

Analýza podnikatelské teorie ve firmě AMON CS s.r.o.

David Mléčka

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David MLÉČKA**
Osobní číslo: **M10264**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza podnikatelské teorie ve firmě AMON CS s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši na téma podnikatelské teorie.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost AMON CS s.r.o.
- Analyzujte podnikatelskou teorii firmy.
- Navrhněte možná doporučení k aktualizaci podnikatelské teorie.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CRAINER, Stuart. Moderní management: základní myšlenkové směry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
DRUCKER, Peter Ferdinand. Peter Drucker on the profession of management. Boston: Harvard Business School, 2003, 201 s. ISBN 1-59139-322-1.
DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.
DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 187 s. ISBN 80-7261-021-x.
FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5. 2014

David Mlýna
.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce si dává za cíl analyzovat podnikatelskou teorii společnosti AMON CS, s.r.o. V teoretické části práce popisuje základní teorie strategického řízení a dále rozebírá podnikatelskou teorii na své tři části popsané P.F. Druckerem. V praktické části práce představuje firmu AMON CS, její činnosti a fakta o ní. Dále aplikuje poznatky z teoretické části na konkrétní příklady ve firmě a analyzuje je. V závěru je uvedeno doporučení pro aktualizaci podnikatelské teorie jako části strategického řízení podniku.

Klíčová slova: Podnikatelská teorie, Klíčové kompetence, Strategické řízení, Účel existence podniku, Vize podniku.

ABSTRACT

Bachelor thesis sets its objective as analysis of the theory of the business in company AMON CS, s.r.o. In theoretical part thesis describes basic theory of strategic management in the company, and divides theory of the business in its three parts as described by P.F. Drucker. In practical part, thesis presents company AMON CS, s.r.o. its activities and facts about it. Thesis applies knowledge from the theoretical part on specific examples in the company and analyse them. In the last part of the thesis is a recommendation for update of a theory of the business as a part of a strategic management of the company.

Keywords: Theory of the business, Core of the competence, Strategic management, Mission of the organization, Organization's vision

Chtěl bych poděkovat kolektivu firmy AMON CS, s.r.o. za vstřícnost a spolupráci při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat svému vedoucímu Ing. Karlu Slintákovi PhD., za věcné a dobré rady v průběhu zpracování práce. Samozřejmě chci poděkovat všem, kdo mě podporovali a celé své rodině.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIK	12
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE PODNIKU.....	12
1.1.1 Marketing.....	12
1.1.2 Inovace.....	12
1.2 PODNIK JAKO SPOLEČENSKO-POLITICKÁ INSTITUCE.....	13
1.2.1 Společenská funkce.....	13
1.2.2 Politická funkce.....	14
1.3 PODNIK A INFORMACE.....	15
2 STRATEGIE	17
2.1 CYKLUS PLÁNOVÁNÍ.....	17
2.2 GENERICKÉ STRATEGIE.....	19
2.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	20
2.2.2 Diferenciace.....	20
2.2.3 Fokus.....	20
2.3 BLUE OCEAN STRATEGY.....	21
3 PODNIKATELSKÁ TEORIE JAKO JÁDRO STRATEGIE	23
3.1 PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	23
3.1.1 Strategické informace.....	24
3.1.2 Inovační příležitosti.....	24
3.1.3 Nástroje k rozboru vnějšího prostředí.....	25
3.2 SPECIFICKÉ POSLÁNÍ ORGANIZACE.....	27
3.2.1 Transformace v záměry.....	28
3.3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE.....	29
3.3.1 Kritické faktory úspěchu.....	30
4 SHRUTÍ TEORIE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AMON CS, S.R.O.	35
5.1 OBCHODNÍ ČINNOST.....	35
5.2 MONTÁŽ.....	36
5.3 VÝROBA.....	36
5.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
5.5 FOKÁLNÍ DIFERENCIACE.....	37
6 ROZBOR PODNIKATELSKÉ TEORIE	39
6.1 PROSTŘEDÍ.....	39
6.1.1 Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	39
6.2 POSLÁNÍ.....	45
6.2.1 Účel existence podniku.....	46
6.2.2 Záměry v klíčových oblastech.....	46

6.3	KLÍČOVÉ KOMPETENCE.....	47
6.3.1	Rámec 7S	47
7	SHRNUTÍ PRAKTICKÝCH POZNATKŮ.....	51
8	AKTUALIZACE PODNIKATELSKÉ TEORIE.....	52
8.1	OKOLNÍ PROSTŘEDÍ	52
8.2	KLÍČOVÉ KOMPETENCE	53
8.3	POSLÁNÍ.....	55
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63

ÚVOD

Práce má za úkol analyzovat podnikatelskou teorii firmy jako část strategického řízení podniku. Plánování jako takové má v každém podniku svoji více či méně důležitou roli. Je kladen velký důraz na přesnost a dodržení plánu. Podnikatelská teorie se zabývá formulací podnikových cílů vzhledem k prostředí ve kterém organizace podniká, vzhledem ke klíčovým kompetencím, což jsou schopnosti podniku kterými disponuje a je v nich nejlepší a vzhledem k formulovanému podnikovému poslání. Cílem takové podnikatelské teorie je, aby bylo v podniku identifikováno v čem je nejlepší, co by mělo být a je jeho činností, a v jakém prostředí podnik vykonává svou činnost a čím je ohrožen či zvýhodněn. Formulace podnikového poslání si tak dává za cíl, aby měl každý zaměstnanec toto poslání na mysli při všech svých činnostech. Pouze společnost, která ví, kam směřuje a ví to i všichni její zaměstnanci je předurčena k úspěchu. Úspěch formulace podnikového poslání však tkví v tom, že se bude řídit základním předpokladem o účelu své existence, tedy vytvořením zákazníka.

V teoretické části práce popisuje účel existence podniku, jeho funkce a představuje obecné pohledy na strategické řízení. V další části ukazuje, z čeho je podnikatelská teorie složena, její tři části a další dělení, popisuje modely kterými je možno dílčí celky podnikatelské teorie analyzovat a jak k nim přistupovat. Po shrnutí všech teoretických poznatků se v práci představuje společnost AMON CS, ve které bude analýza podnikatelské teorie probíhat, její činnost a funkce. V dalších částech se aplikují poznatky z teoretické části na konkrétní příklady činností ve firmě a analyzují se jednotlivé celky podnikatelské teorie, hledají se silné a slabé stránky. V závěru práce shrnuje všechny získané poznatky a dává doporučení k aktualizaci současné podnikatelské teorie.

Cílem práce je odhalení nedostatků v podnikatelské teorii organizace a vznesení návrhů jak se těchto nedostatků zbavit a jak aktualizovat podnikatelskou teorii organizace. Chtěli bychom zlepšit postavení podniku vůči svým dodavatelům a zajistit lepší využití klíčových kompetencí, případně identifikovat klíčové kompetence nové, které by společnost měla začít co nejefektivněji využívat. Konečným cílem analýzy podnikatelské teorie tak bude, co podnik v současnosti dělá, proč to dělá a zda to dělá správně a dále co by dělat měl, v čem pokračovat, na co se zaměřit a v kterých činnostech se začít rozvíjet.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK

Reálné chování podnikatelů na trhu představuje nabídku statků a služeb, které spotřebitelé poptávají. Spotřebitel může cítit jakoukoliv potřebu ještě předtím než mu je nabídnuta možnost uspokojení této potřeby. (Prahalad, Hamel, 1990, s.80) Tato potřeba je však pouze potenciální do okamžiku, kdy ji jednání podnikatele promění v efektivní poptávku. Účelem existence podniku tedy je vytvoření zákazníka. Tento fakt je dán především tím, že poptávka nemůže být uspokojena ničím jiným než nabídkou.(Drucker, 2002, s. 28)

1.1 Základní funkce podniku

Protože účelem podnikové organizace je vytvářet zákazníka, má tato organizace pouze dvě základní funkce: Marketing a Inovace (Drucker, 2002, s. 29)

1.1.1 Marketing

V dnešní době je marketing úzce spojen s prodejem a prodejními taktikami. Pokud mluvíme o marketingu, zpravidla začínáme u slovních spojení jako „naše produkty“ a „naše trhy“. Opravdový marketing však musí začínat od zákazníka. Nesmí ptát „Co chceme prodávat?“, musí se ptát: „Co chce zákazník kupovat?“. Neříká: „Náš produkt dokáže tohle“. Říká: „Toto je uspokojení, které zákazník vyžaduje, toto jsou jeho hodnoty a potřeby“ (Drucker, 2002, s. 29)

Prodej a marketing jsou ve skutečnosti pojmy, které nejsou synonymní či vzájemně se doplňující. Jsou to pojmy spíše protikladné.(Drucker, 2002, s. 29)

Cílem marketingu je zbavit se potřeby prodejní činnosti tak, abychom uměli vyrobit výrobky „šité na míru“ zákazníkovi a tyto výrobky se prodávaly samy. Základním a nejnáročnějším předpokladem tohoto počínání je dokonalépoznání zákazníka. (Drucker, 2002, s. 29)

1.1.2 Inovace

Podniková organizace může existovat pouze v rozvíjející se ekonomice, která považuje změny za přirozené a přijatelné. Podnik je totiž konkrétním nástrojem růstu rozvoje a změny. (Drucker, 2002, s. 30)

Druhou funkcí podniku jsou proto inovace. Nestačí, aby podnik poskytoval jakékoliv statky a služby. Musí poskytovat statky a služby lepší, dokonalejší a ekonomičtější. Podnik se

musí nepřetržitě zdokonalovat. Výsledkem inovace může být nižší cena, nový a lepší výrobek, nová služba, či definice nové potřeby. (Drucker, 2002, s. 30)

Nejdokonalejší inovací je produkt vytvářející nový potenciál uspokojení, nikoliv pouze zdokonalující již existující produkt. Inovace mohou spočívat v nalezení nového využití pro staré produkty. Z technologického hlediska jde o tentýž starý produkt, kterému se však otevře nový trh. Z ekonomického hlediska jde tedy o inovaci. (Drucker, 2002, s. 30)

V podnikové struktuře nemůžeme inovace považovat za samostatnou funkci. Inovace se dotýkají všech částí funkcí a činností podniku. Inovace ve všech činnostech podniku jsou stejně důležité. Inovace ve výrobě je stejně důležitá jako inovace v distribuci, totéž platí pro inovace ve finančních institucích. (Drucker, 2002, s. 30)

Inovace lze definovat jako vybavení lidských a materiálních zdrojů novou a větší schopností produkovat bohatství. (Drucker, 2002, s. 30)

1.2 Podnik jako společensko-politická instituce

S rostoucím významem podnikové organizace ve společnosti roste rovněž její společenská odpovědnost. Jelikož je podnik krom jiného i společenskou institucí, musí uspokojovat alespoň minimální požadavky společnosti. *Musí jedinci poskytovat status a funkci a musí mu zaručit právo rovných příležitostí.* (Drucker, 2004, s. 147) To však neznamená, že by plnění společenských úkolů organizace mělo přednost před plněním ekonomických a ziskových cílů organizace. (Drucker, 2004, s. 147-148)

1.2.1 Společenská funkce

Společenská funkce podnikové organizace je stejně důležitá jako ostatní podnikové funkce, které organizaci vedou k zisku. Podnik musí plnit své společenské funkce tak, aby jej plnění těchto funkcí posilovalo v jeho ekonomické činnosti. Podnik naplňuje potřebu jedince mít status a funkci. Z role společenské instituce pak vyplývá, že podnik musí všem jedincům poskytnout rovné příležitosti. Ne však z hlediska hierarchie podniku, tedy zařazení, příjmu nebo funkce, ale z hlediska důležitosti pro organizaci. Každý zaměstnanec od nejvyššího šéfa po zametače musí být považován za stejně nezbytného pro úspěch společné věci. (Drucker, 2004, s. 147-148)

Podnik musí rovněž poskytovat rovné příležitosti k postupu. Jde o tradiční pojetí spravedlnosti ve společnosti. Aby tedy poskytnutí rovné příležitosti všem bylo spravedlivé, je nutné odstupňovat odměnu dle odpovědnosti a výkonnosti. (Drucker, 2004, s. 147-148)

Rovnost příležitostí tedy znamená, že karierní postup není založen na vnějších faktorech nebo náhodě. Současně ale také znamená, že ke kariernímu postupu dochází za zcela konkrétních a racionálních měřítek. (Drucker, 2004, s. 147-148)

Společenská funkce podniku tedy ve zkratce představuje spravedlivou seberealizaci jedince. (Drucker, 2004, s. 147-148)

1.2.2 Politická funkce

Před sto padesáti lety se plnění běžných společenských úkolů zajišťovalo v rámci rodiny, jejím prostřednictvím, nebo vůbec. Péče o nemocné a staré, výchova dětí, rozdělení příjmů, zaměstnávání na vlastních polích atd. Při plnění těchto úkolů nedosahovala rodina valných výsledků. (Drucker, 2004, s. 149)

Dnes je každý takový úkol realizován institucemi. Každá z institucí moderní společnosti byla vytvořena, aby sloužila konkrétnímu účelu. Dnes se ve stále větší míře stávají tyto instituce nositelem společenských záměrů a hodnot. Jsou obklopeny vnějšími zainteresovanými skupinami, což mohou být u podniku akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, státní aparát a další, jejichž zájmy jsou často protichůdné. Musí se tedy naučit jednat politicky. (Drucker, 2004, s. 150)

V politickém procesu nejsou cílem naší snahy optimální či maximální výsledky. Cílem snahy je „uspokojit“ všechny zainteresované skupiny – hledáme tedy řešení, které povede k minimálním přijatelným výsledkům. Důvodem tohoto počínání je, že všechny zainteresované skupiny požadují maximální výsledky. Podnik musí určit oblast, ve které je třeba optimalizovat či maximalizovat výsledky a u ostatních oblastí alespoň „uspokojit“ zainteresované skupiny. (Drucker, 2004, s. 151-152)

Manažeři nemohou být politiky z povolání, nemohou se omezovat pouze na „uspokojivá“ rozhodnutí, stejně tak nemohou soustředit své úsilí pouze na optimalizaci výsledků v hlavní činnosti své organizace. Mezi ekonomickým a politickým přístupem je třeba hledat rovnováhu a je nezbytné si uvědomit, že podniková organizace je vedle instituce ekonomické rovněž institucí politickou. (Drucker, 2004, s. 153)

1.3 Podnik a informace

Podnik je třeba řídit jako fungující organizaci, tedy organizaci vytvořenou za účelem tvorby bohatství. K zasvěceným rozhodnutím potřebují vedoucí pracovníci soubor čtyř diagnostických nástrojů:

- Základní ekonomické informace
- Informace o produktivitě
- Informace o kompetentnostech
- Informace o alokování vzácných zdrojů (Drucker, 1998, s.109-114)

Soubor těchto informací představuje sadu nástrojů využívaných pro řízení podniku.

