

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Strategická analýza podniku a doporučení pro jeho
rozvoj**

Bc. Oksana Malona

Strategická analýza podniku a doporučení pro jeho rozvoj

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce je věnována strategické analýze stavebního podniku. Jejím hlavním cílem je identifikace a hodnocení silných a slabých stránek zkoumaného podniku a odhalení příležitostí a hrozeb plynoucích z jeho vnějšího prostředí. Na základě provedené analýzy je následným cílem návrh strategických opatření pro další rozvoj společnosti. Teoretická část práce poskytuje náhled na danou problematiku prostřednictvím studia odborné literatury. V aplikační části jsou využity metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, zahrnující analýzu STEP, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu zainteresovaných stran. Pro posouzení vnitřního prostředí podniku je aplikována finanční analýza založená na poměrových ukazatelích a pro zhodnocení klíčových faktorů úspěchu je použit McKinseyho model 7S. SWOT matice následně shrnuje výsledky strategické analýzy a stanovuje směřování podniku. Výsledkem práce je zjištění, že by se zkoumaná společnost měla držet strategického přístupu „konfrontace“, tedy měla by využít své vnitřní síly k efektivní konfrontaci vnějších hrozeb. Následná strategická doporučení se zaměřují na posílení kvality služeb, komunikace a vztahů s veřejností, zacházení s konkurencí, řízení pohledávek a zejména řízení strategie.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, STEP analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT matice, konkurenční výhoda, analýza zájmových skupin, interní analýza

Cíl a metodika

Cílem této práce je zhodnocení vnitřního a vnějšího okolí a návrh vhodných strategických doporučení umožňujících jeho budoucí rozvoj. Subjektem strategické analýzy je malý stavební podnik JTM Partners, s.r.o., který na českém trhu působí již 14 let. Strategická analýza si klade za cíl odhalit jeho klíčové přednosti a problematická místa, identifikovat atraktivní příležitosti a potenciální ohrožení, jimž by vedení společnosti mělo věnovat pozornost. V dané práci je tedy usilováno o identifikaci a zaměření se na ty faktory, které pro podnik a jeho vývoj mají zásadní význam. Posléze jsou navržena doporučení k upevnění a posílení jeho dosavadní pozice v odvětví.

Ke splnění vytyčeného cíle a pro komplexnější náhled na problematiku je nutné studium odborné literatury. První část této práce se proto zabývá teoretickým vymezením strategie a metodologických postupů pro provedení strategické analýzy.

Vnější okolí podniku je analyzováno pomocí STEP analýzy makrookolí, Porterova modelu 5 konkurenčních sil a analýzy zainteresovaných stran. Vnitřní prostředí podniku je podrobeno finanční analýze a McKinseyho modelu 7S. Po zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí pomocí výše uvedených analýz následuje jejich syntéza. K tomu napomůže tzv. SWOT matice, která umožní přehledně spojit výsledky a poskytne základ pro strategická rozhodnutí.

Teoretická východiska

V současné době existuje nespočet definic vymezujících obsah pojmů strategie a strategické řízení, které si prošly dynamickým vývojem. Strategie mnohem víc než plán. Strategie určuje dlouhodobý směr organizace ve snaze vybalancovat své dlouhodobé cíle a zdroje s prostředím, ve kterém se nachází či bude nacházet. Strategické analýze předchází formulace poslání, vize a hodnot organizace, které vzájemně souvisí a jsou propojeny. Vize a poslání vycházejí ze základních etických hodnot organizace a jsou zásadní pro její úspěch, protože jí udávají směr. Také strategické myšlení je klíčovým prvkem pro formulaci a implementaci strategií, které umožňují organizacím vytvářet konkurenční výhodu a dosahovat dlouhodobého úspěchu na trhu.

STEP analýza poskytuje vhled do faktorů makrookolí, které působí na stavební firmu, a to ve čtyřech klíčových aspektech: politicko-legislativním, ekonomickém, socio-kulturním a technologickém. Pomocí Porterova modelu 5 sil jsou analyzovány následující konkurenční síly – síla odběratelů, dodavatelů, substitutů, hrozba vstupu nové konkurence a rivalita mezi stávající konkurencí. Cílem je stanovení postavení podniku v odvětví. Analýza zainteresovaných stran je zaměřena na identifikaci a hodnocení vlivů subjektů, které mohou ovlivňovat anebo jsou ovlivněny činnostmi JTM Partners. McKinseyho model 7S identifikuje sedm vnitřních faktorů podniku – strategii, strukturu, systémy, schopnosti, sdílené hodnoty, personál a styl vedení – a hodnotí, jakým způsobem ovlivňují fungování a úspěch společnosti. Finanční analýza slouží k evaluaci finančního zdraví organizace a reflektuje dosahování

výsledků použitím současné strategie. SWOT matice umožňuje přehledně propojit výsledky a slouží jako podklad pro strategické rozhodování. Vzájemnou interakcí strategicky významných silných stránek a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí lze generovat základní přístupy při tvorbě strategie.

