58	0,06	0,07	0,22

Zdroj: výroční zpráva společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., v letech 2009–2013

Graf číslo 9 Ukazatele likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost říká, jaká část celkových aktiv je financována z cizích zdrojů. Jak lze vidět z tabulky číslo 14, celková zadluženost společnosti se pohybuje v průměru okolo 87 %. Z pohledu věřitelů je lepší výsledná hodnota nižší, ale naopak z pohledu vlastníků je výhodnější hodnota vyšší. V roce 2013 byla celková zadluženost rovna 94,18 %, tento výsledek nám říká, že 94,18 % celkových aktiv je financováno z cizích zdrojů. Dá se tedy říci, že společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., preferuje využívání více cizího, než vlastního kapitálu.

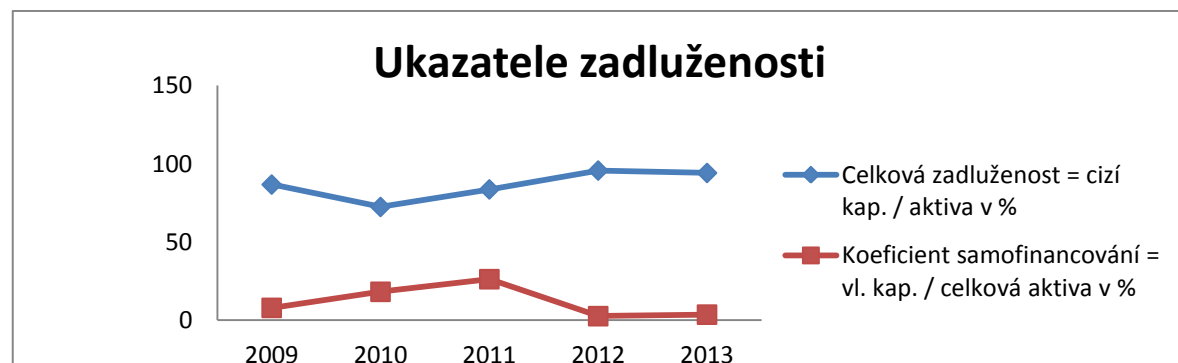
Koeficient samofinancování od roku 2009 rostl, až do roku 2012, kdy došlo ke snížení o více jak 20 % a to proto, že celková hodnota aktiva převyšovala hodnotu vlastního kapitálu. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., je financována z vlastních zdrojů v průměru okolo 11,68 %. Tato hodnota je poměrně nízká, to může mít za následek, že společnost více využívá cizího než vlastního kapitálu.

Tabulka číslo 14 Hodnoty ukazatelů zadluženosti v procentech v letech 2009–2013

Ukazatele zadluženosti	Schneider Electric CZ, s.r.o.				
	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost = cizí kap. / aktiva v %	86,75	72,42	83,65	95,71	94,18
Koeficient samofinancování = vl. kap. / celková aktiva v %	7,87	18,16	26,24	2,59	3,56

Zdroj: výroční zpráva společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., v letech 2009–2013

Graf číslo 10 Ukazatele zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr z finanční analýzy

Provedená finanční analýza společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., dosahuje vyšší rentability v oblasti vlastního kapitálu, tím pádem by mohla usilovat o zvýšení okamžité likvidity, která dosahuje nízkých hodnot. Společnost se snaží vyrovnávat své závazky bez toho, aniž by musela odprodat své zásoby. Celková zadluženost společnosti se pohybuje v posledních letech více méně stejně, i když dle mého názoru dosahuje velmi vysokých hodnot, tudíž by se měla společnost zkusit zaměřit na snížení hodnoty cizího kapitálu a naopak se pokusit zvýšit hodnotu aktiv. I když z pohledu vlastníků je výhodnější hodnota vyšší a naopak z pohledu věřitele je zase lepší výsledná hodnota nižší, a to z důvodu obtížnějšího získávání dodatečných zdrojů. To znamená, že věřitelé mohou požadovat například zvýšení vlastního kapitálu. Z výsledků koeficientu samofinancování je patrné, že dochází k poklesu, což se pro společnost jeví jako pozitivní. Pouze v roce 2013 došlo k minimálnímu navýšení koeficientu o 1 % oproti předchozímu roku.

4.3.4 SWOT analýza

Ve SWOT analýze, znázorněné v tabulce číslo 15, jsou uvedené stěžejní identifikované silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o., zjištěné z již zpracovaných analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Tabulka číslo 15 Identifikace faktorů SWOT analýzy

	Váha	Hodnocení	Výsledek	
Silné stránky (S)				
Tradice na trhu	0,3	3	0,9	
Vlastní know – how	0,25	4	1	
Dostatečná technická vybavenost	0,1	4	0,4	
Vyšší kvalita produktů	0,25	4	1	
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,1	4	0,4	
Celkem	1		3,7	59,67%
Slabé stránky (W)				
Vyšší cena nabízených produktů a služeb	0,1	-2	-0,2	
Málo efektivní reklama	0,3	-1	-0,3	
Vyšší náklady	0,2	-3	-0,6	
Dlouhé distribuční cesty	0,2	-3	-0,6	
Žádné prostory k prodeji	0,2	-4	-0,8	
Celkem	1		-2,5	40,33%
Příležitosti (O)				
Rozšíření nabídky produktů a služeb	0,2	4	0,8	
Inovace	0,3	3	0,9	
Vstup na nové trhy	0,25	3	0,75	
Rostoucí trh	0,25	3	0,75	

Celkem	1		3,2	59,25%
Hrozby (T)				
Ohrožení substituty	0,3	-1	-0,3	
Nižší kupní síla obyvatel	0,25	-3	-0,75	
Odliv pracovních sil ke konkurenci	0,25	-3	-0,75	
Vstup konkurence na trh	0,2	-2	-0,4	
Celkem	1		-2,2	40,75%
Interní	1,2	55%		
Externí	1	45%		
Celkem	2,2	100%		

Zdroj: vlastní zpracování

Z identifikace faktorů ze SWOT analýzy je následně vytvořena SWOT matice, kterou lze vidět v tabulce číslo 16. Z vypracované SWOT matice vyplynulo několik stěžejních strategických alternativ. Nejvíce možností strategií bylo zaznamenáno u SO strategie „využití“, dále u WT strategie „vyhýbání“, pak u strategie WO „hledání“ a strategie ST „konfrontace“ nezahrnovala vůbec žádnou strategii.

