

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Strategické myšlení v podnikání**

**Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Jaromír Štůsek, Csc.**

**Autor diplomové práce: Lenka Špatenková**

© 2011 ČZU v Praze

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategické myšlení v podnikání“ vypracovala samostatně dle závazných požadavků a s využitím informačních zdrojů uvedených v seznamu.

Ve Stodě, dne 28. 3. 2011

.....

Lenka Špatenková

## Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, Csc. za poskytnutí cenných rad, odborného vedení a konzultací. Dále bych ráda poděkovala jednatelemi firmy REBYTO BEAR, s. r. o. panu Miroslavu Hořanovi, který mi věnoval svůj čas a poskytl mnoho užitečných podkladů a informací pro moji diplomovou práci.

## Strategické myšlení v podnikání – souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou strategického myšlení v podnikání, jež je nedílnou součástí tvorby firemní strategie. Využití principů strategického myšlení a procesů a analýz strategického řízení je zde ilustrováno na příkladu firmy REBYTO BEAR, s. r. o.

Literární rešerše je věnována vysvětlení důležitých pojmů, jejichž znalost je nezbytná pro využití strategického myšlení v praxi. Jedná se především o principy strategického myšlení, analýzy a postupy, podle nichž lze získat přehled o určitém odvětví a vytvořit tak strategii firmy.

V úvodu vlastní práce je charakterizována společnost REBYTO BEAR, s. r. o., následuje zhodnocení současného stavu firmy, analýza konkurentů, prognóza cílené poptávky a SWOT analýza. Výše uvedené analýzy vyústily ve formulování strategických operací a základního strategického rozhodnutí o tempu růstu tržeb a zisku. Vhodnost zvolené strategie je demonstrována dosaženými výsledky ve sledovaném období.

### Klíčová slova

Strategie, strategické myšlení, strategické řízení, strategické cíle, SWOT analýza

## Strategic thinking in a bussines – summary

This diploma work deals with the issue of strategic thinking in business, which is an inseparable part of the development of company strategy. The utilisation of the principles of strategies thinking as well as the processes and analyses of strategic management is shown on the example of REBYTO BEAR Ltd.

The Theoretical Background Chapter provides explanation of important terminology whose knowledge is necessary for the practical use of strategic thinking. The main focus is on the principles of strategic thinking, analyses and processes, which enable to obtain a clear perspective on a particular field and therefore develop a company's strategy.

In the Introduction the company called REBYTO BEAR, Ltd. is characterized. This is followed by the evaluation of the current state of the company, analysis of its competitors, prognosis of targeted demand and SWOT analysis. The analyses mentioned above led to the formulation of strategic operations and basic strategic decision-making about the pace of revenue and profit growth. The appropriacy of the chosen strategy is demonstrated by the results achieved within the given period.

### Key words

Strategy, strategic thinking, strategic management, strategic objectives, SWOT analysis

## Obsah

1. Úvod .....	10
2. Cíl práce a metodika .....	11
2.1. Cíl práce .....	11
2.2. Metodika .....	12
3. Literární rešerše – důležité pojmy.....	13
3.1. Pojem strategie .....	13
3.2. Strategické řízení.....	14
3.3. Strategické myšlení .....	16
3.3.1 Principy strategického myšlení .....	17
3.4. Formulace vize firmy .....	24
3.4.1 Vize firmy .....	24
3.4.2 Bariéry vize .....	25
3.5. Mise organizace .....	25
3.6. Formulování cílů firmy .....	26
3.6.1 Obecné cíle.....	30
3.6.2 Konkrétní cíle.....	31
3.7. Formulace strategických operací.....	32
3.7.1 Výběr strategie – kritéria.....	33
3.7.2 Postup při zpracování strategie podniku .....	34
3.8. Zásadní „velitelské“ strategické rozhodnutí o tempu tržeb a zisku .....	36
4. Vlastní práce.....	37
4.1. Charakteristika firmy .....	37
4.2. Historie firmy .....	37
4.3. Analýza okolí podniku .....	42
4.3.1 Analýza trhu .....	42
4.3.2 Analýza vědeckotechnického rozvoje.....	48
4.3.3 Analýza regionu .....	49
4.3.4 SWOT analýza .....	50
4.3.5 Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a zisku .....	55

5. Závěr .....	58
6. Seznam literatury .....	60
7. Přílohy .....	62

# 1. Úvod

V současném superkonkurenčním globálním světě musí všechny firmy ať už malé či velké zhodnotit současný stav svého portfolia produktů (výrobků nebo služeb), distribuční sítě, kvalifikace a motivace pracovníků, finančních zdrojů apod. a posoudit, zda dokážou být konkurenceschopnými a poté co nejrychleji zformulovat svoji strategii pro následující období. Klíčovým významem je strategie firmy, její mise, vize, strategické cíle a strategické operace vedoucí k dosažení stanovených cílů.

Barack Obama, prezident USA prohlásil: „Po krizi bude svět jiný než před krizí.“ A Philip Kotler, světový guru strategického marketingu řekl: „Jsou jen dva typy podniků: ty, které se změní a ty, které zmizí.“<sup>1</sup>

Formulovat strategii firmy ovšem nestačí. Samo od sebe se nic nezmění. Strategii je potřeba implementovat, tj. uvést do praxe, co nejrychleji.

Pro uskutečnění těchto cílů je třeba mít přehled o konkurenci, dění ve světě a znát základní principy strategického myšlení. Strategie musí být založena na znalosti celosvětového vývoje, obsahovat varianty a především musí obsahovat nové tvůrčí nápady a myšlenky, také musí být unikátní a originální.

Strategie začíná rozhodnutím nejvyššího orgánu firmy zpracovat strategii a výběrem pracovníků do strategického týmu. Aplikovat teoretické poznatky strategického řízení v praxi není jen záležitostí vedoucích pracovníků, musí být zapojeni pracovníci, protože implementace strategie nespočívá pouze v několika základních rozhodnutích, ale v každodenních aktivitách všech pracovníků firmy. Sám vedoucí firmy by měl „zahořet“ pro naplnění stanovených strategických cílů, protože „kdo sám nehoří, nemůže zapalovat.“

Mnoho firem musí najít odvahu změnit a důsledně uvést do života systémy strategického řízení, které jsou základem úspěchu. Firmy, které tento úkol nezvládnou, jsou odsouzeny k zániku.

Nemá cenu dohánět průměrné, zvítězí jen ti nejlepší, kteří dokážou vytvořit konkurenční výhodu a trvale si ji udržet.

---

<sup>1</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl III Implementace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-20-5 (str. 6)



## 2. Cíl práce a metodika

### 2.1. Cíl práce

Účelem této diplomové práce na téma „Strategické myšlení v podnikání“ je zhodnocení firmy REBYTO BEAR, s. r. o., - zabývající se především správou bytových a nebytových prostor, výrobou a rozvodem tepla a teplé užitkové vody, a jejího postavení na trhu.

Hlavním cílem je návrh nové firemní strategie.

Dílčím cílem je zhodnotit současnou strategii firmy na základě strategických analýz a výsledků z nich vyplývajících. Samostatné strategické cíle jsou rozděleny pro tato jednotlivá dílčí období a tyto ukazatele směřují k majitelům, zákazníkům, zaměstnancům, regionu a zároveň k naplnění vize a dosažení strategických cílů.

Základním úkolem strategie bylo připravit firmu na všechny možné situace, které mohou s vysokou pravděpodobností v budoucnosti nastat. Při formulaci strategických cílů byla brána v úvahu problematika vlastnické a manažerské strategie.

## 2.2. Metodika

Existuje velké množství metodik zpracování diplomové práce, zde byla zvolena tato:

První část diplomové práce – literární rešerše je zaměřena na charakteristiku a popis strategického myšlení v podnikání. Formou výkladu jsou zde vysvětleny základní pojmy a principy strategického myšlení.

Ve vlastní práci je k naplnění výše uvedených cílů uplatněn následující postup:

Sekundární data jsou získána studiem odborné literatury z oblasti strategického řízení a marketingu, analýzou firemních dokumentů a také z internetových zdrojů.

Primární data jsou získána na základě nestandardizovaných rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci firmy REBYTO BEAR, s. r. o. a z vlastních zkušeností z praxe v této firmě.

V další části je popsána strategie, kterou firma bude postupně řešit vlastní chod, upevní dosavadní postavení na trhu a bude dále rozšiřovat své portfolio. Odrazovým můstkem byla tabulka č. 13 Výběr strategie (viz Příloha), dále byla zpracována analýza konkurentů, prognóza cílené poptávky, SWOT analýza, což vyústilo ve formulování strategických operací a zásadního strategického rozhodnutí o tempu tržeb a zisku.

Vhodnost zvolené strategie je demonstrována dosaženými výsledky ve sledovaném období.

### 3. Literární rešerše – důležité pojmy

Tato část práce pojednává o teoretických východiscích řešené problematiky. Vysvětluje základní pojmy a uvádí je do logických souvislostí.

#### 3.1. Pojem strategie

Termín strategie pochází z řečtiny – volně přeložen znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodování na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s uměním. V angličtině, vedle termínu „strategy“ s významem výše uvedeným, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice „stragem“, mající stejný slovní základ. Je překládán jako úkon nebo akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. Znamená ale také válečnou lest, trik nebo úskok.

Obecně se strategií rozumí určitý scénář postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytýčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přístupné varianty a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí. Mallya (2007) zdůrazňuje, že strategie může být definována jako dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činností.

Podniková strategie je nástrojem k zajištění dlouhodobé prosperity a je zaměřena na rozvržení podnikových zdrojů do různých oblastí podnikání s ohledem na atraktivitu trhu, resp. odvětví.

Na celý proces tvorby strategie je nutno nahlížet jako na proces rozhodování v podmínkách neurčitosti a rizika, protože nikdy nelze správně ocenit význam jednotlivých

proměnných, nelze eliminovat vliv malých významných faktorů a též rizika turbulentního vývoje prostředí, které nemá podnikatel pod kontrolou.<sup>2</sup>

Strategie podniku je nezbytná v jakémkoliv období, určuje hlavní směr jeho vývoje. Bez strategie se management nemůže smysluplně rozhodovat, účelně investovat ani zajišťovat úspěšný rozvoj podniku.<sup>3</sup>

### 3.2. Strategické řízení

Zabezpečení úspěšného rozvoje podniku v současném konkurenčním prostředí vyžaduje vysoce kompetentní řízení podniku.

Schopnost řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá pochopení procesů řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Tehdy lze hovořit o strategickém řízení.

Strategické řízení je vědomé rozhodování o strategickém směru rozvoje firmy v měnícím se vnějším prostředí v delším časovém horizontu. K základním prvkům strategického řízení patří:

- definování prostředí organizace (vnější a vnitřní),
- charakteristika změnových faktorů prostředí,
- schopnost činit dlouhodobá rozhodnutí,
- rozpoznání důležitosti věcí v časovém horizontu,
- hledání cest pro nová řešení a inovace,
- jasné vymezení strategických cílů.

Strategie je kombinací řízení a ponechání volnosti, pro kterou neexistuje žádný recept, pouze celoživotní výchova a vlastní disciplína, což někdy zahrnuje dokonce i jednání proti nařízením vedení podniku. Jádrem strategického řízení je provádění

---

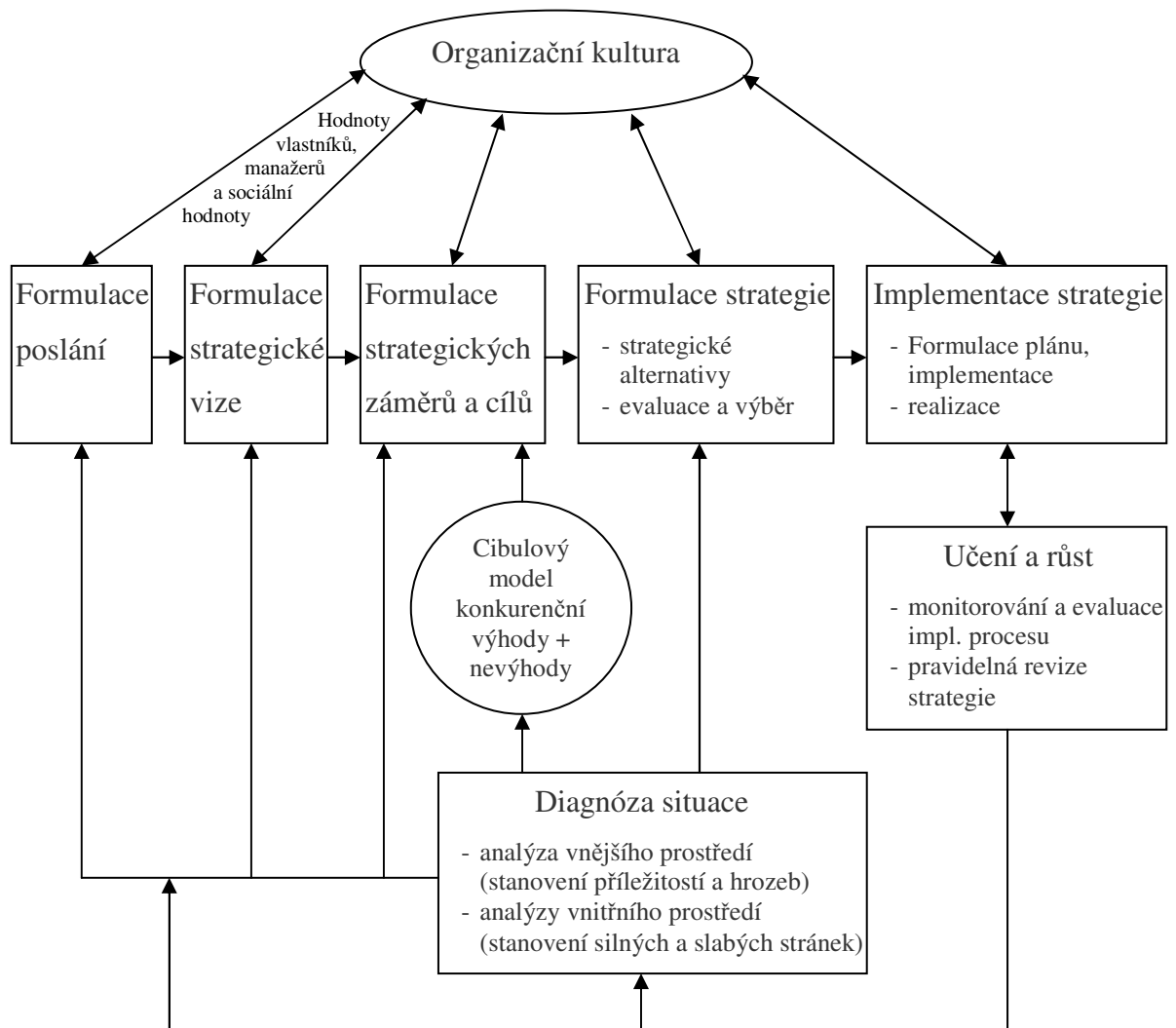
<sup>2</sup> ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu. Lanškroun, TGTISK s. r. o. 2008. ISBN 978-80-903680-8-8 (str. 8 - 10)

<sup>3</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl I Základní zásady. Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-18-2 (str. 19)

strategických rozhodnutí – je třeba určit „správná rozhodnutí“, neboť důsledky takových rozhodnutí trvají delší dobu.

Palán (2003) doplňuje klasické schéma strategického řízení o složku „učení a růstu“, který nahrazuje dříve uváděnou složku „strategické kontroly“. viz. obr. 1

Obr. č. 1 Proces strategického řízení



Vzhledem ke strategickému procesu považuje za důležité následující aktivity řídicího procesu:

- definování poslání podniku,
- specifikace cílů a nástin strategií,
- identifikace příležitostí podniku.<sup>4</sup>

Strategické řízení je nejsložitější a nejrizikovější součástí řízení. Firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a fungující systém strategického řízení v současném konkurenčním světě přežije jen stěží. Strategické řízení se od řízení operativního liší tím, že operativní řízení vychází z podmínek a úkolů vytvářených strategickým řízením a je z něj odvozeno. Operativním řízením se zabývá především střední a nižší management, top management je orientován spíše na strategické řízení.<sup>5</sup>

### 3.3. Strategické myšlení

Strategické myšlení, resp. myšlení založené na strategii, přináší naprosto nové paradigma. Souček (2003) definuje strategické myšlení jako „takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.“ Autor zdůrazňuje, že strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení jak při formulaci strategie tak při implementaci. Pokusy o mechanickou aplikaci metod, používaných v taktickém a operativním řízení, by vedly k hrubým chybám. Za typické rysy strategických procesů považuje Souček (1991) tyto:

- neznámý budoucí vývoj
- výrazné kvantitativní změny a kvalitativní zvraty
- procesy vyvolané strategiemi apod.

