

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Eva Klúčová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Eva Klúčová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Strategická analýza podniku

Vypracovala:

Bc. Eva Klúčová

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Včelná, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»**Strategická analýza podniku**«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Včelná, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Strategická analýza podniku

Provedení komplexní strategické analýzy ve firmě KSQ, spol. s.r.o. se zaměřením na externí analýzu. Cílem práce je odhad důsledků vstupu nového konkurenta na trh a návrh možné strategie, která upevní pozici společnosti KSQ na trhu.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

ÚVOD	1
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	3
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	10
2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ.....	11
2.1.1 <i>Analýza vlivu makrookolí</i>	13
2.1.1.1 PEST analýza.....	14
2.1.1.2 Metoda tvorby scénářů.....	16
2.1.1.3 Metoda „4C“.....	18
2.1.2 <i>Analýza odvětví</i>	20
2.1.2.1 Základní charakteristiky odvětví.....	21
2.1.2.2 Struktura odvětví.....	22
2.1.2.3 Hybné změnotvorné síly odvětví.....	24
2.1.2.4 Klíčové faktory úspěchu.....	24
2.1.3 <i>Analýza konkurenčního okolí</i>	25
2.1.3.1 Porterův model pěti sil.....	26
2.1.4 <i>Identifikace konkurenční pozice podniku</i>	29
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍ SITUACE PODNIKU	30
2.2.1 <i>Prověření zdrojů podniku</i>	30
2.2.2 <i>Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku</i>	31
2.2.2.1 Analýza hodnotového řetězce.....	32
2.2.3 <i>Srovnávací analýzy</i>	34
2.2.4 <i>Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku</i>	35
2.3 SWOT ANALÝZA.....	36
3 FORMULACE NÁVRHU STRATEGIE	37
3.1 VYMEZENÍ KONKURENČNÍ PODSTATA OBCHODNÍ STRATEGIE.....	37
3.2 KONKURENČNÍ PODSTATA, GENERICÝ CHARAKTER STRATEGIE	38
3.3 ALTERNATIVNÍ SMĚRY STRATEGICKÉHO ROZVOJE	39
3.4 INTERNÍ A EXTERNÍ STRATEGICKÝ ROZVOJ.....	39
3.5 STRATEGIE DIVERZIFIKACE	39
3.6 OFENZIVNÍ A DEFENZIVNÍ STRATEGIE.....	39
4 VÝBĚR A REALIZACE OPTIMÁLNÍ STRATEGIE, KONTROLA A KOREKCE PRŮBĚHU REALIZACE	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE.....	41
5.2 HLAVNÍ ČINNOST.....	43
5.3 STRUČNÁ HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	44
7.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ.....	44
7.1.1 <i>Analýza vlivu makrookolí</i>	44
7.1.1.1 PEST analýza.....	44
7.1.2 <i>Analýza odvětví</i>	Chyba! Záložka není definována.
7.1.2.1 Základní charakteristiky.....	Chyba! Záložka není definována.
7.1.2.2 Struktura odvětví.....	Chyba! Záložka není definována.
7.1.2.3 Hybné změnotvorné síly odvětví.....	Chyba! Záložka není definována.
7.1.2.4 Klíčové faktory úspěchu.....	Chyba! Záložka není definována.
7.1.3 <i>Analýza konkurenčního okolí</i>	Chyba! Záložka není definována.
7.1.3.1 Porterův model pěti sil.....	Chyba! Záložka není definována.
7.1.4 <i>Identifikace příležitostí a hrozeb</i>	Chyba! Záložka není definována.
7.1.4.1 Hrozby.....	Chyba! Záložka není definována.
7.1.4.2 Příležitosti.....	Chyba! Záložka není definována.

7.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7.2.1	<i>Prověření zdrojů podniku</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.2.1.1	Fyzické zdroje.....	Chyba! Záložka není definována.
7.2.1.2	Finančních zdroje.....	Chyba! Záložka není definována.
7.2.1.3	Lidské zdroje.....	Chyba! Záložka není definována.
7.2.1.4	Zdroje nehmotné povahy	Chyba! Záložka není definována.
7.2.2	<i>Nalezení a popis klíčových kompetencí</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.2.3	<i>Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.2.3.1	Silné stránky	Chyba! Záložka není definována.
7.2.3.2	Slabé stránky.....	Chyba! Záložka není definována.
7.3	SWOT ANALÝZA FIRMY KSQ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8	BUSINESS STRATEGIE PLYNOUCÍ ZE SWOT ANALÝZY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
9	ZÁKLADNÍ KOMPONENTY STRATEGIE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
10	PORTERŮV KONCEPT GENERICKÝCH STRATEGIÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	ZÁVĚR	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	LITERATURA.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM GRAFŮ	57
	SEZNAM ZKRATEK	58
	PŘÍLOHY.....	59

Úvod

Tržní hospodářství je charakterizováno existencí trhů, na kterých spolu soutěží mnoho konkurenčních firem. Neexistuje zde subjekt, který by rozhodoval o tom kdo, co, kdy a pro koho bude vyrábět, jako tomu bývá v plánovaném hospodářství. Subjektem, který v plánovaných ekonomikách rozhoduje o otázkách strategického charakteru, bývá stát. V podmínkách tržního prostředí stát legislativně upraví podmínky a hranice v podnikání a definováním strategických cílů a strategií se zabývají jednotlivé firmy. Se vzrůstající konkurencí roste důležitost jasně stanovené firemní strategie, která firmám zajistí rozvoj a dlouhodobou prosperitu. Strategie musí odpovídat nejen schopnostem samotného podniku, ale také prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Strategie musí být dostatečně pružná, aby se dokázala přizpůsobit změnám, které přináší současné dynamické prostředí. Z tohoto důvodu samotné tvorbě strategie předchází důkladná strategická analýza, která identifikuje přednosti firmy, které ji odlišují od ostatních, a která se zabývá také vývojem prostředí, ve kterém se firma pohybuje.

Náplní mé diplomové práce je vypracování komplexní strategické analýzy ve firmě KSQ spol. s r. o. se zaměřením na externí analýzu. Cílem je odhad důsledků vstupu nového konkurenta na trh a návrh možné strategie, která upevní pozici společnosti KSQ na trhu kalibračních služeb. Použiji metodu analýzy, protože náplní mé práce bude postupný sběr informací, jejich třídění, hodnocení a následná interpretace.

Strategická analýza je podstatnou součástí procesu strategického řízení, a proto považuji za důležité představit v úvodní části diplomové práce i samotné strategické řízení, principy strategického myšlení a proces strategického řízení. Poté se budu podrobně věnovat strategické analýze okolí a analýze vnitřní situace podniku. Cílem práce je návrh možné strategie, a z tohoto důvodu je nezbytné v teoretické rovině popsat i následující fáze: formulace variant řešení, výběr a implementace optimálních strategií a kontrola a korekce průběhu realizace strategie.

V další části práce představím společnost KSQ spol. s r. o. a budu se věnovat stručně historii této společnosti. Vývoj v minulosti totiž velmi ovlivňuje vývoj budoucí a je i hlavním důvodem toho, proč jsem se rozhodla zpracovat strategickou analýzu této firmy. Firma se nyní

nachází v situaci, kdy je pro ni nezbytně nutné znát své postavení na trhu kalibračních služeb. Objevila se totiž hrozba vstupu nového konkurenta, který firmu dokonale zná, protože se jedná o bývalého jednatele firmy.

V úvodu praktické části popíši dosavadní strategické řízení ve společnosti a přepracuji formulaci poslání, vize, cílů a strategie.

Nosnou částí práce bude důkladné provedení strategické analýzy okolí. V úvodu analýzy okolí popíši pomocí PEST analýzy vliv makrookolí na budoucí vývoj firem v České republice. Při analýze odvětví určím základní charakteristiky odvětví, strukturu odvětví, hybné změnotvorné síly odvětví a klíčové faktory úspěchu. Pro analýzu konkurenčního okolí jsem zvolila Porterův model pěti sil, ze kterého vyplyne, zda je ohrožení ve formě vstupu nového konkurenta opravdu reálné. Nedílnou součástí analýzy konkurenčního okolí jsou tabulky, které jsem kvůli jejich rozsahu umístila do příloh této diplomové práce. Analýzu jsem dále doplnila dotazníkovým šetřením mezi současnými zákazníky. Dotazník byl zaměřen na zjišťování dosavadní spokojenosti se službami a hlavním cílem dotazníkového šetření bylo stanovení důležitosti jednotlivých kritérií, na základě kterých zákazníci volí dodavatele kalibračních služeb.

Poté provedu strategickou analýzu podniku. Tato analýza určí to, zda je daná společnost vybavena zdroji, které jsou potřebné k fungování v prostředí, ve kterém se nachází. Nejprve prověřím zdroje podniku, poté určím klíčové kompetence a identifikuji silné a slabé stránky vybrané společnosti. Na základě této analýzy doporučím možná řešení slabých stránek podniku a vyzdvihnu silné stránky a klíčové kompetence, na jejichž základě by měla firma KSQ v budoucnu stavět.

V závěru své práce navrhnou na základě SWOT analýzy strategii podniku tak, aby se společnost KSQ dostatečně připravila na vstup nového konkurenta na trh a upevnila svou pozici na trhu kalibračních služeb.

1 Strategické řízení

Proces strategického řízení je jinými slovy způsob, jakým vrcholoví manažeři formulují a uskutečňují závažná rozhodnutí. Závažná rozhodnutí trvale ovlivňují výkon organizace a patří mezi ně například rozhodnutí o výrobě konkrétních výrobků či námi poskytovaných službách, o umístění firemního sídla a poboček nebo obsluze určité části trhu. Strategické řízení se zabývá aktivitami zaměřenými na budoucí rozvoj podniku. Ke strategickému rozhodnutí můžeme dojít cestou podloženou důkladnými podnikovými plány, analýzami a prognózami, ale i cestou rozhodování ad hoc, které je charakteristické tím, že reagujeme na vzniklé události. Výše uvedené cesty jsou dva extrémní případy mezi kterými existuje mnoho stylů strategického rozhodování. Určitý styl strategického rozhodování nemůžeme označit jako jediný správný, protože každá organizace vyžaduje jiný přístup. Stejně tak jako se organizace liší svou velikostí, delegováním pravomocí, odvětvím, ve kterém se pohybují, liší se i styly strategického rozhodování.

Organizace by neměly strategické řízení podceňovat, protože bez strategie nemohou dosáhnout vytyčených cílů. Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství totiž závisí zejména na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

Strategické řízení uskutečňujeme prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které by měly zajistit soulad mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a měly by též zajistit celkovou prosperitu a úspěšnost podniku. Strategie je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.

Nejčastěji uplatňovaným přístupem k formulaci strategie je hierarchický přístup založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Poslání

Poslání vymezuje smysl existence podniku, ale též základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy. Poslání koresponduje se základními představami zakladatelů firmy týkající se výrobků, které bude vyrábět, služeb, jež bude poskytovat, trhů, na nichž bude působit, zákazníků a způsobu uspokojování jejich potřeb. Veřejně deklarovaná mise má výrazný informační význam. Vlastníci a top management firmy v poslání dávají veřejnosti jasné signály o existenci firmy, o její pozici a dlouhodobých strategických záměrech. Pro zaměstnance firmy je jasně definované poslání normou chování.

Při formulaci poslání vycházíme z následujících otázek:

1. Jaké výrobky resp. služby chceme vyrábět resp. poskytovat?
2. Proč by měli spotřebitelé upřednostňovat náš výrobek či službu před těmi konkurenčními?
3. Kdo budou naši zákazníci?
4. Co chceme udělat nebo změnit abychom tyto zákazníky získali?
5. Co je pro nás důležité? Jaké hodnoty uznáváme?

Při vypracovávání poslání je vhodné se držet několika základních principů:

- Poslání musí pomoci určit budoucí směr společnosti, a proto by nemělo smysl, pokud by poslání pouze vyjádřilo co už bylo uděláno.
- Společnost musí zvolit kritéria, na základě kterých definuje své místo na trhu a strategii. Společnost se tedy může rozhodovat například podle produktu, který vyrábí, vlastnictví jedinečného zdroje nebo konkurenční výhody, vybraných finančních ukazatelů či potřeb, které mají být uspokojeny.
- Společnost musí najít rovnováhu mezi úzkým a širokým vymezením poslání. Musí zajistit prostor pro reálné směry strategického plánování, ale také prostor pro vnímání změn prostředí.
- Vyvarovat se nic neříkajícím frázím.
- Společnost by se měla ujistit, že se management s daným posláním ztotožňuje.
- Zajistit, aby bylo vyhlášené poslání opravdu posláním dané společnosti a ne jen posláním toho, kdo jej vyjádřil.

Vize

Vize vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. Jednou větou vyjadřuje orientaci společnosti, směr jímž chceme, aby se ubíraly aktivity pracovníků společnosti. Má výrazně dlouhodobější charakter než poslání.

Strategické cíle

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého podnik chce dosáhnout. Cíle jsou nejčastěji reprezentovány stanovením ekonomických charakteristik, růstu podniku, prvků konkurenčního boje, ale v poslední době jsou zaměřeny též do sociální oblasti. Samotné rozhodnutí o strategických cílech ovlivňují různé faktory. Je to především vliv prostředí, ve kterém daná společnost působí, zájmy zainteresovaných „stakeholders“, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti stratégů a v neposlední řadě formulaci cílu ovlivňuje také vývoj podniku v minulosti.

Cíle se odvíjí od vize. Jsou to pomyslné body, jimiž musíme projít cestou k naplnění vize. Strategické cíle zároveň tvoří podstatu strategií, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu. Cíle jsou nejdůležitějším kritériem pro hodnocení činnosti podniku. Je velmi důležité, aby tvůrci cílů nadefinovali podmínky, za kterých má být cíl dosažen. Cíle by měly být vymezeny tak, aby měly následující vlastnosti:

- S „stimulating“ – musí stimulovat k co nejlepším výsledkům za jasně definovaných podmínek.
- M „measurable“ – měřitelnost cílů je motivačním činitelem. Dosažení resp. nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- A „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné neboli přijatelné i pro ty, kteří je budou plnit. Tým pracovníků musí cíle přijmout za své.
- R „realistic“ – reálné, dosažitelné. Reálnost cílů často ztěžuje definujeme.
- T „timed“ – vymezené v čase. Není zde důležitý pouze konečný termín, ale též termíny průběžných kontrol, jejichž výsledky nám ukáží, která ze zvolených cest je tou pravou a po které raději nejít.

Při formulaci cílů nesmíme zapomenout na to, že je vhodné je definovat ve třech postupných krocích. Nejprve definujeme obecné cíle, pak specifické neboli dílčí cíle a v posledním kroku určíme priority mezi jednotlivými cíli.

