

Irský studijní program VŠTE v Českých Budějovicích

Bachelor of Business VŠTE v Českých Budějovicích

Název projektu:

**Možnosti využití leasingu u financování
ojetých automobilů společnosti Švekr leasing, a.s.**

Obsah

1 ÚVOD	4
2 CÍL PRÁCE	5
3 LITERÁRNÍ REŠERŽE	6
3.1 Vymezení pojmu strategický management	6
3.1.1 Strategické řízení	6
3.1.2 Strategické myšlení a rozhodování	7
3.1.3 Strategie řízení a rozhodování	9
3.1.4. Strategie řízení a podnikatelská strategie	10
3.1.5 Složky strategického řízení	11
3.1.6 Podnikatelská strategie	12
3.2 Základní podnikatelská vize	14
3.3 Strategické cíle	16
3.4 Komplexní strategické plánování.....	17
3.5 Podnikatelské prostředí – analýza vnějšího prostředí	19
3.5.1 Analýza tržního prostředí	19
3.5.2 Analýza vědecko-technického rozvoje	20
3.5.3 Analýza sociálně-kulturního prostředí	20
3.5.4 Analýza ekonomického a právního systému	21
3.6 Podnikatelské prostředí – analýza vnitřního prostředí.....	25
3.6.1 Analýza vnitřního prostředí	25
3.6.2 Podniková kultura	25
3.6.3 SWOT analýza	26
3.6.4 Space analýza	27
3.7 Strategická volba a podnikatelské strategie.....	28
3.7.1 Strategie podle orientace managementu	28
3.7.2 Tržně orientovaná strategie	29
3.7.3 Inovační strategie	30
3.7.4 Růstové strategie	30
3.7.5 Konkurenčně orientované strategie	31
3.7.6 Strategické hodiny	32
3.8 Volba strategií	34
3.9 Implementace	35
3.9.1 Implementace věcná	35
3.9.2 Implementace časová	35
4 MATERIÁL A METODY	36
4.1 Profil společnosti.....	36
4.2 Podniková filosofie.....	36
4.3 Informační technologie.....	37
4.4 Personální zajištění.....	38

4.3 Vnější analýza podnikatelského prostředí	41
4.3.1 Porterův model pěti sil.....	41
4.3.2 Analýza konkurentů.....	44
4.3.3 Analýza atraktivity odvětví	45
4.3.4 Strategická mapa	46
4.4 Vnitřní analýza podnikatelského prostředí.....	48
4.4.1 SWOT analýza.....	48
4.4.2 Strategické hodiny	49
4.4.3 Podniková kultura.....	49
4.4.4 SPACE analýza	50
4.5 Výsledky a diskuse	52
4.5.1 Analýza vnějšího podnikatelského prostředí.....	52
4.5.1.1 Porterův model pěti sil	52
4.5.1.2 Analýza konkurentů	52
4.5.1.3 Analýza atraktivity odvětví	53
4.5.1.4 Strategická mapa	53
4.5.2 Analýza vnitřního podnikatelského prostředí.....	53
4.5.2.1 SWOT analýza	53
4.5.2.2 Strategické hodiny	54
4.5.2.3 Podniková kultura.....	54
4.5.2.4 SPACE analýza	54
4.6 Návrh strategie.....	55
4.7 Implementace	56
4.8 Očekávaný přínos	57
5 ZÁVĚR	58
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
7 SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK.....	60
8 PŘÍLOHY	61

1 ÚVOD

Leasing patří nepochybně mezi specifické druhy financování. Je v současné době klasickou formou pořizování majetku v zemích s rozvinutou ekonomickou úrovní. Financování leasingem je momentálně velmi oblíbené a aktuální, neustále se vyvíjí a roste množství leasingových obchodů a výrazně se zvětšuje i oblast pokrytí cílových produktů. Tato práce se bude od této chvíle zabývat jednou z nejznámějších a nejvíce využívaných leasingových služeb, leasingem automobilovým. Z dostupných dat můžeme vysledovat, že v současné době stoupá poptávka nejen po nových automobilech, ale hlavně po vozidlech již používaných, která budeme dále označovat jako vozidla ojetá. Po důkladném zvážení výše uvedených skutečností se i leasingová společnost Švekr leasing, a.s. rozhodla zvážit možný vstup na trh s nabídkou financování ojetých vozidel. Cesta za kýženým výsledkem nás provede přes podstatnou znalostní bázi, několik rozhodovacích úrovní, rozvahu a výsledné zhodnocení na konci práce.

Celá práce je rozdělena do několika logických, po sobě jdoucích částí s podkapitolami. Mezi ně patří zejména: úvod, stanovení cíle práce, literární rešerše, materiál a metody, výsledky a diskuse, implementace, závěr a přílohy.

V části literární rešerše jsou vymezeny základní pojmy strategického managementu, strategického řízení, strategických cílů a pozic, podnikatelského prostředí – analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, komplexních strategických plánů.

Předmětem následující části je zanalyzovat a zmapovat možnosti financování ojetých automobilů v současné době na českém leasingovém trhu.

2 CÍL PRÁCE

Cílem této práce je zanalyzovat a zhodnotit možnost vstupu na trh s nabídkou nové služby, leasingem ojetých automobilů, u společnosti Švekr leasing, a.s.

3 LITERÁRNÍ REŠERŽE

3.1 Vymezení pojmu strategický management

Každá firma byla založena s určitou vizí jejích vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizi naplnit. Je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti.

Správně zvolené strategické cíle a cesty k jejich naplnění vycházející ze současné situace a možností firmy jsou předmětem strategického managementu, jehož formalizovanou podobu tvoří strategický plán firmy. [1]

Strategie doprovází řízení odedávna. Vždy se rozlišovala jeho strategická, taktická a operační stránka. Ale jako klíčový obor řízení se strategický management rozvinul na počátku 70. let. Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co strategické plánování už nesplňovalo svou hlavní funkci. Přestalo fungovat hlavně proto, že se stalo prací ryze byrokratickou [2].

3.1.1 Strategické řízení

Strategické řízení můžeme rozdělit na tzv. pravé strategické řízení, které je založeno na protikladném vztahu subjektů, kdy subjekt získává svoji výhodu na úkor jiného či jiných subjektů. Typickým odvětvím, kde dosud převažuje pravé strategické řízení je vojenství.[1]

Strategické řízení můžeme vymežit i ve vztahu ke strategickému plánování a dlouhodobému plánování. Tyto pojmy bývají zaměňovány. Strategické řízení však obsahuje víc než jen strategické plánování.

Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které firmy provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí.

Dlouhodobé plánování

Dlouhodobým plánováním označujeme plánování za horizont běžného roku. Nejedná se však o synonymum pro strategické řízení ani pro strategické plánování. Ne každé dlouhodobé plánování je strategické.[2]

Strategie

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím, zvláště trhem a zákazníky.[2]

3.1.2 Strategické myšlení a rozhodování

Podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Mezi nejdůležitější principy patří:

Princip variantnosti

U tohoto principu není přesně znám průběh strategického období. V tomto období může dojít ke značným neočekávaným změnám v ekonomice. Proto musí být strategie vypracována v několika variantách vycházejících z dobrých znalostí trhu, která pružně reaguje na tyto změny. Podnik čelí tzv. strategickému překvapení.

Princip permanentnosti

Zde je nutné neustále sledovat vývoj navržené strategie a zda vývoj faktorů správně ovlivňuje správný vývoj strategie. Také musíme sledovat strategické operace probíhající podle vytyčeného harmonogramu a plánu. V případě zjištění odchylek musíme okamžitě rozhodnout o dalším postupu, případně o vypracování nové strategie.

Princip celosvětového systémového přístupu

Princip vychází ze skutečnosti, že celý svět je propojen – „vše souvisí se vším“. Strategie musí vycházet z dobrých znalostí politického, ekonomického, vědecko-technického, právního a sociálního vývoje celého světa. Teprve pak je navržená strategie kvalitní.

Princip tvůrčího přístupu

Tento přístup vychází z toho, že se žádný podnik 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, může dosahovat trvalé prosperity. Podnik se proto orientuje na pracovníky s tvůrčím myšlením a věnuje jim odbornou péči.

Princip interdisciplinarity

Při vytváření nové strategie se založí tzv. interdisciplinární tým, který využívá poznatků z jednoho vědního oboru a přenáší do jiného oboru. Tento princip používáme při řešení technických a investičních problémů.

Princip vědomí práce s rizikem

Každý podnik si musí uvědomit míru rizika, která vychází z aktivní účasti podniku na trhu. Riziko můžeme snížit vypracováním více variant, které budou pružně reagovat na negativní změny.

Princip koncentrace zdrojů

Pro uskutečnění projektů je potřeba dostatek zdrojů. Tyto zdroje se musí koncentrovat na daný strategický cíl. Takto vynaložené zdroje jsou efektivní.

Princip vědomí práce s časem

„Čas jsou peníze“ – podniky zkracují lhůty výzkumu, výstavby, výroby i oběhu, které sníží náklady a přináší další zisk.

Princip agregovaného myšlení

Nezabýváme se detaily a vše řešíme z globálního pohledu.

Princip zpětnovazebního myšlení

Podnik by si měl veškeré své aktivity kontrolovat, měla by fungovat tzv. zpětná vazba. [2]
Zvládnutí strategického myšlení je základem správného zpracování strategie a její úspěšnosti.

Rozhodování

Rozhodování je součástí manažerských funkcí, uplatňuje se při plánování. Probíhá na všech stupních řízení. Znamená pro manažera volbu mezi alternativami, dělat kompromisy. Rozhodování umožňuje rozhodovacímu subjektu využívat možnosti volby z množství jednání, jako reakci na různé překážky a problémy. Rozhodování se uskutečňuje prostřednictvím rozhodovacího procesu. Výsledkem tohoto procesu je rozhodnutí k aktivitě. Po rozhodnutí následuje realizace rozhodnutí. [2]

3.1.3 Strategie řízení a rozhodování

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody, která je hlavním předpokladem úspěchu. Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor jednání pro každého člena podniku. Cílem je vytvoření jedinečných kvalit se zvláštní hodnotou pro konkrétní část trhu. Podnik si tím zajišťuje dlouhodobou výhodnější pozici.

Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem podniku a jeho prostředím. Podle Ansoffa rozlišujeme následující tři oblasti rozhodování:

Operativní rozhodování

Týká se samotné přeměny vstupů a zahrnuje např. alokaci zdrojů, stanovení ceny a objemu výroby, určení výše výdajů na výzkum a vývoj. Toto rozhodování probíhá v podniku permanentně a je decentralizováno. Většina těchto rozhodnutí se opakuje a jsou charakterizovány i krátkým intervalem vzniku potřeby rozhodnutí a jeho uskutečněním

Administrativní rozhodování

Jedná se o rozhodnutí podpůrná. Vytvářejí postupy pro získávání zdrojů k zajištění vnitřní struktury a toku informací.

Strategická rozhodnutí

Týkají se vztahu podniku s vnějším okolím. Jsou centralizována na nejvyšší úrovni řízení podniku, dotýkají se veškerých zdrojů podniku. Tato rozhodnutí jsou méně častá a jejich důsledky se projevují až po určité době [2].

3.1.4 Strategie řízení a podnikatelská strategie

Strategické řízení je uskutečněno tvorbou a realizací jednotlivých strategií. Strategie může představovat jednotlivé záměry, které ovlivňují vývoj podniku.

Záměry, které se týkají vývoje podniku:

- co vyrábět
- v jakém množství
- v jaké kvalitě
- kdy a pro koho vyrábět

Strategie může být zaměřena také na tvorbu metod, nástrojů a opatření, s nimiž je prosazována věcná strategie. Tyto strategie patří do strategií řízení. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Některé věcné strategie jsou prosazeny pokud působí řídicí strategie a naopak.

Vývojový proces podniku

- vzestup, rozvoj, růst – dochází k porovnání minulosti a přítomnosti nebo budoucnosti s přítomností a nebo budoucnosti s minulostí,
- setrvalý vztah,
- pokles, útlum, pád.