---

<sup>4</sup> ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu, Lanškroun, TGTISK s. r. o. 2008. ISBN 978-80-903680-8-8 (str. 13 - 15)

<sup>5</sup> SOUČEK, Z., Úspěšné zavádění strategického řízení do firmy, Praha, Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING 2003, ISBN 80-86419-47-9 (str. 25)

Hinterhuber (2004) zase zdůrazňuje, že strategické myšlení je kombinací racionálních a iracionálních prvků, k nimž mimo jiné patří:

- celostní myšlení
- revolucionářské myšlení
- nevypočitatelné myšlení
- intuitivní myšlení
- proaktivní myšlení.

Šulěř (1997) popisuje strategické myšlení z pohledu pragmatického - vychází z aktivit, které mají manažeři při tvorbě strategie uskutečňovat. Jeho pojetí nepřispívá k objasnění pojmu strategické myšlení, ale může být dobrým východiskem pro vytváření některých zásad strategického řízení.

Ohmaeo (1982) zdůrazňuje „že úspěch japonské ekonomiky je dán povahou japonského strategického myšlení, jež je tvořivé, intuitivní a racionální“. Nezbytnou tvořivost se lze podle Ohmaea naučit. Japonský manažer se nezaměřuje na krátkodobý zisk, ale snaží se zabezpečit si dlouhodobou budoucnost. Tento autor rozlišuje tři možnosti myšlení manažera: - mechanické myšlení (lineární),

- Intuitivní
- strategické.<sup>6</sup>

### 3.3.1 Principy strategického myšlení

#### **Princip orientace na budoucnost**

Strategie má připravit podnik na budoucnost. Management proto musí systematicky sledovat očekávaný budoucí vývoj globálního superturbulentního světa a usilovat o to, aby se podnik aktivně podílel na vytváření budoucnosti. Způsobů jak toho dosáhnout je několik např. vývoj nových produktů, ovládnutí nových trhů, zavedení nových prodejních cest, ovlivňování spotřebitelského chování atd.

---

<sup>6</sup> ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu. Lanškroun, TGTISK s. r. o. 2008. ISBN 978-80-903680-8-8 (str. 21 - 22)

## **Princip variantnosti**

Řadíme jej mezi nejdůležitější a nejvýznamnější rysy strategického myšlení. Vyplývá ze skutečnosti, že nevíme, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii podniku. Strategie podniku proto musí být vždy vypracována ve více variantách tak, aby management firmy nikdy nebyl překvapen takovými změnami, které lze předvídat. Podnik tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení, tj. situace, kterou firma již není schopna zvládnout svými prostředky a kdy dochází ke zhroucení podniku.

Varianty strategie podniku musí být kompatibilní tak, aby podnik v případě potřeby mohl přejít od jedné varianty k druhé, aniž by došlo k ohrožení jeho existence. Nejčastěji se počítá s tím, že podnik bude mít k dispozici takové varianty portfolia, které lze realizovat na tomtéž základním zařízení a s pracovníky téže základní kvalifikace, přičemž však každá varianta je orientována do jiného segmentu poptávky.

Kompatibilita variant umožňuje vysokou pružnost strategie, která je v současném proměnlivém světě jedním z předpokladů úspěšnosti podniku, protože přizpůsobuje podnik nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji okolí.

## **Princip permanentnosti**

Tento princip souvisí s předchozím principem a znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Neustále je třeba sledovat, zda skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založena a zda i strategické operace podniku probíhají podle vytýčených harmonogramů a plánů. V případě zjištění odchylek je třeba rozhodnout o dalším postupu (přechod na jinou, již dříve připravenou variantu rozvoje, setrvání u původní varianty i za změněných podmínek nebo nutnost vypracovat zcela novou variantu atd.)

## **Princip celosvětového systémového přístupu**

Systémovým myšlením rozumíme takový způsob řešení problémů, při němž jsou jevy chápány komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech, jeho dodržování je jednou ze základních podmínek úspěšného zpracování strategie. Princip celosvětového systémového přístupu vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je vzájemně těsně propojen a doslova v něm „vše souvisí se vším“. Dobrá strategie podniku proto musí



vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém, demografickém, právním i sociálním vývoji v celém světě. Kvalitní strategie může být zpracována jen na základě všech těchto informací. Praktická realizace tohoto principu je obtížná. Vyžaduje mnoho času, úsilí i znalost cizích jazyků. Podniky postupují různě.

Některé mají speciální oddělení, jehož pracovníci sledují celosvětový vývoj a poznatky předávají dalším pracovníkům podniku. Jiné podniky nakupují bulletiny vydávané specializovanými firmami.

### **Princip tvůrčího přístupu**

Princip tvůrčího přístupu vychází z poznatku, že v současném světě se na trhu neprosadí žádný podnik, který nepřináší něco nového. Do strategie nepatří rutina, opakování starého, napodobování něčeho, co již používají jiní. Prosadí se pouze podniky, jejichž strategie přináší nové produkty, nové technologie, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové cesty snižování nákladů, nové metody prodeje, stimulace pracovníků atd. Tyto myšlenky vytvářejí pouze pracovníci s tvůrčím myšlením – tzv. šampióni podniku. Podnik jim musí zajistit vše, co potřebují k rozvinutí a využití svých myšlenek, věnovat jim všechnu podporu a péči a také je odpovídajícím způsobem odměňovat.

Současná superturbulentní doba vyžaduje přejít k nové hladině tvůrčího myšlení:

- odtrhnout se od úvah v rámci dosavadních trhů,
- nespolehat na náhodu a iniciovat nové, tvůrčí nápady,
- vytvořit cílený proces přemýšlení,
- vymežit oblasti našeho zájmu,
- vytvářet „šílené nápady“ (narušit spojitost mezi současným a cílovým stavem), propojit současný stav s šíleným nápadem (ropovod naležato, dovoz vod ropovodem).

Někteří lidé mají ze změn obavy a brání se jim, inovativní člověk však vidí ve změně příležitost. Současná superturbulentní situace zvýhodňuje ty, kteří ke změnám přistupují operativně a umějí je využít.

## **Princip interdisciplinarity**

Princip interdisciplinarity je použití metod a poznatků z jednoho oboru v oboru jiném. Dle zkušeností je největších efektů dosahováno prací interdisciplinárních týmů při řešení problémů z určitého oboru v oboru zcela jiném. Značný význam při řešení technických a investičních problémů v podnicích má otázka osvojení znalostí ekonomiky. Technik musí stále myslet na ekonomická, finanční a komerční kritéria a očekávané ekonomické výsledky své práce. Ekonom naopak musí zvládnout základní principy technologie.

Produkty vznikající využitím interdisciplinárních znalostí mohou vzniknout na základě náhodného nápadu nebo cíleně. Spoléhat na náhodu je riskantní, proto se používají metody využití poznatků z jiných oborů. Postupuje se ve třech fázích:

V 1. fázi se zkoumají potřeby zákazníka, co vlastně chce nebo potřebuje (např. kosmonauti potřebují jednoduchý způsob připevnování předmětů).

Ve 2. fázi se hledají analogická řešení z jiných oborů (gekon nebo moucha se umí udržet i na hladkém stropě – tento poznatek vede k vytvoření suchého zipu).

Ve 3. fázi se metoda nebo způsob používaný v jiných oborech přenesou do jiných podmínek, vyvine se prototyp a později nový produkt (např. zapínání oděvů, batohů apod. suchým zipem).

Jinou metodou je metoda SCAMPER:

<b>Substitute</b> (nahradit)	– v pečivu cukr sladidlem, plastové obaly místo skleněných lahví, akrylové karosérie místo plechových
<b>Combine</b> (kombinovat)	– kombinace jízdních kol a motocyklů (bicykl na elektromotor)
<b>Adapt</b> (přizpůsobit)	– počítače s čínským písmem Číňanům, obyvatelům měst motocykl složitelný do krabice
<b>Modify</b> (modifikovat)	– automobilový motor na benzín, naftu, metan, vodík,
<b>Put</b> (vložit)	– boty nebo šaty s počítačem, navigace do jízdního kola

- Eliminate or reduce (vyloučit nebo omezit) – švédské stoly vylučují obsluhu v restauracích, bankomat vylučuje pokladníky
- Reorder (změnit nebo převrátit) – private banking (nejdřív nakoupím, potom zaplatím)

### **Princip vědomí práce s rizikem a nejistotou**

Vědomí práce s rizikem je dalším rysem strategického myšlení. Tento princip vychází ze zmíněné nejistoty o budoucím rozvoji faktorů ovlivňujících strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost. Každé je spojeno s rizikem a nejistotou. Pro snížení rizika a nejistoty je třeba vypracovat více variant strategie a systematicky studovat potřebné informace – poznané riziko a nejistota již nejsou tak velké jako nepoznané. Riziko a nejistota se snižuje správně stanovenou periodou aktualizace strategie - čím kratší perioda tím je riziko a nejistota menší. Riziko a nejistotu nelze vyloučit nikdy, proto plány podniku musí počítat nejen s rizikem a nejistotou, ale i s možným neúspěchem některých strategických operací.

České podniky v porovnání s USA používají velmi málo rizikový kapitál, proto se zde nové myšlenky zavádějí do praxe pomaleji než v USA.

Příkladem podstupování rizika je případ zavádění fotovoltaických elektráren v České republice v posledních letech. Na rychlém zavedení tohoto alternativního způsobu výroby energie bylo možné hodně vydělat i prodělat.

### **Princip koncentrace zdrojů**

Je nutné stanovit strategické cíle firmy a z nich pak odvodit obsah strategických operací. Každé strategické rozhodnutí totiž vyžaduje určité, často značné zdroje. Jejich rozptýlení vede k neúspěchu. Pravděpodobnost úspěchu zvyšuje koncentrace na malé množství cílů. Jedná se nejen o finanční a hmotné zdroje, ale zejména ty lidské – především zdroje tvůrčích pracovníků.

### **Princip vědomí práce s časem**

Princip vědomí práce s časem vychází z toho, že ve společnosti chaosu a superturbulence „je čas více než peníze“. Radikální zkrácení lhůt výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu je proto samozřejmou součástí strategie úspěšného podniku. Zvláštní význam hraje správné načasování využívání finančních prostředků podniku. Peníze musí vynášet peníze a zisk musí plodit další zisky.

### **Princip kombinace intuitivních a exaktních metod**

V oblasti strategického řízení hraje velkou roli intuice – „čich“ tvůrců strategie pro nové možnosti. Nejedná se však o „věštění z křišťálové koule“. Čich manažera je založen na rozsáhlém studiu teoretických poznatků z mnoha vědních oborů i zkušeností z praktického života. Manažer všechny získané poznatky nejprve analyzuje, poté syntetizuje a vyvodí z nich závěry pro své rozhodování. Při formulaci těchto závěrů musí právě projevit svou intuici, protože z týchž podkladů lze vyvodit zcela rozdílné závěry. Velmi zde záleží na „čichu“ manažera, zda je založením optimista či pesimista. Proto předpovědi mnoha vědců byly geniálně přesné, jiné zcela mylné.

V oblasti strategického řízení se používá i mnoho exaktních metod. Využívají se zejména k simulaci důsledků jednotlivých variant strategie.

### **Princip agregovaného myšlení**

Princip agregovaného myšlení znamená, že vždy uvažujeme v určitých globálech (např. skupinách zákazníků, skupinách produktů) a nezabýváme se nevýznamnými detaily.

Správná aplikace tohoto principu je velmi významná při strategických úvahách o vývoji poptávky. Vytvářejí se tzv. segmenty zákazníků, sleduje se jejich spotřebitelské chování, finanční zdroje a další faktory ovlivňující vývoj poptávky.

Při stanovení strategických cílů jde především o to, aby cíle sjednocovaly úsilí celého pracovního kolektivu a inspirovaly každého pracovníka k zamyšlení nad tím, jak on sám může nejlépe přispět k jejich splnění.

## **Princip zpětnovazebního myšlení**

Tento princip spočívá v tom, že po každém kroku zpracování strategie se vracíme předcházejícím krokům a v případě potřeby je korigujeme.

Kvůli působení zpětnovazebních vztahů nelze strategii sestavit jednorázově tak, aby jedna etapa prací na strategii navazovala na druhou, přičemž předchozí etapa by již byla pokládána za uzavřenou.

## **Princip orientace na špičkové výsledky**

Strategie musí směřovat k tomu, aby firma dosáhla špičkových výsledků. Firemní strategie by proto neměla směřovat pouze k dostižení konkurence, ale k jejímu předstížení.

Při úvahách o způsobech k dosažení špičkových výsledků je třeba si vždy uvědomit tři důležité zásady:

- 1) nesnažit se napodobovat výrobky špičkových firem, které neúčelně předimenzovávají určité parametry svých výrobků
- 2) uvědomit si, že světové špičky se nedosahuje pouze vysokými objemy výroby
- 3) orientovat se na praktické využití nových myšlenek

J. Welch, nejúspěšnější manažer posledních 20 let, na toto téma řekl:

„Buď jste v tom, co děláte, nejlepší, nebo to nebudete dělat moc dlouho!“

„Pokud máte vynikající kvalitu, dobrou cenu a skvělý servis, nikdo vás nemůže překonat!“

## **Princip etiky v myšlení**

V moderní tržní ekonomice hraje velkou roli spolehlivost, solidnost, ochota přizpůsobit se potřebám obchodním partnerům a důslednost v plnění závazků. K vytvoření takových vztahů musí být do firemní strategie promítnuty vysoce etické principy, založené na zásadě nazývané „win – win“, tj. zásadě oboustranné výhodnosti.

Etické principy účinně přispívají k dosažení strategických cílů, proto by se měly dodržovat i uvnitř firmy.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl I Základní zásady. Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-18-2 (str. 20 - 25)

Pochopení principů strategického myšlení a jejich praktická aplikace je základem úspěchu! Manažer si při každém kroku zpracování strategie a její implementace musí položit otázku, zda důsledně dodržel všechny uvedené principy. Jen tehdy má strategie šanci na úspěch.<sup>8</sup>

### 3. 4. Formulace vize firmy

Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.

Vize, které fungují, jsou jasné, takže mohou být snadno pochopeny a implementovány každým, kdo je o to požádán. Každý aspekt vize by měl být prosazen (z důvodu nutné potřeby) pomocí společných problémů, cílů a očekávání. Důležité je, aby vize provokovala lidi k účasti a nejen k pasivnímu sledování. Musí jim umožnit sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti.

#### 3.4.1 Vize firmy

Vizi potřebuje mnoho firem a organizací, ale jen velmi málo z nich ji má. Kromě toho, některé podniky si myslí, že vizi mají, ale ve skutečnosti tomu tak není. Organizace, jež chtějí nalézt řešení problémů, se kterými se potýkají, a přizpůsobit se potřebným změnám, potřebují jasnou vizi. Prvním krokem je identifikace bariér a formulace kroků potřebných k jejich odstranění.

Parikh a Neubauer (1993) uvádí několik výhod, které nastávají, pokud má organizace vizi. Je to například: Dobrá vize inspiruje a rozveselí pracovníky. Vize reprezentuje nekonečnosti, funkční krok a skok dopředu, aby organizace věděla, čím chce být. Dobrá vize pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace. Dobrá vize je konkurenční, originální a výjimečná. Má nějaký smysl nebo význam

---

<sup>8</sup> SOUČEK, Z., Úspěšné zavádění strategického řízení do firmy, Praha, Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING 2003, ISBN 80-86419-47-9 (str. 76)

v tržním prostředí, protože je praktická nebo aplikovatelná. Dobrá vize podporuje riskování a experimentování. Dobrá vize podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu. Dobrá vize reprezentuje integritu, je skutečně upřímná a může být použita pro výhody zaměstnanců.

### 3.4.2 Bariéry vize

V některých případech je obtížné stanovit vizi, např. kvůli:

- zainteresovanosti na interních procesech společnosti – často je vhodnější nezávislý pohled externího konzultanta,
- touze chtít provést změny (za každou cenu),
- neuvědomování si potřeby stanovení vize a strategického plánu (schopnost vědět, jestli organizace potřebuje vizi),
- nedostatečně kladenému důrazu na provedení potřebných změn či neschopnosti provést potřebné změny,
- nedostatečné znalosti oborového prostředí

### 3.5 Mise organizace

Mise je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé vize“, zabývá se současnými aktivitami firmy (současný produkt a servis; které potřeby zákazníků uspokojuje; technologické a obchodní schopnosti firmy). Odpovídá tak na otázku, kdo jsme a co děláme? Mise navíc obsahuje kodex chování celé organizace, který vede k naplnění stanovené vize a slouží ke stimulaci pracovníků.

Udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat, což je důležité především při vzniku občasných zmatků, kdy je obtížné se na některé věci soustředit.

#### Mise by měla:

- definovat současný stav společnosti,
- být stanovena na klíčové kompetence společnosti,
- soustředit se na hlavní aktivity společnosti

- obsahovat sociopolitické potřeby, kterých chce společnost dosáhnout, včetně reakce na ně,
- určit klíčové stakeholdery,
- vyplývat z firemní filozofie, hodnot, etiky a kultury,
- obsahovat přednosti firmy,
- obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody.