Strategie

Ke každému cíli vede několik možných cest. Strategie stanoví možné cesty, jak dosáhnout vytyčených cílů podniku. Jedná se o neustále se vyvíjející proces, který se zabývá konceptem celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Základním úkolem strategie je připravit podnik na situace, které s určitou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů. Tento odhad je ale výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Správný stratég by měl mít schopnost předvídat. Při své práci se totiž setkává jak s nejistotou vývoje, tak s nestandardními úkoly, které vyžadují tvůrčí přístup. Ne každý dokáže nést zátěž při rozhodování o závažných otázkách, které ovlivňují prosperitu organizace na dlouhou dobu dopředu. Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup zahrnující vytipování a analýzu externích faktorů, které na podnik působí, v konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku v podmínkách neurčitého prostředí a nejistého vývoje.

Vlastnímu stanovení strategie předchází důkladná analýza, pomocí které identifikujeme nejen vnitřní schopnosti podniku, ale zkoumáme také prostředí, ve kterém se podnik nachází. Při analýze faktorů podnikového okolí se analyzují zejména potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a vývoj makroekonomických podmínek. Při analýze nepopisujeme jen současnost, ale zabýváme se též vývojem daného prostředí. Pečlivá analýza vývoje může dopomoci k odhalení strategické mezery na trhu a tím k získání konkurenční výhody. Identifikace, vybudování a udržení si konkurenční výhody je pilířem pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků. Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, musí neustále monitorovat potřeby spotřebitelů a přizpůsobovat se těmto požadavkům. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů nějakým způsobem odlišil. Konkurenční výhodu můžeme získat tím, že přijdeme na trh s převratnou novinkou, ale také tím, že produkujeme stejné zboží, ale jiným způsobem než konkurenti. Obě možnosti mohou vést k úspěchu, ale budoucnost je ve druhém způsobu. Neustálé vymýšlení nových produktů podniky vyčerpává, a proto již v osmdesátých letech minulého století podniky od výrobní inovace jako jediného zdroje konkurenční výhody ustoupily.

Podnik získává konkurenční výhodu především v případě, že dělá nebo vlastní něco, co je pro konkurenty těžko dosažitelné či dokonce nedosažitelné. Metody jak vyrábět stejné věci jiným způsobem nastínil Michael Porter ve svém modelu hodnototvorného řetězce. V modelu jsou uspořádány vnitřní aktivity v podniku a model zároveň využívá vazeb mezi těmito aktivitami. Právě ve způsobu provádění aktivit a jejich vazbách vidí Porter udržitelnost vytvořené konkurenční výhody. Jedinečná vnitřní organizace práce v podniku je pro ostatní konkurenty neviditelná a je velmi obtížně napodobitelná.

Konkurenční výhoda a její udržitelnost je založena zejména na:

- výjimečných zdrojích,
- výjimečných schopnostech,
- výjimečném postavení.

Podniky tedy musí pochopit podstatu a roli konkurenční výhody v rozdílných odvětvích. Pokud podnik získá konkurenční výhodu, musí se snažit o její udržitelnost. Relativně udržitelné konkurenční výhody dosáhne pouze neustálým přizpůsobováním se změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům. Současně musí efektivně formulovat, implementovat a vyhodnocovat strategie reagující na rozpoznané změny.

Principy strategického myšlení

Jednou z nejdůležitějších podmínek kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení.

Princip variantnosti je založen na skutečnosti, že nedokážeme přesně určit vývoj faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Strategii musíme vytvořit v několika variantách, které vycházejí ze znalosti všech možných vývojových tendencí, které mohou s určitou pravděpodobností nastat. Varianty musí být koncipovány tak, aby podnik mohl v případě potřeby přejít od jedné varianty k druhé. Zajistíme tak pružnost strategie a odvrátíme hrozbu strategického překvapení.

Princip permanentnosti práce je založen na skutečnosti, že práce na strategii nikdy nekončí. Musíme neustále sledovat skutečný vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku. Zajímá nás, zda tento vývoj probíhá v souladu s předpoklady, na kterých je zvolená strategie založena. Sledujeme také to, zda strategické operace podniku probíhají dle vytyčených harmonogramů a plánu. Pokud zjistíme jakékoliv odchylky, musíme neprodleně rozhodnout o dalším postupu. Můžeme buď přejít na jinou variantu strategie nebo upravit současnou strategii.

Princip tvůrčího přístupu vznikl, protože se v současné době na trhu prosadí pouze podniky, které přináší něco nového. Nezáleží na tom, zda se jedná o nové výrobky, technologie či nové cesty snižování nákladů. Důležitý je zde právě aktivní a tvůrčí přístup ke změnám, který by měl být podporován u všech pracovníků.

Princip celosvětového systémového přístupu je nutný z toho důvodu, že se celý svět stále více propojuje a strategie podniku musí vycházet ze znalostí politického, ekonomického, vědeckotechnického, ekologického, demografického, právního a sociálního vývoje celého světa.

Princip interdisciplinarity je založen na tom, že při tvorbě strategie využíváme poznatků a metod všech vědních oborů. K tvorbě strategie totiž musíme přistupovat ze širšího pohledu.

Princip vědomí práce s časem a rizikem - vycházíme ze skutečnosti, že žádné strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost, a že doba výzkumu, vývoje, výroby i oběhu je neustále kratší. Riziko můžeme snížit vypracováním více variant, které zohlední možné změny a můžeme kontinuálně přejít od jedné varianty ke druhé.

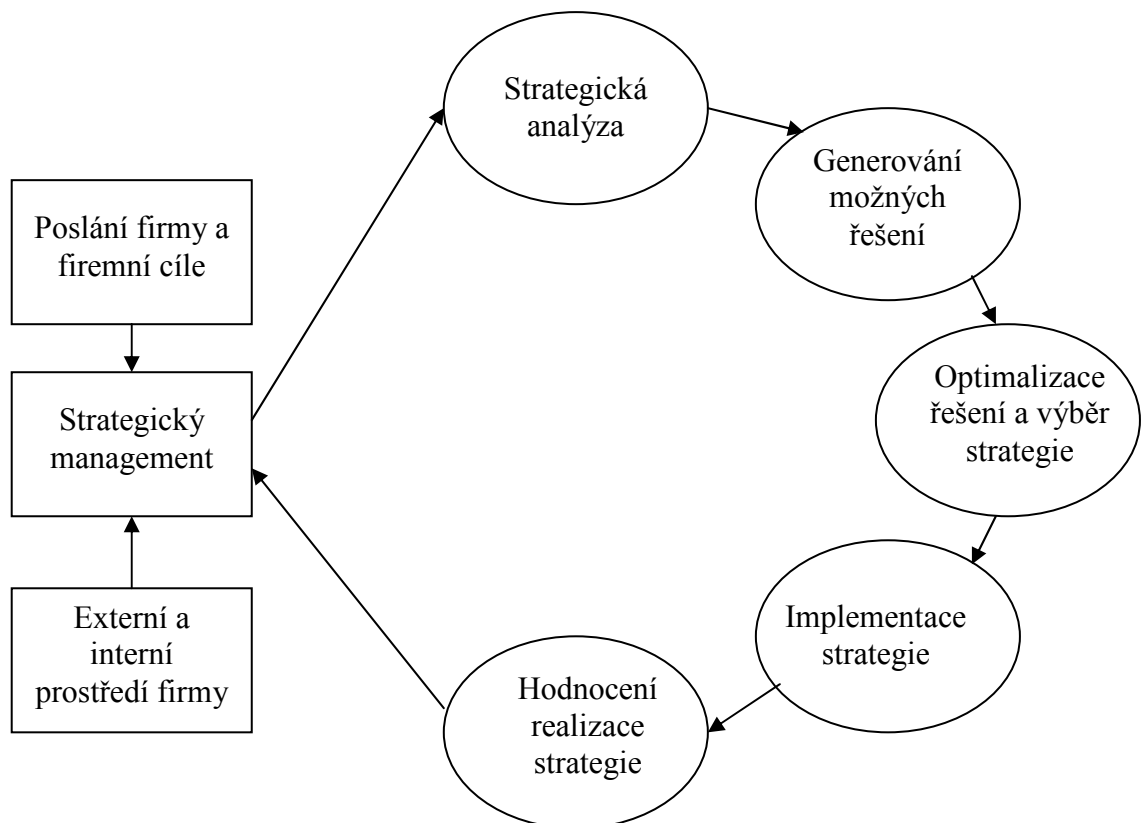
Princip koncentrace zdrojů vychází z poznatku, že je lepší koncentrovat zdroje na menší množství strategických cílů než zdroje rozptýlit. Tento princip nezahrnuje jen zdroje finanční nebo hmotné povahy, ale především zdroje lidské.

Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je uskutečňován v logickém sledu navazujících činností. Jednotlivé činnosti by měly být v interaktivních vztazích, což znamená, že mohou probíhat současně a navzájem se ovlivňovat. Jednotlivé činnosti jsou tedy v teoretické rovině odděleny pro snadnější pochopení principu, v realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností. První fází strategického řízení je vymezení poslání firmy. Mezi další fáze patří stanovení strategických cílů, provedení strategické analýzy a formulace možných variant řešení neboli strategií k dosažení stanovených cílů, výběr a implementace optimálních strategií a konečnou fází je kontrola a korekce průběhu realizace.

Pro snadnější orientaci v problematice strategického řízení bylo vytvořeno následující schéma, které zobrazuje proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



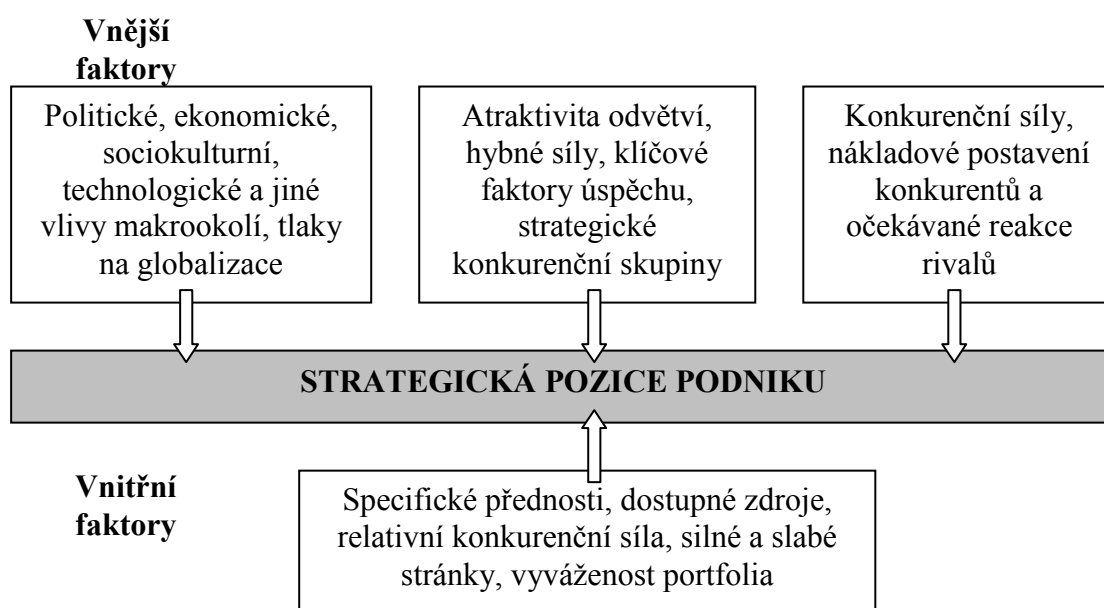
Zdroj: Keřkovský, Vykypl: Strategické řízení, str. 7

2 Strategická analýza

Analýza představuje jednu z nejdůležitějších součástí vědecké metody, která rozloží komplex na jednotlivé dílčí složky. Cílem analýzy je odhalení jednoty a zákonů diferencovaného celku. Naším cílem je, aby strategická analýza identifikovala, analyzovala a ohodnotila relevantní faktory, o nichž předpokládáme, že mohou mít vliv na volbu strategických cílů a strategie podniku. Strategická analýza by nám měla poskytnout odpověď na otázku: „Kde se nacházíme nyní?“. Cílem strategického řízení je také určení toho kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Z tohoto důvodu se musíme zabývat odhadem budoucího vývoje.

Strategická analýza podniku je důležitá při určení toho, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají prostředí, v němž se podnik pohybuje. Strategické možnosti podniku, na kterých je závislá úspěšnost budoucí strategie, jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností jednotlivých složek. Z výše uvedeného vyplývá, že se strategická analýza orientuje na dva základní okruhy – analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Proces strategické analýzy nejlépe představuje následující schéma, které znázorňuje to, že se nejedná o dvě nezávislé roviny, ale zdůrazňuje vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.

Obrázek č. 2: Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková, Buchta: Strategická analýza, str. 10

2.1 Strategická analýza okolí

Podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází, zahrnuje faktory, které na jedné straně vytvářejí příležitosti a na druhé straně může jít o potenciální hrozby pro existenci podniku. Podniky, které svou strategii přizpůsobují realitě okolí, jsou v mnohých případech úspěšnější. Právě vliv faktorů okolí ovlivní dlouhodobé změny fungování podniku. V posledních letech výrazně vzrostl význam celosvětového vývoje. Svět je dnes propojený, a proto co se stane kdekoli na světě, promítne se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku. Z tohoto důvodu výrazně vzrostl rozsah i význam okolí. Vývoj okolí podniku a jeho faktorů je vysoce proměnlivý a je spojen se značnou mírou nejistoty a nestability. Nejistota a nestabilita chování okolního prostředí se zvyšuje v závislosti na růstu komplexnosti a dynamiky prostředí. Komplexnost může mít příčinu v následujících vlivech:

- různorodost sil prostředí, ve kterém podnik působí,
- rozsah a hloubka vědomostí, které jsou nutné k poznání povahy prostředí,
- vzájemné propojení sil prostředí, které způsobuje obtížnost jejich porozumění.

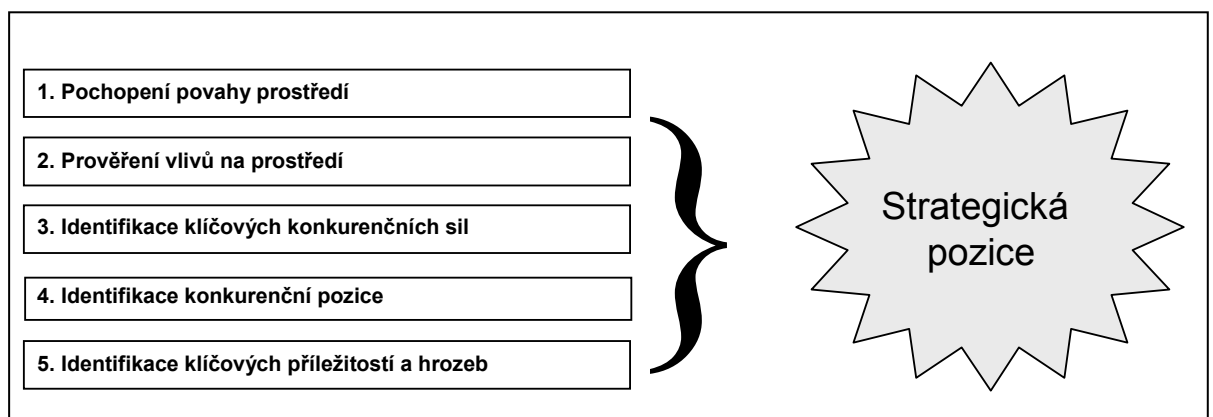
Z hlediska dynamiky rozlišujeme prostředí statické, které se v krátkém období obvykle příliš nemění a budoucí vývoj odhadujeme na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a prostředí dynamické, ve kterém se musí manažeři buď intuitivně nebo systematicky věnovat různým strategickým pohledům a plánům, jak změnám čelit a jak jich využít. Historických dat manažeři v tomto prostředí mohou využít pouze částečně. Největší důraz na přípravu na vnější změny klade prostředí turbulentní, ve kterém dochází k častým a málo předvídatelným změnám.