Tabulka číslo 16 SWOT matice společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

SWOT MATICE		SLABÉ STRÁNKY (W)					SILNÉ STRÁNKY (S)				
		Vyšší cena nabízených	Málo efektivní reklama	Vyšší náklady	Dlouhé distribuční cesty	Žádné prostory k prodeji	Tradiční na trhu	Vlastní know-how	Dostatečná technická vybavenost	Vyšší kvalita produktů	Dlouhodobé vztahy se zákazníky
		WO strategie „hledání“					SO strategie „využití“				
PŘÍLEŽITOSTI (O)	Rozšíření nabídky produktů a služeb			X						X	X
	Vstup na nové trhy	X					X	X	X	X	
	Inovace							X	X		
	Rostoucí trh			X							
		WT strategie „vyhýbání“					ST strategie „konfrontace“				
OHROŽENÍ (T)	Ohrožení substituty										
	Nižší kupní síla obyvatel	X									
	Odliv pracovních sil ke konkurenci					X					
	Vstup konkurence na trh	X									

Zdroj: vlastní interpretace

Návrhy strategií vycházející ze SWOT matice

WO strategie „hledání“

Rozšíření nabídky produktů a služeb může krátkodobě vést ke zvýšení vedlejších pořizovacích nákladů, ale i nákladů na propagaci a představení nového produktu zákazníkovi na veletrzích, kterých se společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., zúčastňuje. Zároveň má společnost celkem vysoké náklady na technologii a to z důvodu, že se snaží využívat nejnovějších technologií v oblasti elektrotechniky a tím zaručuje také kvalitu svých poskytovaných produktů a služeb, což se samozřejmě odráží na jejich ceně.

Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., nabízí svá řešení a produkty v oblasti elektrotechniky novým zákazníkům na zahraničních trzích, a to především na území, kde není ještě tak vyspělé elektrotechnické odvětví. Zahraniční zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitní provedení a produkty. Pokud si zahraniční zákazníci nechají provést instalaci (např. rozvodu domácností nebo kabeláže) méně kvalitní a levnější společností, riskují v první řadě jejich bezpečnost a kratší životnost.

Tempo růstu elektrotechnického trhu a jeho neustále zvyšující se požadavky také ovlivňují náklady společnosti Schneider Electric, a to z důvodu, že musí reagovat na změny a sledovat trendy vývoje trhu, nemůže si dovolit jako leader být pozadu za konkurenty.

SO strategie „využití“

S rozšířením nabídky produktů a služeb souvisí i mimo jiné dlouhodobé vztahy se zákazníky a kvalita poskytovaných produktů, na kterých si společnost Schneider Electric zakládá a to na základě používání nejnovější technologií a vyškolenými zaměstnanci, kteří prodávají produkty a provádějí instalaci. Dlouhodobé vztahy se zákazníky jsou právě výsledkem spokojenosti poskytovaných služeb a produktů.

Společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., má své vlastní oddělení výzkumu a vývoje, které vyvíjí nové produkty, inovuje zastaralé a testuje jejich kvalitu a bezpečnost. Tohoto cíle se snaží dosáhnout hlavně prostřednictvím již zmiňované používání nejnovější technologie v oblasti elektrotechniky.

Vstup na nové trhy je pro společnost Schneider Electric Cz, s.r.o. velkou příležitostí jak zvýšit své působení. V současné době by bylo dobré, kdyby se společnost snažila rozšířit svou působnost na trhy v oblast inteligentní technologie budov, datacentra a telekomunikace, rezidenční budovy, energetika a infrastruktura a průmysl. Toho by mohla dosáhnout prostřednictvím své tradice na trhu, silné značky, dostatečnou technickou vybaveností, kterou si vyžaduje toto specifické odvětví, kvalitou produktů a především také dlouhodobými vztahy se zákazníky.

WT strategie „vyhýbání“

Nízká kupní síla obyvatel ovlivňuje celou řadu společností a pro některé je to i otázka existence. Tato problematika bývá často způsobena ekonomickou krizí a nedůvěrou obyvatel k dané měně. Společnost Schneider Electric na to musí samozřejmě zareagovat a to z důvodů celkem vysokých cen produktů, které jsou zároveň odpovídající k jejich kvalitě. K odlivu pracovních sil zaměstnanců může docházet v případě, že na trh vstoupí konkurenční firma, která může nabídnout lepší pracovní prostředí. Tím, že společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., nemá svou prodejnu, ale pouze některé produkty jsou distribuovány do elektrotechnických prodejen Aspera, K + V elektro, Elfetex a Sonetar, může to u zákazníků vyvolat nejistotu a odradit je právě v tom, že dané produkty nemohou vidět na vlastní oči v samotné společnosti.

V případě výběru vhodné strategie následuje výběr jedné z rozhodovacích metod, a tou je rozhodovací analýza, která nám pomůže znázornit, jakou strategii by měla společnost preferovat. Z provedené SWOT analýzy jsou převzaty návrhy možných strategií, které z ní vyplynuly, a dále jsou vybrány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení ke kterým jsou přiřazeny jednotlivé váhy. Vše je znázorněno v tabulce číslo 15. Váhy u jednotlivých faktorů jsou převzaty z tabulky číslo 15 Identifikace faktorů SWOT analýzy. Ke každé strategii je též přiřazeno skóre atraktivity SA, které se pohybuje v rozmezí od 1 do 4. Označení 1 vyjadřuje, že skóre atraktivity je malé, naopak hodnota 4 značí skóre atraktivity velké. Celkové skóre atraktivity CSA se poté vypočítá tak, že se vynásobí váha a skóre atraktivity.