Mise by měla odpovědět na následující otázky: Kdo jsou zákazníci firmy? Jaký je hlavní produkt firmy? Ve kterém geografickém prostředí, na jakých trzích chce firma konkurovat? Má firma nejnovější technologii? Je založena na zdravém růstu a finanční stabilitě? Jaké jsou její základní hodnoty a očekávání? Jaké jsou hlavní konkurenční výhody firmy? Jak se firma angažuje v sociálních, společenských a environmentálních problémech v prostředí svého působiště? Jsou zaměstnanci cennými aktivy firmy?<sup>9</sup>

### 3.6 Formulování cílů firmy

Cílem firmy se rozumí žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými ukazateli.

Určení strategických cílů ovlivňuje celou budoucí existenci firmy, proto je nutné věnovat jejich formulaci dostatek času a pozornosti.

Určení cílů firmy je jedním z nejdůležitějších kroků v procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze okolí, především poptávky, na analýze silných a slabých stránek a na odhadu příležitostí a hrozeb firmy. Vzhledem k tomu, že je výrazem snah majitelů a top managementu, obsahuje i silný subjektivní prvek jejich záměrů, míry optimismu, odvahy i kvalifikace. Od stanovených cílů se později odvíjejí strategické operace. Laťka cílů musí být nastavena tak vysoko, aby na ní konkurenti nedosáhli. Hlavním cílem v současné době je dosažení celosvětové konkurenceschopnosti.

Strategické cíle mohou sehrát svou úlohu, jen pokud jsou jasně formulovány. Pokud nejsou jasně formulovány, nastává v podniku chaos.

---

<sup>9</sup> MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1911-5 (str. 28-29)



Formulace strategických cílů musí být provedena na základě principů strategického myšlení. Všechny principy mají svůj význam a žádný z nich nesmí být opomenut. Největších úspěchů dosahují ty podniky, které v souladu se zásadou tvůrčího myšlení dokáží přijít na trh s něčím novým, co je na špičce světového vývoje, koncentrují dostatek zdrojů pro realizaci svých cílů, správně vyhodnotí riziko spojené s jejich realizací a umí kombinovat exaktní a intuitivní metody.

Sama znalost principů strategického myšlení však k formulaci strategických cílů nestačí. Je nutno využít výsledků analýzy okolí podniku a hlubokých faktografických znalostí.

Strategie by měla směřovat k vytvoření firmy, která bude odpovídat podmínkám dnešního globálního světa. Podle současných představ by měla mít následující vlastnosti:

- Cílem je konkurenceschopnost v globálním superturbulentním světě.
- Orientace na zákazníka.
- Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů.
- Specifické přednosti, unikátnost.
- Aktivní, iniciativní a loajální pracovníci.
- Strategické řízení je základem uceleného systému řízení a plánování.
- Správné produkty, atraktivní portfolio

Trvalá inovativnost, schopnost rychle a efektivně realizovat změny všech podnikových aktivit.

Znalosti a jejich využití jsou základem úspěchu.<sup>10</sup>

Firemní cíle v zásadě charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit a současně charakterizují, jakou konkurenční pozici bude mít podnik na trhu se svými produkty. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. některé firmy preferují vedoucí postavení na svém trhu, jiné se snaží zvýšit zisk nebo kvalitu svých výrobků či služeb, které poskytují apod.

---

<sup>10</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl II Formulace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-19-9 (str. 37 - 38)

V neposlední řadě nese vedení podniku odpovědnost za formulování cílů. V praxi je třeba brát při vypracování cílových formulací na zřetel i rady a argumenty zaměstnanců.

Při stanovování cílů mohou na organizaci působit určité faktory, které ovlivní rozhodování o cílech. Jsou to:

- objem dostupných zdrojů,
- vliv okolí, ve kterém se podnik nachází,
- interní vztah mezi managementem a všemi zainteresovanými osobami nebo mezi pracovníky vrcholového vedení,
- vlastnosti řídicích pracovníků,
- zkušenosti podniku z minulosti.<sup>11</sup>

Zásadní význam pro úspěšnou strategii firmy má správné určení a aktualizace strategických cílů. Cíle firmy nelze určit pomocí jednoho ukazatele. Snaha prohlásit za jediný cíl firmy zvýšení její tržní hodnoty vyjádřené součtem cen jejích akcií trvala řadu let. Po nedávné ekonomické krizi se však ukázalo, že takto určená tržní hodnota firmy závisí především na operacích omezeného počtu spekulantů a má jen málo společného s její výkonností. Stejně tak nemůže trvale obstát podceňování významu zisku. Firma, která delší dobu nevytváří zisk, může existovat pouze dočasně, z dlouhodobého hlediska je její vývoj ohrožen, protože firma nevytváří zdroj pro rozvoj a dividendy.

Pro strategické řízení jsou důležité následující závěry:

1. Základním cílem strategie je dlouhodobý úspěch, tj. přežití
2. Pro měření tohoto úspěchu se používá komplex vzájemně vyvážených, konzistentních ukazatelů.
3. Dlouhodobě dosahovaný zisk, doprovázený odpovídajícím cash flow má klíčový význam.

---

<sup>11</sup> MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1911-5 (str. 28)

Pokud firma nevytváří zisk, je ohrožen její majetek i budoucí vývoj. Strategie proto musí zajistit tvorbu zisku, který umožní udržování majetku, investice do dalšího rozvoje a pokrytí budoucích rizik.

Zisk je zatím stále nejsilnějším, neuniverzálnějším a nejtrvalejším ukazatelem ovlivňujícím podnikatelské chování. Důležité však je určit správný objem zisku, o jehož dosažení management svou strategií usiluje.

Normální zisk je minimální částka zisku, dostačující k dlouhodobému udržení firmy v podnikání.

Nadprůměrný zisk přesahuje výši normálního zisku. Management intenzivně usiluje o jeho dosažení.

Uspokojující zisk uspokojuje akcionáře a umožňuje rozvojové investice.

Přitažlivý zisk umožňuje přežití a rozvoj firmy a zároveň přitahuje další kapitál. V současné superkonkurenční době je nejvhodnější mít za cíl „přitažlivý zisk“, protože zvítězí jen ti nejsilnější.

Zisk je vždy důsledkem směsi vlivů – obchodní intuice, kvality produktu, služeb poskytovaných zákazníkům, třenic mezi konkurenty, technologické nadřazenosti atd.

Strategické období je v současné době nutné rozdělit na několik dílčích období, která se budou vzájemně odlišovat charakterem strategických cílů. Z tohoto důvodu strategické cíle členíme do čtyř skupin:

- cíle vztahující se k uspokojení poptávky, tj. odběratelů
- cíle vztahující se k uspokojení majitelů, resp. zakladatele
- cíle vztahující se k zaměstnancům,
- cíle vztahující se k regionu a stakeholderům.

Cíle musí vycházet z provedených analýz, brát v úvahu specifika firmy a její reálnou situaci.

Klíčový význam mají cíle zaměřené na odběratele. Ti rozhodují zásadním způsobem o úspěšnosti či neúspěšnosti strategie. Cíle proto musí být zaměřeny na jejich potřeby, které se v současném superturbulentním prostředí stále mění.

Cíle směrem k zákazníkům mohou být např.:

- nejvyšší kvalita produktů,
- nejlepší servis,
- nejvyšší spolehlivost dodávek,
- nejlepší relace všech uvedených vlastností vůči ceně
- podíl na trhu.

Počet cílů by neměl být vysoký. Maximum, které je firma schopna zvládnout svými prostředky je deset až dvanáct cílů. Snaha o velký počet cílů vede k tříštění zdrojů. Cíle musí být komplexní a konzistentní, musí na sebe vzájemně navazovat a splnění jednoho z nich musí podporovat splnění ostatních, tak aby bylo dosaženo synergického efektu.<sup>12</sup>

### 3.6.1 Obecné cíle

Obecné cíle společnosti by měly být v souladu s misí společnosti a:

- jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku,
- měly by reflektovat primární aktivity nebo strategický směr,
- zahrnují dlouhé období, tj. alespoň tři roky,
- jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech,
- ukazují směr,
- jsou vytvořeny na základě mise a jsou s ní kompatibilní,
- poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů

---

<sup>12</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl II Formulace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-19-9 (str. 39 - 42)

### 3.6.2 Konkrétní cíle

Konkrétní cíle dále rozvíjejí cíle obecné a:

- obsahují důvody a návody k jednotlivým krokům, které mají být podniknuty, aby bylo cílů dosaženo,
- specifikují alokaci zdrojů pro dosažení zvolených cílů,
- určují a usměrňují budoucí rozhodnutí a akce,
- nutí pracovníky přemýšlet, jak dosáhnout lepších výsledků,
- musí být vymezeny tak, že obsahují následující elementy – SMART (tzn. Cíl musí být Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Časově vymezený):
- specifický – každý ve firmě tomu musí rozumět. Např. do kterého segmentu trhu chceme proniknout? Je to spotřebitelský nebo průmyslový segment? Čeho přesně chceme na trhu dosáhnout?
- Měřitelný: musíme definovat, kolik toho chceme dosáhnout. Je důležité, abychom určili kvantifikovatelné množství, na kterém můžeme měřit, jak pokračujeme.
- Akceptovatelný: je tento cíl akceptovatelný těmi, kteří ho budou plnit nebo implementovat?
- Realistický – je tento cíl dostatečně náročný? Stanovit jednoduchý cíl není dobrý nápad, protože to nikam nepovede.
- Časově vymezený – musíme určit, do kdy chceme tento cíl dosáhnout a jestli je to časově možné. Musíme určit přesný termín dokončení a kontrolovat každý krok, jestli vede k termínu.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1911-5 (str. 29)

### 3.7 Formulace strategických operací

Strategické operace jsou činnosti, které směřují k naplnění vize a ke splnění strategických cílů. Strategii uvádí do života až jejich realizace. Proto každá strategická operace musí obsahovat:

- popis vymežující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- odpovědné pracovníky,
- termín provedení,
- náklady provedení.

Strategické operace vycházejí ze všech předchozích částí strategie, mohou jimi být např.:

- kvalita
- motivační a kvalifikační nástroje,
- závažní finanční rozhodnutí,
- zásadní organizační změny firmy,
- informační a komunikační systémy
- zavedení nového systému odměňování, motivace a stimulace pracovníků.

Pokud se některá z těchto operací provede bez zpracování vize a strategických cílů, zvýší se tím riziko spojené s prováděním těchto operací – prodlouží se jejich průběh a sníží efektivnost.

Důležité jsou též indikátory, musí vyjádřit podstatu dané strategické operace a pomáhají vyhodnotit výsledky dosažené pomocí strategických operací.

Určení správných indikátorů má velký význam pro účinnost strategie. Přestože strategie má za úkol stanovit základní směry rozvoje podniku, nelze zapomínat, že každá lidská činnost se nakonec projeví v určitém kvantitativním vyjádření nějakých veličin. Je třeba mít na paměti známý slogan „Co neměřím, to neřídím“. Pracovníci firmy pak mají jednodušší práci, jestliže předem vědí, podle jakých indikátorů bude jejich práce ohodnocena. Indikátory by měly být smysluplné, pochopitelné, ovlivnitelné, jednoduché, dostupné a dosažitelné.

Nezbytnou součástí každé strategické operace je určení nákladů na její realizaci. Správné stanovení nákladů a skutečné zajištění finančních zdrojů pro jejich pokrytí je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné implementace strategie. Podhodnocení těchto nákladů znemožní průběh operace, naopak vysoký odhad může od zavádění strategie odradit.

Při získávání zdrojů na strategické operace lze využít též metody „open inovace“.

To znamená kombinovat interní a externí nápady, kompenzovat nedostatek prostředků využitím externích zdrojů, zahrnout zákazníky co nejdříve mezi inovační partnery, nabízet nové modely podnikání a otevírat nové trhy pomocí specializovaných partnerů.

Jako jeden z podkladů pro provedení simulace, která umožní určit ekonomické následky navrhovaných operací se používají údaje o plánovaných nákladech strategických operací a jejich rozložení v čase.

Uplatňuje se zde i princip zpětnovazebnosti. Pokud simulace ukáže, že provedení navržených strategických operací nezajišťuje splnění stanovených cílů, nebo vyžaduje zdroje, které nelze zajistit, je nutné se vracet k předchozím částem strategie a upřesňovat je tak dlouho, dokud se nedosáhne požadovaných cílů.

Zásadní význam má také jasné určení pracovníka odpovídajícího za splnění strategické operace.<sup>14</sup>

### 3.7.1 Výběr strategie – kritéria

Volba strategie je rozhodovací fáze následující po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- PŘIJATELNOST – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání.
- VHODNOST – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí; musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho

---

<sup>14</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl II Formulace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-19-9 (str. 45 - 47);

příležitostí. Vhodnost je kritériem pro ohodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku.

- REALIZOVATELNOST – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost / události nebo dominantní pozice konkurenta.
- POSKYTNUTÍ VÝHODY – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností nebo pozice podniku.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie. Je však jisté, že nespĺňuje-li jedno nebo více z kritérií, je předurčena k neúspěchu.<sup>15</sup>

### 3.7.2 Postup při zpracování strategie podniku

Přestože formulace strategie je tvůrčím procesem, je při jejím zpracování nezbytné dodržet určitý postup – následnost kroků. Jejich nedodržení může vést k neefektivnosti strategie.

V níže uvedeném postupu jsou stanovené kroky k vypracování strategie, jejich obsah však musí být naplněn tvůrčím způsobem pro každý podnik individuálně.

#### **Postup zpracování strategie**

- 1) Rozhodnutí zpracovat strategii
- 2) Jmenování strategického týmu
- 3) Vysvětlení nezbytnosti strategického řízení a jeho specifických rysů
- 4) Osvojení principů strategického myšlení
- 5) Zpracování nástinu mise, vize a strategických cílů
- 6) Segmentace

---

<sup>15</sup> TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení, Praha ČZU, 2003. ISBN 978-80-213-0922-7 (str. 141 – 142)



- 7) Analýza okolí
- 8) Určení faktorů ovlivňujících strategii, scénáře budoucího vývoje
- 9) Předpověď poptávky
- 10) Kvantifikace předpovědi poptávky
- 11) Zjištění tržního podílu v zájmových regionech
- 12) Analýza konkurence
- 13) Analýza vědeckotechnického rozvoje
- 14) Analýza energetiky, ekologie, pracovních sil
- 15) Analýza vlastní firmy
- 16) Formulace mise, vize, strategických cílů a zásadního rozhodnutí
- 17) Zpracování dílčích strategií
- 18) Stanovení a zavedení stimulace
- 19) Formulace strategických operací
- 20) Zhodnocení efektivity variant strategie
- 21) Výběr varianty k realizaci
- 22) Rozhodnutí o realizaci

Poté následuje implementace strategie a její neustálá aktualizace.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl II Formulace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-19-9 (str. 10 -11)

### 3.8 Zásadní „velitelské“ strategické rozhodnutí o tempu tržeb a zisku

Top management firmy tímto rozhodnutím určuje tempo rozvoje tržeb a zisku v průběhu strategického období v členění na jeho jednotlivé roky a produkty nebo jejich skupiny.

Vychází se přitom ze všech provedených analýz a prognóz a z posouzení reálnosti vypracovaných strategických operací. Jedná se o objem tržeb, který chce firma v průběhu strategického období realizovat na trhu.

Úvahy o budoucím tempu tržeb zpravidla začínají hledáním a určením faktorů, které ovlivňují poptávku po produktech firmy.

Poté se předvídá pravděpodobný budoucí vývoj těchto faktorů. Z něj se pak odvozuje a kvantifikuje očekávaný vývoj celkové poptávky. Část poptávky, kterou firma může získat (očekávaný objem tržeb) se určuje posouzením konkurenční schopnosti firmy v dané části trhu.

Úvahy o vývoji tržeb odvozené z analýzy očekávaného vývoje faktorů ovlivňujících poptávku, provedené „od stolu“ (tzv. „desk research“), musí být konfrontovány s výsledky průzkumu potřeb provedeného přímo u odběratelů (tzv. „field research“). Důležité je mít na paměti, že budoucnost není mechanickým opakováním minulosti. Pro rozvoj podniku je též zhoubné předvídat co nejmenší tempa růstu, protože nízké tržby obvykle vedou k nízkým ziskům a nezajišťují rozvoj firmy. Nebezpečné však je i stanovení příliš vysokého tempa vývoje tržeb, které se neopírá o kvalitně provedený průzkum potřeb. Taková strategie sice může v první fázi uspokojit majitele, ale zároveň může za krátkou dobu vést ke katastrofálnímu vývoji firmy.

Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb se vždy zpracovává ve více variantách. Doporučuje se zpracovat variantu:

- realistickou, jejíž dosažení je stanoveno jako „závazné“
- pesimistickou, sníženou s nejriskantnější složky očekávaných tržeb
- kritickou, vyjadřující nepříznivý vývoj všech faktorů ovlivňujících vývoj tržeb.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl II Formulace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-19-9 (str. 50 - 53)

## 4. Vlastní práce

V této části práce se budu zabývat charakteristikou společnosti REBYTO BEAR, s. r. o. a analýzami vnějšího a vnitřního prostředí.

### 4.1. Charakteristika firmy

Obchodní firma: REBYTO BEAR, s, r, o.

