

Analýza strategického plánování ve společnosti MPA

Michaela Flamíková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Flamíková**
Osobní číslo: **M110407**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza strategického plánování ve společnosti MPA**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vykonejte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se strategického plánování.

II. Praktická část

- Formulujte a stanovte současné strategie ve společnosti.
- Navrhňte nový směr strategického plánování na základě analýzy současného strategického plánování ve společnosti MPA.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou 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 výtisky, 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 vzdělávacímu 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). Odpírá-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 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 09.05.2013

Michaela Flauková

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

Bakalárska práca sa zaoberá strategickým plánovaním spoločnosti MPA. Teoretická časť vychádza zo základných poznatkov o strategickom riadení a analýzach vonkajšieho a vnútorného okolia spoločnosti. V nadväznosti na tieto poznatky sú v analytickej časti vykonané jednotlivé analýzy, ktorých výsledky sú sumarizované do prehľadnej analýzy SWOT. Projektová časť sa orientuje na strategické plánovanie stanovením strategických cieľov, vytvorením scenára možného vývoja a navrhnutím konkrétnych odporúčaní pre firmu.

Kľúčové slová: strategický plán, strategická analýza, konkurenčná výhoda, strategická vízia podniku, strategický cieľ

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with the strategic planning of the MPA company. The theoretical part is based on research o knowledge of the strategic management and analysis of the external and internal environment o the company. Based on the theoretical knowledge particular analysis are carried out in the analytical part. The results of the research are summarized in comprehensive SWOT of practical analysis. The project part ocuses on strategic planning of petting strategic goals, to create scenarios of possible development and to propose concrete recommendations for the company.

Keywords: Strategic Plan, Strategic Analysis, Competetive Advantage, Strategic Vision of Enterprise, Strategic Goal

Touto cestou by som chcela poďakovať vedúcemu mojej bakalárskej práce, doc. Ing. Josefovi Kubíkovi, CSc., a to hlavne za jeho čas, ochotu pomôcť a takisto za cenné rady, vďaka ktorým mohla byť táto práca dokončená. Zároveň by som veľmi rada poďakovala Ing. Igorovi Horínkovi, ktorý mi poskytol informácie o spoločnosti a zodpovedal moje dotazy. A v neposlednej rade by som chcela poďakovať mojej rodine za podporu pri štúdiu.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahratá do IS/STAG sú totožné.

„The best way to predict the future is to create it.“

Peter F. Drucker, jeden z hlavných mysliteľov 20. storočia v oblasti riadenia a podnikania

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 RIADENIE PODNIKU	11
1.1 ÚROVEŇ RIADENIA	11
1.2 STRATEGICKÉ RIADENIE	11
1.2.1 Strategické riadenie a stratégia.....	11
1.2.2 Kontinuita a cyklus strategického riadenia	14
1.2.3 Konkurenčná výhoda	15
1.2.4 Strategická analýza.....	16
1.2.5 Metódy strategickej analýzy	16
2 ANALÝZA OKOLIA	18
2.1 MAKROOKOLIE.....	18
2.1.1 PEST analýza	18
2.1.2 Analýza metódou „4C“	19
2.2 MIKROOKOLIE	20
2.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl.....	20
2.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey.....	22
3 ANALÝZA INTERNÝCH ZDROJOV	24
3.1 BCG MATICA	24
3.2 AUDIT ZDROJOV	25
3.2.1 Hmotné zdroje	25
3.2.2 Ľudské zdroje	26
3.2.3 Finančné zdroje	26
3.2.4 Nehmotné zdroje	27
4 SWOT ANALÝZA	28
5 FORMULÁCIE A PROPOZÍCIE OPTIMÁLNEJ STRATÉGIE	30
5.1 VÍZIE PODNIKU	30
5.2 ALTERNATÍVNE SMERY STRATEGICKÉHO ROZVOJA	30
5.2.1 Stratégia stability.....	31
5.2.2 Stratégia expanzie	31
5.2.3 Stratégia obmedzenia	32
5.2.4 Kombinovaná stratégia.....	32
5.3 VÝBER OPTIMÁLNEJ STRATÉGIE	32
5.4 REALIZÁCIA	34
6 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 POPIS SPOLOČNOSTI	38
7.1 PROFIL SPOLOČNOSTI	38
7.2 PORTFÓLIO VÝROBKOV	38
7.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	40
8 ANALÝZA OKOLIA	42

8.1	MAKROOKOLIE.....	42
8.1.1	PEST analýza	42
8.1.2	Analýza metódou „4C“	48
8.2	MIKROOKOLIE.....	48
8.2.1	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	48
8.2.2	Model „7S“ firmy McKinsey	50
9	ANALÝZA INTERNÝCH ZDROJOV	52
9.1	BCG MATICA	52
9.2	AUDIT ZDROJOV	53
9.2.1	Hmotné zdroje	53
9.2.2	Ľudské zdroje	54
9.2.3	Finančné zdroje	56
9.2.4	Nehmotné zdroje	58
10	SWOT ANALÝZA FIRMY	60
10.1	ZÁVER SWOT ANALÝZY.....	61
11	STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOTI	62
11.1	NÁVRH STRATEGICKÉHO PLÁNU PODNIKU.....	62
11.1.1	Poslanie a vízie.....	62
11.1.2	Strategické ciele	62
11.2	SCENÁR VÝVOJA	63
11.3	KONKRÉTNE ODPORÚČANIA	64
11.3.1	Optimistická varianta	64
11.3.2	Pesimistická varianta.....	64
11.3.3	Realistická varianta	64
11.3.4	Ďalšie návrhy na zlepšenie.....	65
	ZÁVER	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73

ÚVOD

V dnešnej dobe sú podniky vystavené veľkému tlaku externých vplyvov, ktorým musia čeliť, aby sa stali konkurencieschopnými firmami. Preto spoločnosti tvoria stratégie, ktoré im ukážu cesty, ktorými je možné dosiahnuť vytýčených cieľov a smery, ktorými sa budú podniky uberať pre dosiahnutie svojho rozvoja. Základom skvelej firmy je vytváranie stratégií a cieľov na základe hlbokého pochopenia svojej podstaty, ktorá spočíva v tom, v čom spočívajú skutočné prednosti firmy. Preto by firmy mali pochopiť v čom môžu byť najlepšie a takisto v čom nemôžu byť najlepšie.

Dôležitou súčasťou získania a udržania si dlhodobej konkurencieschopnosti podniku je kvalitné strategické riadenie. Pretože keď podnik nemá stratégiu, je to akoby basketbalista nevedel, na ktorý kôš má strieľať, a ktorý kôš má brániť. V rámci strategického riadenia je treba venovať pozornosť neustále meniacemu sa vonkajšiemu prostrediu a nenechať sa zaslepiť orientáciou na internú rutinnú prevádzku.

Táto práca sa bude zaoberať problematikou strategického riadenia a plánovania na konkrétny podnik. Práca má dve časti a to teoretickú a praktickú.

Teoretická časť bude zameraná na teóriu aplikovateľnú na stredné až väčšie podniky, popísanú víziu podniku a alternatívne smery strategického rozvoja, formulovanú optimálnu stratégiu, ktorej by sa mal podnik držať a nakoniec práca bude zameraná na realizáciu.

Bakalársku prácu bude aplikovaná na podnik, ktorý si prial vystupovať anonymne, a preto bude pomenovaný ako *MPA*. Ide o špecifický obchodný podnik so zameraním na priemysel.

Hlavným cieľom tejto práce bude zhodnotenie stavu podniku, stanovenie strategických cieľov, vytvorenie scenáru možného vývoja a navrhnutie konkrétnych odporúčaní pre podnik. Pre splnenie tohto cieľa bude musieť byť vykonaná strategická analýza podniku. Toto bude snahou analytickej časti práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIADENIE PODNIKU

1.1 Úroveň riadenia

„Čo je základným cieľom obchodnej firmy? A o čo vlastne podnik dlhodobo usiluje?“ Tak toto sú kľúčové otázky, ktoré si firma kladie a z ktorých vychádzajú všetky úvahy o riadení a organizácii podniku. Zvyčajne rozlišujeme 3 úrovne riadenia. Ide o riadenie strategické, taktické a operatívne.

Strategické riadenie predstavuje proces tvorby a realizácie rozvojových zámerov dlhodobejšej povahy, ktorý má zásadný význam vo vývoji riadeného subjektu. Strategické riadenie je zamerané predovšetkým na to, ako pružne reagovať na dramatické zmeny prostredia. Uskutočňuje sa prostredníctvom tvorby a realizácie jednotlivých stratégií. Toto riadenie musí byť kontinuálnym procesom, ktorý na zmeny vonkajšieho prostredia reaguje prispôbovaním sa podniku.

Taktické riadenie sa vykonáva na nižších úrovniach riadenia podniku. Zaisťuje realizáciu operáciu nákupu, výroby, predaja, personálnej práce, prípravy výroby a ďalších podnikových činností. Vďaka taktickému plánovaniu sa stratégia dovádza do reality. Taktické plány sú predovšetkým spracovávané na strednej úrovni riadenia a majú kratší časový horizont než stratégie.

V operatívnom riadení ide o veľmi konkrétne a detailné riadenie v krátkom období, vo štvrtroku, mesiacoch, dekadach. Nástrojmi operatívneho riadenia sú predovšetkým operatívne vnútro podnikové plány a nástroje vnútro podnikového riadenia. Toto riadenie smeruje k čo najefektívnejšiemu využitiu stávajúcich zdrojov podniku a k zachovaniu jeho likvidity. Úlohou operatívneho riadenia je pretvárať potenciál vytvorený strategickým a taktickým rozhodnutím na zisky a pozitívne cash-flow. (Keřkovský, 2003)

1.2 Strategické riadenie

1.2.1 Strategické riadenie a stratégie

Strategické riadenie firmy (strategic management) je dynamický proces tvorby a implementácie rozvojových zámerov, ktoré majú zásadný význam pre rozvoj firmy. Zahŕňa aktivity zamerané na udržiavanie dlhodobého súladu medzi poslaním firmy, jej dlhodobými cieľmi a disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi firmou a prostredím, v ktorom

firma existuje, a to prostredníctvom vymedzenia vízií, misie, firemných cieľov, rastových stratégií a portfólia pre celú firmu. (Jakubíková,2008)

Úspech každej firmy je založený na jej stratégii. Firma, ktoré nemá kvalifikovane formulovanú stratégiu a dobre fungujúci systém strategického riadenia, nemôže v súčasnom náročnom a superkonkurenčom svete prežiť a tým menej sa rozvíjať. (Souček, 1998)

V rôznych literatúrach je stratégia prezentovaná odlišne. Jednoducho povedané, stratégia môže byť definovaná ako dráha smerujúca k dopredu určenému cieľu, ktorá je tvorená podnikateľskými, konkurenčnými a funkcionálnymi oblasťami prístupu, v ktorom sa management snaží uplatniť pri vymedzovaní pozície podniku a pri riadení celkovej skladby jeho činnosti. Stratégie môžu mať pre rôznych ľudí rôzne významy. Často počujeme, že:

- Je to vyjadrenie o tom, aký je strategický zámer organizácie,
- Určuje a ukazuje dôvod dlhodobých cieľov organizácie, akčné programy a priority alokácie zdrojov organizácie,
- Vyberá, do akého podnikateľského sektoru si praje alebo môže organizácia vstúpiť,
- Je zameraná na tvorbe a udržiavaní kľúčovej kompetencie organizácie,
- Definuje povahu alebo vlastnosti ekonomických a neekonomických prínosov, ktoré chce organizácia dosiahnuť alebo vytvoriť pre stakeholderov,
- Snaží sa dosiahnuť dlhodobu udržateľnú výhodu v každej obchodnej aktivite tým, že reaguje správne na príležitosti a hrozby v danom prostredí, rovnako ako na svoje silné a slabé stránky,
- Identifikuje jasné manažérske úlohy na korporáčnych, obchodných a funkčných úrovniach,
- Je to koherentný, zjednodušený a integračný spôsob alebo postup rozhodovania,
- Je to spôsob, ako investovať selektívne do hmotných a nehmotných zdrojov, aby boli vytvorené schopnosti, ktoré zaisťujú udržateľnú konkurenčnú výhodu organizácie. (Sedláčková, 2006)

Východiskovým bodom strategického riadiaceho procesu je vízia.

Vízia (vision) predstavuje súbor špecifických ideálov a priorít firmy, obraz jej úspešnej budúcnosti, ktorý vychádza zo základných hodnôt alebo filozofie, s ktorou sú spojené ciele a plány firmy. (Jakubíková, 2008)

Vízie by mali odpovedať reálnej situácii, schopnostiam a možnostiam firmy. Vízia býva väčšinou rozpracovaná do systému strategických cieľov (strategic goals), čo sú čiastočné kroky umožňujúce sa vízii priblížiť a tým naplňovať i poslanie firmy. (Jakubíková, 2008)

Poslaním firmy (**mission**) je vysvetlením zmyslu, účelu podnikania, prehlásenie o tom, čoho si firma praje dosiahnuť. (Kotler, 2007)

Poslaním každého podniku je, aby svojimi výrobkami či službami uspokojoval potreby zákazníkov a z výnosov svojej podnikateľskej činnosti naplňoval potreby všetkých, ktorí sú s jeho podnikateľskou činnosťou bytostne spätí. (Jakubíková, 2008)

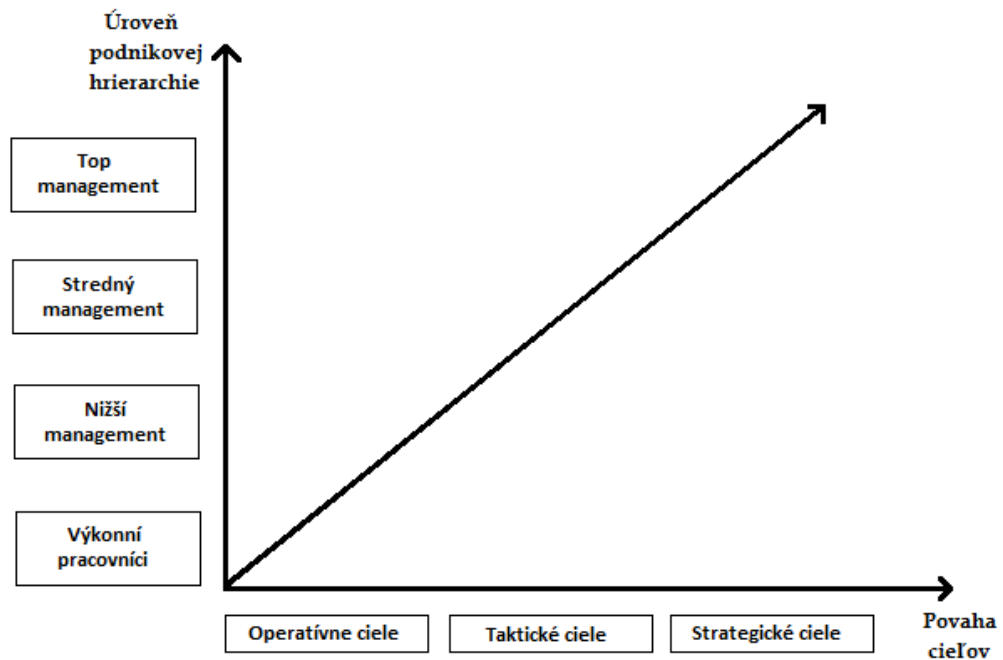
Poslanie predstavuje hlavný dôvod existencie organizácie.

Stanovené dlhodobé ciele by mali priamo nadväzovať na spracovávanú víziu.

Dobre definovaný cieľ musí byť **SMARTER**, t.j.:

- **SPECIFIC** (špecifický)
- **MEASURABLE** (merateľný)
- **ACHIEVABLE** (dosiahnuteľný)
- **RESULT ORIENTED** (realistický, orientovaný na výsledok)
- **TIME FRAMED** (časovo vymedzený)
- **ETHICAL** (v súlade s etickým prístupom k podnikaniu)
- **RECORCED** (zameraný na zdroje) (Fotr, 2012)

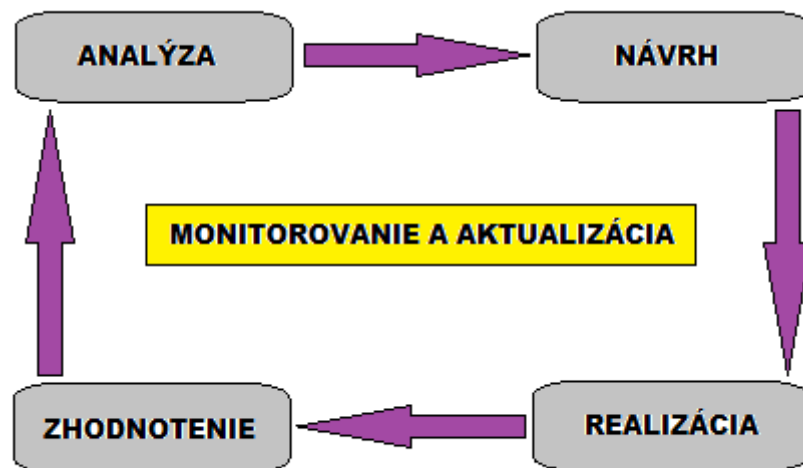
V správne fungujúcom podniku by podľa obr. č. 1. mala platiť úmera medzi dlhodobosťou cieľov a hierarchickou úrovňou, ktorá ich naplňuje.



Obrázok č. 1: Úrovne manažerského riadenia a rozhodovania [Košťan, 2002]

1.2.2 Kontinuita a cyklus strategického riadenia

Proces tvorby a realizácie stratégie je zobrazený na obrázku nasledujúcim cyklom:



Obrázok č. 2: Cyklus strategického riadenia [Sedláčková, 2006]

Predmetom fáze analýza je identifikácia interných schopností podniku a identifikácia a pochopenie externých faktorov ovplyvňujúcich vývoj prostredia, v ktorom sa podnik pohybuje. Stratégia musí byť v súlade s prostredím, ktoré podnik obklopuje v súvislosti

s jeho postavením a vlastnými predpokladmi. Pre formuláciu úspešnej stratégie je nevyhnutné aby sa vychádzalo zo správne interpretovaných výsledkov strategickej analýzy.