Základním cílem strategického řízení je získání komparativního efektu, přičemž efektem rozumíme výsledek určité změny, řízený lidským subjektem cíleným a uvědomělým působením tak, aby mohla vzniknout akce nebo aktivita. [2].

3.1.5 Složky strategického řízení

Strategické řízení je složeno z pěti důležitých složek.

Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání

Tento krok je základním úkolem pro vrcholový management, který vymezuje oblast, ve které společnost podniká a bude v budoucnu podnikat. Musíme zvažovat také jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích se bude pohybovat a definovat potřeby budoucího potencionálního zákazníka. Vymezení předmětu činnosti je prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku. Stanovisko managementu je vyjádřeno ve strategickém poslání podniku, který formuluje budoucí rozvoj podniku.

Stavení strategických cílů

Stanovení cílů je nutné ve všech oblastech, které ovlivňují úspěch a životaschopnost podniku a na všech úrovních řízení podniku. Stanovením cílů se předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Potřebné jsou jak krátkodobé tak i dlouhodobé cíle. Strategické cíle vymezují pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti podniku, roční zisk podniku, výrobní a další ukazatele, ke kterým se vztahuje míra úspěchu podniku.

Formulování strategie

Tento krok se zaměřuje na to, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulování strategie bereme v úvahu všechny aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku, na jejichž základě je vypracován detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. Strategické problémy procházejí celopodnikovou hierarchií. Obsah strategie odráží podnikatelské mínění o dlouhodobém zaměření podniku, o potřebě nových iniciativ a o akcích, které zajišťují trvalý úspěch podniku.

Výběr strategie může být správný pro jeden podnik, ale nevhodný pro jiný, který může působit i ve stejném odvětví. Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Dobrá strategie odpovídá specifické situaci podniku.

Realizace strategie

Zavedení strategie a přiměření jednotlivců a organizačních jednotek k realizaci strategie je úkol z oblasti administrativy. Sladění činnosti podniku a požadavku realizace strategie spočívá ve vytvoření podnikové kultury a pracovního klimatu. Zavádění strategie je neúspěšné pokud manažeři a zaměstnanci potřeby strategie nepodporují nebo blokují.

Je nutné sladit vztahy mezi strategií a:

- vnitropodnikovou strukturou,
- organizačními kompetencemi, výrobními kapacitami a technickým know-how,
- alokací zdrojů,
- podnikovým systémem pobídek a odměňování,
- vnitropodnikovou politikou a procedurami,
- vnitropodnikovým klimatem.

Čím lépe jsou tyto vztahy sladěny, tím více vede činnost podniku k podpoře strategie.

Zavedení strategie je spojeno s revizí celého podniku.

Hodnocení strategie a opravná opatření

U formulace strategie a její zavádění mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba oprava strategie. I dobrá strategie lze pořád vylepšovat. Dochází ke změnám konkurenčního prostředí, objevují se nové příležitosti a ohrožení.

Povinností managementu je vždy sledovat, jak zvolená strategie funguje a jak probíhá její realizace a provádět opravné kroky.[2].

3.1.6 Podnikatelská strategie

Vyjadřuje nejdůležitější záměry podnikatele, cíle rozvoje a také prostředky k dosažení cílů, a efekty, které můžeme získat.

Podnikatelská strategie je podnikatelský projekt, tj. návod nebo strategie na určitý časový horizont, který je zpracován v několika variantách a s možností změny vlivem vnitřních a vnějších podmínek podniku. Správně zpracovaný projekt snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu.

Konkurenční výhoda

Smyslem existence podniku je vytváření hodnot, které vedou k uspokojení zájmů podniku a významných zájmových skupin.

Účelové dělení skupin:

- vlastníci
- ostatní zájmové skupiny

Konkurenceschopnost

Vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. Je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty, tedy výnosu přesahující množství, které by tytéž zdroje vytvářely při nejlepším možném užití.

Způsoby dosažení výhodného postavení:

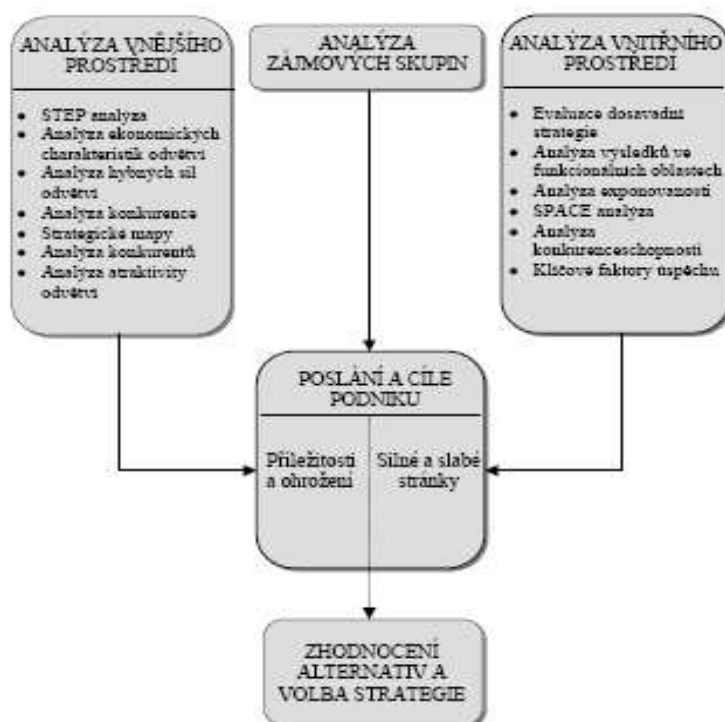
- nabídnout produkt nejvyšší kvality,
- poskytnout zákazníkovi nejlepší služby,
- být největší firmou na trhu,
- mít nejnižší ceny,
- ovládat určitý geografický prostor,
- mít výrobek, který nejlépe odpovídá potřebám úzce zaměřené skupiny zákazníků,
- zaručit nejvyšší stupeň výkonnosti a spolehlivosti,
- nabízet co nejvyšší hodnotu za co nejnižší cenu (kombinace vysoké kvality, služeb a přijatelné ceny) atd.

Formulace strategie

Při formulaci strategie musíme zvažovat celou řadu faktorů. Obecným cílem je nalezení rovnováhy mezi potenciálem podniku a všemi relevantními faktory vnějšího prostředí podniku. Faktory, které bychom měli brát v úvahu, jsou:

- tržní příležitosti, přitažlivost odvětví a konkurenční tlaky,
- nejlépe využitelné potenciální zdroje podniku,
- ohrožení podniku,
- personální hodnoty a vize vrcholového managementu,
- sociální, politické a ekonomické aspekty vnějšího prostředí podniku,
- podniková kultura. [2]

Obr. č. 1: Schéma formulace podnikové strategie – podle J. Hrona



Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

3.2 Základní podnikatelská vize

Základní představa o budoucí podobě podniku

Vyjádřuje, čím se chce podnik stát v průběhu strategického období. Formuluje, co chce podnik ve strategickém období svým majitelům poskytnout a co poskytnout svým pracovníkům a zákazníkům.

Při zpracování této části musí podnik formulovat nejprve finanční efekty, které chce poskytnout svým majitelům, dále vyjádřit na které segmenty trhu a do kterých oblastí se podnik zaměří.

Základní hypotéza a scénáře budoucího vývoje

Nejdříve je nutné vytvořit určité hypotézy a scénáře, abychom mohli zpracovat další části vize, zejména rozhodnutí o tempu tržeb a dílčích strategiích. Základní hypotézy jsou zpracovány z informací o vývoji ekonomiky a dalších ukazatelů ovlivňujících strategii podniku. Při zpracování je třeba provést kvalifikované úvahy, zda bude podnik

specializovaným nebo diversifikovaným, zda bude vyrábět nové produkty, zda bude prodávat na nových trzích.

Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktuře

Toto rozhodnutí vychází z prognózy poptávky vypracované při analýze okolí. Tímto je možné stanovit podíl na trhu. Jedná se o objem tržeb, který podnik ve strategickém období chce realizovat na trhu. Rozhodnutí o tempu tržeb je vytvořeno na základě výsledků a poznatků získané z analýzy okolí, silných a slabých stránek podniku.

Formulace dílčích strategií podniku

Základní dílčí strategie jsou:

- strategie cenová
- strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce
- strategie finanční
- strategie hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem
- strategie rozdělení zisku a použití zdrojů
- strategie úvěrů

Jedná se číselně vyjádřené záměry podniku. Ovlivňují výslednou ekonomiku v průběhu strategického období.

Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie

Tato část obsahuje výpočet základních ekonomických ukazatelů. Jedná se o základní ukazatele finanční analýzy, které charakterizují:

- likviditu
- efektivnost a rentabilitu
- úroveň financování
- aktivitu
- výnosnost majetku

Základní představy o organizaci podniku

V této části se navrhuje základní organizační struktura podniku se zásadou minimálního počtu řídicích pracovníků s maximální výkonností a specializací. Metody řízení se zásadně mění tak, aby nižším strukturním jednotkám byl vytvořen prostor pro optimální

podnikatelskou aktivitu. Musí se vytvořit takové organizační uspořádání, které bude stimulovat celý pracovní kolektiv i jednotlivé pracovníky [2].

3.3 Strategické cíle

Cílem rozumíme stav, kterého má být v budoucnu dosaženo a který můžeme změřit příslušnými ukazateli. Určení cíle je náročné a ovlivňuje budoucí existenci podniku, proto jejich vytvoření musíme věnovat značnou pozornost a dostatek času, protože orientují a sjednocují celé všechny činnosti podniku.

Určování cílů jsou nejdůležitější kroky procesu zpracování strategie. Založeno je na analýze slabých a silných stránek podniku a na jeho příležitostech a nebezpečích na trhu.

Vrcholové strategické cíle můžeme rozdělit takto:

- cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů,
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické,
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku, cíle majetkové,
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci.

Strategické pozice

Úspěšný podnik se musí snažit o co možná nejvýhodnější podnikatelskou pozici. S dobrou pozicí se zvyšují příjmy stejně rychle jako konkurence a aby byla zaručena konkurenceschopnost do budoucna, musí podnik investovat. Podnik se musí chovat a investovat tak, abych mohl čelit konkurenci.

Podnikatelská pozice firmy je dána konkurenční pozicí firmy vzhledem k okolí a vnitřní podnikatelskou pozicí, vnitřní konkurenceschopností.

Celková konkurenceschopnost je dána především:

- typem a charakterem výroby,
- typem a charakterem cíleného trhu,
- konkurenční schopností jednotlivých položek výrobního portfolia,
- stupněm technologické progresivity, rozsah vývoje a zavádění nových inovačních výrobků,
- výrobní efektivností,
- kapitálovou pozicí, efektivností marketingových činností,

- zdrojovým zajištěním,
- dodavatelským zázemím,
- úrovní distribučních cest,
- úrovní managementu,
- úrovní kvalifikace zaměstnanců a zaměstnanecké politiky. [2]

3.4 Komplexní strategické plánování

Komplexní soubor plánovacích činností, které vedou k naplnění strategických závěrů. Tyto plány se tvoří na úrovni vrcholového řízení firmy (top managementu). Je to proces formulace a využívání dlouhodobých strategických plánů sjednocujících individuální a taktické plány do jednotného celku. Na rozdíl od dlouhodobého plánování, které vyjadřuje pouze dlouhodobý aspekt, komplexní strategické plány zahrnují i komplexní pohled na rozvoj podniku. Zde se předpokládá také zpětná vazba jako prostředek změn při změně podmínek. Tyto plány by měly zodpovědět následující otázky:

- hlavní funkce a cíle podniku,
- silné a slabé stránky,
- analýza okolí podniku,
- základní směr chování podniku a strategie chování firmy,
- pravidla a prostředky k dosažení vytyčených cílů.

Důraz při strategickém plánování je proto nutno klást především na strategické myšlení, které lze charakterizovat jako využití a pochopení všech znalostí a zdrojů. Cílem je stanovit cestu, směr, kterým by měla firma jít. Hlavními aktéry strategického plánování by měli být manažeři nejvyšší úrovně. Vše musí být prováděno s plným vědomím nutnosti flexibility a rychlé zpětné reakce na měnící se podmínky.