Sídlo firmy: Jiráskova 579, 345 62 Holýšov, okres Domažlice

Identifikační číslo: 26316820

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 30. listopadu 2000

#### Předmět podnikání:

- správa a údržba nemovitostí
- koupě zboží za účelem jejich dalšího prodeje a prodej
- poskytování technických služeb
- výroba a rozvod tepla
- realitní činnost
- výroba tepelné energie a rozvod tepelné energie s instalovaným výkonem zdroje nad 50 kW
- zprostředkování služeb
- oceňování majetku pro věci nemovité

### 4.2. Historie firmy

Firma REBYTO BEAR, s. r. o. byla založena bývalým pracovníkem příspěvkové organizace Bytového hospodářství Stod, jejímž zřizovatelem bylo Město Stod.

Město Stod ani Bytové hospodářství nebylo plátcem daně z přidané hodnoty (dále jen DPH), proto zastupitelstvo města rozhodlo o zrušení této organizace a vypsání výběrového řízení na správu bytů, nebytových prostor ve vlastnictví Města Stod a výrobu a rozvod tepelné energie v objektech Města Stod.

Na základě výběrového řízení byla vybrána zastupitelstvem Města Stod pro zajištění těchto činností firma REBYTO BEAR, s. r. o.

Firma zajišťuje výše uvedené činnosti pro Město Stod od 1. 1. 2001. Správa bytů a nebytových prostor je zajištěna na základě mandátní smlouvy a výroba a rozvod tepla a teplé užitkové vody je zajištěna nájemní smlouvou.

Mandátní smlouva je uzavřena za účelem správy bytového a nebytového fondu, tzn. na účet Města Stod (jménem Města na jeho účet) za pevně stanovenou odměnu za jednu bytovou jednotku a nebytový prostor, která je každý rok navyšována o míru inflace.

Nájemní smlouvou zajišťuje firma REBYTO BEAR, s. r. o. výrobu a dodávku tepla do objektů a bytů Města Stod. Za tímto účelem má od vlastníka – Města pronajatý movitý majetek (kotelny, rozvodné sítě a plynová zařízení).

Obě tyto činnosti zajišťuje též firma REBYTO BEAR, s. r. o. pro vlastníky bytových jednotek i v jiných domech ve Stodě.

Při založení firmy Město Stod nepronajalo firmě žádné kancelářské prostory, proto je sídlo firmy v Holýšově. Město Stod pronajalo pouze nebytové prostory pro kanceláře v bývalém sídle Bytového hospodářství Stod, Komenského nám. 12 ke zřízení provozovny.

V sídle firmy byla provozována další činnost zprostředkování (fotografie), prodej (keramika) a loteriijní činnost společnosti SAZKA, a. s. Tato činnost byla zajišťována jednou pracovnící.

V provozovně ve Stodě správu bytů, výrobu a rozvod tepla zajišťovali 3 pracovníci.

V počátcích tedy měla firma 5 zaměstnanců. Jednatele, který zároveň zastával funkci vedoucího a řídil veškerou činnost včetně výroby a rozvodu tepla. Personálně ekonomickou pracovníci zajišťující správu bytů, 2 topiče ve Stodě a prodavačku v Holýšově.

V roce 2003 odešla 1 pracovnice do starobního důchodu a místo ní byla po předešlém zaškolení přijata nová pracovnice. Z důvodu přechodu kotelen s pevnými palivy na plynové byl snížen počet topičů na jednoho.

V prodejně v Holýšově, kde byly špatné hospodářské výsledky z důvodu menšího prodeje keramiky a vybudování provozovny SAZKY v nedalekém nákupním středisku, byla tato prodejna zrušena a pracovnice byla přeřazena do provozovny ve Stodě.

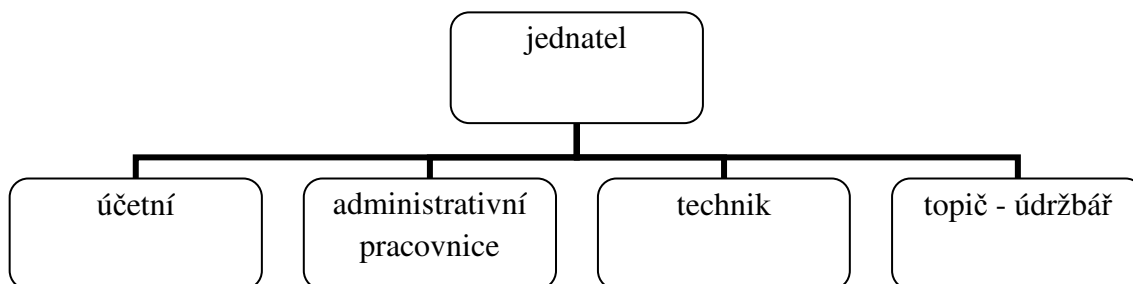
Některé činnosti byly zajišťovány pracovníky bývalého Bytového hospodářství na základě dohod o provedení práce (např. opravy elektroinstalací, údržba a kontrola výtahů a drobné zámečnické práce).

V průběhu desetiletého období byly některé činnosti pro firmu vykonávány externě. Jednalo se zejména o daňové poradenství včetně zhotovování daňových přiznání a tvorbu webových stránek.

V současné době pracuje ve firmě 5 zaměstnanců – jednatel, technik, topič – údržbář, účetní a administrativní pracovnice.

V rámci projektu Evropské unie a Evropského sociálního fondu bylo jedno pracovní místo podpořeno příspěvkem v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost financované z Evropského sociálního fondu (85%) a státního rozpočtu. ČR (15%) od 1. 8. 2009 do 31. 1. 2010 ve výši 48.000,- Kč.

Obr. č. 2 Organizační struktura – současná organizace firmy



Předmětem správy bytů a nebytových prostor je kompletní servis pro nájemníky bytových a nebytových prostor Města Stod včetně vedení veškeré agendy – sepisování nájemních smluv, evidence nájemníků a dlužníků, roční vyúčtování služeb, vedení účetnictví – včetně vyhotovení daňového přiznání, zajišťování oprav, revizí, zajišťování služeb od dodavatelů – dodávky vody, elektřiny, plynu a svoz komunálního odpadu.

Správa bytů a nebytových prostor je zajišťována pomocí programu Windomy a účetnictví je vedeno v programu Money S3.

Nyní spravuje firma 230 bytů a 20 nebytových prostor Města Stod a 5 společenství vlastníků jednotek (SVJ) tj. 60 bytových jednotek.

- Mezi poskytované služby společenstvím vlastníků a bytům ve vlastnictví Města Stod patří zejména:
- stanovení záloh pro vlastníky a jejich každoroční aktualizace na základě zvýšení cen služeb a ročního vyúčtování
- vedení účetnictví dle platné legislativy, zaúčtování faktur od dodavatelů, bankovních výpisů, vydaných faktur (pokud je např. část domu pronajímána, atd.), pokladních dokladů v průběhu roku
- měsíční sledování plateb vlastníků a nájemníků, jejich vyhodnocování a informování výboru Společenství a ekonomického odboru (účetárny) Města Stod o aktuálním stavu plateb
- provádění ročního vyúčtování dle dohodnutých rozpočítacích kritérií a platné legislativy (osoby, osoboměsíce, metry čtvereční, odečty měřidel atd.)
- zpracování roční účetní závěrky, vypracování ekonomických analýz hospodaření, příprava podkladů pro výroční schůze vlastníků atd.
- zajišťování běžných oprav a údržby, výběrových řízení na větší opravy a rekonstrukce
- zajištění svozu domovního odpadu, servisu výtahů, odečty měřící a regulační techniky atd.)

Výroba a rozvod tepla a teplé užitkové vody je zajišťována v kotelnách s technologickým zařízením a pomocí topných kanálů vedena ke konečným odběratelům. Na tuto činnost ze středních zdrojů s topnými kanály má firma autorizaci vydanou Energetickým regulačním úřadem. Dodávka tepla a teplé užitkové vody z menších zdrojů – plynových zařízení je zajišťována na základě živnostenského oprávnění.

V počátcích firma spravovala 6 kotelen a 15 plynových zařízení. Z těchto zdrojů byly 2 větší zdroje na pevná paliva se zastaralým technologickým zařízením v důsledku tohoto zařízení a také díky lidskému faktoru (nebylo spolehnutí na topiče) docházelo k poruchám a výpadkům dodávek tepla a teplé užitkové vody. Strategií firmy bylo ve spolupráci s městem vybudovat kotelny na plynná paliva s novou technologií, což se podařilo dokončit v roce 2003. Tímto došlo k redukci stavu topičů – bylo třeba provádět

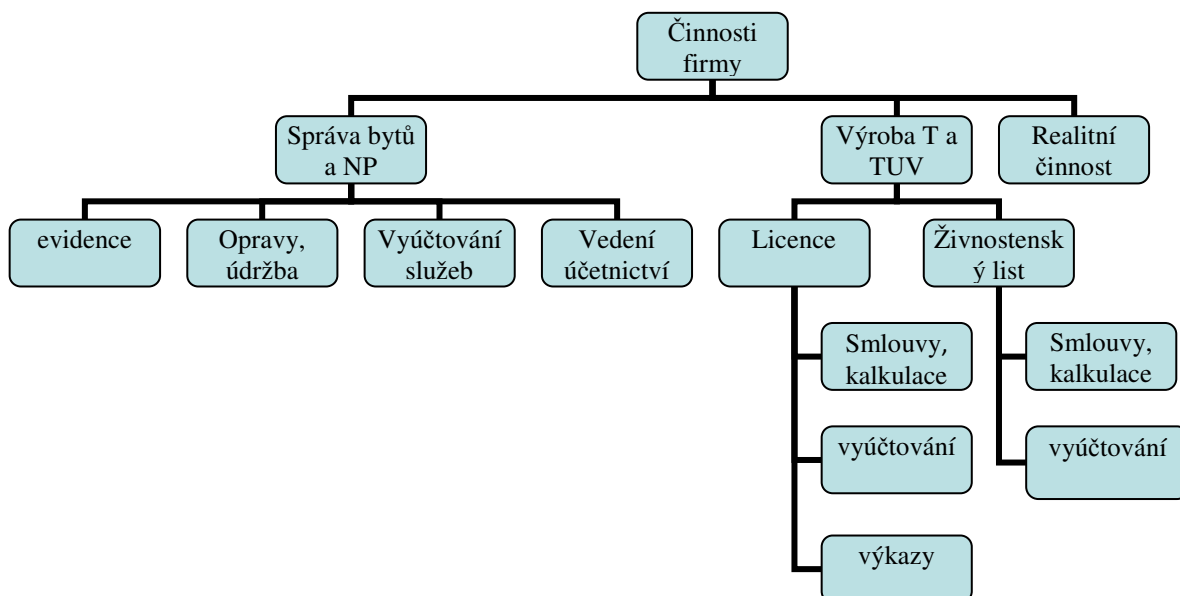
pouze občasné dohlídky těchto zařízení místo trvalé obsluhy. Toto vedlo k odstranění poruchovosti a k úspoře mzdových nákladů. Rekonstrukcí kotelen na plynové došlo též ke zlepšení životního prostředí ve městě, protože hodně zdrojů je umístěno přímo ve středu města.

V současné době firma provozuje 6 kotelen a 20 plynových zařízení. Součástí dodávky tepla a teplé užitkové vody je cenová kalkulace včetně vyúčtování. Cenové kalkulace jsou prováděny na samostatné zdroje, protože firma dodává teplou užitkovou vodu více odběratelům (objekty Města Stod, Základní škola, Základní umělecká škola, Stavební bytové družstvo, Společenství vlastníků jednotek a podnikající fyzické osoby v nebytových prostorech Města Stod).

Evidenci nákladů a kalkulace včetně vyúčtování výroby a rozvodu tepla a teplé užitkové vody byla v počátcích vedena ručně na papír – bylo to však velmi zdlouhavé.

Posléze si proto firma vypracovala svůj systém v počítači. Nyní jsou kalkulace i vyúčtování tvořeny v aplikaci Excel. Firma má v současnosti k dispozici dokonalejší softwarové vybavení než na počátku existence.

Obr. č. 3 Rozdělení činností firmy



### 4.3. Analýza okolí podniku

Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy však uvažujeme pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor – podnik

#### 4.3.1 Analýza trhu

Nejdříve je třeba stanovit strategické období, pro něž bude strategie zpracována, poté se stanoví segmenty trhu, které podnik hodlá uspokojovat a produkty, které v těchto segmentech hodlá uplatnit.

Nejprve byla provedena segmentace trhu (viz Příloha Tabulka č. 1 Segmentace poptávky a určení zájmových regionů). Tabulka je vyplněna pro rok 2010 tj. výchozí – popisuje současný stav a pro rok 2015 tj. poslední rok strategického období. Jejich obsah se liší, protože firma se chystá zavést nové produkty a oslovit další zákazníky. Cílový stav vyjádřený v tabulce č. 1 je s výchozím stavem propojen strategickými operacemi, které zajistí přechod z výchozího stavu do stavu cílového.

Segmentace určuje: produkty, zákazníky a zájmové regiony

#### Produkty – služby, které jsou a budou předmětem podnikání firmy

**Výroba tepla a TUV** splňuje požadavky zákazníků, technické parametry (tepelná pohoda a TUV dodávaná v předepsaných teplotách) jsou srovnatelné s konkurencí. Cena je věcně usměrňována Energetickým regulačním úřadem (ERÚ) a nesmí překročit maximální stanovenou částku. Vyšší cena může být stanovena pouze se souhlasem ERÚ. Z ekonomického hlediska je přínos tohoto produktu pro firmu nejdůležitější a vytváří přiměřený zisk. Z obchodního hlediska se předpokládá, že poptávka po této službě bude i v budoucnu.

**Správa bytů a nebytových prostor** je technicky zajišťována programem Windomy, který je pro stávající počet spravovaných prostor dostačující. Vzhledem k přijatelné ceně programu a servisu je naše cena za správu bytů a nebytových prostor nižší než u konkurenčních firem. Cena je každoročně navyšována pouze o míru inflace



stanovenou Českým statistickým úřadem. Z ekonomického hlediska je přínos tohoto produktu mírně ziskový. Cena je smluvně stanovena a to tak, že se do roku 2015 může navýšit pouze o míru inflace. Z obchodního hlediska firma neočekává změnu ve vývoji poptávky (smluvní vztahy). Město Stod uvažuje o výstavbě nových bytů pouze v případě získání dotací z Ministerstva pro místní rozvoj.

**Kontrola a údržba výtahů** – tento produkt je z ekonomického i obchodního hlediska pouze doplňkový a je zajišťován v rámci komplexní správy domu.

**Revize tlakových nádob a plynových zařízení** – tyto činnosti bude zajišťovat technický pracovník firmy, který absolvuje školení včetně zkoušek. Firma tímto ušetří náklady za povinné revize, které by jinak zaplatila cizím subjektům. Zároveň bude tato činnost prováděna i pro cizí subjekty. Nejprve je třeba, aby daný pracovník absolvoval školení a vykonal potřebné zkoušky. Potom by již mohl provádět revize, jak pro firmu, tak pro cizí subjekty, které tuto službu poptávají.

**Vedení účetnictví** - stávající pracovnice bude tuto činnost zajišťovat pro nová společenství vlastníků jednotek i fyzické osoby na základě avizované poptávky.

**Zámečnické práce** budou prováděny v rámci správy bytového a nebytového fondu topičem, který bude zařazen jako topič – údržbář.

Přechod od výchozího stavu segmentace ke stavu cílovému bude zajištěn z personálního hlediska vlastními pracovníky, po technické stránce vybudováním malé zámečnické dílny v nevyužívaném prostoru jedné kotelny. Po finanční stránce tyto změny firmu nijak nezatíží.

Rozšíření portfolia firmy o tyto služby bude zveřejněno na firemní vývěsce umístěné na náměstí a na webových stránkách firmy.

Zákazníci – fyzické a právnické osoby

Zájmové regiony – Stod a blízké okolí

V dalším kroku byly určeny faktory ovlivňující poptávku po produktech (viz Příloha Tabulka č. 2 Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu), které jsou předmětem podnikání. Tyto faktory jsou rozdělené do dvou skupin, na faktory „podnikem ovlivnitelné“ – mzdové náklady, režijní náklady, cena produktu/služby, kvalita poskytovaných služeb, počet spravovaných bytů a faktory „podnikem neovlivnitelné“ – počasí, cena energií, maximální cena stanovená ERÚ a sazba DPH, míra inflace, cena

programů a cena IT servisu. Znalost těchto faktorů je nezbytná k odhadnutí očekávaného vývoje těchto faktorů v dalším kroku. Očekávaný vývoj poptávky pro jednotlivá období je vyjádřen šipkami označujícími prudký či mírný růst, stagnaci nebo prudký či mírný pokles.