Tabulka číslo 17 Rastr pro výběr mezi strategickými alternativami

	Váha	Strategie WO		Strategie SO		Strategie WT		Strategie ST	
		SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Silné stránky (S)									
Tradice na trhu	0,3	3	0,9	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Vlastní know – how	0,25	3	0,75	4	1	4	1	3	0,75
Dostatečná technická vybavenost	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Vyšší kvalita produktů	0,25	4	1	4	1	4	1	3	0,75
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Slabé stránky (W)									
Vyšší cena nabízených produktů a služeb	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Málo efektivní reklama	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Vyšší náklady	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Dlouhé distribuční cesty	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Žádné prostory k prodeji	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Příležitosti (O)									
Rozšíření nabídky produktů a služeb	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Inovace	0,3	2	0,6	3	0,9	3	0,9	1	0,3
Vstup na nové trhy	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25
Rostoucí trh	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5	2	0,5
Hrozby (T)									
Ohrožení substituty	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6	2	0,6
Nížší kupní síla obyvatel	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5	3	0,75
Odliv pracovních sil ke konkurenci	0,25	2	0,5	2	0,5	2	0,5	3	0,75
Vstup konkurence na trh	0,2	2	0,4	1	0,2	1	0,2	2	0,4
Celkem			8,7		9,35		8,95		9,05

Zdroj: vlastní interpretace, podle: TICHÁ, I. Strategické řízení, 2015

Dílčí závěr SWOT analýzy

Z tabulky číslo 15 vyplývá, že ve vnitřním prostředí podniku převládají silné stránky, a to téměř z 60 %. Ve vnějším prostředí je výsledná hodnota také kladná, což znamená, že převládají příležitosti, také téměř z 60 %. Celková bilance SWOT analýzy je rovna hodnotě 2,2 a lze ji označit za pozitivní. Potenciál k možnému zlepšení zde představuje vnější prostředí. Ve SWOT matici v tabulce číslo 16 jsou přehledně sepsány vybrané silné a slabé stránky (vnitřní prostředí), příležitosti a hrozby (vnější prostředí). Po provedení a vyhodnocení SWOT analýzy jsou vytvořeny čtyři alternativní strategie, které jsou uvedeny v rozhodovací tabulce číslo 16. Jako nejvýhodnější strategie se jeví, z hlediska posílení vlastní pozice a velikost značky na českém trhu, strategie SO. Předpokladem této strategie je, že se společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., může ve formulování strategií zaměřit

v první řadě na svůj růst a využití silných stránek a příležitostí. Je zapotřebí aby společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., při realizaci této strategie plně využívala svých silných stránek, a to hlavně ve prospěch příležitostí, které napomáhají dosáhnout vytyčených cílů, např. zaujmout nový segment, zvýšení kvality, častá inovace produktů, motivace zaměstnanců atd. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., se snaží pomocí kvalitního produktu zaujmout nové zákazníky a oslovit je především inovací marketingu v podobě lepší propagace a podpory prodeje, sponzoringu známých osobností v ČR, nadace a sponzoring akce apod. Společnost Schneider Electric v současné době spolupracuje s projektem Pomozte dětem. Jde o charitativní projekt organizován společně s Nadací rozvoje občanské společnosti a Českou televizí a je zaměřen na přímou a účinnou pomoc ohroženým a znevýhodněným dětem. Dále společnost Schneider Electric podporuje řadu akcí ve svém regionu, např.: sdružení pečující o hendikepované a znevýhodněné občany, kulturní a sportovní akce, mezinárodní studentské projekty atd. Všechny tyto akce, do kterých se společnost zapojuje, přinášejí nové příležitosti, které by měla využít především na utužení a obhájení své pozice na trhu a pro svůj vlastní prospěch.

4.3.5 Balance Scorecard

V rámci analýzy Balanced Scorecard jsou stanoveny konkrétní cíle v oblasti perspektivy finanční, zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Dále jsou stanoveny měřítka, hodnoty a akce vedoucí k naplnění stanovených cílů.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva definuje cíle, které vyplývají z finančního očekávání. Společnost především usiluje o zvýšení tržeb. Cíl, který si společnost stanovila, je, že by se tržby mohly zvýšit o 5 %. Naplnění tohoto cíle by mohla dosáhnout především na základě růstu tržního podílu a získáním nových zákazníků. Cena produktu, spolu s vysokou kvalitou, jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících kupní rozhodování zákazníka. Dalším cílem společnosti v oblasti finanční perspektivy je pokusit se minimalizovat provozní náklady, které by měřila pomocí % celkových nákladů na % celkovém obratu. V současné době dosahuje hodnot přibližně 56 %, což chce společnost snížit alespoň na hodnotu 40 %.

Tabulka číslo 18 Cíle finanční perspektivy pro rok 2015

Finanční perspektiva			
Cíle pro rok 2015	Měřítko	Hodnoty	Akce
Zvýšit růst tržeb	Tržeb %	min. 5 %	Udržení meziročního nárůstu tržeb
Snížení provozních nákladů	% podíl celkových nákladů na celkovém obratu	56 %	Kontrola a stanovení limitu

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva definuje cíle týkající se požadavků zákazníků, které je potřeba zároveň stanovit tak, aby bylo možné dosáhnout naplnění finančních cílů. Cílem zákaznické perspektivy je péče o stávající zákazníky, snahou o jejich udržení by mohlo být zajištění jejich spokojenosti a nalezení efektivního nástroje, který pomůže zabránit odchodu zákazníků ke konkurenci. Zákaznická perspektiva nezdůrazňuje pouze ukazatele ziskovosti, ale klade velký důraz na zákazníky společnosti Schneider Electric Cz, s.r.o. U stálých zákazníků se chce společnost zaměřit především na zvýšení péče o ně a ta by spočívala převážně v rychlém vyřízení objednávky a nabídnutí lepších cenových výhod. V případě reklamace by se snažila tuto situaci co nejrychleji vyřešit. Všechny tyto činnosti přispějí zejména k vyšší spokojenosti zákazníků. V současné době společnost nijak nesleduje péči a spokojenost o své zákazníky, ale byla by ráda, kdyby se hodnota blížila k 90 % spokojených zákazníků. Tím pádem by tým marketingových specialistů mohl zpracovat krátký dotazník určený stávajícím zákazníkům, na jeho základě by marketingové oddělení mohlo zjistit spokojenost zákazníků s produkty a činnostmi společnosti. Spokojenost zákazníků se především také pozná na základě dlouholeté spolupráce a doporučení dalších zákazníků. V rámci perspektivy interních procesů je stanoven cíl zvýšit interní orientaci na zákazníka, plnění tohoto cíle bude měřeno na základě vyhodnoceného dotazníkového šetření. Což napomůže i zvýšit péči o zákazníky. Další cíl, který si společnost stanovila, je získání nových zákazníků od konkurence. Tohoto cíle by mohla dosáhnout zavedením věrnostních programů pro své zákazníky nebo zvýšením propagace v podobě reklamní kampaně s billboardy nebo účastí na veletrzích. V současné době (březen 2015) bude probíhat veletrh AMPÉR, kterého se společnost pravidelně zúčastňuje a bude zde předvádět nejen nový systém pro inteligentní rozvaděče Enerlin´X – smart panel, ale i rozvodnice a rozvaděčové skříně, spínače a ochranné přístroje nn, elektroměry a

inteligentní elektroměry, vypínače, spínače, zásuvky a vidlice, ovládací a signalizační součástky, přístroje a sběrníkové systémy (KNX/EIB). Tento veletrh představuje pro společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., velkou příležitost, jak získat a upoutat pozornost potenciálních zákazníků.