Strategická analýza okolí je procesem monitorování a vyhodnocování příležitostí a hrozeb, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Tato analýza by měla odhalit vývojové trendy, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivnit, ale také to, zda se podstatně nezměnily předpoklady, za kterých byla vytyčena dosavadní strategie. Pokud se předpoklady změnily, je nutné dosavadní strategii změnit a přizpůsobit ji buď nově vzniklým příležitostem a nebo hrozbám. Analýza firemního okolí by tedy měla probíhat v následujících navazujících krocích:

- Analýza dosavadní strategie a předpokladů, za nichž byla strategie zformulována.
- Identifikace současného stavu a předpověď budoucího vývoje okolí.
- Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj firmy.

Analýza externího prostředí podniku se orientuje zejména na rozbor faktorů, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Postup určení strategické pozice podniku je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 27

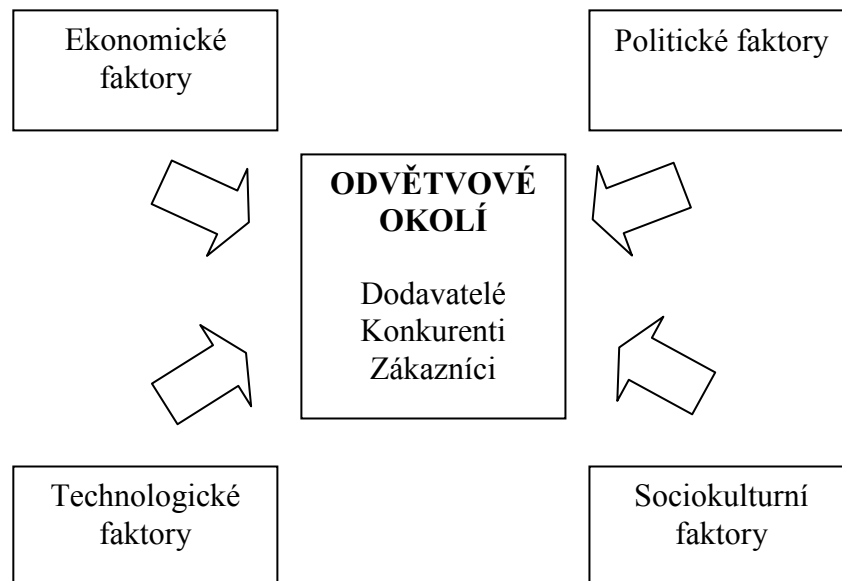
Analýzu okolního prostředí můžeme rozdělit do následujících oblastí, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat činnost podniku:

- makrookolí,
- odvětví,
- konkurenční odvětví.

2.1.1 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technický rámec, v němž se podnik nachází. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Obrázek č. 4: Okolí podniku



Zdroj: Sedláčková, Buchta: Strategická analýza, str. 13

Řídící pracovníci musí umět vnímat i širší souvislosti a poukázat na potenciální hrozby či příležitosti. Nejčastěji užívanými metodami analýzy makrookolí jsou metody „PEST“, metoda tvorby scénářů a metoda „4C“.

2.1.1.1 PEST analýza

Při PEST analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Název PEST je tvořen počátečními písmeny čtyř oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy:

POLITICKÉ **E**KONOMICKÉ **S**OCIÁLNÍ **T**ECHNOLOGICKÉ

Protože sledování a analýza výše uvedených faktorů může poskytnout mnoho informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější rozebrat do podrobností. Při tomto rozboru je vhodné zároveň definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktoru v čase, a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

Obrázek č. 5: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none">• trendy vývoje HDP• ekonomické cykly• úrokové sazby• vývoj peněžní zásoby• míra inflace• míra nezaměstnanosti• dostupnost a cena energií• ...	Politicko-právní faktory <ul style="list-style-type: none">• antimonopolní opatření• zákony na ochranu životního prostředí• politika zdanění• regulace zahraničního obchodu• sociální politika• stabilita vlády• ...
Sociálně-kulturní faktory <ul style="list-style-type: none">• demografický vývoj• rozdělování důchodů• mobilita obyvatelstva• vývoj životní úrovně a životního stylu• míra vzdělanosti obyvatelstva• přístup k práci• ...	Technologické faktory <ul style="list-style-type: none">• vládní výdaje na výzkum a vývoj• trendy ve vývoji a výzkumu• rychlost technologických změn• míra zastarávání technologií• vládní přístup k výzkumu a vývoji• ...

Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 28

Politické a legislativní faktory, jejichž částečný výčet je ve výše uvedené tabulce, představují pro podniky na jedné straně významné příležitosti, ale na druhé straně též ohrožení. Politická omezení se dotýkají každé firmy prostřednictvím zákonů (zejména daňových a antimonopolních), regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů a dalších. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a zároveň upravuje i samotné podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Podniky jsou při svém rozhodování významně ovlivněny vývojem makroekonomických trendů. Základní indikátory stavu makroekonomického okolí jsou vyjmenovány v tabulce výše. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tak, že přímo vyvolává rozsah a současně obsah příležitostí, ale také hrozeb, před které jsou podniky postaveny. Ekonomický růst vyvolá zvýšenou spotřebu a tudíž zvyšuje příležitosti na trhu a naopak.

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji, životem a strukturou obyvatelstva. Tato oblast se stává velmi důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování podniků. Podniky musí zohledňovat zejména změny v životním stylu a posun v životních hodnotách.

Změny v oblasti technologických faktorů mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje může být významným činitelem zajišťujícím úspěšnost podniku v budoucnosti.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Cílem této analýzy rozhodně není pouze vypracování kompletního seznamu výše uvedených faktorů. V rámci analýzy musíme umět odhadnout, které faktory jsou pro nás důležité, a které pro nás nemají velkou váhu. Na fungování malých podniků nemají faktory makrookolí takový vliv, jako na velké podniky s výraznými rozvojovými ambicemi.

2.1.1.2 Metoda tvorby scénářů

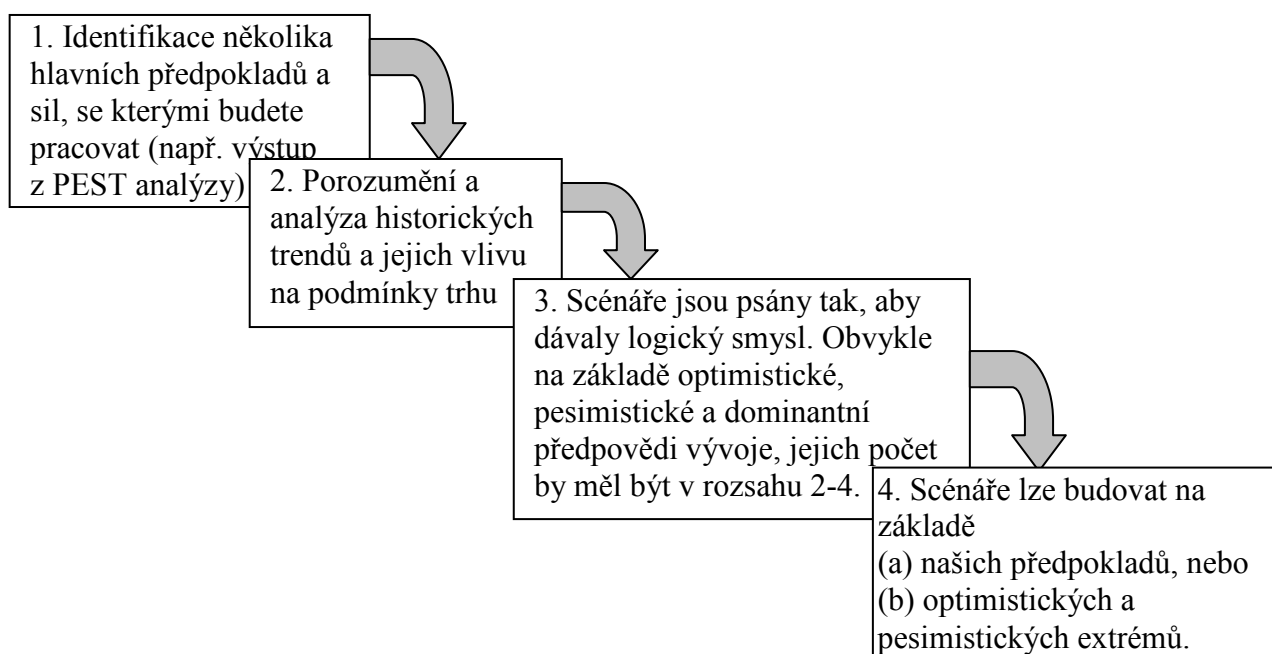
Využití této metody je vhodné zejména v případě, že vytváříme dlouhodobé strategie, které mohou být výrazně ovlivněny omezeným počtem faktorů, které nemůžeme předem snadno odhadnout. K této metodě přistupujeme v okamžiku, kdy máme provedenou analýzu klíčových faktorů a kdy chceme vytvořit několik variant budoucího vývoje jak okolního prostředí, tak pozice podniku v tomto prostředí.

V praxi existují dva základní způsoby tvorby scénářů:

- tvorba scénářů na základě faktorů – tato metoda je vhodná v případě, že je málo ovlivňujících faktorů a my můžeme systematicky zkoumat jejich vzájemné interakce.
- tvorba předem stanoveného počtu scénářů – tuto metodu využíváme tehdy, když existuje mnoho ovlivňujících faktorů. V rámci této metody se snažíme vytvořit několik možných variant, které se od sebe výrazně liší například tím, zda se jedná o variantu optimistickou či pesimistickou.

Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny hlavní kroky v přípravě tvorby scénáře.

Obrázek č. 6: Kroky tvorby scénářů



Zdroj: Košťan, Šuleř: Firemní strategie, plánování a realizace, str. 40

Při tvorbě scénářů je vhodné se držet následujících zásad:

Otevřený přístup – nesmíme přehlížet okolnosti, které se nám nelíbí a zároveň nesmíme vyloučit existenci těch okolností, o kterých si myslíme, že nemohou nastat. Současně musíme rozlišit naše vnímání od reálných faktů a eliminovat tak osobní přístup.

Myslet systémově – vývoj musíme zkoumat z různých úhlů, protože vše, co se stane, může ovlivnit všechno ostatní.

Sběr informací – pro úspěšné plánování scénářů je důležité neustále zkoumat všechny dostupné informace, aktualizovat je a nově mezi sebou kombinovat.

Empatie – nutnost vcítit se do jiných lidí a jejich úhlů pohledu.

Hnací síly – před zahájením tvorby scénáře je vhodné definovat hlavní síly situace.

Předurčené věci – při tvorbě scénáře musíme brát v úvahu také to, že existují okolnosti, které nemůžeme ovlivnit a jejich vývoj je určen tím, co už proběhlo v minulosti.

Kritické nejistoty – tyto nejistoty vyplývají z předurčených prvků, které mají závažný dopad na činnost organizace, ale můžeme je s malou mírou jistoty odhadnout a poté i ovlivnit.

Alternativy – strategové vycházejí při tvorbě scénáře z hnacích sil, předurčených věcí a kritických nejistot a odvozují z nich různé varianty vývoje. Tyto varianty bývají většinou následující: status quo, optimistická a pesimistická. Ke každé variantě pak manažeři vyjádří názor týkající se pravděpodobnosti, s jakou daná varianta může nastat.

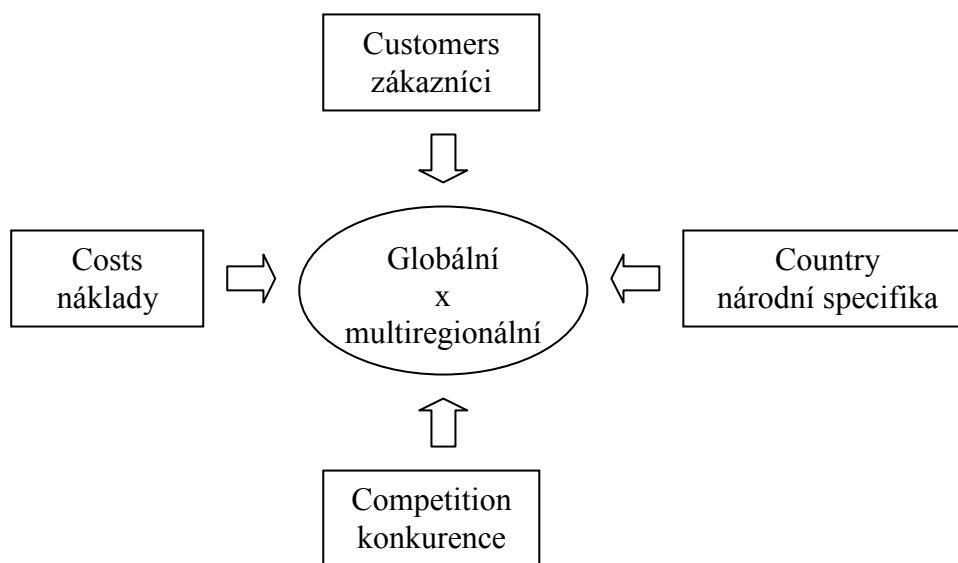
Diskontinuita – při tvorbě scénáře je důležité myslet i na to, odkud se může vynořit taková událost, která by mohla výrazně ovlivnit další život celé společnosti. Příkladem takové diskontinuity může být např. 11. září 2001.

Použití metody scénářů má při tvorbě strategie velký význam. Vytvořené scénáře nám umožní rychlejší a kvalitnější reakci na změny, na které jsme alespoň v teoretické rovině připraveni. Psaní scénářů podporuje optimismus, představivost, odvahu, ale také umožňuje vyvrátit vžité předsudky a předpoklady výkonných manažerů.