Aplikační část

V aplikační části jsou využité některé vybrané metody strategické analýzy, které jsou zmíněné výše.

Pokud jde o makrookolí JTM Partners, v krátkodobém horizontu hrají primární roli makroekonomické faktory a politická stabilita ovlivňující stavební odvětví. Celková inflace, snižující kupní sílu, a inflace vstupů pro stavebnictví, vedoucí k zdražení stavebních materiálů, pracovní síly a energií, jsou klíčovými determinanty. Vysoké úrokové sazby, výrazně ovlivňují poptávku po stavebních pracích. Aktuálně tyto faktory nejvíce brzdí růst stavebního odvětví a negativně ovlivňují poptávku po stavebních službách i ziskovost zkoumaného podniku. Naopak na pozitivní straně by mohl v krátkodobém horizontu přinést výhody nový stavební zákoník, usnadňující náročné povolovací procesy. Rovněž aktualizovaný dotační program Zelená úsporám by mohl zmírnit dopady turbulentní makroekonomické situace a stimulovat poptávku po stavebních službách, zejména v oblasti energetické úspornosti a zateplování budov.

Z analýzy modelu pěti sil vyplývá, že nejvyšší úroveň konkurenční síly pochází od stávajících stavebních a developerských firem působících v daném odvětví. Odběratelé, tj. zákazníci, představují rovněž vysokou, ba dokonce vyšší sílu. Odběratelé představují klíčový zdroj zakázek a jejich preferenční rozhodnutí výrazně ovlivňují tržby podniku. Naopak potenciální nová konkurence projevuje nižší konkurenční sílu, což lze přičítat významným bariérám vstupu do odvětví. Dodavatelé zkoumané firmy jsou důležitými partnery, avšak neovládou monopolní pozici ani vzácnými zdroji a podnik si může vybírat z rozsáhlého pole dodavatelů. Nejmenší vliv je zaznamenán v oblasti substitutů, které v daném odvětví téměř neexistují. Kromě uvedených aktérů mají významný vliv také vlastníci společnosti JTM Partners a místní komunita. Vlastníci formují základní podmínky podnikání a určují strategický směr firmy. Místní komunita žijící v blízkosti staveniště může významně ovlivnit průběh stavebních projektů.

Z hlediska vnitřního prostředí se podnik JTM Partners vyznačuje rozsáhlými zkušenostmi, které získal v průběhu dlouhého období a které mu poskytují výhodu v podobě stabilního portfolia stálých zákazníků. Tato reputace je důležitá zejména v odvětví, kde osobní doporučení hraje značnou roli při výběru dodavatele. Na druhé straně jsou však patrné i slabiny, a to zejména v absenci strategického řízení a jasného strategického záměru. Nedostatečné řízení rizik a nedostatek plánování pro neočekávané události mohou ohrozit stabilitu podniku. Například analýza poměrových ukazatelů odhalila, že podnik platí své krátkodobé závazky, před inkasováním pohledávek, a to průměrně o deset dní. Tato situace, i když běžná ve stavebním odvětví, představuje potenciální riziko pro likviditu firmy. S častými výkyvy ve stavebnictví, jako jsou vícepráce, pozastávky a zpožděné platby klientů, může tato nerovnováha

mezi příjmy a výdaji ohrozit finanční stabilitu podniku. Další slabou stránkou je podprůměrná úroveň marketingových aktivit.

Výsledky, návrh doporučení a závěr

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je vytvořena SWOT matice. Dle výsledků s SWOT matice lze konstatovat, že společnost čelí především určitým ohrožením a zároveň vyniká silnými stránkami. Kombinace silných stránek a ohrožení řadí společnost do kvadrantu ST matice, tedy strategického přístupu „konfrontace“. To znamená, že se společnost nachází v situaci, kdy může využít své vnitřní síly k efektivnímu zvládnutí vnějších hrozeb. Toto zjištění odpovídá realitě, neboť firma během svého dlouholetého působení úspěšně rozvinula své silné stránky. V případě ohrožení to také poukazuje na to, jak citlivé je odvětví stavebnictví na ekonomický cyklus a celkovou hospodářskou situaci v zemi.

