

Projekt stanovení strategie za účelem vstupu firmy MPL TRADING, s.r.o. na nové trhy

Bc. Petra Skřivánková

Diplomová práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra SKŘIVÁNKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt stanovení strategie za účelem vstupu firmy
MPL TRADING, s.r.o. na nové trhy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu MPL TRADING, s.r.o. a její aktivity.
- Provedte analytická šetření z oblasti současného podnikání firmy MPL TRADING, s.r.o.
- Navrhněte projekt možností rozšíření vstupu na nové trhy pro zvolenou firmu.

Závěr

Rozsah práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-17-6
- [2] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, a.s., 1997. ISBN 80-85943-41-7
- [3] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006 ISBN 80-247-1389-6
- [4] JIRÁSEK, A. Konkurenčnost. Praha: Profesional publishing, a.s., 2000. ISBN 80-86419-11-8

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 10. března 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 5. května 2008

Ve Zlíně dne 18. března 2008



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je vytvoření strategie pro vstup společnosti MPL na nové trhy.

První část práce, tedy teoretická vychází z poznatků získaných literárním průzkumem. Zde jsou definovány základní pojmy týkající se strategie a strategického myšlení.

V praktické části se věnuji analýze současného postavení společnosti MPL na trhu. Na základě této analýzy se dále zabývám samotným projektem, kde je uveden finanční rozpočet, vyhodnocení efektivnosti projektu (čistá současná hodnota, doba návratnosti investic), průběh jednotlivých strategických činností vyjádřených pomocí programu WinQSB a riziková analýza.

Výsledkem práce je závěrečné vyhodnocení projektu.

Klíčová slova: Strategie, Konkurenční výhoda, Nové trhy.

ABSTRACT

The goal of my diploma work is to create a strategy for entering new markets for the company MPL.

The first part, theoretical section, is based on observation and knowledge gained from technical literature. The basic terms of strategy and strategic thinking are defined here.

I devoted the practical part to an analysis of current position on the market of the company MPL. On grounds of this analysis I further deal with the project, where I bring out a financial budget, an evaluation of effectiveness of the project (net present value, time of back investment), a process of individual strategic activities created in the programme WinQSB and a risk analysis.

The result of this work is a final evaluation of the project.

Keywords: Strategy, Competitive advantage, New markets.

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi při vypracování diplomové práce poskytl.

Dále děkuji řediteli společnosti MPL panu Romanu Hrabalovi za jeho ochotu a vstřícnost při získávání potřebných informací k vyhotovení této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ MYŠLENÍ.....	10
1.1 POSTUP PŘI TVORBĚ A ZAVÁDĚNÍ STRATEGIE	11
1.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT PODNIKU	11
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	13
1.3.1 Analýza obecného okolí podniku.....	14
1.3.2 Analýza odvětví	14
1.4 SWOT ANALÝZA.....	18
2 KONKURENČNÍ VÝHODA	20
2.1 VŮDČÍ POSTAVENÍ V NÍZKÝCH NÁKLADECH	20
2.2 DIFERENCIACE	21
2.3 FOKUS NEBOLI FOKÁLNÍ STRATEGIE	21
2.4 CO MŮŽE BÝT KONKURENČNÍ VÝHODOU VÁZANOU NA PRODUKT?	22
3 VSTUP PODNIKU NA NOVÉ TRHY	24
Na co se zaměřit	24
Důvody exportní činnosti	24
3.1 STRATEGIE MEZINÁRODNÍHO ROZVOJE.....	25
3.2 METODY VSTUPU	26
3.3 VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE	26
4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 ANALYTICKÁ ČÁST	30
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	30
5.1.1 Základní poslání, filosofie, podnikání a hlavní cíle firmy	30
5.1.2 Sortiment společnosti	31
5.1.3 Charakteristika současné oblasti podnikání	32
5.2 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU	33
5.2.1 Vnější prostředí	33
5.2.2 Vnitřní prostředí	36
5.3 APLIKACE PORTEROVA MODELU	38
5.4 SWOT ANALÝZA.....	40
5.5 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY MPL NA TRHU	41
5.5.1 Analýza současných zákazníků, konkurence a dodavatelů.....	41
5.5.2 Analýza kupní síly a velikosti trhu v ČR	43
5.5.3 Analýza současné působnosti firmy MPL v ČR	47

5.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	49
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	50
6.1	FINANČNÍ ROZPOČET NA JEDNU NOVOU PRODEJNU.....	50
6.1.1	Výstavba pobočky z vlastních finančních zdrojů.....	50
6.1.2	Metody pro hodnocení efektivnosti zamýšlené investice.....	52
6.1.3	Pronájem prodejních prostorů.....	54
6.1.4	Metody pro hodnocení efektivnosti zamýšlené investice.....	56
6.2	STRATEGIE VSTUPU NA NOVÉ TRHY.....	58
6.2.1	Vlastní výstavba.....	58
6.2.2	Pronájem.....	63
6.3	VYHODNOCENÍ VHODNOSTI DANÉ VARIANTY VLASTNÍ VÝSTAVBA X PRONÁJEM.....	67
6.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	72
6.4.1	Popis jednotlivých rizik.....	73
6.4.2	Eliminace rizik.....	74
6.5	ZÁVĚRY Z PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	75
	ZÁVĚR.....	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	85
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH:.....	89

ÚVOD

Svět kolem nás se neustále mění a vyvíjí. Doslova každý den přináší nové události a informace. Firmy, které na změny, probíhající ve světě, odpovídajícím způsobem nereagují, nemohou přežít konkurenční boj, jehož ostrost nemá v historii obdoby. Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat. Zvyšující se dynamika technologických změn a exploze inovací vedou k nárůstu mnohdy překvapivých způsobů a forem uspokojování potřeb zákazníků a prohlubování diferenciací jejich požadavků a preferencí.

Udržet se na náročném konkurenčním trhu je velmi obtížné. Ještě obtížnější je na tento trh vstoupit. Podnik, který si neuvědomuje, že bez strategie žít nelze, rychle z trhu zmizí. Orientace výhradně na krátkodobé efekty znamená spolehlivou cestu k bankrotu. Strategie určuje směr. Strategií se vymezují dlouhodobé cíle podniku, volí se postupy pro jejich splnění a alokují zdroje na jejich dosažení. Je to nástroj, jehož posláním je ovlivňovat vývoj trhu a chování konkurentů tak, aby podnik získal na trhu konkurenční výhodu. Kvalitně zpracovaná strategie a schopnost podniku ji realizovat je klíčem k úspěchu a prosperitě.

Ovšem ideální model strategického řízení firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy tento model přijaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení.

Cílem mé práce je vytvořit strategii pro vstup společnosti MPL na nové trhy. V rámci této strategie si zvolím cíle, které se budu snažit vhodným projektovým řešením dosáhnout.

Výběr a realizace vhodné strategie je velmi zajímavé téma a pro současné podniky naprosto nezbytnou součástí podnikového řízení. Vzhledem k možnostem čerpat potřebné informace týkající se řešeného problému a absencí vhodné strategie ve firmě MPL, jsem se rozhodla věnovat tomuto tématu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE A STRATEGICKÉ MYŠLENÍ

V dnešním neustále se měnícím tržním prostředí je podmínkou úspěšného rozvoje podniku kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení. Což platí, jak pro malého soukromého podnikatele třeba jen s jedním pracovníkem, tak i pro velkého s několika tisíci zaměstnanci. Stejně tak to platí jak pro výrobní podnik či podnik služeb, tak i pro neziskovou organizaci.

Co je vlastně strategie? „Názor na definici strategie se v průběhu minulých let vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznacích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku.“ [1, s.26]

Podle M. Dedouchové je strategie podniku chápána jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ [2, s.27]

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se vyznačuje především tím, že:

- vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý,
- opakovatelnost jevů je spíše výjimkou,
- doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí na podnik často trvá několik let,
- ekonomický efekt strategických rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska,
- v ekonomických systémech existují zpětné vazby. [2]

1.1 Postup při tvorbě a zavádění strategie

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku a analýzu zdrojů a schopností podniku, tedy interní a externí analýzou. Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá formulace strategie. [3]

Zavedení vybrané varianty strategie zpravidla předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Uvedené změny často vyvolávají konflikty, které je nutné řešit, aby strategie mohla být úspěšná. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá implementace strategie. [4]

V daných časových intervalech, zpravidla v intervalu jednoho roku, se ve zpětné vazbě kontroluje, zda byly dosaženy stanovené cíle, a zkoumá se, k jakým změnám došlo uvnitř podniku i v jeho okolí. Na základě výsledku kontroly se strategie zpřesňuje. Při zásadních změnách v okolí a uvnitř podniku přechází na jinou variantu strategie nebo je strategie zcela změněna. [6]

1.2 Strategický management podniku

Podle H. Lošťákové je strategický management ve své podstatě manažerský proces tvorby a udržení reálné shody mezi cíli a zdroji podniku a jeho měnícími se tržními příležitostmi. Je to proces, pomocí kterého management podniku předvídá změny, které mohou působit na jeho konkurenční pozici, stanovuje cíle a alokuje zdroje pro reakci na tyto změny. Jeho cílem je zformování a přetváření podniku a výrobků tak, aby zabezpečovaly uspokojivé výsledky a jeho růst. [3]

Dnes existuje pro všechna odvětví mnoho strategických alternativ. Podniky stále přicházejí s inovacemi nebo modifikacemi výrobků, s novými způsoby jejich výroby zavádění na trh. Příznivá pozice v různých odvětvích rychle mizí a bariéry vstupu je velmi těžké udržet. Trhy jsou otevřené a noví konkurenti přicházejí z nečekaných směrů. Pro stálou prosperitu v takovém prostředí podniky potřebují nové perspektivy strategického managementu, které mohou být popsány podle pěti akčně orientovaných dimenzí. [3, s.14]

Řízení pro konkurenční výhodu. Snahou podniků je realizovat dodávku výrobků nebo služeb s přiměřeným ziskem. Klíčem k ziskovosti je dosáhnout konkurenční výhodu,

založenou na vynikajících výsledcích ve srovnání s konkurencí a to ve třech směrech. Za prvé, firma musí vytvořit výrobek, založený na pravé podobě trhu a pravdivém porozumění silným a slabým stránkám. Za druhé, musí vytvořit úspěšný podnikatelský systém nebo strukturu, které dovolí podniku překonat konkurenty ve výzkumu, výrobě a dodávkách výrobků či služeb. Za třetí, management musí dělat správně svou manažerskou práci v celém podnikovém systému prostřednictvím řízení vztahů nejen uvnitř společnosti, ale také kritických vnějších vztahů se zákazníky, dodavateli a konkurencí.

Vnímání změny jako příležitosti. Uvnitř podniku by měla být vytvořena nová podniková kultura, kdy manažeři vidí změnu jako příležitost a přizpůsobí svůj podnikový systém trvale vznikajícím změněným podmínkám.

Řízení prostřednictvím lidí. Prvním úkolem managementu je vytvořit poslání a vizi podniku. Dalším úkolem je přeměnit vizi v realitu – vytvořit schopnosti organizace urychlit změnu, odstranit překážky a přizpůsobit se prostředí. Ústředním bodem stanovení a realizace podnikové vize je efektivní přijímání, výchova a rozvoj lidských zdrojů.

Utváření strategicky řízené organizace. Management by měl pracovat směrem k utváření inovační, měnící se organizace, která bude potřebná v budoucnosti. Organizační změny závisejí na takových faktorech jako je struktura, strategie, systém, styl, dovednosti, kvalita zaměstnanců a sdílené hodnoty.