Tabulka číslo 19 Cíle zákaznické perspektivy pro rok 2015

Zákaznická			
Cíle pro rok 2015	Měřítko	Hodnoty	Akce
Spokojenost zákazníků	Podíl počtu spokojených zákazníků z celkových dotazovaných	90 %	Zpracování a vyhodnocení dotazníku pro zákazníky
Získání nových zákazníků od konkurence	% nových zákazníků z celkového počtu zákazníků	min. 5 %	Věrnostní programy pro zákazníky, zlepšení propagace a podpory prodeje

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů definuje cíle, které směřují k dosažení cílů finanční a zákaznické perspektivy. Nejdůležitější oblastí této perspektivy jsou častější inovace produktů a zjištění kvality produktů. K častější inovaci by mohly být využity i nápady od zaměstnanců z technického oddělení, které by mohlo v rámci své činnosti hodnotit vývojové oddělení. To slouží k vývoji a testování nových produktů. Vývoje výrobků ve společnosti přesahují dobu delší jak osm měsíců. Proto se společnost snaží dobu vývoje zkrátit, pokud by se jí tuto dobu podařilo zkrátit tak by mohla snížit působení konkurence. Doba vývoje nového produktu se měří od doby schválení projektu a končí s prvním dodáním produktu zákazníkovi. Spokojenost zákazníků by společnost mohla zjistit z vyhodnocení již zmiňovaného vyhodnoceného dotazníkového šetření, který by zpracoval tým marketingových specialistů a na jehož vyhodnocení by zjistili celkovou spokojenost zákazníků. Dotazníkové šetření je asi nejoblíbenější a nejméně nákladovou možností, jak vyjádřit spokojenost zákazníků. V případě zjištění nějakých nejasností by se následně přešlo k telefonickému rozhovoru. Tento proces se především odvíjí od přístupu zaměstnanců k zákazníkům. Společnost by měla sledovat, jak se zaměstnanci chovají k

zákazníkům a zvýšit tak svou pozornost i na ně. Aby zaměstnanci byli spokojeni, je třeba ve společnosti udržovat přátelské prostředí a motivovat je určitými firemními výhodami, prostřednictvím nich se v práci budou cítit lépe a dosahovat tak i vyšších pracovních hodnot. Což opět podpoří cíl z perspektivy učení se a růstu.

Tabulka číslo 20 Cíle interních procesů pro rok 2015

Perspektiva interních procesů			
Cíle pro rok 2015	Měřítko	Hodnoty	Akce
Častější inovace produktů	Podíl nově vyvíjených produktu s dobou kratší jak osm měsíců z celkového počtu produktů	min. 67 %	Vývojové oddělení a testování inovovaných produktů
Zvýšení orientace na zákazníky	% podíl spokojených zákazníku k celkovému počtu zákazníků	min. 90%	Zjištění spokojenosti zákazníku z výsledků dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

Pro perspektivu metody BSC u učení a růst je zvolen za cíl zvýšení motivace zaměstnanců a jejich kvalifikace. Společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., si je plně vědoma toho, že motivace zaměstnanců je velmi důležitá, a proto se na ní chce zaměřit. K naplnění tohoto cíle lze společnosti doporučit, aby se zaměřila na slovní motivaci a poté následně, v rámci dobře odvedeného výkonu, i na finanční ohodnocení, např. poskytování různých benefitů. Měření této motivace vychází ze spokojenosti zaměstnanců. Právě spokojený zaměstnanec tuto společnost neopustí. Tím pádem je cílem společnosti udržet si kvalitní, vyškolené a vzdělané zaměstnance a pokusit se jejich odchod snížit alespoň na 5 % z celkového odchodu zaměstnanců. Dalším cílem v oblasti perspektivy učení se a růstu je kvalifikace zaměstnanců. Zákazník přichází neustále do styku se zaměstnanci, kteří musejí dát na jevo své znalosti v oboru a upoutat tak pozornost zákazníka. Dle mého názoru je vzdělání v elektrotechnice nezbytné a proto, aby společnost dosáhla tohoto cíle, lze doporučit spolupráci s vysokými školami elektrotechnického a technického směru. Společnost by také v rámci vzdělávání zaměstnanců mohla využít různé školící kurzy ne jen v oblasti bezpečnosti ale i elektrotechniky a to především pro své prodejce a pracovníky

technického a zákaznického centra, kteří mají na starost určitý okruh produktu. Výstupem jednotlivých školení jsou získané certifikáty, které jsou zároveň i osvědčením o absolvování kurzu. Zároveň společnost poskytuje svým zaměstnancům rozvojové vzdělávací kurzy v oblasti technické angličtiny, která je pro komunikaci s ostatními státy nezbytná. Na základě těchto vzdělávacích kurzů a školení se zvýší vzdělanost a motivace zaměstnanců. Získané certifikáty o odborné vzdělanosti, které jednotliví zaměstnanci získají, mohou přispět ke zvýšenému počtu zákazníků. V současné době společnost pořádá tak kolem pět školení ročně, což je poměrně málo vzhledem k rostoucím požadavkům elektrotechnického trhu. Proto je cílem zvýšit tento počet alespoň na osm školení ročně a více se zaměřit na nové přístupy v elektrotechnickém odvětví.