Pro aktivní konfrontaci s hrozbami plynoucími z vnějšího prostředí jsou doporučena opatření, která využívají silné stránky firmy k odvrácení těchto rizik:

- 1) Posílení kvality a pravidelné sledování potřeb zákazníků – prvním krokem směrem k posílení kvality služeb je identifikace klíčových oblastí ovlivňujících tuto kvalitu. Dále je důležitý pravidelný dohled nad pracovními postupy. Rovněž je nezbytné se zaměřit na produktivitu práce a identifikovat přidanou hodnotu jednotlivých zaměstnanců. Posílení kvality zahrnuje i používání kvalitnějších stavebních materiálů. Firma by také měla věnovat více zdrojů a času na systematická školení svých pracovníků.
- 2) Komunikace a vztahy s veřejností – na webové stránce společnosti chybí ucelená prezentace škály služeb. Z tohoto důvodu je dalším doporučením provést úpravy na současné webové stránce a pravidelně ji aktualizovat. Dále je patrné, že JTM Partners téměř nevyužívá nejsnáze dostupný způsob propagace současné doby – sociální sítě. Aktivní přítomnost na sociálních médiích je v dnešní době důležitá pro budování povědomí o firmě a lze ji realizovat relativně jednoduše a finančně nenáročně (např. najmutím brigádníka–studenta, který by efektivně spravoval propagační kanály)
- 3) Větší důraz na monitorování a spolupráci s konkurencí – analyzovat jejich úspěchy, selhání a identifikovat oblasti, ve kterých má JTM Partners konkurenční výhodu, či kde naopak zaostává. Vzhledem k silným stránkám, kterými podnik disponuje, se nabízí možnost navázání spolupráce s konkurenčními firmami. Tento krok by mohl být efektivním opatřením ke zmírnění současných hrozeb plynoucích z makroprostředí. V současné době se jeví jako vhodná a flexibilní možnost tzv. konsorcium, což představuje dočasné nebo příležitostné sdružení firem, zaměřené na dosažení konkrétního cíle. Takovým cílem může být například spolupráce na realizaci stavebního projektu většího rozsahu.
- 4) Zvýšení efektivity řízení pohledávek – primárním krokem je efektivní prevence. Společnost by měla provést pečlivou analýzu bonity nového zákazníka, alespoň prostudováním účetních závěrek a veřejných rejstříků. V následné fázi je nezbytná důkladná úprava a sestavení obchodní smlouvy (zálohové platby předem, finanční

sankce nebo skonta, které by posílily motivaci k včasnému uhrazení). Další možností je také případné zajištění pohledávky (směnky, bankovní záruky, faktoring apod.)

- 5) Vytvoření strategie pro pružnou reakci na ekonomické změny – je nezbytné, aby firma jasně definovala svou vizi a strategii, vypracovala konkrétní plán dosažení dlouhodobých cílů a věnovala se strategickému řízení co nejdříve. Pro zahájení procesu strategického řízení ve firmě je nezbytné zdokonalit strategické myšlení vedení podniku. V kontextu strategického myšlení může být nápomocné využití koučinku nebo sebekoučinku. Jednou z nejúspěšnějších koučinkových technik pro dosažení úspěchu je model GROW. Další účinnou technikou je Disneyho model. Pro aktivní rozvoj strategického myšlení by se vedení firmy mohlo aktivně účastnit různých networkingových akcí, kde mohou navázat kontakt s podnikateli v rámci stovebního odvětví či jiných, získat inspiraci a novinky o technologických inovacích. Jednou z perspektivních možností je zapojení se do tzv. mastermind skupiny. Vedení firmy by rovněž mohlo uvažovat o možnosti zaměstnání manažera s příslušnými dovednostmi, který bude schopen úspěšně řídit firmu směrem k definování a dosažení jejich strategických cílů. Alespoň při dalším růstu firmy bude tento krok nezbytný.

Při implementaci výsledků předložené diplomové práce je nezbytné zohlednit interpretační faktory a omezení, která pramení z nevyhnutelné subjektivity. Navzdory relativně subjektivní povaze analýzy bylo zajištěno, aby se výsledky práce co nejvíce přibližovaly objektivitě a odpovídaly realitě zkoumané firmy.

Seznam použitých zdrojů

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha : C.H. Beck, 2001. ISBN 978 80-7179-603-9.

FOTR, J. a kol. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení*. 2 vyd. 2. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha : Computer Press. ISBN 978-80-7226-657-9.

PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.