

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Formulace podnikové strategie

Klára Čechová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku formulovat strategické alternativy vybraného podniku. Bakalářská práce pojednává o formulaci podnikové strategie. Teoretická část se zabývá definicí jednotlivých pojmů. Definuje význam strategie, strategického managementu, vnějšího a vnitřního prostředí a jejich určitých analýz. Podrobněji rozebírá proces strategického řízení a popisuje jeho jednotlivé fáze. Praktická část je aplikována na společnost Optik Čech, s. r. o. V této části bakalářské práce se hodnotí významné faktory na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Následně se zjištěné výstupy sumarizují do SWOT analýzy. Ta umožňuje vygenerovat první strategické alternativy. Společnosti je doporučeno více se zaměřit na slabé stránky uvnitř podniku a snažit se je efektivně vyřešit nebo eliminovat pomocí nových příležitostí.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, strategické řízení, podnik, vnější prostředí, vnitřní prostředí, konkurent, odvětví, faktory,

Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této práce je formulovat strategické alternativy společnosti Optik Čech, s. r. o. na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro dosažení tohoto cíle je důležité analyzovat podstatu strategického řízení podniku a zpracovat informace o vnějším a vnitřním okolí firmy. Pozornost je především zaměřena na strategii, strategický management, strategickou analýzu a vyhodnocování okolí podniku.

Teoretická část zahrnuje zpracování literární rešerše na téma Formulace podnikové strategie na základě studia odborné literatury. Praktická část je zaměřena na společnost Optik Čech, s. r. o. Jsou zde použity analýzy, jak z vnějšího (STEP analýza, analýza konkurentů - Porterův model), tak z vnitřního prostředí podniku (analýza zdrojů a kompetencí a analýza konkurenceschopnosti).

STEP analýza slouží k poznání vnějšího prostředí podniku. Optik Čech, s. r. o. je nejvíce ovlivněn sociálními, technologickými, ekonomickými a politicko-právními faktory. Jelikož na odvětví očních optik má velmi významný dopad právě způsob života lidí, vývoj výrobních prostředků, toky peněz a legislativní předpisy. Při analýze jednotlivých faktorů, jsou použity statistické údaje z webových stránek.

V Porterově modelu konkurenčního prostředí jsou řešeni dodavatelé, odběratelé, potenciální substituty, noví konkurenti a jejich rivalita. Hodnotící tabulka je řešena na základě výsledků z rozboru jednotlivých faktorů. Míra růstu odvětví je provedena kvalifikovaným odhadem.

Struktura analýzy zdrojů a kompetencí vychází z konceptu funkcionálních oblastí. S majitelem podniku byla provedena diskuze. Prostřednictvím této diskuze jsou vypracovány a analyzovány faktory. Zdroje a kompetence jsou hodnoceny v tabulce z hlediska jejich významu pro konkurenční výhodu.

Zjednodušená analýza konkurenceschopnosti porovnává nejvýznamější konkurenty z místa působení společnosti Optik Čech, s. r. o. - Zlín. Právě tyto působí na podnik nejvíce, jelikož jejich potenciální společní zákazníci jsou především z této spádové oblasti.

V této analýze nejsou uvedena jména konkurenčních společností z důvodu přání majitelů o zachování anonymity. Podíl trhu je zjištěn na základě celkových tržeb jednotlivých optik

ve Zlíně. Údaje jsou čerpány z webu Evropské databanky a prostřednictvím rozhovorů s majiteli konkurenčních společností. Informace ohledně počtu poboček a době působení na trhu jsou čerpány také z webu Evropské databanky. V tabulce jsou ohodnoceny všechny klíčové faktory úspěchu ve škále 1-5, přičemž číslo 1 vyjadřuje velkou konkurenční výhodu a číslo 5 malou.

Do SWOT analýzy jsou zahrnuty výsledky zjištěné z předchozích vnějších a vnitřních analýz. Jednotlivé faktory jsou obodovány ve škále 1 - 3 podle významnosti. Přičemž číslo 1 je přiřazeno faktorům, které jsou nejdůležitější. V další SWOT matici jsou faktory seřazené podle určené významnosti od shora dolů. Vymezením jednotlivých atributů jsou generovány první strategické alternativy. Hodnocení významu faktorů a strategické alternativy jsou řešeny s majitelem podniku.