Je nutné dobře zvažovat časový horizont strategického plánování a zvážit i možnosti kvalitativních změn okolí. Z časového hlediska se období komplexních strategických plánů značně liší podle charakteru odvětví, výrobního programu i velikosti a postavení podniku vzhledem ke konkurenci. [3]

Komplexní strategické plány

1. Stanovení základních premis chování firmy
2. Stanovení strategických cílů
3. Stanovení základní podnikatelské pozice firmy
4. Návrh základních scénářů komplexních strategií
5. Zpracování portfolia firmy
6. Vypracování a sladění dílčích rozvojových strategií
7. Vypracování variant integrované komplexní strategie
8. Výběr optimální
9. Formulace komplexního plánu
10. Sestavení rozpočtů
11. Rozpracování do období

Dlouhodobé strategické plány mají rozhodující význam pro dlouhodobý úspěch podnikání. Pro konkrétní činnost podniku je nutno tyto plány rozpracovat do plánů krátkodobých, ve formě taktických a operativních.

Taktické plány – sestavovány jako plány roční, období se stanovuje podle velikosti podniku a charakteru odvětví. Musí plně navazovat na plány strategické, musí zahrnovat principy řízení všech základních oblastí podniku. Dílčí plány taktické mohou být následující:

- roční marketingový plán,
- plán odbytu,
- výrobní plán,
- plán investic,
- plán výzkumu a vývoje,
- plán zásobování,
- krátkodobý personální plán,
- finanční plán.

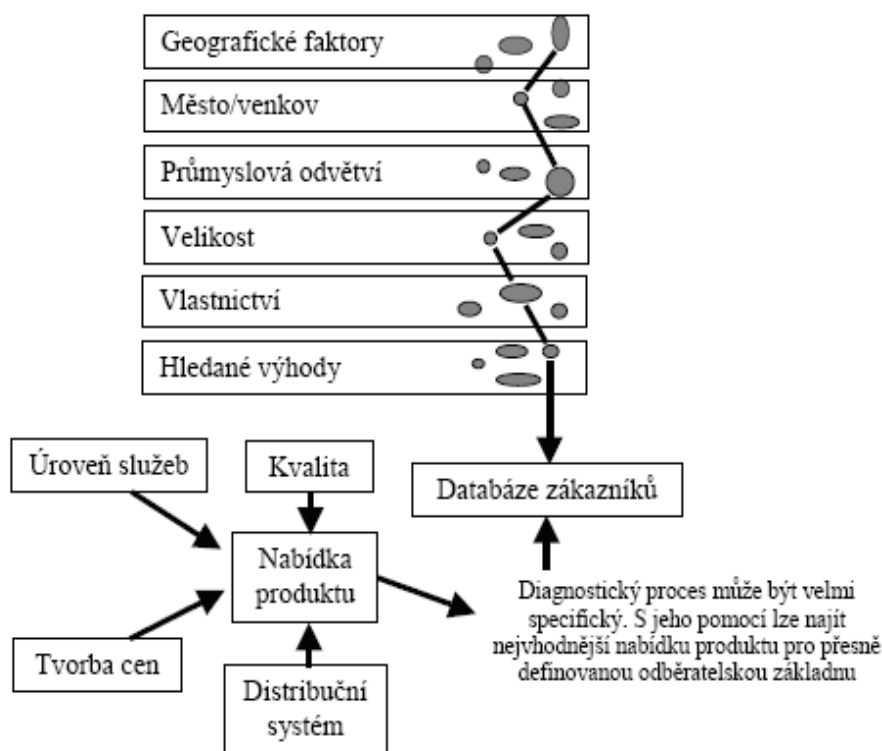
Operativní plány – jsou bezprostředním nástrojem realizace podnikových úkolů. Vytvářejí se modely odbytové, výrobní, zásobovací činnosti podniku sestavované na čtvrtletí, měsíc nebo dokonce na den. Operativní plánování plní funkci nástroje hmotných vztahů, musí zabezpečit i hodnotové vztahy a jejich kontrolu. Obsah a časový horizont operativních plánů se liší podle typu a charakteru podniku a charakteru odvětví. [2]

3.5 Podnikatelské prostředí – analýza vnějšího prostředí

3.5.1 Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro které bude strategie zpracována. Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jako např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky. Poté se stanoví segmenty trhu, které podnik hodlá uspokojovat a produkty, s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit. Většinou se jedná o produkty nebo segmenty, se kterými má již podnik zkušenosti. Často podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Proto musí analyzovat i tyto nové segmenty. Probírají se jednotlivé segmenty a vybírají se takové faktory, které budou pro zákazníky nejvhodnější. [2]

Obr. č. 2: Postup při segmentaci trhu



Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

V dalším kroku se určují faktory ovlivňující poptávku po produktech, které mají být předmětem našeho podnikání. Faktory členíme do dvou skupin – faktory podnikem neovlivnitelné a faktory podnikem ovlivnitelné. Je potřeba si uvědomit souvislosti mezi poptávkami. Potenciální poptávka je tvořena všemi spotřebiteli, kteří projevují zájem o určitou tržní nabídku. Dostupná poptávka je tvořena zákazníky, kteří mají zájem, příjem a přístup k poptávce. Cílená poptávka je část dostupného trhu. Podnik usiluje o co největší podíl cílené poptávky, o kterou usiluje také konkurence. Analýza konkurence má značný význam v konkurenčním prostředí. Úkolem je především zvýšení konkurenceschopnosti podniku. V dalším kroku se analyzují i faktory ovlivňující nabídku. Je nutné dobře odhadnout, do jaké míry může být nabídka ovlivnitelná konkurenty nově nastupujícími na trh.

3.5.2 Analýza vědecko-technického rozvoje

Je zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblasti výroby, oběhu, financování. Analyzovat je nutné nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale také u odběratelů a dodavatelů. Analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů. Strategie ofenzivního typu se zaměřuje méně na výzkum a vývoj a více na řešení problémů uspokojování poptávky. Největší naději má takový podnik, který nabídne produkt, který není na trh. Tato analýza by neměla být orientována pouze na nákup nových licencí a know-how.

3.5.3 Analýza sociálně-kulturního prostředí

Základem je odhad potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Zahrnuje také analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře.

3.5.4 Analýza ekonomického a právního systému

Step analýza

Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažuje se jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Snažíme se odhadnout jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.

Obr. č. 3: Vybrané faktory používané při Step analýze

ekonomické faktory	politicko – právní faktory
Trendy vývoje HDP	Antimonopolní opatření
Ekonomické cykly	Zákony na ochranu životního prostředí
Úrokové sazby	Politika zdanění
Vývoj peněžní zásoby	Regulace zahraničního obchodu
Míra inflace	Sociální politika
Disponibilita a cena energií	Stabilita vlády
Míra nezaměstnanosti	
sociálně – kulturní	technologické faktory
Demografický vývoj	Vládní výdaje na výzkum
Rozdělení důchodu	Trend ve výzkumu a vývoji
Mobilita obyvatelstva	Rychlost technologických změn
Vývoj životní úrovně	Míra zastarávání technologií
Míra vzdělanosti	Přístup k výzkumu a vývoji
Přístup k práci	

Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

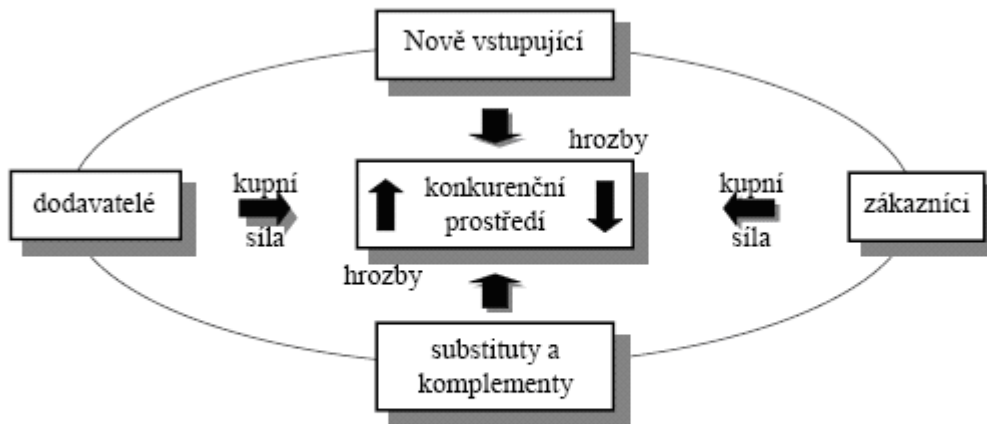
Porterův model pěti sil

Analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, které přímo ovlivňují formulaci podniku. Než firma vstoupí na trhu musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují její vstup.

Pět sil:

- hrozba nově vstupujících na trh
- obchodní síla zákazníka
- obchodní síla dodavatelů
- hrozba substituce výrobků a služeb
- pozice mezi běžnými konkurenty

Obr. č. 4: Porterův model



Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

Analýza těchto pěti činitelů může přispět ke zhodnocení nebezpečí a slabin, které má podnik. Ukazuje obranu proti současným i budoucím konkurentům. [2]

Kromě těchto 5 sil Porter vymezil 6 konkurenčních bariér:

- úroveň hospodárnosti,
- diferenciacce výrobku a služeb,
- kapitálová náročnost,
- nákladové zvýhodnění,
- přístup do distribuční sítě,
- vládní politika. [2]

Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. Je to velmi analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů. Každá tato skupina zaujímá významnou roli na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť. [2]

Analýza konkurentů

Analýza úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů.

Obr. č. 5: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní 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				

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

Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

Analýza atraktivity odvětví

Navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence – Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů. V průběhu analýzy se hodnotí 15 faktorů a silám, které ovlivňují, se přiřazují skóre od 1 do 10. Vysoké skóre je tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak [2].

Obr. č. 6: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí - klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti - inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření - diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota - kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály - podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt - elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance - spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení - jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální - horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

3.6 Podnikatelské prostředí – analýza vnitřního prostředí

3.6.1 Analýza vnitřního prostředí

Úspěšnost budované strategie podniku je závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti podniku jsou dány vnitřními a vnějšími zdroji, tedy schopností uskutečňovat dané záměry a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá při určení, zda zdroje a možnosti odpovídají prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických předností podniku umožňuje, aby se podnik odlišil od konkurence a dosahoval vyšší zisk. Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, ale udržet výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší. Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Schopnosti podniku jsou produktem organizační struktury a řídicího systému.

Obr. č. 7: Obecné vymezení zdrojů podniku



Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

3.6.2 Podniková kultura

Jedná se o komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti. Je to také chování v rámci vedení firmy. Každý podnik má svoji specifickou kulturu vytvořenou zejména na počátku zakladateli firmy, později formovanou všemi zaměstnanci.

Komunikační politika podniku se vyznačuje jednotným cílem, snahou po vyjádření jedinečnosti, vytvořením nezaměnitelné tváře podniku, ztotožnění všech spolu pracovníků s podnikovou představou.[2]

3.6.3 SWOT analýza

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá tato metoda. Zahrnuje v sobě analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na strategické chování.

Název metody SWOT je odvozen od:

Strength (silné stránky)

Wealnesses (slabé stránky)

Opportunites(příležitosti)

Threats(nebezpečí)

Nebezpečí na trhu T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S jsou faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. [2].

Obr č. 8: SWOT analýza

	Interní faktory	Silné stránky S - kapitálová síla - silné zdroje - vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady - kvalita výrobků	Slabé stránky W - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost - zastaralá technologie - vysoká režie - slabý management - špatní dodavatelé
Externí faktory	Přístup SO Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Přístup WO Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.	
Příležitost trhu O - růst trhu, růst poptávky - specializovaný trh s možností vstupu - fragmentované trhy - možnost diferenciacce - možnost integrace - možnost exportu atd.			
Nebezpečí trhu T - silná konkurence - vstup zahraniční konkurence - objemové trhy, malá možnost diferenciacce - stará odvětví - nestabilita trhu	Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opouštění trhu.	

Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management.Skripta VOŠ, 2001

3.6.4 Space analýza

Analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik. Finanční potenciál – síla (FS) podniku a konkurenční výhoda (KV) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (SO) a stabilita prostředí (StO) charakterizují strategickou pozici celého odvětví.

Analýza spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí:

- technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové konkurentcenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů

Faktory ovlivňující sílu odvětví:

- růstový a ziskový potenciál, finanční stabilita, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálová intenzita, složitost vstupu do odvětví, produktivita, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu:

- podíl na trhu, kvalita výrobku, životní cyklus výrobku, inovační cyklus, loajalita zákazníků, technologické know-how, vertikální integrace, rychlost zavádění nových výrobků

Faktory ovlivňující finanční sílu podniku:

- návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, požadovaný, disponibilní kapitál, cash-flow, složitost výstupu z odvětví, míra rizika, obrat zásob, využívání úspor v rozsahu zkušeností

3.7 Strategická volba a podnikatelské strategie

Podle podnikatelské pozice má firma možnosti na zlepšení své podnikatelské pozice, které musí být zváženy a navzájem propojeny, aby bylo možno vytvořit komplexní podnikatelskou strategii, která vytváří koncept celkového budoucího chování podniku.[2]

Podnikatelská strategie je vytvářena a postupně zpřesňována. Základem jsou komplexní podnikatelské strategie, které by měly vzít v úvahu všechna základní hlediska možného budoucího chování firmy. Všem těmto hlediskům odpovídají různé typologie strategií, které by se v žádném případě neměly vzájemně vylučovat. [2]

3.7.1 Strategie podle orientace managementu

Z hlediska celkového klimatu firmy, dispozic managementu, ale i stáří a velikosti firmy a typu odvětví, můžeme charakterizovat určité tendence v chování firem, které se promítají i do budoucího strategického rozhodování.

Podle těchto ukazatelů lze management firmy dělit na:

Defender – globalizační tlaky jsou slabší a výhody domácí firmy dostatečné, ale omezené jen na tuzemský trh, domácí firma se může soustředit jen na obranu své vlastní pozice. Pokud přijde agresivní konkurence, musí se společnost snažit lépe přizpůsobit své výrobky a služby speciálním přáním a potřebám zákazníků.

Extender – při slabších globalizačních tlacích se může tuzemská firma opřít o možnost transferu svých výhod do dalších zemí, sama se může pustit do expanze. Jedná se o firmu, jejíž výhody jsou přínosné i do dalších zemí a mohou se nejen úspěšně bránit cizí konkurenci, ale mohou i usilovat o zahraniční expanzi, ale jen tam, kde zahraniční prostředí je obdobné jejich domácímu trhu.

Dodger – obtížnější situaci mají podniky, kde jsou zahraniční příchozí pod silným globalizačním tlakem. Jestliže se výhody domácí firmy dají uplatnit jen v tuzemsku, závisí její další existence či nezávislost na tom, do jaké míry se jí podaří vyhnout se působení konkurence.

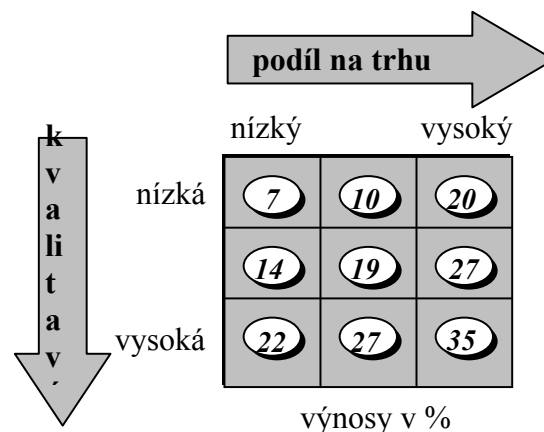
Contender – silné stránky podniku jsou dostatečně odolné proti silným globalizačním tlakům, podnik může uvažovat o střetu se zahraničním soupeřem. Tomuto podniku se také říká bojovník. [2]

3.7.2 Tržně orientovaná strategie

Tato strategie je založena na jednoznačně pozitivní souvislosti mezi velikostí podílu na trhu a velikostí výnosu. Čím větší je podíl podniku na trhu, tím lze očekávat vyšší výnos každé obchodní činnosti. Důležité je postavení výrobku nebo služeb na trhu.

Ne vždy podnik musí mít velký podíl na trhu, aby dosahoval velkého zisku, velmi důležitou roli zde hraje kvalita výrobku.

Obr. č. 9 Tržně orientovaná strategie



Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

Z těchto vizí vymezujeme tři typy dílčích strategií:

Strategie nízkých nákladů – strategie celkového vedení

- podnik se snaží o dosažení nejnižších výrobních i distribučních nákladů
- při splnění těchto cílů podnik pak může stanovit ceny nižší než konkurence

Strategie diferenciacce

- podnik se snaží získat výhodu na trhu nabízením speciálního výrobku, odlišného od konkurence a má nejlepší servis, čas dodání, kvalitu, atd.

Strategie tržního koutu

- tato strategie je založena na segmentaci trhu kde je možné strategii ještě umístit a kde se může podnik udržet a získat větší podíl na trhu
- jedná se např.o poskytování výrobku velice silné nebo naopak slabé sociální vrstvě obyvatel nebo soustředění se na trh s vysoce profesionálním zaměřením

3.7.3 Inovační strategie

- je dlouhodobým programem, který orientuje vývoj nových produktů

Obecně jsou klasifikovány:

Strategie ofenzivní

Strategie defenzivní

Strategie mírně ofenzivní

Strategie zůstatková

3.7.4 Růstové strategie

Management podniku se při této strategii zajímá o dvě základní možnosti vývoje:

- udržet konkurenční pozici,
- zlepšit konkurenční pozici.

Tato strategie se snaží zlepšit konkurenční pozici podniku zvyšováním příjmů z prodeje i ze samotného růstu firmy.

Tuto strategii je možné realizovat dvěma způsoby:

1. Integrační růst

Orientace na některou z možných forem integrace:

- zpětná integrace představuje spojení s dodavateli,
- integrace s distributory a odběrateli,
- integrace horizontální – spojení ve stejném odvětví,
- integrace vertikální – spojení s navazujícími, odlišnými oblastmi výroby včetně zpracovatelského průmyslu.

2. Intenzivním růstem

Jedná se o strategii, která může být dosažena buď intenzivní cestou nebo diversifikací (přidáním zcela nového produktu). Intenzivní růst může být zvolen v tom případě, kdy současné výrobky a současný trh poskytuje možnost zvýšení prodejů, např. formou jejich zdokonalení.

Má tyto základní formy:

Strategie pronikání (penetrace trhu)

Management hledá cesty jak zvýšit podíl na trhu pro své současné výrobky na současných trzích.

Strategie rozvoje trhu

Získat nové trhy pro své současné výrobky, které byly zatím dodávány např. jen pro průmyslová teritoria, se nyní budou dodávat pro veškerý spotřebitelský trh.

Strategie vývoje nového výrobku

Snaha managementu o inovaci stávajícího výrobního programu. Znamená to připravit výrobu takových produktů, které vyžadují od spotřebitelů osvojení si nových postupů, umožňujících získat z nových výrobků vyšší užitek, nebo o výrobky, které jsou nové pro podnik samotný a zajišťují výrobní progresivitu.

Diversifikovaný růst

Jedná se o nové výrobky určené pro nové trhy. Může se jednat o soustředěnou diversifikaci, kdy firma hledá výrobky, které mohou přinést efekt jejím dosavadním výrobkům. [1]

3.7.5 Konkurenčně orientované strategie

Předpokládá tvorbu konkurenčních výhod, jejímž cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Tato strategie vychází z předpokladu, že výrobky či služby jsou relativně stejné a tedy i dostupné, proto si zákazník vybere takový výrobek, jestliže:

- cena výrobku bude nižší než u konkurence,
- využitelnost produktu bude vyšší

V zásadě lze odlišovat tyto strategické přístupy:

- strategie vycházející z vysoké jakosti výrobků,
- strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů – cenová konkurence,
- necenová konkurenční strategie,
- strategie zvyšování odbytu při zachování cenové hladiny- např. pomocí diferenciací výrobků tím, že odliší své výrobky od výrobků konkurence.

Mezi základní způsoby výrobkové diferenciací řadíme:

- diferenciací vlastního výrobku – funkční vlastnosti, kvalita,
- diferenciací služeb – instalace výrobku, školení, zácvik,
- osobní diferenciací – styl obchodních zástupců,
- diferenciací image – značka, symbol výrobku nebo firmy,
- diferenciací výrobků pomocí času – zkrácení času na výrobek na všech úrovních jeho výroby. [1]

3.7.6 Strategické hodiny

Náklady jsou měřítkem vstupů nikoliv měřítkem výstupů. Diferenciací je spíše technická záležitost. Lepší konstrukce výrobku nebo složitější služba nejsou hodnotou k dosažení konkurenční výhody, pokud se nestanou hodnotou pro uživatele. Konkurenční strategie musí na tuto skutečnost reagovat. Pro uživatele není rozhodující, jak tyto hodnoty byly dosaženy, ale jakou cenu musí zaplatit a jakou má výrobek nebo služba pro něho hodnotu, resp. užitnou hodnotu.

Při volbě základní konkurenční strategie je rozhodující vztah mezi cenou a užitnou hodnotou. V rámci tohoto vztahu lze vymezit několik strategií podle příslušných úseků.

Cenová strategie (úsek 1,2) – cenová strategie úseku 1 se může zdát neatraktivní, přesto ji některé podniky úspěšně používají, kdy snižují cenu spolu s užitnou hodnotou. Jedná se o takový segment trhu, který akceptuje nízkou kvalitu výrobku nebo služby, protože je zde

nízká příjmová hladina. V cenové strategii úseku 2 hledají výhody všichni konkurenti. Snižují cenu a současně se snaží udržet kvalitu výrobku nebo služby. Tato strategie je poměrně snadno napodobitelná. Ovšem konkurenční výhoda může být dosažena jen tehdy, pokud si podnik tuto výhodu udrží. Podnik může trvale udržet nízkou cenu, jestliže má nejnižší náklady ze všech konkurentů a je připraven vydržet cenovou válku.

Diferenciační strategie (úsek 4) – diferenciační strategie nabízí vyšší užitnou hodnotu než mají konkurenti za poněkud vyšší cenu. Tato strategie může být dosažena jedinečným nebo zlepšeným výrobkem, např. investováním do vědecko-technického rozvoje (používají ji např. automobilové společnosti, které investovali do zlepšení spolehlivosti svých výrobků). Tyto snahy jsou doprovázeny kvalitnějším marketingem než mají konkurenti - výrobky nebo služby lépe uspokojují potřebu spotřebitele.

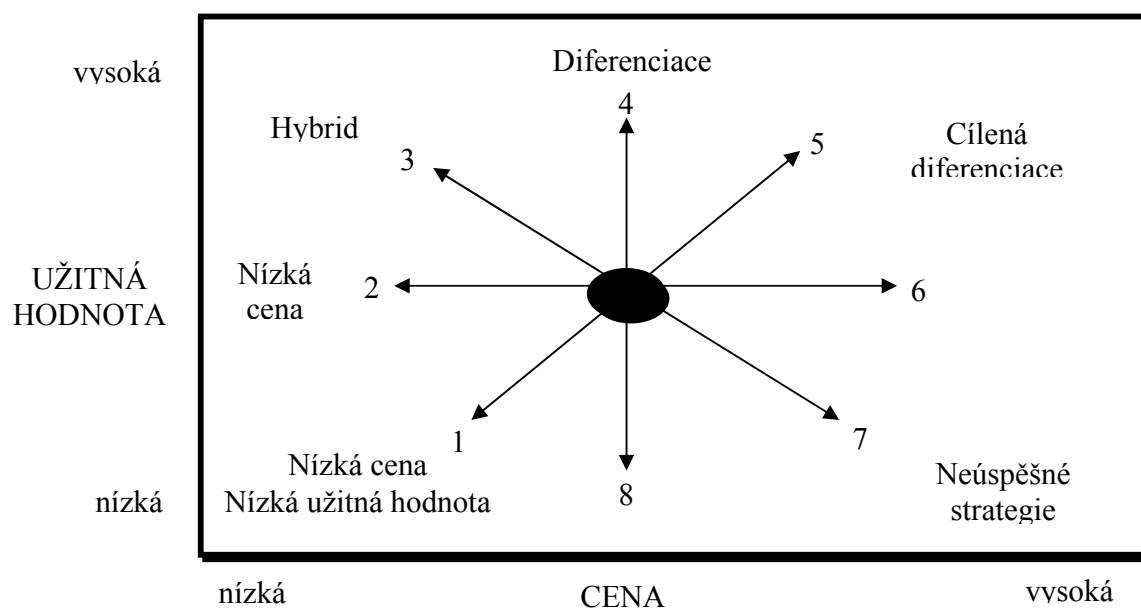
Hybridní strategie (úsek 3) – v praxi je možné zvyšovat užitnou hodnotu, zatímco cena klesá. Mnoho firem podobnou strategii aplikovalo. Úspěch spočívá v tom, porozumět zákazníkům a uspokojit jejich potřebu. Je nutné mít při tom nízké náklady, které dovolí snížit cenu výrobku, nebo služby, ke které se jen těžko přiblíží konkurence.