2.1.1.3 Metoda „4C“

Tato metoda nabyla na důležitosti v době, kdy začal růst význam globalizace. Většina společností začala působit na lokálním trhu, který ji po určité době přestal stačit, a proto firma expanduje na jiné trhy. Dochází k tomu z několika důvodů. Jedním z nich může být nasycenost lokálního trhu, dalším, a v poslední době velmi častým důvodem, je přesun výrobních závodů do oblastí s levnějšími zdroji, zejména levnou pracovní silou. Společnosti se nevyhnou dopadům globalizace ani v případě, že se zaměří na regionální trh. I na regionálním trhu totiž musí soupeřit s nadnárodními společnostmi. Tyto nadnárodní společnosti se naopak musí přizpůsobit specifickým lokálním podmínkám. V tomto případě je vhodné se řídit heslem „mysli globálně, jednej lokálně“. K tomu nám pomohou výsledky analýzy globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek. V rámci této analýzy tedy zkoumáme všechny relevantní globalizační faktory, které jsou rozděleny do čtyř skupin. Od prvních písmen názvů těchto skupin je pak odvozen i název metody „4C“.

Obrázek č. 7: Schéma faktorů metody „4C“



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 30

Customers (zákazníci) – společnosti se musí zabývat průzkumem zákaznických preferencí na různých trzích. Zákazníci na některých trzích projevují podobný spotřebitelský vkus, jiní vyžadují specifický přístup. Podnik tedy musí volit mezi jednotným globálním nebo diferencovaným lokálním přístupem, a to nejen u výrobků, ale též u tvorby marketingové strategie.

Country (národní specifika) – při zkoumání této skupiny faktorů se pohybujeme ve třech rovinách. Zajímají nás zde:

- **kulturní tradice a společenské normy**, které jsou často nepsané a mohou být významnou bariérou nejen při použití jednotné reklamní strategie, ale také při způsobech vyjednávání v různých zeměpisných lokalitách.
- **obchodní politika** daných zemí, která se týká zejména existence celních bariér, dovozních kvót, národních subvencí a protekcionismu. Všeobecně dochází k uvolnění hranic v mezinárodním obchodu.
- **technické standardy** - jedná se zejména o technické normy dané země, které zajišťují bezpečnost výrobků a ohleduplnost k životnímu prostředí.

Costs (náklady) – jedná se zejména o náklady na vývoj, výrobu, marketing a dopravní náklady. Právě v této oblasti se příznivě projevují globalizační tendence. Zejména náklady na vývoj nových produktů se zvyšují ruku v ruce se zvyšující se technologickou náročností těchto produktů. Tak vysoké náklady jsou schopny nést jen ty největší, globálně operující firmy. Při výrobě velkého objemu zboží mohou podniky dosahovat úspor z rozsahu. Tento fakt opět hovoří pro globalizaci, protože při globální působnosti se projevuje finanční výhodnost výroby velkých objemů zboží a standardizace. Výše dopravních nákladů naopak tvoří bariéry proti globalizaci, ale v budoucnu se jistě podaří vybudovat účinnější a hospodárnější dopravní infrastrukturu a dopravní náklady snad přestanou být tak podstatnou překážkou pro globalizaci.

Competition (konkurence) – v posledních letech dochází ke slučování podniků a ke vzniku nadnárodních korporací a řetězců. Z tohoto důvodu se konkurence stává globálnější a vyvíjí tlak na společnosti s regionální působností. Ty ale mohou s ohledem na národní specifika mnohdy s úspěchem odolávat globálním strategiím. Globální společnosti jsou schopny konkurovat zejména prostřednictvím nižších cen, kterých dosáhnou buď díky integraci distribučních mezičlánků nebo díky využití nízkých cen vstupů v některých regionech.

Všechny výše uvedené globalizační faktory podléhají v čase dynamickému vývoji a je nutné je průběžně analyzovat a vytvářet variantní scénáře pro různé situace.

2.1.2 Analýza odvětví

Odvětví je velmi širokým pojmem, který zahrnuje politické, ekonomické a sociální vlivy. Za klíčový aspekt podnikového okolí se považuje odvětví, ve kterém podnik soutěží. Vymezení relevantního okolí je důležitým krokem při formulaci strategie a bývá někdy velmi složité, neboť:

- dosud zažité členění odvětví přestává být s rozvojem nových technologií využitelné
- mnoho podniků vyrábí široký sortiment produktů, které představují vstupy pro více odvětví nebo naopak, vstupy podniku mohou pocházet z více odvětví.

Odvětví je obvykle definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Hranice odvětví definujeme prostřednictvím identifikace relevantního trhu. Odvětví se dnes překrývají a slévají a je velmi těžké vymezit přesné hranice. Stále častěji není možné přesně určit, kdo jsou naši dodavatelé, zákazníci a konkurenti. Námi navržené hranice odvětví a trhů jsou věci úsudku, který musí zvažovat účel a souvislosti analýzy.

Jednotlivá odvětví jsou ve svých základních charakteristikách velmi odlišná. Z tohoto důvodu je vhodné začít analýzu odvětví právě těmito základními charakteristikami, pak je vhodné přejít k samotné struktuře odvětví, analýze hybných a změnotvorných sil odvětví a klíčových faktorů úspěchu.

Cílem analýzy odvětví je identifikace zásadních hybných sil působících v daném odvětví a určení faktorů, které činí odvětví více nebo méně atraktivní. Při této analýze směřujeme k odhalení impulzů, které vyvolávají změny v daném odvětví a odhadujeme předpokládaný směr vývoje odvětví a jeho struktury. V rámci analýzy odvětví chceme identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví. Jinými slovy hledáme faktory, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat. Hledáme klíčové faktory úspěchu. Po provedení analýzy odvětví můžeme označit dané odvětví za atraktivní či neatraktivní. Celkovou atraktivitu odvětví ovlivňuje například velikost trhu, růstový potenciál, etapa v životním cyklu odvětví, ale také struktura odvětví, počet podniků, jejich velikost a další.

2.1.2.1 Základní charakteristiky odvětví

Za odvětví při studiu základních charakteristik považujeme skupinu podniků, které nabízejí výrobky se stejnými vlastnostmi, a které tím pádem bojují o stejného zákazníka.

Tabulka č. 1: Faktory a základní charakteristiky odvětví

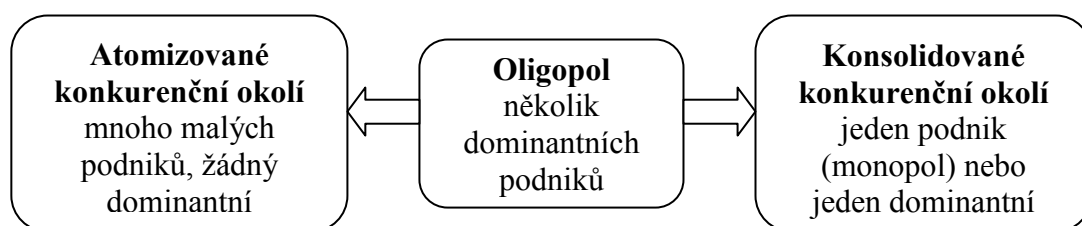
Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
Vývoj trhu	Fáze v životním cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami.
Konkurenti: Počet, velikost	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
Zákazníci	Počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
Míra vertikální integrace	Zpětná nebo dopředná, úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.
Vstupní bariéry	Např. legislativní úprava absolutní nákladové výhody, economy of scale, zkušenostní efekt loajalita zákazníků	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
Výstupní bariéry	Např. provázanost firem či divizí, fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.
Diferenciace produktu		Čím vyšší diferenciaci, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
Míra hospodárnosti	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 33

2.1.2.2 *Struktura odvětví*

Strategie podniku je zaměřena na budování jedinečného postavení v rámci odvětví. Pro pochopení struktury odvětví musíme důkladně prozkoumat tlaky, síly a mechanismy, které formují dané odvětví a které mu udávají směr. Tyto faktory určují atraktivitu odvětví a výhledy do budoucna. Na základě charakteristik zkoumaných v předchozí analýze vytvoříme hrubý profil odvětví a určíme, zda má spíše atomizovanou nebo konsolidovanou podobu.

Obrázek č. 8: Struktura odvětví



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 34

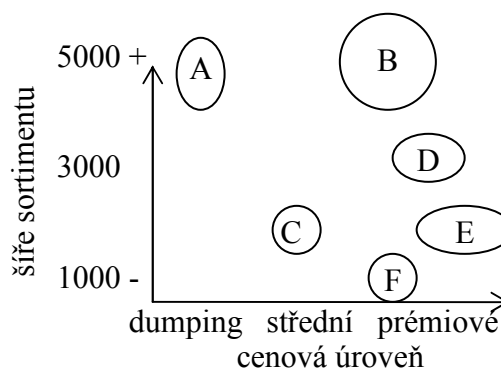
Atomizované konkurenční odvětví je charakterizováno zejména nízkou úrovní vstupních bariér a malou diferenciací výrobků. Tyto dvě vlastnosti obvykle vyvolávají cyklus konjunktury a úpadku. V období silné poptávky vstupuje do odvětví mnoho firem díky vidině velkého zisku. Pokud ovšem do odvětví vstoupí příliš mnoho firem, vznikne přebytek kapacity, kterou podniky budou chtít využít, a aby v odvětví obstály, musí snížit cenu. Kvůli nízké ceně nedosahuje řada podniků požadovaného zisku, což odrazuje od vstupu firmy, které o tom dosud uvažovaly. Některé z podniků nedokáží svou pozici udržet a musí dané odvětví opustit. Situace v odvětví se ustálí až v okamžiku, kdy se výrobní kapacita firem ustálí ve výši poptávky po jejich produktech. Tento charakter prostředí je pro podniky spíše ohrožující. Podniky nemají téměř žádné možnosti diferenciaci, protože období konjunktury je příliš krátké na to, aby byla diferenciaci znatelná. Musí tedy volit strategii nízkých nákladů, aby přežily období úpadku.

Konsolidované konkurenční odvětví je charakterizováno malým počtem firem s velkým tržním podílem, v krajním případě v odvětví operuje pouze jedna monopolní firma. Dalšími charakteristikami tohoto odvětví jsou existence vstupních bariér a homogenní i diferencované produkty. V tomto typu odvětví připadá v úvahu pouze strategie diferenciaci například prostřednictvím kvality, či dodatkových služeb. V tomto odvětví nelze uplatnit cenovou

konkurenci, protože jakmile by jeden z podniků zvýšil cenu, ostatní by jej nenásledovaly a nechaly by cenu na stejné úrovni jako dosud. Tím by podnik s vyšší cenou přišel o své zákazníky a v důsledku toho by mu poklesly tržby. Malé firmy, tvořící konkurenční lem, nemohou cenu snížit, protože oproti dominantní firmě nevyužívají úspor z rozsahu a snížením cen by ohrožovaly svou existenci v odvětví. Musí tedy hledat jiné možnosti, jak se odlišit a předčít ostatní. Jednou z možností může být již výše zmiňovaná vysoká kvalita výrobků, ale také třeba vyplnění tržního výklenku či produkce komplementů. I v rámci diferenciacce se však firmám doporučuje zachovat kompatibilitu výrobků s dominantní firmou.

Pokud definujeme odvětví pouze jako skupinu firem, jejichž produkty mají tolik společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby, vymežíme příliš široký okruh subjektů, které si ve skutečnosti ani nemusí konkurovat. Přesnější pohled potřebný k užší definici odvětví nám poskytne tzv. mapa strategických konkurenčních skupin. V této mapě jsou podniky v odvětví rozděleny do skupin na základě podobnosti uplatňované strategie. Existují dva krajní případy. Jedním z nich je existence jen jedné skupiny, protože všechny firmy využívají stejnou strategii. Druhým extrémem je stejný počet skupin, jako je počet firem v odvětví, protože každá prosazuje jinou strategii a má jiné záměry. Ve většině odvětví existuje několik strategických konkurenčních skupin. Mapa vznikne zanesením pozic firem do dvojdimenzionální osové soustavy, kde osy tvoří různé strategické proměnné, např. velikost organizace, cenová politika, zaměření na cílové segmenty, šíře sortimentu a další pro podnik důležité proměnné. Kolem každé strategické skupiny se vytvoří kruh zobrazující velikost tržního podílu dané skupiny. Cílem mapy je určení nejbližších konkurentů a identifikace případných mezer na trhu. Příklad mapy konkurenčních skupin je uveden na obrázku.

Obrázek č. 9: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 36

2.1.2.3 Hybné změnotvorné síly odvětví

Většina odvětví prochází pěti následujícími etapami: vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek. Jednotlivé etapy se liší zejména výší a směrem vývoje poptávky. Každá změna, která proběhne v rámci tohoto vývoje přináší pro podniky na jedné straně příležitosti a na straně druhé hrozby. Na některá odvětví působí i mnoho jiných sil, které se během času mění. Nejvýraznější změny se nazývají hybné změnotvorné síly. V rámci analýzy musíme tyto síly identifikovat a odhadnout jejich dopad na odvětví. Nejčastějšími změnotvornými silami jsou: změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci a způsob užívání produktu, výrobné inovace a změny technologií, nové formy marketingu, vstup nebo odchod významné firmy, rostoucí globalizace, změny v nákladové efektivnosti, hybné síly plynoucí z makrookolí. Smyslem této analýzy není taxativní výčet hybných sil. Výsledkem analýzy by měla být identifikace několika nejdůležitějších sil, u kterých pak odhadneme důsledky pro firmu a její okolí a navrhneme varianty strategie.

2.1.2.4 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu zajistí podniku prosperitu a přežití v daném odvětví. Aby podnik prosperoval, musí nejdříve identifikovat své zákazníky, jejich potřeby a preference a poté jim nabídnout to, co chtějí. Dalším předpokladem dlouhodobé prosperity je nalezení způsobu jak přežít konkurenci. Pokud hledáme klíčové faktory úspěchu, porovnáváme zdroje a schopnosti podniku s charakteristikami odvětví, ve kterém se pohybujeme. Klíčové faktory jsou jedním ze základních východisek při tvorbě strategie podniku. Klíčovým faktorem úspěchu je nějaká specifická přednost firmy. Může se jednat o výjimečnou dovednost či vlastnictví pro konkurenci nedosažitelného zdroje. Záleží zde jen na daném podniku, zda takovou přednost dokáže identifikovat a zaměřit se na opravdu důležité a pro budoucnost rozhodující faktory. Podniky získávají konkurenční výhodu zejména tím, že se snaží být lepší než konkurence právě v jednom nebo více klíčových faktorech. V každém odvětví nalezneme odlišné faktory úspěchu, ale odlišnosti můžeme najít i v rámci jednoho odvětví. Klíčové faktory se mohou týkat těchto oblastí: organizace a řízení (pružná organizační struktura, zkušený management s řídicím know-how), technologie (odbornost, schopnost inovace výrobku i výrobního procesu), výroba (nákladová efektivnost, vysoká produktivita práce), marketing (zkušený prodejní personál, šířka a hloubka sortimentu), distribuce (vlastní maloobchodní síť) a dalších (umístění provozoven, přístup ke kapitálu, tradice,...).