Tabulka číslo 21 Cíle perspektivy učení se a růstu pro rok 2015

Perspektiva učení se a růstu			
Cíle pro rok 2015	Měřítko	Hodnoty	Akce
Zvýšení motivace zaměstnanců	Měření počtu odchodu zaměstnanců s odbornými a technickými znalostmi	min. 5 %	Motivační programy - hodnocení zaměstnanců na základě výkonu
Vyšší kvalifikace zaměstnanců	Počet školení za rok	min. 8 školení	Školení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí závěr Balanced scorecard

Na základě provedených analýz a rozhodovacího procesu byla vybrána strategie SO využití, na kterou byla následně aplikována metoda Balanced Scorecard. Prostřednictvím ní je strategie kompletně rozebrána ze čtyř perspektiv, a to z finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Dále jsou určeny konkrétní a specifické cíle podniku a akce, které vedou k dosažení právě těchto vytyčených cílů. Pro finanční perspektivu je v souladu s novou strategií podniku nastaven cíl růstu tržeb a snížení nákladů, neboli zefektivnění jejich provozních nákladů. Cílem společnosti je tuto hodnotu zvýšit a to alespoň o 5 %. Společnost si tyto hodnoty stanovila samostatně, a to na základě dlouhodobého vývoje a cílů. Této hodnoty může dosáhnout za pomoci zvýšených tržeb a zefektivněním nákladů. V rámci zákaznické perspektivy jsou zásadní vyšší spokojenost zákazníků a získání nových zákazníků od konkurentů. Spokojenost zákazníků by společnost mohla zjistit na základě již navrhovaným dotazníkovým setřením. Nejlepším způsobem, jak tohoto cíle dosáhnout, by

bylo zavedení výhodnějších slevových bonusů a věrnostních programů pro stálé zákazníky, aby tato nabídka byla opravdu lákavá. Pro získání nových zákazníků by bylo nejvhodnější větší zviditelnění v oblasti reklamami a také účastí na veletrzích, a to za účelem aby lidé poznali, jak kvalitní produkty společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., nabízí. Pro perspektivu interních procesů je dle mého mínění nejdůležitější zvýšení orientace na zákazníky a častější inovace současných produktů. K častější inovaci by mohly být využity především nápady od zaměstnanců z technického oddělení, které by mohlo v rámci své činnosti hodnotit vývojové oddělení, to zároveň slouží k vývoji a testování nových produktů. Pro perspektivu učení se a růstu jsou klíčovými faktory zvýšení motivace zaměstnanců a kvalifikace zaměstnanců. Aby zaměstnanci byli spokojeni, je třeba ve společnosti udržovat přátelské prostředí a motivovat je určitými firemními a finančními výhodami, prostřednictvím nich se v práci budou cítit lépe a dosahovat tak i vyšších pracovních hodnot. Důležitým prvkem pro společnost může být přínos a využití nápadů od zaměstnanců, neboť někteří z nich mohou oplývat dobrými nápady, které by byly pro společnost velkým přínosem. Zaměstnanci by také byli více motivováni, kdyby se mohli podílet na inovaci produktů. K tomu, aby se zaměstnanci podíleli na inovaci produktů nebo přinášeli nové návrhy, by společnost mohla využít metody brainstormingu. Když se zaměstnanci nebudou obávat říct své názory, mohou společnosti výrazně přispět svými kreativními návrhy. Samozřejmě ne všichni zaměstnanci mají realizovatelné návrhy, proto také jen malá část z nich bude v budoucnu přijata. Vyšší kvalifikace svých zaměstnanců by společnost mohla dosáhnout zvýšením počtu školení za rok, a to alespoň na osm školení ze současných pěti. Znalost v oblasti elektrotechniky je pro zaměstnance technického a zákaznického centra nezbytná a to z důvodu, že neustále přichází neustále do styku se zákazníky a musejí tak dát najevo své znalosti oboru a upoutat tak pozornost zákazníka. Tyto cíle budou čtvrtletně kontrolovány managementem, a to především z důvodu zda strategie a její implementace vede zdárně k požadovaným výsledkům a k naplnění vytyčených cílů.

5 Zhodnocení dosažených výsledků

Strategie společnosti je formulována prostřednictvím metod strategického managementu. Nejprve zde budou zhodnoceny výsledky zpracovaných vnějších a 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 výsledku 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 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 podniku, 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 kvalifikací zaměstnanců. Z celkového shrnutí výsledku vnitřních analýz vyplývá, že společnosti je z pohledu finanční stránky dostatečně silná, jak lze i vidět z finančních výkazů společnosti, které jsou uvedeny v příloze pod číslem 6 a 7, 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.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit stávající strategii 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. Na základě zpracovaných metod strategického managementu lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Prostřednictvím procesu strategického řízení jsou nejprve zpracovány vnější analýzy a následně z dosažených výsledků jsou zpracovány vnitřní analýzy aplikované na společnost Schneider Electric CZ, s.r.o. Z výsledků vnějších analýz vyplynulo, že konkurenční pozice analyzované společnosti se jeví jako pozitivní a mezi jejich významné konkurenty v odvětví v současné době patří firmy Siemens a ABB elektro. Na elektrotechnickém trhu si společnost stojí velmi dobře a zaujímá tak dominantní postavení. Existence a vznik nových konkurenčních firem by neměla ohrozit působení společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., a to hlavně proto, že se na elektrotechnickém trhu pohybuje jako leader a pro mnohé firmy tak představuje hrozbu v podobě silné konkurence. Analýza atraktivity odvětví potvrdila, že elektrotechnické odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, je atraktivní a tím pádem se jí vyplatí v tomto odvětví zůstat. Ze zjištěných výsledků z vnitřních analýz a na základě zpracované finanční analýzy bylo zjištěno finanční zdraví společnosti, kdy by bylo v současné době vhodné, aby se společnost zamyslela nad způsobem, jak snížit celkovou zadluženost podniku, která dosahuje poměrně vysokých hodnot. Vybrané produkty, které jsou součástí hlavního portfolia společnosti, spadají do kvadrantů hvězd a dojných krav, což se pro společnost jeví jako pozitivní. Analýza konkurenceschopnosti potvrdila silnou konkurenční pozici společnosti vůči svým konkurentům. SWOT analýza napomohla k identifikaci silných a slabých stránek a rovněž také příležitostí a možných ohrožení. Následná kombinace všech zjištěných skutečností v přehledu byla podkladem pro vytvoření strategických alternativ. Z dosažených výsledků je patrné, že společnost Schneider Electric CZ, s.r.o., by se měla zaměřit na realizaci strategie SO využití. Předpokladem této strategie je, že se společnost může ve formulování strategií zaměřit v první řadě na svůj rozvoj, a to prostřednictvím využití silných stránek a příležitostí. Závěrečná analýza Balanced Scorecard kompletně rozebírá strategii ze čtyř perspektiv, a to z finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, kde jsou následně definovány konkrétní a specifické cíle podniku a akce, které vedou k dosažení vytyčených cílů.