Cílená diferenciace (úsek 5) – podnik může konkurovat tím, že bude nabízet vyšší užitnou hodnotu za vyšší cenu. Pokud podnik sleduje takto pojatou strategii, zpravidla konkuruje na vybraném segmentovaném trhu. Nevýhoda této strategie spočívá v přesvědčení spotřebitele o svém, již oblíbeném výrobku.

Neúspěšné strategie (úsek 6,7,8) – strategie, které jsou předpokládány v úsecích 6, 7, 8 vedou postupně podniky k pravděpodobnému zániku. Úsek 6 předpokládá zvyšování ceny bez zvýšení užité hodnoty pro zákazníka. Pokud má podnik monopolní postavení, pak tato strategie se může jevit jako úspěšná. Úsek 7 je ještě katastrofálnější než úsek 6. Současně probíhá snižování užité hodnoty výrobku nebo služby při zvyšování ceny. V úseku 8 probíhá snižování užité hodnoty při zachování stejné ceny.

Strategické hodiny jsou modelem základních konkurenčních strategií, jejichž podstata leží v trhu.[2]

Obr. č. 10 Strategické hodiny a příslušné vztahy



Zdroj: Váchal, Jan. Váchalová, Petra: Strategický management. Skripta VOŠ, 2001

3.8 Volba strategií

Volba strategie je rozhodující fází následující po generování strategických alternativ. Strategické alternativy hodnotíme podle těchto kritérií:

- přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání,
- vhodnost – strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitosti,
- realizovatelnost – strategie se musí realizovat z dostupných zdrojů podniku. V cestě nesmí stát žádné překážky typu jako např. neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje,
- poskytnutí výhody – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností a pozice podniku [2].

3.9 Implementace

Jedná se o nejsložitější fázi procesu strategického řízení. Má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Implementace strategie zahrnuje: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových kontrolních procedur, výstavbu systému apod. Není jednotný postup. Implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu s táří trhu, na dostupných zdrojích a dalších faktorů.[2]

3.9.1 Implementace věcná

Implementace věcná obsahuje přesně vymezený věcný obsah etapy realizace. Na prvním místě musí být uveden jako úkol: utvoření realizačního týmu. Jako poslední je úkol: zahájení provozu. Mezi těmito etapami mohou být uvedeny úkoly jako: rozdělení kompetencí, ustanovení dílčích pracovních skupin, nákup techniky.

3.9.2 Implementace časová

Časová implementace zahrnuje zmíněné úkoly jako etapy zavádění v konkrétním časovém termínu. Dále v implementaci je určena konkrétní zodpovědná osoba za plnění časové a věcné implementace.

Implementace by nakonec měla obsahovat vyjádření očekávaného přínosu a závěr, který by zahrnoval vyhodnocení splnění cílů. [2]

4 MATERIÁL A METODY

4.1 Profil společnosti

Společnost Švekr leasing, a.s. vstoupila na český leasingový trh v roce 1998 s šesti zaměstnanci a jednou pobočkou. Na konci roku 2004 došlo ke sloučení s leasingovou společností L-leasing, a.s., která si na trhu nevedla příliš dobře a ocitla se v nesnázích. Než společnosti L-leasing nastaly problémy spolupracovala s velkým množstvím zajímavých klientů i dodavatelů, proto byla pro společnost Švekr leasing, a.s. vhodný cíl. Jelikož si společnost Švekr leasing, a.s. vedla na českém leasingovém trhu poměrně dobře, bylo dohodnuto zachování obchodního jména společnosti. Za dobu svého působení si společnost na trhu vybudovala pevné postavení a umístění v první desítce největších leasingových společností. Pobočky společnosti jsou rozmístěny po celé České republice a v budoucnu vedení společnosti počítá s rozšířením svého vlivu i na mezinárodním trhu a to především využitím nových prostor na Slovensku.

4.2 Podniková filosofie

Primární filosofie společnosti Švekr leasing, a.s. zahrnuje poskytování leasingové služby zákazníkům na základě individuálního oslovení a následného jednání s cílovým zákazníkem. Cílem snažení je postihnout co nejširší spektrum zákaznického okruhu s důrazem na jednotnou kvalitu poskytovaných služeb. Tím pádem je každému klientovi věnována důsledná péče s cílem uspokojení požadovaných potřeb a představ o spolupráci na míru. Součástí komplexních služeb je následná analýza a podle zjištěných skutečností návrh a projednání optimálního řešení financování.

V současné době společnost poskytuje moderní leasingové služby, zejména pak: finanční leasing a operativní leasing. Tyto unikátní typy finanční služby nabízí společnost Švekr leasing, a.s. pro veškeré své zákazníky, ať už jde o fyzické osoby podnikatele, nepodnikatele nebo právnické osoby momentálně jen na nová osobní a užitková vozidla.

V důsledku zvyšující se poptávky po ojetých vozidlech, respektive po možnosti financování pomocí leasingu, se společnost rozhodla vstoupit na trh i v této komoditě.

4.3 Informační technologie

Jedním z hlavních projektů bylo v minulém roce zavedení nového databázového, centrálně řízeného schvalovacího systému. Společnost Švekr leasing, a.s. se tak stala institucí s plně automatizovaným rozhodovacím nástrojem postaveným na bázi scorovacích karet. Přínosem tohoto projektu bylo napojení na databázi NRKI (Nebankovní registr klientských informací) a BRKI (Bankovní registr klientských informací), což přineslo výrazné zkvalitnění a zrychlení schvalovacího procesu. Tento automatický systém umožňuje zajištění schvalování obchodních případů i mimo standardní pracovní dobu, což oceňují zejména dealeri ale i zákazníci. Celková investice do tohoto komplexního a v dnešní době nenahraditelného softwaru činila téměř 6 mil. Kč. V minulém roce bylo též mnoho finančních zdrojů alokováno do hardwarového vybavení oblastních poboček a v neposlední řadě samozřejmě centrály.

4.4 Personální zajištění

Společnosti zaměstnává 174 zaměstnanců. Většina zaměstnanců pracuje na centrále společnosti v Praze, ostatní pracovníci jsou na pracovních pozicích na oblastních pobočkách. Společnost má 7 oblastních poboček, na každé pracuje 3 – 6 pracovníků. Počet pracovníků na každé jednotlivé pobočce je odvozen podle rozsahu území, na kterém pracovníci pobočky působí.

Graf. č. 1 Věková struktura zaměstnanců

věk	% podíl
20 - 30 let	37,20%
31 - 40 let	43,90%
41 - 50 let	13,40%
více než 50 let	5,50%

Zdroj: vlastní

Věková struktura zaměstnanců

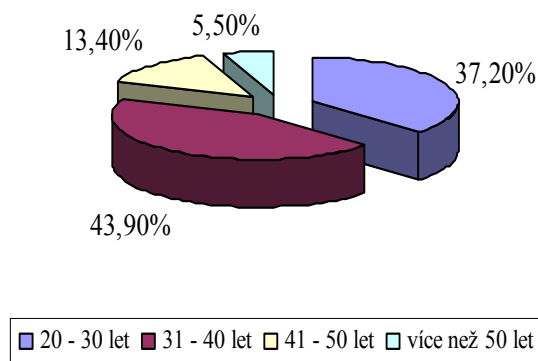
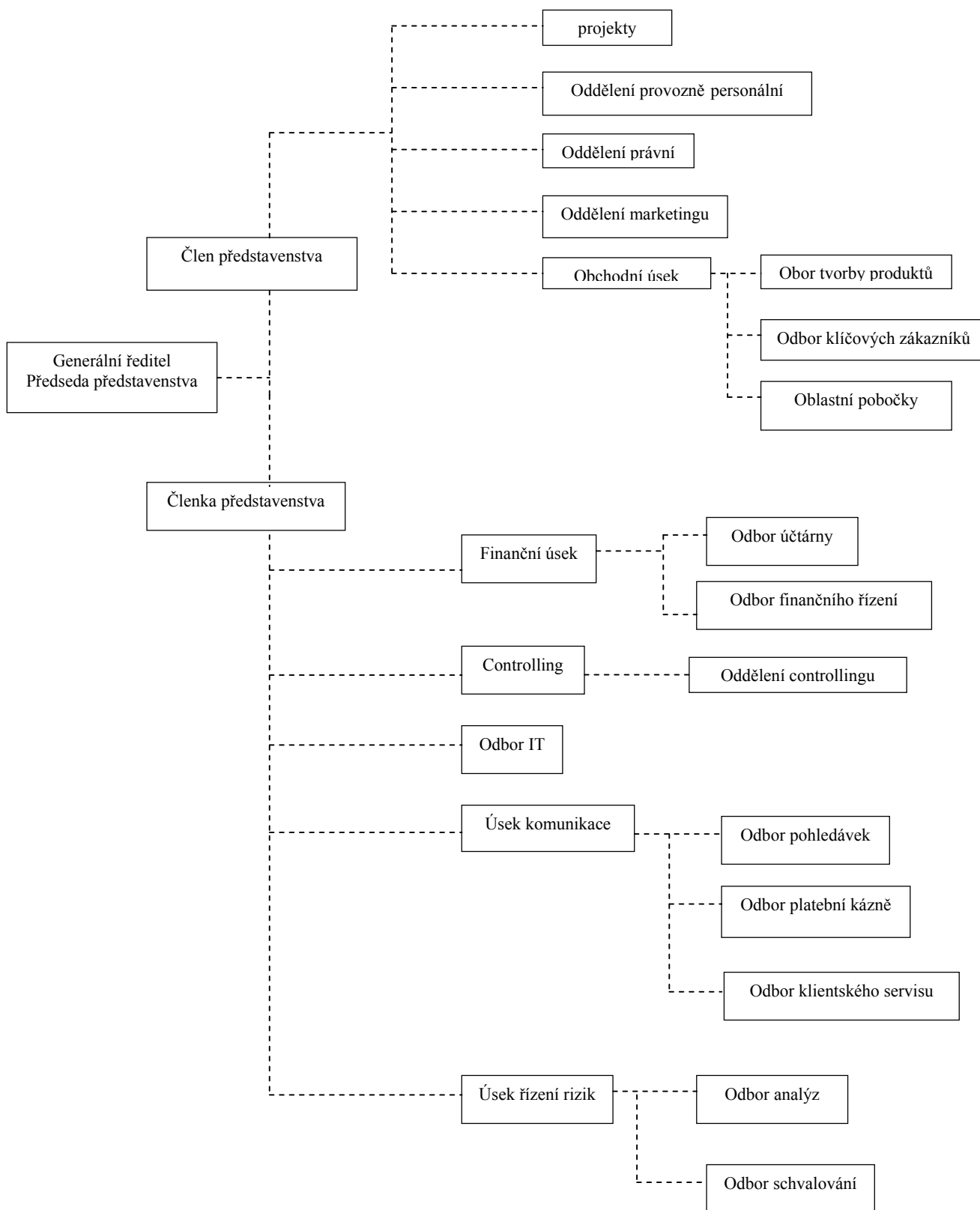


Schéma č. 1 Organizační struktura společnosti Švekr leasing, a.s.