Postavení firmy u produktů výroba a rozvod tepla a TUV, správy bytů a nebytových prostor, kontrola a údržba výtahů, revize, vedení účetnictví a zámečnické práce je znázorněno v tabulce č. 9 (viz Příloha). Tabulka č. 9 je zpracována pro výchozí rok 2010 a cílový rok 2015, k jejímu vyplnění bylo nejprve nutné vyplnit tabulku č.10 Atraktivita trhu jednotlivých produktů a tabulku č. 11 Konkurenceschopnost jednotlivých produktů. Hodnoty z těchto tabulek jsou následně přeneseny do tabulky č. 9 tzv. Bostonské tabulky. Poté je vždy třeba nejdříve zjistit proč je daný produkt ve skupině, která nás neuspokojuje. U „otazníků“ a „ubohých psů“ to lze zjistit z tabulky „konkurenceschopnost“ (parametry s nejnižšími hodnotami nám ukazují, kde je třeba se zlepšit).

Matice BCG (Boston Consulting Group) nebo-li Bostonská matice, je čtyřdílná mřížka, kde osami jsou míra růstu odvětví a relativní tržní podíl.

Alternativou k matici BCG je matice GE (General Electric), kde osami jsou: atraktivita trhu a konkurenční pozice. Každá aktivita se zde objevuje jako symbol (viz. legenda pod tabulkou č. 9). Na ose „atraktivita trhu“ je jako střední hodnota brán růst HDP, osa „konkurenční pozice“ je ukazatelem podílu na trhu ve vztahu k nejbližšímu konkurentovi (čím vyšší tržní podíl tím silnější konkurence).

Otazníkové aktivity jsou „požírači hotovosti“, protože jejich požadavky na hotovost jsou vysoké a jejich generování hotovosti je nízké. Proto je lepší se zbavit těch, které jsou slabší a zastíňují ty, které se mohou stát hvězdami.

Hvězdy jsou podnikatelské aktivity s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu, nabízejí jak vysoký zisk, tak vynikající příležitosti k růstu.

Dojné krávy jsou aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu, jejich zakotvené pozice mají tendenci vydělávat značné přebytky převyšující potřeby na reinvestici a růst podnikání, lze z nich čerpat hotovost pro placení podnikových dividend a režii.

Bídící psi jsou aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu

Při vyplňování tabulek č. 10 a 11 bylo využito hlavně zkušeností pracovníků, kteří přicházeli dlouhá léta do styku s odběrateli a získávali mnoho znalostí o očekávaném vývoji jejich potřeb, další údaje byly zjištěny z neformálních zdrojů informací. Firma zatím zajišťuje služby pouze v lokalitě Stod, ale do budoucna počítá s rozšířením působnosti.

V další etapě prací se odhaduje cílená poptávka v jednotlivých segmentech a regionech (viz Příloha Tabulka č. 3 Prognóza cílené poptávky), posléze i celková cílená poptávka pro celé strategické období. Výsledky jsou vyjádřeny ve stálých cenách v tabulce č. 3. Pesimistická varianta vychází z předpokladu, že bude pokračovat recese nebo jen velmi mírný růst ekonomiky s předpokladem, že tržní potenciál ve strategickém období bude stejný jako průměr vypočtený za minulé období. V realistické variantě se vychází z průměru vypočteného za uplynulé období násobeným určitým koeficientem. Velikost koeficientu vychází z faktorů určujících poptávku po daném produktu. Je třeba uvědomit si, co vyvolává poptávku po produktu. Např. ve Stodě budou s největší pravděpodobností stále tři školy, ale mohou si udělat zateplení nebo dětem bude větší zima. Poptávka existuje, i když firma zanikne, tržby = to co z toho firma má.

Pro výrobu a rozvod tepla a TUV je v realistické variantě dle desetiletých zkušeností firmy průměrný růst tržeb 8%, proto uvažuje firma v roce 2011 s tržbami 7,236 mil. Kč.

V pesimistické variantě, vzhledem k předpokladu, že rok 2011 bude dle dlouhodobé předpovědi teplejší než průměrný rok 2010, firma uvažuje o tržbách 6,874 mil. Kč.

V realistické variantě pro správu bytů a nebytových prostor se tržby odvíjí od míry inflace, která v roce 2010 byla 1,5%, z tohoto důvodu firma stanovuje zvýšení tržeb o míru inflace.

V pesimistické variantě firma z důvodu uzavřených smluvních vztahů s půlroční výpovědní lhůtou předpokládá stejné tržby jako ve variantě realistické.

V realistické variantě pro produkt kontrola a údržba výtahů firma předpokládá zvýšení hodinové zúčtovací sazby o 15% ze 190,- Kč v roce 2010 na 220,- Kč v roce 2011.

Pesimistická varianta předpokládá z důvodu uzavření smluvních vztahů s dodavatelem a odběratelem pro rok 2011 stejné tržby jako realistická.

Pro vyjádření analýzy konkurence je použita tabulka č. 4 Hodnocení konkurentů produktu (viz Příloha), zjišťuje se zde v čem je konkurence lepší než naše firma.

Podklady pro vyplnění tabulky č. 4 byly získány z neformálních zdrojů od pracovníků, kteří v konkurenční firmě pracovali. Firma usiluje o získání co největšího podílu cílené poptávky, není však sama. Usiluje o něj i konkurence. Před vyplněním této tabulky bylo nejprve nutné ověřit, zda parametry podle kterých je konkurence hodnocena, jsou vhodné pro konkrétní případ (zda není nutné některé vynechat či naopak doplnit). Rozhodující přitom bylo hledisko zákazníků. V tabulce jsou vyjádřeny takové ukazatele, podle nichž se zákazník rozhoduje při nákupu produktu.

Analýza konkurence ukázala, že konkurenční firmy jsou v některých parametrech lepší, proto bylo třeba zformulovat strategické operace, jimiž se naše firma od konkurence pozitivně odliší, případně ji předčí.

Tabulka č. 4 je vypracovaná pro lokalitu Stod, proto jsou zde uvedeny tržby společnosti Prodej tepla, s. r. o. jenom v této lokalitě. Kvalita produktu, prodeje, služeb a reklamy je shodná. Ceny, náklady, zisk a technologie jsou srovnatelné. Prodej tepla s. r. o. má více lokalit (Plzeň, Nýřany, Stod) s hlavním sídlem a objemem tržeb v Plzni.

#### Společnost LaK – služby s. r. o.

Firma nabízí kompletní služby týkající se správy a údržby nemovitostí a budov. Tyto služby provozuje pro bytové domy, komerční objekty i jednoúčelové stavby. Podle požadavků klienta je schopna zajistit, ve spolupráci s kooperujícími firmami, generální opravy a rekonstrukce objektů. Touto činností se zabývá již od roku 1996. Zpočátku jako fyzická osoba, od roku 2003 se firma transformovala na společnost LaK - služby s.r.o. V současné době spravuje objekty Společenství vlastníků jednotek na území města Plzně a Stoda.

### Stavební bytové družstvo Plzeň - jih

Stavební bytové družstvo Plzeň – jih sídlí v Přešticích a poskytuje správu bytového domu, pomoc při vypracování prohlášení vlastníka budovy a pomoc při vypracování stanov právnické osoby podle zákona č. 72/1994 Sb., pomoc při vypořádání podílového spoluvlastnictví prohlášením vlastníka, pomoc při vzniku společenství vlastníků bytového domu, vyúčtování tepla, teplé vody a dalších služeb.

### Prodej tepla s. r. o.

Společnost Prodej tepla s. r. o., zajišťuje správu, provoz a údržbu zařízení na výrobu, rozvod tepla a teplé užitkové vody. Vznikla v roce 1995 a sídlí v Plzni.

Důležité jsou úvahy o minulém vývoji a současném podílu firmy na trzích jednotlivých produktů. Tyto podklady, které také určují pozici na trhu, jsou vyjádřeny v tabulce č. 5 Objemy tržeb největších konkurentů (viz Příloha).

Významnou roli zde hraje analýza cen konkurentů. Cena je jedním z nejdůležitějších parametrů, podle něhož se zákazník rozhoduje o nákupu služby.

Objem tržeb pro tabulku č. 5 a) je odhadnut na základě údajů o počtu spravovaných bytových a nebytových prostor jednotlivými subjekty a výší ceny za tyto služby. Odhad je proveden pouze pro lokalitu Stod. Nejvíce bytů a nebytových prostor ve Stodě spravuje firma REBYTO BEAR, s. r. o., poté Stavební bytové družstvo se sídlem v Přešticích, které spravuje byty po celém bývalém okrese Plzeň-jih (Přeštice, Stod, Nepomuk, Blovice). Na třetím místě jsou fyzické osoby, jedná se o fyzické osoby, které vedou účetnictví pro drobné firmy a pro několik společenství vlastníků jednotek. Na čtvrtém místě je firma LaK, s. r. o., která působí hlavně v Plzni. V tabulce není uvažováno se správou bytů, kterou si zajišťuje výbor společenství samostatně v jednotlivých domech.

Objem tržeb pro tabulku č. 5 b) je rovněž odhadnut dle velikosti vytápěných objektů ve Stodě. Prodej tepla s. r. o. působí hlavně v Plzni, v několika městech okresu Plzeň-sever a ve Stodě zajišťuje výrobu tepla a teplé užitkové vody ve dvou organizacích zřízených Plzeňským krajem. Jedná se o Nemocnici s poliklinikou a Domov pro osoby se zdravotním postižením. Ceny ve výrobě tepla a teplé užitkové vody jsou srovnatelné z důvodu věcně usměrňované ceny a maximální ceny stanovené Energetickým regulačním úřadem.

### 4.3.2 Analýza vědeckotechnického rozvoje

Z analýzy vědeckotechnického rozvoje jsou odvozeny závažné a zpravidla nákladné strategické operace související s vývojem nových produktů a jejich uvedením na trh. Analýza vědeckotechnického rozvoje by měla pomoci firmě k tomu, aby mohla nabídnout svým zákazníkům tzv. superprodukty aneb vdechnout stávajícím produktům nové vlastnosti, které zákazník neočekává.

Firma se chystá nabízet bezplatnou službu pro obyvatele bytů, jež má ve správě – možnost on-line přístupu k databázi informací o bytu či domu. Databáze bude přístupná nepřetržitě 24 hodin, 7 dní v týdnu. Přístup má dvě úrovně: pro vlastníky a nájemníky a pro členy výboru společenství vlastníků jednotek. K zajištění přístupu je nutné se dostavit do kanceláře firmy, kde se zaregistrujete a bude Vám přiděleno přihlašovací jméno a heslo, tím získáte přístup k informacím o svém bytě.

#### Všichni vlastníci mají zpřístupněné sestavy:

přehled plateb = rozpis předpisů a úhrad za zvolené období

předpis měsíčních zálohových úhrad = rozpis jednotlivých položek předpisu  
a celková výše předpisu

čerpání fondu oprav = přehled jednotlivých položek hrazených z fondu oprav  
za zvolené období, vč. celkového přehledu o tvorbě  
a čerpání fondu.

#### Členové výboru mají navíc zpřístupněné sestavy:

předpisy ve vlastnických domech – přehled předpisů podle jednotlivých vlastníků  
a položek za zvolené období

seznam zůstatků – přehled přeplatků a nedoplatků podle jednotlivých vlastníků ke  
zvolnému datu

prezenční listina – seznam všech vlastníků včetně velikosti jejich

výpis z běžného účtu – přehled všech položek zaúčtovaných na tomto účtu

K této službě je potřeba mít přístup na internet a prohlížeč Adobe Reader.

Vzhledem k malému rozsahu a velikosti jednotlivých zdrojů (kotelen) používá firma standardní technologie.

Stavební bytové družstvo Plzeň.jih používá pro správu bytů program Domus, který je propojen s účetnictvím. Firma Lak služby, s. r. o. využívá program firmy Elka service, který lze rovněž propojit s účetnictvím.

Firma REBYTO BEAR, s. r. o. používá pro správu bytů a nebytových prostor program Windomy a pro účetnictví program Money S3.

### 4.3.3 Analýza regionu

V dalším kroku je třeba zjistit, jak je zabezpečena bilance energetických a vodních zdrojů firmy, zda jsou nějaké problémy v oblasti ekologie a zdrojů pracovních sil (viz Příloha Tabulka č. 6 Analýza regionu z hlediska energetiky, ekologie a pracovních sil).

Ke stanovení potřeby jednotlivých druhů energie a rozsahu vznikajících emisí je nutné znát očekávanou výši a strukturu produkce. Ke stanovení výše struktury produkce je třeba znát objem investic do energetických zařízení a ekologie. Jednou ze strategických operací firmy je také přizpůsobení se normám Evropské unie.

Firma má malý počet pracovníků – jedná se o specifickou práci s lidmi, která je někdy velice obtížná a tudíž neatraktivní. Strategií bylo vytvořit tým pracovníků – nejlépe místních – z důvodu řešení nenadálých situací, jako např. opravy na technických zařízeních a podobně.

Firma vyvine potřebné úsilí při zajišťování dalšího vzdělávání formou školení nebo studia při zaměstnání. Z důvodu odchodu a příchodu jednotlivých pracovníků nebyl v podstatě čas na další rozvoj firmy. Po stabilizaci těchto pracovníků by bylo možné uvažovat o dalším rozvoji. V současné době jsou přijati 2 noví pracovníci.

#### 4.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj používaný k celkovému popisu podniku a k hodnocení jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které spočívají v daném projektu. Zahrnuje monitorování marketingového interního i externího prostředí organizace.

Silnými stránkami je míněno to, co dělá firma lépe než konkurence, je úspěšná tam, kde ostatní neuspěly. Opakem jsou slabé stránky. Silné a slabé stránky firmy je dobré znát pro formulaci strategie.

Pro vyplnění tabulky č. 7 (viz Příloha) byla zpracována analýza za pomoci celého pracovního kolektivu. Zaměstnanci dostali formuláře obsahující členění hlavních oblastí a hodnocených parametrů a zároveň byli vyzváni, aby heslovitě uvedl své další nápady. Vyplněné formuláře byly odevzdány anonymně ve stejných zalepených obálkách do předem připravené schránky. Poté byly řádně prostudovány, poznatky syntetizovány a souhrnně vyjádřeny v tabulce č. 7.

Z analýzy silných a slabých stránek dále vyplynulo, že pracovníci mají velmi dobrý vztah k firmě, dotazník vyplnili všichni.

Na základě dlouhodobého zjišťování slabých a silných stránek firmy bylo umožněno mladým pracovníkům studovat na vysoké škole a absolvovat školení potřebná k výkonu práce. Tím získávají potřebnou kvalifikaci, seznamují se s novými technologiemi a získávají nové zkušenosti. Tyto zkušenosti chce firma využít v oblasti marketingu, efektivnosti, zavádění nových technologií, v tvůrčí aktivitě a soutěživosti pracovního kolektivu.

Dále je v příloze uvedena Tabulka č. 8 Příležitosti a hrozby je společně s tabulkou č. 7 součástí tzv. SWOT analýzy.

V tabulce č. 8 jsou uvedeny možné příležitosti ve vedení účetnictví pro cizí subjekty, provádění revizí tlakových nádob a plynových zařízení a zámečnických prací. Za hrozby firma považuje zvýšení sazby daně z přidané hodnoty (pro výrobu tepla a teplé užitkové vody), globální ekonomickou krizi, zhoršení platební schopnosti odběratelů, růst tlaku konkurence, pravděpodobnost vstupu nových konkurentů, odchod zaměstnanců ke konkurenci.



### Silné stránky (S)

- Firma s desetiletou praxí v místě s dobrou dostupností pro odběratele
- Know-how v oblasti vyúčtování dodávek tepla a teplé užitkové vody
- Dlouhodobé stabilní vztahy s rozhodujícími dodavateli (Západočeská plynárenská, a. s., ČEZ ...)
- Dlouhodobé stabilní vztahy s rozhodujícími odběrateli
- Dobrá pověst u odběratelů i dodavatelů
- Dobře zajištěný a fungující servis

### Slabé stránky (W)

- Nedostatek manažerských dovedností a talentu
- Podprůměrné marketingové schopnosti
- Nedostatečná propagace
- Možné zhoršování platební schopnosti
- Provozovna firmy je ve vlastnictví Města Stod – firma tudíž nemůže provádět stavební úpravy dle svých představ (firma má pouze 1 kancelář (místnost) – tudíž se všechna jednání odehrávají za přítomnosti všech zaměstnanců)

### Příležitosti (O)

- Setkávání se zajímavými lidmi, získávání nových kontaktů
- Rozšíření nabídky služeb o realitní činnost
- Možnost stále se rozvíjet a učit se něco nového
- Být pánem svého času
- Využití možnosti vyškolení personálu

### Ohrožení (T)

- Správa bytů v malém městě – trh je plný

- V současné době se nestaví nové obytné domy – nevznikají nové příležitosti (obytné domy je možné postavit jen s pomocí dotací)
- Výběr jiného správce při výběrovém řízení – neprodloužení smlouvy
- Provozovna firmy je ve vlastnictví Města Stod, které zde plánuje zřídit poštovní muzeum – do budoucna je třeba vyřešit novou provozovnu

Strategie generované na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je vhodné pro přehlednost označit způsobem „S102“

**SO strategie** – využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.

**WO strategie** – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.

**ST strategie** – používají se, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením

**WT strategie** – obranné strategie zaměřené na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí.

Obr. č. 4 SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. nedostatek manažerských dovedností 2. konzervativní přístup k inovacím 3. nedostatečná propagace	1. dobrá dostupnost 2. know-how 3. kvalitní služby
Příležitosti (O) 1. nové kontakty 2. rozšíření služeb 3. odborné školení	<b>WO strategie</b> „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. přesycený trh 2. konec spolupráce 3. stěhování	<b>WT strategie</b> „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Jednou z hlavních strategií firmy je vybudování sídla ve Stodě ve vlastních prostorech v centru obce (náměstí). V současné době má firma pronajatou kancelář od Města Stod o výměře 50 m<sup>2</sup> (kancelář, chodba, WC) za 1.500,- Kč/ m<sup>2</sup>/rok (tj. 75.000,- Kč za rok).