Řízení se směřováním a flexibilitou. Směřování znamená vytvoření a vybudování toho, v čem bude podnik nejlepší. To zahrnuje identifikaci vyvíjejících se potřeb zákazníků a následné vytvoření klíčových dovedností s tím, že kdokoli v podniku jim porozumí. Flexibilita znamená navržení hrubých scénářů budoucnosti – souboru možností, a přípravu k využití příležitosti, jakmile nastane. [3, s.16]

Celý systém strategického managementu podniku musí být pojímán ne jako dílčí činnosti podniku, ale jako základ veškerého úsilí a rozhodování, budování celého podniku směrem k dosahování stanovených cílů. [9]

Strategický management ve své podstatě hledá odpovědi na následující otázky:

1. Jak organizace dosáhla situace, ve které je dnes?
2. Proč produkuje tyto konkrétní výrobky nebo služby?
3. Jak došlo k tomu, že sídlo organizace se nachází právě zde?

4. Proč obsluhuje jen určité části trhu?
5. Jak má organizace uspořádat svůj vrcholový management?
6. Proč je organizována tímto konkrétním způsobem?

Všechny tyto otázky se týkají rozličných, ale vzájemně souvisejících stránek každé organizace a všechny tyto stránky se sbíhají a ovlivňují efektivnost organizace při dosahování cílů. Rozhodnutí o výrobcích, umístění organizace a jmenování vrcholového vedení představují závažná rozhodnutí. Trvale totiž ovlivňují výkon organizace. Způsob, jakým se tato závažná strategická rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují, lze charakterizovat jako proces strategického managementu. [14]

1.3 Konkurenční strategie

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví. Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji ovlivňují. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé organizace mnohem větší zisky než jiné organizace, bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví průměrná výnosnost. Ani jedna z těchto dvou otázek nestačí sama o sobě k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. I podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat přitažlivého zisku, jestliže si vybrala nevalné konkurenční postavení. A naopak, podnik ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit v tak ubohém odvětví, že její zisk je nevalný, ale další úsilí o zlepšení jejího konkurenčního postavení bude bez patrného prospěchu. Obě tyto otázky jsou dynamické: přitažlivost odvětví i konkurenční postavení se mění. Odvětví se v průběhu času stávají více nebo méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nekončící bitvu mezi konkurenty. I dlouhá období stability mohou být náhle ukončena obratnými konkurenčními tahy. [4]

1.3.1 Analýza obecného okolí podniku

Zkoumání prostředí, v němž se podnik nachází, je po vyjasnění poslání a vize podniku východiskem při formování strategie podniku. Jedná se o zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. [3, s.22]

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí ovlivňuje strategii podniku a jednotlivých oborů podnikání. Úlohou analýzy vnějšího prostředí je zkoumání okolí podniku. Makro-prostředí zahrnuje všeobecně a dlouhodobě působící vlivy, týkající se v podstatě celé podnikatelské sféry. Toto prostředí ovlivňuje jak celý podnik, tak jednotlivé obory podnikání. Ovlivňují jej ekonomické, politické a právní, technologické a sociálně-kulturní faktory. Smyslem analýzy makro-prostředí je lépe porozumět vnějšímu světu a jeho vlivu na možnosti prosadit se na trhu. [3, s.22]

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku představuje vnitřní analýzu současných a budoucích zdrojů a schopností podniku. Patří sem finanční zdroje podniku, manažerské schopnosti, vhodnost organizační struktury, marketingové schopnosti, atd. Hlavním cílem interní analýzy je zhodnotit schopnosti podniku uspokojit potřeby cílových zákazníků a efektivně konkurovat na trhu. [3]

1.3.2 Analýza odvětví

Prvním základním určujícím faktorem výnosnosti organizace je přitažlivost odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem konkurenční strategie je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokud je to jen možné, změnit je ve prospěch organizace.

V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, ať vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. [4]

Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti organizací v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu

vloženého kapitálu. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. [4]



Obr. 1. Porterův model konkurenčních sil. [18]

Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví

Je-li snadné vstoupit do oboru, pak jakmile zisky začínají vypadat atraktivně, budou nové organizace do něj vstupovat. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně se značně sníží. [14]

Obecně platí, že odvětví, ve kterém se snadno začíná podnikat, nabízí většinou nízké výnosy a malé příležitosti růstu. Vzrůst poptávky v něm snadno uspokojí i nově vzniklá firma. Každou novinku lze v tomto odvětví rychle napodobit, a dohnat tak "strategický průlom", který se inovující firmě podařil. Dnes je relativně snadné otevřít si vlastní restauraci, internetový obchod nebo jazykovou školu. Ovšem pro snadnost vstupu nové konkurence je těžké v takovém odvětví dlouhodobě prosperovat. Toto nebezpečí rychlého průniku nové konkurence do odvětví záleží na výši tzv. bariér vstupu. [16]

Těmito bariérami jsou:

1. **Efekt velkovýroby**, charakteristický např. pro výrobu jakéhokoli masově spotřebovávaného zboží s krátkou dobou životnosti, kdy je třeba vyrábět co nejvíce a co nejlevněji. Každý konkurent pak musí počítat s velkou vstupní investicí a s počáteční ztrátou, než se mu podaří získat dostatečně velkou část trhu.

2. **Kapitálová náročnost vstupu** do podnikání je citelnou bariérou v technicky a technologicky náročných odvětvích (chemie, energetika, farmacie, dopravní strojírenství), neboť nová konkurence musí nejprve investovat do strojů, surovin, budov, výcviku zaměstnanců, výzkumu atd.
3. **Přístup k distribučním kanálům** představuje bariéru tam, kde úspěch v odvětví znamená vybudování specifické distribuční sítě, jako např. v pivovarnictví nebo ve výrobě pohonných hmot.
4. **Diferenciace od konkurence** je dobrou ochrannou bariérou tehdy, staly-li se nabízený výrobek nebo služba v očích zákazníků něčím mimořádné (kvalita, značka, tradice, servis apod.). Pro novou konkurenci pak nebude snadné uspět s navenek srovnatelnou, byť i levnější, nabídkou.
5. **Očekávaná protiopatření**, tj. netajené odhodlání tvrdě bojovat o trh s každým novým konkurentem, je rovněž specifickou bariérou vytvářenou hlavně vedoucími společnostmi v odvětví.
6. **Zkušenosti zajišťující cenové zvýhodnění nezávislé na velikosti** firmy jsou bariérou proti nové konkurenci v případě, že firma působí na trhu delší dobu, má vytvořenou síť odběratelsko-dodavatelských vztahů, vycvičený personál a zná dobře své zákazníky.
7. **Legislativa a vládní zásahy** tlumí novou konkurenci např. tím, že důsledně chrání registrované patenty a ochranné známky, ale např. také tím, že administrativně zpomalují vstup do podnikání nebo určitá odvětví (telekomunikace, bankovníctví, obchod se zbraněmi) vyhrazují jen licencovaným provozovatelům. [16]

Síla kupujících (odběratelů)

Mocní kupující mohou způsobit, že organizace v oboru ztratí potenciální zisky. Mohou přimět organizace, aby podřezaly jedna druhou, jen aby dostaly od kupujícího zakázku, a mohou využít svou sílu, aby na organizacích vymohli další výhody jako např. zvýšení kvality nabízených výrobků či služeb. Kupující jsou silní např. pokud je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství. Když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru. Nebo když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců. [14]

Síla dodavatelů

V podobném stylu jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nezbytné, vyžadovat vysoké ceny, které vedou k přiskřípnutí zisků v důsledku velkých vstupních

nákladů. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce apod. Dodavatelé jsou silní, když:

1. Vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý.
2. Dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci, kteří rozumně využívají pozice na trhu a kteří nejsou sužováni napjatými konkurenčními tržními podmínkami.
3. Příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému. [14]

Hrozba náhražek

Pro naše účely je náhražka něco, co vyhovuje těm samým potřebám jako produkt vyráběný v oboru. Jestliže se náhražka stane přitažlivější pokud se jedná o cenu, výkon nebo obojí, pak někteří kupující budou v pokušení odvrátit svou přízeň od organizací v oboru. Jestliže náhražky představují nepochybnou hrozbu, pak organizace v oboru jí budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby.

Zájem zákazníků o nabízené výrobky či služby může kolísat nebo i mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné náhražky a zákazník není zvyklý kupovat pouze "svou značku" nebo může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost náhražek navíc limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, protože zákazník může na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě. Výrobci ohroženému snadnou substitucí nezbyvá než neustále sledovat nabídku konkurence a snažit se být ve svém oboru stále na špici jak v kvalitě a v inovacích, tak i v péči o zákazníka. Proto firmy vedle nezbytné propagace lákají zákazníky na různé spotřebitelské soutěže, věrnostní karty poskytující určitá zvýhodnění či nadstandardní služby. [4]

Konkurenční rivalita

Nejzřetelnější forma konkurence vypadá následovně: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Rivalita může být intenzivní anebo se může řídit nepsanými pravidly: gentlemskými dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se škodě, jakou může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí (např. služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, apod.).

Rivalita bývá obvykle intenzivní tam, kde:

1. Počet konkurentů stoupá a stávají se rovnějšími ve velikosti i schopnosti.
2. Stoupá pomalu poptávka po produktu.

3. Jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek.
4. Výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.
5. Odejít z obchodu přijde dražší, než zůstat a soutěžit.
6. Rivalita se stává nepostižitelnější a nepředvídatelnější, čím více různých soutěživých je v souladu se svými strategiemi, osobnostmi, prioritami společnosti, zdroji a zeměmi původu.
7. Silné společnosti uvnitř oboru získávají slabé organizace v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou organizaci přeměnily na hlavního soutěživého na trhu. [14]

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikáterským záměrem, projektem nebo strategií. [5, s.122]

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. Analyzuje faktory vnitřního prostředí, kde hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. [15]

Jednotlivé faktory jsou uspořádány do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Vnitřní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější faktory	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obr. 2. SWOT matice. [Vlastní zpracování]

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty by podle M. Keřkovského měla vyplývat základní logika strategického návrhu.

Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. [5, s.22]

Ačkoli SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná. Má však i svá omezení. Je poměrně subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem. Je vhodné ji použít spíše jako doplněk k některé další analýze. [13, s.159]

2 KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Na celém světě čelí firmy pomalejšímu růstu a zároveň domácím i světovým konkurentům, kteří se už nechovají tak, jako by zvětšující se koláč byl dosti velký pro všechny. [4]

Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky či služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo poskytne zvláštní výhodu, která více než vynahradí vyšší cenu. Jsou dva základní typy konkurenční výhody. A to: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci zase pramení ze struktury odvětví. Jsou výsledkem schopnosti podniku vyrovnat se s výše uvedenými pěti dynamickými faktory lépe než jeho soupeři. Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti podniku v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus. [4]

2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je asi nejjasnější z těchto tří generických strategií. V ní si organizace stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisí na struktuře daného odvětví. Mohou být mezi nimi snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory. [4]

Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se organizaci s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciaci. Jestliže kupující nebudou považovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. [14]

Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech obvykle vyžaduje, aby daná organizace byla skutečně organizací s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika společností, které o toto postavení soupeří. [4]

2.2 Diferenciace

Druhá generická strategie je diferenciací. Při strategii diferenciací usiluje firma, aby byla ve svém odvětví jedinečnou v některých dimenzích, které kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohla tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněna vyšší cenou.

Diferenciací se může zakládat na samotném výrobku, na distribučním systému, jímž se prodává, na marketingovém přístupu a na široké škále dalších faktorů. Organizace, která dokáže diferenciací dosáhnout a trvale si ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky. Logika diferenciací strategie vyžaduje, aby si organizace vybrala pro svou diferenciací vlastnosti výrobku nebo služeb (atributy), které jsou odlišné od atributů jejich soupeřů. Organizace musí být skutečně v něčem jedinečná anebo musí být vnímána jako jedinečná, má-li docílit vyšší ceny. Avšak na rozdíl od vůdčího postavení v nízkých nákladech může existovat v daném odvětví více než jedna úspěšná diferenciací strategie, jestliže zde existuje řada atributů, které kupující v široké míře oceňují. [14]

2.3 Fokus neboli fokální strategie

Třetí generická strategie je fokus. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř odvětví. Organizace s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům.