2.1.3 Analýza konkurenčního okolí

Jak sám název analýzy napovídá, do popředí se zde dostává konkurence. Náplní analýzy je rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, ale také studium současné a budoucí situace. Prvním krokem analýzy je samotné vymezení konkurenčního okolí a konkurenčních sil, které v daném okolí působí. Můžeme začít v rámci celého odvětví, protože to bývá nejčastěji nejbližším konkurenčním okolím firmy, ve kterém spolu rivalové soutěží a kde působí většina konkurenčních sil. Konkurenční okolí můžeme vymežit také v užším slova smyslu, kde svou pozornost zaměříme třeba jen na subjekty spadající do jedné skupiny na mapě konkurenčních strategických skupin. Při tom všem je nutné mít na paměti existenci substitutů a to i těch potenciálních, které se mohou skrývat v ostatních odvětvích.

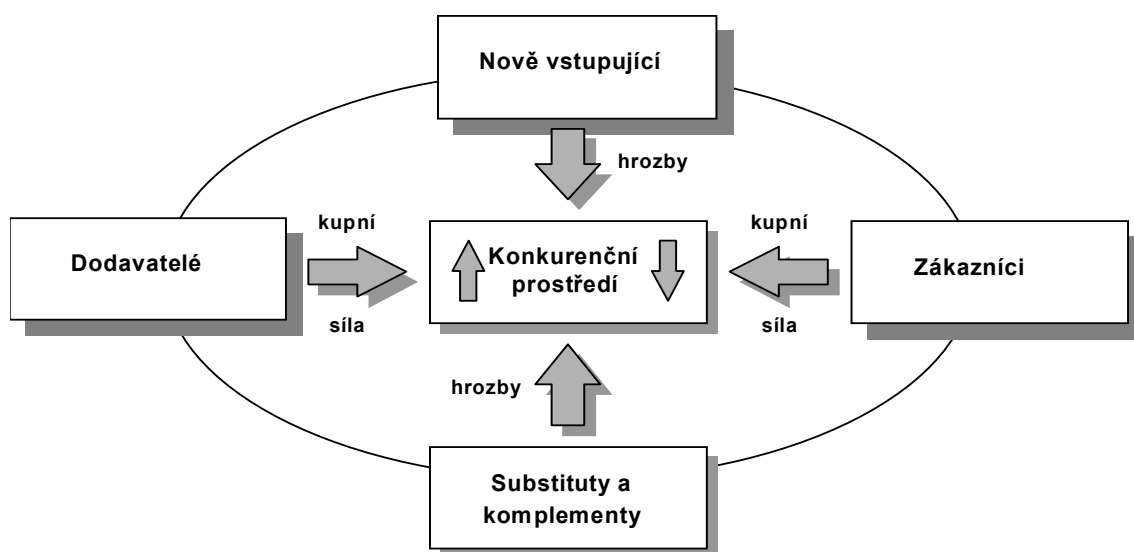
Cílem analýzy konkurenčního okolí je vytvoření obrazu konkurenčního prostředí, který je základem pro zpracování vhodné strategie. Charakter konkurenčního okolí může zásadně ovlivnit prosperitu podniků, z tohoto důvodu je vhodné utvořit si jasnou představu o struktuře a vlivech konkurenčního prostředí.

Pokud si utvoříme představu o charakteru konkurenčního okolí, můžeme se dále věnovat analýze jednotlivých konkurentů. Záleží na našem uvážení, jak široce nebo úzce vymezíme okruh svých konkurentů.

2.1.3.1 Porterův model pěti sil

Hlavním nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil, který umožňuje pochopit síly, které v daném prostředí působí, a dále identifikuje, které z těchto sil mají pro podnik relevantní význam. Každá z pěti níže uvedených konkurenčních sil totiž ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

Obrázek č. 10: Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 41

Strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti základních činitelů:

- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů
- hrozbou vstupu nových konkurentů
- hrozbou substitutů
- rivalitou firem působících na daném trhu

Vyjednávací síla kupujících

Silní zákazníci mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Velká potenciální síla na straně kupujících může vyostřit konkurenční vztahy v odvětví a výrobci, vedení snahou získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující mohou využít svoji sílu také k tomu, aby si vymohli výhody ve formě výhodnějších úvěrových, garančních, platebních a jiných podmínek. Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především v případě, kdy je velkým, případně významným zákazníkem, může snadno přejít ke konkurenci, má k dispozici potřebné tržní informace, existují snadno dostupné substituty, výrazné citlivosti na cenové změny, kvalita zboží nehraje pro zákazníka roli nebo v případě, kdy je zákazník silným distributorem ovlivňujícím další obchodníky a zákazníky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být důležitým ekonomickým faktorem. Nejen, že může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví, ale silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vyjednávací síla dodavatelů je výrazná v případě, že se jedná o velkého a významného dodavatele, nakupující podnik není důležitým zákazníkem, dodávané zboží je vysoce diferencované, zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace, je těžko uskutečnitelná zpětná integrace, ale existuje možnost dopředné integrace, neexistují snadno dostupné substituty, zákazníci nejsou citliví na cenové změny, zákazník není nucen minimalizovat své náklady a zákazník není významným distributorem.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstupem nových konkurentů se zvyšuje intenzita konkurence, protože další konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů je ovlivněna těmito faktory:

- existence vstupních bariér – existuje několik typů vstupních bariér:
- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt
- technologie a speciální know-how
- znalost značky a oddanost zákazníků

- kapitálová náročnost
- absolutní nákladové výhody
- přístup k distribučním kanálům
- legislativní opatření a státní zásahy
- očekávané reakce ostatních konkurentů

Hrozba substitučních výrobků

Podniky v oborech, které jsou substituty ohroženy, musí věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Musí sledovat především růst prodeje substitutů a porovnávat ho s růstem prodeje vlastních výrobků. Nabídne-li konkurent substitut, který bude díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak mohou někteří kupující upřednostnit právě tento konkurenční substitut. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu.

Z výše uvedeného vyplývá, že hrozba substitutů je významnější v případě levných a méně kvalitních výrobků. Hrozba substitutů se snižuje zejména tehdy, když jsou splněny následující podmínky:

- substituty jsou vyráběny s vyššími náklady,
- omezená a stagnující nabídka substitutů,
- náklady na přechod k substitutu jsou vysoké,
- cena našeho výrobku je pro kupující lákavá.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Právě rivalita mezi konkurenčními podniky bývá nejsilnější z konkurenčních sil, které analyzujeme v rámci modelu pěti konkurenčních sil. Intenzita této konkurenční síly je dána zejména energií, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používanými nástroji a uplatňovanou konkurenční strategií. Mezi obvyklé faktory ovlivňující intenzitu rivality patří:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- míra růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciací produktů,
- výstupní bariéry z odvětví,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci.

Síla působení výše uvedených faktorů je v různých odvětvích odlišná a zároveň se v průběhu času mění. Spolupůsobení konkurenčních sil významně ovlivňuje intenzitu konkurence v daném odvětví a závisí na něm též úspěšnost podniku v tomto odvětví. Změna jedné z pěti sil může významně ovlivnit i vývoj ostatních sil.

2.1.4 Identifikace konkurenční pozice podniku

Základem pro formulování efektivní strategie je správné umístění podniku do jeho okolí. K tomu musíme nejprve poznat a pochopit zákonitosti fungování tohoto okolí a připravit se na dění v tomto odvětví. V závěru analýzy okolí musíme identifikované faktory uspořádat a ohodnotit. V rámci oceňování významu a síly působení využíváme například metody analýzy strategických skupin, tržní segmentace, analýzu očekávání zákazníků, analýzu matice portfolia, analýzu konkurence a identifikace klíčových příležitostí a hrozeb.

2.2 Analýza vnitřní situace podniku

Z výše uvedeného textu vyplývá, že musíme strategii formulovat s ohledem na vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází. Při tvorbě strategie musíme zohlednit i to, zda je strategie proveditelná a udržitelná. K tomu využíváme analýzu vnitřní situace podniku, která nám odpoví na otázky, zda máme k dispozici potřebné schopnosti a odpovídající množství zdrojů. Analýza vnitřní situace podniku je velmi podstatnou součástí strategické analýzy, která podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody.

V rámci této analýzy nejdříve identifikujeme zdroje, které máme k dispozici a zjistíme, jak efektivně jsou tyto zdroje využity, nakolik jsou flexibilní a jak jsou vzájemně vyvážené. Dalším úkolem je zjistit, zda propojení činností dané firmy může být zdrojem konkurenční výhody. S konkurenční výhodou je také spojena analýza klíčových kompetencí. V závěru analýzy identifikujeme podnikové silné a slabé stránky a budeme moci přistoupit ke SWOT analýze, která identifikuje rozsah, kterým silné a slabé stránky společnosti podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

2.2.1 Prověření zdrojů podniku

Při této analýze odhadujeme, jaký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem může s danými zdroji pracovat. V rámci analýzy je důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje spojené s konkurenční výhodou. Do analýzy musíme zahrnout všechny zdroje, které mohou ovlivnit výsledky dosažené realizací jednotlivých strategií a současně analyzujeme provázanost jednotlivých zdrojů. Obecně rozlišujeme čtyři druhy zdrojů – fyzické, lidské, finanční a zdroje nehmotné povahy. Přesnější představu o těchto zdrojích nám umožní následující obrázek.

Obrázek č.11: Druhy zdrojů podniku



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str. 46

2.2.2 Nalezení a popis klíčových kompetencí podniku

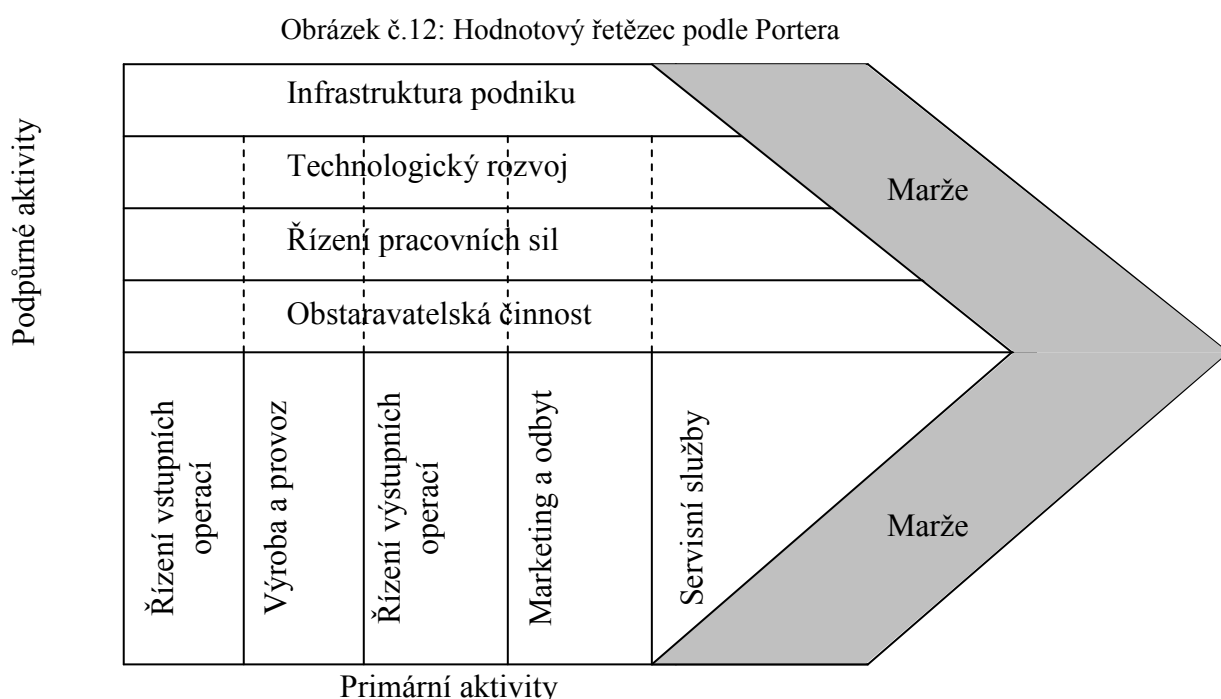
Rozdíly ve výkonech jednotlivých organizací nelze vysvětlit jen na základě rozdílů ve využívaných zdrojích. Výkonnost podniků je dána také způsobem, jak jsou tyto zdroje využívány a přerozdělovány. Přestože každý podnik musí dosahovat určité výkonnosti ve všech relevantních oblastech, pouze některé lze považovat za klíčové.

Klíčové oblasti kompetencí podniku jsou takové, jež není možné jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence. Jsou to ty činnosti, v nichž společnost výrazně překračuje výkonnost konkurence při stejném objemu využitých zdrojů.

Specifické kompetence lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce a návazných kroků. Analýzami zjištěné strategické kompetence podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, tedy jeho strategické možnosti.

2.2.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce vychází z analýzy přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů, jež byla původně využívána pro určení potenciálu úspor nebo zvýšení přidané hodnoty. Analýza je založena na vnímání podniku ne jako souboru výrobních prostředků, ale jako specifických postupů a procesů, jež tyto výrobní prostředky využívají. Dle Portera je pochopení strategických možností podniku závislé na předchozí identifikaci jednotlivých hodnototvorných procesů



Zdroj: Kovář, Štrach: Strategický management, str.48

Primární aktivity

- napomáhají zlepšovat nebo alespoň udržovat hodnotu produktu pro zákazníka
- jsou rozděleny do pěti základních oblastí:
 - řízení vstupních operací – veškeré aktivity spojené s příjmem, uskladněním a redistribucí vstupů do výroby,
 - výroba a provoz – činnosti zaměřené na transformaci těchto vstupů,
 - řízení výstupních operací – jako sběr, uskladnění a distribuci finální produkce,
 - marketing a odbyt – činnosti spojené se způsoby prodeje a jeho podpory,
 - servisní činnosti – aktivity napomáhající zlepšovat nebo alespoň udržovat hodnotu produktu pro zákazníka.

Podpůrné aktivity (infrastruktura podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj, obstaravatelská činnost)

- představují mimo jiné to, že se na tvorbě hodnoty nepodílí jen jeden subjekt, ale že do řetězce vstupují odběratelé, dodavatelé a v neposlední řadě také uživatel. Role organizace v takovém řetězci je specificky určena, a řetězec bychom proto měli považovat za celek,
- schopnost podniku ovlivnit předchozí a následné články takového řetězce pak může být v mnoha případech ze strategického pohledu klíčová.

Identifikace klíčových kompetencí na základě analýzy hodnotového řetězce

V předchozí analýze jsme identifikovali specifické aktivity, jež jsou nezbytně nutné pro přežití podnikové strategie. Pro úspěšné fungování podniku je nutné, aby organizace zajišťovala všechny naznačené funkce, jen některé z nich lze považovat za klíčové z hlediska tvorby konkurenční výhody. Takto definované kompetence by měly být označeny za klíčové a další by se měly odvíjet právě od těchto kompetencí. Výjimečnost jednotlivých kompetencí je vhodné posuzovat také vzhledem ke specifickým konkurentům či skupinám konkurentů.