Na základe objektívne a dôkladne vykonanej analýzy a vyhodnotením ich kľúčových aspektov vzídených z ich záveru môže podnik pristúpiť k posúdeniu ponúkajúcich sa strategických variant, definovať strategické ciele vybrať adekvátnu stratégiu pre ich naplnenie. Voľba vhodnej stratégie býva uskutočňovaná na základe vyhodnotenia exaktných dát, ale opiera sa i o skúsenosti vrcholového managementu a v neposlednej rade má na správne rozhodnutia vplyv aj intuícia.

Dobre koncipovaná stratégia účinne určí mantinely v rámci ktorých podnik dosiahne svojich strategických cieľov. Tých však nie je dosiahnuto ihneď, vedie k nim cesta cez priebežné naplňovanie cieľov čiastkových realizácií veľkého množstva s tým súvisiacich aktivít. (Sedláčková, 2006)

1.2.3 Konkurenčná výhoda

Spoločnosti by mali byť nielen schopné vytvoriť vysokú absolútnu hodnotu, ale takisto vysokú hodnotu v porovnaní s konkurenciou, a na viac s dostatočne nízkymi nákladmi. Konkurenčná výhoda je schopnosť spoločnosti vykonávať niečo jedným či viacerými spôsobmi tak, že to konkurencia nedokáže.

Ako uvádzajú vo svojej knihe W. Chan Kim a Renée Mauborgne, firmy bojujú o tuto výhodu a výsledkom takého prístupu sú v dnešných podmienkach, „rudé oceány“. Kedy jednotlivé odvetvia sú doslova preplnené konkurentmi a kedy ich ponuka vysoko prevyšuje dopyt. V krvavých vodách oceánu medzi sebou títo súperia o neustále sa zmenšujúci ziskový potenciál. A tak rozdelili tržný priestor na oceán rudý a oceán modrý.

Ako uviedli na príklade, Cirque du Soleil, jeden z najväčších kanadských vývozných kultúrnych artiklov, si uvedomili, že pokiaľ majú firmy uspieť v budúcnosti, musia si prestať navzájom konkurovať. Jediný spôsob, ako poraziť konkurenciu, spočíva v tom, že sa prestanú snažiť ju poraziť.

Tvorcovia modrých oceánov prekvapivo nevnímali svojich konkurentov ako tých, s ktorými by sa chceli z hľadiska výkonnosti vyrovnáť. Riadili sa naopak inou strategickou myšlienkou, ktorej hovoríme hodnotová inovácia. Označujeme ju tak preto, lebo sa nesústredíme na súboj s konkurentmi, ale snažíme sa vyradiť konkurentov z hry tým, že nakupu-

júcim i svojej firme poskytneme skokový prírastok hodnoty, a otvoríme si tak zvrchovaný a nedotknuteľný tržný priestor. (Kim, 2005)

1.2.4 Strategická analýza

Strategická analýza zahrňuje rôzne analytické techniky využívané i pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, zahrňujúcim makrookolie, odvetvie, konkurenčné sily, trh, konkurentov a zdrojovým potenciálom podniku. Je východiskom pre výber a formuláciu poslania, cieľov a stratégie smerujúcej k jej naplneniu. Vhodne formulované poslanie a ciele, kvalitatívne a kvantitatívne, a na ne nadväzujúce stratégie musia byť „šité na mieru“ každého podniku. Východiskom pre ich formuláciu je strategická analýza, jej cieľom je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, o ktorých môžeme predpokladať, že budú v budúcnosti ovplyvňovať stratégie podniku. Veľmi dôležité je posúdiť vzájomné vzťahy a súvislosti, ktoré medzi faktormi existujú či môžu v budúcnosti existovať.

Skvalitnenie procesu tvorby stratégie predpokladá včas identifikovať pozitívne a negatívne dôsledky doterajšieho vývoja, na pozitívne nadviazať a negatívne eliminovať, a predovšetkým vyhľadávať, vnímať a využívať nové príležitosti k vyššej tvorbe hodnoty. Súčasne sledovať i potenciálne ohrozenie. Stratégia podniku musí nevyhnutne prihliadať k podnetom a vplyvom vonkajšieho prostredia. Preto jednou z podmienok kvalitného spracovania stratégie je dostatok informácií o celosvetovom okolí podniku a jeho očakávanom vývoji.

S ohľadom na ciele strategickej analýzy môžeme vymedziť dva základné okruhy jej orientácie, a to analýzu orientovanú na vonkajšie okolie podniku a analýzu vnútorných zdrojov a schopností podniku. (Synek, 2010)

1.2.5 Metódy strategickej analýzy

Neoddeliteľnou súčasťou strategického plánovania je analytická časť, pre ktorú môžeme využiť niekoľko rôznych metód.

Pre faktory vonkajšieho prostredia je možné použiť analýzu PEST a metódu „4C“, pre odborové prostredie Porterovu analýzu a model „7S“ firmy McKinsey a takisto veľmi

často používanou je situačná SWOT analýza, ktorá zhrňuje výsledky analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Súčasťou analýzy sú takisto interné zdroje. K analýze výrobkov môžeme použiť BCG maticu, ktorá nám zobrazí aký tržný podiel či tempo rastu majú stávajúce výrobky vo firme. V analýze interných zdrojov môžeme zhodnotiť majetkové zdroje firma a takisto, nehmotné zdroje, ľudské zdroje a finančné zdroje.

Voľba metódy vždy záleží na účely a stanovenom ciele. Majiteľ malej firmy s piatimi zamestnancami určite nepoužije pre prípravu jedného produktu rozsiahlu a finančne náročnú analýzu, naopak nadnárodná firma by sa bez rozsiahlej analýzy a spracovania podrobného plánu neobišla. Podstatnou požiadavkou na analýzu nie je len zber dát, ale hlavne čo najjednoduchšie interpretovanie získaných dát a ich vyhodnotenie pre žiadaný účel. (Rygllová, 2010)

2 ANALÝZA OKOLIA

2.1 Makrookolie

Analýza okolia organizácie sa zaoberá postupne vonkajším prostredím organizácie - väčšinou mimo rámec možností ovplyvniť ich, napríklad medzinárodným prostredím, národným prostredím, podnikateľským odvetvím, v ktorom podnik operuje, a nakoniec vnútorným prostredím organizácie.

Prečo firma musí analyzovať svoje okolie?

- Aby vedela, aká je jej pozícia v prostredí, v ktorom pôsobí,
- Aby efektívne reagovala na neustále zmeny v okolí a mohla v ňom prežiť,
- Aby sa mohla pozerat' na organizáciu ako celok,
- Aby mohla analyzovať svoje vnútorné možnosti,
- Aby predišla prekvapeniam od konkurentov,
- Aby mohla vytvoriť pevnú základňu pre svoje strategické aktivity.

Pri analýze okolia stratégovia monitorujú okolie firmy, aby mohli určiť, aké sú príležitosti a hrozby, ktoré môžu ovplyvniť budúci vývoj organizácie. Na začiatku analýzy je nevyhnutné určiť, či sa významne nezmenili predpoklady, za ktorých bola vytýčená stávajúca stratégia a či stav firemného okolia umožňuje pokračovať v súčasnej stratégii tak, aby podnik dosiahol požadovaných výsledkov. Keď sa predpoklady, za ktorých bola stávajúca stratégia sformulovaná, významne zmenili, či zmenené okolie ponúka nové príležitosti, prípadne hrozby, musí byť stratégia upravená. (Mallya, 2007)

2.1.1 PEST analýza

Názov PEST tvorí začiatočné písmená štyroch vonkajších prostredí, ktoré tvoria základ tejto analýzy:

- Politické
- Ekonomické
- Sociálne a demografické
- Technologické

Niekedy je tento model rozširovaný o oblasť legislatívnu a ekologickú a je potom označovaný ako SLEPTE analýza. (Košťan, 2002)

Každá z týchto skupín v sebe zahŕňa radu faktorov makrookolía, ktoré rôzne ovplyvňujú podnik. Analýza vychádza z popisu skutočností dôležitých pre vývoj externého prostredia organizácie v minulosti, pričom zvažuje, akým spôsobom sa tieto faktory menia v čase. Potom sa snaží odhadnúť do akej miery sa v dôsledku týchto zmien zvyšujú či znižujú špecifické úrovne ich dôležitosti, resp. ako sa mení miera závislosti vývoja externého prostredia na vývoji relevantného faktoru. (Veber, 2000)

Cieľom analýzy je rozpoznať a odlíšiť faktory významné práve pre určitý podnik.

Politické - legislatíva, pracovné právo, politická stabilita, daňová politika, integračná politika, podpora zahraničného obchodu, ochrana životného prostredia.

Ekonomické - trend HDP, úroková miera, množstvo peňazí v obehu, inflácia, nezamestnanosť, spotreba, výška investícií, cena a dostupnosť energie.

Sociálne - demografické trendy populácie, mobilita, rozdelenie príjmov, životný štýl, úroveň vzdelania, postoje k práci a voľnému času, charakteristika spotreby, životné hodnoty, rodina, priatelia.

Technologické - výška výdajov na výskum, podpora vlády v oblasti výskumu, nové technologické aktivity a ich priorita, obecná technologická úroveň, nové objavy a vynálezy, rýchlosť technologického prenosu, rýchlosť morálneho zastarania. (Mallya, 2007)

2.1.2 Analýza metódou „4C“

Pri skúmaní vplyvov prostredia je nevyhnutné brať v úvahu rastúci význam globalizácie. I pri zameraní sa na regionálny trh sa spoločnosti nevyhnú dopadom globalizácie a súperenia s nadnárodnými spoločnosťami. Naopak spoločnosti pôsobiace globálne musia zasa brať v úvahu špecifické lokálne podmienky v regiónoch, kde pôsobia (tzv. globalizace= „mysli globálne, jednaj lokálne“) (Košťan, 2002)

K analýze globalizačných trendov, ale i lokálnych podmienok, možno použiť metódu „4C“:

- CUSTOMERS (zákazníci)
- COUNTRY (národná špecifikácia)

- COSTS (náklady)
- COMPETITORS (konkurencia) (Souček, 1998)

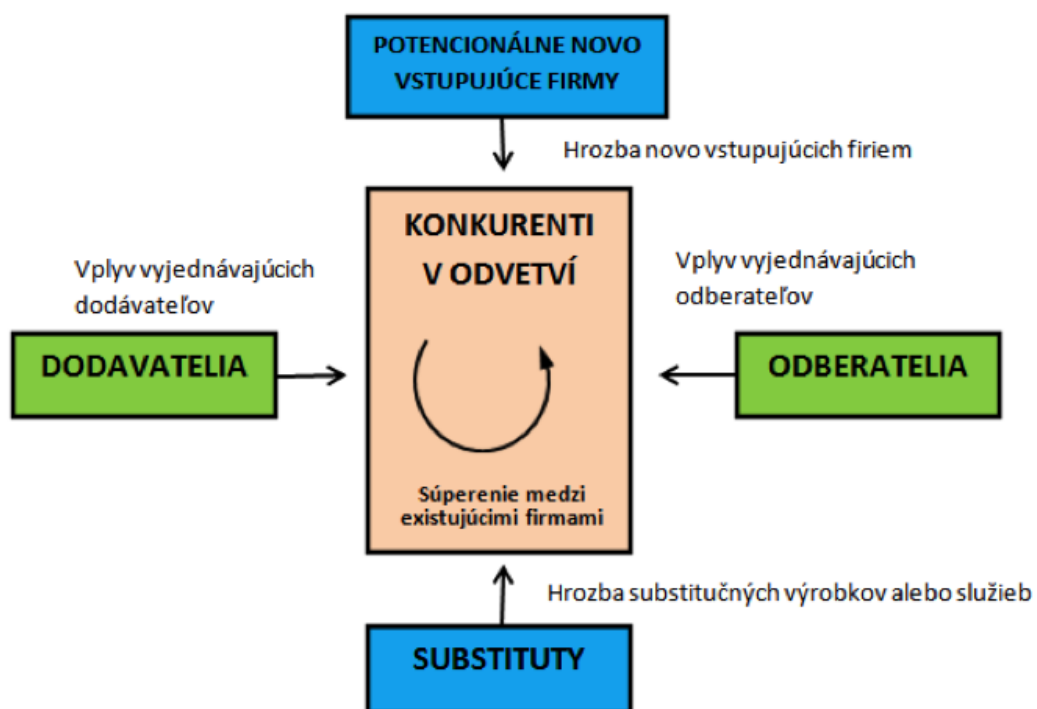
2.2 Mikrookolie

2.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Úlohou manažérov je analyzovať konkurenčné sily v mikrookolí a odhaliť príležitosti.

Porter tvrdí, že tieto sily pôsobia silnejšie na podniky vo vnútri mikrookolía a obmedzujú ich vo zvyšovaní cien a dosahovania vyššieho zisku. Slabá konkurencia môže vypadáť ako príležitosť, pretože dovoľuje podniku dosiahnuť vyššieho zisku. Uvedené konkurenčné sily ovplyvňujú ako vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolía a môžu sa v priebehu času meniť.

Za týchto okolností je úlohou strategických manažérov poznať príležitosti a ohrozenie tak, ako sa vyskytnú, a formulovať odpovedajúce stratégie. Teda môžeme povedať, že sa tak deje cez výber stratégie k adaptácii na hrozby jednej alebo viacerých z týchto piatich síl k dosiahnutiu konkurenčnej výhody. Pôsobenie piatich síl je zobrazené na obrázku č. 3. (Porter, 1993)



Obrázok č. 3: Porterov model piatich konkurenčných síl [Porter, 2008]

„Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.“ (Magretta, 2012, str.42)

Kupující *„Zákazníci, kteří mají velkou vyjednávací sílu, budou tlačit ceny dolů nebo budou vyžadovat, aby produkt měl vyšší hodnotu, a tak si budou přisvojovat více hodnoty.“* (Magretta, 2012, str. 47)

Môžu vyzerat' ako hrozba, keď tlačia ceny dolu alebo keď požadujú vysokú kvalitu alebo lepší servis. To zvyšuje výrobné náklady. Inak povedané, slabí kupujúci vytvárajú pre podnik príležitosti zvýšiť ceny a získať vyšší zisk.

Dodávatelia *„Dodávateľé, ktorí majú velkou vyjednávací sílu, si budú účtovať vyššie ceny alebo budú náležať na získaní výhodnejších podmínek, čímž budú snižovať ziskovosť odvetví.“* (Magretta, 2012, str. 49)

Dodávateľia môžu pôsobiť takisto ako hrozba, keď dokážu zvyšovať ceny a podnik musí toto zvýšenie zaplatiť alebo pristúpiť na nižšiu kvalitu. Obidva spôsoby vedú k poklesu zisku. Opakom, slabí dodávateľia dávajú podniku možnosť znížiť cenu a požadovať vyššiu kvalitu. Podnik teda ako kupujúci závisí na schopnostiach dodávateľov.

Substitúty *„Substitúty - výrobky alebo služby, ktoré jiným spôsobom uspokojujú túžbu základnú potrebu jako produkt odvetví – brání zvyšování ziskovosti odvetví.“* (Magretta, 2012, str. 51)

Existencia blízkych substitútov vytvára konkurenčnú hrozbu limitujúcu ceny, za ktorú podnik predáva, a tým limituje i ziskovosť podniku. Majú však výrobky podniku málo blízkych substitútov, potom majú podniky príležitosť zvýšiť ceny a tým i výsledný zisk. Ich stratégia by mala spočívať vo využití tejto faktickej výhody.

Novo vstupujúci do odvetvia *„Bariéry vstupu chrání odvetví před potenciálními nově přichozími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvetví.“* (Magretta, 2012, str. 52)

Do tejto skupiny patria potencionálny konkurenti, ktorými môžu byť podniky, ktoré si v súčasnej dobe nekonkurujú. Pokiaľ sa preto rozhodnú, majú schopnosť sa konkurentmi stať. Vysoké riziko vstupu potencionálnych konkurentov predstavuje hrozbu pre ziskovosť podniku vo vnútri mikrookolía. Na druhej strane, keď je riziko vstupu nízke, podniky môžu využiť výhody tejto príležitosti k zvýšeniu ceny a dosiahnutiu vyššieho zisku.

Hrozba konkurenčnej sily potencionálnych konkurentov závisí na výške bariér vstupu na trh, teda na rade skutočností, ktoré bránia podniku presadiť sa v danom mikrookolíu. Pre-

konanie bariér zvyčajne zvyšuje náklady. Čím vyššie sú bariéry vstupu, tým vyššie náklady musí potencionálny konkurent vynaložiť.