Za základní ekonomické informace považujeme prognózy příjmů a výdajů, prognózy likvidity, vztah příjmů a úrokových splátek a podobně. Jedná se o celek základních a jednoduše zjistitelných informací, které slouží k běžnému hodnocení podniku. Tyto informace mají samy o sobě nízkou vypovídací hodnotu. V případě že jsou v pořádku, nic nám neřeknou, v případě že vybočují z běžných hodnot, jedná se pouze o signál problému, který je třeba nejprve identifikovat a poté sjednat nápravu. (Drucker, 1998 s. 110)

K měření produktivity podniku jako celku, můžeme v dnešní době využít velké množství nástrojů. Jedním z nejoblíbenějších je ukazatel EVA (Economic Value Added) který vychází z faktu, že pokud podnik nevykazuje zisk, který převyšuje cenu jeho kapitálu, pracuje se ztrátou. Ukazatel EVA nám však měří produktivitu všech faktorů pohromadě. Nedokážeme tedy identifikovat který z výrobků či služeb vytváří vyšší či nižší hodnotu. Dokážeme však pomocí něj zjistit zda je podnik opravdu ziskový a zda bychom neměli přijmout nápravná opatření, která by k reálné ziskovosti vedla. Dalším z nástrojů měření produktivity je benchmarking, který porovnává podnikovou organizaci s nejlepšími konkurenty v odvětví, případně v celé podnikové sféře. Vychází z předpokladu, že každý podnik může být přinejmenším stejně dobrý jako vedoucí firma. EVA a benchmarking společně představují nástroje k měření a řízení produktivity všech faktorů.(Drucker, 1998 s. 110-111)

Soubor informací o kompetentnostech podniku nám říká, v čem má podnik vedoucí postavení, resp. V čem podnik překonává své konkurenty. Vedoucí postavení je závislé na schopnostech dělat něco, co konkurenti vůbec nedokážou, nebo co s obtížemi dělají jen

špatně. V souboru kompetentností se spojuje hodnota pro zákazníka se zvláštní schopností výrobce nebo dodavatele. (Prahalad, Hamel, 1990 s. 81).

Posledním důležitým souborem informací, který je nezbytný pro podnikové činnosti a tvorbu bohatství je alokace vzácných zdrojů: kapitálu a výkonných lidí. Kapitálový příděl je nutné posuzovat z běžných hledisek jako je doba a výše návratnosti, tok hotovosti, nebo diskontovaná aktuální hodnota. Závažným problémem však je neposuzování kapitálových přidělů na základě dalších a podstatně důležitějších informací:

- Co se stane, nepovede-li navrhovaná investice ke slibovaným výsledkům? Jak vážné škody podniku vzniknou?
- Jaké požadavky klade na podnik úspěšnost investice, zejména větší než očekávaný úspěch?

(Drucker, 1998 s. 113)

2 STRATEGIE

Existuje rozdíl mezi tím, co organizace ve skutečnosti dělá, tím co říká že dělá a tím co by dělat měla. Zároveň je velmi pravděpodobné že než se začne s implementací, podnikatelské prostředí už prošlo určitými změnami. Na proces strategie je v dnešní době kladen stejný důraz jako na výsledky. (Crainer, 2000, s.96)

Plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech, prostředcích, způsobu vykonávání činnosti a očekávaných výsledcích. Plánování je proces, který musí začít na vrcholu firmy. Hlavní prioritou jsou strategické cíle společnosti. Strategické plánování odpovídá na tři otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout
3. Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů?

Dále je třeba chápat plánování jako proces, který společnosti zabezpečí následující:

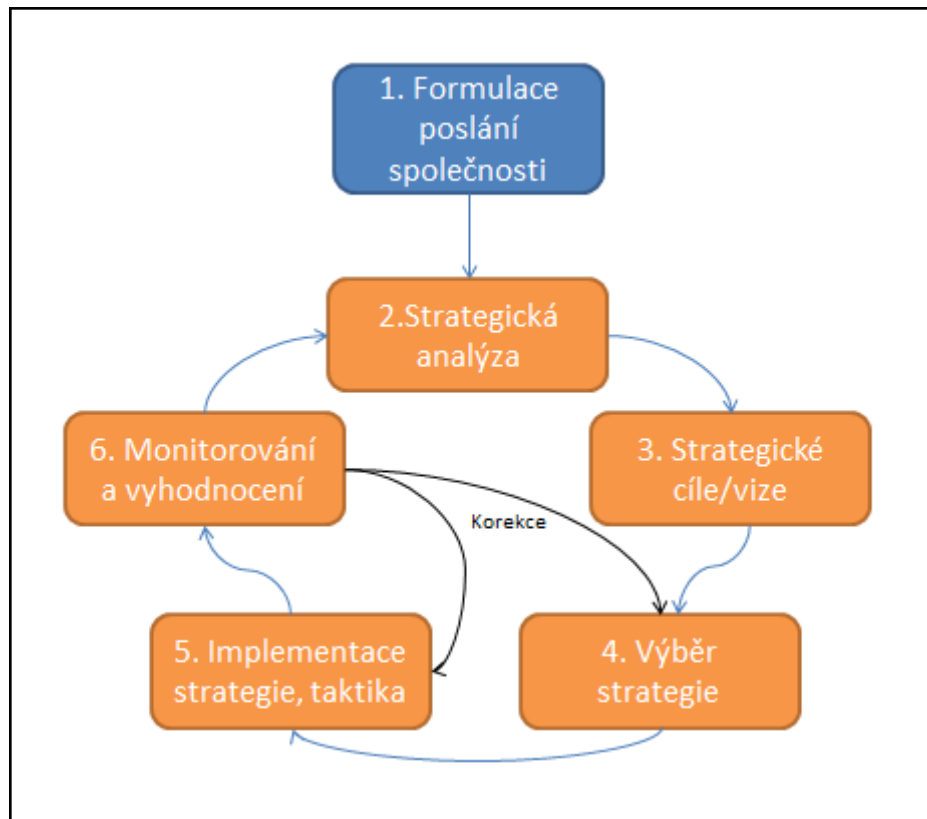
- vědět proč firma existuje a jaké jsou její základní cíle
- znát přednosti a nedostatky firmy
- znát hrozby vnějšího prostředí a zároveň i příležitosti
- definice/udržení strategické konkurenční výhody
- základnu pro dlouhodobé i operační plánování
- soubor pravidel chování pracovníků firmy na dosažení cílů společnosti

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006 s.190)

2.1 Cyklus plánování

Formulace strategie a strategické plánování je nepřetržitý cyklus. Tento cyklus začíná u formulace poslání společnosti, pokračuje analýzou vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu/výkonu společnosti. Následuje stanovení reálné a konkrétní strategické vize a konečných strategických cílů. Proces pokračuje výběrem strategie, tvorbou taktiky a její následnou implementací na nejnižší operační úrovni. Na závěr je nutné celý cyklus vyhodnotit a porovnat s plánovanými cíli. Je třeba celý proces neustále monitorovat a v případě odchylek uskutečnit nápravné akce. Nejdůležitějším prv-

kem celého procesu však je, aby organizace, která projde celým cyklem plánování pokračovala okamžitě od začátku a celý cyklus neustále opakovala. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006 s.190)



Obrázek 1: Základní strategický plánovací model (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006 s.191)

Strategie musí vycházet z informací o trzích, zákaznících, nezákaznících, o technologii v našem oboru i v jiných oborech, o celosvětovém vývoji světové ekonomiky a financí. (Drucker, 1994, s. 103)

Výsledná správně formulovaná strategie by měla odpovídat na následující otázky:

- Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
- Eliminuje strategie hrozby okolního prostředí?
- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- Odpovídá strategie vlivům okolního prostředí?
- Je strategie v souladu s posláním společnosti a její strategickou vizí?

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006 s. 222)

2.2 Generické strategie

Porter (1993, s.29-31) rozlišuje v konkurenční strategii relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Podnik, který získá dobré postavení, může udržet svou ziskovost nad odvětvovým průměrem. Základem nadprůměrného výkonu se ukázala být udržitelná konkurenční výhoda. Podnik může mít velké množství silných a slabých stránek, nicméně při srovnání se svými konkurenty existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciaci.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. Fokální postavení lze dále rozdělit na soustředění pozornosti na nízké náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci. (Porter, 1993, s.29-31)

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nížší náklady	Diferenciaci
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciaci
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2: Generické strategie (Porter, 1993, s.31)

Základem pojetí generických strategií je myšlenka že dosažení konkurenční výhody vyžaduje po podniku výběr jedné ze strategií. Jestliže má podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a rozsah v jakém ji chce získat. Být „vším pro všechny“ je receptem na strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, resp. žádnou konkurenční výhodu. (Porter, 1993, s.31)

2.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Volbou této strategie si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Podnik má široký rozsah činností, působí v mnoha segmentech. Šíře činnosti podniku je často pro získání nákladové výhody důležitá. Jestliže podnik dokáže získat a udržet nízké náklady, bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude držet ceny v průměru nebo blízko něj.

Podniky využívající tuto strategii však nemohou žít zcela bez diferenciací. Pokud spotřebitel nebude pociťovat výrobek za srovnatelný nebo přijatelný, bude se muset podnik uchýlit k snížení ceny což může smazat výhodu nejnižších nákladů. Podnik s nejnižšími náklady proto musí ve vztahu ke svým konkurentům udržovat nabídku výrobku, který má totožné vlastnosti jako výrobek konkurenční, nebo přináší jiné vlastnosti, které však mají pro zákazníka stejný užitek.

2.2.2 Diferenciace

Podnik, který se od svých konkurentů diferencuje, může být jedinečný v něčem co je pro zákazníky cenné a hodnotné. Podnik se od svých konkurentů diferencuje tehdy, poskytuje-li něco jedinečného, co si kupující cení ještě více než nízké ceny. (Porter, 1993, s. 152-153)

Diferenciace může být založena na samotném výrobku, na jeho distribučním řetězci, na umístění v obchodech, na servise atd. Podnik, který dokáže diferenciací dosáhnout, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky tehdy, pokud částka o kterou je jeho výrobek dražší nepřevyšuje náklady vynaložené na jedinečnost výrobku. (Porter, 1993, s. 34-35)

Dále zde platí stejná analogie jako o kapitole výše. Nelze žít pouze s diferenciací, je třeba brát v úvahu také oblast nákladů. Výrazně horší postavení v nákladech může mít za následek ztrátu konkurenční výhody a pokles zisků. (Porter, 1993, s. 34-35)

Logika diferenciací vyžaduje, aby si podnik vybral, v čem chce být skutečně jedinečný a odlišný od svých soupeřů. Na rozdíl od vůdčího postavení v nízkých nákladech může v daném odvětví existovat více různých diferenciací, za předpokladu že existuje více atributů, které kupující oceňují. (Porter, 1993, s. 34)

2.2.3 Fokus

Třetí generická strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s touto strategií si vybere jeden seg-

ment, nebo více segmentů v jednom odvětví a těmto segmentům přizpůsobuje svoji strategii. Tím že se soustředí pouze na část odvětví, nemůže již získat konkurenční výhodu celkovou.

Podle obrázku 2 rozdělujeme fokální strategii stejně jako dvě strategie předchozí, tedy na nákladovou fokální strategii (cost focus) a diferenciací fokální strategii. Obě varianty se řídí rozdíly mezi segmenty, na něž podnik soustředil svou pozornost a jinými segmenty v daném odvětví.

Podnik s fokální strategií využívá toho, že široce zaměřený konkurenti nedosahují v uspokojování potřeb vysoce segmentovaného odvětví optimálního výkonu.