Obecně lze říci, že cílem analýzy hodnotového řetězce je upozornit na skutečnosti ovlivňující zachování a zvýšení hodnoty produktu z hlediska zákazníka a z ní vyplývající konkurenční výhody. Je důležité věnovat pozornost klíčovým kompetencím podniku, jejichž podíl na tvorbě konkurenční výhody je kritický. Dále je důležité zamýšlení se nad způsoby, jimiž organizace dané konkurenční výhody v minulosti dosáhla a jak se na jejím dosažení podílely specifické kompetence.

Analýza nákladové efektivity

Determinuje jakým způsobem organizace vykonává konkrétní činnosti a zda v jejich efektivním plnění není skryt potenciál konkurenční výhody.

Rozlišujeme 4 zdroje nákladové efektivity:

- výhoda úspor z rozsahu produkce
- výhoda nízkých logistických nákladů
- výhoda vhodného designu produktu a procesů
- výhoda znalostí a zkušeností

Analýza efektivity přidané hodnoty

Vychází z míry konvergence požadavků zákazníka a vlastností prodávaného produktu. Chceme vyjádřit, do jaké míry odpovídá struktura nákladů firmy na zajištění jednotlivých funkcí produktu také struktuře přidané hodnoty tvořené takovými vlastnostmi. Toto se netýká jen produktu samotného, ale také veškerých služeb a činností s produktem spojených. Je zde důležitý pohled zvenčí - z pohledu zákazníka a uživatele daného produktu. Tato analýza a aplikace jejich výsledků je považována za jeden ze základních způsobů zajištění vůdčí pozice podniku v oblasti nákladů.

2.2.3 Srovnávací analýzy

Zabýváme se vývojem zdrojů a kompetencí podniku v minulosti tak, abychom pochopili, co vedlo ke vzniku situace, ve které se nacházíme a proč musí dojít ke změně (analýza historických dat vývoje společnosti, analýza vývoje odvětví). Analýza historických údajů o firmě samotné je zaměřena na skutečnosti a závislosti ve vývoji ukazatelů společnosti.

Při provádění analýzy odvětví srovnáváme výsledky dosahované společností s výsledky charakteristickými pro dané odvětví. Tímto způsobem jsme schopni jednak umístit firmu v rámci daného odvětví a zároveň rozpoznat její eventuelní růstový potenciál, její dynamiku růstu. Soubory srovnávaných ukazatelů se mohou výrazně lišit v závislosti na povaze zkoumaného prostředí a zkoumané firmy. Obecně platí, že srovnávání vlivu na prostředí jako celek je vhodné provádět s absolutními částkami a hodnotami, zatímco analýzu výkonnosti provádíme na základě souborů relativních ukazatelů (např. ukazatele stability, likvidity, rentability, finančními ukazateli, ukazateli výkonnosti prodeje a distribuce,). Specifikem srovnávacích analýz je srovnávání s tzv. ideální, tedy nejlepší známou dosaženou hodnotou. Díky tomuto postupu jsme schopni odhalit nejen určité kompetence či nedostatky společnosti vzhledem ke stávající situaci, ale také determinovat jejich reálně dosažitelné úrovně.

Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci

Pochopení a popsání zdrojů a kompetencí podniku jako celku není jen jednoduchým souhrnem zdrojů a kompetencí jeho jednotlivých organizačních složek. Některé zdroje či kompetence se mohou vzájemně výhodně doplňovat nebo se naopak mohou projevovat silně kontraproduktivně. Za tímto účelem se v praxi mnohdy využívají maticová a portfoliová srovnání. Ta podobné situace sice sama neřeší, ale mohou na ně alespoň upozornit. Z celé řady existujících matic portfolio uvádím ty nejznámější:

- BCG matice portfolio - zkoumá umístění produktů v závislosti na míře růstu trhu a dosahovaném relativním tržním podílu,
- Portfolio matice atraktivity – zkoumá umístění produktů společnosti v závislosti na jejich konkurenční pozici a celkové úrovni atraktivity trhu,
- Matice výrobek/trh – vyjadřující vzájemnou závislost konkurenční pozice jednotlivých výrobků podniku s pozicí v rámci jejich životního cyklu.

2.2.4 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku

Určí, které z popsanych skutečností jsou pro další rozvoj nezbytné a které jsou zanedbatelné. Cílem je identifikovat činnosti, které je vhodné v budoucnu dále zlepšovat a také činnosti, kterým je v současnosti věnována zbytečně velká pozornost.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí výše uvedených analýz. Směřuje k syntéze závěrů předchozích analýz jako východisku pro formulaci strategie. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto faktory jsou verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

Obrázek č. 13: SWOT analýza

S Výčet silných stránek - - -	W Výčet slabých stránek - - -
O Výčet příležitostí - - -	T Výčet hrozeb - - -

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl: Strategické řízení, str. 98

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné respektovat několik zásad. Analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracovávána, měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy, musíme při ní rozlišovat, která fakta jsou pro nás strategická, a která nikoliv. Dalšími požadavky jsou objektivnost, rozlišení významnosti a identifikace jednotlivých faktorů.

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem pro formulaci strategie. Z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie proti sobě opatření, které ji eliminuje.

3 Formulace návrhu strategie

Na základě provedených komplexních analýz a z nich získaných výsledků může podnik přistoupit k formulaci strategie podniku. Je vhodné, aby tato fáze strategického řízení zahrnovala dvě navazující skupiny aktivit:

1. generování rozumného počtu strategických variant neboli alternativ, které by mohly vést k eliminaci strategické mezery,
2. výběr strategie, která bude po schválení vedením firmy realizována.

Musíme zároveň rozlišovat, ve které úrovni hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme. Základní podnikatelské rozhodnutí například o tom, v jaké zemi a v jakém odvětví podnikat, vyjadřuje firemní strategie (Corporate strategie). Základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých strategických obchodních jednotek vyjadřuje obchodní strategie (Business strategie). Pokud mezi sebou spolupracují strategické obchodní jednotky firmy, tak by měly být tyto vztahy koordinovány formou horizontální strategie. V návaznosti na obchodní strategii by měla na nižší úrovni než je horizontální strategie navazovat funkční strategie, která rozpracuje nadřazené strategie do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy. Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do několika funkčních strategií – například strategie rozvoje marketingu, strategie řízení lidských zdrojů, rozvoje výrobků, rozvoje výrobní základny, využití informačních technologií v řízení a dalších.

3.1 Vymezení konkurenční podstaty obchodní strategie

Východiskem obchodní strategie by měl být rozbor a formulace oblastí podnikání, tj. základních komponent strategie – výrobků, trhů a funkcí.

Dle Portera je nutné vymežit tzv. konkurenční rozsah v následujících čtyřech dimenzích:

- odvětvový rozsah, kdy je nutno vymežit odvětví, v nichž podnik hodlá působit na základě koordinované strategie,
- segmentový rozsah, kdy je třeba určit výrobky, které podnik bude vyrábět a zákazníky, kterým bude prodávat,
- geografický rozsah, tj. vymezení oblastí, zemí nebo skupin zemí, na jejichž trzích podnik hodlá uplatňovat svoje výrobky,
- vertikální rozsah, tedy do jaké míry bude určité činnosti podnik vykonávat sám, místo aby je zadal nezávislé firmě – subdodavateli.

3.2 Konkurenční podstata, generický charakter strategie

V návaznosti na vymezení oblasti podnikání stanovíme základní prostředky a formy konkurenčního boje. Můžeme zde využít Porterův koncept generických strategií, který rozlišuje následující typy strategií:

- cenová strategie – nejsilnější konkurenční zbraní jsou nízké ceny díky nízkým nákladům
- strategie odlišnosti neboli diferenciací – konkuruje díky specifickému charakteru svých výrobků a služeb, za které požaduje vyšší ceny
- cílená strategie
 - o zaměřená na nízké náklady pro vybraný segment trhu
 - o zaměřená na diferenciaci pro vybraný segment trhu

Obrázek č. 14: Generické strategie dle Portera

CÍL	široký	Nákladová strategie	Strategie diferenciací
	úzký	Zaměření na nízké náklady pro vybraný segment trhu	Zaměření na diferenciaci pro vybraný segment trhu
		náklady	diferencované výrobky
ZAMĚŘENÍ			

Zdroj: Keřkovský, Vykpěl: Strategické řízení, str. 105

3.3 Alternativní směry strategického rozvoje

Je-li vymezena oblast podnikání a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, potom můžeme přistoupit k formulaci různých strategických alternativ naplnění těchto základních rozhodnutí. Existují následující základní druhy strategických alternativ:

- strategie expanze
- strategie omezení
- strategie stability
- kombinovaná strategie

3.4 Interní a externí strategický rozvoj

Jedním ze základních kritérií rozlišení různých variant strategických alternativ je to, zda podnik uplatňuje zvolenou strategickou alternativu relativně nezávisle (interně) na svém okolí nebo ve spojení s určitými částmi okolí (externě). V této souvislosti hovoříme o interních a externích variantách strategických alternativ.

3.5 Strategie diverzifikace

Hledisko diverzifikace je dalším významným kritériem pro rozlišování strategických variant. Rozlišujeme následující typy diverzifikace:

- soustředěná diverzifikace,
- diverzifikace konglomerátní, složená.

Pokud jsou nové výrobky popř. trhy a funkce podniku příbuzné, konformní nebo velmi podobné, tak jde o diverzifikaci soustředěnou a v opačném případě se jedná o diverzifikaci konglomerátní.

3.6 Ofenzivní a defenzivní strategie

Dle toho, zda podnik preferuje aktivní nebo pasivní přístupy k naplňování určité strategie, rozlišujeme ofenzivní a defenzivní varianty strategických alternativ. Podnik může být aktivní nebo pasivní následujícími způsoby: inovátor, následník nebo imitátor.

4 Výběr a realizace optimální strategie, kontrola a korekce průběhu realizace

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Strategie by měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž výběr strategie je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku.

Výběr strategie je dále určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod. Čím více je podnik závislý na „stakeholders“, tím má menší flexibilitu ve svém strategickém výběru.

Doporučuje se, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z následujících hledisek: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Realizace strategie uvede do života záměry vycházející z formulace strategie. Realizací strategie však proces strategického řízení nekončí. Konečnou fází je kontrola a korekce průběhu realizace. Cílem této práce je návrh možné strategie společnosti, a proto se těmito závěrečným fázím procesu strategického řízení ve své diplomové práci nebudu věnovat ani v teoretické rovině.

5 Představení společnosti

5.1 Identifikační údaje:

Název společnosti dle obchodního rejstříku: **KSQ spol. s r. o.**

Sídlo: Kubatova 1240/6
370 04 České Budějovice

Pobočka: Zengrova 110
280 00 Kolín

IČ: 26025230

DIČ: CZ26025230



Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 9763.

Předmět podnikání

- provozování střediska kalibračních služeb
- poradenská činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- poskytování SW

Výše základního kapitálu činí 110 000 Kč. Podílejí se na něm 4 společníci s vklady 27,3 %, 27,3 %, 27,3%, 18,1%. Statutární orgán tvoří 2 jednatelé.

Společnost KSQ spol. s r.o. byla založena 31. 5. 2000 a na trh vstoupila během června 2000. V současné době zaměstnává 12 stálých zaměstnanců a 5 dlouhodobých brigádníků.

Název společnosti vznikl jako kombinace zkratk názvů služeb a činností společnosti, zažitých oborových konvencí, používaných obecně v oblasti implementace systémů řízení jakosti: **K**alibrace + **S**oftware + **Q** jako symbol pro kvalitu a systémy kvality.

Společnost sídlí v pronajatých prostorách. Její laboratoře se nacházejí v Českých Budějovicích a Kolíně. Do 1. 11. 2005 fungovala také pobočka v Praze, kde se nacházela pouze kancelář a sběrna měřidel pro kalibraci.

Obrázek č. 15: Sídla kalibračních laboratoří KSQ



Zdroj: Propagační materiály společnosti KSQ

Mise:

Naše firma existuje díky potřebám trhu v oblasti certifikace systémů jakosti.

Vize:

Partnerství pro kvalitu.

Strategie:

Plná nabídka služeb od pouhé kalibrace měřidel až po školení, informační systém a dodávky měřidel.

Cíl:

Poskytovat služby, které se stanou standardem pro tuzemský trh svou rychlostí, spolehlivostí, cenou a dostupností.

Extenzivní růst není cílem společnosti - snaží se naopak zachovat rozměr vysoce flexibilní malé firmy, v jejímž rámci je schopna garantovat kontinuální růst kvality, rychlosti a spolehlivosti poskytovaných služeb.

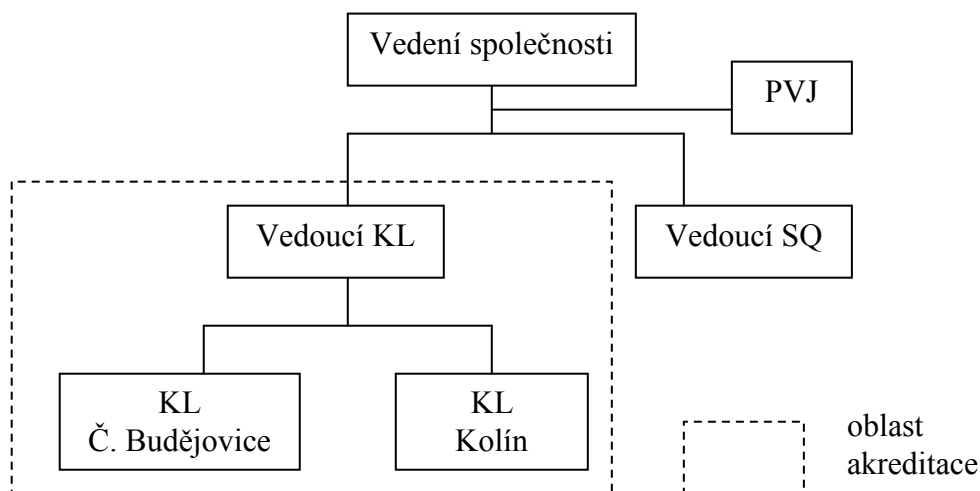
5.2 Hlavní činnost:

Firma se zabývá dvěma okruhy činností – provozuje kalibrační laboratoř a poskytuje poradenství v oblasti systémů řízení.

Firma provozuje akreditovanou kalibrační laboratoř pro obory délka, tlak, teplota, kinematická viskozita, rovinný úhel, moment síly, relativní vlhkost a lom světla. Společnost KSQ dále poskytuje software pro evidenci měřidel a pro monitoring a statistické řízení procesu. Jeden ze společníků vlastní firmu, která tento software vyvíjí a prodává. Firma KSQ zprostředkovává prodej tohoto softwaru svým zákazníkům. Na přání zákazníka firma KSQ evidenci měřidel v daném programu vede a dává avízo, pokud končí doba platnosti kalibrace.