Fokální strategie má dvě varianty. Při *nákladové fokální strategii* (cost focus) usiluje organizace ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při *diferenciací fokální strategii* o diferenciací. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na které organizace koncentrovala svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Cílové segmenty buď musí mít kupce s neobvyklými potřebami, anebo se musí výrobní a dodací systém, který nejlépe slouží cílovému segmentu, odlišovat od systému jiných segmentů daného odvětví. [16]

Organizace s fokální strategií využívají toho, že široce zaměřený konkurenti nedosahují ani v jednom, ani v druhém směru optimálního výkonu. Konkurenti mohou potřeby určitého segmentu uspokojovat nedostatečně, což otvírá možnosti pro diferenciací fokální strategii. Široce zaměřený konkurenti však mohou potřeby daného segmentu uspokojovat nadměrně, což znamená, že na služby pro něj vynakládají vyšší náklady, než je nutné. Zde se potom naskytá nákladové fokální strategii příležitost, aby v takovémto segmentu právě jen uspokojovala tyto potřeby a nic víc. Jestliže segment, který si organizace s fokální strategií zvolila, není odlišný od jiných segmentů, potom fokální strategie nebude mít úspěch. [16]

2.4 Co může být konkurenční výhodou vázanou na produkt?

Konkurenční výhody jsou v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků a motivem pro distributora z široké škály nabízejících distributorů. [10]

Existuje mnoho typů konkurenčních výhod vázaných na produkt, proto zde uvedu jen některé.

Konkurenční výhoda vázaná na cenu.

- Spotřebitelská cena, kterou musí odběratel vynaložit v souvislosti s koupí a užíváním produktu.
- Prodejní cena určuje cenu produktu na trhu. Čím je prodejní cena nižší, tím vyšší konkurenční výhodou představuje pro zájemce o koupi.
- Hodnotová cena stanovuje poměr ceny prodejní k hodnotě produktu, tj. užitným vlastnostem a prospěšnostem produktu.
- Luxus a cena jsou dva parametry, které vzájemnou provázaností určují konkurenční výhodou pro příslušnou skupinu odběratelů, preferujících luxusní výrobky za tomu odpovídající cenu
- Novinka a cena jsou dva parametry, které vzájemnou provázaností určují konkurenční výhodou pro příslušnou skupinu odběratelů preferující koupi novinek.
- Značka a cena jsou parametry, které vzájemnou provázaností určují konkurenční výhodou pro příslušnou skupinu odběratelů, preferující konkrétní značku produktu.

Konkurenční výhoda vázaná na finanční systém koupě

Představuje konkurenční výhodu v případě, že zákazník má zájem výrobek pořídit:

- za hotové,
- na úvěr,
- na leasing,
- na splátky,
- bezhotovostní platbou.

Konkurenční výhoda vázaná na jakost produktu

- produkty vyráběné v souladu s ISO normami,
- produkty vyráběné v souladu s TQM,
- produkt označený značkou Hand Made, Czech Made,
- trvanlivost produktu,
- spolehlivost,
- opravitelnost.

Konkurenční výhoda vázaná na informace poskytnuté odběrateli o produktu

- rychlost informací,
- úplnost a komplexnost informací,
- formát informace,
- médium pro šíření informací,
- srozumitelnost informace,
- dostupnost informací,
- reference o koupi. [10, s.189]

3 VSTUP PODNIKU NA NOVÉ TRHY

Internacionalizace hospodářství a globalizace ekonomik výrazně posílily nutnost expandovat na zahraniční trhy. Proces sjednocování Evropy přinesl rozšíření trhu pro evropské firmy a nové potenciální možnosti nalezení nových odbytišť. Velký trh umožňuje lépe vytižít výrobní kapacity a s rozšiřováním působnosti firmy na zahraničních trzích vzrůstá šance na zvyšování obrátů, resp. zisků. [11]

Na co se zaměřit

Při vstupu na zahraniční trh by se firmy měly zajímat o poznání obchodního systému a charakter vybrané země. Dále je důležité zvolit způsob, jakým chce firma proniknout na trh této země a v neposlední řadě analyzovat výhody a nevýhody vstupu, potažmo rozhodnout, jaký by měl být podíl jejího zahraničního obchodu na celkovém obrátu. Zahraniční obchod a orientace na něj patří mezi jednu z obtížných oblastí činnosti firmy. Orientace na zahraniční trhy je na rozdíl od trhů tuzemských ztížena potřebou větší znalosti prostředí, komplikovanějšími mezinárodními vztahy, kulturními odlišnostmi, jazykovými bariérami, rozdílnými legislativními předpisy a dalšími překážkami. Existuje hned několik odlišností tuzemského a mezinárodního marketingu např.:

1. sociálně kulturní zvláštnosti spotřebitelů
2. sociálně kulturní odlišnosti v obchodním jednání, průmyslovém prostředí
3. jazykové bariéry
4. legislativní předpisy
5. upřednostňování tuzemských výrobců
6. relativní vypovídající schopnost informací
7. odlišný životní styl
8. problémy při výzkumu trhu
9. práce v cizím prostředí
10. náklady na logistiku, prodejní cena

Z uvedené výčtu je zřejmé, že každá firma, chystající se vstoupit na zahraniční trh, je vystavena působení mnoha faktorů a je pro ni nezbytné připravit podrobnou analýzu takového prostředí. [17]

Důvody exportní činnosti

Důvody takového rozhodnutí mohou být:

- vyhlídky na vyšší ziskovost,

- na domácím trhu nelze očekávat větší přírůstky,
- zpřístupnění nových trhů,
- udržení tržního podílů,
- je třeba docílit náskoku proti domácí konkurenci,
- v zahraničí lze pro výrobky dosáhnout vyšších cen,
- v zahraničí není tak silná konkurence jako doma. [17]

3.1 Strategie mezinárodního rozvoje

Firmy, které se rozhodnou rozvíjet aktivity na mezinárodních trzích, si mohou vybrat jednu ze čtyř základních strategií. Východiskem je rozhodnutí o tom, na jaký segment mezinárodního trhu se hodlají zaměřit a zda se rozhodnou soustředit své úsilí pouze na jednu zemi či geografickou zónu, nebo zda chtějí působit na četných zahraničních trzích. Možné strategie mezinárodního rozvoje jsou následující:

Strategie č. 1 je založena na koncentraci mezinárodních aktivit podniku. Tato strategie je typická pro podniky, které začínají rozvíjet své mezinárodní aktivity a nemají s mezinárodním marketingem zkušenosti. Na mezinárodní trh vstupují postupně a zpočátku koncentrují své marketingové úsilí na omezený počet zemí a na omezený počet segmentů. Tato strategie umožňuje podnikat na zahraničním trhu i těm podnikům, které nemají velké zdroje. Je typickou strategií pro malé a střední české podniky, které vyvázejí pouze několik výrobků, nejčastěji do sousedních zemí (Slovensko, Rakousko, Německo).

Strategie č. 2 spočívá v zaměření se podniku na určitou geografickou zónu s tím, že se podnik snaží uplatnit výrobky na více segmentech. Tuto strategii využívají např. některé západoevropské firmy, které se záměrně soustřeďují jenom na trhy vyspělých zemí EU. Mezinárodní rozvoj realizují díky diversifikované segmentační strategii.

Strategie č. 3 je typická pro firmy, které využívají globální marketingovou strategii. Tyto firmy se zaměřují na velké homogenní segmenty v mnoha zemích. Příkladem této strategie může být firma Pepsi Cola se zaměřuje na mladé lidi prakticky na celém světě a přizpůsobuje proto svou marketingovou strategii cílovému segmentu, což je patrné zejména v oblasti komunikační politiky.

Strategie č. 4 je strategií, kterou často využívají velké multinacionální korporace, jejichž systém řízení je založen na značné samostatnosti dceřiných společností. Tato strategie spočívá v diversifikovaném přístupu jak na úrovni jednotlivých segmentů, tak na úrovni jednotlivých zemí nebo geografických zón. [17]

3.2 Metody vstupu

Také metody vstupu na zahraniční trh se liší. Hlavní kritérium pro určení metody vstupu na zahraniční trh je okolnost, zda dochází k výrobě doma nebo v zahraničí. Volba určité metody je velmi závažná, neboť nastavený směr firmy při vstupu je značně obtížné později měnit.

Při způsobu ponechání výroby v tuzemsku můžete využít export nepřímý a přímý. Forma nepřímého exportu je prováděna prostřednictvím domácích podniků zahraničního obchodu, kdy rizika zahraničního obchodu přechází právě na tyto distribuční orgány. Mezi distributory patří například exportní domy, exportní společenství apod. Přímý export umožňuje domácímu výrobcí přímý kontakt se svým zahraničním odběratelem. Přebírá veškerá rizika takového spojení, na druhé straně může směřovat svou činnost žádaným směrem. [17]

3.3 Výběr vhodné strategie

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Účelem výběru vhodné strategie je dosažení v ní vytyčených strategických cílů. M. Keřkovský ve své knize doporučuje, aby předložené návrhy strategie byly posuzovány ze tří hledisek. A to z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Vhodnost strategie znamená, že uvažovaný návrh strategie splňuje následující požadavky:

- návrhy logicky vyplývají z uskutečněné strategické analýzy, využít silné stránky a příležitosti a naopak snažit se eliminovat stránky slabé a odstranit hrozby,
- při návrhu strategie jsou vzaty v úvahy všechny faktory či skutečnosti, kterou pozici firmy ovlivňují a které ji mohou ovlivňovat i v budoucnu,
- návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje.

Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažována strategie je v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované strany:

- zákazníky,
- vlastníky,
- management a ostatní pracovníky podniku.

Uskutečnitelnost strategie je především míněna ve smyslu zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kapitálu, technologií, pracovní síly, energií, surovin a materiálů, licencí, atd.

Posledním významným aspektem, který je nutno v této fázi zvažovat, je hledisko stabilního vývoje podniku, kterou se bude strategie řídit. Stabilitu je zde třeba chápat v tom smyslu, že organizace musí být v průběhu realizace strategie schopna eliminovat např. působením rušivých vlivů – zhoršení ekonomické situace, klimatické podmínky, apod. [5, s.155]

4 SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Zpracování každé podnikové strategie začíná strategickou analýzou. Tato analýza zahrnuje analýzu okolí podniku a analýzu zdrojů a schopností podniku, tedy interní a externí analýzu.

Dále je důležité vědět, že konkurenční strategie vyrůstá z náročného pochopení pravidel konkurence. V jakémkoli odvětví, bez ohledu zda se jedná o domácí či mezinárodní trhy, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Společné působení těchto pěti dynamických konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti organizací v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého kapitálu.

Velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie je SWOT analýza, která spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. Analyzuje faktory vnitřního prostředí, kde hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem. Při tomto procesu dochází k výběru té strategie, u které se předpokládá, že v ní bude dosaženo vytyčených strategických cílů.

Návrhy strategie by měly být posouzeny zejména z tří hledisek a to: vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce se budu věnovat představení společnosti MPL, analýze obecného okolí (vnitřní a vnější), Porterovu modelu pěti sil, SWOT analýze a analýze současného postavení společnosti na trhu.