Súperenie „*Je-li soupeření vysoká, hodnotu, kterou firmy vytvářejí, „prosoutěží“, když ji přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání.*“ (Magretta, 2012, str. 55)

Poslednou silou Porterových piatich síl je rozsah rivality medzi stávajúcimi podnikmi vo vnútri daného mikrookolia. V prípade, že je táto konkurenčná sila slabá, podniky majú príležitosť zvýšiť ceny a dosiahnuť väčšieho zisku. Keď je táto sila veľká, dochádza k cenovej konkurencii. Vzniká cenová válka, ktorá môže zosilniť rivalitu medzi podnikmi. Cenová konkurencia limituje ziskovosť a znižuje výnos, ktorého by mohlo byť dosiahnutého predajom. Silná rivalita medzi podnikmi mikrookolia vytvára veľkú hrozbu pre ziskovosť. (Dedouchová, 2001)

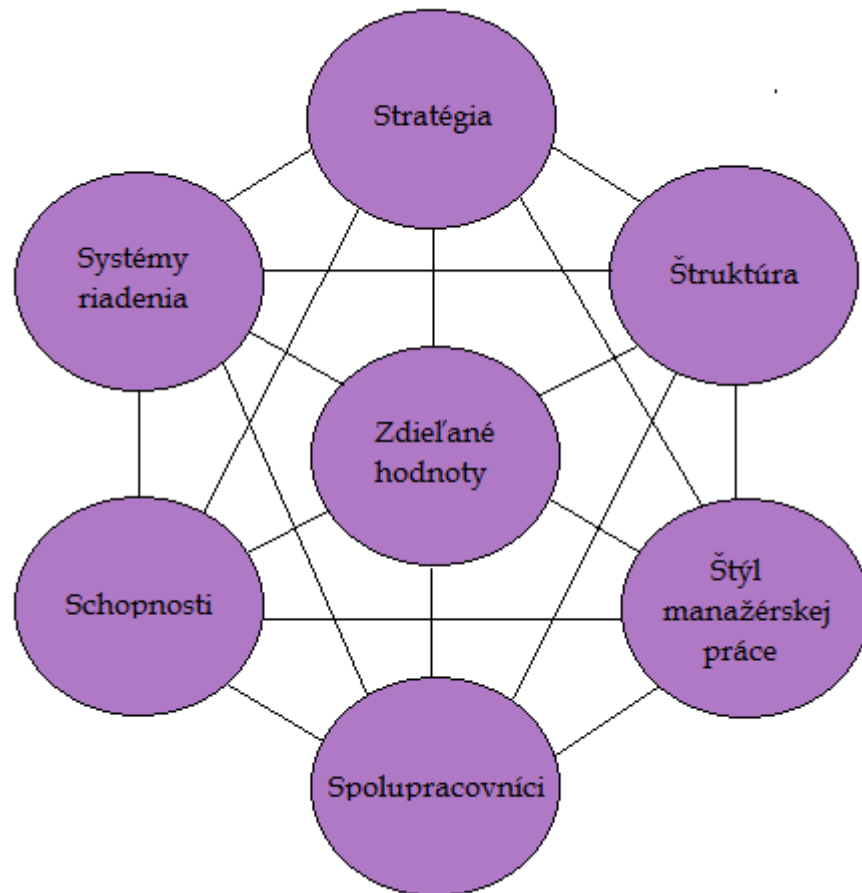
2.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey

Jedným z cieľov strategickej analýzy by malo byť odhalenie rozhodujúcich faktorov, podmieňujúcich úspech firmy pri realizácii jej stratégie, tzv. kľúčových faktorov úspechu (key success factors). Pri ich identifikácii môže byť užitočnou pomôckou „7 S model“, metódika strategickej analýzy poradenskej firmy McKinsey, podľa ktorej je nutné strategické riadenie, organizovanie, firemná kultúra a ďalšie rozhodujúce faktory ponímať a analyzovať v celistvosti, vo vzájomných vzťahoch a pôsobení, systémovo. V tomto pojatí je nutné na každú organizáciu prihliadať ako na množinu siedmich základných faktorov (aspektov), ktoré sa vzájomne podmieňujú, ovplyvňujú a v súhrne rozhodujú o tom, ako bude vytýčená firemná stratégia naplnená. Predovšetkým v harmonickom súlade medzi týmito faktormi je nutné hľadať kľúčové faktory úspechu každej firmy.

„7 S model“ je schematicky znázornený na obr. č. 4. Model je nazývaný „7 S“ podľa toho, že je v ňom zahrnutých sedem nižšie uvedených faktorov. Ich názvy začínajú v angličtine písmenom S:

- STRATEGY (stratégia)
- STRUCTURE (štruktúra)
- SYSTEMS (systémy riadenia)
- STYLE (štýl manažérskej práce)

- STAFF (spolupracovníci)
- SKILLS (schopnosti)
- SHARED VALUES (zdieľané hodnoty) (Keřkovský, 2006)



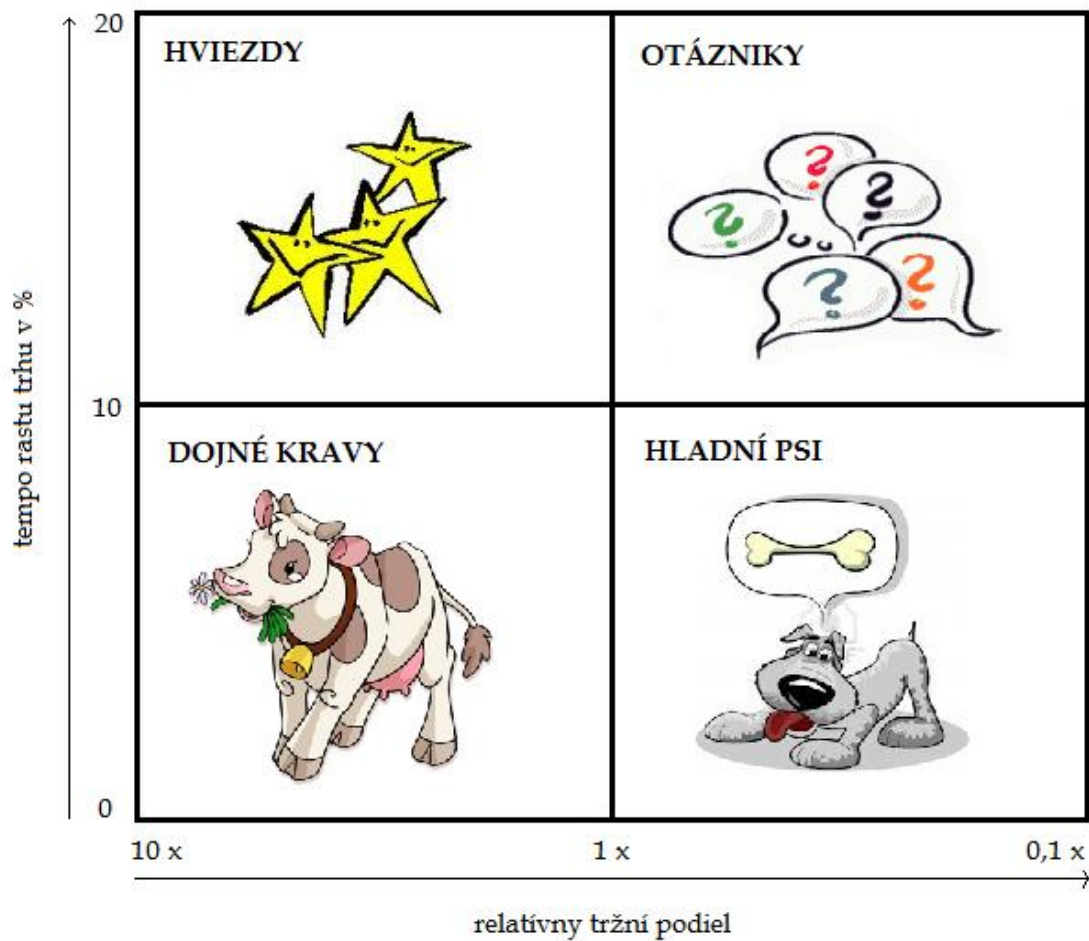
Obrázok č. 4: Model „7S“ firmy McKinsey [Keřkovský, 2006]

3 ANALÝZA INTERNÝCH ZDROJOV

3.1 BCG matica

Ide o zostavenie matice BCG (Boston Consulting Group), založenou na tempe rastu trhu a relatívnom tržnom podiele. Výrobky sa snažíme podľa týchto kritérií umiestniť do 4 kvadrantov:

- Hviezdy – produkty s vysokým tempom rastu a veľkým podielom na trhu a s možnosťou dosiahnuť tržného postavenia. Firma očakáva, že tieto jednotky budú v budúcnosti hlavným zdrojom zisku, a preto musia na podporu ich postavenia vynakladať značné peňažné prostriedky.
- Otázniky – vysoké tempo rastu s nízkym relatívnym tržným podielom, potrebujú vysokú peňažnú hotovosť, aby udržali krok s tempom rastu. Ich pozícia vykazuje znaky nestability.
- Dojné kravy – tempo rastu pod 10 %, najväčší relatívny tržný podiel, produkuje pre firmu značné množstvo peňažnej hotovosti, väčšinou oveľa väčšej, než je investované do udržania ich podielov na trhu. Je hlavným činiteľom pre zaistenie prijateľnej miery likvidity a objemu zisku. Dojné kravy majú na trhu obmedzenú životnosť. Preto si myslím, že všetky tri značky tretier patria práve do tohto kvadrantu.
- Psi – jednotky, ktoré operujú na trhoch s nízkym tempom rastu a k tomu vykazujú nízky relatívny tržný podiel. Neznamenajú do budúcnosti ani ziskové nádeje, ani prísľuby hotových peňazí. Je nutné rozhodnúť či aktivity tejto jednotky, utlmiť, eliminovať alebo uskutočniť rozsiahle investície zamerané na radikálne zmeny ich postavenia na terajších trhoch či sa orientovať na vstup na iné, nádejnejšie trhy. (Jakubíková, 2008)



Obrázok č. 5: BCG matica [Jakubíková, 2008]

3.2 Audit zdrojov

Audit zdrojov je jedným z efektívnych a systematických nástrojov, pomocou ktorého môžeme zistiť odpovede na nasledujúce otázky:

- Aké zdroje (fyzické, ľudské, finančné, nehmotné) má spoločnosť k dispozícii?
- Ako efektívne sú zdroje, ktoré má spoločnosť k dispozícii využívané?
- Do akej miery sú zdroje flexibilné a vzájomne vyvážené? (Košťan, 2002)

3.2.1 Hmotné zdroje

Hmotné zdroje spoločnosti často nájdeme v rozvahe, a sú nimi napr. pozemky, budovy, výrobné haly, stroje, atď. Je dôležité aby spoločnosť viedla detailný prehľad o všetkom

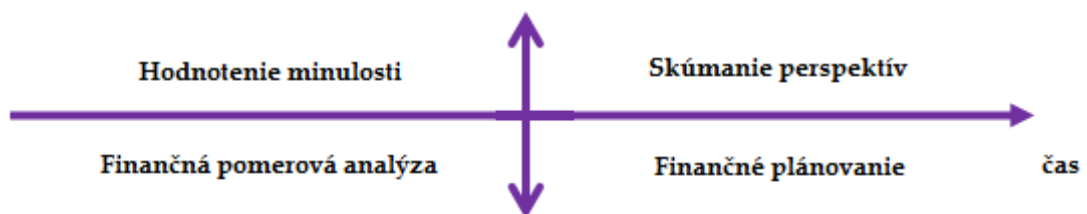
svojom hmotnom majetku a jeho najrôznejších vlastnostiach (staroba, technický stav, kvalita stroja). (Sedláčková, 2000)

3.2.2 Ľudské zdroje

Každá spoločnosť by mala mať takisto perfektný prehľad o ľudských zdrojoch, ktoré sú k dispozícii. Okrem obecných údajov o počte a štruktúre zamestnancov je dôležité zaujímať sa o kvalitu a vzdelanosť vlastných pracovníkov; venovať dostatočnú pozornosť motivovaniu a utváraniu dobrých vzájomných vzťahov. Dokonalo zladený tím motivovaných ľudí totiž predznamenáva takisto nemalú konkurenčnú výhodu. (Sedláčková, 2000)

3.2.3 Finančné zdroje

Finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtovných výkazoch. Finančná analýza v sebe zahrňuje hodnotenie firemnej minulosti, súčasnosti a predpovedanie budúcich finančných podmienok. (Růčková, 2011)



Obrázok č. 6: Časové hľadisko hodnotenia informácií [Růčková, 2011]

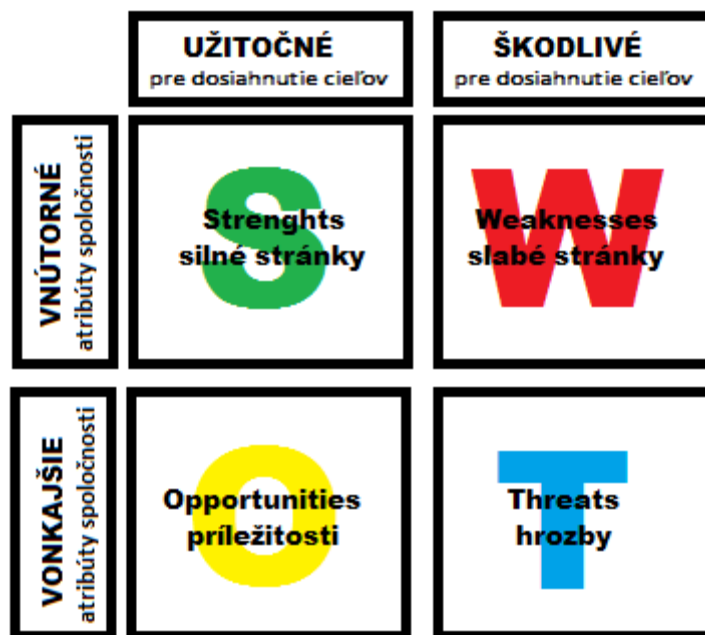
Ako môžeme vidieť na obrázku, finančná analýza nám poskytuje nielen zhodnotenie minulého vývoja spoločnosti až po súčasnosť, ale je tiež zároveň oporným pilierom pre dôležité finančné plánovanie, ktoré býva spojené ako s bežným chodom spoločnosti, tak tiež so strategickým dlhodobým budúcim rozvojom firmy. Aby bolo možné sa spoľahnúť na výsledky finančnej analýzy, je potreba kvalitných a komplexných vstupných informácií. I v súčasnej dobe sú najčastejšími zdrojmi dát pre finančnú analýzu účtovné výkazy spoločnosti (rozvaha, výkaz ziskov a strát, výkaz cash flow), ktoré sa následne dopĺňujú o dáta z interných zdrojov spoločnosti (finančné či manažérske účtovníctvo, kalkulácie). (Růčková, 2011)

3.2.4 Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje sú považované licencie, patenty, know-how, ochranné známky a pod. I tieto prvky je pri analýze interného prostredia dôležité zohľadniť, pretože ich hodnota môže značiť ďalšiu konkurenčnú výhodu. (Sedláčková, 2000)

4 SWOT ANALÝZA

Pri strategickej analýze sa najčastejšie používa SWOT analýza. Jej podstatou je to, že sa pri nej identifikujú faktory a skutočnosti, ktoré pre objekt analýzy predstavujú silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby (Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats - preto označenie SWOT analýza). Tieto štyri kľúčové faktory sú potom umiestnené v štyroch kvadrantoch tabuľky SWOT (vis obr. č.7). (Keřkovský, 2006)



Obrázok č. 7: SWOT analýza [Keřkovský, 2006]

SWOT analýza nemusí byť využívaná len pri analýzach na strategickej úrovni riadenia. Jej využitie je širšie, používa sa pre potreby operatívneho managementu či managementu osobného, kedy sa SWOT analýza zameriava na jednotlivca. Ďalej ju môžeme využiť pri uskutočňovaní (dílčích) analýz, porovnávaním s konkurentmi (benchmarking), metódou interview, prípadne riadené diskusie expertov (brainstormingem). (Keřkovský, 2006)

Pri spracovaní SWOT analýzy by sme mali dodržiavať uvedené zásady:

- Závety musia byť relevantné (spracovanie s ohľadom na účel danej analýzy),
- Zamerania na podstatné javy a fakty,
- V prípade strategickej analýzy by mali byť indentifikované fakta strategického významu,
- Objektivita,

- Ohodnotenie jednotlivých faktorov podľa ich relevantného významu. (Keřkovský, 2002)

SWOT analýza je veľmi cenným informačným zdrojom pri formulácii stratégie. Z jej podstaty vyplýva základná logika strategického návrhu: návrh stratégie by mal byť zameraný na eliminácii slabín a hrozieb využitím silných stránok a príležitostí. Každá slabina/ hrozba z analýzy by mala mať opatrenie, ktoré tieto slabiny a hrozby eliminuje. (Keřkovský, 2002)

Cieľom SWOT analýzy nie je v žiadnom prípade spracovanie zoznamu potencionálnych príležitostí a hrozieb a silných a slabých stránok, ale ide o hlboko štrukturované analýzy poskytujúce užitočné poznatky. Aby SWOT analýza mohla plniť v procese tvorby stratégie určitú roľu, musí jej aplikácia smerovať k identifikácii, nalezniu a posúdeniu vplyvov, k predikcii vývojových trendov faktorov vonkajšieho okolia a vnútornej situácii podniku a ich vzájomnú súvislosť. (Sedláčková, 2006)

Zostavenie SWOT analýzy uľahčuje porovnávanie vonkajších rizík a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematičnosť strategické voľby. Kombináciou týchto faktorov môžu vzniknúť rôzne varianty budúcností, a preto vyžaduje rozdielne strategické voľby. Ako naznačuje obrázok nižšie, môžu nastať štyri rozdielne vzorové situácie, z ktorých vyberáme tu správnu strategickú variantu. (Sedláčková, 2006)

5 FORMULÁCIE A PROPOZÍCIE OPTIMÁLNEJ STRATÉGIE

5.1 Vízie podniku

V roku 1962 mal bývalý americký prezident príhovor, kde povedal:

„V tomto desaťročí sme sa rozhodli dosiahnuť Mäsiče a uskutočniť i ďalšie veci – ne proto, že jsou snadné, ale proto, že jsou obtížné. Protože takový cíl poslouží k tomu, aby uspořádal a posoudil naše nejlepší schopnosti a dovednosti, protože takovou výzvu jsme ochotni přijmout. Nejsme ochotni ji odkládat, a hodláme ji zvládnout.“ (J. F. Kennedy)

Jasná a zmysluplná vízia budúcnosti, o ktorú podnik usiluje, pomáha ľuďi angažovať a uvoľniť ich energiu. Takisto riadi činnosti a rozhodnutia na všetkých úrovniach organizácie a pomáha presadzovať jednotný zámer, aby všetci pracovali na dosiahnutí rovnakého cieľa.