Město Stod uvažuje v příštím roce započít s výstavbou 12 bytových jednotek v prostoru za náměstím. Firma má žádost o koupi jednoho nebytového prostoru o velikosti 55 m<sup>2</sup> – větší kancelář (možnost přestavby na 2 kanceláře) s kuchyňským koutem a WC. Cena nebytové jednotky je předběžně stanovena na 20.000,- Kč za m<sup>2</sup> tj. celkem 1.100.000,- Kč.

Vzhledem ke stísněnému stavu ve stávající kanceláři a uzavření nové smlouvy s Městem Stod na správu domů a pronájem kotelen s výrobou tepla a TUV od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2020 firma řeší možnost financování nových nebytových prostor.

První část kupní ceny ve výši 300.000,- uhradí firma z vlastních zdrojů (rezervní fond).

Zbývající část bude hrazena prostřednictvím úvěru od Komerční banky, kde má firma veden účet.

Při předběžném jednání s úvěrovým pracovníkem má firma možnost úvěru do výše 1.000 000,- Kč. Na základě podnikatelského záměru, účetní uzávěrky r. 2009 a výsledku hospodaření roku 2010 požádala firma o dlouhodobý úvěr se splatností na 10 let ve výši 800.000,- Kč s 6% úrokovou sazbou. Jelikož tato úroková sazba nebude stálá (fixní) po celou dobu splácení máme propočteno, že dvě třetiny z celkové ceny bude jistina a jedna třetina úroky. Tímto propočtem nám vychází, že budeme muset Komerční bance zaplatit částku 800 000,- + 400 000,- Kč na úrocích.

Návratnost této investice předpokládáme dle následujícího propočtu do 18 roků.

Současný stav:

Pronajímaná plocha od Města	50 m <sup>2</sup>
Cena za pronájem	1.500,- Kč/ m <sup>2</sup> / rok
Cena	50 m <sup>2</sup> x 1.500,- Kč/ m <sup>2</sup> / rok = 75.000,- Kč/rok

Budoucí stav:

Výše vložených prostředků vč. úroku z úvěru

Vlastní prostředky 300.000,- Kč

Úvěr, jistina 800.000,- Kč

Úroky 400.000,- Kč

Celkem 1.500 000,- Kč

Obvyklé nájemné v místě a čase činí 1.500,- Kč/ m<sup>2</sup> / rok

Výměra nového nebytového prostoru 55 m<sup>2</sup>

Cena 55 m<sup>2</sup> x 1.500,- Kč/m<sup>2</sup>/rok = 82.500,- Kč/rok

Požizovací cena nebytové jednotky 1.500 000,- Kč

Předpoklad ročního nájemného 82.500,- Kč

Předpokládaná návratnost 1.500 000,- Kč ÷ 82.500,- Kč/rok = 18 let

V tomto výpočtu není zohledněna roční míra inflace.

SWOT analýza by se měla opakovat a přehodnocovat cca 2x do roka – záleží na tom jak často a do jaké míry je organizace vystavena změnám.

Silné a slabé stránky jsou otázkou minulosti a současnosti, kdežto příležitosti a ohrožení jsou zaměřeny do budoucnosti. To je podle mého názoru jedno z klíčových rozlišení, které pomáhá při uvědomění si některých souvislostí.

**Síly podporující rozvoj firmy** – zájem lidí o naši činnost, zájem odběratelů o naše služby, stabilizace zaměstnanců – naučit je práci, budou spokojení, bude je to bavit – podnik se bude rozvíjet

**Síly bránící rozvoji firmy** – malá organizace, nemůže spravovat více SVJ z důvodu malého počtu pracovníků (nestabilita pracovních sil z důvodu odchodu pracovnice spravující byty a nebytové prostory do důchodu, zaučení nové pracovnice, která se s širokou problematikou seznamovala delší dobu a odešla na mateřskou dovolenou) – jedná se o specifickou práci s lidmi, která je někdy velice obtížná a tudíž neatraktivní. Strategií bylo vytvořit tým pracovníků – nejlépe místních – z důvodu řešení nenadálých situací – opravy na technických zařízeních a podobně.

Firma vyvine potřebné úsilí při zajišťování dalšího vzdělávání formou školení nebo studia při zaměstnání. Z důvodu odchodu a příchodu jednotlivých pracovníků nebyl v podstatě čas na další rozvoj firmy. Po stabilizaci těchto pracovníků by bylo možné uvažovat o dalším rozvoji.

V současné době jsou přijati 2 noví pracovníci. Rozvoji také brání to, že firma má kotelny pronajaté na 10 let. Pokud zastupitelstvo (volené orgány obce) jako vlastník majetku rozhoduje o nájemních vztazích a firma nemá dopředu zaručeno, že tato smlouva bude prodloužena. O tuto činnost se mohou ucházet větší firmy z větších měst, proto firma nemá jistotu, zda uspěje ve výběrovém řízení a bude moci tuto činnost vykonávat i nadále.

Mandátní smlouvu na byty máme do r. 2015 – a takové malé množství bytů se nevyplatí dělat samostatně, je lepší tuto činnost sloučit s provozem kotelen.

#### 4.3.5 Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a zisku

Základní strategií firmy po stagnaci v roce 2010 je navázání na dosavadní aktivity. Firma si zvolila koncentrickou a konglomerátní strategii. V koncentrické strategii společnost naváže na dosavadní aktivity, tj. bude pokračovat v hlavní činnosti – výroba tepla a teplé užitkové vody, správa bytů a nebytových prostor, kontrola a údržba výtahů. V konglomerátní strategii firma vytvoří podmínky pro provádění revizí tlakových nádob a plynových zařízení, zámečnických prací a vedení účetnictví. Tyto činnosti zavede firma co nejdříve, již v roce 2011.

Na základě nových webových stránek a propagace firmy umístěné na sídle firmy bude hledat nové podnikatelské možnosti např. realitní činnost.

Kvalitu svých služeb bude firma udržovat dalším vzděláváním pracovníků a dobrým přístupem k odběratelům.

Firma bude působit i nadále ve Stodě a okolí, bude provádět komplexní služby a bude se i nadále snažit o samostatnost a nezávislost. Základním cílem firmy je zvyšování její tržní ceny.

Pravděpodobné tržby v tabulce č. 12 (viz Příloha) byly vypočteny z očekávaných tržeb stanovených dle předchozích období vynásobených koeficienty.

Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a zisku (viz Příloha Tabulka č. 15) je zpracováno ve dvou variantách realistické a pesimistické. Celkový objem tržeb a zisku je určen na základě výsledků hospodaření uplynulých období a provedeným průzkumem trhu.

Při formulaci obsahu strategických operací byla pozornost zaměřena především na indikátory dosažení cílů jako spokojenost zákazníků, vyšší tržby, zisk, režijní náklady, kvalifikace zaměstnanců, očekávané přínosy a očekávané náklady (viz Příloha tabulka č. 16).

Vyšších tržeb hodlá firma dosáhnout zavedením nových činností. Dosažením vyšších tržeb bude zajištěn i zisk. Výše tržeb a zisku bude ověřována měsíčními uzávěrkami za jednotlivá střediska.

Spokojenost zákazníků firma zajistí kvalitou svých služeb, kontrolou jednotlivých pracovníků a včasného řešení podnětů. Zákazníci budou mít možnost vyjádřit své připomínky a podněty na webových stránkách firmy.

Firma zároveň bude měsíčně sledovat režijní náklady se snahou o co největší úsporu.

Kvalifikace zaměstnanců je zajišťována jednotlivými školeními, kterých se zúčastňují všichni zaměstnanci. Tři zaměstnanci absolvují kombinované studium na vysoké škole.

Očekávané přínosy vidí firma ve zvýšení efektivnosti své činnosti. Na základě hospodářských výsledků může firma pracovníkům, kteří absolvují odborná školení a zvyšují si svoji kvalifikaci studiem vysoké školy zlepšit platové ohodnocení a zároveň přispět k jejich spokojenosti a loajalitě s firmou.

Očekávané náklady na školení jednotlivých pracovníků jsou předpokládány dle průměru předchozích let ve výši 10.000,- Kč za rok. Vyškolení včetně zkoušek revizního technika na tlakové nádoby a plynová zařízení bude stát firmu 20.000,- Kč.

Drobné zámečnické práce bude firma zajišťovat po přebudování stávající nevyužité uhelné kotelny na dílnu. Pro potřebu těchto činností bude zakoupeno nářadí včetně svářečky v předpokládané výši 80.000,- Kč.

V tabulce č. 17 Strategické operace (viz Příloha) jsou zachyceny dílčí operace nutné k zajištění provádění revizí tlakových nádob a plynových zařízení. Celková cena nákladů se skládá z přihlášení pracovníka na školení, absolvování školení a zkoušek, zhotovení razítka a aktualizace webových stránek. Finanční pokrytí bude zajištěno ze zisku firmy.

## 5. Závěr

Strategické myšlení úzce souvisí se strategickým řízením a je nedílnou součástí systému řízení podniku. Strategie podniku je výsledkem týmové práce a spojuje zájmy všech zaměstnanců i zákazníků. Firma REBYTO BEAR, s. r. o. působí hlavně v oblasti služeb spojených s bydlením a proto má na činnost firmy velký vliv koncepce bytové politiky státu, cíle a opatření v oblasti bytové politiky vycházejí z programového prohlášení vlády.

Bydlení a především bytová výstavba je zájmem veřejným i soukromým a mělo by být dostupné a přijatelné pro všechny občany. Má významné ekonomické aspekty: investice do bydlení tvoří významnou část celkových investic: multiplikační efekt bytové výstavby se promítá do mnoha jiných sektorů ekonomiky a má pozitivní vliv na zaměstnanost.

Podpora bytové výstavby, včetně oprav a modernizace bytového fondu však může významně ovlivnit oživení ekonomických aktivit v regionech včetně vytváření určitého počtu pracovních míst.

Vedle pokračující podpory nové bytové výstavby je kladen větší důraz na péči o stávající bytový fond a jeho optimální využívání.

Hlavním úkolem pro další období je zásadní posílení role obcí v oblasti bytové politiky, především nájemního bydlení.

Investicemi do nové bytové výstavby včetně využití vestaveb, nástaveb a přístaveb, které jsou finančně méně náročné a péčí o stávající bytový fond zlepšením stavu, zajištěním dostatečných finančních zdrojů nutných k řádné péči o něj včetně jeho modernizace.

Podporou chráněného bydlení pro skupiny obyvatelstva se specifickými potřebami v oblasti bydlení, kteří nejsou schopni řešit samostatně svůj bytový problém (např. důchodci, zdravotně postižení, příslušníci etnických minorit apod.) a kteří se ocitli dočasně v bytové tísní – domy s pečovatelskou službou, chráněné bydlení a bydlení pro mladé lidi pro pořízení prvního bydlení.

Důsledným vymezením odpovědnosti za správu, provoz a opravy společných částí domu, které jsou řešeny v novele Zákona č. 72/1994 Sb. O vlastnictví bytů bude potřeba právnických a fyzických osob, které se budou touto činností zabývat. Proto i firma



REBYTO BEAR, s. r. o. vidí v této činnosti budoucnost a bude usilovat i nadále o dobrou úroveň svých služeb ve městě Stod a jeho blízkém okolí.

V této práci byla zvolena stagnační, koncentrická strategie, jejímž cílem je vybudování dobře fungujícího relativně jednoduchého a levného systému strategického řízení. Firma i nadále musí systematicky sledovat vývoj svého okolí i svůj vlastní.

I přes tuto zpracovanou strategii bude firma hledat nové příležitosti, bude systematicky věnovat pozornost vytváření potřebné kvalifikace svých pracovníků, která předpokládá úspěšné zvládnutí všech strategických operací v budoucnu.

Protože však budoucnost neznáme, můžeme ji pouze s určitou pravděpodobností předvídat. Nevíme, jakým směrem se bude ubírat ekonomický, politický a vědeckotechnický vývoj a další faktory ovlivňující fungování firmy. Navíc v etapě globalizace je firma ovlivňována vývojem v celém světě, událostmi i z geograficky velmi vzdálených teritorií. Vedení firmy pracuje mnohdy v prostoru velké nejistoty a rozhoduje přitom o zásadně důležitých problémech o vývoji nových produktů, o investicích o metodách motivace pracovníků, o budování distribučních sítí a dalších problémech. Jakékoli špatné rozhodnutí může vést ke ztrátám nebo dokonce k zániku firmy a naopak správná strategická rozhodnutí vedou k úspěchu.

Firma má výhodu v mladých lidech, kteří nejsou zatíženi minulostí a při rozšiřování portfolia budou kreativní a nebudou brát ohledy na minulý stav.

## 6. Seznam literatury

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing, Praha, Grada Publishing s. r. o., 2001  
ISBN 80-7169-996-9

KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. Strategické řízení firemních informací, Praha: C.  
H. BECK, 2003, ISBN 80-7179-730-8

KOTLER P., KELLER K. L., Marketing management, 12. Vydání, Grada  
Publishing, a. s. 2007, ISBN 978-80-247-1359-5

MALLYA, T., Základy strategického řízení a rozhodování, Grada Publishing, a. s.,  
2007, ISBN 978-80-247-1911-5

SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl I  
Základní zásady. Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-18-2

SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl  
II Formulace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87240-19-9

SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl  
III Implementace strategie, Brno, Tribun EU s. r. o. 2010.  
ISBN 978-80-87240-20-5

SOUČEK, Z. Úspěšné zavádění strategického řízení do firmy, Praha, Kamil Mařík  
– PROFESSIONAL PUBLISHING 2003, ISBN 80-86419-47-9

ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu, Lanškroun, TGTISK s.  
r. o. 2008, ISBN 978-80-903680-8-8

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2003. ISBN 978-80-213-  
0922-7

### Internetové zdroje

Ministerstvo pro místní rozvoj [online], 2010. Dostupné z [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

## Zákony

Zákon č. 72/1994 Sb. O vlastnictví bytů

## Seznam obrázků

Obr. č. 1 Proces strategického myšlení.....	15
Obr. č. 2 Organizační struktura – současná organizace firmy.....	42
Obr. č. 3 Rozdělení činností firmy .....	44
Obr. č. 4 SWOT matice .....	55

## 7. Přílohy

1. Segmentace trhu
2. Faktory ovlivňující poptávku
3. Prognóza cílené poptávky
4. Hodnocení konkurence
5. Objemy tržeb největších konkurentů
6. Energetika, ekologie, pracovní síly
7. Silné a slabé stránky firmy
8. Příležitosti a hrozby
9. Postavení firmy dle produktů
10. Atraktivita trhu produktu
11. Konkurenceschopnost produktu
12. Zajištěnost poptávkou
13. Výběr strategie
14. Výhody a nevýhody jednotlivých typů strategie
15. Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a zisku
16. Zadávací list strategické operace
17. Harmonogram strategické operace

**Tabulka 1**  
**Segmentace poptávky v roce 2010**

<b>Produkt</b>	<b>Zákazníci</b>	<b>Zájmové regiony</b>
Výroba tepla a TUV	Město Stod	Stod
	Základní školy	Stod
	Základní umělecká škola	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	Stod
Správa bytových a nebytových prostor	Město Stod	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	Stod
Kontrola a údržba výtahů	Město Stod	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	Stod

**Tabulka 2**  
**Segmentace poptávky v roce 2015**

<b>Produkt</b>	<b>Zákazníci</b>	<b>Zájmové regiony</b>
Výroba tepla a TUV	Město Stod	Stod
	Základní školy	Stod
	Základní umělecká škola	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	Stod
Správa bytových a nebytových prostor	Město Stod	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	Stod
Kontrola a údržba výtahů	Město Stod	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	Stod
Revize tlakových nádob	Město Stod	Stod a blízké okolí
	Fyzické osoby	
	Právnícké osoby	
Revize plynových zařízení	Město Stod	Stod a blízké okolí
	Fyzické osoby	
	Právnícké osoby	
Vedení účetnictví	Fyzické osoby	Stod a blízké okolí
	Právnícké osoby	
Zámečnické práce	Město Stod	Stod
	Společenství vlastníků jednotek	
	Fyzické osoby	

**Tabulka 2**

**Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu – výroba tepla a TUV**

Faktor	Váha	Vývoj v letech				
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>Neovlivnitelné:</u>						
počasí	0,22	→	→	→	→	→
cena energií	0,27	→	↑	↑	↑	↑
max. cena stanovená ERÚ	0,25	→	↑	↑	↑	↑
sazba DPH	0,26	→	↑	↑	→	→
	1,00					
<u>Ovlivnitelné:</u>						
mzdové náklady	0,24	→	→	↑	→	→
režijní náklady	0,24	→	→	→	→	→
cena produktu/služby	0,27	→	↑	↑	↑	↑
kvalita poskytovaných služeb	0,25	→	→	→	→	→
	1,00					