5.1 Představení společnosti

Společnost MPL TRADING, s r.o. se sídlem ve Zlíně – Přílukách, byla založena 15.3.1993 jako společnost s ručením omezeným zápisem v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně. Obchodní společnost je zaměřená na prodej stavebního materiálu, především na materiály v oblasti suché výstavby. Firma zaujímá významné postavení na trhu v regionu Zlín i v celé ČR. Společnost nyní provozuje svou činnost v jedenácti pobočkách (Zlín – sídlo firmy, Brno, Hradec Králové, Kolín, Liberec, Mladá Boleslav, Olomouc, Ostrava, Otrokovice, Pardubice, Praha).

Firma v současné době zaměstnává celkem 109 zaměstnanců. Veškeré ekonomické, administrativní, obchodní a informační technologie si společnost zajišťuje svými pracovníky a to centrálně ze sídla společnosti. Ve snaze nabídnout zákazníkům kvalitní služby, prochází všichni pracovníci MPL pravidelným školením, týkající se nových stavebních materiálů, aby mohli informovat zákazníky o technických novinkách v této oblasti. Firma disponuje certifikátem jakosti ISO 9001.

Kvalitním přístupem a příznivými cenami si společnost MPL TRADING vytvořila na českém trhu dominantní postavení ve stavebním sortimentu. Odběrateli jsou hlavně velké a střední firmy, ale taktéž maloobděratelé. Hlavní předmět činnosti společnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje (stavební materiály)

5.1.1 Základní poslání, filosofie, podnikání a hlavní cíle firmy

Stálým a prvořadým cílem firmy je snaha nabízet zákazníkům výrobky v nejvyšší kvalitě a poskytovat služby, které budou trvale uspokojovat jejich požadavky, protože spokojenost zákazníka je prvořadým úkolem společnosti.

Filozofie podniku

- Uspokojovat potřeby zákazníků
- Nabízet kvalitní zboží
- Rozšiřovat nabízený sortiment
- Zvyšovat odbornost pracovníků firmy
- Maximalizovat zisk
- Udržovat stávající postavení na trhu a pronikat na trhy nové
- Sledovat nové trendy na trhu
- Zlepšovat cenové podmínky pro dlouhodobé zákazníky
- Udržovat stálé zákazníky a získávat nové
- Zlepšovat konkurenceschopnost

5.1.2 Sortiment společnosti

Společnost nakupuje a prodává materiál pro stavebnictví:

- Sádkartonové desky
- Stropní podhledy
- Tepelné a zvukové izolace
- Zdicí materiály
- Stavební fólie
- Střešní okna
- Laminátové a dřevěné podlahy
- Dveře a zárubně
- Suché maltové směsi
- Výrobky stavební chemie
- Interiérové a fasádní barvy
- Dekorativní omítky

- Zateplovací fasádní systémy
- Materiály pro ochranu dřeva
- Nářadí pro malíře a řemeslníky

5.1.3 Charakteristika současné oblasti podnikání

Společnost MPL TRADING, s.r.o. řadíme podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do OKEČ 452000 – stavebnictví. Podkladem pro charakteristiku odvětví byly materiály MPO a ČSÚ.

Stavební produkce

Celková stavební produkce ve 4. čtvrtletí 2007 meziročně vzrostla ve stálých cenách o 5,3 %. Ve srovnání se stejným obdobím 2006 se zvýšily objemy stavebních prací především inženýrského stavitelství nové výstavby, rekonstrukcí a modernizací silniční a dálniční infrastruktury. Dále intenzivně pokračovaly stavební práce zejména u výstavby bytových budov. Za rok 2007 vzrostla celková stavební produkce o 6,7 % a byly provedeny stavební práce za 510 984 mil. Kč. K růstu přispělo pozemní stavitelství, jehož podíl na celkovém objemu stavebních prací provedených stavebními firmami s 20 a více zaměstnanci přesáhl padesát procent. Kromě výše uvedeného se v průběhu roku české stavebnictví potýkalo s řadou překážek. Zejména v 1. pololetí, v souvislosti s čilou stavební produkcí, byl zaznamenán nedostatek vybraných stavebních materiálů, což vedlo mimo jiné ke skokovému růstu cen.

Ve 4. čtvrtletí roku 2007 byly provedeny stavební práce za 150 739 mil. Kč. Rozhodující podnikovou základnu stavebnictví tvořilo 2 476 podniků s 20 a více zaměstnanci, které zabezpečily stavební práce za 113 289 mil. Kč, tj. o 5,1 % více než ve 4. čtvrtletí roku 2006.

Na nové výstavbě, rekonstrukcích a modernizacích bylo prostavěno 93 777 mil. Kč, což je o 3,5 % více než ve stejném období roku. Stavební práce v zahraničí se zvýšily o 48,3 %. Ostatní práce poklesly o 49,7 %. Převážnou část stavební produkce (cca 90 %) realizovaly podniky s převážující činností pozemního a inženýrského stavitelství.

Základní stavební výroba (ZSV)

Základní stavební výroba (ZSV) ve 4. čtvrtletí 2007 meziročně vzrostla o 3,6 %, za celý rok 2007 byla vyšší o 5,7 %.

Zaměstnanost

Průměrný evidenční počet zaměstnanců pracujících ve stavebních podnicích, které ve 4. čtvrtletí 2007 měly 20 a více zaměstnanců, byl 161,6 tisíc osob, tedy o 2,1 % méně než ve 4. čtvrtletí 2006.

Produktivita práce

V roce 2007 produktivita práce na jednoho zaměstnance u podniků s 20 a více zaměstnanci se zvýšila o 7,5 %. Produktivita práce na jednu odpracovanou hodinu byla 1 249 Kč a meziročně vzrostla o 7,6 %.

Stavební povolení

V roce 2007 se meziročně počet stavebních povolení snížil o 13,3 %, bylo jich vydáno 117 384. Pokles nastal ve všech krajích. Stavební povolení na budovy bytové poklesly o 5,0 % a u budov nebytových o 6,0 %.

Orientační hodnota staveb

V roce 2007 byla orientační hodnota povolených staveb 357,7 mld. Kč a v porovnání s předchozím rokem se snížila o 0,9 %. Nárůst byl zaznamenán u nové výstavby nebytových budov o 18,6 % a u budov bytových o 6,1 %. Další nárůst byl pouze u změn dokončených staveb životního prostředí o 30,5 % (např. modernizace čistíren odpadních vod). U všech ostatních druhů staveb jak nových, tak i u změn dokončených staveb došlo k meziročnímu poklesu.

5.2 Analýza obecného okolí podniku

5.2.1 Vnější prostředí

Sociálně - kulturní faktory

Problém dnešní doby, pro firmy podnikající v oblasti stavebnictví, nepředstavuje sehnání zakázky nebo peněz, ale spíše chybí kvalifikovaní lidé a to jak v dělnických tak i v technických oborech. Spolehlivá a kvalifikovaná pracovní síla je velice významnou složkou v podniku, která může vést k dlouhodobému úspěchu celé společnosti. Firmy by si měly více uvědomovat váhu a důležitost motivace a také hodnocení svých pracovníků. Pro udržení kvalitní pracovní síly se podnik musí snažit dobře své zaměstnance motivovat a to nejen finančním ohodnocením čili hmotným způsobem, ale zároveň i nehmotnými odměnami pro zaměstnance – benefity. Firmy by se měly snažit vytvářet účinné motivační

systemy a přikládat jim větší důraz. Firma MPL si tuto skutečnost velice dobře uvědomuje a zaměstnanec se snaží odměňovat náležitým způsobem.

Ekonomické

Ekonomika ČR v posledních letech neustále roste, hrubý domácí produkt (HDP) meziročně vzrostl reálně o 6,6 %. V úhrnu za rok 2007 se HDP meziročně zvýšil o 6,5 %. Na tomto výsledku se podílelo zejména zvýšení hrubé přidané hodnoty, dílčím zdrojem růstu byl i vývoj daní z produktů. Zvyšování ekonomického výkonu bylo spojeno s růstem zaměstnanosti. Podle odhadu pracovalo ve 4. čtvrtletí v české ekonomice o 1,9 % osob více než ve stejném čtvrtletí předchozího roku.

Ceny průmyslových výrobců se v průměru za celý rok 2007 zvýšily o 4,1 %, což je nejvyšší růst za poslední tři roky. Na výši cenové úrovně se podílel zejména růst cen v odvětvích elektřiny, plynu a vody o 7,4 %, základních kovů, hutních a kovodělných výrobků o 6,7 %, potravinářských výrobků o 4,4 %, koksu a rafinérských ropných výrobků také o 4,4 %. Klesly pouze ceny dopravních prostředků o 1,1 %.

Ceny stavebních prací byly vyšší o 3,9 %, což je nejvyšší růst za posledních šest let. Ceny materiálů a výrobků spotřebovávaných ve stavebnictví vzrostly o 5,2 %. V roce 2007 byly ceny tržních služeb vyšší o 1,6 %. Zvýšily se ceny podnikatelských služeb a služeb v oblasti nemovitostí a pronájmu o 2,4 %, v nákladní dopravě o 2,8 % a v peněžnictví o 0,4 %.

Za posledních dvanáct měsíců se v porovnání s předcházejícím rokem zvýšil vývoz o 15,6 % a dovoz o 13,8 %. Obchodní bilance dosáhla aktiva 83,5 mld. Kč, což představuje zlepšení o 44,0 mld. Kč.

Technologické faktory

Rychlý vývoj technologií v posledních letech nutí všechny podnikatelské subjekty, kteří chtějí poskytovat kvalitní výrobky a služby svým zákazníkům, k investicím do neustálého zlepšování – do modernějších přístrojů, zařízení ale také do vývoje a výzkumu.

Technologie rychle zastarávají a firmy by si měly uvědomit souvislosti mezi úrovní těchto technologií a množstvím potenciálních příležitostí k realizaci v dalších letech.

Mezi technologie řadíme nejen stroje a zařízení ale zároveň vývoj informační techniky, která je v dnešní době pro každou firmu nesmírně důležitá. Pro společnosti je sféra informačních technologií jednou z klíčových oblastí pro dlouhodobé udržení růstu. Můžeme říci, že podnikový informační systém ovlivňuje samotné základny fungování společnosti.

Díky kvalitním informačním technologiím mohou firmy rychleji reagovat na požadavky poptávky, komunikovat se svými dodavateli a zákazníky a tím pádem i lépe uspokojovat požadavky trhu.

Nejnovější trendy ve vývoji ekonomik spějí k jedinému možnému systému a to ekonomice založené na znalostech. V podmínkách ČR je ovšem problém s podporou vědy a výzkumu, což vede k pomalejšímu posunu k nejmodernějším přístupům. Česko se nachází mezi zeměmi, které z veřejných financí investují do nových nápadů méně než evropský průměr. Ovšem tato skutečnost by neměla trvat dlouho. Investice do znalostí by měly růst rychleji a to už začátkem příštího roku. Podle návrhu, který už schválila Rada vlády pro vědu a výzkum, se stát chystá příští rok investovat do nových objevů více peněz. V roce 2009 by měl vědecký rozpočet stoupnout na 24,8 miliardy a v roce 2010 na 26,8 miliardy.

Politické faktory

Současná vláda se vyznačuje poměrně nestabilním postojem. Vláda se opírá o křehkou většinu v poslanecké sněmovně a tento fakt je příčinou nejistoty při schvalování důležitých zákonů a plánovaných reforem.

Změny v zákoníku práce a posílení postavení odborů způsobené stávajícím zákoníkem práce vede k tlaku na růst mezd v celé ekonomice. Silné odbory jsou kritizovány řadou ekonomických odborníků, neboť tlačí na zaměstnavatele, aby zvyšovaly mzdy, přičemž produktivita našich zaměstnanců s porovnáním se západní Evropou není příliš vysoká.