Tabulka č. 1 Průměrný počet zaměstnanců společnosti Švekr leasing, a.s.

Rok	2005	2006	2007
Počet zaměstnanců	143	158	174

Zdroj: vlastní

Z důvodu neustále se rozšiřující nabídky služeb a tím růstu množství uzavřených obchodů, bylo nutné vytvořit nová pracovní místa. Společnost se stále rozšiřuje do nových lokalit, které je nutné personálně obsadit.

Tabulka č. 2 Roční produkce

Rok	2005	2006	2007
Roční produkce	3,4 mld.	4,6 mld.	5,4 mld.

Zdroj: vlastní

Společnost Švekr leasing, a.s. překonala v roce 2007 hranici 5 miliard korun objemu nových obchodů, což představuje meziroční nárůst o více než 37 %.

Tabulka č. 3 Počet uzavřených smluv

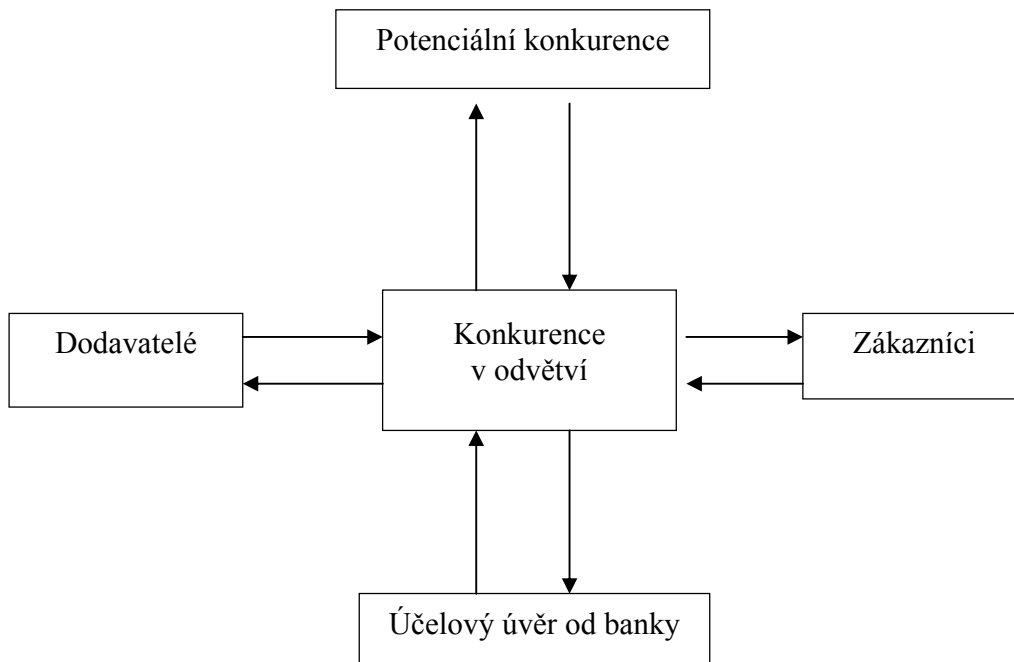
Rok	2005	2006	2007
Počet smluv	8 774	11 157	13 762

Zdroj: vlastní

Jelikož společnost Švekr leasing, a.s. nabízí kvalitní služby a leasingové akce, roste tím i množství uzavřených smluv. Zatím pouze na nová vozidla. Po vstupu na trh s ojetými vozidly je očekáván nárůst minimálně o 20%.

4.3 Vnější analýza podnikatelského prostředí

4.3.1 Porterův model pěti sil



Konkurence

Společnost podniká v oblasti finančního pronájmu automobilů. V této oblasti se konkurence neustále rozrůstá. Firmy stále rozšiřují nabídku svých služeb a jsou vytvářeny nové leasingové akce. Od počátku roku, kdy se vlivem daňové reformy od 1.1.2008 změnila doba trvání leasingu a tím doba odepisování předmětu leasingu na 60 měsíců, byl konkurenční boj velice silný. Leasingové společnosti se předháněly ve vytváření nejrůznějších leasingových akcí. Reforma se nedotkla fyzických osob nepodnikatelů, u kterých je stále možnost financování na 36 měsíců. Reforma postihla hlavně fyzické osoby podnikatele a právnické osoby, proto byl velký důraz kladen na vytváření leasingových akcí zejména pro tuto cílovou skupinu zákazníků, kde je hlavní výhodou pro zákazníka možnost financování na 36 měsíců. V rámci konkurenčního boje společnost Švekr leasing, a.s. nabízí možnost tzv. zkráceného splácení, kdy je doba trvání dle zákona 60 měsíců, ale výhodou je, že leasing je splacen po 36 měsících a další 2 roky leasingový nájemce (zákazník) platí pouze pojištění. Některé leasingové společnosti nabízí tzv. leasing s nulovým navýšením nebo různé slevové akce, kterými chtějí

získat nové zákazníky. Roste konkurenční boj mezi jednotlivými značkami vozidel, a to především dalším rozšířením slevových akcí a mimořádných nabídek nadstandardních výbav vozidel. Společnost Švekr leasing, a.s. byla na základě znalosti potřeb spolupracujících dealerů schopna zajistit plnou podporu svým partnerům s cílem zvýšit jejich úspěšnost na stále se přiosťřujícím konkurenčním trhu.

Dodavatelé

Společnost spolupracuje s osvědčenými a stálými dodavateli vozidel. Tito dodavatelé jsou autorizovaní prodejci vozidel všech značek na českém trhu. Spolupráce s novým dealerem je časově i administrativně náročnější a roste riziko obchodního případu. Pro získání nového dealera je důležitá kvalita služeb, jakou je schopná leasingová společnost nabídnout. Mezi hlavní kritérium, podle kterého se dodavatelé rozhodují, se kterou leasingovou společností budou spolupracovat, je výše odměny za každý uzavřený obchod. Neméně podstatné jsou ostatní faktory spolupráce jako např. fungující komunikace a spolupráce mezi dodavatelem předmětu leasingu a leasingovou společností, možnost finanční půjčky dodavatelům na nákup vozidel do autosalonu a z toho plynoucí úročení této půjčky. Společnost Švekr leasing, a.s. díky své filozofii individuálního přístupu a úzké spolupráci s jednotlivými prodejci dopravní techniky, byla schopna připravit a na trhu nabídnout mnoho zajímavých a úspěšných akcí pro celý segment zájemců o financování vozidel.

Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti Švekr leasing, a.s. řadíme fyzické osoby nepodnikatele, podnikatele a právnické osoby. V nejvyšší míře je zastoupena skupina nepodnikatelů, tzn. občanů, kteří nemají dostatek prostředků na nákup vozidla v hotovosti a proto využívají služeb leasingové společnosti. Je zde riziko neplacení leasingových splátek a tím zvýšení nákladů na vymáhání předmětu leasingu.

Substituty

Mezi substitut můžeme zařadit účelové úvěry u banky. Lidé využívají také tuto možnost, i když vyřízení úvěru trvá delší dobu než vyřízení leasingu. Avšak u leasingu není požadována záruka movitým majetkem jako tomu může být u banky. Zákazníci vidí problém v leasingu, protože tam je nutné složit určitou akontaci, zatímco banka půjčí celou částku. Dalším problémem je vlastnictví vozu, zatímco u úvěru je zákazník majitelem, u leasingu vlastní předmět financování po celou dobu leasingová společnost. Tímto z pohledu zákazníka vstupuje mezi ně a jejich vůz jakási 3. osoba, přes kterou je nutné vyřizovat i sebemenší problém.

Vyhodnocení

Po zpracování této analýzy jsem došla k závěru, že společnost Švekr leasing, a.s. má dostatek klientů, kteří mají zájem o leasing, i přes obsáhlou nabídku služeb od ostatních leasingových společností, které stále inovují nabídku služeb a leasingových akcí. Po daňové reformě byly jisté obavy, že zákazníci budou mít větší zájem o úvěr u banky z důvodu prodloužení doby financování na 60 měsíců, ale i přes tuto změnu je leasingové financování vyhledávané a používané. Ohrožení může spočívat ve stále sílící konkurenci. Leasingové společnosti neustále rozšiřují nabídku služeb pro získání nových zákazníků i dodavatelů. Problém při zavedení leasingu ojetých vozidel, může nastat s novými dodavateli předmětů leasingu, dokud nebude prověřena spolupráce s nimi.

4.3.2 Analýza konkurentů

	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku	„Leasing G“	„Leasing C“	„Leasing V“	„Leasing A“
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu	8 %	10 %	7 %	6 %
Cenová výhoda *	2	2	3	3
Kvalitní výhoda *	2	2	3	3
Technologická základna *	3	2	3	3
Odbytová základna *	2	1	3	3
Distribuční podmínky *	1	1	3	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	2	2	3	3
Vážnost konkurence (současná) *	2	2	3	3
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	3	2	3	3
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	3	3	3	4
CELKEM	20	17	27	28

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

Pro tuto analýzu byli zvoleni 4 největší konkurenti společnosti Švekr leasing, a.s. V České republice je kolem 70 leasingových společností, které jsou členy Asociace leasingových společností. Společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá místo v první desítce největších a nejúspěšnějších leasingových společností na českém leasingovém trhu a to 4 % podílem na trhu.

Podle této analýzy je největším konkurentem společnost pod jménem „Leasing C“. Tato společnost má spojení s vlastní bankou, má dlouholetou tradici a velké množství stálých zákazníků. Také již nabízí delší dobu možnost leasingu ojetých vozidel, o který právě

v současné době můžeme sledovat zvyšující se zájem u zákazníků. Ostatní konkurenti nedosáhli ohrožujícího výsledku. Z dlouhodobého sledování situace na trhu lze s určitostí usuzovat, že hlavní konkurenční společnosti uvedené v tabulce výše, nabízejí v mnoha ohledech naprosto srovnatelné produkty s ohledem na okamžitou i dlouhodobou finanční zátěž zákazníka. Pomyslný jazýček vah při boji o zákazníka se v současné době a blízké budoucnosti bude vychylovat na stranu té společnosti, která nabídne lépe zpracovaný marketingový plán (produkt) a investuje do jeho zviditelnění u veřejnosti. Společnost Švekr leasing, a.s. v současné době alokuje značné zdroje právě tímto směrem, protože věří v jeho úspěch na českém trhu.

4.3.3 Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí - klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti-inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení-jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální-horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tato analýza hodnotí 15 faktorů, ideální skóre by bylo 150. Společnost Švekr leasing, a.s. dosahuje počtu 100, tzn. že se pohybuje v reálném rozmezí 75 – 120. Pokud by skóre kleslo pod 75, byl by to pro společnost signál upozorňující na aktuální potřebu napravení podniku

v rámci odvětví. Společnosti Švekr leasing, a.s. pod tuto hranici neklesla. Na základě této analýzy dospělo vedení společnosti k rozhodnutí, že je nutné se zaměřit na zvýšení koncentrace poboček po celé České republice, tzn. rozšířit své pole působnosti a pokrýt tak větší množství zákazníků a tím zvyšovat zisk. Tím se budou zvyšovat náklady společnosti, ale stane se tak více konkurenceschopnější společností.

