

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Strategické řízení podniku

Bc. Lucie KUNCOVÁ

© 2015 ČZU v Praze

Strategické řízení podniku

Strategic management

Souhrn

Diplomová práce se zabývá strategickým řízením podniku, strategickými cíli, tvorbou strategií a jejich aplikací, vedoucích podnik právě ke stanoveným cílům. Práce je rozdělena na 2 části – teoretickou a praktickou.

První, teoretická část, se zabývá strategickým myšlením a řízením, ale především charakteristikou strategie a rozdělením okolí podniku na vnější a vnitřní. Druhá, praktická část, je zaměřena na představení společnosti Invia.cz, její historii, charakteristiky a cíle. Jsou provedeny jednotlivé analýzy pro zhodnocení současné situace.

V závěru práce jsou jednotlivé analýzy vyhodnoceny. Na jejich základě jsou navrženy nové strategie a opatření, která mohou podniku dopomoci ke zlepšení stávající situace a konkurenční výhody podniku.

Klíčová slova

Strategie, strategické řízení, strategie podniku, procesy, analýza konkurence, konkurenční výhoda, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, STEP analýza, Porter, strategické myšlení

Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navržení strategických alternativ na zlepšující opatření, která by mohla vést ke zlepšení situace společnosti Invia.cz na trhu cestovního ruchu.

K dosažení hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí, a to především zjištění vlivu vnějšího okolí na podnik a jeho vnitřního prostředí. K tomu, aby se dal podnik dobře zanalyzovat, je třeba provést také charakteristiku společnosti.

Metodika

Ke splnění vytyčených cílů práce byl využit následující metodický postup:

Pro teoretickou část bylo využito sekundárních dat. Ta byla čerpána z odborných publikací na téma Strategický management a jim podobných. Využity byly také nejrůznější internetové zdroje zaměřené na strategické řízení. Praktická část byla zpracována na základě sekundárních dat zjištěných z webových stránek společnosti Invia.cz a výročních zpráv podniku, dostupných na portálu justice.cz. Dále bylo využito metod pozorování a dotazování. Dotazování bylo prováděno nestrukturovanými rozhovory se zaměstnanci společnosti a e-mailovou komunikací s vedením podniku. Zároveň, bylo z velké části, využito vlastních zkušeností autora.

Společnost Invia.cz byla nejprve podrobena analýzám vnějšího prostředí podniku:

STEP analýza zkoumá sociálně-kulturní, technicko-technologické, ekonomické a politicko-právní faktory působící na podnik. Výstupem této analýzy jsou kritéria, na jejichž základě může společnost nalézt možné příležitosti a hrozby v různých oblastech.

Porterův model pěti konkurenčních sil společnost analyzuje z pohledu 5 základních sil, které přímo i nepřímo ovlivňují její konkurenceschopnost. Těmito silami jsou současná konkurence v odvětví, potenciální konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty.

Analýza konkurentů porovnává tři největší konkurenty společnosti Invia.cz, a to Zajezy.cz, Dovolena.cz a Sdovolena.cz. Výstupem analýzy jsou informace, které jsou součástí SWOT analýzy.

Následně byly provedeny analýzy vnitřního prostředí podniku, a to:

Analýza klíčových zdrojů a kompetencí podniku, která zkoumá podnik z hlediska zdrojů, které jsou pro něj důležité a kompetencí, díky kterým má konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům v oboru. Jsou vytyčeny nejdůležitější vlastnosti podniku, které jsou následně analyzovány s ohledem na jejich vliv na konkurenční výhodu společnosti. Výstupem analýzy jsou silné stránky společnosti.

V souvislosti s finanční analýzou podniku, byly provedeny analýzy rentability, aktivity, likvidity a finanční stability. Poté byla výsledná data ohodnocena. Výstupem finanční analýzy jsou silné a slabé stránky firmy.

Poté byly provedeny 2 další analýzy a to:

Analýza zájmových skupin, kde byly, pomocí rozhodovací tabulky vybrány nejvlivnější zájmové skupiny a jejich hlavní předpoklady. Výstupem analýzy jsou údaje o hlavních zájmových skupinách podniku.

Výsledky z předchozích analýz byly následně využity pro SWOT analýzu. Nejdříve byly vybrány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Následně byla sestavena matice SWOT analýzy pro stanovení strategií. Poté byla, prostřednictvím rozhodovací tabulky, vybrána nejvhodnější strategie. Pro lepší posouzení byla vybrána strategie také pomocí Ansoffovy matice.

Zhodnocení výsledků analýz

Na základě jednotlivých analýz byla společnost Invia.cz vyhodnocena s velice dobrým výsledkem. Firma má mnoho silných stránek, díky kterým si drží svou absolutní konkurenční pozici na trhu cestovního ruchu. Zároveň má stále několik příležitostí, díky kterým by si svou pozici mohla ještě vylepšit.