Často sa stáva, že sa manažéri zameriavajú na bezprostredné priority, ako je uspokojenie zákazníckych potrieb, riešenie problémov a riadenie a vedenie ostatných. Môžu byť výkonní vo zvládaní súčasných problémov, ale nedokážu sa pripravovať na budúcnosť. Preto podstatu role lídra je schopnosť nastaviť správny kurz k úspešnej budúcnosti a vziať ostatných so sebou. Jeho súčasťou pravdepodobne budú organizačné zmeny, v niektorých prípadoch aj transformácie. (Kourdi, 2011)

5.2 Alternatívne smery strategického rozvoja

V prípade, že je rozhodované o konkurenčnej podstate stratégie, je možné pristúpiť k formulácii rôznych strategických alternatív naplnenia tohto základného rozhodnutia. Najvýznamnejšie sú v tejto fázy strategického plánovania otázky, kedy odpovede na ne musia vychádzať z výsledkov analýzy a diagnózy okolia a interných faktorov podniku:

- Zostaneme v doterajšej oblasti podnikania? (stabilita= stability strategy)
- Opustíme niektoré oblasti podnikania? (obmedzenie= retrenchment strategy)
- Budeme expandovať pridaním nových výrobkov, trhov alebo funkcií? (expansion= expansion strategy)
- Budeme vyššie uvedené faktory nejakým spôsobom kombinovať? (kombinácia= combination strategy) (Keřkovský, 2002)

V tejto súvislosti je dobré zmieniť, že uvedené stratégie nemusia byť aplikovaná len na podnik ako celok alebo na jeho SBU. Tieto stratégie sú použiteľné aj na jednotlivé produkty alebo skupiny produktov. V nižšie uvedenej tabuľke môžeme vidieť štyri základné verzie stratégie. (Keřkovský, 2006)

Tabuľka č. 1: Strategické alternatívy [Keřkovský, 2006]

	EXPANZIA		OBMEDZENIE		STABILITA		KOMBINÁCIA
	oblasť podnikania	postup	oblasť podnikania	postup	oblasť podnikania	postup	príklady
Výrobky	rozšírenie portfólia výrobkov	rozšírenie objemov produkcie stávajúcich výrobkov	zníženie starých výrobkov	obmedzenie objemu výroby starých výrobkov	udržovanie	zdokonalenie kvality, zmeny balenia atď.	stiahnutie starých a súčasne uvedenie nových výrobkov na trh
Trhy	nájdenie nových trhov	penikanie na stávajúce trhy	obmedzenie distribučných kanálov	znížovanie podielu na trhu	udržovanie	udržovanie podielu na trhu, zameranie sa na trhovú niku	obmedzenie starých zákazníkov a súčasne náchádzanie nových zákazníkov
Funkcie	vertikálne integrovanie	zvyšovanie kapacity	zníženie počtu funkcií	redukovanie (výskum a vývoj	udržovanie	zlepšenie efektívnosti výroby, príp. iných funkcií	znížovanie kapacít a súčasne zlepšovanie efektívnosti

5.2.1 Stratégia stability

Táto stratégia je typická pre podniky, ktoré sa nachádzajú v štádiu zrelosti svojho vývoja alebo s trhmi a výrobkami v štádiu zrelosti z hľadiska krivky životného cyklu. Stratégia stability je vhodná a efektívna, pokiaľ podnik robí veci správne, okolie nie je príliš premenlivé a na perspektíve firmy zainteresovaní stakeholders sú s doterajšou strategickou orientáciou firmy v zásade spokojní. (Keřkovský, 2002)

5.2.2 Stratégia expanzie

Stratégiu používajú hlavne podniky, ktoré majú výrobky a trhy vo fázy pred štádiom zrelosti, poprípade na začiatku životného cyklu. Táto stratégia väčšinou vedie ku zmenám v oblasti podnikania (nové výrobky, nové trhy, nové funkcie), a taktiež veľa firiem hľadá

expanziu vo svojich aktivitách, napr. v podstatnom zvýšení podielu na trhu, rozšírenie závodov a pod. Obvykle sa predpokladá pri tejto stratégii vyššia investícia, samozrejme s vyššou rizikovosťou ich financovania, pričom to môže viesť ku krátkodobo nižšej efektívnosti, môže to vyvolať antimonopolné tlaky a rýchle, pre podnik negatívne reakcie konkurentov. (Keřkovský, 2002)

5.2.3 Stratégia obmedzenia

Keď sa výrobky a trhy podniku nachádzajú v klesajúcom štádiu životného cyklu, podniky uplatňujú stratégiu obmedzenia. V tomto prípade môže podnik rušiť výrobu niektorých svojich výrobkov, môže opustiť niektoré trhy, môže sa rozhodnúť uzatvoriť niektoré svoje závody. Pokiaľ ide o stratégiu obmedzenia v základných aktivitách podniku, potom podnik môže prepúšťať časť svojich zamestnancov, obmedzovať vedecko-technický rozvoj, marketing a pod. Aj napriek tomu je dôležité zdôrazniť, že stratégia obmedzenia môže zlepšiť efektívnosť činností firmy, pretože ak uvoľní finančné prostriedky, môže ich použiť k zlepšeniu iných svojich činností. (Keřkovský, 2002)

5.2.4 Kombinovaná stratégia

Využívanie kombinovanej stratégie je časté u podnikov nachádzajúcich sa v obdobiach zmien životného cyklu výrobkov a trhu, a takisto u veľkých podnikov, majúcich svoje vnútorné výrobné jednotky (závody, divízie), prípadne strategické obchodné jednotky, v nerovnakej úrovni a potencialite.

Z hľadiska času môže byť kombinovanie jednotlivých stratégií súbežné, kedy podnik využíva viaceré rôznych stratégií pre jednotlivé strategické jednotky, alebo sekvenčné, charakteristické tým, že využívajú rôznych strategických alternatív pre rôzne budúce periódy. (Keřkovský, 2002)

5.3 Výber optimálnej stratégie

Výber stratégie je zložitým rozhodovacím procesom, pri ktorom dochádza postupným selektovaním možných strategických alternatív a variant k výberu stratégie, dávajúcu najväčšiu záruku, že bude dosiahnuté v nej vytýčených strategických cieľov. Odporúča sa spracovať minimálne tri varianty odpovedajúce optimistickému, realistickému a pesimistickému pohľadu na budúcnosť. Varianty by mali byť spracované takým spôso-

bom, aby v prípade potreby mohol podnik prejsť s čo najmenšími problémami na inú variantu stratégie. (strateg, © 2013)

Predložené návrhy stratégie by mali byť posudzované najmä z nasledujúcich troch hľadísk a to:

- Vhodnosti (suitability),
- Prijateľnosti (acceptability),
- Uskutočniteľnosti (feasibility).

Kritérium vhodnosti hodnotí, či navrhovaná varianta stratégie je v súlade s predpokladaným vývojom okolia, či je schopná prekonať potencionálne hrozby a slabé stránky firmy a naopak využíva očakávané príležitosti, silné stránky a špecifické prednosti firmy.

Kritérium prijateľnosti vyjadruje, či daná varianta stratégie je akceptovateľná pre zainteresované skupiny, t.j. pre vlastníkov a tzv. stockholderov.

Kritérium uskutočniteľnosti predovšetkým hodnotí, či sú pre navrhnutú variantu k dispozícii potrebné zdroje. (Souček, 2003)

Prostredníctvom vopred definovaných kritérií management vyhodnotí varianty a vyberie pre podnik najvýhodnejšiu stratégiu. Kritéria by mali hodnotiť, či stratégia:

- odpovedá výsledkom strategickej analýzy, t.j. či využíva špecifické prednosti firmy, prekonáva hrozby a slabé stránky a či je v súlade s poslaním podniku a jeho cieľmi,
- môže byť realizovaná z hľadiska potrebných zdrojov, požadovanej úrovne firmy a možného dosiahnutia plánovanej tržnej pozície,
- je prijateľná pre vlastníkov s ohľadom na výkon podniku, pre veriteľov s ohľadom na finančné riziko, pre management a zamestnancov s ohľadom na ich predstavy o podniku, pre dodávateľov, pre zákazníkov a externé okolie podniku.

Dôležitým kritériom je i výsledok ekonomického hodnotenia stratégie, ktorý vychádza zo simulačných výpočtov rozvahy, výsledovky, cash-flow a základných pomerových ukazovateľov finančnej analýzy, medzi ktoré patrí napr. rentabilita, likvidita, zadlženosť či aktíva.

Vo väčšine súčasnej odbornej literatúry z oblasti strategického riadenia sa odporúča, aby výsledná stratégia bola veľmi stručná a prehľadná, aby s ňou mohol management ľahko pracovať. (strateg, © 2013)

5.4 Realizácia

Vykonávané analýzy v podniku by mali slúžiť k zvoleniu optimálnej stratégie. Úspechom danej stratégie je v tomto prípade už len jej realizácia. Je dôležité zmieniť, že predovšetkým v prípade stredných a veľkých firiem existuje v praxi často hlboká priepasť medzi schválenou stratégiou a jej realizáciou. Až tá rozhodne o úspešnosti stratégie podniku. Schopnosti managementu vykonať vydarenú realizáciu obchodnej stratégie patrí medzi veľmi podstatné konkurenčné výhody daného podniku. Medzi príčiny vedúce k tomu, že definovaná stratégia nie je realizovaná patrí predovšetkým nasledujúce príčiny:

- Nedostatok vôle presadzovať strategické ciele vrcholovým managementom,
- Ťažostajnosť stredného managementu,
- Nejasne formulované strategické ciele a ich nekonzistentnosť,
- Nedostatočne rozpracované strategické operácie,
- Odborná neschopnosť pracovníkov podniku strategické operácie realizovať,
- Podcenenie potreby zdrojov,
- Nedostatočný systém hodnotenia priebehu strategických operácií,
- Slabá motivácia pracovníkov a kolektívov k zodpovednej realizácii. (Souček, 1998)

Vedenie podniku sa preto musí pri realizácii stratégie zamerať na tieto faktory a pokúsiť sa ich vplyv minimalizovať a súčasne vytvárať pozitívne predpoklady pre realizáciu stratégie medzi nich môžeme zaradiť:

- Musia byť vytvorené vhodné organizačné podmienky, tzn. presne stanovenie rozdelenia kompetencií,
- V podniku by mala existovať klíma podporujúca strategické riadenie a vhodná podniková kultúra,
- Vrcholoví manažéri musia jasne definovať rozhodujúce strategické ciele, predpoklady a podmienky plynúce z prijateľnej stratégie a poriadne s nimi zoznámiť všetkých, ktorí sa na realizácii podieľajú,
- Všetci pracovníci musia byť o úlohách, pre nich vyplývajúcich z prijatej stratégie a nadväzujúcich strategických cieľov, informovaní,

- Management musí vyvíjať tlak na realizáciu stratégie a súčasne motivovať ostatných k dosahovaniu strategických cieľov,
- Ciele stratégie musia byť zrozumiteľné a konzistentné,
- Je treba zaistiť potrebné zdroje pre realizáciu stratégie (vrátane kvalifikovaných ľudských zdrojov),
- Stratégia musí byť neustále kontrolovaná, aby v prípade chyby či potreby mohla byť revidovaná. (Souček, 1998)

Strategickým riadeným sa zaoberajú všetci pracovníci podniku, ale ako z vyššie uvedených informácií vyplýva, kľúčovú úlohu pri realizácii hraje management podniku. Nesie totižto zodpovednosť za celé strategické riadenie a musí ešte podnik pripraviť na plánované zmeny pred samostatnou realizáciou. (Keřkovský, 2002)

6 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

V teoretickej časti bakalárskej práce boli spracované teoretické poznatky z oblasti problematiky tvorby stratégie. Informácie boli čerpané z českej literatúry.

V úvode tejto časti práce boli popísané úrovne riadenia, medzi ktoré patrí strategické riadenie. Bol vysvetlený pojem, čo je to stratégia. Ďalej práca bola venovaná vízii a poslaniu firmy a ako by mala mať firma dobre definované ciele, ktoré s procesom tvorby stratégie úzko súvisia. Bola popísala strategická analýza a metódy strategickej analýzy, ktoré sú východiskom pre výber a formuláciu poslania, cieľov a stratégie smerujúcej k jej naplneniu.

V druhej kapitole boli rozobraté, teoretické poznatky, ktoré sú dôležité pre správne definovanie stratégie. Pre získanie relevantných informácií, z ktorých firma môže spoľahlivo vychádzať, je treba analyzovať okolie firmy. Či už vonkajšie alebo vnútorné. Preto bola časť na túto oblasť zameraná.

V prípade externej analýzy bolo okolie rozdelené na makrookolie a mikrookolie. Analýza makrookolia sa zaoberala analýzou PEST a metódou „4C“. V analýze mikrookolia bol popísaný model „7S“ firmy McKinsey a Porterov model piatich konkurenčných síl. V oblasti analýzy interných zdrojov bola snaha o vysvetlenie BCG matice a auditu zdrojov, do ktorého boli zaradené hmotné zdroje, finančné zdroje, ľudské zdroje a nehmotné zdroje.

Jedna celá kapitola bola venovaná spracovaniu SWOT analýzy, v ktorej bolo popísané, aké má táto analýza použitie, aké by sme mali dodržiavať zásady pri spracovaní SWOT analýzy a čo je jej cieľom.

Nakoniec teoretickej časti boli spracované teoretické poznatky z oblasti formulácie a propozície optimálnej stratégie, kde boli rozobraté alternatívne smery strategického rozvoja, výber optimálnej stratégie a samotnou realizáciou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 POPIS SPOLOČNOSTI

7.1 Profil spoločnosti

Spoločnosť MPA je jednou z najväčších strojárnských podnikov na Slovensku. Firma bola založená v roku 1946 v nemeckom mestečku Herzogenaurach.

Je súčasťou koncernu, ktorá vlastní vyše 80 podnikov po celom svete. Táto skupina, patrí k popredným výrobcam ložísk, ako aj k renomovaným dodávateľom pre automobilový priemysel.

Presadzuje vyslovenú orientáciu na zákazníkov, inovačnú silu a maximálnu kvalitu. Hlavní zákazníci s podielom 60 % na celkovom obrate sú z oblasti automobilovej výroby. Na území Slovenskej republiky sa nachádzajú dve dcérske firmy spomínanej skupiny. Práve pre svoju bakalársku prácu som si vybrala firmu pôsobiacu v Skalici, ktorá vznikla v roku 1994.

Podnik v Skalici sa organizačne člení na 13 výrobných segmentov (A-M) a podporné oddelenia ako sú logistika, ekonomické oddelenie (do ktorého spadá mzdové, personálne a účtovnícke oddelenie) a marketing.

Celková výrobná plocha podniku zaberá cca 77 400 m².

V súčasnosti v spoločnosti pracuje 4180 zamestnancov, z toho 3510 robotníkov a 670 technicko-hospodárskych pracovníkov (THP) na 3- zmennej prevádzke. V kapitole 9. môžeme vidieť presný vývoj počtu zamestnancov od roku 2000.

7.2 Portfólio výrobkov

MPA má vo svojom portfóliu produktov vyše 40 000 typov ložísk, ktoré patria k najrozsiahljším v ložiskovej výrobe a môže pokryť všetky oblasti použitia. Ložiská sú dodávané do 60 rôznych oblastí priemyslu. Okrem toho spoločnosť ponúka rozsiahle služby v oblasti výpočtov, diagnostiky, údržby a montáže ložísk a kompletných systémov.

Keďže firma vyrába vyše 40 000 typov ložísk, pre moju prácu som vybrala len 3 produkty, ktoré budem v práci analyzovať.