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 nasměrovat 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.

7 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLEČKOVÁ J.: *Finanční analýza firmy*. Praha: Nakladatelství ASPI a.s., 2008. Vydání první, 208 stran. ISBN 978-80-1357-392-8.

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 978-0-273-71191-9.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-032-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. xi, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing a.s., 2010. Vydání první, 208 stran. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, ©2004. 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 156 s. ISBN 80-247-1558-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2007. 111 s. ISBN 978-80-86764-60-3.

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

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*. Brno: Nakladatelství ComputerPress, 2009. Vydání první, 154 stran. ISBN 978-80-251-1830-6.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

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.

8 Seznam elektronických zdrojů

Český statistický úřad. Vzdělání [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>

Český statistický úřad. Regionální statistiky [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/casove_rady_regionalni

Český statistický úřad. Regionální statistiky [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/xc/redakce.nsf/i/casove_rady_regionalni

Český statistický úřad. Míra inflace [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Český statistický úřad. Vývoj HDP [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_hdp

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>

Schneider Electric. Press centrum. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z:
http://www.schneiderelectric.cz/sites/czechrepublic/cz/spolecnost/profil/schneider_in_rcz/materialy-ke-stazeni.page

Schneider Electric. Historie. [online]. [cit. 2015-02-14.]. Dostupné z:
<http://www.schneiderelectric.cz/sites/czechrepublic/cz/spolecnost/profil/historie/historie-schneider-electric.page>

Schneider Electric. Schneider Electric v České republice. Současnost a historie. [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: http://www.schneider-electric.cz/sites/czech-republic/cz/spolecnost/profil/schneider_in_rcz/historie-soucasnost.page

9 Seznam obrázků

Obrázek číslo 1 Proces strategického řízení jako nikdy nekončící proces	19
Obrázek číslo 2 Pojetí procesu strategického řízení podle Grinyera a Spendera	20
Obrázek číslo 3 Proces strategického řízení	26
Obrázek číslo 4 Proces tvorby strategie dle Charváta	27
Obrázek číslo 5 Členění strategií podle Ansoffa	29
Obrázek číslo 6 Souhrnná charakteristika jednotlivých strategických alternativ	41
Obrázek číslo 7 Logo společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.	44
Obrázek číslo 8 Porterův model pěti sil.....	56
Obrázek číslo 9 Strategické mapy hlavních konkurentů	63
Obrázek číslo 10 Matice BCG	68

10 Seznam tabulek

Tabulka číslo 1 Rozhodovací metoda faktorů STEP	46
Tabulka číslo 2 Hodnocení faktorů STEP analýzy	54
Tabulka číslo 3 Hodnocení faktorů z Porterovy analýzy	59
Tabulka číslo 4 Posouzení faktorů pro hodnocení analýzy konkurentů	60
Tabulka číslo 5 Rastr pro hodnocení analýzy konkurentů	61
Tabulka číslo 6 Srovnání hlavních konkurentů se společnostmi Schneider Electric	62
Tabulka číslo 7 Hodnocení atraktivity odvětví společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o. ..	64
Tabulka číslo 8 Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti společnosti	65
Tabulka číslo 9 Rozdělení produktů do položek portfolia	67
Tabulka číslo 10 Relativní tržní podíl	67
Tabulka číslo 11 Hodnoty ukazatelů rentability v letech 2009–2013 v %	70
Tabulka číslo 12 Hodnoty ukazatelů aktivity v letech 2009–2013	71
Tabulka číslo 13 Hodnoty ukazatelů likvidity v letech 2009–2013	72
Tabulka číslo 14 Hodnoty ukazatelů zadluženosti v procentech v letech 2009–2013	73
Tabulka číslo 15 Identifikace faktorů SWOT analýzy	74
Tabulka číslo 16 SWOT matice společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.	75
Tabulka číslo 17 Rastr pro výběr mezi strategickými alternativami	78
Tabulka číslo 18 Cíle finanční perspektivy pro rok 2015	80
Tabulka číslo 19 Cíle zákaznické perspektivy pro rok 2015	81
Tabulka číslo 20 Cíle interních procesů pro rok 2015	82
Tabulka číslo 21 Cíle perspektivy učení se a růstu pro rok 2015	83

11 Seznam grafů

Graf číslo 1 Vývoj ve vzdělanosti v ČR v letech 2005–2013.....	47
Graf číslo 2 Trh práce v odvětví průmyslu v ČR v letech 2007–2013	48
Graf číslo 3 Migrace obyvatel města Písek v letech 2007–2013	49
Graf číslo 4 Vývoj míry inflace v ČR v letech 2007–2014	51
Graf číslo 5 Vývoj HDP v ČR v letech 2007–2013.....	52
Graf číslo 6 Obecná míra nezaměstnanosti v % v letech 2007–2012.....	52
Graf číslo 7 Ukazatele rentability	70
Graf číslo 8 Ukazatele aktivity	71
Graf číslo 9 Ukazatele likvidity	72
Graf číslo 10 Ukazatele zadluženosti.....	73

12 Seznam zkratek

BSC – Balanced Scorecard

s.r.o – společnost s ručením omezeným

a.s. – Akciová společnost

HPD – Hrubý domácí produkt

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

BCG - Boston Consulting Group

RPF – Relativní tržní podíl

CPF – Celkový tržní podíl firmy

PNK – Tržní podíl největšího konkurenta

bFO - Bridge Front Office

SA – skóre atraktivity

CSA – celkové skóre atraktivity

13 Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Rastr pro hodnocení faktorů z Porterovy analýzy