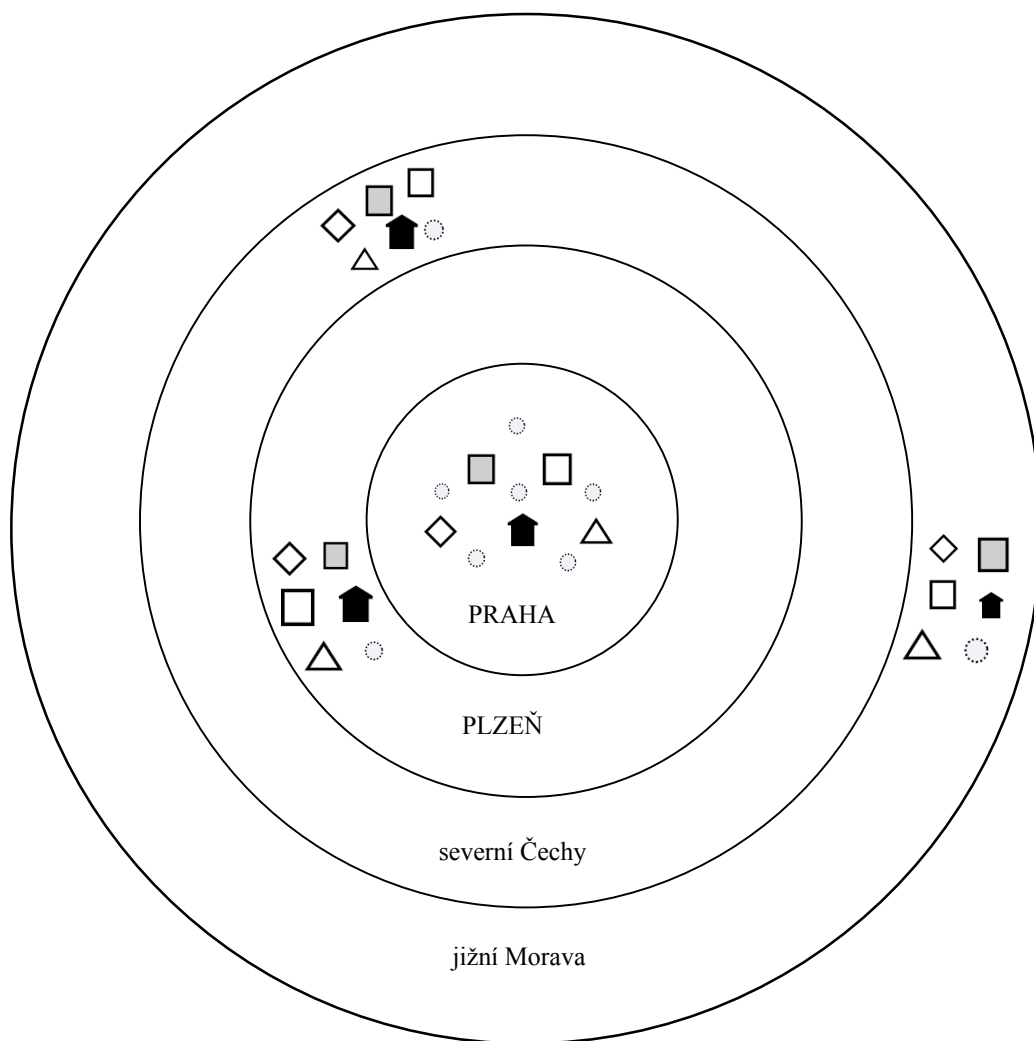
4.3.4 Strategická mapa

Na českém leasingovém trhu je podle Asociace leasingových společností přibližně 70 společností. Mezi největší konkurenty společnosti Švekr leasing, a.s. patří „Leasing G“, „Leasing C“, „Leasing V“ a „Leasing A“. Všechny tyto společnosti mají několik oblastních poboček a centrálu v Praze. Liší se v množství nabízených leasingových služeb, kvalitě i množství slevových akcí, jak zákazníkům tak dodavatelům.

Tabulka č. 4 Seznam konkurentů

Název společnosti	Působnost	Označení
„Leasing G“	Celá ČR	◇
„Leasing C“	Celá ČR	□
„Leasing V“	Celá ČR	△
„Leasing A“	Celá ČR	■
Ostatní	Celá ČR	⊙
Švekr leasing, a.s.	Celá ČR	🏠

Zdroj: vlastní




Výše uvedená strategická mapa popisuje zastoupení analyzovaných konkurenčních leasingových společností a jejich vliv v hlavních oblastech zájmu společnosti Švekr leasing, a.s. Mezi hlavní lokality patří Praha, Plzeň, severní Čechy a jižní Morava. Společnost Švekr leasing, a.s. má stejně jako většina ostatních konkurentů centrálu v Praze, kde je také velké množství ostatních leasingových společností, které se výrazně podílejí na výsledném rozdrobení tržních příležitostí. Jedná se převážně o malé, spíše specifické leasingové společnosti. Ze strategické mapy můžeme vypožorovat, že společnost Švekr leasing, a.s. má značný podíl zejména v Plzni, kde je ovšem jejím největším konkurenčním rivalem leasingová společnost „Leasing C“. Přesto se společnosti Švekr leasing, a.s. se v této lokalitě daří udržovat vedoucí postavení. Má zde silnější vliv i než např. v Praze. Naopak nejslabší vliv a podíl na trhu má společnost Švekr leasing, a.s. na jižní

Moravě. Zde je dominantní leasingová společnost „Leasing A“. I zde je jasně vidět vliv většího množství nespécifikovaných leasingových společností, podobně jako v pražské oblasti. Suverénně nejlukrativnější oblastí jsou ovšem severní Čechy, kde si společnost vede nad míru dobře a i s relativně malým realizačním teamem tvoří vedoucí společnost na leasingovém poli a objem realizovaných obchodních případů je tím pádem značný.

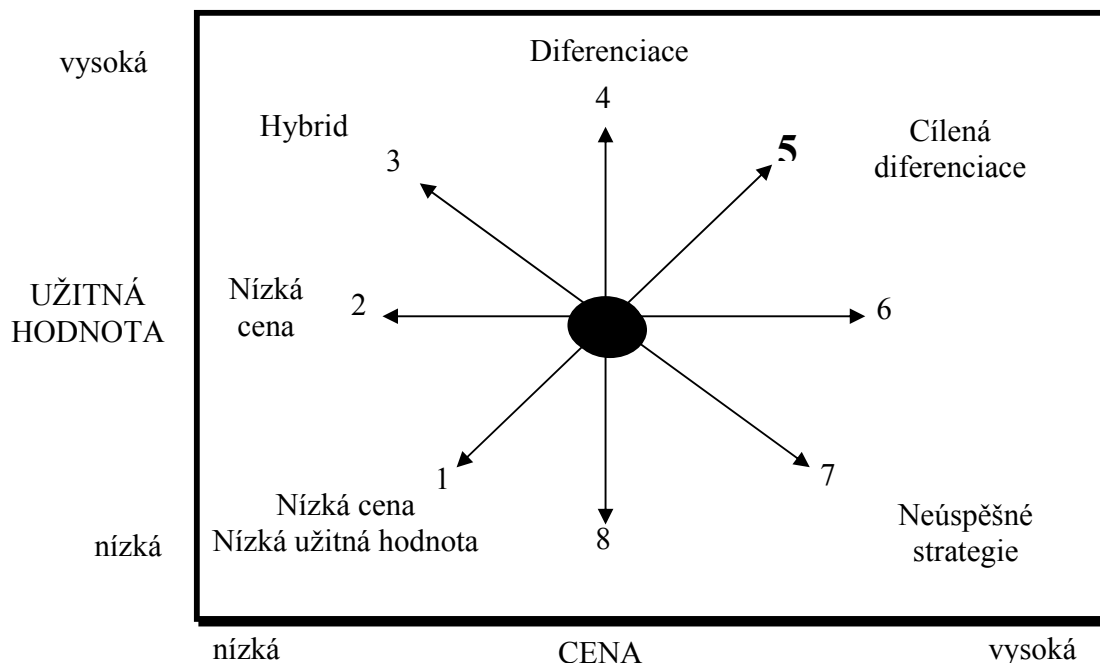
4.4 Vnitřní analýza podnikatelského prostředí

4.4.1 SWOT analýza

	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> - rozmístění poboček - dobrý obor podnikání - kvalita poskytovaných služeb - dobrá finanční pozice - kvalifikovaní pracovníci - spolehliví dodavatelé - spokojení zákazníci 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečný marketing - vysoký nájem kanceláří
Příležitosti na trhu <ul style="list-style-type: none"> - rozšiřování společnosti - nabídka nových služeb - růst poptávky 		
Nebezpečí trhu <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence - nárůst inflace 		

Z této analýzy lze s určitostí říci, že společnost Švekr leasing, a.s. se snaží využívat všechny své silné stránky a daří se jí tato předsevzetí s úspěchem plnit. Současně a je zde viditelná snaha o ujetí se vedoucí pozice na trhu. Tato pozice je v současné době ohrožována silící konkurencí na českém leasingovém trhu a to zejména výše uvedenou společností „Leasing C“, především díky stabilnímu zázemí a dlouhé úspěšné existenci na českém trhu. Dlouhodobá strategie společnosti Švekr leasing, a.s. jasně směřuje v první řadě k eliminaci nebo omezení svých slabých stránek a především posílením marketingového oddělení o další nadané zaměstnance a na základě aktuálních informací vytvořit novou reklamní kampaň.

4.4.2 Strategické hodiny



Strategické hodiny určují vztah mezi cenou a užitnou hodnotou. Společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá cílenou diferenciaci (úsek 5), tzn. může na trhu konkurovat, nabízet vyšší užitnou hodnotu i za vyšší cenu, pokud to podmínky trhu umožňují. Tento stav se společnosti daří většinou udržet v Plzni a celém Severočeském kraji. V této oblasti je silným konkurentem ostatním společnostem. Společnost je schopna konkurovat na segmentovaném trhu nabídkou nových leasingových akcí na ojetá vozidla. Problémem u této strategie může být přesvědčení zákazníků o vhodnosti nových služeb, protože někteří zákazníci nemají důvěru v ojetá vozidla.

4.4.3 Podniková kultura

Společnost Švekr leasing, a.s. má za cíl být dlouhodobě finančně stabilní společností a proto usilovně pracuje na podnikové kultuře. Vedení společnosti si uvědomuje, že základní konkurenční výhoda je funkční a stabilní společnost a proto si zakládá na komunikaci se svými zaměstnanci a na neustálém zviditelňování se veřejnosti. Ve společnosti platí

tzv. zaměstnanecký kodex, kde jsou určena základní pravidla chování vůči společnosti, komunikace s okolím a je zde i odstavec týkající se oblečení. Společnost se vyznačuje hlavně společenským formálním oblečením. V rámci soustavného budování kvalitního pracovního kolektivu má v dlouhodobé personální strategii svoje nezastupitelné místo i organizování pravidelných workshopů, tématických výjezdních zasedání, či tzv. firemní snídaně. Jedná se o neformální zasedání zaměstnanců napříč společností z různých odborů, mající za svůj hlavní cíl lepší porozumění komplexní podnikové hierarchie pro všechny zúčastněné pracovníky. Probírají se hlavně problémy týkající se obchodu a komunikace ve společnosti mezi pobočkami a pracovníky na centrále a samozřejmě mezi jednotlivými odbory. Dále společnost podporuje sebevzdělávání svých zaměstnanců jazykovými kurzy a školeními na různá témata z oblasti ekonomie, účetnictví, daní a financí. Současně je čtvrtletně vydáván firemní časopis, postihující aktuální problematiku nejen z oblasti financování leasingu, ale i z automobilového průmyslu, se kterým je chod společnosti neodmyslitelně spojen. Nezastupitelné místo zde patří i rubrikám s informacemi o aktuálních problémech týkající se leasingu i chodu společnosti samotné.

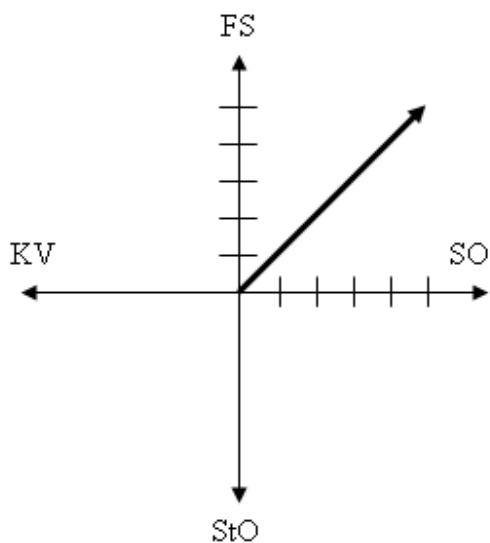
V rámci o neustále se zlepšující komunikaci s veřejností a snahou o zvýraznění společnosti v podvědomí potenciálního zákazníka, byl vytvořen dedikovaný marketingový tým, který neustále vyvíjí prostředky a reklamní předměty, kterými oslovit veřejnost na mnoha úrovních. Ve spolupráci s marketingovým oddělením a na základě dlouhodobých empirických výzkumů při práci se zákazníkem byly vytvořeny slogany a hesla, které společnost prezentuje veřejnosti na billboardech, propagačních materiálech a v současné době i tisku. V neposlední řadě se zástupci společnosti účastní výstav automobilů svých smluvních partnerů.