2.3 Blue ocean strategy

Strategii modrého oceánu popisují ve své knize W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Tento koncept spočívá v myšlence, že jediný způsob jak porazit konkurenci je přestat s ní soupeřit. Prostřednictvím nového produktu, získáme neobsazený tržní prostor tzv. „modrý oceán“. Ostatní konkurenti zůstanou v tzv. „rudém oceánu“ tedy v prostředí se silnou konkurencí kde jsou tržní podíly již rozděleny a jednotlivé firmy o ně mezi sebou soupeří. (Kim, Mauborgne, 2005 s.19-22)

Rozdíly mezi strategií modrého a rudého oceánu popisuje následující tabulka:

Tabulka 1: Strategie modrého a rudého oceánu (Kim, Mauborgne, 2005 s. 32)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvořte svrchovaný tržní prostor
Porazte konkurenty	Vyřadte konkurenty ze hry
Využijte existující poptávky	Vytvořte novou poptávku a využijte jí
Volte mezi hodnotou a náklady	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Uvedte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady

Strategie modrého oceánu vychází z myšlenky tzv. „*hodnotové inovace*“. Hodnotová inovace se nesoustřeďuje na boj s konkurenty, snaží se je vyřadit tím, že firmě poskytne skokový přírůstek hodnoty, a otevře tak nový, svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor. (Kim, Mauborgne, 2005 s.27)

„Modré oceány“ jsou velmi významným rysem podnikání. Ohlédneme-li se o několik desetiletí zpět, zjistíme kolik oborů, které v dnešní době prosperují, dříve vůbec neexistovaly. Např. mobilní operátoři, biotechnologie, snowboardy, atd. Lze tedy předpokládat, že všechna odvětví se budou nadále vyvíjet a budou v nich vznikat stále nové modré oceány tržních příležitostí. (Kim, Mauborgne, 2005 s.21)

3 PODNIKATELSKÁ TEORIE JAKO JÁDRO STRATEGIE

Podnikatelská teorie je velmi široký pojem. Lze na ni nahlížet jako na vzorec organizace, který aplikujeme za určité situace. Různé situace z hlediska organizace nastávají ve vztahu k různým subjektům, jedná se tedy o jakýsi vzorec toho, jak a za jakých okolností bude organizace jednat. Tzn., jaké jednání lze na základě podnikatelské teorie předpokládat. Jsou to předpoklady toho, jak se bude taková organizace chovat, její rozhodnutí čemu se věnovat a čemu nikoliv, co z hlediska organizace vede k smysluplným výsledkům, v čem organizace vyniká a v jakých oblastech může být ohrožena. (Drucker, Maciariello, 2006, s. 215-222)

Tyto předpoklady a jejich tvorba závisí na velkém množství faktorů, které lze obecně rozdělit do tří částí:

- Prostředí organizace
- Specifické poslání podniku
- Klíčové kompetence

P. F. Drucker (1994, s. 100-101) tvrdí, že vytvoření podnikatelské teorie je někdy i otázkou několika let tvrdé práce. Pro vytvoření správné, jasné a platné podnikatelské teorie platí následující čtyři zásady:

- Všechny tři oblasti ovlivňující podnikatelskou teorii musí být v souladu se skutečností
- Všechny tři oblasti ovlivňující podnikatelskou teorii musí být ve vzájemném souladu
- Podnikatelská teorie musí být jasná a srozumitelná všem lidem v organizaci.
- Podnikatelská teorie musí být neustále ověřována

3.1 Prostředí organizace

„Účel podnikové organizace začíná ve vnějším prostředí u zákazníka...je to zákazník, kdo určuje, jaký podnik bude, co bude vyrábět a zda bude prosperovat“ (Edersheim, 2008, s.47)

Prostředí organizace čtyři prvky: společnost a její struktura, trh, zákazník a technologie. Jedná se o vnější prostředí organizace. (Drucker, 1994, s. 74) Obecně řečeno, firma musí

sledovat rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují zisky z jejího podnikání. (Kotler, 2001, s. 90)

3.1.1 Strategické informace

O informacích určujících taktiku jsme se již dočetli v kapitole 1.3. Pro účely tvorby strategie potřebujeme systematické informace o vnějším prostředí. Uvnitř organizace se totiž nacházejí pouze nákladová střediska. Jediným výnosovým střediskem je platící zákazník (Drucker, 2002, s. 98).

Maloobchodní firma může mít neomezené množství informací o svých zákaznících, nicméně i velmi úspěšná maloobchodní firma zaujímá jen velmi malé procento trhu. Nejvíce informací tedy spočívá v lidech, kteří jejími zákazníky nejsou. (Drucker, 2002, s. 99).

Informace z vnějších zdrojů si mohou podniky zčásti opatřit samy. Např. informace o zákaznících a nezákaznících a technologiích ve vlastním oboru. Ostatní informace není možné získat jinak než z externího zdroje. Tento fakt předpokládá účast externího odborníka z oblasti informatiky při získávání strategických informací a práci s nimi.

Dalším podpůrným argumentem pro externí pomoc je fakt, že informace je třeba organizovat tak, aby zpochybňovaly podnikovou strategii, integrovat je s touto strategií a zpochybňovat podnikové perspektivy.

3.1.2 Inovační příležitosti

Přinejmenším polovina významných nových technologií, které v uplynulých padesáti letech transformovaly různé obory, přišla z vnějšího prostředí těchto oborů. (Drucker, 2002, s. 99).

Dle Druckera (1993, s. 46) Rozlišujeme sedm zdrojů inovačních příležitostí. Tři z těchto sedmi zdrojů se nacházejí ve vnějším prostředí organizace:

- Demografické faktory
- Změny v pohledu na svět
- Nové znalosti

Jedná se o změny externího charakteru, jsou to změny sociálního, politického, filozofického a intelektuálního prostředí.

Demografické faktory mají značný vliv na to, co se bude kupovat, kdo to bude kupovat a v jakém množství. Zdálo se, že změny v demografii probíhají velmi pomalu a mají i z dlouhodobého hlediska malý vliv. Tento omyl se však ukázal například mezi lety 1830-1860 kdy pouhých třicet let trvala přeměna západní Evropy a východní oblasti spojených států z venkovských farmářských společností ve společnosti s převažujícím podílem průmyslu. V dnešní době kdy všechny změny probíhají podstatně rychleji než dříve a společnost je ze své podstaty nestabilní a náchylná k prudkým změnám, by byla ignorace demografických vlivů naprostou bláhovostí. (Drucker, 1993, s. 95-100)

Příležitost k inovaci prostřednictvím změny pohledu na svět je poněkud nejistá. Víme že názory a názorové proudy se ve společnosti mění a v některých případech velmi často. Příležitost pro inovaci v tomto případě vzniká například větší starostlivostí lidstva o své zdraví, což vede k otevření zcela nového trhu s informačními časopisy, výživovými doplňky, sportovními potřebami atd. Když dojde k nějaké změně v pohledu na svět, nezmění se fakta, pouze se změní jejich význam a důležitost. Nestálým prvkem inovací podložených změnou pohledu na svět je nestálost změn pohledu. Nemůžeme si být jisti, zda se nejedná pouze o módní vlnu, která za pár měsíců odezní. (Drucker, 1993, s. 105-112)

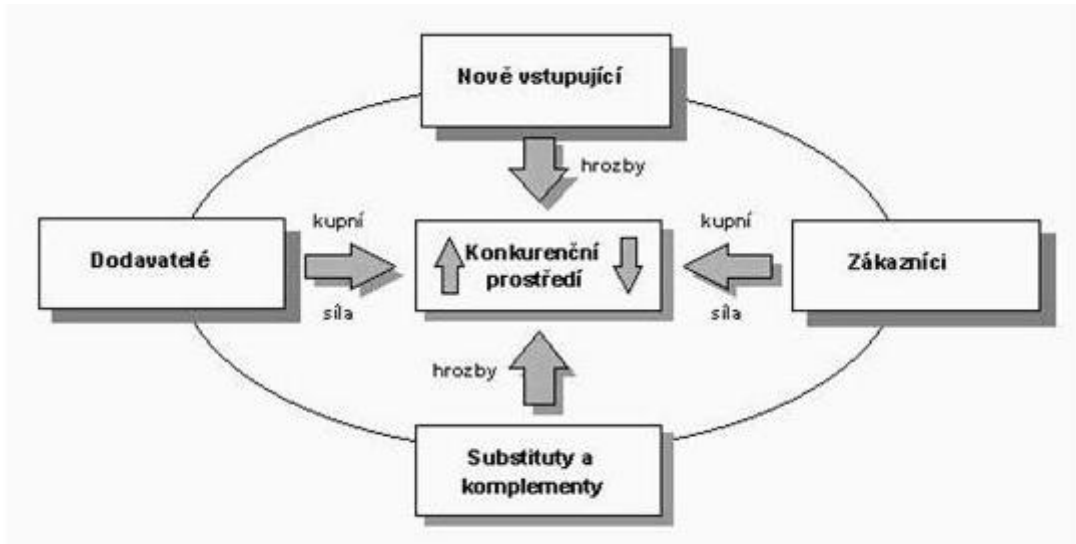
Inovace založené na nových znalostech jsou obvykle tím, co si každý člověk pod inovací představí, když o ní mluví. Tomuto druhu inovací se dostává největší publicity a přísunu peněz. Není to náhodou, protože inovace založené na nových znalostech zaujímají z ekonomického hlediska přední postavení. Inovace založené na nových znalostech a technologiích však mají nejdelší zaváděcí dobu ze všech inovací vůbec. Nejprve uběhne dlouhá doba od okamžiku objevení nových znalostí do okamžiku aplikace těchto znalostí na technologii, poté následuje další dlouhé období než je tato technologie využita ve výrobcích, výrobních procesech nebo službách na trhu. (Drucker, 1993, s. 113-116)

3.1.3 Nástroje k rozboru vnějšího prostředí

Aby byl podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie v souladu s okolím. Důležitou roli pro management podniku hraje dobrá znalost okolí podniku, jeho prostředí a faktory které podnik ovlivňují. Toho lze dosáhnout důsledným sledováním, analyzováním a vyhodnocováním podniku. Důkladná analýza přináší podniku možnost zaměřit se na činnosti, které přináší perspektivu a konkurenční výhodu. (Porter 1993, s. 19-23)

Model 5-ti konkurenčních sil

Ve všech odvětvích, ať už poskytují služby nebo výrobky existuje pět dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací schopnost dodavatelů, vyjednávací schopnost zákazníků a konkurence mezi existujícími subjekty.



Obrázek 3: Porterův model 5ti konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 23)

Společné působení uvedených 5-ti konkurenčních sil, určuje schopnost firem získat ve svém oboru podnikání zisky vyšší než je vložený kapitál. Síla uvedených faktorů se liší odvětví od odvětví, čímž je dáno, že výnosnost jednotlivých odvětví není stejná. Vyjednávací schopnost kupujících snižuje ceny, stejným způsobem působí i hrozba substitutů. Vyjednávací schopnost dodavatelů ovlivňuje ceny vstupů. Intenzita konkurence ovlivňuje cenu a zvyšuje náklady na soupeření v oblasti vývoje, propagace atd. Hrozba vstupu nových konkurentů brání zvyšování cen a podněcuje investice k odrazení nových konkurentů.

Podniky mohou svým chováním těchto pět faktorů ovlivnit a přispět tak k atraktivitě celého odvětví. (Porter, 1993, s. 24)

Dominantní trendy

Struktura podniku musí ve všech svých procesech reagovat na změny vnějších trendů.

Podnik je ve svých činnostech ovlivňován změnami v těchto trendech:

- Postavení firmy na trhu
- Získávání finančních prostředků
- Výrobní proces
- Získávání a rozvoj lidských zdrojů

- Ostatní vnější zdroje

Vnější trendy jsou podnikem neovlivnitelné, je však třeba je chápat jako příležitost, jelikož z každého nového trendu vznikají impulsy pro reakce na nastalé změny. (Hromková, Tučková, r. 2008, s 34)

3.2 Specifické poslání organizace

Většina současných podnikových organizací zaměstnává velké množství lidí ve středním a nižším managementu. Tito lidé disponují širokými znalostmi a dovednostmi, pomocí kterých určují, jaká práce se bude vykonávat a jakým způsobem se bude vykonávat. Tím dochází k rozdělování rozhodovacích pravomocí a to i pravomocí obsahující prvky rizika na poměrně nízké úrovni managementu. Velmi často se tak může stát, že rozhodnutí přijímá člověk bez jakékoliv tradiční vedoucí funkce. (Drucker, 2002, s.31)

Každý z těchto lidí má při svém jednání povědomí o podnikatelské teorii podniku, pro který pracuje. Má tedy odpověď na základní otázku: „Co je předmětem naší činnosti nebo co by jím mělo být?“ Vrcholový management má tedy základní úkol: Na tuto otázku co nejpřesněji formulovat odpověď. V opačném případě se totiž všichni pracovníci zodpovědní za rozhodování budou řídit rozdílnými, nekompatibilními a protichůdnými teoriemi. Společná vize, společné chápání a jednota orientace i vynaloženého úsilí, to vše by mělo být obsaženo v definici toho „co je předmětem naší činnosti a co by jím mělo být“. (Drucker, 2002, s.31)

Při hledání účelu existence podniku a podnikového poslání existuje pouze jeden jediný základní parametr, na který je třeba se zaměřit a tím je zákazník. Zákazník definuje předmět činnosti. Uspokojit zákazníka je cílem a posláním každého podniku. Definice podnikového poslání proto začíná u podmínek zákazníka, jeho očekávání a hodnot. Při definování účelu existence podniku a podnikového poslání si musíme odpovědět na několik dílčích otázek:

Kdo je náš zákazník? Zákazníkem je vždy spotřebitel, každý zákazník definuje jiný předmět podnikání, každý má jiné požadavky a potřeby, každý čeká od výrobku něco jiného. Odpověď na tuto otázku ovlivňuje do značné míry formulaci účelu a existence podniku (Drucker, 2002, s. 32)

Kde je náš zákazník? Je všeobecně známo že zákazník se v uplynulých 20-ti letech přesunul z malé prodejny v centru města do obchodního centra na periferii a později i na internet.