Příloha č. 3: Rastr pro hodnocení konkurentů

Příloha č. 4: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

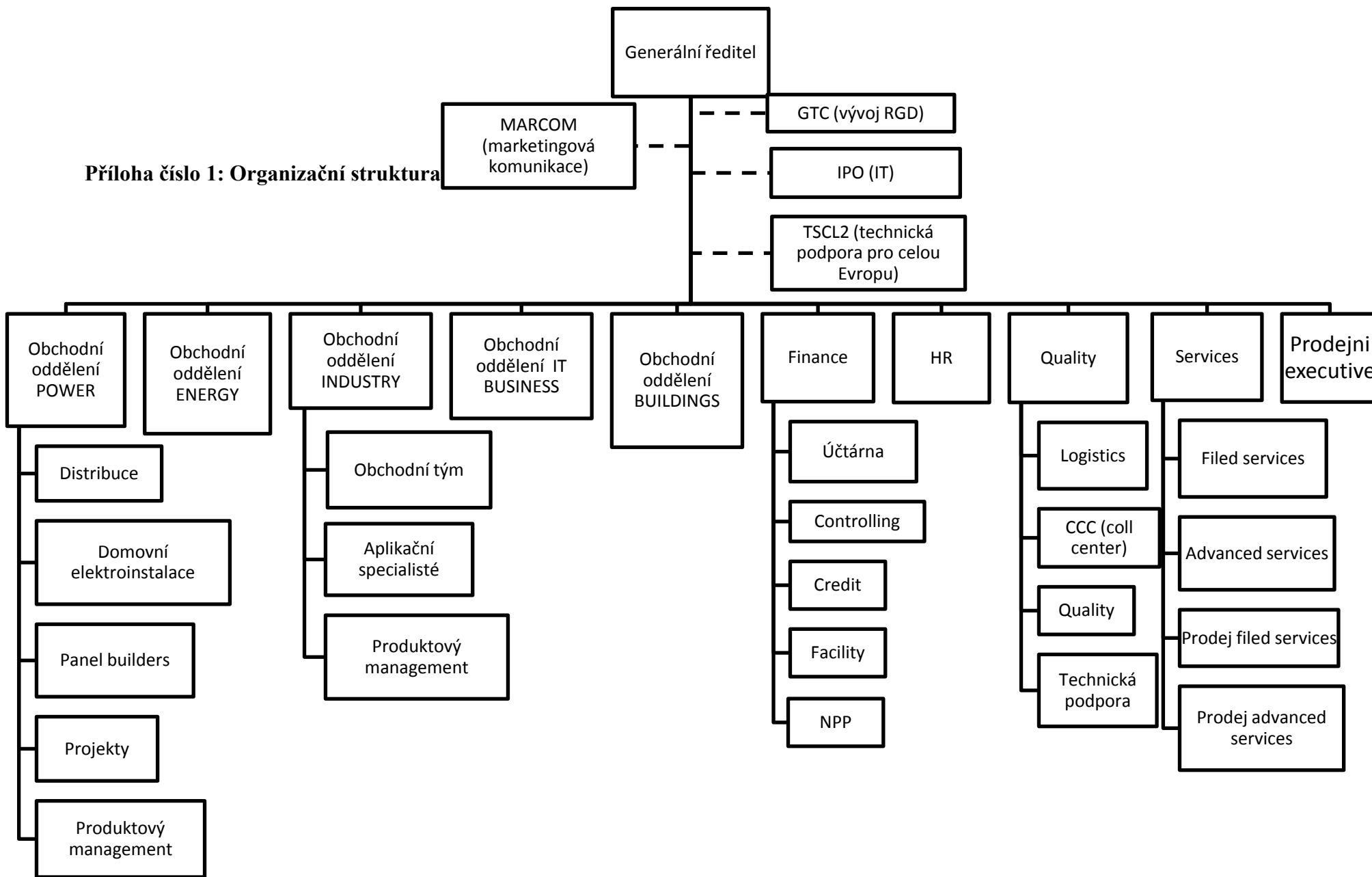
Příloha č. 5: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti podniku

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztrát společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o

Příloha č. 7: Rozvaha společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o

Příloha č. 8: Rastr pro výběr mezi strategickými alternativami

Příloha číslo 1: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha číslo 3: Rastr pro hodnocení faktorů z Porterovy analýzy

Faktor	Hodnocení						
Míra růstu odvětví	V %						
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné						Výstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká						Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů						Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká						Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky						Podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	Hi-tech						Nízká úroveň technologie
Míra inovací	Časté inovace						Téměř žádná inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní						Málo kvalifikovaných

Zdroj: TICHÁ. Strategické řízení, 2015, s. 85

Příloha číslo 3: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku			
Odhad tržeb			
Odhad podílu na trhu			
Cenová výhoda *			
Kvalitativní výhoda*			
Technologická základna*			
Odbytová základna*			
Distribuční podmínky*			
Nákladová výhoda			
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *			
Váženost konkurence (současná)*			
Váženost konkurence (v příštím roce)*			
Váženost konkurence (v dalších letech)*			
Něco zvláštního na co je třeba reagovat			
Brzy			
Příští rok			
Dlouhodobější ohrožení			

Zdroj: TICHÁ. Strategické řízení, 2015, s. 89

K hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nejhorší (neohrožující)

Příloha číslo 4: Rastr pro analýzu atraktivitu odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cenová politika	Zkušební efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Služby	Garance, spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integrace	Vertikální, horizontální kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Možnost vstupu – výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: TICHÁ. Strategické řízení, 2015, s. 90

Příloha číslo 5: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B	Rival C
Kvalita výrobku					
Reputace / image					
Dostupnost surovin / náklady					
Technologické přednosti					
Výrobní schopnosti					
Marketing / distribuce					
Finanční situace					
Nákladová pozice					
Schopnost cenového boje					
Součet vah					
Vážené skóre konkur. síly					

Zdroj: TICHÁ, I. Strategické řízení, 2002, s. 117.