**Tabulka 2**

**Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu – správa bytů a NP**

Faktor	Váha	Vývoj v letech				
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>Neovlivnitelné:</u>						
Míra inflace	0,20	→	↑	↑	↑	↑
Cena programů	0,40	→	↑	↑	↑	↑
Cena IT servisu	0,40	→	↑	↑	↑	↑
	1,00					
<u>Ovlivnitelné:</u>						
mzdové náklady	0,18	→	→	↑	→	→
režijní náklady	0,22	→	→	→	→	→
cena produktu/služby	0,20	→	↑	↑	↑	↑
kvalita poskytovaných služeb	0,21	→	→	→	→	→
počet spravovaných bytů	0,19	→	→	→	→	→
	1,00					



**Tabulka 2**

**Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu – kontrola a údržba výtahů**

Faktor	Váha	Vývoj v letech				
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>Neovlivnitelné:</u>						
Míra inflace	0,20	→	↑	↑	↑	↑
Revizní prohlídky	0,40	→	→	→	→	→
Sazba DPH	0,40	→	↑	↑	→	→
	1,00					
<u>Ovlivnitelné:</u>						
mzdové náklady	0,18	→	→	↑	→	→
režijní náklady	0,22	→	→	→	→	→
cena produktu/služby	0,20	→	→	→	→	→
kvalita poskytovaných služeb	0,21	→	→	→	→	→
počet spravovaných výtahů	0,19	→	→	→	→	→
	1,00					

**Tabulka 2**

**Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu – revize**

Faktor	Váha	Vývoj v letech				
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>Neovlivnitelné:</u>						
Míra inflace	0,20	→	↑	↑	↑	↑
Stanovená četnost revizí	0,40	→	→	→	→	→
Sazba DPH	0,40	→	↑	↑	→	→
	1,00					
<u>Ovlivnitelné:</u>						
mzdové náklady	0,18	→	↑	↑	↑	↑
režijní náklady	0,22	→	↑	↑	↑	↑
cena produktu/služby	0,20	→	↑	↑	↑	↑
kvalita poskytovaných služeb	0,21	→	↑	→	→	→
počet zákazníků	0,19	→	↑	↑	↑	↑
	1,00					

**Tabulka 2**

**Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu – vedení účetnictví**

Faktor	Váha	Vývoj v letech				
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>Neovlivnitelné:</u>						
Míra inflace	0,2		→	↑	↑	↑
Cena programů	0,4		→	↑	↑	↑
Cena IT servisu	0,4		→	↑	↑	↑
	1,0					
<u>Ovlivnitelné:</u>						
mzdové náklady	0,18		→	↑	↑	↑
režijní náklady	0,22		→	↑	↑	↑
cena produktu/služby	0,20		→	↑	↑	↑
kvalita poskytovaných služeb	0,21		→	→	→	→
počet zákazníků / klientů	0,19		→	↑	↑	↑
	1,00					

**Tabulka 2**

**Faktory ovlivňující cílenou poptávku po produktu – zámečnické práce**

Faktor	Váha	Vývoj v letech				
		2010	2011	2012	2013	2014
<u>Neovlivnitelné:</u>						
Míra inflace	0,20		↑	↑	↑	↑
Zkoušky nutné k výkonu činnosti	0,40		→	→	→	→
Sazba DPH	0,40		↑	↑	→	→
	1,00					
<u>Ovlivnitelné:</u>						
mzdové náklady	0,18		→	↑	↑	↑
režijní náklady	0,22		→	↑	↑	↑
cena produktu/služby	0,20		→	↑	↑	↑
kvalita poskytovaných služeb	0,21		→	→	→	→
počet zákazníků / klientů	0,19		→	↑	↑	↑
	1,00					

**Tabulka 3**

**Prognóza cílené poptávky po produktu výroba tepla a dodávka TUV na léta 2011 - 2016 (stálé ceny)**

<b>Roky / Varianta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Pesimistická</b>	6,70	6,874					
<b>Realistická</b>	6,70	7,236					

**Tabulka 3**

**Prognóza cílené poptávky po produktu správa bytů a NP na léta 2011– 2016**

(stálé ceny)

<b>Roky / Varianta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Pesimistická</b>	0,47	0,477					
<b>Realistická</b>	0,47	0,477					

**Tabulka 3**

**Prognóza cílené poptávky po produktu kontrola a údržba výtahů na léta 2011 – 2016**

(stálé ceny)

<b>Roky / Varianta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Pesimistická</b>	0,02	0,023					
<b>Realistická</b>	0,02	0,023					

**Tabulka 4**

**Hodnocení konkurentů produktu dodávka tepla a TUV**

	<b>Konkurent</b>				
	<b>lepší</b>	<b>naše úroveň</b>			<b>horší</b>
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
	<b>Prodej tepla s. r. o.</b>				
Objem tržeb	<b>-2</b>				
Kvalita produktu	<b>0</b>				
Kvalita prodeje	<b>0</b>				
Kvalita služeb	<b>0</b>				
Kvalita reklamy	<b>0</b>				
Ceny	<b>0</b>				
Náklady	<b>0</b>				
Zisk	<b>0</b>				
Technologie	<b>0</b>				
Lokalizace	<b>+2</b>				
Likvidita	<b>+1</b>				
Kvalita pracovníků	<b>0</b>				
Systém řízení kvality	<b>+1</b>				
Motivace pracovníků	<b>0</b>				
Efektivnost strategie	<b>0</b>				
Vztahy k dodavatelům	<b>0</b>				
Vztahy k odběratelům	<b>0</b>				
Úroveň řízení	<b>0</b>				
Úroveň organizace	<b>0</b>				
Image značky	<b>+1</b>				

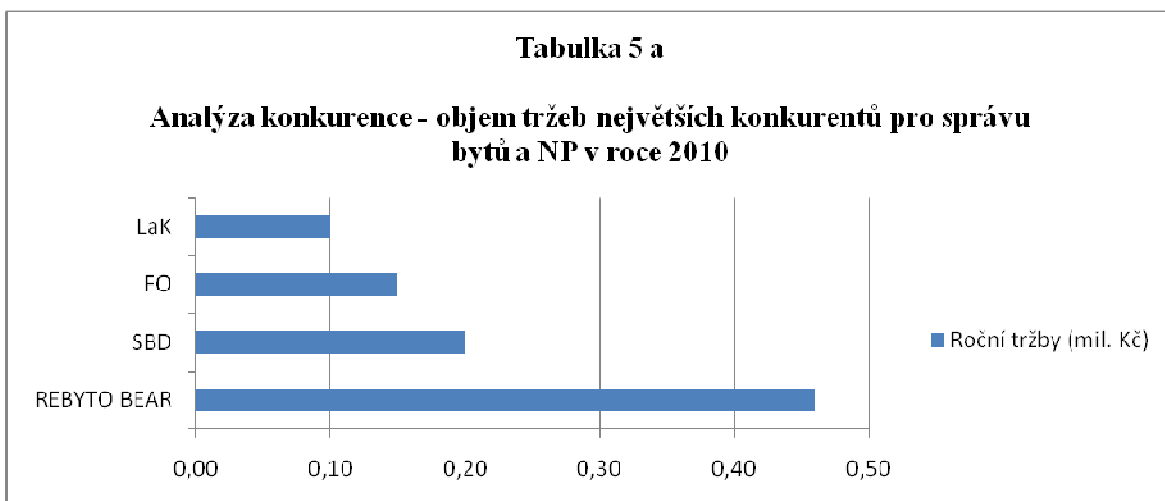
Pozn.: Týká se pouze tržeb v lokalitě Stod

**Tabulka 4**

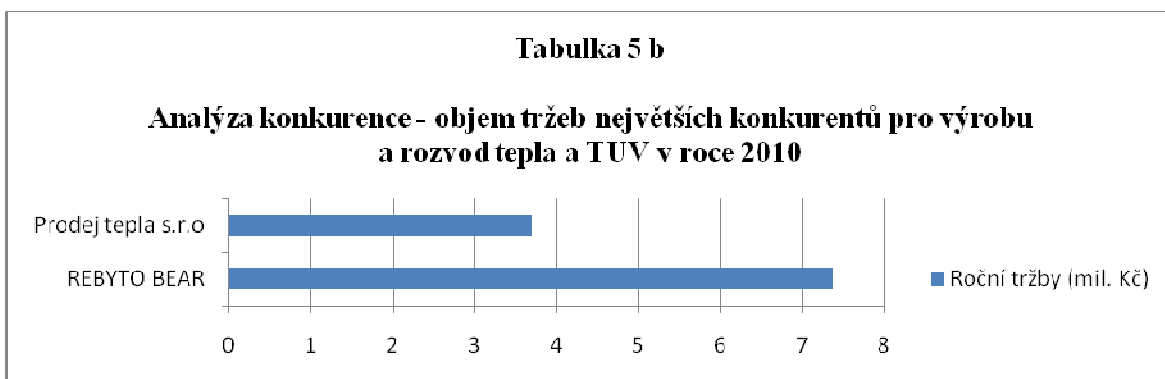
**Hodnocení konkurentů produktu správa bytů a nebytových prostor**

	<b>Konkurent</b>					
	<b>lepší</b>	<b>naše úroveň</b>			<b>horší</b>	
	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	
	<b>SBD</b>	<b>LaK</b>				
Objem tržeb	<b>-1</b>	<b>-2</b>				
Kvalita produktu	<b>0</b>	<b>0</b>				
Kvalita prodeje	<b>0</b>	<b>0</b>				
Kvalita služeb	<b>-1</b>	<b>-1</b>				
Kvalita reklamy	<b>0</b>	<b>0</b>				
Ceny	<b>0</b>	<b>0</b>				
Náklady	<b>0</b>	<b>0</b>				
Zisk	<b>-1</b>	<b>-2</b>				
Technologie	<b>0</b>	<b>0</b>				
Lokalizace	<b>-1</b>	<b>-1</b>				
Likvidita	<b>0</b>	<b>0</b>				
Kvalita pracovníků	<b>0</b>	<b>0</b>				
Motivace pracovníků	<b>0</b>	<b>0</b>				
Efektivnost strategie	<b>+1</b>	<b>-1</b>				
Vytížení kapacit	<b>+1</b>	<b>-1</b>				
Vztahy k dodavatelům	<b>0</b>	<b>0</b>				
Vztahy k odběratelům	<b>0</b>	<b>0</b>				
Úroveň řízení	<b>+1</b>	<b>-1</b>				
Úroveň organizace	<b>+1</b>	<b>-1</b>				
Image značky	<b>0</b>	<b>0</b>				

Pozn.: Týká se pouze tržeb v lokalitě Stod



Pozn.: Týká se pouze tržeb v lokalitě Stod



Pozn.: Týká se pouze tržeb v lokalitě Stod



**Tabulka 6**

**Analýza regionu z hlediska energetiky, ekologie a pracovních sil**

	Skutečnost výchozího roku	Prognóza pro rok				
		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Energie</b>	60 MWh	60 MWh	60 MWh	60 MWh	63 MWh	63 MWh
<b>el. energie,</b> - přivedené množství - potřebné množství deficit (-) přebytek (+)						
<b>Voda</b> - přivedené množství - potřebné množství deficit (-) přebytek (+)	2000 m <sup>3</sup>	2000 m <sup>3</sup>	2000 m <sup>3</sup>	2000 m <sup>3</sup>	2100m <sup>3</sup>	2100 m <sup>3</sup>
<b>Zemní plyn</b> - přivedené množství - potřebné množství deficit (-) přebytek (+)	1 700 MWh	1 700 MWh	1 700 MWh	1 700 MWh	1 900 MWh	1 900 MWh
<b>Emise – znečišťování ovzduší</b> - přípustné - skutečné - překročení překročení (-) nedosažení (+)	přípustné	přípustné	přípustné	přípustné	přípustné	přípustné
<b>Pracovníci</b> - disponibilní zdroje deficit (-) přebytek (+)	dostačující	dostačující	dostačující	dostačující	dostačující	dostačující

**Tabulka 7**  
**Silné a slabé stránky firmy**

Hodnocení produktu	Úroveň hodnocení				
	silné	neutrální		slabé	
	+2	+1	0	-1	-2
<b>Produkt:</b>					
- kvalita	+1				
- šíře sortimentu	+2				
- podíl na trhu	+1				
<b>Marketing, prodej:</b>					
- prodejní síť	+1				
- průzkum potřeb	-2				
- reklama	+1				
- metody	-2				
<b>Náklady, ceny, efektivnost:</b>					
- výše cen	0				
- výše nákladů	+1				
- struktura nákladů	0				
- využití kapacit	+1				
- metody financování	0				
<b>Technika, technologie:</b>					
- úroveň	0				
- využití	+1				
<b>Výzkum, vývoj, inovace:</b>					
- intenzita	-2				
- inovační cyklus	-2				
<b>Nákup, logistika, skladování:</b>					
- pořizovací ceny	0				
- zásoby	0				
- spolupráce s dodavateli	+1				
<b>Organizace a řízení:</b>					
- jednoduchost struktury	0				
<b>Řízení:</b>					
- střední úroveň řízení	0				
<b>Pracovníci:</b>					
- kvalifikace	+1				
- tvůrčí aktivita	-1				
- šampióni	-2				
- soutěživost pracovního kolektivu	-2				

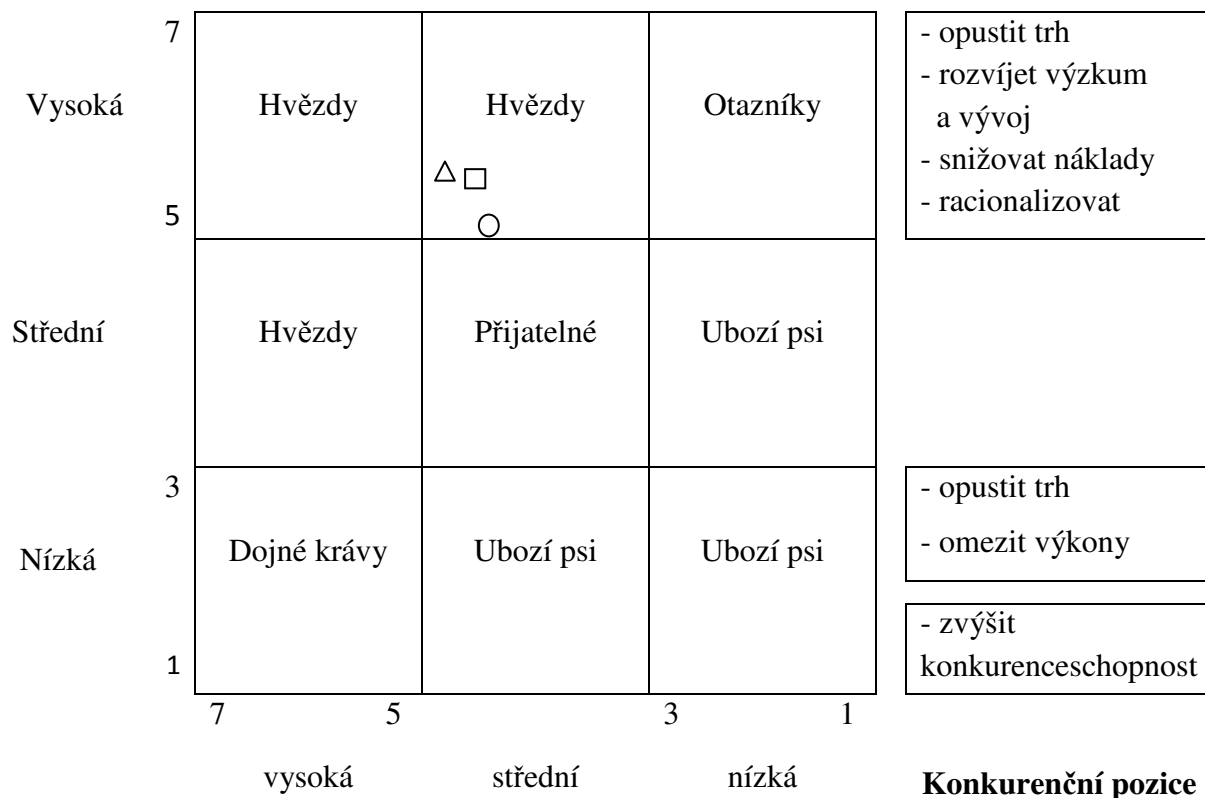
**Tabulka 8**  
**Příležitosti a hrozby**

<b>Roky</b>					<b>Další budoucnost</b>
2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Příležitosti</b>					
Kvalitní webové stránky Poskytování revizí tlakových nádob Zámečnické práce	Vedení účetnictví cizím subjektům	Revize plynových zařízení	Realitní činnost	Nonstop servis	Možnost využití rychlého růstu trhu k vlastnímu růstu
<b>Hrozby</b>					
Nevýhodná vládní politika – zavedení jednotné sazby DPH Globální ekonomická krize	Zhoršená platební schopnost odběratelů	Růst tlaku konkurence – pravděpodobnost vstupu nových konkurentů Odchod zaměstnanců ke konkurenci			