Co zákazník kupuje? Resp. co od produktu očekává? Společně s určitými produkty je možné si koupit společenské postavení či prestiž. (Drucker, 2002, s. 32)

Účel a existenci podniku však nelze řešit pouze v současnosti. Neméně důležitou otázkou je „Co bude předmětem naší činnosti v budoucnu?“ Jaký trh si dovedeme pro náš podnik představit, jaké jsou trendy a potenciál trhu?. (Drucker, 2002, s. 33)

Další dimenzí účelu existence a poslání podniku je otázka „Co by mělo být předmětem naší činnosti“. Ptáme se proto, abychom zjistili, jaké příležitosti se nám otevírají, neskrývali náš podnik jiný výkonnější potenciál, nevytvořili jsme inovaci, která překračuje rámec původní činnosti podniku? Podnik, který si tuto otázku nepoloží, riskuje, že promarní svoji největší příležitost.(Drucker, 2002, s. 33)

3.2.1 Transformace v záměry

I když je definice podnikového cíle a poslání nesnadným úkolem je to jediný efektivní způsob, který podniku umožní stanovení svých záměrů a rozpracování svých strategií. Zodpovězení uvedených otázek totiž není cílem podnikového managementu. Je to pouze prostředek pro vytvoření konkrétních záměrů v činnostech podniku. (Drucker, 2002, s. 35)

Při tvorbě záměrů platí 5. pravidel:

1. Záměry představují základní podnikovou strategii. Je to soubor konkrétních opatření, jejichž prostřednictvím se má realizovat poslání podniku
2. Záměry musí mít operativní charakter. Musí být možné transformovat je v konkrétní cíle a v konkrétní pracovní úkoly
3. Záměry musí umožňovat koncentraci vynakládaných zdrojů a úsilí.
4. Musí existovat komplex záměrů, nikoliv jediný záměr. Řízení podniku znamená vytváření rovnováhy různých potřeb a cílů a to vyžaduje komplex několika záměrů
5. Záměry jsou potřebné ve všech oblastech, na nichž je závislé přežití podniku.

Záměry je nutno stanovit v osmi klíčových oblastech:

- Marketing

- Inovace
- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Produktivita
- Sociální odpovědnost
- Požadavky na zisk (Drucker, 2002, s. 36)

Poslání definuje to, co organizace považuje za smysluplný výsledek své činnosti. Klíčové kompetence pak popisují oblasti činností, ve kterých organizace musí vynikat, aby dosáhla úspěchu. (Drucker, 1994, s. 100)

3.3 Klíčové kompetence

Zjednodušeným účelem klíčových kompetencí je dělat to co umíme, to v čem jsme nejlepší a to díky čemu si umíme udržet konkurenční výhodu. (Contrust, 2013)

Klíčová kompetence je unikátní schopnost či technologie podniku, která podnik odlišuje od jeho konkurence a pomáhá tak udržet konkurenční výhodu. V podniku lze použít pro identifikaci klíčových kompetencí tři jednoduchá kritéria.

- Klíčová kompetence je vnímána zákazníkem jako významná a nezanedbatelná výhoda
- Klíčová kompetence je obtížně napodobitelná konkurenty, nebo je napodobitelná za velmi vysokou cenu
- Klíčová kompetence by měla být využitelná na větším množství trhů

Již z první odrážky vyplývá, že nejdůležitějším prvkem je zákazník, který si výhodu v podobě klíčové kompetence uvědomuje a představuje pro něj výhodu. Právě z tohoto důvodu musí být taková klíčová kompetence těžko napodobitelná, neboť v případě že by nás kdokoliv snadno napodobil, ztrácíme konkurenční výhodu, tím i zákazníka a tedy i klíčovou kompetenci. V případě že klíčová kompetence splňuje oba předchozí body, tedy je těžko napodobitelná a přináší zákazníkovi nezanedbatelný užitek, je pravděpodobné že si využití této kompetence najde cestu i na zahraniční trhy. (Prahalač, Hamel, 1990, s. 83-84)

Výše uvedený text představuje velmi zúžený pohled na klíčové kompetence jako součást vnitřního prostředí podniku. Pro účely této práce se budeme zabývat dalšími nástroji na analýzu vnitřního prostředí, které pomohou klíčové kompetence poodhalit.

3.3.1 Kritické faktory úspěchu

Např. Hromková (2008, s. 38) definuje KFÚ jako faktory které mají ve smyslu stanovené filozofie podniku s přihlédnutím k externím trendům kritický význam pro úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost. Obecnější definicí je že se jedná o klíčové faktory které mohou znamenat selhání či neúspěch, nebo naopak.(Managementmania, 2014)

Myšlenkou kritických faktorů úspěchu je, potřeba zaměřit se pouze na faktory, které mají pro úspěch organizace, či například plánu nebo záměru zásadní vliv

Pro analýzu KFÚ existuje několik modelů, pro potřeby této práce uvedeme pouze jeden:

„Rámec 7S“

Podle přístupu 7S je firma ovlivňována sedmi faktory manažerské činnosti, které jsou vzájemně závislé a musí být rovnoměrně rozvíjeny. Hlavní faktory úspěchu dle této koncepce jsou:

1. Strategie (Strategy) – Pro manažera je důležité použít svoji intuici a aplikovat ve správný čas, správnou strategii (Singh, 2013, s.46) Strategie by měla vycházet z formulovaného podnikového poslání (Hromková, 2008, s.40)
2. Struktura(Structure) – Organizační struktura podniku by měla podporovat komunikaci na všech úrovních(Singh, 2013, s.46) zároveň je zodpovědná za racionální dělbu práce (Hromková, 2008, s.40)
3. Systémy řízení ve firmě (Systems) – Představují postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce.(Hromková, 2008, s.40)
4. Sdílené hodnoty (Shared values) – Představují soubor vlastností, chování a charakteristik které jsou podniku vlastní. Lze je zkráceně popsat jako „podnikovou kulturu“(Hromková, 2008, s.41)
5. Spolupracovníci ve firmě (Staff)–Z pohledu cíle organizace je nutné vybírat a formovat lidské zdroje firmy tak, aby tvořily a realizovaly podnikovou strategii (Hromková, 2008, s.41)

6. Styl řízení (Style)—Chápeme jej jako způsob vedení lidí, komunikaci s nimi, zavedené vzorce chování manažerů a jejich interakce se zaměstnanci (Singh, 2013, s.45)
7. Schopnosti (Skills)—Představují myšlenkové bohatství podnikových kolektivů, profesionální zázemí pro úspěšnou práci. Manažer by měl vyvíjet tlak na rozvíjení schopností ve všech oblastech činnosti firmy(Singh, 2013, s.45)

4 SHRUTÍ TEORIE

Práce má za cíl analyzovat podnikatelskou teorii jako jádro strategie společnosti. Strategie se dotýká všech oblastí činnosti podniku. V první kapitole jsme si představili základní funkce podniku. Dle Petera Ferdinanda Druckera, je jediným účelem existence podniku vytvoření zákazníka, z čehož vychází jeho jediné dvě funkce a to jsou marketing a inovace.

Jelikož je značná část práce založena na díle P. F. Druckera, přiblížil jsem v práci rovněž jeho filozofická díla o fungování podniku z jiného než ekonomického hlediska. Podnik tedy funguje jako společenská instituce, přičemž manažer musí disponovat i politickými schopnostmi.

Poslední část první kapitoly se zabývá informacemi potřebnými pro fungování podniku a představuje myšlenku, že podnik by se měl zabývat neočekávaným úspěchem stejně tak jako neočekávaným neúspěchem. Úspěch, který neočekáváme, totiž s největší pravděpodobností otevírá nové možnosti při tvorbě inovací a ukazuje nám cestu, kterou by se měl podnik ubírat. Neočekávaný úspěch totiž ukazuje novou tržní cestu i konkurentům a tak je nutné využít neočekávaný úspěch dříve, než to konkurence udělá za nás.

Druhá kapitola práce pojednává o strategiích a konvenčním náhledu na ně, přičemž obecný model formulování strategie probíhá od formulace podnikového poslání, formulace strategie, cílů a vizí, přes výběr strategie, její implementaci a stálou aktualizaci.

V další části najdeme Generické strategie Michaela E. Portera. Generické strategie nabízejí podnikové organizaci zaměřit se buď na co nejnižší náklady, nebo na diferenciaci produktu. Rozlišujeme, zda se zaměříme na celý trh, či jen na jeho segment. V případě zaměření na segment se jedná o fokální strategii zaměřenou opět buď na nejnižší náklady nebo na diferenciaci. Fokální strategie vylučuje možnost stát se leaderem celého trhu.

Poslední část o strategiích patří velmi moderní a často citované strategii modrého oceánu, která předpokládá rozdělení trhu na nekonkurenční (modrý oceán) a konkurenční (rudý oceán). Cílem strategie je vyhledat a umístit produkt do modrého oceánu, resp. vytvořit zcela novou poptávku na nesoutěžním trhu, čímž podnik vyřadí konkurenty ze hry.

Třetí a poslední kapitola teoretické části práce se zabývá podnikatelskou teorií tak jak ji ve svém díle popsal P. F. Drucker. Podnikatelská teorie definuje předpoklady chování organizace ve všech oblastech její činnosti. Má tři hlavní části:

- Prostředí organizace – Podává informace o tom, na jakém trhu společnost operuje, kdo je její zákazník, kdo zákazníkem není, ale mohl by být, podává informace o společnosti a jejím složení o technologiích a konkurentech a ostatních faktorů týkajících se vnějšího okolí podniku.
- Poslání organizace – Formuluje, co společnost považuje za smysluplný výsledek své činnosti, kam směřuje, čeho chce dosáhnout, jaké má vize. Poslání organizace musí být ambiciózní.
- Klíčové kompetence – Formulují to v čem je podnik výjimečný oproti svému okolí, jaké má konkurenční výhody, co je faktorem jeho úspěchu a čím je cenný pro své zákazníky.

Cílem analýzy podnikatelské teorie by měla být její stručná formulace. Ze tří výše uvedených částí podnikatelské teorie se může tento úkol jevit jako snadný, nicméně vytvoření správné, jasné a platné podnikatelské teorie zabere mnoho času.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AMON CS, S.R.O.

Společnost AMON CS, s.r.o. byla založena v roce 1998, jako obchodní společnost zabývající se dodávkami vybavení prodejen na klíč, se specializací na potravinářský sektor.

V sortimentu firmy najdeme především veškeré chladicí a mrazicí zařízení, (chladicí vitríny, mrazicí vany), chladírenské a mrazírenské celky (boxy, mrazírny), prodejní pulty, regálové celky, zařízení na podporu prodeje (rámečky, cenovky) a dále veškeré ostatní vybavení související s realizací prodejny (nerezový nábytek, gastrozařízení, osvětlení a elektroinstalace, masozpracující stroje, pokladny, váhy,...). Společnost vychází vstříc zákazníkům při jejich požadavcích na vybavení prodejny, proto je možné do sortimentu zařadit prakticky cokoli, čím chce mít zákazník svoji prodejnu vybavenou. Společnost se rovněž zabývá výrobou chladicích skříní na víno a obchodní činností v oblasti klimatizací.

Činnosti společnosti je možné rozdělit do tří částí.

- Obchod
- Montáž
- Výroba

Společnost dále pronajímá vlastní nemovitosti a má 100% majetkovou účast ve společnosti vyrábějící šité autodoplňky a rybářské potřeby. Na podnikatelskou teorii mají však obě tyto činnosti ne příliš zásadní vliv.

Společnost v současné době zaměstnává 6 lidí, přičemž 3 působí v oblasti montáže, 2 jsou v administrativní části a jeden jako skladník a údržbář. Další spektrum činností je prováděno pomocí externích firem, s nimiž má firma dlouhodobé smlouvy o spolupráci. Společnost vytvořila v roce 2013 zisk: 1,5 mil. Kč, přičemž o rok dříve společnost tvořila zisk kolem 7 mil. Kč z obrátu cca 50 mil. Kč.

5.1 Obchodní činnost

Společnost si vybuodovala v regionu postavení obchodníka s klimatizační technikou, jelikož většině zhotovitelů klimatizací v regionu vyhovuje mít zboží k dispozici v okolí svého sídla za stejnou cenu jako od jiného dodavatele s možností kdykoliv si zboží vyzvednout. Zákazníkem je tak především živnostník, v jehož časových možnostech není čekat v místě jeho sídla na příjezd dodávky se zbožím. Objem prodeje klimatizací a přidružených výrobků tvořil za rok 2013 přibližně 7% obrátu společnosti

5.2 Montáž

Klíčovou činností ze které společnosti plyne největší část tržeb a zisku je dodávka a montáž prodejen masa a uzenin. V současné době společnost dodává vybavení prodejen pro zákazníky: PMU, a.s., BIVVOJ a.s. nebo Inpost spol. s.r.o.. Montáž a dodávka prodejny spočívá v dodání a namontování jejího kompletního vybavení, tedy obslužné chladicí vitríny, včetně chladicího agregátu, zakázkového nábytku do prostoru zápultí včetně dřezů umyvadel atd., osvětlení, reklamní panely, osazení stěny k zákazníkovi dekorem, informačními tabulemi atd., kompletní řešení vzduchotechniky (digestoře, odtahy), vybavení zázemí prodejny, nerezový nábytek, masozpracující stroje, nábytek a vybavení pro personál a kancelář, montáž veškeré vodo a elektroinstalace.

Firma AMON CS, není přímým výrobcem dodávaného vybavení, na truhlářské a nerez výrobky má specializované a výhradní dodavatele, zhotovení montáže se provádí prostřednictvím tří zaměstnanců společnosti a dalších 7-10 zaměstnanců externích firem najatých pro realizaci konkrétní části dodávky jako například elektroinstalace, chlazení, atd.

Do oblasti montáže patří i prodejny potravin, a jiného zboží, kde největší část realizace tvoří regálový systém společně s obslužnou a přístěnnou chladicí vitrínou. Do této oblasti rovněž zařazujeme dodávky zboží jako např. lednice do prodejny potravin konečnému zákazníkovi.