Příloha číslo 6 Výkaz zisku a ztrát společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč)						
Označení	Text	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	986 431	1 324 906	1 129 139	1 145 324	1 205 118
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	942 634	987 601	872 794	827 831	895 873
+	Obchodní marže	43 797	337 601	256 345	317 493	309 244
II.	Výkony	513 185	980 382	514 854	480 049	450 729
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	521 379	982 010	516 032	480 050	450 885
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-8 195	-1 628	-1 178	-1	-156
3.	Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	313 313	827 796	493 653	461 430	436 510
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	112 863	593 558	22 759	175 767	158 702
B. 2.	Služby	200 449	234 238	470 895	285 663	277 809
+	Přidaná hodnota	234 669	489 892	277 545	336 112	323 463
C.	Osobní náklady	175 324	228 138	231 954	278 947	287 900
C. 1.	Mzdové náklady	132 015	165 784	168 447	205 999	212 544
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva		0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	41 001	56 269	56 110	65 272	69 244
4.	Sociální náklady	2 307	6 084	7 397	7 676	6 112
D.	Daně a poplatky	500	746	197	555	734
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 597	5 788	8 728	5 311	4 073
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 249	5 171	110	0	3
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	7	30	110	0	3
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	3 249	5 171	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 586	1 057	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	26	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	1586	1 032	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4 293	-12 756	27 166	21 047	11 689
IV.	Ostatní provozní výnosy	12 437	9 206	19 592	3 015	6 547
H.	Ostatní provozní náklady	30 589	52 748	17 632	18 612	22 631
V.	Převod provozních výnosů		0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů		0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	50 051	228 548	11 572	14 655	2 985
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve	0	0	0	0	0

	finanční oblasti					
X.	Výnosové úroky	1 138	991	1580	227	158
N.	Nákladové úroky	4 618	234	315	1 106	821
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 691	8 686	13 291	6 686	22 716
O.	Ostatní finanční náklady	10 868	8 758	5 386	8 515	5 677
XII.	Převod finančních výnosů		0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů		0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-11 657	685	9 170	-2 708	16 736
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	11 867	48 902	6 716	9 440	9 887
Q. 1.	- splatná	9 063	52 360	10 459	11 776	10 174
Q. 2.	- odložená	2 804	-3 458	-3 740	-2 336	-287
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	26 528	180 332	14 022	2 508	9 474
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená		0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	26 528	180 332	14 022	2 508	9 474
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	38 395	229 234	20 741	11 948	19 361

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., v letech 2009–2013

Příloha číslo 7 Rozvaha společnosti Schneider Electric, CZ s.r.o.

		Rozvaha (v celých tisících Kč)				
		2009	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	473 197	996 828	579 800	509 774	566 868
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	13 075	12 851	12 905	8 935	9 096
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 551	2 347	1 444	348	500
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	3 551	2 347	1 444	348	500
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9 524	10 504	11 462	8 586	8 586
B. II. 1.	Pozemky	0	0	0	0	0
2.	Stavby	3 411	2 623	2 893	2 153	1 806
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 436	1 491	4 965	4 018	3 127
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3 677	2 543	3 603	2 415	3 662
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	2 992	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	855	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	456 204	974 270	563 632	482 284	534 098
C. I.	Zásoby	70 555	72 410	41 517	30 038	26 672
C. I. 1.	Materiál	3 273	4 123	1 435	1 266	1 255
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 430	736	1	0	0
3.	Výrobky	2 262	1 328	868	642	634
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
5.	Zboží	63 590	66 222	39 212	28 130	24 783
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	2535	11 109	14 956	24 386	17 862
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	5 116	5 223	12 317	5 506

2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	2 535	5 993	9 733	12 069	12 356
C. III.	Krátkodobé pohledávky	373 321	5483 385	479 157	389 622	385 744
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	331 760	422 005	437 050	372 015	375 921
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	20 258	0	20 057	19 362	19 362
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	569	5 612	1 839	2 071	2 071
8.	Dohadné účty aktivní	20 146	55 349	19 706	4 623	4 623
9.	Jiné pohledávky	589	420	505	551	551
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	9 793	407 365	28 002	29 238	29 238
C. IV. 1.	Peníze	182	237	280	201	201
2.	Účty v bankách	9 610	12	1	7	7
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		407 117	27 721	29 030	29 030
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	3 918	9 707	3 263	18 555	18 555
D. I. 1.	Náklady příštích období	419	787	794	857	857
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	3 499	8 920	2 469	17 698	21 576

		2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	473 197	996 828	579 800	509 774	566 868
A.	Vlastní kapitál	37 251	191 055	24 745	13 231	20 197
A. I.	Základní kapitál	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
A. I. 1.	Základní kapitál	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu		0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	6 323	6 323	6 323	6 323	6 323
A. II. 1.	Emisní ážio		0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	6 323	6 323	6 323	6 323	6 323
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností		1 200	1 200	1 200	1 200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	1 200	0	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy		0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0

2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	26 528	180 332	14 022	14 022	9 474
B.	Cizí zdroje	410 509	721 906	543 146	543 146	533 892
B. I.	Rezervy	9 786	15 110	43 613	43 613	54 704
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0		0
4.	Ostatní rezervy	9 786	15 110	43 613	51 355	54 704
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	4 568	468	550
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		0	4 568	468	550
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv		0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy		0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní		0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek		0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	392 236	706 796	409 592	706 796	478 638
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	271 871	516 112	0	516 112	365 380
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv		0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		0	10 716	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	8 213	9 020	5 869	9 020	11 682
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 743	5 230	19 809	5 230	6 117
7.	Stát - daňové závazky a dotace	23 989	53 320	950	53 320	20 190
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	5 347	35 543	0	35 543	213
9.	Vydané dluhopisy		0	48 030	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	79 072	87 572	0	87 572	75 055
11.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	8 487	0	0	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	8487	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		0	0	0	0

C. I.	Časové rozlišení	25 438	83 866	11 909	83 866	12 779
C. I. 1.	Výdaje příštích období	914	903	1 322	903	1 410
2.	Výnosy příštích období	24 524	82 964	10 587	82 964	11 368

Zdroj: Výroční zpráva společnosti Schneider Electric CZ, s.r.o., v letech 2009–2013

Příloha číslo 8 Rastr pro výběr mezi strategickými alternativami

	Váha	Strategie WO		Strategie SO		Strategie WT		Strategie ST	
		SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
Silné stránky (S)									
Slabé stránky (W)									
Příležitosti (O)									
Hrozby (T)									
Celkem									

Zdroj: TICHÁ, I. *Strategické řízení*, 2002, s. 148