V současné době je vyvinut velký tlak na ochranu životního prostředí (ekologická reforma). Evropská unie ukládá všem členským zemím povinnost provést některá ekologická opatření. Cílem je snížení spotřeby energie a znečišťování životního prostředí v celé Evropě. V České republice má být tento proces postupný. Reforma má mít tři části, z nichž první byla uvedena v platnost k 1. 1. tohoto roku. Další fáze ekologické reformy bude zřejmě uskutečněna v roce 2010 a bude ji tvořit další zdanění energií a ekologická opatření v dopravě. Od prvního ledna tak lidé platí víc za energii, při jejichž vzniku je poškozováno životní prostředí. Naopak zelenou v podobě "srovnání cen" dostaly čisté zdroje. Obnovitelné zdroje a zemní plyn pro vytápění domácností jsou od 1. ledna od spotřební daně osvobozeny a stejně tak i elektřina sloužící pro pohon veřejné dopravy. Stejně jako v jiných zemích EU budou i u nás ekologickou daňovou reformu provázet další opatření přispívající k trvale udržitelnému rozvoji. S prvním přišlo ministerstvo životního prostředí už 9. ledna, kdy schválilo novelu zákona o silniční dani, která zvýhodňuje auta s nižšími emisemi a alternativním pohonem.

5.2.2 Vnitřní prostředí

Marketing

Firma MPL klade velký důraz na marketingové aktivity, protože si velice dobře uvědomuje jejich důležitost. Cílem firmy je snaha získávat nové zákazníky a udržovat zákazníky stálé. Pro získání nových zákazníků firma několikrát do roka pořádá den otevřených dveří. Podstatou této akce je, že se zákazníci mohou seznámit jak s podnikem MPL díky prezentacím, tak také s montážemi a novinkami ve stavebnictví. Tito zákazníci nejen, že získávají nové informace o výrobcích společnosti, ale zároveň mohou obdržet certifikát týkající se způsobilosti práce s určitým materiálem.

Pro propagaci firmy a oslovení dalších potenciálních zákazníků používá společnost MPL nástroje propagace jako jsou reklama v regionálním rádiu, reklamní billboardy, auta s logem firmy. Dále se také účastní prezentací na veletrzích a výstavách týkajících se stavebnictví a sponzoruje některé sportovní kluby. Aby se společnost MPL TRADING lépe dostala do podvědomí zákazníků, je také pravidelným účastníkem na mediálních akcích se zaměřením na stavební tematiku, např. Stavba roku.

V dnešní době hraje také důležitou roli prezentace společnosti na internetu. Pro mnoho zákazníků je internet základním zdrojem informací, při rozhodování či výběru produktů. Internetové stránky firmy MPL TRADING poskytují veškeré potřebné informace pro stálé i potenciální zákazníky. Zákazníci se zde mohou dozvědět o novinkách společnosti, o její struktuře a taktéž o pracovních nabídkách pro nové uchazeče o zaměstnání.

Dalším důležitou součástí podnikového marketingu je umístění společnosti. Společnost má hlavní sídlo ve Zlíně a dalších osm poboček rozmístěných po celé ČR. Prodejny MPL jsou strategicky umístěny, pro zákazníky je snadné se do těchto míst dostat díky vhodnému umístění prodejních skladů – snadná příjezdová komunikace, možnost parkování, dostupnost MHD.

Prodej

Společnost MPL pružně reaguje na poptávku trhu a udržuje vysoký trend na zavádění nových druhů materiálu ve stavební výrobě. Snaží se přicházet na trh s nejnovějšími materiály a tedy uspokojovat zákazníky, jak stálým zbožím, tak i novinkami v oblasti stavebnictví.

Firma působí na trhu se stavebním materiálem již 14let, a je možné říci, že je spolehlivým partnerem pro dodavatele i zákazníky.

Nedílnou součástí prodeje jsou také služby, které firma poskytuje svým zákazníkům. Mezi tyto služby se řadí: poradenství při rozhodování zákazníků o koupi daného produktu, rozvoz materiálu a různé akční slevy.

Prodejny má společnost rozmístěny tak, aby pro zákazníky bylo snadné se do těchto míst dostat.

Lidské a firemní zdroje

Image firmy se buduje již od jejího založení. Vychází z cílů zakladatelů firmy a postupem času přechází na všechny spolupracovníky, kteří se podílejí na řízení společnosti.

Firma v současné době zaměstnává celkem 109 zaměstnanců. Veškeré ekonomické, administrativní, obchodní a informační technologie si společnost zajišťuje svými pracovníky a to centrálně ze sídla společnosti.

Vedení společnost MPL se snaží udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci. Zaměstnanci MPL pravidelně navštěvují různá školení, aby byli schopni poskytnout zákazníkům dostatečné a kvalitní informace o prodávajících produktech.

Firma MPL se snaží své zaměstnance motivovat a to nejen finančním ohodnocením čili hmotným způsobem, ale zároveň i nehmotnými odměnami pro zaměstnance – benefity.

Zaměstnanci společnosti MPL mají právo na:

- týden dovolené navíc
- příspěvek na stravu
- mimořádné odměny při životním výročí

Finanční prostředky společnosti

Rozhodování podniku o finančních otázkách je rozhodování komplexní, zasahuje do všech oblastí podnikové činnosti a je integrující složkou jeho vrcholového řízení.

Úkolem finančního řízení podniku je poskytovat přehled o finanční situaci a finančních souvislostech hospodaření podniku. Jde o souhrn činností, jejichž cílem je řídit finanční hospodaření podniku. V tržní ekonomice se za základní finanční cíl podniku považuje dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty podniku.

Dlouhodobá finanční stabilita podniku je podmíněna jak správnou strukturou zdrojů a výběrem nejvhodnějších zdrojů financování, tak i správnou alokací finančních zdrojů, tj. optimální strukturou aktiv. Důležitá je schopnost podniku produkovat efekty v požadované výši. Základním cílem podnikové činnosti je tedy produktivní využití vlastního i cizího kapitálu k maximalizaci tržní hodnoty během delšího časového období.

Z informací získaných přímo od pracovníků společnosti MPL, vyplývá, že firma vykazuje za poslední roky dlouhodobě kladných finančních výsledků. Finanční situace podniku je stabilní a pro financování nových zakázek využívá především vlastního kapitálu.

5.3 Aplikace Porterova modelu

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci firmy MPL jsou především specializované firmy v oblasti suché výstavby, kteří provádějí výstavbu (montáže) sádrokartonových konstrukcí, ale také standardní stavební firmy, řemeslníci i maloodběratelé z řad obyvatel.

Zákazníky společnosti lze rozdělit do dvou sektorů.

Prvním sektorem jsou zákazníci dlouhodobí. Tito zákazníci mají dlouhodobě dobré vztahy se společností MPL a spolupracují s ní déle než tři roky. Při spolupráci s dlouhodobými zákazníky firma zohledňuje především firemní historii a platební morálku každého z těchto zákazníků. Vyjednávací síla těchto zákazníků je vysoká a to především z důvodu dobré informovanosti o produktech společnosti MPL i o produktech nabízených konkurencí a také dobré dlouhodobé znalosti trhu.

Firma MPL těmto zákazníkům poskytuje roční finanční bonus, který je závislý na množství jejich nákupu, čímž se snaží udržovat své stálé zákazníky.

Do druhého sektoru řadíme krátkodobé zákazníky, to znamená zákazníky ve spolupráci s firmou MPL kratší, než 3 roky. Vyjednávací síla této skupiny zákazníků je menší než u první skupiny, ale také poměrně vysoká. Tato skupina má také informace o konkurenčních produktech a tedy možnost snadného přechodu ke konkurenci.

Vyjednávací síla dodavatelů

Je logické, že dodavatelé sehrávají velmi důležitou roli ve společnosti MPL. Dodavatelé jsou nedílnou součástí firemních analýz týkajících se potřeb zákazníků a velkou měrou se podílejí na úspěšnosti nabízeného produktu.

Dodavatelé společnosti MPL TRADING, s.r.o. se dělí podle druhu dodávaného materiálu a podle velikosti těchto dodávek. Lze je rozdělit do čtyřech základních skupin, a to:

1. Dodavatelé sádrokartonu
2. Dodavatelé stropních podhledů
3. Dodavatelé barev a omítek
4. Dodavatelé izolací pro zateplení

Největší dodavatelé poskytují společnosti MPL pravidelná odborná školení týkající se novinek ve stavebních materiálech. Tyto školení jsou poskytovány jak zaměstnancům společnosti, tak i zákazníkům firmy MPL.

Jejich vyjednávací síla je velká a to především z důvodu znalosti zákazníků společnosti MPL a možnosti zneužití informací pro cizí potřebu.

Pro zachování rovnováhy a částečné nezávislosti naše firma spolupracuje vždy se dvěma výrobci. Např. s výrobcí sádrokartonů a to s německou firmou Knauf a s francouzskou firmou Rigips.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Za konkurenty můžeme považovat všechny firmy podnikající v oblasti stavebnictví, především dodavatelé stavebních materiálů.

Existuje potenciální hrozba vstupu nových zahraničních konkurentů na český stavební trh a to především ze strany firem sídlících v Západní Evropě (Německo, Rakousko). Novou konkurenční hrozbou jsou firmy sídlící v Jihovýchodní Asii (Čína).

Hrozba substitutů

Za substitut lze považovat podobné zboží, které poskytují konkurenční firmy. Za hrozbu substitutů se mohou považovat výrobky, které mají velkou mediální podporu např. vybrané nátěrové hmoty značky ROKO. Možnou hrozbou jsou rovněž produkty ekologicky méně náročné (opětovné využití materiálu po uplynutí doby životnosti - recyklovatelnost).

Síla substitutů je dána také cenovou politikou konkurenčních firem a tedy snižováním cen obdobných výrobků nabízených konkurencí.

Rivalita firem působících na daném trhu

Na trhu stavebnin působí mnoho konkurentů, konkurenční rivalita je zde velice vysoká. Výrobky konkurentů z pohledu zákazníka nejsou zcela diferenciovány, tedy nevnímají příliš rozdíly mezi konkurenty. Snahou zákazníků je koupit kvalitní a cenově dostupný výrobek, proto se každá firma na trhu usilovně snaží o získání zákazníka. Konkurenční firmy vymýšlí různé stimuly pro zákazníky, aby zakoupily zboží právě u nich – např. dárek k výrobku, sleva, apod. Firma MPL se snaží neustále konkurenci sledovat a být lepší.

5.4 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dostupnost prodejních míst • Komunikace a služby zákazníkům • Znalost prostředí • Finanční prostředky a jejich dostupnost • Týmová spolupráce • Specializace v segmentu PSV (pomocná stavební výroba) • Dobrá spolupráce a komunikace s dodavateli • Image firmy • Pracovní prostředí • Certifikace ISO 9001 • Zkušený management 	<ul style="list-style-type: none"> • Neúplnost pokrytí v ČR • Šířka sortimentu • Jazyková vybavenost zaměstnanců • Vzdělání zaměstnanců a jejich kompetence • Závislost na dodavatelích • Stálá motivace zaměstnanců • Důslednost zadávaných úkolů • Převládá funkční řízení • Nejednoznačné plánování (např. finanční)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Růst ve stavebnictví • Příchod nových pracovníků s odborným vzděláním • Růst ekonomiky • Nové trhy - otvírání nových prodejních skladů • Dobré klimatické podmínky • Rozšíření aktivit na celoevropský trh (v rámci EU) • Daňová reforma (snižování daňové zátěže pro PO) • Zvyšování produktivity práce 	<ul style="list-style-type: none"> • Růst konkurence na trhu • Omezené dodávky materiálu (vysoká poptávky) • Odchod zaměstnanců ke konkurenci (únik informací) • Poruchy ve výrobě u dodavatelů • Růst mezd • Růst ostatních vstupů (energie, materiálové vstupy, paliva)

Obr. 3. SWOT analýza firmy MPL. [Vlastní zpracování]

5.5 Analýza současného postavení firmy MPL na trhu

V této kapitole se budu zabývat analýzou současných zákazníků, konkurence a dodavatelů, analýzou kupní síly a velikostí trhů v ČR a analýzou současné působnosti firmy MPL na českém trhu.