Hlavním cílem společnosti Invia.cz je poskytování kvalitních služeb a to všem cílovým segmentům. Toho podnik dosahuje a udržuje si tak stále svou převažující konkurenční pozici.

Z výsledků STEP analýzy bylo zjištěno, že výběr dovolené má zásadní na vliv životní styl obyvatel. Tento faktor je jedním z nejvýznamnějších. Dalším významným faktorem jsou hodnoty obyvatel. Po otevření hranic začali lidé objevovat nové kouty světa. Nyní se však stále častěji vrací k tradičním dovoleným především na území Evropy. Výběr dovolené také

v posledních letech ovlivnil rozvoj informačních a telekomunikačních technologií, díky nimž si mohou klienti vybírat zájezd v pohodlí domova. Stejně tak mohou vyřídit veškeré formality týkající se koupě zájezdu, včetně platby. Dalším velice významným faktorem, který má vliv na nákup zájezdů a tím i chod společnosti Invia.cz, je nezaměstnanost. Kvůli té přechází mnoho klientů na levnější dovolenou. I přesto si však většina Čechů, minimálně jednu dovolenou ročně, dopřeje. S tím souvisí také fakt, že i přes některé negativní faktory, trh cestovního ruchu neustále roste a má rostoucí tendenci i do budoucna. Z politického hlediska prodej zájezdů nejvíce ovlivnil vstup České republiky do Evropské Unie a Schengenského prostoru. Ten, v oblasti cestovního ruchu, způsobil největší převrat a dal cestování nový rozměr. Další významnou změnou je pak povinnost dětí mít svůj vlastní cestovní pas.

Analýza konkurentů potvrzuje konkurenční pozici společnosti Invia.cz. Podnik prakticky nemá reálnou konkurenci, což potvrdil i management společnosti. Přesto však byli vybráni 3 největší konkurenti a to Dovolena.cz, Zajezdy.cz a Sdovolena.cz. Invia.cz jednoznačně vítězí v počtu zastoupených CK, s počtem 315, ale i širí nabízených doplňkových služeb. O konkurenční výhodě svědčí i 50% podíl na trhu cestovního ruchu.

Z analýzy klíčových zdrojů a kompetencí bylo zjištěno, že faktory, díky kterým má Invia.cz nad svými konkurenty převahu jsou především velký počet zastoupených cestovních kanceláří nebo unikátní služba Faktor 100, díky které klienti nepřijdou o své peníze od zkrachovalé CK. Významná je také spolupráce formou frachiz, díky které má společnost Invia.cz, kamenné pobočky téměř po celé České republice. Na rozdíl od jiných cestovních agentur funguje Invia.cz také jako cestovní kancelář a nabízí i své vlastní zájezdy.

Z výsledků Porterovy analýzy vyplývá, že na trhu cestovního ruchu je velký počet konkurentů, avšak většina z nich společnost Invia.cz neohrožuje. Vzhledem k tomu, že však neexistují téměř žádné vstupní bariéry, je zde možnost vstupu nových konkurentů. Přímé substituty na trhu neexistují. Jediným substitutem mohou být vlastní cesty organizované bez pomoci cestovní kanceláře. Vyjednávací síla odběratelů zde samozřejmě existuje, ale na společnost Invia.cz má spíše vliv jako na cestovní kancelář. Klienti mohou ovlivnit snížení ceny vlastních zájezdů společnosti. Vzhledem k tomu, že vlastní produkty společnosti Invia.cz jsou, oproti konkurenčním, velice výhodnými nabídkami, není zde velká pravděpodobnost vlivu odběratelů. Vyjednávací síla dodavatelů je větší, protože jen díky cestovním kancelářím, které společnost zastupuje, profituje. Tato vyjednávací síla je však omezena faktem, že Invia.cz přivádí právě těmto cestovním kancelářím, klienty a tím i zisky.

Nejvýznamnějším faktorem z finanční oblasti je růst tržeb z prodaných zájezdů a dalších produktů, jejichž výše v roce 2014 byla 3,4 miliardy Kč. Z ukazatelů rentability je patrné, že podnik je ve všech směrech velice rentabilní, což jenom koresponduje s dalšími analýzami. Ukazatelé aktivity jsou již poněkud horší. Doba obratu pohledávek i závazků je poměrně vysoká. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou v doporučených hodnotách anebo se jim blíží. To znamená, že společnost je v případě potřeby schopná přeměnit velkou část svých aktiv na peněžní prostředky. Z ukazatelé zadluženosti vyplývá, že cizí kapitál ve společnosti klesal opět, až do roku 2013 kdy dosáhl více, než 85%. To je způsobeno především čerpáním vysokého úvěru na zahraniční investice.