Výrobky vyrábané v spoločnosti spolu s ich použitím sú:

- Ihličkové ložiská - sa využívajú pre piestne čapy, výkyvné páky a kladky



Obrázok č. 8:
Ihličkové ložisko
[duvalo, © 2013]

- Gul'kové ložiská – využívajú sa predovšetkým pre obrábacie stroje, ako napríklad pracovné vretená obrábacích strojov, vybrusovacích vretien, ďalej v kotúčovej píle, v pojazdných kolách, vrtačkách, kuchynských robotoch a takisto v automobilovom priemysle v prevodovke



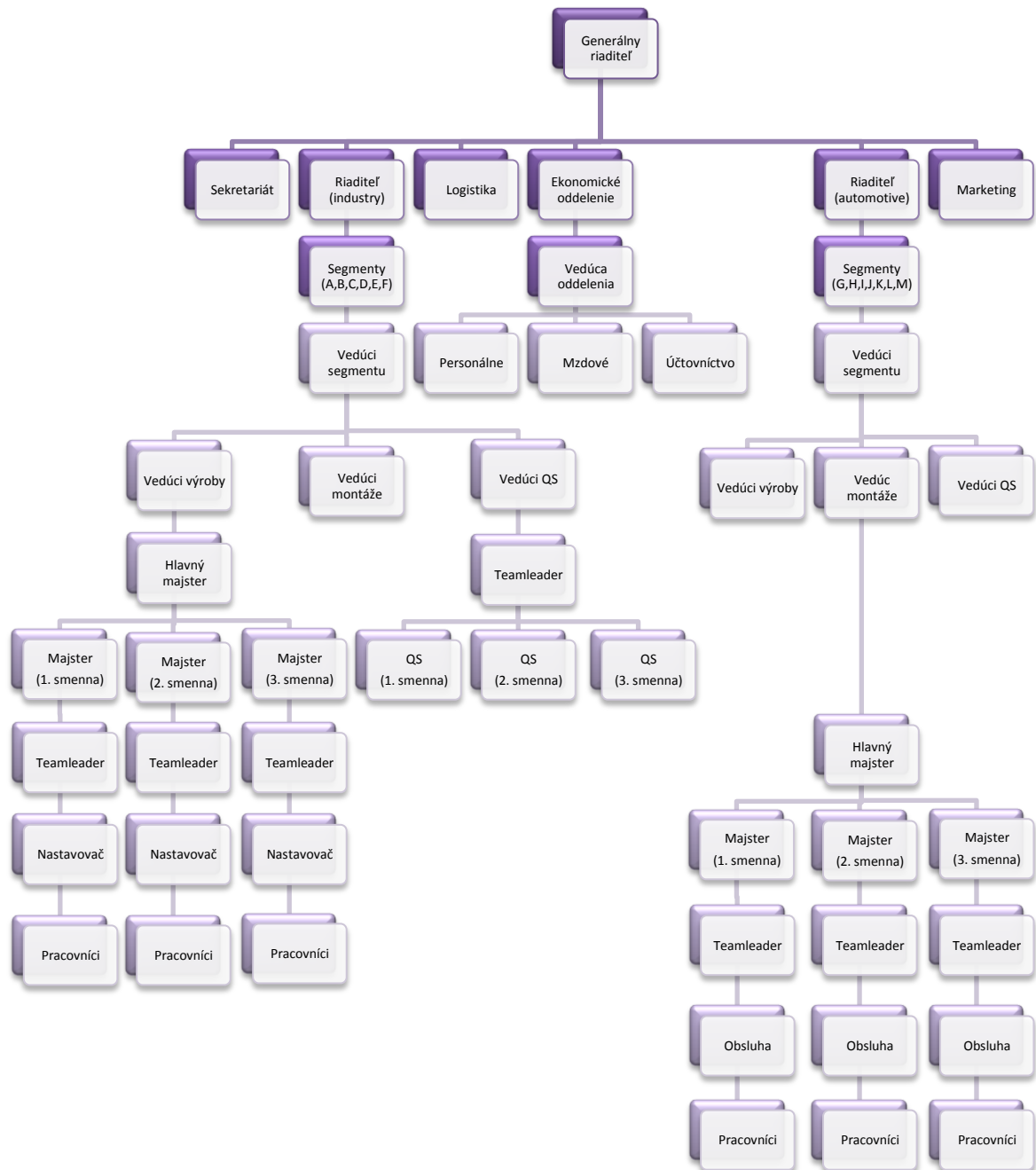
Obrázok č. 9:
Gul'kové ložisko
[skf, © 2013]

- Napínacie elementy – ich využitie našlo miesto hlavne v automobilovom priemysle v rozvodovom remeni, vodiacich kladkách, a kladkách na tlmenie remeňa



Obrázok č. 10: Napínací element [skoda-diely, © 2013]

7.3 Organizačná štruktúra



Obrázok č. 11: Organizačná štruktúra spoločnosti MPA [vlastné spracovanie]

Ako môžeme vidieť v schéme organizačnej štruktúry u spoločnosti MPA, na vrchole je generálny riaditeľ, ktorý má na starosti riaditeľov z oblasti automotive a industry, logistiku, ekonomické oddelenie a marketing.

Riaditeľ industry zodpovedá za segmenty A, B, C, D, E a F a riaditeľ automotive zasa za segmenty G, H, I, J, K, L a M. Na každom segmente sa spracovávajú iné druhy výrobkov.

Každý segment má svojho vedúceho segmentu, pod ktorým pracujú vedúci výroby, vedúci montáže a vedúci QS (vedúci kvality). Rovnaká hierarchia je zabezpečená u vedúceho výroby a vedúceho montáže, pod ktorými je hlavný majster. Hlavný majster má na starosti majstrov (na každej zmenne 1 majster). Majstri kontrolujú prácu leaderov. Team leaderi stoja v čele skupiny a zodpovedajú za plnenie cieľov. Snažia sa motivovať pracovníkov pri práci. Nastavovači majú za úlohu správne nastaviť linky. A na každej zmenne je niekoľko pracovníkov, ktorí pracujú na linkách.

Ekonomické oddelenie pod sebou nesie oddelenie personálne, kde pracovníčky prijímajú zamestnancov, evidujú dochádzku, pracovníkov a informácie o zamestnancoch, riadia a usmerňujú vzťahy na pracovisku, vedú administratívu, starajú sa o rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Na mzdovom oddelení pracovníčky spracovávajú návrhy počtu zamestnancov, zabezpečujú záležitosti odmeňovania, vedú si potrebné evidencie zamestnancov a plátov so všetkými náležitosťami pre zaistenie predpísaných informačných a štatistických záležitostí, spracovávajú podklady pre zostavenie rozpočtu mzdových prostriedkov a ostatných osobných výdajov spoločne s výdajmi súvisiacimi so sociálnym a zdravotným poistením. A v oddelení účtovníctva pracovníčky účtujú všetky prijaté a vydané faktúry, o nákupe materiálu či výnosoch z predaja vlastných výrobkov, spracovávajú ročné uzávierky, mesačne odpisujú majetok a kontrolujú výpisy z bankových účtov a bankových úverov. Logistika je dôležitým článkom reťazca, pretože umožňuje finálnu distribúciu výrobkov k veľkému množstvu koncových zákazníkov a poskytovanie s tým spojených služieb. V oblasti marketingu sa pracovníci snažia propagovať firmu pomocou internetových stránok, tvorbou rôznych druhov reklám a priamym kontaktom so zákazníkmi.

8 ANALÝZA OKOLIA

8.1 Makrookolie

Táto kapitola má za cieľ zamerať sa na makroekonomické faktory vonkajšieho prostredia, predovšetkým na tie faktory, ktoré by mohli mať významný vplyv na činnosti podniku. Analýza jednotlivých typov prostredí napomáha identifikovať závažné faktory a vplyvy vonkajšieho prostredia, pomáha odhaliť impulzy zmien vo vonkajšom prostredí, odhadnúť ich možný budúci vývoj a tým pomáha pri snahe eliminovať ich možné negatívne dopady na podnik a jeho činnosti.

8.1.1 PEST analýza

Pre analýzu externého okolia som zvolila PEST analýzu, pretože dostatočne vystihuje všetky podstatné faktory makrookolía. Sú to:

➤ Politické – podniky pôsobiaca na území Slovenskej republiky musia dodržiavať široké množstvo zákonných noriem a opatrení. Podmienky pre podnikateľskú činnosť sú čoraz zložitejšie a komplexnejšie.

Aj keď sa môže zdať, že štát sa snaží svojimi opatreniami a prijatými zákonmi podnikateľské prostredie podporiť a zatraktívniť, zvýhodnenie podmienok v jednej oblasti je kompenzované znevýhodnením v oblasti inej.

Sadzba dane je 19 % zo základu dane pre právnické osoby. Túto daň upravuje zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov.

Základné atribúty vzťahujúce sa k riadeniu ľudských zdrojov nájdeme predovšetkým v zákonníku práce. Napríklad dĺžka pracovnej doby, maximálny rozsah práce nadčas, dĺžka prestávok v práci, práca v noci, práca cez sviatok a víkendy, atď.

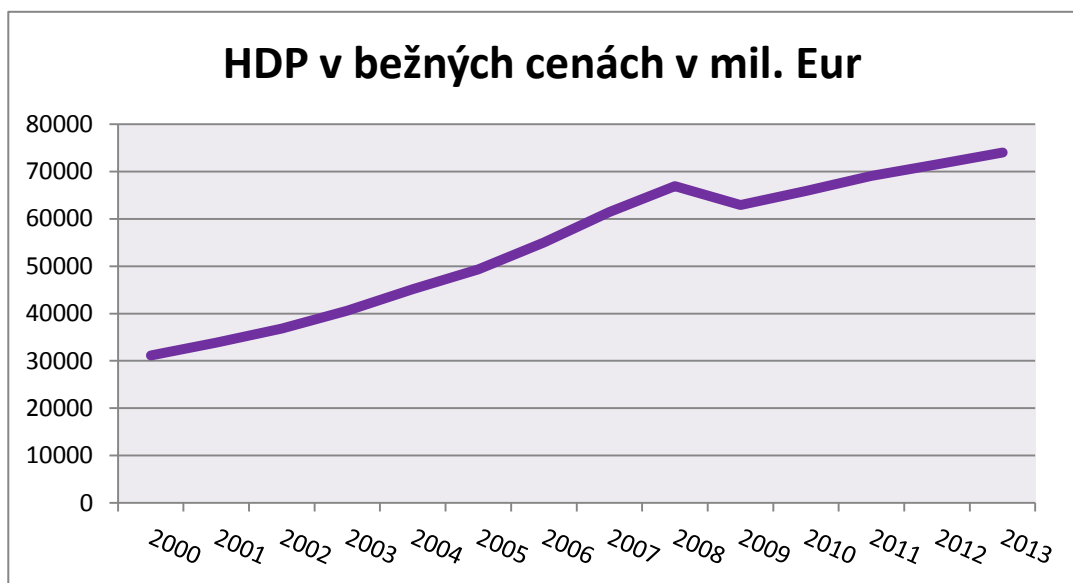
Ďalej sú to zákony vzťahujúce sa k bezpečnosti práce a ochrane zdravia a používania ochranných pracovných pomôcok. Dozorom nad bezpečnosťou práce je ministerstvo práce a sociálnych vecí, ktorému je podriadený Úrad bezpečnosti práce. Výkonným orgánom je inšpektorát bezpečnosti práce. Orgány štátneho dozoru pri výkone svojej práce môžu do firmy vstupovať a vyžadovať príslušné doklady a informácie. Môžu zakázať užívanie priestorov a technológií, ktoré ohrozujú zdravie alebo život pracovníkov, navrhnúť opatrenia a sankcionovať ich neplnenie a iné. Preto pracovníci firmy musia byť pravidelne ško-

lení v oblasti bezpečnosti práce. Takisto musia podstupovať pravidelnú zdravotnú prehliadku.

Oblasť pracovného práva sa zaoberá pracovnými cestami. Z dôvodu, že spoločnosť stále viac expanduje na zahraničné trhy, pracovníci firmy často vycestovávajú a to prináša firme náklady spojené s diétami, ktoré sú pre dané lokality stanovené zákonom.

Spoločnosť je držiteľom certifikátu systému akosti podľa ČSN EN ISO 9001:2001 a z tohto titulu je zrejmé, že firma preukazuje trvale svoje schopnosti poskytovať produkty a služby v súlade s príslušnými predpismi. Podľa definícií táto norma rieši súčasné problémy a pomáha predchádzať budúcim problémom. Jedným zo základných princípov je zlepšovanie systému managementu akosti a efektívneho fungovania procesov.

➤ Ekonomické - stav ekonomiky bude vždy ovplyvňovať našu spoločnosť. Dôležitou súčasťou ekonomických faktorov je vývoj hrubého domáceho produktu. Ako aj môžeme vidieť z grafu, ekonomická kríza mala za následok pokles HDP na Slovensku v roku 2009.



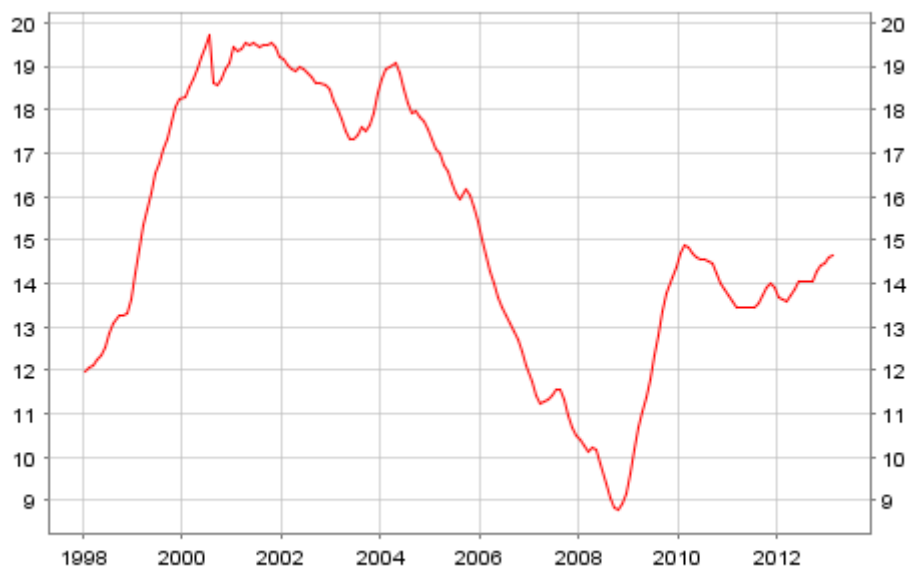
Obrázok č. 12: Vývoj HDP na Slovensku v bežných cenách [vlastné spracovanie na základe údajov z European Central Bank – Statistical Data Warehouse]

To viedlo k tomu, že dopyt zahraničia po slovenských výrobkoch vyrábaných na Slovensku sa znížil. Podniky na Slovensku znížili objem výroby čo viedlo k zníženiu nezamestnanosti a takisto k následnému zníženiu domáceho dopytu. Na konci roku 2010 sa však

situácia začala pomaly meniť. HDP, ktoré je merané v bežných cenách začalo pomaly stúpať.

Ďalšou otázkou do budúcnosti však zostáva udržateľnosť takéhoto vývoja. Veľké problémy však začali štátmi Európy, ale aj inými štátmi sveta, keď začali mať veľké problémy so zadlžením. Tento problém sa vyhrotil na konci roku 2010 v Európe v prípade Grécka. Za ním nasledovalo Írsko a v súčasnosti požiadal o pomoc Cyprus. Tieto problémy môžu reálne viesť až k ďalšej ekonomickej kríze, ktorá by mala podobné, možno ešte horšie následky ako mala tá z roku 2008.

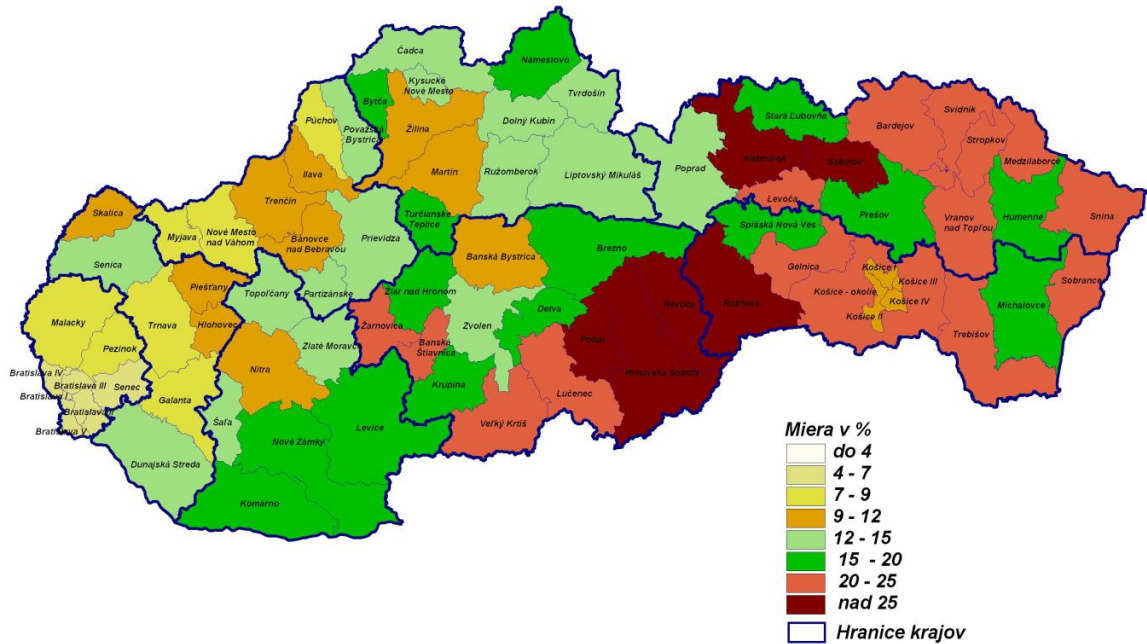
Veľmi významným ekonomickým faktorom je aj nezamestnanosť. Podľa grafu je miera nezamestnanosti na Slovensku dlhodobo vysoká. V krízovom období od roku 2009 je viditeľné, že hodnoty prudko rastú. Hodnota v roku 2012 prekonalala hranicu 14 % a stále mierne rastie. (ecb, © 2013)



Obrázok č. 13: Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku
[European Central Bank - Statistical Data Warehouse]

Pre analýzu je najdôležitejší práve lokálny vývoj nezamestnanosti a vývoj v danom odvetví. V tomto prípade ide o priemysel a západné Slovensko, konkrétne okres Skalica.

Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR k 31.03.2013

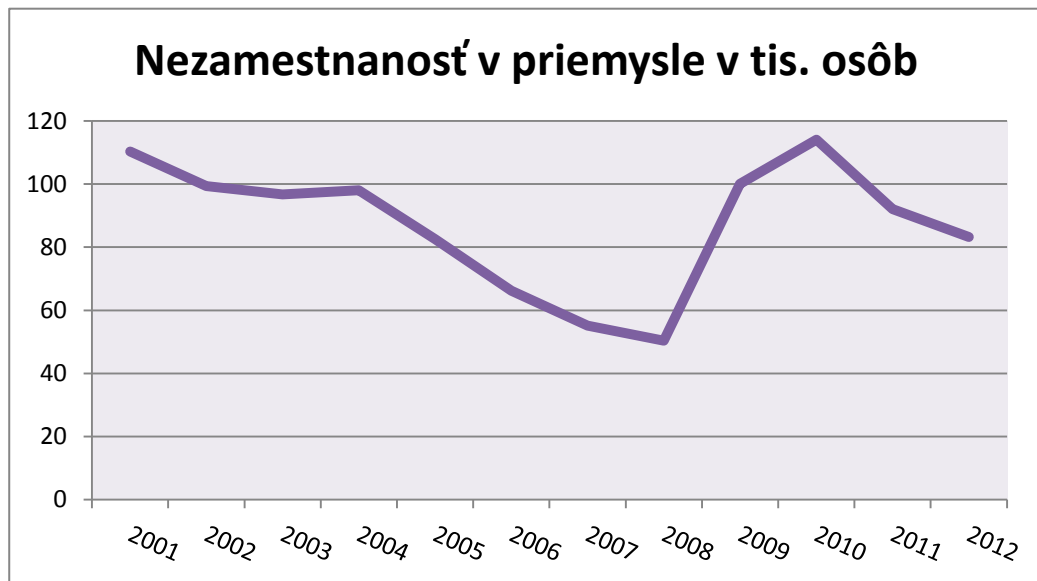


Obrázok č. 14: Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR [Štatistický úrad Slovenskej republiky]

Miera nezamestnanosti k 31.03.2013 podľa slovenského štatistického úradu dosiahla hodnotu 9,4 %. Čo je oproti minulému roku zvýšenie z pôvodných 8,3 %. (mpsvrsr, © 2013)

Západné Slovensko má lepšiu geografickú polohu z dôvodu lepšieho napojenia na d'ialničnú sieť. Spoločnosť MPA je postavená na hranici s Českou republikou (6km) a Rakúskom (40 km). Miera nezamestnanosti tu je nižšia ako na východnom Slovensku. Názorné zobrazenie môžeme vidieť na mape Slovenska s jednotlivými okresmi a mierami nezamestnanosti.