5.5.1 Analýza současných zákazníků, konkurence a dodavatelů

Analýza zákazníků

Zákazníky firmy MPL TRADING může rozdělit do dvou sektorů podle délky spolupráce s firmou MPL a to na dlouhodobé a krátkodobé, jak je uvedeno v předcházející kapitole. Dále můžeme zákazníky rozdělit podle druhu nákupu. Zde máme tři skupiny zákazníků:

1. skupina - PO nakupující suchou výstavbu - pomocná stavební výroba (PSV)
2. skupina - PO nakupující hrubou výstavbu - hlavní stavební výroba (HSV)
3. skupina – ostatní zákazníci nakupující za účelem uspokojení své vlastní potřeby

Zákazníky firmy MPL TRADING jsou především specializované stavební firmy oblasti suché výstavby PSV. Suchou výstavbou se rozumí materiály pro vnitřní použití stavby, např. sádrokartony, izolace.

Na základě potřeb druhé skupiny zákazníků a vzhledem ke konkurenci, byla firma MPL nucena rozšířit sortiment o stavební materiály HSV, tedy např. cihly, komíny, cement atd. Jedná se o zákazníky, kteří staví velké stavební celky, ale taktéž rodinné domy, školy apod. Pro zákazníky těchto dvou skupin je rozhodujícím faktorem při koupi především cena, vše ostatní je druhořadé, čímž se odlišují od první skupiny zákazníků.

Do poslední třetí skupiny se řadí zákazníci nakupující pro svou vlastní potřebu (např. pro rekonstrukce rodinných domů či bytů) a také živnostníci. Tato skupina se liší od předchozích dvou hlavně v požadavcích na prodávaný produkt a to v tom, že požadují odborný výklad o daném materiálu. Což znamená seznámit zákazníky s technologickým postupem při zpracování výrobků, se zárukou, spotřebou materiálů a samozřejmě s cenou. Pro takového zákazníka je taktéž důležité prostředí, kde daný materiál nakupuje tedy prodejna, způsob nákupu a přístup samostatných prodejců. Důležitost této skupiny zákazníků pro společnost je v bezproblémové platební morálce a vyšší marži při prodeji.

Analýza konkurence

Za konkurenci považuje společnost MPL TRADING všechny obchodní a výrobní firmy, kteří se v daném odvětví pohybují. Samozřejmě, že pohledy firmy směřují především na větší podniky, které nabízejí podobné nebo srovnatelné zboží a s tím spojené i prodejní služby.

Konkurenci firmy MPL lze rozdělit na tři skupiny:

1. Firmy se stejným zaměřením jako MPL - hlavní či úzkou specializací na suchou výstavbu (PSV materiály). Tyto firmy byly především české a vznikaly přibližně ve stejné době, jako firma MPL. Mají vybudovány prodejní místa a také jejich sortiment se příliš neliší.

2. Firmy STAVEBNINY, které prodávají stavební materiály pro HSV. Působí zde nejvíce firem, a to ve všech městech České republiky. STAVEBNINY se vyznačují širokým sortimentem pro zákazníka. STAVEBNINY jsou velmi důležité pro regionálního zákazníka, který má potřebu nakoupit stavební materiály pro rodinné domy, ale zároveň zde může najít také nabídku sortimentu potřebného např. pro zahradu - cihly, písek, dřevo. Širší sortimentu se firma Stavebniny liší od specializovaných prodejců jako je např. MPL – suchá výstavba, GIENGER – vytápění, kotle, bojler, specialisté na keramiku apod.

Firma STAVEBNINY nemá speciálně vyškolené pracovníky. Jejich předností je plošné rozmístění v ČR. Nevýhodou je, že jsou malé regionální a samostatné jednotky, tudíž jejich vyjednávací síla na trhu je poměrně nízká. K nejsilnějším Stavebninám v ČR patří Stavebniny RAB ARCHER, které se zaměřují nejen na konkrétního zákazníka, ale také na specializované firmy a jsou rozmístěny po celé ČR. Tyto STAVEBNINY jsou ve vlastnictví francouzské firmy SAINT-GOBAIN a vznikly fúzí původních STAVEBNIN, působících na trhu již dříve.

3. Třetí konkurenční skupinou pro společnost MPL obzvláště nebezpečnou jsou firmy - OBI, BAUMAX, HORNBACH.

Jsou to řetězce, které ovládají zahraniční investoři. Jejich síla je především finanční a vyjednávací směrem k výrobcí, tedy dodavateli. Mají velké prodejní plochy s uceleným sortimentem pro konečného zákazníka. Díky této velikosti nabízejí odběratelům nejen stavební materiály, ale také nepřetržitý provoz. Pro rodiny s dětmi nabízejí občerstvení, hrací kouty apod. Jejich nevýhodou se stává nabídka velkého a širokého sortimentu a tudíž se vytrácí odbornost a specializace pro danou oblast.

Analýza dodavatelů

Nejdůležitější dodavatelé pro společnost MPL TRADING jsou výrobci stavebních materiálů, které opět můžeme rozdělit do následujících skupin.

1. Nejdůležitější skupinou jsou dodavatelé, kteří své výrobky neprodávají konečným zákazníkům, ale prostřednictvím obchodních firem. Pro naši firmu to jsou:

- výrobci materiálů pro suchou výstavbu a dodavatelé sádkartonových konstrukcí (firma KNAUF a RIGIPS)
- dodavatelé izolačních materiálů a příslušenství (firma ISOVER, ORSIL, KNAUF, ROCKWOOL)

Tito dodavatelé prodávají své výrobky obchodním partnerům, např. firma KNAUF má v České republice 150 smluvních partnerů a firma ISOVER kolem 80. Do těchto skupin se řadí i firma MPL, avšak ceny a nákupní podmínky jsou odlišné, vzhledem k velikosti odběrů a postavení na trhu. Tito dodavatelé vyžadují určitou kvalitu prodeje, např. skladové zásoby, platební morálku, ucelený sortiment jejich výrobků. Společně se podílejí na marketingových akcích pro zákazníky, ale i zaměstnance MPL.

Jelikož si firmy MPL uvědomuje silnou vyjednávací pozici těchto dodavatelů, je nucena spolupracovat s více dodavateli stejného druhu materiálu.

2. V současné době se pro společnost MPL stávají důležitými také dodavatelé výrobků pro HSV. Ve většině případů neprodávají své výrobky konečným spotřebitelům. Na rozdíl od první skupiny mají podstatně menší prodejní síť v České republice, a to z důvodů menšího sortimentu výrobků. Příkladem je firma Wienerger (výroba cihel) dodává své výrobky 80-ti firmám. I u této skupiny dodavatelů je pro společnosti MPL nutností mít dva dodavatele. V tomto případě je to firma HELUZ s velmi podobným sortimentem výrobků i velikostí prodejní sítě jako firma Wienerger.

3. Do třetí skupiny dodavatelů se řadí menší dodavatelé, kteří vyplňují sortiment výrobků pro stavebnictví. Jsou to dodavatelé výrobků – tmelů, silikonů, lepidel, barev, náradí, atd.

5.5.2 Analýza kupní síly a velikosti trhu v ČR

Důležitá kritéria pro hodnocení přitažlivosti trhu jsem si stanovila:

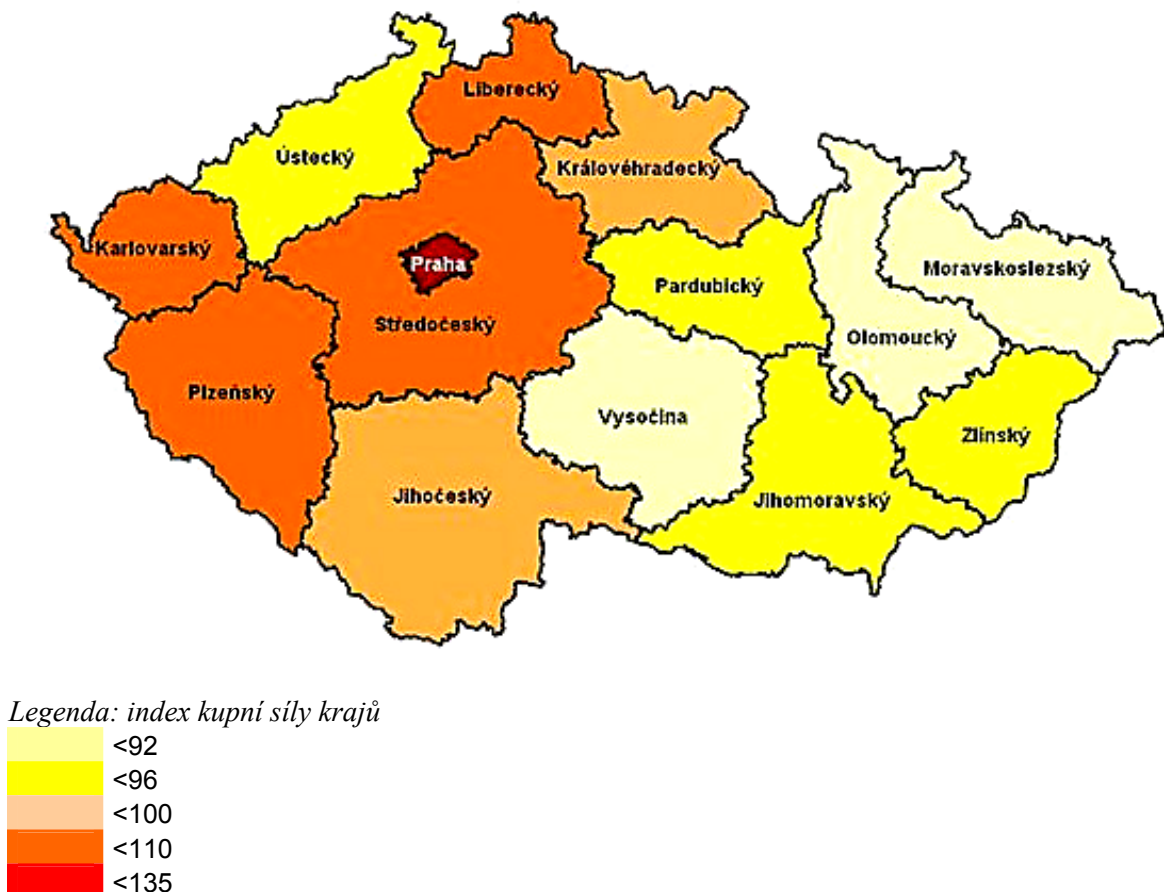
- Kupní síla obyvatel v dané oblasti
- Velikost trhu

Kupní síla

Výsledky projektu kupní síla v okresech a obcích ČR v roce 2007, které představily společnosti INCOMA Research a GfK Praha, potvrzují prohlubování regionálních rozdílů v úrovni kupní síly populace. Kromě srovnání jednotlivých krajů, okresů a obcí ČR je letos poprvé k dispozici také vyhodnocení úrovně kupního potenciálu spotřebitelů.

Podle očekávání je s velkým náskokem v čele hlavní město Praha. V přepočtu na obyvatele zde kupní síla dosahuje téměř 133 % celorepublikového průměru. Na opačné straně žebříčku jsou desítky obcí, kde jsou průměrné hodnoty indexu kupní síly pod úrovní 70 %.

V rámci celé ČR lze zjednodušeně hovořit o „bohatém“ západu a velkých městech, na druhé straně „chudším“ východu a venkovských oblastech. Kromě Prahy hladinu 100 % překračují kraje Karlovarský, Liberecký, Středočeský a Plzeňský, zatímco Moravskoslezský kraj na opačné straně žebříčku dosahuje pouze 90,4 %.