KSQ spol. s r.o. provádí poradenskou a konzultační činnost při zavádění systémů managementu kvality prostřednictvím vyškolených pracovníků. Jejich odborné schopnosti se opírají o absolvování řady školení a hlavně zkušeností ze zavádění systémů managementu do praxe v podnicích. Implementované normy jsou ISO 9001, ISO 14 001, ISO 22 000, OHSAS 18 001 a HACCP. Jednatelka společnosti je auditorkou čtyř certifikačních orgánů, které udělují certifikáty dle norem ISO v České republice.

Obrázek č. 16: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Příručka kvality akreditované kalibrační laboratoře, str. 6

6 Strategická analýza

6.1 Strategická analýza okolí

6.1.1 Analýza vlivu makrookolí

6.1.1.1 PEST analýza

Firma KSQ je závislá na vývoji automobilového, strojírenského a potravinářského průmyslu. Rozvoj v těchto oblastech závisí zejména na výši zahraničních investic plynoucích do České republiky, a proto bude východiskem PEST analýzy určení atraktivity České republiky pro zahraniční investory.

Politické a legislativní faktory

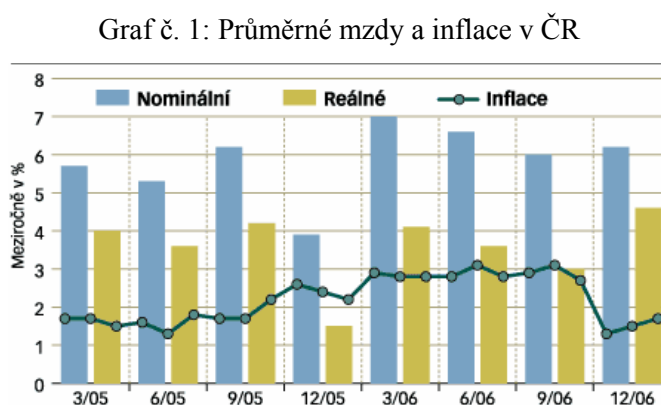
Důležitým faktorem ovlivňujícím přitažlivost dané země pro investory a obchodní partnery je politická stabilita dané země, se kterou je spojena stabilita vlády. Česká republika se již několik let potýká s nestabilitou vlády. Všichni jsme od loňských parlamentních voleb očekávali ustálení situace, ale výsledky voleb situaci ještě více zkomplikovaly. Vláda získala důvěru až na druhý pokus na přelomu ledna a února 2007, tedy více než 6 měsíců po konání voleb a za velmi neobvyklých okolností. Můžeme hovořit spíše o toleranci než o důvěře a v současné době se opět začíná hovořit o možnosti předčasných voleb. Za současných okolností hrozí, že mezi poslanci nedojde k žádné dohodě řešící současný stav věcí. V naší zemi se musí zastavit současný trend zadlužování a s tím je samozřejmě spojena restrukturalizace veřejných výdajů. V roce 2006 jsme se se státním dluhem ve výši 802,5 miliard korun dostali na dvojnásobek stavu v roce 2002. Tento stav je dlouhodobě neudržitelný vzhledem k plánovanému připojení České republiky do eurozóny. Už nyní je zcela jasné, že se České republice nepodaří přijmout společnou evropskou měnu v roce 2010, přijetí eura je pro nás reálné spíše v roce 2012.

Legislativní vývoj je díky našemu vstupu do EU spojen se sjednocováním českého práva s legislativním rámcem EU. Vývoj podnikání v dané zemi je ovlivněn zejména politikou zdanění, sociální politikou a investičními pobídkami. Česká republika je stále atraktivní oblastí pro zahraniční investory, ale měla by se zabývat přehodnocením pobídkového systému. Poskytnutí daňových úlev firmám, které nepoužívají při výrobě vstupy od tuzemských dodavatelů, je kontraproduktivní, protože tyto firmy nevytvářejí v naší zemi

téměř žádnou přidanou hodnotu. České firmy již dlouho volají po zjednodušení administrativy a zákonů regulujících podnikání. V současné době probíhá živá diskuse ohledně důsledků přijetí nového zákoníku práce a o chystané reformě veřejných financí.

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt za celý loňský rok vzrostl o 6,1 %, což je stejně jako v roce 2005. Poprvé přesáhla celoroční hodnota hrubého domácího produktu v běžných cenách 3 biliony korun. Důvodem rychlého tempa ekonomiky byly především investice firem, velkým dílem přispěla poptávka domácností. Ta měla základ v rostoucích příjmech obyvatel. „Průměrný Čech“ našel na své výplatní pásce koncem roku 2006 20 211,-- korun, což je o 6,5 % více než v roce 2005. Spotřebitelské ceny přitom vzrostly jen o 1,7 %, lidé tedy mohli více utrácet.



Zdroj: Hrstková: Čísla versus realita. Ekonom, str.86

Více lidí rovněž vydělává, protože v průběhu roku 2006 klesla nezaměstnanost přibližně o 65 tisíc lidí na 7,7 %. Je třeba zdůraznit, že dvě třetiny Čechů na průměrnou mzdu nedosáhne.

Tabulka č. 2: Míra nezaměstnanosti v České republice v %

Rok	Jednotlivé měsíce											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2005	9,8	9,6	9,4	8,9	8,6	8,6	8,8	8,9	8,8	8,5	8,6	8,9
2006	9,2	9,1	8,8	8,3	7,9	7,7	7,9	7,9	7,8	7,4	7,3	7,7
2007	7,9	7,7	7,3									

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vývoj nezaměstnanosti od července 2004 [online] www.mpsv.cz.

Vysoké tempo růstu ekonomiky, díky němuž se firmám i lidem daří lépe, se však neudrží věčně. Od roku 2005 vykazuje každé čtvrtletí nižší a nižší přírůstek na růstu HDP. Podstatná

je také změna struktury ekonomiky. Ke slovu se stále více hlásí domácí poptávka a investice firem. Růst HDP naopak záporně ovlivňuje zahraniční obchod, který byl velkým tahounem zejména v roce 2005.

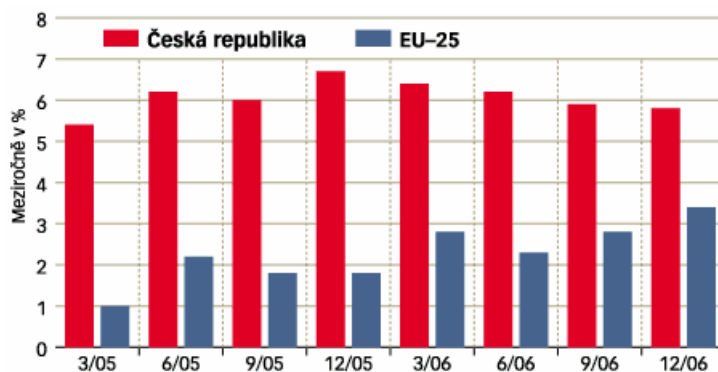
Tabulka č. 3: Příspěvky k růstu HDP v ČR (procentní body)

	2005				2006			
	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
Spotřeba domácností	0,20	1,41	1,02	0,95	0,60	1,01	1,17	1,05
Spotřeba vlády	-0,41	-0,44	0,16	-0,08	0,37	0,05	0,28	0,43
Tvorba kapitálu	-0,79	-0,37	-0,79	0,42	0,07	3,15	2,06	0,72
Saldo zahr. obchodu	6,34	5,66	5,62	5,27	5,29	1,93	2,35	3,63

Zdroj: Hrstková: Čísla versus realita. Ekonom roč. 51, č. 11, str. 86.

Na růstu HDP se nejvýrazněji podílel zpracovatelský průmysl a obchod, především výroba automobilů. Automobilky přidaly k růstu HDP 1 až 1,5 procentního bodu navíc. Do vývoje ekonomiky se naštěstí nestačily promítnout problémy spojené se sestavením nové vlády. Na růstu HDP se podílely zejména výdaje domácností, které jen v posledním čtvrtletí roku 2006 stouply o 5,4 %. Je to nejvíce za poslední tři roky a překročily též reálný nárůst mezd. Z toho vyplývá, že část spotřeby domácností pokryly spotřebitelské úvěry.

Graf č. 2: Vývoj HDP



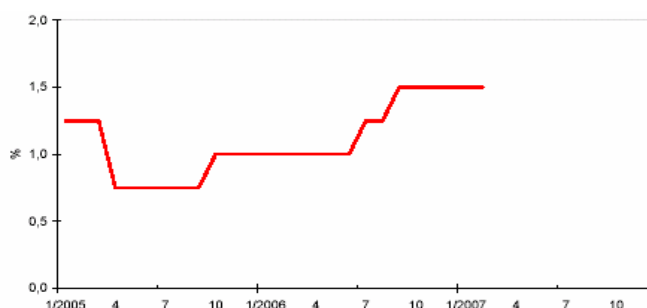
Zdroj: Hrstková: Čísla versus realita. Ekonom roč. 51, č. 11, str. 85.

Česká republika se zatím drží v popředí růstu ekonomiky v rámci EU, která jako celek postoupila o 2,9 %. Rychleji než Česká republika rostly pouze pobaltské republiky a Slovensko. Srovnatelný růst s Českou republikou vykázalo Polsko a Irsko. V letošním roce experti očekávají mírné zpomalení ekonomického růstu zhruba k 5,5 až 5 %. Vede je k tomu několik důvodů. Automobilky budou sice vyrábět jako v roce 2006, ale srovnávací základna bude vyšší, takže příspěvek k růstu ekonomiky bude o něco menší. Automobilka Hyundai má

spustit výrobu až v roce 2008 a do letošních údajů se promítne maximálně v položce přímé zahraniční investice. To by se mohlo projevit například též ve stavebnictví a tedy celkově ve formě přírůstku HDP. Příliv investic má pokračovat i nadále a očekává se i příliv prostředků z fondů EU. Rok 2007 bude zřejmě posledním rokem tzv. boomu stavebnictví. Jestliže bude schválena „rovná daň“, vzroste cena bytů minimálně o vyšší DPH.

Růst poptávky by měl zůstat na stejné úrovni jako v roce 2006, má se naopak zvýšit inflace, především kvůli růstu spotřebních daní a regulovaných cen. Ke konci roku 2007 by se měla inflace dostat zhruba na 3 %, což je dvojnásobek oproti roku 2006. Záleží ovšem na rozhodnutí ČNB, jejímž cílem je udržet ceny co nejnižší. Není vyloučen také růst úrokových sazeb, což by se promítlo do růstu cen úvěrů, ze kterých spotřebitelé financují své nákupy. „Zdražení peněz“ by mohlo omezit domácí poptávku. ČNB zvýšila v loňském roce úrokové sazby dvakrát. V lednu letošního roku ČNB z výše uvedených důvodů snížila prognózu inflace i výhled úrokových sazeb. Na konci dubna 2007 bude ČNB na svém zasedání rozhodovat o dalším nastavení základní úrokové sazby. Analytici očekávají stabilitu sazeb do června, někteří až do třetího čtvrtletí roku 2007.

Graf č. 3: Výše diskontní sazby v %



Zdroj: ČNB. Indikátory měnového a hospodářského vývoje [online] www.cnb.cz

Velmi důležitým ukazatelem je také vývoj kursu české koruny, která stále posiluje jak vůči euru, tak americkému dolaru. Na společnou evropskou měnu je díky větší obchodní výměně navázána více. Ve vztahu k americkému dolaru se promítá více pád této měny na světových trzích. Dle odhadů expertů bude dolar dále oslabovat kvůli zpomalení americké ekonomiky. Naopak euru a koruně by se mělo i nadále dařit velmi dobře díky posilujícímu hospodářství a nízké inflaci.

Tabulka č. 4: Vývoj devizových kursů CZK/EUR a CZK/USD

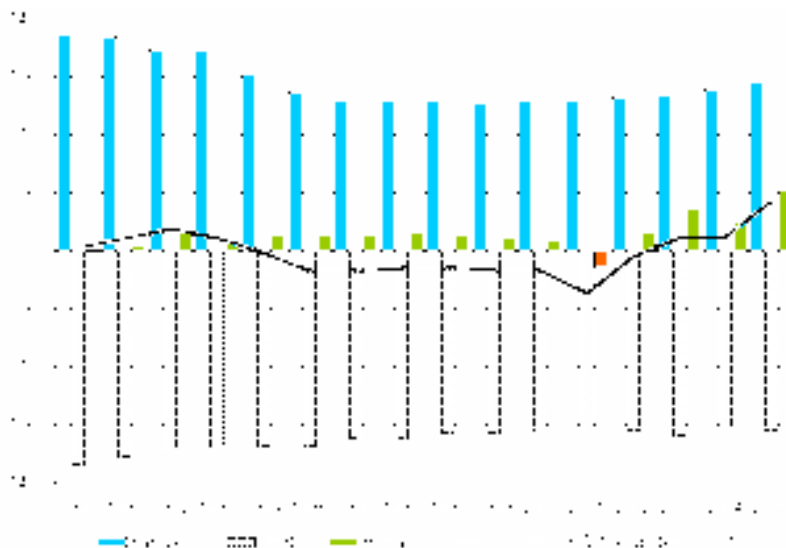
Měna	Rok							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CZK/EUR	36,882	35,610	34,083	30,812	31,846	31,904	29,784	28,343
CZK/USD	34,600	38,590	38,038	32,736	28,227	25,701	23,947	22,609

Zdroj: ČNB. Základní ekonomické ukazatele [online] www.cnb.cz

Sociálně kulturní faktory

Hlavním ukazatelem v této oblasti je demografický vývoj v dané zemi. Následující graf zobrazuje demografický vývoj v České republice od roku 1990 do roku 2005. Z grafu je znatelný celkový růst počtu obyvatel v České republice od roku 2001. K růstu počtu obyvatel velkou měrou přispěla imigrace cizinců, zejména z Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu. V tomto roce dospěly do věku, kdy zakládají rodiny, silné populační ročníky. Pokles porodnosti v předchozích letech byl způsoben zvýšením věku, kdy se lidé rozhodli založit rodinu. Úmrtnost obyvatel se snižuje díky vyšší životní úrovni, se kterou je spojeno prodlužování střední délky života.