4.4.4 SPACE analýza

Tato analýza je využívána k vymezení strategické pozice pro podnik. Vychází ze SWOT analýzy, ve které byla definována pozice ofenzivního přístupu. Společnost Švekr leasing, a.s. má na trhu silné postavení a je schopna se v konkurenčním prostředí udržet. Kritickým může být vstup nových silných konkurentů, respektive nabídka výhodnějších leasingových služeb ostatními společnostmi. Pravděpodobnost takového modelu je v dohledné době ovšem mizivá.

Na základě výše uvedených analýz lze s určitostí říci, že společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá agresivní pozici. Tato pozice společnosti umožňuje uskutečňovat nové akvizice u potenciálních dealerů, zvyšovat podíl na českém leasingovém trhu a udržet své nabízené služby konkurenceschopné.

Na základě této analýzy vyplývá agresivní pozice.



4.5 Výsledky a diskuse

4.5.1 Analýza vnějšího podnikatelského prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem vybrala a použila Porterův model pěti sil, analýzu konkurentů, analýzu atraktivity odvětví a strategickou mapu. Došla jsem k níže uvedeným výsledkům.

4.5.1.1 Porterův model pěti sil

Tato analýza ukázala, že společnost Švekr leasing, a.s. má na leasingovém trhu pevnou pozici a to i přes silný vliv ostatních konkurenčních společností. Společnost Švekr leasing, a.s. disponuje v současnosti silnou bází klientů, kteří mají zájem o leasing právě od ní a to i přes obsáhlou nabídku služeb od ostatních leasingových společností. Nenaplnily se obavy vedení společnosti, že po daňové reformě budou mít zákazníci větší zájem o úvěr u banky z důvodu prodloužení doby financování na 60 měsíců. Jako aktuálním se jeví potenciální ohrožování společnosti Švekr leasing, a.s. konkurencí, neustálým rozšiřováním přidaných služeb ostatních společností.

4.5.1.2 Analýza konkurentů

Pro tuto analýzu byli zvoleni 4 největší konkurenti společnosti Švekr leasing, a.s. Společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá místo v první desítce největších a nejúspěšnějších leasingových společností na českém leasingovém trhu a to 4 % podílem na trhu. Podle této analýzy je největším konkurentem společnost pod jménem „Leasing C“. Tato společnost má spojení s vlastní bankou, dlouholetou tradici a velké množství stálých zákazníků. Také již nabízí delší dobu možnost leasingu ojetých vozidel, o který právě v současné době můžeme sledovat zvyšující se zájem u zákazníků. Ostatní konkurenti se samozřejmě nemalou měrou podílí na ztenčování přílivu zákazníků, ale v tomto okamžiku ani v dohledné budoucnosti nepředstavují kritické riziko.

4.5.1.3 Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza hodnotí 15 rozhodujících faktorů, za ideální skóre lze považovat zcela jasně hodnotu s celkovým součtem 150, tedy pomyslných ideálních 100%. Společnost Švekr leasing, a.s. v tomto hodnocení dosahuje optimisticky vypadající hodnotu 100. Podrobnější rozbor především dílčích výsledků vedl vedení společnosti k rozhodnutí, že by se v budoucnu měla zaměřit na zvýšení koncentrace poboček po celé republice, tzn. rozšířit své pole působnosti, zasáhnout tak co největší množství zákazníků a tím zvyšovat zisk.

4.5.1.4 Strategická mapa

Na základě strategické mapy je jasně vidět, že společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá dominantní postavení hlavně v Plzni a severních Čechách, kde se daří konkurovat hlavně leasingové společnosti „Leasing C“ a udržovat si vedoucí postavení na trhu. Po zavedení možnosti leasingu na ojetá vozidla je očekáván nárůst klientů a tím realizovaných obchodních případů a tím zvýšení tržního podílu.

4.5.2 Analýza vnitřního podnikatelského prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí jsem použila SWOT analýzu, strategické hodiny, analýzu podnikové kultury a SPACE analýzu.

4.5.2.1 SWOT analýza

Tato analýza hodnotí silné a slabé stránky společnosti. Společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá pozici ofenzivního přístupu, tzn. využívá všechny své silné stránky a příležitosti trhu. Současně a je zde viditelná snaha o ujetí se vedoucí pozice na trhu. Dlouhodobá strategie společnosti Švekr leasing, a.s. jasně směřuje v první řadě k eliminaci nebo omezení svých slabých stránek a především posílením marketingového oddělení o další nadané zaměstnance a na základě aktuálních informací vytvořit novou reklamní kampaň. Společnost neustále vyvíjí úroveň a množství nabízených služeb, aby v silném konkurenčním prostředí obstála a udržela si své postavení. Právě proto je z pohledu vedení společnosti krok uvedení nového produktu, leasingu ojetých vozidel, chápán jako naplňování této filosofie.

4.5.2.2 Strategické hodiny

Společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá cílenou diferenciaci, tzn. může na trhu efektivně konkurovat, nabízet vyšší užitnou hodnotu i za vyšší cenu, pokud to podmínky trhu umožňují. Tento stav se společnosti daří většinou udržet v Plzni a celém Severočeském kraji. V této oblasti je silným konkurentem ostatním společnostem.

4.5.2.3 Podniková kultura

Společnost Švekr leasing, a.s. disponuje velice komplexní a dlouhodobě otestovanou podnikovou kulturou, se kterou je v současné době spokojena a je přesvědčena o jejím pozitivním vlivu na chod celého podniku. Vedení společnosti si současně uvědomuje, že základem jsou spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci. Proto jsou pořádána různá výjezdní zasedání, kde se řeší problémy zaměstnanců. V nedávné době byla zprovozněna i vnitropodniková help-linka, kde je možné hledat pomoc při řešení i těch nejožehavějších problémů, například šikanování na pracovišti. Společnost v neposlední řadě také velice dbá na zviditelnění se u veřejnosti různými reklamními spoty, billboardy a reklamou v novinách.

4.5.2.4 SPACE analýza

Tato analýza je využívána k vymezení strategické pozice pro podnik. Společnost Švekr leasing, a.s. má na trhu silné postavení a je schopna se v konkurenčním prostředí udržet. Kritickým může být vstup nových silných konkurentů, respektive nabídka výhodnějších leasingových služeb ostatními společnostmi. Pravděpodobnost takového modelu je v dohledné době ovšem mizivá. Na základě provedených analýz lze s určitostí říci, že společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá agresivní pozici. Tato pozice společnosti umožňuje uskutečňovat nové akvizice u potenciálních dealerů, zvyšovat podíl na českém leasingovém trhu a udržet své nabízené služby konkurenceschopné.

4.6 Návrh strategie

Na základě provedených analýz navrhuji využít růstovou strategii. Společnost Švekr leasing, a.s. si chce udržet a zlepšit konkurenční pozici na leasingovém trhu. Vedení společnosti se snaží a chce vyvíjet a zlepšovat nabízené služby, rozšiřovat teritorium své působnosti a především nabízet nové produkty. Jako pilotní můžeme označit právě leasing ojetých vozidel. Takováto strategie současně s dynamickým chováním na trhu je akurátní a včasná reakce zejména pak marketingového oddělení na trendy na leasingovém trhu, by měli z dlouhodobého hlediska vést ke zvyšování tržní podílu, konkurenceschopnosti společnosti a tím pádem i k růstu produktivity a samozřejmě zisku.

4.7 Implementace

Poř. číslo	Etapa zavádění	Obsah	Zodpovědná osoba
1.	Červen 2008	Sběr informací	P.Cech
2.	Červen 2008	Vytvoření podkladů nutných pro realizaci výsledného softwaru na vytváření leasingových smluv	M. Kohout
3.	Červen 2008	Zadání projektu softwarové firmě	K. Zíka
4.	Červen 2008	Jednání o formě a podobě databázové a end user části projektu	Ing. Petlička
5.	Červenec – srpen 2008	Vytvoření zkušební verze softwaru na vytváření leasingových smluv	P.Cech
6.	Září 2008	Test beta verze softwaru v provozu firmy	P. Cech
7.	Září 2008	Odstranění případných chyb v softwaru	Mgr. Petlička
8.	Září – říjen 2008	Nasazení ostré verze	P. Charvát
9.	Září – říjen 2008	Proškolení zaměstnanců na nový program	P. Cech P. Charvát
10.	Září – říjen 2008	Vydání nové organizační směrnice	M. Krátký
11.	Říjen 2008	Vytvoření dokumentace ke smlouvám	M. Krátký
12.	Říjen 2008	Oslovení nových dealerů	L. Pokorná
13.	Říjen 2008	Odstartování reklamní kampaně na novou službu	P. Svoboda

4.8 Očekávaný přínos

Společnost Švekr leasing, a.s. očekává od vstupu na trh s ojetými vozidly zvýšení zájmu leasingových nájemců, protože ojetá vozidla mají zpravidla nižší cenu než nová a proto touto akcí chce společnost nové zájemce oslovit. Současně tím chce zvýšit svůj objem a zisky. Společnost je připravena řešit případné problémy s novým softwarem a s novými dodavateli s pomocí týmů kvalitních pracovníků. Zavedením této nové služby samozřejmě vedení společnosti Švekr leasing, a.s. počítá s výrazně větším zviditelněním v očích veřejnosti.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zanalyzovat a zhodnotit možnost vstupu na trh s nabídkou nové služby, leasingem ojetých automobilů, u leasingové společnosti Švekr leasing, a.s.

Společnost Švekr leasing, a.s. zaujímá na českém leasingovém trhu místo v první desítce největších leasingových společností i přesto, že dosud nenabízela možnost leasingu ojetých automobilů. K tomuto kroku se rozhodla z důvodu sílící konkurence a také větší poptávce zájemců o ojetá vozidla.

Na základě provedených analýz jsem došla k závěru, že společnost Švekr leasing, a.s. je plně připravena vstoupit na trh s touto komoditou. Má silné zázemí, kvalitní tým hlavně v oddělení informačních technologií, kteří jsou schopni vytvořit nový software a program na vytváření smluv a nabídek kalkulací na ojetá vozidla.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. <http://www.strateg.cz/managem.html>
2. VÁCHAL J., VÁCHALOVÁ P. *Strategický management: učební texty VOŠ České Budějovice*. 2001
3. TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 2.vydání. Praha: VŠE, 2004. ISBN 80-7079-201-9.
4. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
5. www.vox.cz/manazer-a-rizeni-podniku.html
6. webtodate.fek.zcu.cz/pages/Sylaby/KMO-MTGA.htm
7. www.finance.centrum.cz
8. www.mfcr.cz

7 SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Schéma formulace podnikové strategie – podle J. Hrona

Obr. č. 2: Postup při segmentaci trhu

Obr. č. 3: Vybrané faktory používané při Step analýze

Obr. č. 4: Porterův model

Obr. č. 5: Rastr pro hodnocení konkurentů

Obr. č. 6: Analýza atraktivity odvětví

Obr. č. 7: Obecné vymezení zdrojů podniku

Obr. č. 8: SWOT analýza

Obr. č. 9 Tržně orientovaná strategie

Obr. č. 10 Strategické hodiny a příslušné vztahy

Seznam schémat

Schéma č. 1 Organizační struktura společnosti Švekr leasing, a.s.

Seznam grafů

Graf č. 1 Věková struktura zaměstnanců

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Průměrný počet zaměstnanců společnosti Švekr leasing, a.s.

Tabulka č. 2 Roční produkce

Tabulka č. 3 Počet uzavřených smluv

Tabulka č. 4 Seznam konkurentů

8 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – doporučené všeobecné obchodní podmínky

Příloha č. 2 – rozvaha

Příloha č. 3 – výkaz zisků a ztráty

Příloha č. 4 – výkaz cash flow