Čo sa týka priemyslu, miera nezamestnanosti má od roku 2010 klesajúcu tendenciu.



Obrázok č. 15: Nezamestnanosť v priemysle [vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky]

Inflácia je jeden z ukazovateľov Maastrichtských kritérií, ktoré musí Slovensko dodržiavať. Podľa tohto kritéria by mala inflácia dosahovať blízkych hodnôt úrovni 2 %. ECB zverejnila, že inflácia na Slovensku dosiahla v marci 2013 hodnotu 1,9 %. Takáto hodnota je pre Slovensko priaznivá. (ecb, © 2013)

➤ Sociálne - demografické – Populácia v okrese Skalica nezaznamenáva výrazné zmeny v demografickom vývoji. V okrese Skalica žije už od roku 1998 okolo 47 000 obyvateľov. Podiel jednotlivých pohlaví je v pomere 51 % žien a 49 % mužov. (rrasi, © 2013)

Priemerná mesačná nominálna mzda v hospodárstve na Slovensku sa už od roku 2004 vyvíja takmer lineárnym tempom. V roku 2009 sa jej tempo rastu o niečo znížilo, čo by mohlo byť dôsledkom hospodárskej krízy. V roku 2009 Slovensko vstúpilo do eurozóny a prijalo tak Euro. Preto nasledujúci graf s vývojom priemernej mesačnej nominálnej mzdy zamestnancov v hospodárstve Slovenska uvediem ešte v slovenských korunách, prepočítaných konverzným kurzom 1 EUR= 30,1260 SKK. (susr, © 2013)



Obrázok č. 16: Priemerná mesačná nominálna mzda zamestnancov v hospodárstve Slovenska [vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky]

➤ Technologické - patria k jedným z najdôležitejších faktorov pre existenciu každého podniku. Predstavuje pre firmu celú radu príležitostí, ale aj hrozieb. V strojárstve je nutné pracovať so stále novými a lepšími technológiami, ktoré pomáhajú k lepším a kvalitnejším výrobkom. Spoločnosť musí vedieť zareagovať na požiadavky zákazníka. Firmu ako takú by v budúcnosti mohlo ohroziť neprispôsobenie sa napr. novým technológiami, novým informačným systémom a informačným technológiami. Firma tiež musí veľmi pozorne sledovať vývoj na poli nových materiálov, poprípade nových pracovných postupov.

Trvalým cieľom spoločnosti je spokojnosť zákazníka, pod ktorou rozumieme dodávať výrobky na želaný termín, v požadovanom množstve, v najlepšej kvalite a za čo možno najnižšiu cenu.

Náročný zákazníci sa často orientujú na dodávateľov v respektíve subdodávateľov, ktorý sa môžu preukázať certifikáciou. Preto je spoločnosť certifikovaná podľa DIN EN ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1. Túto certifikáciu vykonala nezávislá firma TUV Mníchov. Tým že firma je certifikovaná deklaruje, že činnosti podniku sú riadené podľa presne stanovených pravidiel, ktoré následne umožňujú firme vyrábať efektívnejšie ako konkurencia a teda získať väčší podiel na trhu a tým garantovať aj sociálne istoty pre zamestnancov.

Používanie najmodernejších technológií v spoločnosti je nezbytné nutné pre udržanie si súčasného podielu na trhu a nestratiť tempo s konkurenciou. Celkové používanie moderných informačných technológií a komunikačných prostriedkov je na vysokej úrovni.

8.1.2 Analýza metódou „4C“

➤ Customers = zákazníci – až 85 % produkcie spoločnosti MPA, umiestňuje na zahraničné trhy, ktoré sú rozdelené pre jednotlivé výrobky nasledovne:

-ihličkové ložiská Švédsko (Husquarna), Nemecko (Stihl), USA (Polaris)

-guličkové ložiská Nemecko (Bosch, Jungheinrich), Španielsko (Seat)

-napínacie elementy Nemecko (Opel, BMW, AUDI, Porsche, ZWN), USA (DaimlerChrysler, GM) Japonsko (Honda, Isuzu, Toyota)

a 15 % trhu pokrýva Slovenská a Česká republika (VW Bratislava, Škoda Mladá Boleslav)

➤ Country = národné špecifiká – aj napriek cenovej dostupnosti výrobkov v tuzemsku, by hrozbou pre spoločnosť mohlo byť preniknutie na trh konkurenta z Číny, ktorý má nižšie náklady na prácu a na materiál. Avšak výrobky by teoreticky mali byť kvalitnejšie na našom území, vďaka technológii, ktorá spracováva dané výrobky.

➤ Cost = náklady – najväčšiu časť nákladov podniku tvorí spotrebovaný materiál a spotreba energie pri výrobe. Ďalej to sú osobné náklady, služby a nakoniec odpisy a ostatné prevádzkové náklady. Ostatné položky sú zanedbateľné.

➤ Competition = konkurencia – spoločnosť MPA má veľa konkurentov. Z tých najvýznamnejších je to SKF alebo FAG. Tu si MPA drží druhé miesto na svete po SKF, čo sa týka v počte výrobkov a podielu na trh. Tu nastáva boj z hľadiska nákladov a technickej úrovne, ale aj snahou dosiahnuť kvalitu čo najväčšiu a cenu čo najnižšiu.

8.2 Mikrookolie

8.2.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

➤ Sila zákazníkov – predstavuje konkurenčnú silu, ktorá vychádza z miery závislosti zákazníka na poskytovaných produktoch a predpokladov jej vývoja. Zákazníci sú rozdeľovaný do viacerých skupín od tzv. malých, stredných až veľkých firiem. Medzi najvýznamnejších zákazníkov pre spoločnosť MPA patria: VW, BMW, AUDI, Porsche, Daimler-

Chrysler a GM. Spoločnosť si dobre uvedomuje význam zákazníkov v tržnom prostredí a snaží sa s každým z nich vybudovať dobré vzťahy. Spolu s dobrými vzťahmi sa snaží o čo najväčšiu závislosť zákazníka na našich výrobkoch. Väčšina kontraktov na nové výrobky sa uzaviera pomerne dlhú dobu. Ide o cenu a hlavne v prvej rade o dlhodobé skúšky, ktoré pribiehajú v laboratóriách spoločnosti MPA a súčasne aj u zákazníka. Spoločnosť MPA, vyrobí prvé vzorky, ktoré sú poslané zákazníkovi na uvoľnenie. Následne po uvoľnení vzoriek sú dodávané sériové výrobky za pevne dohodnutú cenu a v požadovanom množstve. Je veľký rozdiel vyrábať ložiská do nábytkárskeho priemyslu a do priemyslu automobilového, v ktorom požiadavky na kvalitu a presnosť sú omnoho vyššie.

➤ Sila dodávateľov – dodávatelia vstupných surovín pre výrobu hrajú kľúčovú roľu pre tvorbu cien výstupných výrobkov. Úlohu hrá samozrejme nákupná cena, vzdialenosť dodávateľa, objem odberu, kvalita surovín a v neposlednej rade i dodacie podmienky, teda splatnosť faktúr a reálna doba dodania materiálu.

Nájsť kvalitného, spoľahlivého a finančne výhodného dodávateľa je veľmi náročné a preto spoločnosť vytvára tlak na kvalitu, spoľahlivosť a na certifikáciu podľa DIN, ISO, VDA, atď.

➤ Hrozba vstupu nových konkurentov – vstup nových konkurentov je vysoký v prípade, že by krajiny ako je Rusko a Čína vstúpili na trh s lacnejšími produktmi. Tieto krajiny majú veľké nerastné bohatstvá, lacnú pracovnú silu, avšak chýba im moderná technológia.

Podniky, ktoré pôsobia na trhu, majú svojich distribútorov. S najvýznamnejšími partnermi majú veľmi dobré vzťahy a zaužívané cesty obchodovania, ktoré sú pre nové podniky na začiatku ťažké prelomiť.

Takisto realizácia výrobných linky zo sebou nesie výrazne veľké počiatočné investície spojené práve so samotnou linkou, ale takisto s výstavbou zázemia, potrebných výrobných hál alebo skladovacích priestorov.

➤ Hrozba substitútov – v súčasnej dobe sa nejaví hrozba substitútov tak silná lebo nahraď ložiská z ocele napr. za ložiská vyrobené z plastov je v súčasnej dobe nereálne.

➤ Rivalita firiem – predstavuje kvalitatívne zhodnotenie charakteru, štruktúry a podstaty konkurencie v rámci daného odvetvia. Spoločnosť MPA má veľa konkurentov. Z tých najznámejších SKF alebo FAG. Tu si MPA drží druhé miesto na svete po SKF, čo sa týka

v počte výrobkov a podielu na trhu. Tu nastáva boj z hľadiska nákladov a technickej úrovne, ale je snahou dosiahnuť kvality čo najvyššej a cenu čo najnižšiu. Rozhodujúcu zmenu by mohli priniesť politické vplyvy, prípadný pokles leteckého, automobilového alebo poľnohospodárskeho priemyslu, ktorý je lukratívny vzhľadom k cenám a počtom odoberaných produktov.

8.2.2 Model „7S“ firmy McKinsey

Aké sú kritické faktory úspechu? Pre odpoveď na túto otázku je nutné najskôr analyzovať tie stránky riadiacej práce, ktoré majú pre manažéra zásadný význam. Existuje niekoľko koncepcií a prístupov. Medzi ne patrí tzv. rámec „7S“ konzultačnej firmy McKinsey, koncepcia „kritických faktorov úspechu“. Medzi hlavné faktory úspechu patria:

➤ **STRATEGY** (stratégia) - dlhodobé uspokojovanie zákazníkov; rýchlosť dodávok za podmienok si zachovania konkurenčných výhod; uspokojovanie zamestnancov, formou odmien; zavádzanie a používanie moderných informačných technológií; organizovanie školení a rozvíjanie osobností formou seminárov; riadenie a motivácia ľudských zdrojov

➤ **STRUCTURE** (štruktúra) - v súčasnosti pracuje vo firme 4180 zamestnancov z toho 3510 pracovníkov a 670 THP pracovníkov.

➤ **SYSTEMS** (systémy riadenia) - spoločnosť MPA využíva moderné informačné technológie a informačné systémy. Predovšetkým sú to: každý jeden THP pracovník má vlastný PC, ktorý je prepojený počítačovou sieťou; konštrukcia je vybavená programom na kreslenie; všetky PC sú pripojené na Internet; centrálny server je satelitne prepojený so servermi v Nemecku

➤ **STYLE** (štýl manažérskej práce) - v spoločnosti je aplikovaný demokratický štýl riadenia. Vedúci každého oddelenia organizuje pravidelné porady raz do týždňa. V prípade potreby sú zvolávané operatívne porady, ktorých úlohou je riešiť daný problém. Tu sa každý jeden pracovník môže vyjadriť k problému a povedať vlastný názor. Všetky názory a pripomienky sú zapisované a v časovom slede opäť prehodnocované. Pracovníci prístupujú konštruktívnejšie k riešeniu problémov. Sú vyhlasovaný najlepší pracovníci z jednotlivých oddelení, začo sú finančne odmeňovaní. Je to dobrá motivácia pre ostatných pracovníkov.

➤ **STAFF** (spolupracovníci) - aj keď je pre spoločnosť najdôležitejšie technické vybavenie, kvalitné a presné stroje, informačné systémy a technológie, nákup a predaj výrobkov (marketing), platí pre celú spoločnosť, že najväčším kapitálom a bohatstvom sú ľudské

zdroje, takže spolupracovníci. Preto je kladený veľký dôraz na dosahovanie spokojnosti zamestnancov, tak aby boli schopný podávať čo najväčšie a najkvalitnejšie výkony. Sú vyhlasovaný najlepší pracovníci z jednotlivých oddelení, za čo sú finančne odmeňovaní. Je to dobrá motivácia pre ostatných pracovníkov. Boli zlepšené pracovné a hygienické podmienky pre zamestnancov, ktoré prispievajú k celkovej spokojnosti zamestnancov. Bola zrealizovaná vlastná bezplatná práčovňa pracovných odevov.

➤ **SKILLS** (schopnosti) - flexibilita; poskytovanie kvalitných výrobkov a služieb; cenová konkurencieschopnosť; skúsenosti pracovníkov; osobný prístup k svojim kľúčovým zákazníkom; získavanie nových zákazníkov; schopnosť konkurovať

➤ **SHARED VALUES** (zdieľané hodnoty) - Skutočnosti, ktorú som popísala v bode „STAFF“ do istej miery ukazujú, aké sú zdieľané hodnoty spoločnosti. Firemná kultúra sa dá zahrnúť do niekoľkých bodov ako sú napríklad: budovanie image firmy; dobrá vzájomná komunikácia; spokojnosť nadriadených s prácou svojich podriadených; spokojnosť pracovníkov s finančným odmeňovaním a pracovným prostredím; spokojnosť našich zákazníkov; pocit úspechov.

9 ANALÝZA INTERNÝCH ZDROJOV

9.1 BCG matica

V tejto analýze bude identifikovaná ekonomická prospešnosť jednotlivých výrobkov v zmysle zhodnotenia ich stávajúcich a budúcich ekonomických prínosov a zdôvodniť zmysel a perspektívu investícií do ich rozvoja.

Tak ako už bolo spomínané, pri predstavovaní organizácie, výrobky vyrábané v spoločnosti sú:

Ihličkové ložiská = výrobok A

Gul'kové ložiská = výrobok B

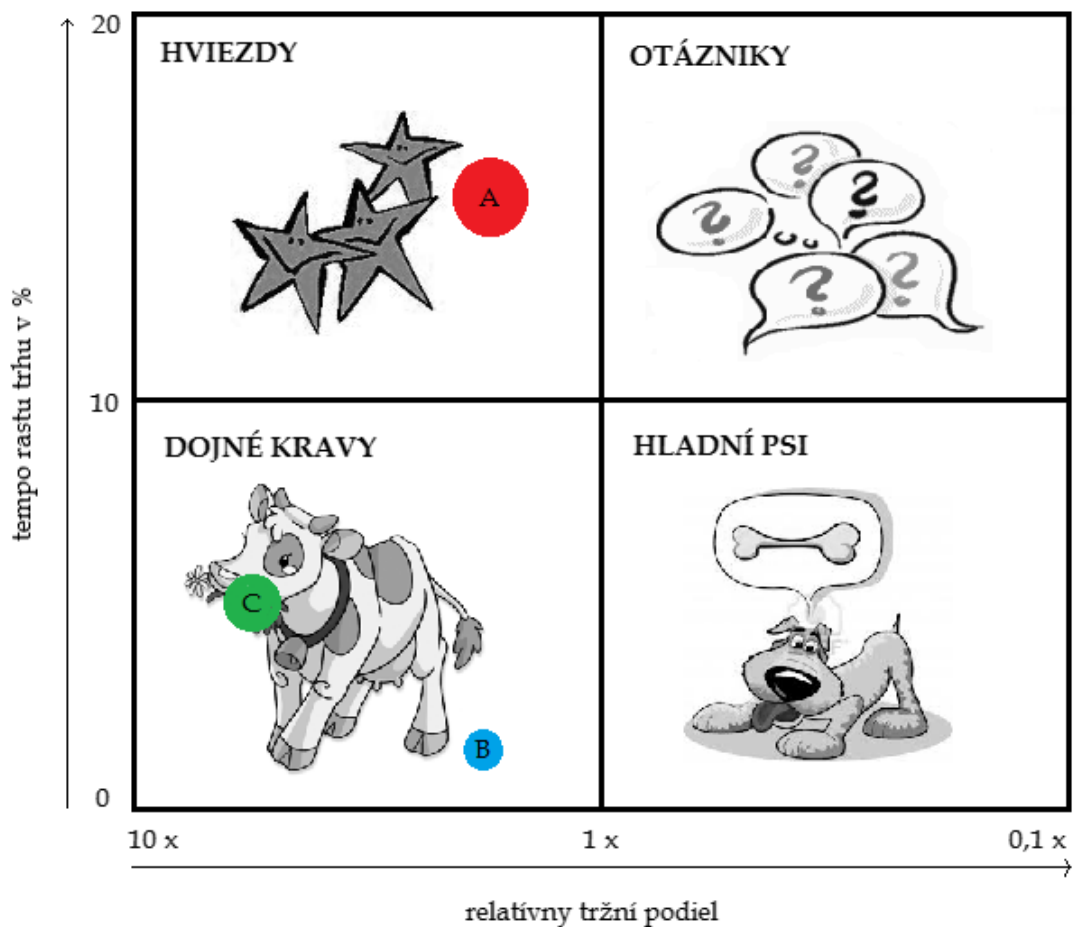
Napínacie elementy = výrobok C

➤ Hviezdy – do tohto kvadrantu bol zaradený výrobok A (ihličkové ložiská). Tento výrobok vykazuje v súčasnosti vysoký podiel na ekonomických prínosoch organizácie a rovnako tak v budúcnosti je možné očakávať vysoké stabilné prínosy. Odporúčaním do budúcnosti by bolo podporovanie a udržiavanie dosiahnutej pozície.