Analýzou zájmových skupin bylo zjištěno, že nejvlivnějšími skupinami, které na společnost působí, jsou vlastníci, management, zaměstnanci a zákazníci. Všechny tyto skupiny chtějí příznivé podmínky pro správný chod podniku. Vlastníci a management chtějí především růst tržeb a udržení, případně zlepšení konkurenční pozice firmy. To je důležité také pro zaměstnance, protože pokud by firma neprosperovala, je zde možnost snížení mezd, případně propouštění. Pro zákazníky je to dobré z toho důvodu, že stabilnější společnost jim přináší větší jistotu a bezpečí při koupit zájezdů.

Na základě SWOT analýzy byly vybrány nejvlivnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Silných stránek má společnost Invia.cz nejvíce. Mezi nejvýznamnější silné stránky patří především fakt, že Invia.cz má velice silnou pozici na trhu a je největším internetovým prodejcem zájezdů. Stejně tak její kamenné pobočky pokrývají téměř celou Českou republiku. Velkým plusem je vybudování velice dobré image, která ovlivňuje jak stálé, tak nové zákazníky. Silnou stránkou, která ovlivňuje klienty při výběru cestovní agentury je také služba Faktor 100.

Nejvýznamnější slabé stránky, které je třeba odstranit, jsou pak především chyby ve webových stránkách, které velmi ovlivňují konečný názor klientů na cestovní agenturu. Významná je také absence některých cestovních kanceláří, ale také absence všech výhod, které poskytují zastoupené cestovní kanceláře.

Mezi nejvýznamnější příležitosti patří především růst trhu, který je neustále prognózován. Dalším důležitým faktorem je růst zájmu potenciálních klientů o zprostředkování dovolené a růst zájmu potenciálních franchizantů.

Největší hrozbou současnosti je oslabení koruny. Dalšími hrozbami pro společnost Invia.cz jsou především růst konkurence, zájezdy, jež neodpovídají nabídce, ale také možnost internetového prodeje konkurence.

Výběr strategické alternativy

Z matice SWOT analýzy byla následně vybrána nejvhodnější strategie, a to strategie využívající silných stránek a příležitostí společnosti. U té lze očekávat především zvýšení prodejů zájezdů, a to pomocí široké nabídky zájezdů a doplňkových služeb, také díky novým franchizovým pobočkám. Tyto kamenné pobočky také mohou dopomoci zvýšení dostupnosti společnosti Invia.cz a zlepšení pozice na trhu cestovního ruchu. Důležité je také udržení pozice jedničky na trhu v internetovém prodeji zájezdů prostřednictvím dalšího zvýšení těchto prodejů. Velice účinná je také služba Faktor 100 a reklamní prvky, které nejenže udržují společnost v povědomí stálých zákazníků, ale také upoutají potenciální klienty. Velkou výzvou pro společnost Invia.cz je rozšíření portfolia vlastních produktů.

Při tvorbě strategie je dobré vytvořit si několik alternativ. Proto byla prostřednictvím Ansoffovy matice vybrána také jedna strategie, a to strategie rozvoje produktu, respektive rozšíření portfolia nabízených služeb, které koresponduje se strategií SWOT analýzy.

Posledním krokem bylo zhodnocení navržených alternativ, při níž bylo využito 4 základních kritérií, a to přijatelnost, vhodnost, realizovatelnost a poskytnutí výhody. Na základně těchto kritérií vyšlo, že obě strategie odpovídají dlouhodobým hlavním cílům podniku a korespondují se zájmy nejvlivnějších zájmových skupin. Pro podnik Invia.cz by bylo nejvhodnější tyto strategie zkombinovat a doplnit o další navržené aktivity. Hlavní strategií by pak mělo být rozšíření portfolia produktů.

Společnost Invia.cz má velice dobré postavení na trhu a využití těchto strategií by tuto pozici mohlo ještě více vylepšit. Firma by si tak získala nové segmenty zákazníků a nové stálé zákazníky a doporučení. Zároveň by se zvýšily tržby společnosti a snížil podíl cizího kapitálu ve firmě.

Hlavním cílem práce bylo navržení vhodné strategie pro zlepšení situace podniku. Vzhledem k tomu, že společnost Invia.cz je na tom velice dobře, dalo se předpokládat, že budou navrženy malé změny. Tento cíl byl splněn.

FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK Stanislav, Tvorba strategie a strategické plánování, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 385 s. ISBN 978-80-247-3985-4

ZUZÁK Roman, Strategické řízení podniku, Praha: Grada Publishing, a. s, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9

FOTR Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav, HÁJEK Stanislav, Tvorba strategie a strategické plánování, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 385 s. ISBN 978-80-

KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich, Strategické řízení: teorie pro praxi, 2. vydání, Praha: C H Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8