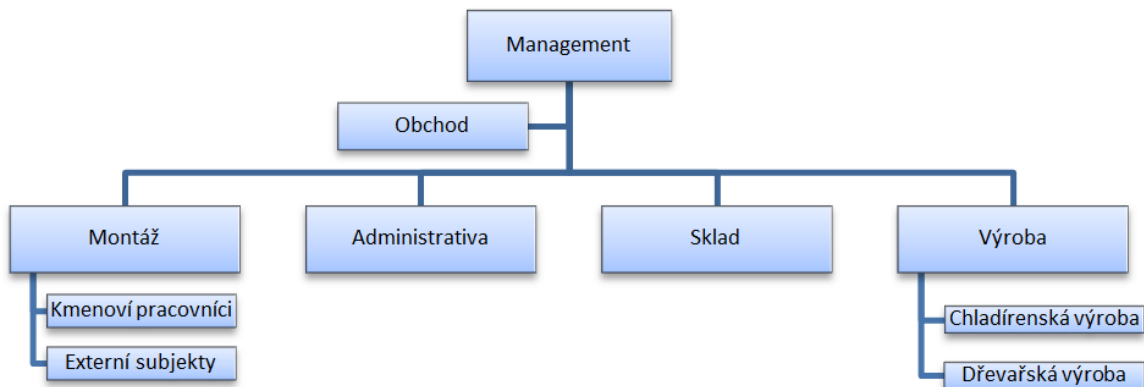
V roce 2013 tvořila zhotovení prodejen 90% obrátu společnosti.

5.3 Výroba

V roce 2004 odhalila společnost své silné stránky v podobě zakázkové dřevařské výroby a silného zázemí v oblasti chlazení. Spojením těchto dvou oblastí a průzkumem trhu vznikl projekt výroby chladicích skříní na víno, kterému se v té době ČR věnovali 4 výrobci, z nichž do dnešní doby zůstal pouze jeden výlučně český výrobce a přímý konkurent. Postupem času, se navrhlo a vytvořilo 5 modelových řad chladicích skříní, z nichž každá má své standardizované rozměry a odstíny. U vyšších modelových řad však lze skřín prakticky jakýmkoliv způsobem individualizovat na přání zákazníka, tedy změnit rozměry, namořit dle interiéru zákazníka, změnit teplotu ve skříní, vytvořit či odbourat teplotní diferenciaci v různých segmentech skříně, nebo například vytvořit zakázkovou sestavu skříní, zabudovat ji přímo do zákaznickova interiéru a zapojit na externí chladicí agregát. Prodej chladicích skříní na víno se ročně podílí na obrátu zhruba 3%, na zisku cca 10%

5.4 Organizační struktura

Management společnosti má v současné době dva rovnocenné ředitele, přičemž oba mají ve společnosti poloviční podíl. Delegování povinností do všech oblastí činnosti podniku probíhá přímo, společnost nemá žádný střední management, organizační struktura společnosti je tedy plochá.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti AMON CS, s.r.o. (vlastní zpracování)

5.5 Fokální diferenciace

V současné době tvoří největší část zisku společnosti dodávka a montáž prodejen masa a uzenin na klíč. V 2. kapitole jsme si popsali Porterovy generické strategie. Společnost nemá ambice a ani není v jejích silách obsáhnout celý tržní segment vybavování prodejen masa a uzenin. Je to dáno především velkou šíří sortimentu a vysokými požadavky jednotlivých zákazníků. Dle popsaných strategií aoboru, ve kterém svou činnost vykonává, se podnik nejvíce situuje do generické strategie fokální diferenciace. Jak je již popsáno výše, podnik je výjimečný tím že dokáže svému zákazníkovi poskytnout široké spektrum služeb a vyhovět i těm nejspecifičtějším požadavkům při zhotovení prodejny.

Hotová prodejna představuje pro zákazníka firmy AMON CS pouze náklad, který je nutné vrátit pomocí prodeje vlastního zboží. Prodejna sama o sobě tedy netvoří žádný užitek, představuje pouze prostředek prodeje. Je zde tedy kladen velký důraz na náklady zhotovení prodejny. Dalším faktorem je rychlost zhotovení, jelikož v době rekonstrukce stávající prodejny dochází k úniku velkého množství tržeb. Posledním faktorem je vzhledová stránka prodejny, kde je nutné kombinovat tři faktory: Aby zhotovení vizuální stránky prodejny nebylo příliš nákladné, aby se vizuální zhotovení prodejny drželo stanoveného

designového konceptu a jako nejdůležitější, aby prodejna a její celkový vzhled lákal zákazníka k nákupu a podporoval image značky.

Stejná generická strategie platí i u výroby chladicích skříní na víno, kdy je velmi nákladné navrhnout a vyvinout novou řadu chladicích skříní, a držet tak v rámci sériové výroby nízkou cenu v široké nabídce produktů. Toto je však vyváženo možností zakázkové výroby, kdy lze splnit jakékoliv přání zákazníka, které je v technologických možnostech výroby. Zákazníky v tomto případě tvoří hotely a restaurace v celé ČR, chladicí skříně na víno není nezbytným vybavením restaurací, a konkurenční výrobky ze zahraničí jsou podstatně levnější. Z těchto důvodů podnik nemá ambici obsahovat celý trh a soustředí se spíše na prémiového zákazníka, který je ochoten zaplatit za individualizovaný a exkluzivní produkt.

6 ROZBOR PODNIKATELSKÉ TEORIE

Základním kamenem této práce je rozbor podnikatelské teorie jako nedílné součásti strategického řízení podniku. Popsali jsme si již, čím se společnost zabývá. Jaké jsou její silné a slabé stránky se dozvíme v analýze podnikatelské teorie.

6.1 PROSTŘEDÍ

V kapitole 3.1.3 jsme se popsali jednotlivé nástroje k rozboru vnějšího prostředí firmy. Pokusíme se analyzovat trh s chladírenským zařízením a vybavováním prodejen. Pomocí modelů zjistíme, jak si firma na trhu aktuálně stojí.

6.1.1 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Jak je již uvedeno výše, pomocí Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil budeme analyzovat vnější okolí firmy pomocí následujících faktorů: Konkurence v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, síla odběratelů a síla dodavatelů. Tyto faktory budeme hodnotit dle intenzity jejich působení na firmu

V analýze konkurenčních sil se záměrně nebudeme v plném rozsahu zabývat výrobou chladicích skříní na víno, které tvoří nepatrnou část obratu a trh s nimi podléhá výrazným výkyvům.

Ve zkratce si jej proto pro úplnost shrneme následovně: Konkurence v odvětví je velmi malá, skříně je exkluzivní zboží ručně vyráběné a s tím i cílí na zákazníka. V současné době má firma jako výrobce jednoho konkurenta v ČR. Vstup nových konkurentů je omezen širší sortimentu vyráběného a dováženého ze zahraničí, které je levnější a figuruje na trhu jako spotřební elektronika resp. bílá technika. Samozřejmě je možné vzít v úvahu, že truhlářská dílna se zázemím chladírenské dílny se rozhodne navrhnout a vyrobit substituční výrobek, nicméně umístění takového výrobku na trh a jeho vývoj je poměrně drahá záležitost. Hrozba substitutu je tím pádem omezena na minimum, pokud jako substituční výrobek neuvažujeme zahraniční plastovou skříně od velkého výrobce chladniček. Síla odběratelů se liší zákazník od zákazníka. Některý zákazník odebírá vícekusové série, případně velké zakázkové zástavby. U takového zákazníka je možné o podmínkách jednat, avšak firma je na trhu stále jedinečný dodavatel tohoto sortimentu a zákazníků na trhu není velké množství. Naopak zákazník, který chce do svého bytu malou vinotéku, nemá téměř žádnou vyjednávací sílu. V odběratelském segmentu se nejvíce projevuje trh s luxusním zbožím kdy pro

restaurace nebo hotely není v žádném případě chladicí skříně na víno nutností. Tento sortiment rovněž podléhá módním vlivům v konzumaci alkoholických nápojů. Síla dodavatele zde nefiguruje, jelikož je skříně vyrobena ze dřeva a chladírenských komponent, kterými je trh zcela přesycen a pro výrobu se nevyužívá žádný speciální nebo nenahraditelný postup.

Následuje analýza konkurenčních sil v odvětví, které má pro společnost výrazně vyšší důležitost.

Konkurence v odvětví

V daném odvětví neexistuje žádný podobně zaměřený podnik, který by byl na trhu dominantní. Okolí je rozděleno mezi podobně velké podniky které mají rozděleny své odběratele. Podnik je taktéž velmi obtížně zařaditelný do klasifikace NACE.

Je nutné nejprve oddělit trh vybavení samoobslužných prodejen a vybavení prodejen masa a uzenin kde působí zcela jiné faktory. U prodejen potravin, tvoří největší část dodávky regálový celek a jeho montáž, která není závislá na kvalifikované pracovní síle a jedná se zde spíše o dodávku regáloviny v co nejnižší ceně. Tím se konkurence v odvětví zužuje pouze na cenovou válku a schopnost kteréhokoliv hráče na trhu opatřit si ze zahraničí co nejlevnější a nejrychleji smontovatelný regálový celek. Od tohoto odvětví společnost v dnešní době pomalu ustupuje, jelikož největší odběratelé pomalu zjišťují, že náročnost sestavení regálu je tak nízká, že ji zvládnou ve vlastní režii a zároveň je trh přesycen výrobky, takže se cena významně snižuje. Společnost dodává regálové systémy nejčastěji jako součást vybavení malé prodejny potravin na klíč, v tomto oboru je klíčovým odběratelem společnost MERKFOOD ze slovenského Holíčce. Konkurence na trhu s regálovými výrobky je velmi silná, avšak společnost neaspiruje na roli velkoobchodníka s regálovými systémy. Tato konkurenční síla tedy nepůsobí z hlediska co nejnižší ceny avšak z hlediska realizace prodejny na klíč, kde již komplexní dodávka prodejny včetně chlazení a všech ostatních komponent, představuje celek, na který běžný velkoobchodník s regály reagovat nedokáže. Konkurence na tomto trhu je i tak relativně vysoká. Je však vyvážena dlouhodobě budovanými vztahy s odběrateli.

Zcela opačná situace platí na trhu kompletního vybavení prodejen masa a uzenin. Zde se jedná o technologicky velmi náročnou operaci, kdy je třeba během několika dní vybavit prázdnou koncesi tak aby splňovala veškeré normy pro provoz, a byla připravena k prodeji zboží. Viz kap. 5.2. Zde se veškerá konkurence omezuje na vybudování dlouhodobého vztahu s odběratelem, kdy dochází k vzájemné koordinaci činností, všichni zúčastnění mu-

sí vědět jaké činnosti se věnovat, a chápat dodávku prodejny jako funkční celek. To je dáno především nestejnorodostí jednotlivých vybavovaných prostor a nemožností unifikace v montáži.

Pro odběratele je po navázání takového vztahu velmi obtížné přejít ke konkurenci a sladit tak veškeré činnosti opět od začátku. V případě že tedy firma slyší na požadavky svých zákazníků a umí jim profesionálně vyhovět, boj s konkurencí prakticky odpadá. Konkurenční boj se tak vyskytuje pouze v případě výběrových řízení, kde je i tak velmi malý výskyt firem ve stejném oboru podnikání.

Jediným slabým místem konkurenčního boje v odvětví, který opomíná ve své analýze i Porter, je bohužel v Česku velmi oblíbený a rozšířený nešvar, a sice klientelismus a korupce. V tomto odvětví zpravidla dochází k dodávkám pro velké korporátní odběratele, kde může docházet k vlivu zájmových skupin což v konečném důsledku připravuje společnost o tržby. Jedná se o neovlivnitelnou část konkurenčního prostředí.

Vzhledem k absenci dominantní firmy na trhu, velmi výrazné nestejnorodosti jednotlivých realizací a nutnosti úzké dodavatelsko-odběratelské vazby pro úspěšnou dlouhodobou realizaci prodejen hodnotím vliv konkurence na trhu jako relativně nízký.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurence uvnitř odvětví významně souvisí s možností vstupu nových konkurentů. Je třeba říci, že kapitálové investice pro vstup do odvětví nepředstavují pro nového konkurenta prakticky žádnou překážku. V oboru dodávky prodejny je třeba z finančního hlediska investovat především do náradí potřebného pro realizaci. Největší překážkou pro vstup nového konkurenta je know-how kompletního vybavení prodejny aby splňovala veškeré požadavky. Další velkou bariérou je komplexnost dodávek prodejen masa a uzenin. Zajištění dodávky od nožů, přes nerezové stoly a chladičové vitríny až po reklamní panely s potiskem a osvětlením klade vysoké nároky na spektrum dodavatelů a jejich včasné dodávky, zároveň však klade na firmu koordinaci všech prací tak, aby nebylo nutné držet vysokou skladovou zásobu a v ní fixované peněžní prostředky. Samozřejmostí je vysoká odbornost a sešranost celého pracovního týmu na realizaci zakázky, jelikož je nezbytně nutné dodržovat termíny. Jak je zmíněno v předchozí kapitole, v tomto oboru se vytváří silné dodavatelsko-odběratelské vazby prolomení této vazby představuje za použití legálních obchodních praktik významnou bariéru ke vstupu do odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů podléhá nízké kapitálové náročnosti, je náročná na know-how, které lze získat s pracovníkem s praxí, riziko snižuje úzká dodavatelsko-odběratelská vazba a nutnost zajištění velmi širokého sortimentu. Hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví tak hodnotím jako relativně nízkou.

Hrozba substitutů

V obchodní činnosti firmy hrozí riziko substitutu významnou měrou, ovšem jedná se zde o velkoobchodní prodej, kde jak již bylo řečeno, společnost neaspiruje být klíčovým velkoobchodníkem. Prodej klimatizací a ostatního zboží se tak zaměřuje na regionální odběratele, viz kap.5.1.

V oblasti montáže je problematika substituce mírně složitější. Otázkou je co si zákazník představuje pod pojmem substituční produkt. Firma působí z větší části jako obchodník, vyrábí pouze dřevěné součásti prodejny, jako je nábytek a dekor na obložení stěn. Ostatní věci nakupuje od různých dodavatelů. Lze tedy říci, že kompletní dodávku prodejny lze substituovat. Toto vyjádření je však velmi obecné, jelikož součástí montáže prodejny je dodržení kvalitního zpracování v co nejkratším čase a zázemí záručního i pozáručního servisu, stejně tak jako již několikrát zmiňovaná souhra se zákazníkem. Vzájemná dlouhodobá spolupráce a zkušenosti z ní plynoucí jsou samozřejmě ze substituce zcela vyloučeny.