➤ Otázniky – do tejto kategórie nebol zaradený žiadny výrobok. Otázniky nemajú vysoký ekonomický potenciál.

➤ Dojné kravy – predstavujú v súčasnosti ekonomicky významný zdroj ekonomických prínosov a preto bol sem zaradený výrobok B (gul'kové ložiská) a výrobok C (napínacie elementy). Pokiaľ chceme aby sa výrobky prinajmenšom udržali na úrovni musíme zisky z predaja a finančné prostriedky investovať do technického rozvoja.

➤ Psi – do tejto oblasti nebol takisto zaradený žiaden výrobok. Hladoví psi predstavujú pre organizáciu najmenej atraktívnu a ekonomicky neperspektívnu podnikateľskú oblasť, ktorá ako v súčasnosti tak v budúcnosti postráda potenciál ku generovaniu ekonomicky významných prínosov.



Obrázok č. 17BCG matica [vlastné spracovanie podľa Keřkovského, 2006]

9.2 Audit zdrojov

Nasledujúca interná analýza sa bude zaoberať hmotnými, ľudskými, finančnými a nehmotnými zdrojmi spoločnosti MPA, s ktorými v súčasnej dobe disponuje.

9.2.1 Hmotné zdroje

Spoločnosť disponuje s fyzickými zdrojmi podľa súvahy za rok 2011 s majetkom v hodnote cca 125 000 tis. eur. Tabuľka č. 2 zobrazuje jej jednotlivé položky dlhodobého hmotného majetku.

Tabuľka č. 2: Prehľad fyzických zdrojov [interný materiál, 2011]

Aktíva 2011	obstarávacía cena	oprávky	zostatková hodnota
Dlhodobý hmotný majetok	273 461 000 €	148 633 000 €	124 828 000 €
Pozemky a budovy	84 097 000 €	28 654 000 €	55 443 000 €
Stroje, prístroje a ostatné zariadenia	183 728 000 €	119 979 000 €	63 749 000 €
Nedokončené investície	5 636 000 €	0 €	5 636 000 €

Spoločnosť vlastní pozemky a budovy vo výške 84 097 tis. eur, ktoré sa nachádzajú v meste Skalica. Ide predovšetkým o veľké výrobné haly.

Firma MPA je výrobný podnik s dlhoročnou tradíciou a disponuje celou radou hnutelných vecí v hodnote cez 183 000 tis. eur. Ide hlavne o výrobné linky.

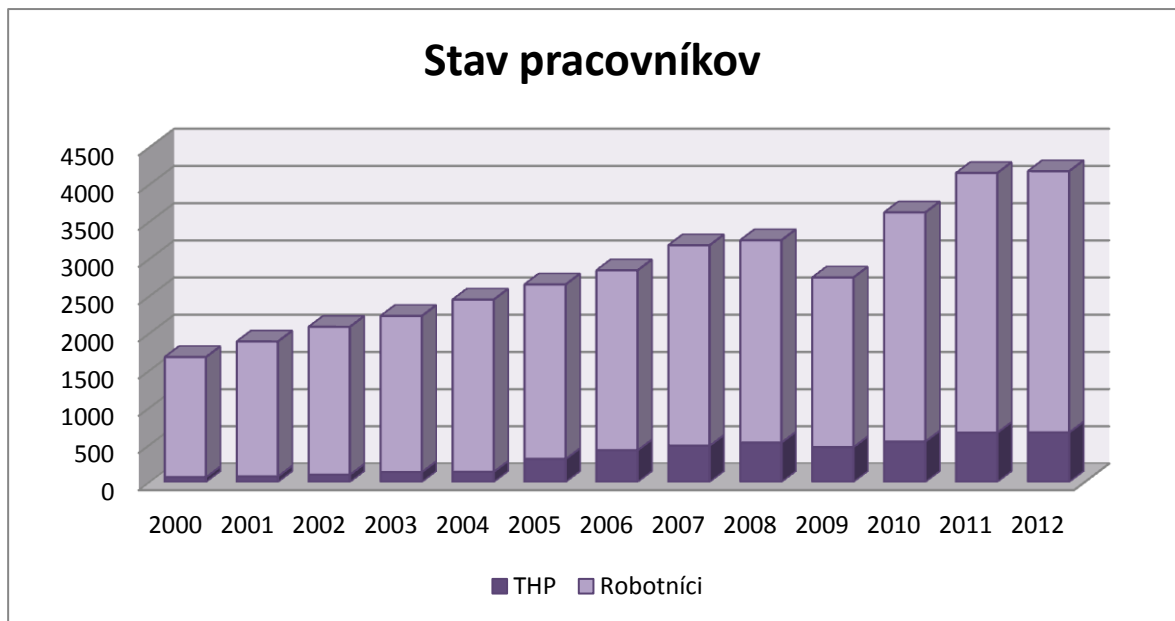
9.2.2 Ľudské zdroje

V súčasnosti spoločnosť MPA zamestnáva 4180 zamestnancov. Z toho 84 % tvoria robotníci a zostávajúcich 16 % tvoria THP pracovníci.

Tabuľka č. 3: Vývoj počtu zamestnancov [interný zdroj, 2011]

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Stav a z toho:	1680	1890	2087	2233	2453	2657	2847	3183	3252	2750	3625	4155	4180
Robotníci	1613	1811	1986	2097	2313	2344	2417	2693	2719	2279	3078	3489	3510
THP	68	79	101	136	140	313	430	490	533	471	547	666	670

Ako môžeme vidieť z grafu, počet zamestnancov vo firme sa stále rozrastá. Má stúpajúcu tendenciu. V roku 2009 došlo vzhľadom k ekonomickej kríze k prepúšťaniu pracovníkov. Ako sa situácia ustálila, firma znovu začala prijímať nových zamestnancov.



Obrázok č. 18: Vývoj počtu pracovníkov [interný zdroj]

Na vzdelávanie zamestnancov je kladený veľký dôraz. Pracovníci sú zaškoľovaní v materskej firme v Nemecku. Spoločnosť má vytvorené vlastné školiace strediská a každý jeden pracovník je pravidelne preškoľovaný. K zvýšeniu konkurencieschopnosti prispievajú aj jazykové kurzy managementu a vedúcich pracovníkov. Spoločnosť sa podieľa na výchove nových kádrov formou „vlastnej triedy“ v rámci stredoškolského štúdia. V meste Skalica je stredná škola, ktorá pripravuje študentov na prácu v strojárskom priemysle a konkrétne teda pre firmu MPA. V spoločnosti sú zlepšované sociálne istoty zamestnancov, ktoré pozitívne vplyvajú na stabilitu rodín čo sa v neposlednom rade odrazí aj na kvalite vykonávanej práce zamestnancov. Aktívna spolupráca priamych nadriadených s podriadenými, kde nadriadený dokáže podriadených pracovníkov motivovať a súčasne je aj prístupný pre riešenie ich nielen pracovných ale aj osobných problémov.

V nasledujúcom grafe je uvedená kvalifikačná štruktúra zamestnancov, ktorá vychádza z údajov z výročnej správy pre rok 2011.

Najväčšiu časť spoločnosti tvoria zamestnanci so stredoškolským vzdelaním alebo učilištom, teda s výučným listom. Títo pracovníci tvoria 86 % podniku. S vysokoškolským vzdelaním je to 11 %, ale každoročne týchto zamestnancov pribúda. A v poslednej rade len s 3 % sú to pracovníci so základným vzdelaním.



Obrázok č. 19: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov [interný zdroj, 2011]

9.2.3 Finančné zdroje

Analýza finančných zdrojov spoločnosti bola vypracovaná na základe údajov z výročnej správy z roku 2011.

- Štruktúra financovania

Tabuľka č. 4: Štruktúra vlastného a cudzieho kapitálu za rok 2011 [interný zdroj, 2011]

Pasíva 2011	
Vlastné imanie	93 323 000 €
Základné imanie	44 829 000 €
Kapitálové rezervy	8 188 000 €
Fondy zo zisku	4 483 000 €
Oceňovacie rozdiely	86 000 €
HV v bežnom období	9 252 000 €
Nerozdelený zisk	26 485 000 €
Cudzie zdroje	130 650 000 €
Dlhodobé záväzky	62 194 000 €
Krátkodobé záväzky	68 456 000 €

➤ Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia spoločnosti v roku 2011 činil 9 252 000 eur. Najväčšou zložkou, ktorá prispievala boli tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb v hodnote 341 425 000 eur. V roku 2009 bola suma o niečo nižšia. Firma vykazovala zisk po zdanení 3 066 000 eur. Bolo to spôsobené slabším predajom výrobkov. Zákazníci pocítovali na vlastnej koži hospodársku krízu a menej nakupovali. Firma takisto vyrábala menej výrobkov čo môžeme vidieť na nákladoch spojených so spotrebovaným materiálom, ktoré sa znížili o viac ako polovicu. A v roku 2008 firma vykazovala zisk po zdanení 7 069 000 eur. V tomto prípade firma investovala do nových technológií, ktoré boli finančne náročné. Preto rok 2008 aj 2009 je oproti roku 2011 slabší.

➤ Osobné náklady

Spoločnosť MPA v roku 2011 zamestnávala celkovo 4180 zamestnancov. Celkové osobné náklady činili 73 088 000 eur.

Tabuľka č. 5: Osobné náklady spoločnosti MPA za rok 2011
[interný zdroj, 2011]

Vybrané položky	Rok 2011
Osobné náklady	73 088 000 €
Mzdové náklady	52 415 000 €
Náklady na sociálne a zdravotné	17 794 000 €
Ostatné sociálne náklady	2 879 000 €

Priemerná mzda vo firme dosiahla úroveň 1 075 eur na pracovníka, pričom priemerná mzda na Slovensku podľa ŠÚ SR dosiahla úroveň 790 eur. Tento stav je daný predovšetkým skutočnosťou, že spoločnosť zamestnáva veľký počet THP pracovníkov, ktorých mesačná mzda zvyšuje priemer.

➤ Vybrané finančné ukazovatele

Tabuľka č. 6: Vybrané finančné ukazovatele spoločnosti MPA za rok 2011

[interný zdroj, 2011]

Ukazovateľ	Optimálna hodnota	2009	2010	2011
Rentabilita tržieb v %	4-8	1,65	4,36	2,71
Rentabilita vlastného imania v %	9-15	1,88	6,63	11,01
Celková zadlženosť	30-50	11,79	18,36	60,85
Likvidita 1. Stupňa	0,2-0,5	0,06	0,01	0,01
Likvidita 2. Stupňa	1-1,5	2,21	1,92	0,70
Likvidita 3. Stupňa	2-2,5	3,4	2,84	1,31

Rentabilita tržieb sa počas sledovaného obdobia pohybovala v intervale optimálnych hodnôt iba v roku 2010, kedy dosahovala úroveň 4,36. V roku 2011 rentabilita tržieb klesla pod optimálnu úroveň, čo je negatívny vývoj a je potrebné prijať opatrenia na zlepšenie tohto ukazovateľa. Na rozdiel od rentability tržieb, rentabilita vlastného imania počas celého sledovaného obdobia mala pozitívny trend, medziročný nárast v rokoch 2010 a 2011 bol približne rovnaký na úrovni 4,5 percentuálneho bodu a tento ukazovateľ sa pohybuje v intervale optimálnych hodnôt. V rokoch 2009 a 2010 sa celková zadlženosť podniku pohybovala pod úrovňou spodnej hranice intervalu optimálnej hodnoty tohto ukazovateľa, čo svedčí o nízkom zadlžení podniku v týchto obdobiach. V roku 2011 nastal viac ako trojnásobný nárast zadlženosti podniku až na úroveň 60,85. Táto hodnota presahuje hornú hranicu intervalu optimálnej hodnoty, čo môže naznačovať možné problémy podniku v budúcnosti. Vývoj likvidity prvého, druhého aj tretieho stupňa má počas sledovaného obdobia negatívny trend a v roku 2011 boli všetky tieto ukazovatele výrazne pod spodnou hranicou optimálnych hodnôt, čo môže znamenať určité problémy úhrady krátkodobých záväzkov podniku.

9.2.4 Nehmotné zdroje

Spoločnosť MPA je vlastníkom výnimočného know-how, ktoré spočíva predovšetkým v dlhodobej tradičnej výrobe, vďaka ktorej si firma uchováva svoju výnimočnosť.

Firma je držiteľom niekoľkých certifikátov, ktoré svedčia o vysokej úrovni firmy. Ide o nasledujúce certifikáty:

➤ Certifikát QM (management kvality)

- Certifikáty ochrany životného prostredia
- Certifikáty bezpečnosti pri práci

10 SWOT ANALÝZA FIRMY

Tabuľka č. 7: SWOT analýza spoločnosti MPA [vlastné spracovanie]

Strenghts	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> + tradícia kvalitnej práce + spoľahlivosť zamestnancov + dostatočná výrobná kapacita + skúsenosti a dlhodobá prax pracovníkov + know-how + veľké spektrum výrobkov + používanie vlastnej technológie + dlhodobá tradícia a povedť dobrej kvality (IMAGE firmy) + konkurencie schopnosť + dôvera zákazníkov + zavedený a zvládnutý systém managementu kvality podľa ČSN EN ISO 9001:2001 + solventnosť (výborná platobná morálka) + recyklovateľnosť (97% produkcie je plne recyklovateľné) + spracovanie odpadu + cenová dostupnosť + výhradný výrobca v rámci SR + dlhodobé dodávky- zmluvy 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurencia - rast trhu - pracovné vzťahy, nedostatočná komunikácia medzi vedením a zamesnancami - štýl manažerstva a riadenie ľudských zdrojov - jazykové a manažérske nedostatky kľúčových pracovníkov - personálna politika - zvyšovanie cien vstupných materiálov - neefektívnosť vo výrobe - zbytočný prestoj vo výrobe - využitie iba v automobilovom priemysle - nedostatočne prepracovaný motivačný systém a systém rozvoja ľudských zdrojov - obmedzené výrobné a skladovacie priestory - vysoká hlučnosť vo výrobe - priestory vo výrobnéj hale nie sú klimatizované - nízka integrácia riadenia výroby s ostatnými činnosťami
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> ? Vytvoriť stabilnú a prosperujúcu spoločnosť ? Zlepšiť kvalitu výrobkov a služieb ? Zníženie počtov reklamácií ? Zmena stratégie ? Prechod EU na jednotnú menu posilnenie eura voči doláru a výhodnejší export ? Reálna možnosť preniknutia so súčasnými výrobkami na nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> ! Vznik novej zahraničnej konkurencie v ČR (Hodonín 6 km) ! Spomalenie ekonomického rastu v SR ! Veľké bariéry pre vstup na nové trhy ! Pomerne veľké opotrebenie výrobných liniek ! Mierne vyššia cena v porovnaním s tuzemskou konkurenciou ! Substitučné materiály v nových modeloch áut ! Recesia automobilového priemyslu ! Celosvetová ekonomická kríza ! Konkurencia je schopná lepšie uspokojiť potreby zákazníka ! Zvyšovanie vstupných materiálov a energie ! Zo strany štátu negatívne ovplyvnenie zvyšovania daní

10.1 Záver SWOT analýzy

Spoločnosť MPA disponuje veľkým množstvom silných stránok, ale samozrejme má i svoje slabé miesta. Silné stránky vyplývajú hlavne z dlhodobej tradície a povestou dobrej kvality (IMAGE firmy). Vďaka cenovej dostupnosti a veľkému spektru výrobkov má firma dlhodobé zmluvy s odberateľmi a tým je na trhu konkurencie schopná. Tým, že majú dlhodobú tradíciu kvalitnej práce, zákazníci týmto výrobkom a práci dôverujú.

Na druhej strane sa výroba ložísk dá využiť len v automobilovom priemysle čo bráni k preniknutiu do ďalších odvetví priemyslu. Čo sa týka ľudských zdrojov, vo firme je zanedbaná komunikácia medzi vedením a zamestnancami, čo spôsobuje chyby vo výrobe. Takisto pracovníci sú nedostatočne motivovaní k lepšiemu výkonu a vzniká neefektívnosť pri výrobe.

Pokiaľ by sa firme naskytla možnosť preniknúť so súčasnými výrobkami na nové trhy, určite by to malo za následok zvýšenie produkcie. Keďže vývoj firmy sa riadi intuitívne, bolo by dobré navrhnúť stratégiu, ktorá by prispela k zvýšeniu tržnej hodnoty spoločnosti, dobre nastavenou stratégiou by sa zvýšil zisk organizácie a množstvo produkcie.

Naopak hrozbou pre podnik môže byť vznik novej konkurencie či už v Českej republike alebo v Rakúsku, keďže sa podnik nachádza blízko hraníc s týmito krajinami. Táto situácia by pre podnik nebola priaznivá. Mohlo by to spôsobiť zníženie počtu zákazok a stratu niektorých zákazníkov. Hrozbou pre podnik môže byť taktiež zvýšenie vstupných materiálov a energie. Tým by podnik musel zvýšiť cenu svojich výrobkov alebo sa „ochudobniť“ o zisk z predaných výrobkov.

11 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOTI

Podnik nemá spracované strategické plány v žiadnej explicitnej forme, a preto nemôžu byť porovnané výsledky analýzy so stávajúcim plánom. Vývoj firmy sa riadi intuitívne. Vzhľadom na cieľ mojej bakalárskej práce sa pokúsím sama navrhnúť akým spôsobom by strategický plán mohol vyzerat'. Na začiatok si stanovím strategické ciele spoločnosti, ktoré by mohli byť splnené do roku 2018. Nasledovne vytvorím scenár možného vývoja. Zvolím jeden cieľ a ten prenesiem do troch možných scenárov. Nakoniec sa pokúsím navrhnúť konkrétne odporúčania pre jednotlivé varianty.