Graf č. 4: Demografický vývoj v ČR v tisících obyvatel

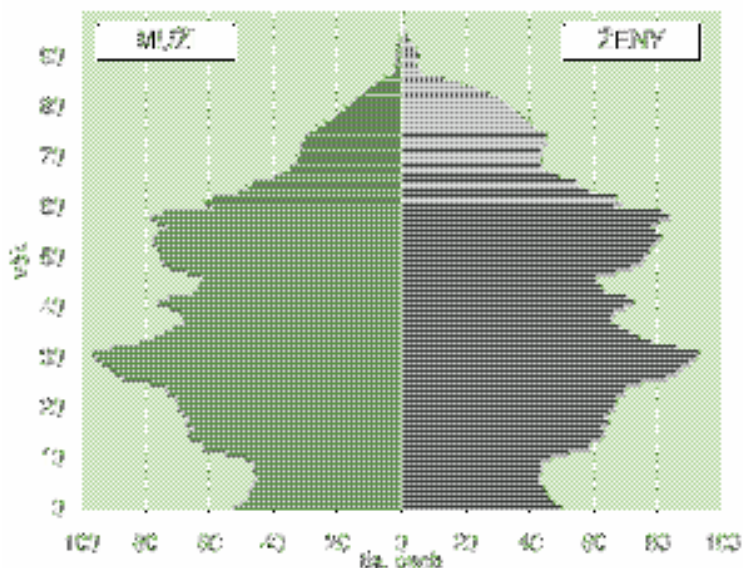


Zdroj: Euroekonom. Demografický vývoj v ČR (tis.) [online] www.euroekonom.cz

Dalším důležitým demografickým ukazatelem je věkové složení obyvatelstva, které znázorňuje tzv. populační strom v následujícím grafu. Ve vyspělých zemích je znatelný trend stárnutí obyvatelstva, a posun největšího počtu obyvatel z produktivního věku do postproduktivního věku. Tato skutečnost vyvolává v daných zemích potřebu vyspělého

zdravotnického a sociálního systému. Vývoj struktury obyvatelstva společně s prodlužující se střední délkou života mají vliv na posun věkové hranice odchodu do starobního důchodu. Se stárnutím obyvatelstva je spojena též změna v životním stylu a posun v životních hodnotách.

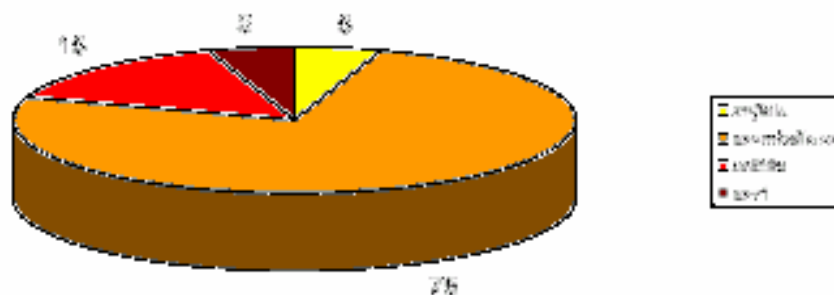
Graf č. 5: Věkové složení obyvatelstva k 31. 12. 2005



Zdroj: Český statistický úřad. Obyvatelstvo [online] www.czso.cz

Na podnikatelské prostředí v dané zemi má velký vliv životní úroveň obyvatelstva. Na následujícím grafu je zobrazena změna v životní úrovni obyvatelstva, tak jak ji vnímají obyvatelé České republiky po vstupu do Evropské unie. Dle výzkumu Sociologického ústavu AV ČR se 75 % obyvatel životní úroveň nezměnila, 15 % ji hodnotí jako nižší, 5 % jako vyšší a 5 % změnu nedokáže posoudit. Výše životní úrovně se odvíjí například od růstu mezd a inflace. Pokud rostou reálné mzdy a cenová hladina v dané zemi výrazně neroste, obyvatelé si mohou dovolit větší spotřebu, což přispívá k růstu ekonomiky dané země.

Graf č. 6: Změna životní úrovně v souvislosti se vstupem ČR do EU v %



Zdroj: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR. Hodnocení ekonomického vývoje po vstupu České republiky do Evropské unie [online] www.cvvm.cas.cz

Technologické faktory

Změny v této oblasti závisí z velké části na objemu vládních investic do výzkumu a vývoje. Právě věda a výzkum jsou klíčové faktory rozvoje české ekonomiky, ale ve výši vládních investic do výzkumu a vývoje naše země stále zaostává za ostatními vyspělými zeměmi. Česká republika se také potýká s nedostatkem pracovních sil v technických oborech, což může v budoucnu značně snížit její atraktivitu pro zahraniční investory. Naše země již nemůže konkurovat levnou pracovní silou, protože země na východ od nás nabídnou investorům levnější pracovní sílu. Česká republika tedy může v budoucnu přilákat zahraniční investory právě kvalifikovanou pracovní silou a vysokou úrovní výzkumu a vývoje.

Firmy by neměly podceňovat dynamické změny v oblasti technologií a při plánování budoucího směru podnikání by měly tyto změny zohledňovat. Stejný přístup by měla uplatňovat i vláda. Především by tak například neefektivnímu přidělování investičních pobídek jako tomu bylo v případě podpory firmy LG Philips Displays. Pokud by vláda zohlednila při svém rozhodování technologický vývoj, nikdy by nemohla podpořit výrobu skleněných televizních obrazovek, která má před sebou jen několik let existence, a bude nahrazena LCD displayem a plazmovou obrazovkou.

Společnost KSQ nedala souhlas ke zveřejnění analýzy její činnosti.

Literatura

BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.

Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR. Hodnocení ekonomického vývoje po vstupu České republiky do Evropské unie [online], 20. 4. 2007, [citováno 2007-04-20] <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100496s_ev50620.pdf>.

Česká národní banka. Indikátory měnového a hospodářského vývoje [online], 20. 4. 2007, [citováno 2007-04-20]. <http://www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/statistika/dalsi_statistiky/INDIKATORY_CS.PDF>.

Český institut pro akreditaci. [databáze online]. Praha, Český institut pro akreditaci, 2007. [citováno 2007-03-30] <<http://www.cia.cz/%5Cca.ashx?id=792>> Databáze akreditovaných kalibračních laboratoří.

Český metrologický institut. Vítejte na stránkách ČMI [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.cmi.cz>>.

Český metrologický institut. Vyhledání údajů o poskytovateli [online] 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.cmi.cz/index.php?lang=1&wdc=966>>.

Český statistický úřad. Česká republika: hlavní makroekonomické údaje [online], 20. 4. 2007, [citováno 2007-04-20]. <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.

Český statistický úřad. Obyvatelstvo [online], 20. 4. 2007, [citováno 2007-04-20]. <[http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/4500435E0B/\\$File/14090605.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/4500435E0B/$File/14090605.pdf)>.

ČEZ. Produkty a služby – akreditovaná kalibrační laboratoř 2245 [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <http://www.cez.cz/presentation/cze/instance_view.jsp?folder_id=9465&instance_id=85482>.

ČZ. Středisko kalibrační služby [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.czas.cz/?PageId=210&SubId=1>>.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 272 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

Euroekonom. Demografický vývoj ČR (tis.) [online], 20. 4. 2007, [citováno 2007-04-20]. <<http://www.euroekonom.cz/grafy-html/demografie1.html>>.

HAUGE, P. Průzkum trhu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. Business Books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-917-8.

HOLUB, T. Hospodářství se daří. Ekonom 2007, roč. 51, č. 5 (1. 2.). ISSN 1210-0714. s. 28.

HRSTKOVÁ, J. Čísla versus realita. Ekonom. 2007, roč. 51, č. 11 (15. 3.). ISSN 1210-0714. s. 84.

HRSTKOVÁ, J. Koruna posiluje. Ekonom. 2007, roč. 51, č. 16 (19. 4.). ISSN 1210-0714. s. 10.

HRSTKOVÁ, J. Měny v pohybu. Ekonom. 2007, roč. 51, č. 5 (1. 2.). ISSN 1210-0714. s. 66.

Institut pro testování a certifikaci. Ceník [online], 6. 3. 2006, [citováno 2007-03-30]. <http://www.itczlin.cz/obsah/prilohy/vhp_cenik_cz.pdf>.

JELÍNEK – TRADING. Nabídka služeb akreditované kalibrační laboratoře č. 2240 [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.jelinek-trading.cz/jtRubrIn.aspx?intRubrKis=271>>.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 224 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. Business Books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.

KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. 1. vyd. Praha: VŠE, 2006. 98 s. ISBN 80-245-0504-5.

Krušnohorské strojírny Komořany. Ceník kalibrace měřidel [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <http://www.ksk-as.cz/cenik_cz.php>.

KSQ. Ceník kalibrací a služeb AKL 2288. České Budějovice: 2007. 2 s.

KSQ. Příručka kvality kalibrační laboratoře K 2288 z 22. 1. 2007. 60 s.

KSQ. Rozvaha k 31. 12. 2006.

KSQ. Rozvaha k 31. 3. 2007.

KSQ. Účet zisků a ztrát k 31. 12. 2006.

M & B Calibr. Ceník metrologických výkonů v obor délka, tlak moment síly a úhel [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.mbcaltibr.cz/kalibrace-meridel/>>.

MAŠEK, F. Na obzoru je finanční revoluce. Ekonom. 2007, roč. 51, č. 7 (15. 2.). ISSN 1210-0714. s. 40.

MEROS. Ceník metrologických služeb AKL č. 2249. Rožnov pod Radhoštěm: 2006. 19 s.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vývoj nezaměstnanosti od července 2004 [online], 20. 4. 2007, [citováno 2007-04-20]. <http://portal.mpsv.cz/portal/page?_pageid=37%2C240419&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref37_240420_37_240419_240419.statse=2000000000011&_piref37_240420_37_240>

419_240419.statisk=2000000000017&piref37_240420_37_240419_240419.send=send&piref37_240420_37_240419_240419.stat=2000000000018&piref37_240420_37_240419_240419.obdobi=C&piref37_240420_37_240419_240419.uzemi=1000&ok=Vyber>.

Mittal Steel Ostrava. Závod 3 – servis [online], 20. 6. 2005, [citováno 2007-03-30]. <http://www.mittalsteelostrava.com/M_plant3_s6_cz.html>.

ORLITA, V. 9 kroků ke strategii [online], 10. 2. 2006, [citováno 2007-02-14]. <<http://www.mistr.cz/article.asp?id=146>>.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. Teorie pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Strojírenský zkušební ústav. Download – ceníky [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.szutest.cz/cgi-bin/page.php?cz/download.php#Ceniky>>.

Technický a zkušební ústav stavební, odštěpný závod ZÚLP České Budějovice. Metrologie [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.zulpcb.cz/cz/sluzby/metrologie/>>.

Technický a zkušební ústav stavební. Metrologické služby [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.tzus.cz>>.

TROUT, J., RIVKIN, S. Odliš se, nebo zemři. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 200 s. ISBN 80-247-1301-2.

Ústav silniční a městské dopravy. Ceník metrologických služeb [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <<http://www.usmd.cz/cenikms.php>>.

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

ŽĎAS. Laboratoře [online], 30. 3. 2007, [citováno 2007-03-30]. <http://www.zdas.cz/cz/index.php?res=&idx=s4_8_1>.

Absolvování školení „Základní kurs metrologie“ v termínu 29. – 30. 11. 2006.

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces, str. 8
- Obrázek č. 2: Strategická analýza, str. 9
- Obrázek č. 3: Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku, str. 11
- Obrázek č. 4: Okolí podniku, str. 12
- Obrázek č. 5: Vybrané faktory používané při PEST analýze, str. 13
- Obrázek č. 6: Kroky tvorby scénářů, str. 15
- Obrázek č. 7: Schéma faktorů metody „4C“, str. 17
- Obrázek č. 8: Struktura odvětví, str. 21
- Obrázek č. 9: Mapa konkurenčních skupin, str. 22
- Obrázek č. 10: Porterův model konkurenčního prostředí, str. 25
- Obrázek č. 11: Druhy zdrojů podniku, str. 30
- Obrázek č. 12: Hodnotový řetězec dle Portera, str. 31
- Obrázek č. 13: SWOT analýza, str. 35
- Obrázek č. 14: Generické strategie dle Portera, str. 37
- Obrázek č. 15: Sídla kalibračních laboratoří KSQ, str. 41
- Obrázek č. 16: Organizační schéma společnosti, str. 42
- Obrázek č. 17: Oblastní inspektoráty ČMI v ČR, str. 56

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Faktory a základní charakteristiky odvětví, str. 20
- Tabulka č. 2: Míra nezaměstnanosti v České republice v %, str. 48
- Tabulka č. 3: Příspěvky k růstu HDP v ČR (procentní body), str. 49
- Tabulka č. 4: Vývoj devizových kursů CZK/EUR a CZK/USD, str. 50
- Tabulka č. 5: Podíl zákazníků na celkových tržbách dle průmyslových oblastí, str. 55
- Tabulka č. 6: Spokojenost zákazníků společnosti KSQ, str. 65
- Tabulka č. 7: Kritéria volby dodavatele dle důležitosti, str. 66
- Tabulka č. 8: SWOT analýza firmy KSQ

Seznam grafů

- Graf č. 1: Průměrné mzdy a inflace v ČR, str. 48
- Graf č. 2: Vývoj HDP, str. 49
- Graf č. 3: Výše diskontní sazby v %, str. 50
- Graf č. 4: Demografický vývoj v ČR v tisících obyvatel, str. 51
- Graf č. 5: Věkové složení obyvatelstva k 31. 12. 2005, str. 52
- Graf č. 6: Změna životní úrovně v souvislosti se vstupem ČR do EU v %, str. 52

Seznam zkratek

AKL	akreditovaná kalibrační laboratoř
apod.	a podobně
AV ČR	Akademie věd České republiky
BCG	Boston Consulting Group (název firmy)
CZK	Koruna česká
č.	číslo
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČMI	Český metrologický institut
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
EMS	Environmental Management System (Environmentální systém managementu)
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GE Money Bank	General Electric Money Bank (název firmy)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points (Systém kritických bodů)
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
IREM	Ingersoll-Rand Equipment Manufacturing (název firmy)
ISO	International Organisation for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	Koruna česká
KL	kalibrační laboratoř
LCD	Liquid Crystal Display (Display z tekutých krystalů)
LG Philips	Logitech Goldstar Philips (název firmy)
např.	na příklad
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)
PEST analýza	analýza Politických, Ekonomických, Sociálních a Technologických aspektů
popř.	po případě
PVJ	představitel vedení pro jakost
resp.	respektive
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
SQ	Quality System (systém kvality)
SW	Software
SWOT analýza	analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)
tj.	to je
TZÚS	Technický a zkušební ústav stavební
tzv.	tak zvaný
USD	Americký dolar
ZÚLP	Zkušební ústav lehkého průmyslu

Přílohy

- Příloha č. 1: Firmy, které měly v roce 2006 ve firmě KSQ alespoň 1 zakázku, počet zkalibrovaných měřidel, výše tržeb a návratnost dotazníků
- Příloha č. 2: Porovnání akreditovaných kalibračních laboratoří dle oborů měření
- Příloha č. 3: Definice klíčových zákazníků pomocí Paretova pravidla a výše jejich tržeb
- Příloha č. 4: Vzor dotazníku spokojenosti zákazníka