Reálná hrozba substitučního výrobku z hlediska dodávky a montáže prodejny nastává ve chvíli, kdy zákazník požaduje rozdělení montáže na menší vzájemně oddělené celky, jako například dodávka chlazení a dodávka nábytku, kdy již na dodávku chlazení dokáží reagovat různé firmy, které neumí dodat nábytek a naopak. V tomto případě vyžaduje však celková montáž vyšší stupeň koordinace ze strany zákazníka, avšak pokud je již do procesu koordinace zástupce zákazníka zapojen příliš, nejedná se o substituční službu, jelikož práce na klíč si musí za těchto okolností zákazník řídit sám.

Hrozba substitutu je v tomto odvětví zcela minimální, jelikož zákazník od zhotovení prodejny čeká kvalitní službu za co nejkratší čas v co nejnižší ceně, avšak tuto činnost nelze bez předchozí spolupráce a praxe zadat firmě neznalé daného oboru a požadavků zákazníka. Riziko substitutu, který by náhle vstoupil na trh, je tak potlačeno na minimum.

Síla dodavatelů

Společnost AMON CS spolupracuje s několika klíčovými dodavateli úzce specializovaného chladírenského zařízení a dále s celou řadou obchodních subjektů dodávajících ostatní zboží. Nejdůležitější dodavatelé jsou v současnosti společnosti Pastorkalt a.s., VOR spol. s r.o., v zakázkové výrobě pak Zámečnictví Grossman s.r.o. a Truhlářství J+J, s.r.o. Společnost v zásadě odebírá komponenty chlazení, které jsou k dostání na trhu zcela běžně. Stejně tak, je na trhu je relativně velké množství výrobců i dovozců různých značek chladicích pultů. Pro společnost nepředstavuje zásadní problém dodavatele v případě potřeby změnit. U svých dodavatelů pro zakázkovou výrobu nerezového a dřevěného nábytku má společnost vybudovanou exkluzivní pozici většinového odběratele, čímž opět významně snižuje vyjednávací sílu těchto subjektů. Dodavatelé s největší vyjednávací silou jsou živnostníci a firmy podílející se na montáži. Jak je již uvedeno výše, zákazník nejvíce oceňuje sebranost týmu a jeho připravenost. Výpadek dodavatele zhotovení prodejny by pro společnost představoval problém v podobě nutnosti rychlého nahrazení a zaškolení nových pracovníků. Nutno však říci, že v oblasti montáže prodejen má společnost široké kontakty na různé zhotovitelé firmy, se kterými příležitostně spolupracovala a dokáže tak v rámci možností operativně suplovat výpadky dodavatelů prací.

Společnost neodebírání specializovaný produkt ani produkt, kterého by bylo omezené množství, stejně tak je trh relativně dobře nasycen všemi chladírenskými komponenty. Pro zakázkovou výrobu je společnost většinovým odběratelem, čímž si zajišťuje vysokou vyjednávací sílu. Montážní firmy lze v rámci možností nahrazovat. Vyjednávací sílu dodavatelů tak hodnotím jako velmi nízkou.

Síla odběratelů

Sílu odběratelů na trhu je ovlivněna více faktory. V prvé řadě se jedná o koncentraci dodavatelů, schopných pokrýt potřeby odběratelů. Společnost AMON CS je jedním z mála hráčů na trhu, kteří dodávají kompletní vybavení prodejen na klíč. Zde je významně potlačena vyjednávací síla odběratelů. Rovněž v případě již tolikrát zmiňované úzké vazby mezi odběratelem a dodavatelem dochází z hlediska odběratele k vynaložení nákladů na zajištění dodavatele nového a vytvoření společného know-how. Není tedy snadné montážní firmu nahradit, což rovněž působí proti síle odběratelů.

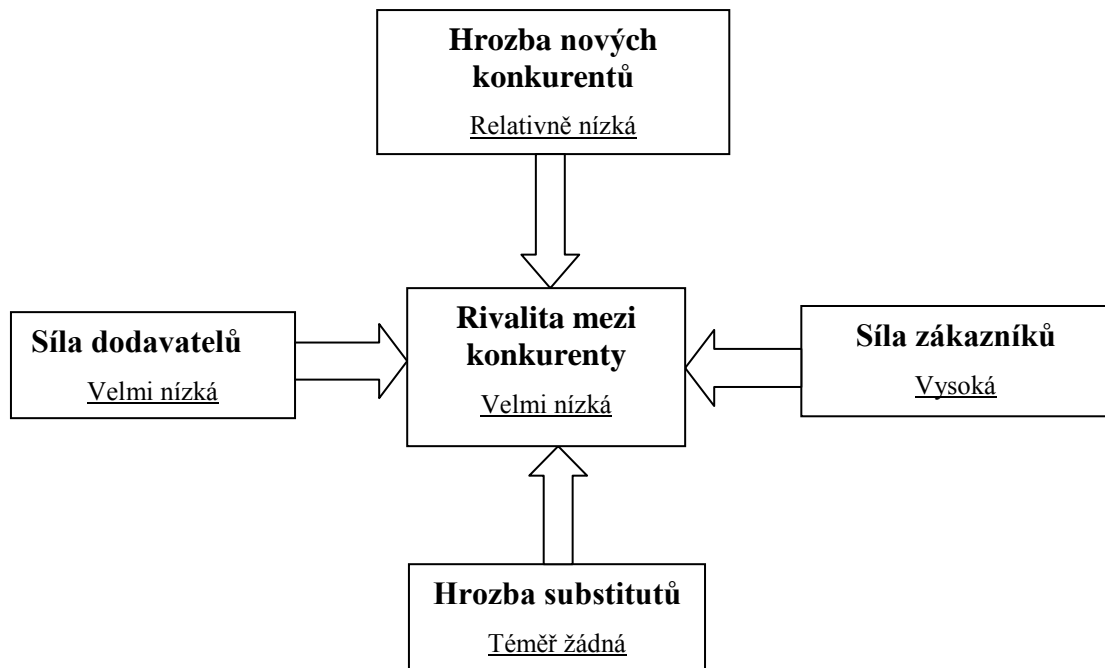
Je třeba říci, že společnosti, které si zhotovení prodejny objednají, jsou velmi dobře informovány o tom jaký sortiment je nutný pro provozování činnosti, stejně tak jako kolik tento sortiment na trhu stojí a jak dlouho trvá jeho instalace. Jsou tedy jako kupující velmi dobře

informování. Firma AMON CS má z hlediska síly odběratelů jeden zásadní handicap a tedy fixaci na úzký okruh bonitních odběratelů. Jedná se zde o korporátní zákazníky, se kterými je navázána dlouhodobá spolupráce. Výpadek některého z klíčových zákazníků firmy by tedy mohl firmu samotnou významným způsobem ohrozit. Tito odběratelé tvoří zhruba 60% obratu. Je však nepravděpodobné, že by firma nárazově přišla o důležité zákazníky, pro které je sama důležitým dodavatelem, nicméně jisté finanční riziko tu ve formě vysokých podílů na obratu u úzkého okruhu zákazníků hrozí. Firma z tohoto důvodu musí části svých odběratelů vycházet co nejvíce vstříc, což významným způsobem povyšuje jejich vyjednávací sílu.

Firma dodává jedinečný produkt a pohybuje se na trhu, který je rozdělen mezi malé množství obdobně velkých firem, odběratelé nemají velké možnosti změny dodavatele avšak korporátní klientela se silným finančním zázemím si může dodavatele vybírat. I přesto že firma navázala s klíčovými korporátními zákazníky dlouhodobou spolupráci, existuje zde riziko výpadku znatelného objemu tržeb v případě, že by firma o některého z těchto zákazníků přišla. I když je nepravděpodobné, že by společnost o některého ze zákazníků náhle přišla, jsou důsledky výpadku takového zákazníka natolik významné, že hodnotím vyjednávací sílu odběratelů jako relativně vysokou.

Shrnutí

Z hlediska vnějšího prostředí nelze říci, že by nějaký faktor z 5-ti konkurenčních sil významným způsobem ohrožoval podnik. Bariéry pro vstup do odvětví jsou vysoké, hrozba substitutu v oblasti vysoce specializované a komplexní služby je nízká, na trhu není dominantní firma a soupeřící firmy mají trh rozdělen. Nelze tedy říci, že by rivalita mezi konkurenty byla významným prvkem ovlivňujícím vnější prostředí podniku. Nízká až žádná vyjednávací schopnost dodavatelů neovlivňuje podnik. Jediným významným negativním faktorem z vnějšího prostředí je vysoká informovanost a finanční síla zákazníků, o které je třeba pečovat a vycházet jim maximálně vstříc.



Obrázek 5: Porterův model 5-ti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

6.2 POSLÁNÍ

V teoretické části práce jsme definovali poslání podniku jako nedílnou součást strategického řízení. Strategické řízení, které je ze své povahy dlouhodobé ve společnosti AMON CS prakticky neprobíhá. Management společnosti nepovažuje dlouhodobé plánování a míření ke strategickým cílům za důležité a podstatné. Ve zkratce si uvedeme několik důvodů proč tomu tak je:

Jak je popsáno výše, společnost má několik klíčových zákazníků, se kterými má navázanu dlouhodobou spolupráci. Tito zákazníci mají své plány na budování a rekonstrukci prodejen zpracovány na celý rok dopředu. Firma figuruje jako zhotovitel prodejny a musí se tedy řídit plánem zákazníka. Plán, který společnost od některých ze svých zákazníků obdrží je tak prakticky jediným relevantním dokumentem o budoucích činnostech firmy. Všechny ostatní činnosti jsou řízeny operativně a dle plánu a požadavků jednotlivých zákazníků.

System absence dlouhodobého plánu má však svá opodstatnění. Noví zákazníci přibývají zcela nevyzpytatelně a již několikrát se stalo, že se v průběhu roku podařilo vyhrát výběrové řízení na dodávku několika prodejen, které významně změnily běh podnikových činností. Dodávka kompletní prodejny je drahá. Lze říci, že každá velká montáž prodejny masa a uzenin se podílí na obratu v řádech jednotek procent. Mohlo by se tak stát že v průběhu roku dojde ke zrušení několika montáží, čímž se nabourá dlouhodobý plán.

6.2.1 Účel existence podniku

Z teoretické části práce již známe definici účelu existence podniku a fakt že při jeho hledání existuje jediný předmětný faktor a tím je zákazník. Zákazníkem společnosti je odběratel který prodejnu zaplatil a očekává od vybavení této prodejny nadstandartní kvalitu a životnost, dokonalou funkčnost veškerého zařízení a splnění všech předepsaných norem. Důležitější však je očekávání, že jejím prostřednictvím prodá zboží opět svým zákazníkům. U firmy, která prodává prodejny, tak bude předmětným faktorem nejen zákazník, ale z části i zákazník zákazníka. Posláním firmy AMON CS, s.r.o. tak dnes je:

„Uspokojení zákazníka prostřednictvím co nejlepší prodejní prezentace jeho výrobku či zboží při dodržení nejvyšších kvalitativních standardů.“

Tato definice je velmi široká a je možné ji aplikovat i na sortiment chladicích skříní na víno. Definice poslání sama o sobě však nestačí. Je nutné v souladu s posláním podniku vytvořit záměry v osmi klíčových oblastech viz kap. 3.2.1

6.2.2 Záměry v klíčových oblastech

Jednotlivé záměry si popíšeme pouze stručně:

Marketingové záměry společnosti jsou orientovány především na stávající zákazníky a péči o ně. Firma se snaží reagovat na potřeby zákazníků širí svého sortimentu a zdůrazňuje svoji funkci jako komplexní dodavatel prodejen na klíč.

Inovační záměry u společnosti nastávají pouze v případě inovace chladicích skříní na víno. V oblasti montáže se firma specializuje na plnění přání zákazníků, kteří nechtějí na vybavení a formě provozoven cokoli inovovat nebo měnit a pokud ano, tak pouze z vlastní iniciativy. V této oblasti dochází k inovaci pouze v dílčích výrobních procesech a ve spolupráci se zákazníkem také k inovaci v designu.

Lidské zdroje jsou pro firmu cenné jako tým spolupracujících na rychlém zhotovení zakázky. Zakázka je složena z relativně jednoduchých řemeslných prací a dále z prací úzce specializovaných. Všechny tyto práce jsou zvládnutelné lidmi s odpovídajícím vzděláním, klade se zde velký důraz na koordinaci prací a sebranost celého pracovního kolektivu.

Finanční zdroje podniku jsou vzhledem k velmi konzervativnímu způsobu investice prostředků ze strany obou majitelů čerpány výlučně z vlastních zdrojů. Podnik tak nemá v současné době žádné strategické závazky a stejně tak žádné závazky neplánuje vytvářet.

Tato strategie brání v rychlejší expanzi firmy, nicméně je málo riziková na základě přání majitelů.

Produktivita je termín, který u firmy AMON CS úzce souvisí s využitím lidí a jejich potenciálu. Společnost se snaží vyhovět všem požadavkům pracovníků tak aby jejich práce byla co nejproduktivnější a zkrátit se tak čas montáže co možná nejvíce. Na produktivitu je kladen velký důraz ze strany zákazníka, který si přeje prodejnu v požadované kvalitě co nejdříve.

Sociální záměry resp. společenské důsledky činnosti firmy AMON CS jsou zcela zanedbatelné. Jedná se o malou firmu v počtu zaměstnanců, která nemá výrazně vyhraněnou působnost uvnitř regionu. Ekologické důsledky z činnosti neplynou žádné, společenská role organizace je v podstatě bezvýznamná.