11.1 Návrh strategického plánu podniku

Na základe spracovanej analýzy okolia a vnútorného prostredia firmy s prihliadnutím k relevantným faktorom plynúcich zo spracovanej SWOT analýzy je teraz mojim cieľom navrhnúť vhodnú stratégiu podniku MPA.

11.1.1 Poslanie a vízie

Jednoduchým poslaním spoločnosti je:

Zmyslom existencie spoločnosti MPA je výroba ložísk a komponentov pre automobilový priemysel. Všetky aktivity spoločnosti sú šetrné k životnému prostrediu.

Vízia pre spoločnosť je formulovaná nasledovne:

MPA existuje preto, aby vytvorila stabilnú a prosperujúcu spoločnosť a vybudovala nové pobočky s úzkym zameraním na výrobu.

11.1.2 Strategické ciele

- Maximalizácia tržnej hodnoty spoločnosti,
- Zvýšiť zisk spoločnosti o 5-7 % do roku 2018 oproti roku 2011,
- Zvýšiť množstvo produkcie o 10 % do roku 2018 oproti roku 2011,
- Splňať ekologické kritéria ISO 14001,
- Zlepšovať kvalitu výrobkov a služieb,
- Vybudovať a dodržiavať systém akosti DIN EN ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1,
- Zníženie počtov reklamácií od zákazníkov,

- Zníženie nepodarkových nákladov na prevádzkový výkon o viac ako 10 %,
- Zníženie počtu chybných výrobkov pre zákazníka,
- Max. 20 nepodarkov na milión vyrobených kusov,
- Redukcia sklzov v dodávkach zákazníkom k žiadanému termínu zákazníka na ≤ 5 % obratu za 1 deň,
- Zníženie stupňa plnenia u vzoriek k žiadanému termínu zákazníka ≥ 90 %.

11.2 Scenár vývoja

Podnikateľská realita v súčasnom svete globálnej ekonomiky je zložito predvídateľná. Strategické ciele môžu byť naplnené rýchlejšie, pomalšie alebo niektoré nemusia byť vôbec. S využitím operatívnych plánov však môžeme postupné naplňovanie strategického cieľa monitorovať a flexibilne (operatívne) reagovať tak, aby bol cieľ dosiahnutý. Nasledovne bude vybraný jeden cieľ a to tržby z predaja vlastných výrobkov, na ktoré bude vytvorený scenár možného vývoja. Budú stanovené tri varianty možného scenára. Prvou variantou bude realistická, ďalej pesimistická a nakoniec optimistická varianta. V každej variante bude stanovené kedy daná varianta nastáva. Podľa tržieb z predaja vlastných výrobkov za rok 2011, ktoré činili 341 425 000 eur budú stanovené intervaly, ktoré budú zaradené do jednotlivých variant. Samozrejme optimistickou variantou bude, keď firma dosiahne viac než je plánovaný objem. Táto situácia by bola pre podnik najideálnejšou.

Tržby z predaja vlastných výrobkov za rok 2011 činili 341 425 000 eur.

Tabuľka č. 8: Scenár možného vývoja [vlastné spracovanie]

Scenár	Kedy nastáva- podľa tržieb za predané výrobky za rok 2011
Scenár I. - Realistická varianta	Splnený cieľ 375 567 500 € z tržieb za predané výrobky (vrátane odchýlky 10 %)
Scenár II. - Pesimistická varianta	Menej než 90 % z plánovaných 375 567 500 € z tržieb za predané výrobky (< 338 010 000 €)
Scenár III. - Optimistická varianta	Viac než 110 % z plánovaných 375 567 500 € z tržieb za predané výrobky (> 413 100 000 €)

11.3 Konkrétne odporúčania

S pomocou vykonanej analýzy firmy MPA, stanovených strategických cieľov a vytvoreného scenára vývoja budú navrhnuté konkrétne odporúčania pre podnik, ktoré podľa môjho názoru pomôžu k zaisteniu konkurenčnej výhody a tým i dlhodobého zisku podniku. Konkrétne odporúčania budú navrhnuté pre každú variantu, ktorá by mohla nastať. Nakoniec navrhнем aj ďalšie konkrétne odporúčania na zlepšenie v oblasti ľudských zdrojov, informačného systému, marketingu, výroby, obchodu a životného prostredia.

11.3.1 Optimistická varianta

V prípade optimistickej varianty, čo je viac než 110 % z plánovaných 375 567 500 eur z tržieb za predané výrobky, by podnik musel navýšiť výrobnú kapacitu, zvýšiť kapacitu v skladoch a s tým by súvisel príjem nových zamestnancov. Príjem nových zamestnancov by samozrejme zo sebou niesol ďalšie náklady na zaškolenie nových pracovníkov, týkajúce sa výrobkov, materiálu a nových technológií, ktoré firma používa a starosti s ich adaptáciou. S touto variantou by podnik bol najspokojnejší aj v prípade vynaloženia ďalších nákladov, ktoré by boli v tomto prípade skoro nezaznamenateľné.

11.3.2 Pesimistická varianta

K tomuto prípadu by prišlo, keby firma dosiahla menej než 90 % z plánovaných tržieb za predané výrobky. Znížil by sa jej zisk oproti minulému obdobiu a to by mohlo spôsobiť prepúšťanie pracovníkov, pri obmedzení alebo zastavení výroby alebo likvidáciu prebytočných výrobných zariadení. Vznikali by imputované náklady. V každom prípade sa každý podnik snaží svojich cieľov dosiahnuť, či už úplne alebo čiastočne. V tomto prípade by bolo dobré keby firma aplikovala návrhy uvedené v kapitole 11.3.4, predovšetkým z oblasti obchodu a marketingu.

11.3.3 Realistická varianta

Pri realistickej variante, kedy by podnik dosiahol svojho strategického cieľa presne tak ako si naplánoval, by som odporučila návrhy z oblasti ľudských zdrojov, pre lepšiu komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, uvedené v kapitole 11.3.4. V každom prípade je potrebné aby v spoločnosti existovala dobrá komunikácia medzi týmito dvomi stranami a jestvovala spätná väzba.

11.3.4 Další návrhy na zlepšení

Pri naplnení alebo nenaplnení strategických cieľov, by sa mal podnik zamerať na tieto návrhy na zlepšenie, ktoré by podľa môjho názoru zlepšili či už motiváciu zamestnancov k lepšiemu výkonu, zaistenie odbytu alebo spokojnosti odberateľov. Tieto návrhy boli rozdelené do niekoľkých oblastí:

➤ Ľudské zdroje

Vedenie firmy si bohužiaľ neuvedomuje, že sú pracovníci vo väčšine prípadov demotivovaní z dôvodu chýbajúceho hodnotenia výkonu. Aj napriek dobrým vzťahom na pracovisku sú ľudia nespokojní a to z dôvodu, že necítia, že by ich práca bola dostatočne ocenená, a to nie finančne ale napríklad slovne. Pracovníkom vo väčšine prípadov chýba spätná väzba, alebo sa prejavuje spätná väzba len negatívnym spôsobom, v tom prípade, keď sa niečo nepodarí podľa predstáv.

Podľa môjho názoru by bolo dostačujúce či už formálne alebo neformálne hodnotenie vo forme pochvál alebo vo forme pravidelnej spätnej väzby od nadriadeného v pravidelných intervaloch. Spätnou väzbou pre manažérov by mohol byť dotazník. Jednoduchý anonymný dotazník, ktorý by bol rozdáný všetkým zamestnancom s otázkami typu, prečo je zamestnanec nespokojný, čo by vylepšil alebo čo by zmenil na stávajúcom systéme práce.

Jednou z ďalších vecí je, že priestory vo výrobných hale nie sú klimatizované, v letnom období sa tam takmer nedá dýchať. Na zamestnancov to vplýva tak, že sa im nechce pracovať. Preto by som nainštalovala do výrobných hál klimatizáciu.

➤ Informačný systém

Firma MPA disponuje s informačným systémom, ktorý už je zastaraný. Navrhovala som obstaranie nového informačného systému, ktorý by mal pokryť všetky potrebné činnosti súvisiace s chodom podniku.

➤ Marketing

Podľa môjho názoru aj keď firma MPA je veľký podnik a má veľké množstvo zákazníkov, bolo by dobré aby marketingové oddelenie zaistilo potrebné propagačné materiály, zaistovalo aktualizáciu výrobného programu a úplnosti a bezchybnosti zverejnených údajov a rozšírenie fotoarchívu. Ďalej je nevyhnutné posilniť pozíciu firmy na internete, a to nielen v oblasti firemných webových stránok, ale takisto pre oblasť stále viac obľúbených e-

shopov, ktoré pomôžu získať nových zákazníkov. Vstup na nové trhy nie je jednoduchou záležitosťou pre žiadnu firmu, ale bez reklamy a propagácie toho firma nedosiahne.

Aj napriek tomu, že nejde o typické výrobky, snažila by som sa podporiť predaj akčnými ponukami. Akčné ponuky a zľavy sú tým, na čo spotrebiteľia reagujú. Špeciálne cenové ponuky a výpredajové akcie sú ďalšími prostriedkami, ktorými sa dá zvýšiť objem predaja a zaistiť si tak potrebný odbyt. Stagnujúci odbyt sa premieta do preplnenosti skladov a nemožnosti vyrábať, s tým súvisiace náklady na pracovníkov vo výrobe, ktoré sa tým stávajú premárnenými. Predajom výrobkov za zvýhodnenú cenu sa zaistí odbyt a tým i plynulosť celého výrobného procesu.

➤ Výroba

Ako sme zistili v SWOT analýze, hrozbou podniku môže byť pomerne veľké opotrebenie výrobných liniek, a tým by sa mohla zhoršiť kvalita výrobkov a vzrásť počet reklamácií. Preto by som navrhla investíciu do nových výrobných liniek, po dobe ich úplného odpísania.

➤ Obchod

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy hrajú veľmi významnú úlohu. Dôležité je pracovať na ich vývoji a snažiť sa usilovať o lepšie podmienky. Vo vzťahu k odberateľom to je hlavne ich spokojnosť, čo vedie k ich opätovným nákupom a šíreniu kladných referencií. Vo vzťahu k dodávateľom ide predovšetkým o snahu vyjednávať lepšie dodacie podmienky, teda hlavne nižšiu nákupnú cenu a splatnosť faktúr. Takto vzniknuté úspory je možné opäť zúročiť investíciami do iných prostriedkov, ktoré firme prinesú nárast hospodárskeho výsledku.

➤ Životné prostredie

Možno konštatovať, že v súčasnosti sa stáva starostlivosť o životné prostredie veľmi modernou záležitosťou a preto sa spoločnosti snažia ponúkať „zelené“, produkty. Investície do environmentálne priateľských riešení môžu spoločnosti priniesť potrebnú diverzifikáciu. V konečnom dôsledku môžu priniesť aj zníženie nákladov, pretože Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky každoročne vyhlasuje výzvy na predkladanie projektov na čerpanie fondov v rôznych oblastiach starostlivosti o životné prostredie. Je preto potrebné sledovať predkladané výzvy a reagovať na každú vhodnú možnosť. Spoločnosť už má s niektorými energeticky šetrnými riešeniami skúsenosti a táto silná stránka má

pre podnik vysokú váhu. Preto podporujem ďalšie prehľbovanie takejto formy diverzifikácie produktu, čo podľa mňa v konečnom dôsledku prinesie zvýšenie konkurencieschopnosti a tržieb.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce, ktorú držíte v rukách, bolo zhodnotenie stavu podniku, stanovenie strategických cieľov, vytvorenie scenáru možného vývoja a navrhnutie konkrétnych odporúčaní pre podnik.

Pre vyhodnotenie záveru bolo použitých niekoľko metód pre internú a externú analýzu prostredia, ktoré boli vykonané v praktickej časti práce na základe teoretických poznatkov. Pomocou PEST analýzy bolo zhodnotené politické, ekonomické, sociálne a technologické okolie podniku, ktoré neustále firmy ovplyvňuje, či už priamo alebo nepriamo. Michael Eugen Porter, ktorý vytvoril model piatich konkurenčných síl, bol prínosný v analyzovaní dodávateľov, odberateľov, substitútov, potencionálne novo vstupujúce firmy a konkurentov v odvetví. Tato analýza poukázala na stabilné a silné postavenie spoločnosti na trhu v pomerne silnom konkurenčnom prostredí. BCG matica identifikovala ekonomickú prospešnosť jednotlivých výrobkov v zmysle zhodnotenia ich stávajúcich a budúcich ekonomických prínosov a zmysel ich investície do budúca. Z troch vybraných výrobkov, všetky vykazujú v súčasnosti vysoký podiel na ekonomických prínosoch organizácie. Žiaden z výrobkov nebol zaradený do kvadrantu, ktorý neprosperuje alebo postráda do budúcnosti potenciál. Ďalšou spracovanou analýzou bola matica SWOT, v ktorej boli identifikované silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby firmy. Jej podoba prináša fakty, ktoré zobrazujú skutočnosť, že firma disponuje síce veľkým množstvom silných stránok ale takisto existujú aj slabé stránky, v ktorých by sa firma mohla stále zlepšovať.

V závere práce boli stanovené strategické ciele pre spoločnosť MPA, ktoré by mohli byť pre firmu vytýčeným cieľom na dosiahnutie. Bol navrhnutý scenár vývoja, pretože nevieme ako sa strategické ciele rýchlo naplnia alebo či sa vôbec naplnia. Preto bol scenár uvedený na príklade tržieb z predaja vlastných výrobkov. Môže nastať realistická, pesimistická či optimistická varianta. Nakoniec boli navrhnuté konkrétne odporúčania pre každú variantu zvlášť.

Domnievam sa, že stanovené ciele v úvode tejto práce boli naplnené, na základe vykonaných návrhov.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografické publikácie

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003, xiv, 187 s. ISBN 80-717-9730-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-726-1128-3.

KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xi, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOURDI, Jeremy a Lenka ŠVECOVÁ. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 300 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2725-4.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

RŮČKOVÁ, Petra a ŠULEŘ. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza: plánování a realizace*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Zdeněk a Lenka ŠVECOVÁ. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. Expert (Grada). ISBN 80-864-1947-9.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení)*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-857-8093-3.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-864-1941-X. ?

SRPOVÁ, Jitka a Lenka ŠVECOVÁ. *Podnikatelský plán a strategie: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-867-5435-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Internetové zdroje

Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR. *Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254

Nezamestnanosť podľa ekonomickej činnosti na Slovensku. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z:

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=48056>

Počet obyvateľov v Skalickom okrese. *Regionálna rozvojová agentúra Skalica* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z:

http://www.rراسi.sk/images/stories/kniznica/RRA_Skalicko_v_cislach.pdf

Priemerná mesačná mzda zamestnancov v hospodárstve SR. *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z:

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=187>

Slovakia - Gross domestic product at market price, Current prices, ECU/euro, Neither seasonally nor working day adjusted, Main series. *European Central Bank: Statistical Data Warehouse* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z:

http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=119.ESA.A.SK.N.0000.B1QG00.1000.TTTT.V.U.A

Slovakia - HICP - Overall index, Annual rate of change, Eurostat, Neither seasonally nor working day adjusted. *European Central Bank: Statistical Data Warehouse* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z:

http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=122.ICP.M.SK.N.000000.4.ANR

Strategické řízení. *Strateg* [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html

Interné zdroje

Interné materiály spoločnosti MPA

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Úrovne manažerského riadenia a rozhodovania [Košťan, 2002].....	14
Obrázok č. 2: Cyklus strategického riadenia [Sedláčková, 2006]	14
Obrázok č. 3: Porterov model piatich konkurenčných síl [Porter, 2008]	20
Obrázok č. 4: Model „7S“ firmy McKinsey [Keřkovský, 2006].....	23
Obrázok č. 5: BCG matica [Jakubíková, 2008].....	25
Obrázok č. 6: Časové hľadisko hodnotenia informácií [Růčková, 2011].....	26
Obrázok č. 7: SWOT analýza [Keřkovský, 2006].....	28
Obrázok č. 8: Ihličkové ložisko [www.duvalo.sk]	39
Obrázok č. 9: Gulčkové ložisko [www.skf.com].....	39
Obrázok č. 10: Napínací element [www.skoda-diely.sk]	39
Obrázok č. 11: Organizačná štruktúra spoločnosti MPA [vlastné spracovanie]	40
Obrázok č. 12: Vývoj HDP na Slovensku v bežných cenách [vlastné spracovanie na základe údajov z European Central Bank – Statistical Data Warehouse].....	43
Obrázok č. 13: Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku [European Central Bank - Statistical Data Warehouse]	44
Obrázok č. 14: Miera evidovanej nezamestnanosti v okresoch SR [Štatistický úrad Slovenskej republiky].....	45
Obrázok č. 15: Nezamestnanosť v priemysle [vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky]	46
Obrázok č. 16: Priemerná mesačná nominálna mzda zamestnancov v hospodárstve Slovenska [vlastné spracovanie na základe údajov zo Štatistickho úradu Slovenskej republiky].....	47
Obrázok č. 17BCG matica [vlastné spracovanie podľa Keřkovského, 2006]	53
Obrázok č. 18: Vývoj počtu pracovníkov [interný zdroj].....	55
Obrázok č. 19: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov [interný zdroj, 2011]	56

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Strategické alternatívy [Keřkovský, 2006].....	31
Tabuľka č. 2: Prehľad fyzických zdrojov [interný materiál, 2011]	54
Tabuľka č. 3: Vývoj počtu zamestnancov [interný zdroj, 2011]	54
Tabuľka č. 4: Štruktúra vlastného a cudzieho kapitálu za rok 2011 [interný zdroj, 2011].....	56
Tabuľka č. 5: Osobné náklady spoločnosti MPA za rok 2011 [interný zdroj, 2011]	57
Tabuľka č. 6: Vybrané finančné ukazovatele spoločnosti MPA za rok 2011 [interný zdroj, 2011]	58
Tabuľka č. 7: SWOT analýza spoločnosti MPA [vlastné spracovanie]	60
Tabuľka č. 8: Scenár možného vývoja [vlastné spracovanie]	63