**Tabulka 9**

**Postavení firmy u produktů výroba a rozvod tepla a TUV, správy bytů a nebytových prostor, kontrola a údržba výtahů, revize, vedení účetnictví a zámečnické práce v roce 2010**

**Atraktivita trhu**

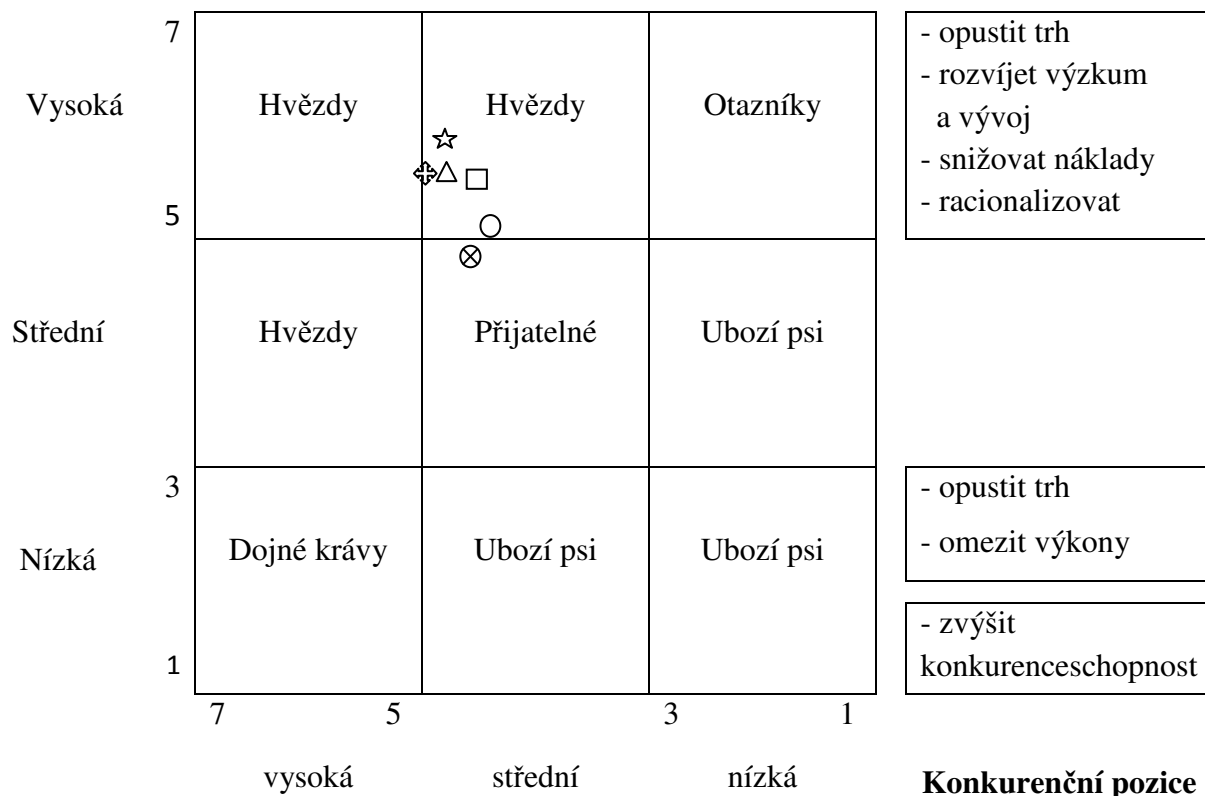


- Výroba tepla a TUV
- Správa bytových a nebytových prostor
- △ Kontrola a údržba výtahů

**Tabulka 9**

**Postavení firmy u produktů výroba a rozvod tepla a TUV, správy bytů a nebytových prostor, kontrola a údržba výtahů, revize, vedení účetnictví a zámečnické práce v roce 2015**

**Atraktivita trhu**



**Legenda:**

- Výroba tepla a TUV
- Správa bytových a nebytových prostor
- △ Kontrola a údržba výtahů
- ☆ Revize
- ⊕ Vedení účetnictví
- ⊗ Zámečnické práce

**Tabulka 10**

**Atraktivita trhu produktu výroba a rozvod tepla a TUV**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Velikost poptávky	0,08	3	0,24
Růst poptávky	0,09	4	0,36
Atraktivnost cen	0,09	4	0,36
Stupeň zralosti oboru	0,09	4	0,36
Solventnost zákazníků	0,13	5	0,65
Sociální klima	0,09	4	0,36
Právní podmínky	0,17	7	1,19
Zvládnutí inflace	0,17	7	1,19
Výhodná daňová a celní politika	0,09	4	0,36
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>5,07</b>

**Tabulka 10**

**Atraktivita trhu produktu správa bytů a NP**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Velikost poptávky	0,12	5	0,60
Růst poptávky	0,06	2	0,12
Atraktivnost cen	0,09	4	0,36
Stupeň zralosti oboru	0,09	4	0,36
Solventnost zákazníků	0,16	7	1,12
Sociální klima	0,09	4	0,36
Právní podmínky	0,14	6	0,84
Zvládnutí inflace	0,16	7	1,12
Výhodná daňová a celní politika	0,09	4	0,36
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>5,24</b>

**Tabulka 10**

**Atraktivita trhu produktu kontrola a údržba výtahů**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Velikost poptávky	0,09	4	0,36
Růst poptávky	0,08	3	0,24
Atraktivnost cen	0,08	3	0,24
Stupeň zralosti oboru	0,09	4	0,36
Solventnost zákazníků	0,16	7	1,12
Sociální klima	0,09	4	0,36
Právní podmínky	0,16	7	1,12
Zvládnutí inflace	0,16	7	1,12
Výhodná daňová a celní politika	0,09	4	0,36
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>5,28</b>



**Tabulka 10**

**Atraktivita trhu produktu revize**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Velikost poptávky	0,06	2	0,12
Růst poptávky	0,14	7	0,98
Atraktivnost cen	0,08	4	0,32
Stupeň zralosti oboru	0,14	7	0,98
Solventnost zákazníků	0,14	7	0,98
Sociální klima	0,08	4	0,32
Právní podmínky	0,14	7	0,98
Zvládnutí inflace	0,14	7	0,98
Výhodná daňová a celní politika	0,08	4	0,32
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>5,98</b>

**Tabulka 10**

**Atraktivita trhu produktu vedení účetnictví**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Velikost poptávky	0,07	3	0,21
Růst poptávky	0,09	4	0,36
Atraktivnost cen	0,09	4	0,36
Stupeň zralosti oboru	0,11	5	0,55
Solventnost zákazníků	0,16	7	1,12
Sociální klima	0,09	4	0,36
Právní podmínky	0,14	6	0,84
Zvládnutí inflace	0,16	7	1,12
Výhodná daňová a celní politika	0,09	4	0,36
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>5,28</b>

**Tabulka 10**

**Atraktivita trhu produktu zámečnické práce**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Velikost poptávky	0,08	3	0,24
Růst poptávky	0,08	3	0,24
Atraktivnost cen	0,10	4	0,40
Stupeň zralosti oboru	0,14	6	0,84
Solventnost zákazníků	0,12	5	0,60
Sociální klima	0,10	4	0,40
Právní podmínky	0,14	6	0,84
Zvládnutí inflace	0,14	6	0,84
Výhodná daňová a celní politika	0,10	4	0,40
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,80</b>

**Tabulka 11**

**Konkurenceschopnost produktu výroba tepla a TUV**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Podíl na trhu	0,07	4	0,28
Rychlost růstu tržeb	0,06	3	0,18
Šíře vyráběného sortimentu	0,02	1	0,02
Produktivita výroby	0,07	4	0,28
Efektivnost prodejní sítě	0,07	4	0,28
Účinnost opatření na podporu prodeje	0,02	1	0,02
Výhodnost cen vstupů:	0,07	4	0,28
- materiál			
- pracovní síla	0,07	4	0,28
Konkurenceschopnost nákladů	0,07	4	0,28
Kvalifikace pracovníků	0,09	5	0,45
- vedení			
- pracovní kolektiv	0,09	5	0,45
Úroveň vlastního a nakupovaného výzkumu a vývoje	0	0	0
Kvalita výrobku	0,12	6	0,72
Značka výrobku	0,09	5	0,45
Image značky	0,09	5	0,45
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,42</b>

**Tabulka 11**

**Konkurenceschopnost produktu správa bytů a NP**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Podíl na trhu	0,08	4	0,32
Rychlost růstu tržeb	0,06	3	0,18
Šíře vyráběného sortimentu	0	0	0
Produktivita služeb	0,08	4	0,32
Efektivnost prodejní sítě	0,08	4	0,32
Účinnost opatření na podporu prodeje	0,02	1	0,02
Výhodnost cen vstupů:	0	0	0
- materiál			
- pracovní síla	0,08	4	0,32
Konkurenceschopnost nákladů	0,08	4	0,32
Kvalifikace pracovníků	0,10	5	0,50
- vedení			
- pracovní kolektiv	0,10	5	0,50
Úroveň vlastního a nakupovaného výzkumu a vývoje	0	0	0
Kvalita služby	0,12	6	0,72
Značka služby	0,10	5	0,50
Image značky	0,10	5	0,50
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,52</b>

**Tabulka 11**

**Konkurenceschopnost produktu kontrola a údržba výtahů**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Podíl na trhu	0,06	3	0,18
Rychlost růstu tržeb	0,06	3	0,18
Šíře vyráběného sortimentu	0	0	0
Produktivita služeb	0,07	4	0,28
Efektivnost prodejní sítě	0,07	4	0,28
Účinnost opatření na podporu prodeje	0,05	2	0,10
Výhodnost cen vstupů:	0	0	0
- materiál			
- pracovní síla	0,09	5	0,45
Konkurenceschopnost nákladů	0,09	5	0,45
Kvalifikace pracovníků	0,11	6	0,66
- vedení			
- pracovní kolektiv	0,11	6	0,66
Úroveň vlastního a nakupovaného výzkumu a vývoje	0	0	0
Kvalita služby	0,11	6	0,66
Značka služby	0,09	5	0,45
Image značky	0,09	5	0,45
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,80</b>

**Tabulka 11**

**Konkurenceschopnost produktu vedení účetnictví**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Podíl na trhu	0,05	3	0,15
Rychlost růstu tržeb	0,05	3	0,15
Šíře vyráběného sortimentu	0	0	0
Produktivita služeb	0,08	4	0,32
Efektivnost prodejní sítě	0,08	4	0,32
Účinnost opatření na podporu prodeje	0,05	3	0,15
Výhodnost cen vstupů:	0	0	0
- materiál			
- pracovní síla	0,09	5	0,45
Konkurenceschopnost nákladů	0,09	5	0,45
Kvalifikace pracovníků	0,11	6	0,66
- vedení			
- pracovní kolektiv	0,11	6	0,66
Úroveň vlastního a nakupovaného výzkumu a vývoje	0	0	0
Kvalita služby	0,11	6	0,66
Značka služby	0,09	5	0,45
Image značky	0,09	5	0,45
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,87</b>

**Tabulka 11**

**Konkurenceschopnost produktu revize**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Podíl na trhu	0,05	3	0,15
Rychlost růstu tržeb	0,05	3	0,15
Šíře vyráběného sortimentu	0	0	0
Produktivita služeb	0,08	4	0,32
Efektivnost prodejní sítě	0,08	4	0,32
Účinnost opatření na podporu prodeje	0,05	3	0,15
Výhodnost cen vstupů:	0	0	0
- materiál			
- pracovní síla	0,09	5	0,45
Konkurenceschopnost nákladů	0,09	5	0,45
Kvalifikace pracovníků	0,11	6	0,66
- vedení			
- pracovní kolektiv	0,11	6	0,66
Úroveň vlastního a nakupovaného výzkumu a vývoje	0	0	0
Kvalita služby	0,11	6	0,66
Značka služby	0,09	5	0,45
Image značky	0,09	5	0,45
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,87</b>



**Tabulka 11**

**Konkurenceschopnost produktu zámečnické práce**

<b>Parametr</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení 1 (nejnižší) 7(nejvyšší)</b>	<b>Hodnota (váha) * (hodnocení)</b>
Podíl na trhu	0,06	3	0,18
Rychlost růstu tržeb	0,06	3	0,18
Šíře vyráběného sortimentu	0,02	1	0,02
Produktivita služeb	0,04	2	0,08
Efektivnost prodejní sítě	0,04	2	0,08
Účinnost opatření na podporu prodeje	0,04	2	0,08
Výhodnost cen vstupů:	0,09	5	0,45
- materiál			
- pracovní síla	0,09	5	0,45
Konkurenceschopnost nákladů	0,11	6	0,66
Kvalifikace pracovníků	0,09	5	0,45
- vedení			
- pracovní kolektiv	0,11	6	0,66
Úroveň vlastního a nakupovaného výzkumu a vývoje	0	0	0
Kvalita služby	0,11	6	0,66
Značka služby	0,07	4	0,28
Image značky	0,07	4	0,28
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>4,51</b>

**Tabulka 12**  
**Zajištěnost poptávkou**

	Pravděpodobnost		
Segmenty	téměř jistota	vysoká	malá
Výroba tepla a TUV	6,7		
Správa bytů a NP	0,47		
Kontrola a údržba výtahů	0,02		

**Varianty:**

**Realistická**     $7,19 \cdot 0,95 = 6,8305$

**Pesimistická**     $7,19 \cdot 0,90 = 6,471$

**Tabulka 13**  
**Výběr strategie na léta**

<b>Základní strategie</b>	r. 2010 – stagnace, r. 2011 – růst založen na nových produktech
<b>Typ strategie:</b>	koncentrická, fragmentace, vedení v oblasti nákladů
<b>Výkon a trh:</b>	nový produkt a dosavadní trh – revize, drobné údržbářské práce
<b>Odlišení od konkurence:</b>	kvalita, služby
<b>Tempo zavádění strategie:</b>	Rychle
<b>Marketing:</b>	neutrální
<b>Regionální strategie:</b>	Stod a okolí
<b>Vztah k dodavatelům:</b>	komplexní dodavatel
<b>Autonomie:</b>	nezávislost

**Tabulka 14**

**Přednosti jednotlivých typů strategie**

<b>Specializace</b>	Vyšší cena, nižší náklady, lepší péče o produkt a klienta, myšlenkové spojení se zákazníkem
<b>Vertikální integrace dopředu dozadu</b>	Větší jistota dodávek
<b>Diferenciace koncentrická konglomerátní</b>	Možnost rozptýlit náklady, budování marketingu, vzájemná podpora jednotlivých oborů - revize
<b>Vedení v oblasti nákladů</b>	Získání nových zákazníků

**Tabulka 15**

**Základní strategické („velitelské“) rozhodnutí o tempu tržeb a zisku**

Tržby (mil. Kč)	Roky					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Varianta</b>		7,54				
- realistická	7,19	7,163				
- pesimistická		6,786				
<b>Zisk (mil. Kč)</b>						
- realistická	0,1	0,6				
- pesimistická		0,054				

**Struktura tržeb**

Produkty	Roky					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výroba tepla a TUV</b>	6,7	7,035				
<b>Správa bytů a NP</b>	0,47	0,48				
<b>Ostatní služby</b>	0,02	0,025				

Tabulka 16

Strategická operace (STOP) č. 1

<b>Název:</b> Výškolení pracovníka – Revize tlakových nádob stabilních							
<b>Vedoucí STOP:</b> Miroslav Hořan			<b>Organizační jednotka:</b> REBYTO BEAR, s.r.o.				
<b>Termín zahájení:</b> Leden 2011			<b>Termín ukončení:</b> Červen 2011				
<b>Cíl STOP:</b> Zajišťování revizí pro vlastní potřebu i pro cizí subjekty							
Indikátor dosažení cíle:	Míra cílů (jednotka):	Roky					Prostředek ověření
		2011	2012	2013	2014	2015	
1. spokojenost zákazníků	% spokojených zákazníků						anketa
2. vyšší tržby	Kč						Výkaz zisků a ztrát
3. zisk	Kč						Výkaz zisků a ztrát
4. režijní náklady	Kč						Výkaz zisků a ztrát
5. kvalifikace zaměstnanců	Splnění předepsané kvalifikace						Předložené osvědčení
Očekávané přínosy	Počet nově získaných zákazníků						Výkaz zisků a ztrát
Očekávané náklady	20.500,- Kč						Výkaz zisků a ztrát

Tabulka č. 17

Strategická operace - revize

Díličí operace	Odpovídá	Náklady	Časový harmonogram realizace (roky)							
			2011							
Přihlášení pracovníka na školení	M. Hořan		2011							
Zaplacení školení	D. Vasková	20.000,-	2011							
Absolvování školení	P. Sosnovyj		2011							
Absolvování zkoušky	P. Sosnovyj		2011							
Zhotovení razítka	P. Sosnovyj	500,-	2011							
Aktualizace webových stránek	P. Sosnovyj		2011							
		20.500,-								