Ziskovost podniku je podle názoru vlastníků v dobré kondici, podnik nevykázal za dobu své existence nikdy ztrátu. V podniku každoročně přibývá nerozděleného zisku což je projev konzervativní strategie financování podniku. Není tedy nezbytné stanovovat ziskové záměry podniku, jelikož podnik má v současné době přebytek, který má bezrizikově uložen.

6.3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE

Z hlediska klíčových kompetencí, se společnost řídí přesně teorií P.F. Druckera o marketingu jako formě uspokojení zákazníka a jeho potřeb, jako zamýšlení nad tím co zákazník chce a co očekává.

Jedná se totiž o segment trhu, kde je pro úspěch nutné poskytovat vše co zákazníkovi vystane na mysli a dodat vše v termínu a na klíč. Společnost tedy nemá vyhraněný sortiment a přesně určeno co dodává a co nikoliv. Snaží se nahlížet na zákazníka jako na subjekt, který se snaží prosadit na trhu prostřednictvím prodeje svých produktů a společnost mu do jeho prodejny může nabídnout, cokoliv si bude přát, nebo cokoliv bude pro prezentaci a prodej jeho produktů potřebné.

6.3.1 Rámec 7S

V teoretické části bylo vysvětleno, jak s klíčovými kompetencemi souvisí kritické faktory úspěchu a dále byl nastíněn rámec 7S pro jejich analýzu, která nám pomůže poodhalit klíčové kompetence podniku.

1. Strategie firmy: Společnost řeší veškeré své činnosti skrze krátkodobé plánování a z důvodu vysoké operativnosti jednotlivých činností a jejich koordinace zde chybí strategický plán pro dlouhá období. V poslední kapitole si v doporučeních nastíníme, kam by měl strategický plán podniku směřovat, je-li vůbec potřebný. Podnikové poslání bylo formulováno poprvé až v této práci. Výsledky podniku jsou z dlouhodobého hlediska uspokojivé, i když plán nevytváří. Pozitivním faktorem operativního plánování je, že podnik je schopen rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků a v rámci tohoto plánu jsou nastaveny všechny ostatní procesy, stejně tak jako dodávky zboží.
2. Stuktura (Structure) -Plochá organizační struktura podniku přispívá k nízkým nákladům na management, klade na něj však všechny další povinnosti spojené s řízením podniku a to i v oblastech které nemají pro hlavní ziskovou činnost podniku žádný vliv. Dva manažeři tak mají mezi sebe rozděleny činnosti sahající od údržby nemovitostí ve vlastnictví až po řešení tepelného odstínu osvětlení vitríny na maso.
3. Systémy řízení ve firmě – veškeré delegování pravomocí probíhá přímo, na montáži prodejny není stanoveno kdo je mistrem odpovídajícím za celkové zhotovení, jelikož všichni pracovníci mají přehled o tom co je třeba udělat a na jaké části celku se podílet, znají však prodejnu jako funkční celek a jsou schopni vypořádat nedostatky.
4. Sdílené hodnoty (Shared values)– Podniková kultura je jedním z faktorů úspěchu společnosti na kterém si společnost významně zakládá. Hlavní myšlenkou společnosti je dělat vše dle zdravého selského rozumu a zcela odmítat jakoukoliv byrokracii a nesmyslné postupy. Tento sdílený faktor se odráží v činnostech společnosti tím, že firma odmítá certifikaci např. normou ISO, jelikož taková norma je zavazující a společnost se nedomnívá, že její získání by mělo mít pozitivní vliv na prodeje nebo zákazníka, jelikož je možné se se všemi rozumně domluvit a není tak třeba si nechat cokoli hlídat a kontrolovat od certifikačních autorit. Tento postup se firmě již dlouhá léta vyplácí u většiny zákazníků, se kterými jedná, jelikož v kontextu trendu který směřuje k byrokracii a stále většímu množství papírování je slovo které platí čím dál vzácnější.

5. Spolupracovníci ve firmě (Staff) – Lidské zdroje se v současné době podílí na tvorbě podnikového poslání tak jak je formulováno výše. Je to dáno dlouhodobou zkušeností celého pracovního kolektivu. Administrativní pracovníci a skladník jsou relativně dobře nahraditelnými pracovními silami, nepředstavují pro podnik kritický faktor úspěchu. Firma vychází svým zaměstnancům vstřícně v případě, že potřebují zapůjčit cokoli z firemního majetku pro soukromé použití, ve firmě panuje přátelská atmosféra.
6. Styl řízení (Style) – Styl řízení společnosti probíhá i přes přátelskou atmosféru veskrze autoritativně, je nutné striktně dodržovat požadavky zákazníka, není zde možnost rozvíjet tvůrčího ducha pracovníka. Vedení probíhá přímo, direktivně bez mezistupňů
7. Schopnosti (Skills) – Kritickým faktorem úspěchu je v případě společnosti AMON CS právě poslední sedmé S a tedy Schopnosti. Schopnosti managementu zajistit kompletní sortiment pro dodávku prodejny v celé své šíři, zajištění všech pracovníků nutných pro zhotovení prodejny v co nejkratším čase a v nejvyšší kvalitě, stanovení ziskové cenové politiky i přes vysoký tlak odběratelů na cenu. Vytvoření silného pracovního kolektivu a jeho úspěšné vedení k realizaci zakázky. Jedním z nejdůležitějších prvků je pak exkluzivita v podobě dodavatelů zakázkové výroby, kteří dokáží vyhovět zákazníkovi ve všech oblastech dřevařské a zámečnické výroby

Posledním bodem 7S se dostáváme k analýze samotných klíčových kompetencí. Co je těžko napodobitelné pro konkurenty je v oblasti činnosti firmy komplexnost dodávky od A až po Z, rychlost jejího dodání a kvalita. Zákazník si nejvíce cení vědomí, že společnost AMON CS pro něj dokáže do jeho prodejny dodat cokoli co je na trhu k mání. Může se tedy na firmu spolehnout v případě jakéhokoliv požadavku.

Formulace klíčových kompetencí by tedy zněly:

1. Komplexnost dodávky a její rychlé a kvalitní zhotovení
2. Jakékoliv přání zákazníka je možné splnit.
3. Společnost jedná férově, na rovinu a její slovo platí

K poslednímu bodu je třeba říci, že společnost si zakládá na platební morálce, všechny závazky včas platí a stejnou morálku očekává od svých zákazníků. Ze zkušeností tak tedy

dochází například k tomu, že firma již několik let nedodává žádným stavebním firmám a k novým zákazníkům se staví velmi obezřetně.

Na závěr je nutno říci že firma AMON CS nevytvořila své klíčové kompetence v oblasti vybavování prodejen sama. Při vytváření dnešní podoby kompetencí, kterými firma disponuje, bylo třeba se mnohému naučit a také bylo třeba značné shovívavosti odběratelů v případě neúspěchu a firma se dále zdokonaluje v činnostech, které ji živí.

7 SHRNUÍ PRAKTICKÝCH POZNATKŮ

Společnost AMON CS je ryze českou společností, která je na trhu od roku 1998. Její hlavní činností je vybavování prodejen se specializací na potravinářský sektor, výroby chladicích skříní na víno a obchodní činnost s výrobky přidruženými k předmětu podnikání. Zaměstnává 6 lidí. Zhruba polovinu prací na zhotovení prodejny společnost outsourcuje do specializovaných partnerských firem.

Společnost má plochou organizační strukturu, demokratický způsob vedení lidí bez středního managementu. Dle Porterových generických strategií se společnost situuje do fokální diferenciacce a to jak v oblasti montáže prodejen, tak v oblasti výroby chladicích skříní na víno.

Podnikatelská teorie společnosti sestává ze tří částí. První část, vnější prostředí ovlivňuje společnost velmi málo, jelikož zákazník z řad veřejnosti není pro společnost zákazníkem cílovým.

Z konkurenčních sil podle Portera společnost nejvíce ovlivňují její odběratelé, kteří mají vysokou vyjednávací sílu díky zázemí finančně zajištěného koncernu. Z ostatních konkurenčních sil dochází k ovlivnění podniku pouze minimálně, jedná se o velmi specializovaný trh, který mají konkurenti rozdělen a do kterého jsou velké bariéry týkající se know-how. Co je pro podnik ohrožujícím faktorem, je korupční jednání při zadávání zakázek a různé machinace při změnách dodavatele.

Poslání podniku bylo v této práci formulováno vůbec poprvé, znění poslání vyjadřuje postoj společnosti k zákazníkovi, který řídí všechny její činnosti. Formulace poslání odpovídá i výrobě chladicích skříní na víno, které jsou koncipovány jako prémiové výrobky. Společnost klade na první místo kvalitu zhotovení. Poslání by mělo utvářet strategický plán společnosti, avšak zde strategický plán zcela chybí, společnost plánuje operativně z důvodu častých a závažných změn v dlouhodobých plánech, přejímá dlouhodobé plány od svých zákazníků, jimiž se řídí.

Klíčové kompetence, tedy to co si zákazník na společnosti nejvíce oceňuje je její spolehlivost a dodržení všech dohod. Důležitou roli hraje také široký sortiment a důraz na kvalitu provedení práce. Do klíčových kompetencí pak samozřejmě patří úzká dodavatelsko-odběratelská vazba, na základě které je společnost se svým zákazníkem sehraná a oba subjekty navzájem vědí co od sebe očekávat.

8 AKTUALIZACE PODNIKATELSKÉ TEORIE

Seznámili jsme se s vlivy, které ovlivňují podnik z hlediska podnikatelské teorie, která tvoří nedílnou součást strategického řízení podniku. Vzhledem k absenci strategického řízení u společnosti AMON CS, nastíníme nyní koncept, jakým by se měla strategie ubírat..

8.1 Okolní prostředí

V práci jsme si již formulovali poslání podniku jako „*Uspokojení zákazníka prostřednictvím co nejlepší prodejní prezentace jeho výrobku či zboží při dodržení nejvyšších kvalitativních standardů.*“. Analýzou vnějšího prostředí podniku pomocí Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil jsme identifikovali jako největší hrozbu pro podnik výpadek jednoho či více klíčových odběratelů případně jejich možný silný tlak na cenu. V ostatních faktorech ovlivňujících vnější okolí, si podnik vede relativně dobře a má silnou pozici při vyjednávání s dodavateli. Vzhledem k výše uvedenému a v souladu s formulací strategie by bylo vhodné zamezit možnému tlaku na cenu u zákazníků zvýšením ziskovosti jednotlivých dodávek prodejen. Z Porterova modelu nám pak vyplývá, že toho lze docílit vyšším tlakem na dodavatele, případně zajištěním smluvního vztahu na série dodávek prodejen, díky kterému by bylo možno realizovat větší objemy nákupu skladových zásob za nižší ceny. Tento předpoklad však lze docílit pouze u zásob, které nepodléhají individuálním změnám u každé dodávky prodejny. Výhodné postavení vzhledem k vnějšímu okolí lze jen velmi špatně využít, jelikož vzniká úzká vazba pro realizaci zakázek a trh je tak již rozdělen mezi stávající firmy, zároveň zde vzhledem k absenci dominantní firmy nevzniká konkurenční boj a firmy si tak drží relativně vysoké marže a do konkurenčního boje mezi sebou se nechtějí pouštět.

Dalším faktorem, který je u společnosti významně opomíjen je marketing pro zajištění nových odběratelů. Společnost se soustředí pouze na své stávající zákazníky, a ačkoliv noví zákazníci pomalu přibývají, je to dáno spíše referencemi společnosti a tím že zákazník společnost sám aktivně vyhledá. Nelze tedy říci, že by vlivem vlastní marketingové aktivity společnost získala zákazníky. Zde se skrývá významný potenciál, který zůstává nevyužit. Tento fakt se týká veškerých aktivit společnosti, tedy jak dodávek prodejen a obchodní činnosti, tak výroby a prodeje chladicích skříní na víno. Společnost by tak měla obnovit svoji účast na veletrzích, od které před dvěma lety upustila a kde je nejvyšší možnost akvi-

zice nových zákazníků. Již nyní je zaplánována marketingová akce cílící na hotely a restaurace pro podporu prodeje chladicích skříní na víno.

Je však nutno říci, že marketingový kanál pro podporu prodeje hotových prodejen je již samotné umístění prodejny a její činnost. Potenciální odběratel, který prodejnu vidí např. v supermarketu jako běžný zákazník, si pak společnost AMON CS aktivně vyhledá na základě referencí umístěných na internetu. Výhodou je že takový marketingový kanál je zcela bezplatný a ukazuje prodejnu jako hotový a funkční celek. Další překážkou pro marketingovou propagaci prodejen je obtížné vyhledávání potenciálních zákazníků. Je těžko specifikovatelné, který z maloobchodníků právě uvažuje o modernizaci či realizaci nové prodejny a pokud už o ní uvažuje, tak zda je ochoten využít služeb firmy.

Tím se dostáváme k oblasti tzv. nezákazníků, tedy těch kteří by od firmy nakupovat mohli, firma má všechny kompetence k jejich uspokojení avšak v současné době nenakupují. Pokud spojíme analýzu klíčových kompetencí s okolním trhem, lze vytvořit krátký seznam zákazníků a nezákazníků.