Závěr

Společnost může zaujmout relativně velkým množstvím silných stránek. Na základě dlouhodobé historie si firma dokázala vybudovat širokou základnu zákazníků, kterým se snaží poskytnout komplexní a individuální péči. Výraznou výhodou je umístění provozoven Optik Čech, s. r. o. v centru měst s dostupným MHD, ale také s možností bezplatného parkování před oční optikou. Firma nabízí svým zákazníkům, prostřednictvím odborně vzdělaného personálu, velké množství výrobků ale i kvalitních služeb, do kterých se zahrnuje oprava brýlí, měření zraku, aplikace kontaktních čoček atd. Pro oční optiku je důležité mít v provozovně specializované přístroje, aby mohla dobře fungovat. Podnik používá oftalmologický přístroj, který diagnostikuje kvalitu zraku, autorefraktometer k měření dioptrií a registrované nestátní zdravotní zařízení pro měření zraku a aplikaci kontaktních čoček. Další výhodou podniku je jeho specifický výrobní proces, v kterém se zhotovují zakázky na brýlovou korekci přímo ve firmě. Optika také používá velmi kvalitní informační systém (Optosystém), vyvinutý pro potřeby tohoto oboru. Tento náročný software se využívá pro skladové hospodářství, zákaznickou databázi a výrobu. Z provedených analýz je evidentní, že firma nemá vážnější nedostatky ve firmě. Mezi její slabší stránky patří firemní propagace a komunikace ve firmě, kterým není věnována dostatečná pozornost.

Ohrožením firmy je nízká koupěschopnost obyvatelstva, roustoucí míra nezaměstnanosti, které nemůže společnost ovlivnit. Ze vstupu nové konkurence, nemá firma velké obavy, jelikož působí na trhu velmi dlouho a má na své straně velké množství výhod, také vstup do tohoto odvětví vyžaduje překonat spoustu bariér (kapitálová náročnost, legislativní předpisy, odborné vzdělání atd.). Prodej pomocí internetu není pro oční optiku příliš velkou hrozbou, jelikož lidé k vybrání brýlí potřebují odborné služby. Laserové operace byly také identifikovány jako hrozby, které však pro podnik nepředstavují velké ohrožení, protože jsou drahé a zaměřují se jen na určité oční vady. Je důležité tyto hrozby nepodceňovat a stále je hlídat.

Příležitosti byly spatřeny ve stárnutí populace, v používání brýlí ve volnočasových aktivitách a v zaměstnání. Také se nově otevřela pobočka v okolí bývalého Svitů ve Zlíně, což se jeví pro firmu, jako velká šance pro budoucí rozvoj a prosperitu firmy.

Ohrožení ze strany nových konkurentů nepředstavuje příliš velkou hrozbu, jelikož při vstupu do tohoto odvětví je potřeba překonat mnoho bariér, jako je kapitálová náročnost, kvalifikované pracovní síly, zákonné normy a jiné.

Z Porterova modelu je zjištěno, že vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni, jelikož v tomto odvětví existuje mnoho dodavatelských možností. Je možné nakupovat od velkoobchodů či přímo od výrobců. Dodavatel se podílí na míře úspěchu oční optiky a to především v oblasti kvality. Také může ovlivnit náklady na celkový výrobek, jestliže zvýší nákupní ceny dodávaného zboží. Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé ovlivňovat odvětví. Posledním trendem se stávají akční ceny či cenová zvýhodnění, ovšem kvalitní optiky, mezi které se řadí i Optik Čech, s. r. o. se touto obchodní taktikou neubírají a oslovují zákazníky hlavně kvalitními a solidními službami. Rivalita mezi existujícími podniky je na střední úrovni, ale stále stoupá z důvodu vstupu nové konkurence a dělení zákaznické základny. Substitutů, které by nahradily nošení brýlí, není příliš mnoho. Mezi nejznámější patří kontaktní čočky nebo podstoupení laserové operace. Tyto dvě možnosti však nepředstavují pro firmu velkou hrozbu.

Seznam vybraných použitých zdrojů:

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DONNELLY, J. H. jr. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. Management. Z anglického originálu přeložili Václav Dolanský a Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1. vyd. Brno: PC-DIR, 1998. ISBN 80-214-1111-2.

LHOTSKÝ, J. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

ŠULÁK, M. – VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech, 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TICHÁ, I. – HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2014. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VEBER, J., a kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.