Obr. 4. Úroveň kupní síly v regionech. [20]

Mezi nejatraktivnější regiony z pohledu velikosti kupní síly patří:

- Praha
- Středočeský kraj
- Liberecký kraj
- Karlovarský kraj
- Plzeňský kraj

Současná působnost firmy MPL je v následujících krajích:

- Zlínský
- Moravskoslezský
- Olomoucký
- Jihomoravský
- Pardubický
- Královehradecký
- Středočeský
- Praha
- Liberecký

Společnost MPL má v současnosti zastoupení v regionech s nejvyšší kupní silou v Praze, Středočeském kraji (Kolín, Mladá Boleslav) a Libereckém kraji (Liberec). Nabízí se tedy možnost zaměřit se na některý z výše uvedených regionů, kde firma nemá vlastní zastoupení. Po osobních konzultacích se zaměstnanci firmy MPL se jeví jako nejvýhodnější zaměřit se na Plzeňský a Karlovarský kraj.

Velikost trhu

Při analýze trhu jsem vycházela ze statistických údajů a zdrojů uveřejněných na webových stránkách ČSU.

Tab. 1. Počet obyvatel v jednotlivých krajích ČR. [21]

Kraje (Regions-NUTS 3)		Počet obyvatel <i>Population</i>			Průměrný věk <i>Average age</i>		
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
		<i>Total</i>	<i>Males</i>	<i>Females</i>	<i>Total</i>	<i>Males</i>	<i>Females</i>
CZ010	Hlavní město Praha	1188126	570881	617245	41,8	40,0	43,4
CZ020	Středočeský	1175254	577220	598034	40,0	38,6	41,4
CZ031	Jihočeský	630006	310156	319850	40,1	38,7	41,4
CZ032	Plzeňský	554537	272423	282114	40,6	39,2	41,9
CZ041	Karlovarský	304602	149301	155301	39,4	38,0	40,8
CZ042	Ústecký	823265	404170	419095	39,2	37,8	40,7
CZ051	Liberecký	430774	210179	220595	39,7	38,1	41,1
CZ052	Královéhradecký	549643	268588	281055	40,6	38,9	42,1
CZ053	Pardubický	507751	249217	258534	40,0	38,5	41,5
CZ061	Vysočina	511645	253343	258302	39,8	38,3	41,2
CZ062	Jihomoravský	1132563	550402	582161	40,5	38,8	42,1
CZ071	Olomoucký	639894	311864	328030	40,1	38,5	41,6
CZ072	Zlínský	589839	287339	302500	40,2	38,5	41,8
CZ080	Moravskoslezský	1249290	611101	638189	39,7	38,1	41,2

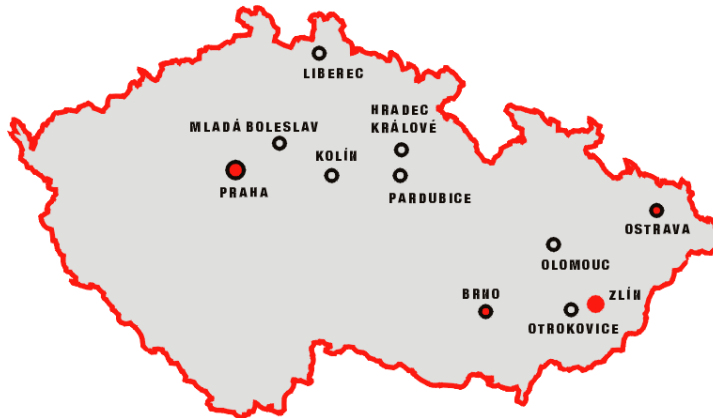
Z tabulky je zřejmé, že nejlidnatějšími kraji dle klasifikace NUTS 3 jsou:

- Praha
- Moravskoslezský kraj
- Středočeský kraj
- Jihomoravský kraj

MPL má své zastoupení ve všech těchto regionech. Důležitým aspektem při hodnocení velikosti trhu je rovněž struktura obyvatel. Při zaměření se na dva dříve zmíněné regiony (Plzeňský a Karlovarský) je patrný nárůst středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí, což bude mít bezesporu vliv na vývoj kupní síly v těchto regionech v budoucích letech.

5.5.3 Analýza současné působnosti firmy MPL v ČR

V současnosti společnost MPL provozuje svou činnost v jedenácti pobočkách v ČR (Zlín – sídlo firmy, Brno, Hradec Králové, Kolín, Liberec, Mladá Boleslav, Olomouc, Ostrava, Otrokovice, Pardubice, Praha).



Obr. 5. Prodejní místa MPL v ČR. [22]

Firma MPL zabírá 30 – 40% trhu jako dodavatel v suché výstavbě (sádkartony, izolace, podhledy) a 10% při dodávkách ostatního stavebního materiálu (cihly, cement, maltové směsi).

Konkurenční prostředí je ovšem stále silnější. Spousta českých firem, přesněji konkurentů společnosti MPL, zaměřujících se na prodej totožných materiálů a výrobků, posiluje své postavení na trhu a to fůzemi se zahraničními společnostmi.

Pro udržení své pozice a získání většího tržního podílu navrhuji firmě MPL otevřít nové pobočky svých prodejen v lokalitách, kde zatím nejsou. Týká se to Plzeňského a Karlovarského kraje.

Důvody vstupu:

Plzeň

1. Vybudovaná infrastruktura
2. Kupní síla
3. Atraktivnost lokality – velká síť podniků, dotační program Plzeňského kraje
4. Absence zastoupení

„Projekt výstavby komunikace III/1882 Oselce – Chanovice v celkové hodnotě téměř 130 000 000 Kč započne koncem dubna roku 2008. Předpokládaný termín realizace

nového úseku silnice, která bude probíhat severně od obce Chanovice, je červenec roku 2010.“ [23]

„V Plzeňském kraji byl schválen dotační program „Výstavba víceúčelových hřišť s umělým povrchem a rekonstrukce povrchů tělocvičen a sportovních hal v Plzeňském kraji pro rok 2008 – 2009.“ [23]

Mezi další plánované investice týkající se výstavby v Plzeňském kraji podle portálu tohoto kraje patří např.:

- Plzeňský kraj rozšíří z peněz EU střední školy za 180 mil. Kč,
- západočeské muzeum chce velkou expozici za 24 milionů korun,
- Plzeňský kraj podpoří výstavbu hřišť deseti miliony korun.

Karlovy Vary

1. Kupní síla
2. Absence zastoupení v Karlovarském kraji
3. Blízkost německých hranic

„Karlovarský kraj, který je vlastníkem veřejného mezinárodního civilního letiště Karlovy Vary zahájil koncem roku 2005 jeho rozsáhlou modernizaci, rozdělenou do tří etap. III. etapa modernizace se vztahuje k výstavbě zcela nové odbavovací haly s moderními a komfortními prostory pro odbavení cestujících a poskytování souvisejících služeb. Zahájení výstavby této nové haly se předpokládá na jaře roku 2008 s dokončením na jaře roku 2009.“ [24]

Výhledy do budoucna

Na základě analýzy trhu, lze doporučit budoucí expanzi do těchto krajů:

- Českobudějovický
- Ústecký

Důvody vstupu:

- Chybějící zastoupení
- Pokrytí celé ČR – 100% pokrytí tuzemského trhu

5.6 Shrnutí analytické části

V této části práce jsem se snažila analyzovat vnitřní a vnější faktory ovlivňující společnost MPL. Zabývala jsem se těmito analýzami:

1. Analýza obecného okolí – vnitřní a vnější
2. Porterovým modelem pěti sil
3. SWOT analýza
4. Analýza současného postavení společnosti MPL na trhu

Analýza obecného okolí a Porterův model pěti sil byly výchozím zdrojem informací pro sestavení SWOT analýzy.

Dále jsem se věnovala rozboru současného postavení firmy MPL na trhu. Zde jsem se snažila vyhodnotit přitažlivosti trhu podle dvou kritérií:

- kupní síla obyvatel v dané oblasti,
- velikost trhu.

Mezi nejatraktivnější regiony z pohledu velikosti kupní síly se řadí – Praha, Středočeský kraj, Liberecký kraj, Karlovarský kraj a Plzeňský kraj. Vzhledem k náročnosti hodnocení velikosti trhu jsem zde vycházela především z celkového počtu obyvatel v jednotlivých krajích. Mezi nejlidnatější kraje se řadí – Praha, Moravskoslezský kraj, Středočeský kraj a Jihomoravský kraj.

Společnost MPL má v současnosti zastoupení v regionech s nejvyšší kupní silou a to:

- Praha,
- Středočeský kraj (Kolín, Mladá Boleslav),
- Liberecký kraj (Liberec).

Nabízí se tedy možnost zaměřit se na Karlovarský kraj a Plzeňský kraj, kde firma zatím vlastní zastoupení nemá. Z hlediska nejlidnatějších krajů má společnost MPL své zastoupení ve všech výše uvedených krajích.

Výstupem této analýzy je volba vhodných lokalit pro expanzi firmy s cílem zvýšit pokrytí na území ČR. Vhodné lokality pro vstup firmy MPL jsou kraje:

- Karlovarský (Karlovi Vary)
- Plzeňský (Plzeň)

Hlavní důvody vstupu - absence zastoupení, kupní síla, atraktivnost lokality.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Hlavním záměrem projektu je stanovení strategie pro vstup na nové trhy. Součástí zvolené strategie je vyhodnocení formy realizace strategie - vlastní výstavba či pronájem. Na základě této strategie jsem si stanovila cíle, kterých by měla firma dosáhnout:

- Zvýšení tržní hodnoty firmy
- Zvýšení tržeb
- Zvýšení pokrytí v ČR

V této části mé práce se budu věnovat finančnímu rozpočtu, vyhodnocení efektivnosti projektu (ČSH, doba návratnosti investic), průběhu jednotlivých strategických činností pomocí programu WinQSB, rizikové analýze a závěrečnému zhodnocení.

6.1 Finanční rozpočet na jednu novou prodejnu

Společnost MPL má dvě možnosti při vstupu na nové trhy a to:

- Výstavba pobočky z vlastních finančních zdrojů
- Pronájem prodejních prostorů

6.1.1 Výstavba pobočky z vlastních finančních zdrojů

Předpokládané náklady a výnosy byly stanoveny po konzultaci se zaměstnanci firmy MPL, na základě odborných odhadů.

Předpokládané náklady

Předpokládané investiční náklady:

- Pozemek
- Stavba
- Osobní vozidlo
- Vysokozdvížený vozík

Ostatní náklady:

- Vybavení prodejny
- Zboží

Tab. 2. Předpokládané náklady při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]

Investiční náklady

Pozemek	20 000 000 Kč
Stavba	10 000 000 Kč
Osobní vozidlo	250 000 Kč
Vysokozdvížený vozík	250 000 Kč
	30 500 000 Kč

Ostatní náklady

Vybavení prodejny	4 000 000 Kč
Zboží	40 000 000 Kč
	44 000 000 Kč

Předpokládané náklady celkem

Investiční náklady	30 500 000 Kč
Ostatní náklady	44 000 000 Kč
	74 500 000 Kč

Z předcházejících tabulek je patrné, že celková investice do nové pobočky bude ve výši 74 500 000 Kč.

Předpokládané výnosy

Předpokládané výnosy byly stanoveny na základě průzkumu trhu a kvalifikovaných odhadů pracovníků obchodního oddělení.

Předpokládané měsíční tržby jsou v částce 5 000 000 Kč.