Tabulka 2: Zákazníci a nezákazníci společnosti AMON CS (vlastní zpracování)

Zákazníci	Nezákazníci
Prodejny masa a uzenin	Pekárny v supermarketech
Sklady mraženého a chlazeného zboží	Provozy pro masnou výrobu
Malé samoobslužné prodejny potravin	Hypermarkety
Hotely a restaurace	

8.2 Klíčové kompetence

V klíčových kompetencích dle jejich rozboru společnost zcela vyniká. Je soustředěna přímo na zákazníka a jeho požadavky, snaží se ve všech směrech vyhovět přáním zákazníka a klade důraz na kvalitu a funkčnost prodejny, stejně tak jako na rychlost její realizace. Nedílnou součástí jsou zakázkoví dodavatelé, kteří dokáží reagovat na jakýkoliv požadavek v oblasti dřevařské a zámečnické výroby u kterých má společnost postavení většinového odběratele celé jejich produkce. V oblasti hospodaření s finančními prostředky je společnost až nezdravě konzervativní. Z tohoto důvodu by bylo vhodné nalézt investiční příležitosti pro využití volného kapitálu. Je však pravdou že společnost je konzervativní

z rozhodnutí obou majitelů, kteří nejsou svolní k rizikovým leč výnosným investicím. Je tedy otázkou zda v této oblasti vznášet jakákoliv doporučení za předpokladu že firma hospodaří ziskově, avšak nechce riskovat. Pokud opomeneme nedostatečné využití finančních zdrojů tak se v této oblasti nepodařilo nalézt nedostatky.

Uvedené kompetence se však týkají pouze činnosti v dodávkách prodejen masa a uzenin. Pokud budeme nahlížet na společnost obecně, jedná se o firmu, která umí pokrýt jakoukoliv poptávku po nerezových výrobcích do gastro provozoven, dokáže dodat jakýkoliv zákazový nábytek, a k tomu disponuje specializovaným týmem v oblasti návrhu a realizace chlazení. Celek funguje pro vybavování prodejen masa uzenin, avšak jednotlivé části skrývají vysoký potenciál v jiných tržních segmentech. Společnost spolupracuje s hlavními dodavateli gastrozařízení. Lze tedy vidět potenciální klíčovou kompetenci v zaměření se na výše uvedené nezákazníky z oblasti profesionálních kuchyní. Zde je však již vyšší konkurence a dodavatelů kuchyňského a gastrozařízení je poměrně hodně. Kuchyně a vývařovny skrývají pouze malý potenciál v oblasti chlazení, jelikož zpravidla zpracovávají dovezené suroviny ihned a není je tak třeba skladovat ve velkém množství jako například v prodejně masa a uzenin. Společnost však kompetence na dodávky tohoto druhu provozu má a je tedy možnost je využít. Jak je již výše uvedeno, nejdůležitějším nezákazníkem pro kterého má společnost veškeré klíčové kompetence a na kterého se v současné době nezaměřuje, jsou samostatné pekárny v supermarketech a obchodních centrech. Tyto pekárny potřebují stejné prodejny a výstavní plochy jako prodejny masa a uzenin, používají většinou zmrazené polotovary ve velkém množství, což otevírá možnost využití kompetence v chlazení a dále jsou na takovou provozovnu kladeny stejné hygienické a provozní nároky jako na prodejny masa a uzenin. Technologie rozpékání pak nepředstavuje nijak náročnou dodávku. V seznamu nezákazníků pak máme také provozy pro masnou výrobu, ve kterých již společnost několikrát dodávala technologii chlazení. Zde se skrývá další potenciál, který však nevyužívá dřevařskou výrobu a je zde nutnost získat nové znalosti o strojích nutných pro velkovýrobu masných výrobků. Nicméně kompetence v oblasti výstavby takového provozu a jeho chladírenské a mrazírenské technologie, stejně tak jako vybavení běžným nerezovým nábytkem společnost v současnosti má. Posledním identifikovaným nezákazníkem jsou hypermarkety, kdy společnost umí dodat vše pro hypermarket s výjimkou skladovacích technologií, opět je zde nevyužitá dílčí kompetence, avšak jak je již popsáno výše, společnost se snaží působit na zákazníka komplexností a nikoliv nižší cenou.

Vzhledem k tomu že dřevařská a nerez výroba jsou v rukách dodavatelů, nesnaží se společnost za každou cenu tyto své dodavatele využívat. Opačná situace by nastala v případě realizace vlastní výroby, kdy by z důvodu naplnění kapacity bylo nutno soustředit se i na další potenciální trhy. Doporučení pro firmu v oblasti vnitřního prostředí tak zní pokračovat ve své činnosti dále a zdokonalovat se. Realizovat však průzkum trhu v oblasti gastrozařízení a především se zaměřit na oblast vybavování provozů malých pekáren.

8.3 Poslání

V kapitole 6.2.2 jsme si popsali klíčové oblasti záměrů podniku v takovém stavu, v jakém jsou v současné době. Pokusíme se je nyní v rámci aktualizace podnikatelské teorie vyjádřit tak aby byly v souladu s doporučeními pro podnik.

Marketingové záměry společnosti by měly být orientovány především na výrobu chladičích skříní na víno a snahu o jejich umístění do exkluzivních prostor hotelů a restaurací s cílem zaujmout prémiového zákazníka širí svých služeb a možností individualizace. V oblasti realizace prodejen by měla být na hotových prodejnách více vidět značka firmy a firma by rovněž měla svou činnost představovat každoročně na veletrhu.

Inovační záměry u společnosti by se měly soustředit na všechny oblasti činností podniku, ve kterých bude možno inovace realizovat. Produktová inovace je realizovatelná u chladičích skříní na víno, kde společnost sleduje aktuální trendy a snaží se na ně reagovat. V oblasti dodávek prodejen není pro inovace firmy samotné prakticky žádný prostor, jelikož firma všechny produkty nutné k realizaci nakupuje od externích dodavatelů a s výjimkou několika málo plechových výrobků si nic nevyrábí sama. Má však své jedinečné dodavatele, pomocí kterých může vyslyšet přání zákazníka. Inovace však vzhledem k tomu že podnik funguje jako zhotovitel objednaných prací, nejsou ve firemních možnostech, pokud si je sám zákazník nebude přát.

Oblast lidských zdrojů je v současné době ve firmě ve skvělé kondici, firma nepocítuje žádný nedostatek či nekvalifikovanost svých zaměstnanců případně externích firem. Pro oblast lidských zdrojů tak v případě že podnik neplánuje expanzi, nejsou žádné změny nutné.

Finanční zdroje by měly být lépe investovány a zhodnocovány. Tato problematika je již řešena o několik odstavců výše, a pokud nedojde ke změně přístupu k riziku, bude firma nadále konzervativně využívat zdroje svého financování.

Produktivitu je třeba neustále zlepšovat a klást na ni důraz. Momentálně firma stíhá zhotovit prodejnu do týdne, při náročnější realizaci do 14 dní, je tak co se týče produktivity v dobrém postavení, avšak stále je co zlepšovat.

Ziskovost podniku je třeba cílit co nejvýše, aby bylo dosaženo všech záměrů výše uvedených. Bez ambice tvořit co nejvyšší zisk není motivace mít co nejproduktivnější pracovní proces a dělat to co umíme nejlépe ještě lépe atd. Zisk pak slouží jako prostředek k realizaci všech dalších záměrů společnosti nesouvisejících s hlavní ziskovou činností

Činnost v budoucnu

Odpověď na otázku co je a co by mělo být činností podniku tak sestává z následujícího. Opomeňme nyní stavbu regálových celků a obchodní činnost a zaměřme se spíše na montáž prodejen a výrobu chladicích skříní na víno. Pro obě z těchto činností má společnost vybudovány klíčové kompetence, na jejichž základě jsou obě činnosti vysoce ziskové. Zjistilo se, že činnosti v oblasti chladicích skříní na víno je na trhu stále žádaná, avšak společnost v posledních dvou letech podcenila propagaci, což se projevilo na prodejkách. Inovační záměry v oblasti chladicích skříní na víno přicházejí ze strany zákazníků, kdy většina prémiových zákazníků chce svoji skříň individualizovat. V oblasti výroby tedy existuje jediné doporučení, a sice zesílit propagaci a dál poslouchat hlas zákazníka a snažit se mu v rámci technologických možností výroby vyjít co nejvíce vstříc. Jiné využití kompetencí v oblasti výroby chladicích skříní na víno společnost neplánuje, jelikož dřevařská výroba je v současné době vysoce vytížená a činnost v oblasti individualizovaného chladicího nábytku je vysoce zisková a přináší výborné výsledky. Další činností podniku jsou dodávky prodejen masa a uzenin, pro které má společnost taktéž vybudovány veškeré klíčové kompetence. Možnost jejich dalšího využití tak spočívají v oblasti vybavování malých pekáren, kde je vybavení velmi podobné jako u prodejny masa a uzeniny a jsou zde kladeny podobné požadavky. Vybavování provozů pro masnou výrobu představuje pro společnost příležitost v podobě obchodování s velkými maso zpracujícími stroji a jejich montáží, technologie výstavby a chlazení je v této oblasti u společnosti již zvládnuta.

Činností společnosti v budoucnu by tak mělo být rozšíření využití stávajících klíčových kompetencí pro více klientů, především pekáren a snaha o rozšíření činnosti v oblasti chlazených prostor a jejich vybavování.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat podnikatelskou teorii. Ve společnosti AMON CS se však zjistilo, že se strategickým řízením prakticky nezabývá a tak bylo nutno analyzovat všechny faktory podnikatelské teorie a identifikovat tak podnikatelskou teorii a její prvky ve společnosti. Zjistili jsme tak kde má společnost nedostatky a rezervy, a pokusili se k současnému stavu vydat doporučení ke zlepšení.

V průběhu práce jsme použili nástroje k rozboru podnikatelské teorie a jejich tří částí. Rozebraли jsme vnější prostředí podniku pomocí Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil, kde jsme zjistili, že firma má vzhledem ke konkurenci velmi dobré postavení a že trh s vybavováním prodejen podléhá vysokým ziskovým maržím a nízkému vzájemnému soupeření. Při analýze klíčových kompetencí podniku pomocí kritických faktorů úspěchu které jsme identifikovali pomocí analýzy 7S bylo zjištěno že klíčové kompetence, které se nám podařilo identifikovat tak jsou především kvalita a rychlost zhotovení, šíře sortimentu a naprostá spolehlivost. Tyto vlastnosti u firmy umí odběratelé ocenit a také zaplatit. Firma je velmi konzervativní v investicích svých volných peněžních prostředků. Hledání vhodné investice otevírá velký prostor pro další výzkum firmy, kdy by bylo vhodné identifikovat, jaké činnosti lze k dodávkám prodejen přidružit a zvýšit tak ziskové rozpětí a investovat přebytečné prostředky. Dále jsme zjistili, že firma má vybudovány klíčové kompetence na míru svým činnostem, avšak tyto klíčové kompetence mají mnohem širší rámec použití a lze je tedy využít i pro dodávky jiných prodejních celků např. malých pekáren v supermarketech a je možné se také více zaměřit na chladírny a mrazírny a jejich provozy kde může probíhat buď skladování, nebo masná výroba. V oblasti chladicích skříní na víno jsme v současné době identifikovali nedostatek pouze v špatné propagaci, klíčové kompetence v oblasti individualizovaného dřevěného nábytku připadají společnosti vzhledem k ziskovosti této výroby využity nejlépe jak je to možné. Pro orientaci na interiéry by bylo nutno zakázkovou výrobu, která je v externích rukách výrazným způsobem rozšířit.

V poslední části jsme analyzovali poslání podniku, které se podařilo po konzultacích s majiteli firmy formulovat. Cílem bylo aktualizovat toto poslání a podnikatelskou teorii s ním spojit, formulace poslání proběhla ve společnosti vůbec poprvé a doporučení pro aktualizaci podnikatelské teorie je komplexním výstupem celé této práce tak jak je formulováno o kapitole výše.

V dílčích oblastech podnikatelské teorie je dále nutno vydat drobná doporučení pro zlepšení činnosti v jednotlivých oblastech.: Pokusit se využít své silné vyjednávací pozice vůči dodavatelům za účelem snížení cen, nepouštět se do konkurenčního boje z důvodu udržení vysokých marží v oboru, posílit marketingovou propagaci chladicích skříní na víno a zvýraznit na dodaných prodejnách značku firmy AMON CS. Najít další využití stávajících klíčových kompetencí pro dodávky v jiném segmentu. V případě ochoty majitelů k riziku pak investovat volný kapitál do výnosnějších investic, případně se pokusit o expanzi firmy na zahraniční trh. (Což však překračuje rámec této práce)

Výsledná doporučení tak představují nástin toho, v čem by se společnost mohla zlepšit, na co zaměřit svou pozornost při chování na trhu. Práce však také odhalila v čem je společnost nejlepší a v čem by si svou nejlepší pozici měla budovat a udržet.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERĚ. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x
- [2] CONTRUST. *Contrust.cz: Klíčové kompetence firmy a jejich strategický význam* [online]. 2013 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/klicove-kompetence-firmy-a-jejich-strategicky-vyznam/>
- [3] CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [4] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [5] DRUCKER, Peter F. The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. 1994, roč. 72, č. 5, s. 95-104.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 285 s. ISBN 8085943786.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fungující společnost: vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 242 s. ISBN 80-7261-098-8.
- [9] DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
- [10] EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2
- [11] HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 139 s. ISBN 9788073187590.

- [12] KIM, W a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
- [13] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [14] *ManagementMania.com: CSF (Critical Success Factors) Kritické faktory úspěchu* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kriticke-factory-uspechu>
- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.
- [16] PRAHALAD, C. K. a Gary HAMEL. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990, roč. 68, č. 3, s. 79-91.
- [17] SINGH, Ashu. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*. 2013, roč. 31, č. 3, s. 39-50.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Základní strategický plánovací model (Bělohlávek,</i>	18
<i>Obrázek 2: Generické strategie (Porter, 1993, s.31)</i>	19
<i>Obrázek 3: Porterův model 5ti konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 23)</i>	26
<i>Obrázek 4: Organizační stuktura společnosti AMON CS, s.r.o.</i>	37
<i>Obrázek 5:Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....</i>	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Strategie modrého a rudého oceánu (Kim, Mauborgne, 2005 s. 32).....	22
Tabulka 2: Zákazníci a nezákazníci společnosti AMON CS (vlastní zpracování).....	53