Tab. 3. Předpokládané výnosy při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]

Předpokládané výnosy za rok	60 000 000 Kč
Marže	33,33%
Předpokládaný zisk z prodeje zboží	20 000 000 Kč

Předpokládaný zisk

Nejprve jsem se snažila určit předpokládaný zisk nutný pro výpočet doby návratnosti investic. V jednotlivých letech se předpokládaný zisk měnil z důvodů odpisování dlouhodobého majetku.

Tab. 4. Předpokládaný zisk při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]

Období	Předpokládaný zisk
2009	15 562 500 Kč
2010	15 192 361 Kč
2011	15 259 722 Kč
2012	15 327 083 Kč
2013	15 394 444 Kč

6.1.2 Metody pro hodnocení efektivnosti zamýšlené investice

V následující kapitole použijí dvě metody pro vyhodnocení investic. První metoda bude doba návratnosti. Cílem této metody je určení doby, kdy bude daná investice splacena. Ale vzhledem k tomu, že tato metoda je statickou metodou a nezohledňuje faktor času, použijí ještě také metodu čisté současné hodnoty (ČSH). Kromě výše zmíněného, je podstatou metody ČSH zjištění, zda-li bude mít daná investice vliv na tržní hodnotu firmy.

1. Doba návratnosti

Doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí. Efekt z investice představuje zisk + odpisy. Čím je kratší doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji.

Tab. 5. Doba návratnosti při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]

	2009	2010	2011	2012	2013
Hrubá účetní hodnota investice	74 500 000 Kč	74 500 000 Kč	74 500 000 Kč	74 500 000 Kč	74 500 000 Kč
Akumulovaný zisk	15 562 500 Kč	30 754 861 Kč	46 014 583 Kč	61 341 667 Kč	76 736 111 Kč
Akumulované odpisy	437 500 Kč	1 245 139 Kč	1 985 417 Kč	2 658 333 Kč	3 263 889 Kč
Čistá účetní hodnota investice	58 500 000 Kč	42 500 000 Kč	26 500 000 Kč	10 500 000 Kč	- 5 500 000 Kč

Tabulka zobrazuje předpokládané celkové investiční výdaje společnosti MPL. Efekt z investice představuje součet akumulovaného zisku a akumulovaných odpisů. Poslední

řádek tabulky ukazuje průběh splácení investičních výdajů v jednotlivých letech. Z tabulky je zřejmé, že doba návratnosti investic bude zhruba 5 let.

Tab. 6. Celkové příjmy a celkové investice při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]

Celkové příjmy (zisk + odpisy)	80 000 000 Kč
Celková investice	74 500 000 Kč

Pro určení skutečné doby návratnosti investice jsem musela zjistit dobu, kdy celkové výdaje budou splaceny kapitálovými příjmy z investice. Postupovala jsem následovně:

- Výpočet kapitálových příjmů za jeden den

Celkové příjmy / celkový počet dnů potřebných pro splacení =

$$= 80\,000\,000 / 5 * 365 =$$

$$= 43835,61644 \text{ Kč}$$

- Výpočet hodnoty převyšující kapitálové výdaje v 5. roce

Celkové kapitálové příjmy – celkové investice =

$$= 80\,000\,000 - 74\,500\,000 =$$

$$= 5\,500\,000 \text{ Kč}$$

- Počet dnů po 4. roce nutných pro dosažení doby návratnosti investice

Převyšující kapitálové výdaje / kapitálový příjem za jeden den =

$$= 5\,500\,000 / 43835,61644 =$$

$$= 125,46 \Rightarrow 4 \text{ roky } 239 \text{ dnů}$$

Z výše uvedených výpočtů můžeme vidět, jakým způsobem jsem stanovila skutečnou dobu návratnosti dané investice, tedy skutečná doba návratnosti předpokládané investice bude 4 roky a 239 dnů.

2. Metoda čisté současné hodnoty (ČSH)

Počítá se rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy (efekt z investice) a kapitálovým výdajem. Existují tři možnosti:

ČSH > 0 => investiční projekt je pro firmu přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosů a zároveň zvyšuje tržní hodnotu firmy

ČSH < 0 => investiční projekt je pro firmu nepřijatelný, protože nezajistí požadovanou míru výnosů a povede ke snížení tržní hodnoty firmy

ČSH = 0 => investiční projekt je pro firmu indiferentní

Pro zjištění ČSH jsem sestavila následující tabulku, ve které jsem uvedla očekávané peněžní příjmy po dobu 10 let. Tuto dobu jsem si stanovila po konzultacích se zaměstnanci firmy MPL. Dále tabulka obsahuje odúročitele, u něhož jsem si stanovila úrokovou sazbu 10 %. Výsledkem tabulky je součet současné hodnoty (SH) příjmů.

Tab. 7. Současná hodnota příjmů při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů.

[Vlastní zpracování]

Rok	Peněžní příjem	Odúročitel	SH příjmů
2009	16 000 000 Kč	0,909	14 545 455 Kč
2010	16 000 000 Kč	0,826	13 216 000 Kč
2011	16 000 000 Kč	0,751	12 016 000 Kč
2012	16 000 000 Kč	0,683	10 928 000 Kč
2013	16 000 000 Kč	0,621	9 936 000 Kč
2014	16 000 000 Kč	0,564	9 024 000 Kč
2015	16 000 000 Kč	0,513	8 208 000 Kč
2016	16 000 000 Kč	0,467	7 472 000 Kč
2017	16 000 000 Kč	0,424	6 784 000 Kč
2018	16 000 000 Kč	0,386	6 176 000 Kč
			98 305 455 Kč

ČSH investičního projektu jsem vypočítala rozdílem mezi SH příjmů a kapitálovými výdaji.

Tab. 8. Čistá současná hodnota při výstavbě pobočky vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]

SH příjmů	Kapitálové výdaje	ČSH
98 305 455 Kč	74 500 000 Kč	23 805 455 Kč

ČSH vyšla 23 805 455 Kč, což znamená, že daný projekt je pro firmu přijatelný a zvýší tržní hodnotu firmy o částku 23 805 455 Kč.

6.1.3 Pronájem prodejních prostorů

Předpokládané náklady

Předpokládané investiční náklady:

- Osobní vozidlo
- Vysokozdvihový vozík

Ostatní náklady:

- Pronájem prostor
 - Pronájem prodejny (2000m²)

- Pronájem prostoru pro skladování materiálu (8000 m²)
- Vybavení prodejny
- Zboží

Při stanovení ceny pronájmu jsem vycházela z průměrných cen za pronájem 1 m² uvedených na stránkách realitních kanceláří a zároveň z kvalifikovaného odhadu zaměstnanců firmy MPL.

Cenu za pronájem prodejny jsem si stanovila 1000 Kč/m² a cenu za pronájem prostoru ke skladování 150 Kč/ m².

Tab. 9. Předpokládaná celková cena za pronájem prostorů. [Vlastní zpracování]

	Cena za jednotku	Prostor k pronájmu v m ²	Cena celkem za pronájem
Prodejna	1 000 Kč	2 000	2 000 000 Kč
Prostory pro skladování	150 Kč	8 000	1 200 000 Kč
			3 200 000 Kč

Tab. 10. Předpokládané náklady při pronájmu prostorů.

[Vlastní zpracování]

Investiční náklady

Osobní vozidlo	250 000 Kč
Vysokozdvíhový vozík	250 000 Kč
	500 000 Kč

Ostatní náklady

Pronájem prostor	3 200 000 Kč
Vybavení prodejny	4 000 000 Kč
Zboží	40 000 000 Kč
	47 200 000 Kč

Předpokládané náklady celkem

Investiční náklady	500 000 Kč
Ostatní náklady	47 200 000 Kč
	47 700 000 Kč

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že celkové investiční náklady budou 500 000 Kč, ostatní náklady 47 200 000 Kč a tudíž celkové náklady činí 47 700 000 Kč.

Předpokládané výnosy

Předpokládané výnosy jsou totožné jako u výstavby haly z vlastních prostředků. Pro názornost uvedeme tabulku s odhadovanými výnosy včetně marže a zisku z prodeje zboží.

Celkové výnosy budou ve výši 60 000 000 Kč.

Tab. 11. Předpokládané výnosy při pronájmu prostorů.

[Vlastní zpracování]

Předpokládané výnosy za rok	60 000 000 Kč
Marže	33,33%
Předpokládaný zisk z prodeje zboží	20 000 000 Kč

Předpokládaný zisk

V této kapitole jsem se snažila určit předpokládaný zisk nutný pro výpočet doby návratnosti investic.

Tab. 12. Předpokládaný zisk při pronájmu prostorů. [Vlastní

zpracování]

Období	Peněžní příjmy (zisk + odpisy)
2 009	12 695 833 Kč
2 010	12 636 806 Kč
2 011	12 681 944 Kč
2 012	12 727 083 Kč
2 013	12 772 222 Kč

6.1.4 Metody pro hodnocení efektivnosti zamýšlené investice

Pro hodnocení efektivnosti investice jsem použila stejné metody jako při variantě výstavby pobočky z vlastních zdrojů.

1. Doba návratnosti

Tab. 13. Doba návratnosti při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]

	2009	2010	2011	2012
Hrubá účetní hodnota investice	47 700 000 Kč	47 700 000 Kč	47 700 000 Kč	47 700 000 Kč
Akumulovaný zisk	12 695 833 Kč	25 332 639 Kč	38 014 583 Kč	50 786 806 Kč
Akumulované odpisy	104 167 Kč	267 361 Kč	385 417 Kč	413 194 Kč
Čistá účetní hodnota investice	34 900 000 Kč	22 100 000 Kč	9 300 000 Kč	- 3 500 000 Kč

Tabulka představuje předpokládané celkové investiční výdaje společnosti MPL při pronájmu prostor. Je jasně viditelné, že doba návratnosti investic bude zhruba 4 roky, což je o rok méně, než při vlastní výstavbě haly.

Tab. 14. Celkové příjmy a celkové investice při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]

Celkové příjmy (zisk + odpisy)	51 200 000 Kč
Celková investice	47 700 000 Kč

Výpočet skutečné doby návratnosti investice

- Výpočet kapitálových příjmů za jeden den

Celkové příjmy / celkový počet dnů potřebných pro splacení =

$$= 51\,200\,000 / 4 * 365 =$$

$$= 35068,49 \text{ Kč}$$

- Výpočet hodnoty převyšující kapitálové výdaje v 5. roce

Celkové kapitálové příjmy – celkové investice =

$$= 51\,200\,000 - 47\,700\,000 =$$

$$= 3\,500\,000 \text{ Kč}$$

- Počet dnů po 3. roce nutných pro dosažení doby návratnosti investice

Převyšující kapitálové výdaje / kapitálový příjem za jeden den =

$$= 3\,500\,000 / 35068,49 =$$

$$= 99,8 \Rightarrow 3 \text{ roky } 265 \text{ dnů}$$

Z výpočtů vyplývá, že skutečná doba návratnosti předpokládané investice bude za 3 roky a 265 dnů.

2. Metoda čisté současné hodnoty (ČSH)

Obecně platí:

ČSH > 0 => investiční projekt je pro firmu přijatelný, zaručuje požadovanou míru výnosů a zároveň zvyšuje tržní hodnotu firmy

ČSH < 0 => investiční projekt je pro firmu nepřijatelný, protože nezajistí požadovanou míru výnosů a povede ke snížení tržní hodnoty firmy

ČSH = 0 => investiční projekt je z hlediska firmy indiferentní(neutrální)

Tab. 15. Současná hodnota příjmů při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]

Rok	Peněžní příjem	Odúročitel	SH příjmů
2009	12 800 000	0,909	11 636 364 Kč
2010	12 800 000	0,826	10 572 800 Kč
2011	12 800 000	0,751	9 612 800 Kč
2012	12 800 000	0,683	8 742 400 Kč
2013	12 800 000	0,621	7 948 800 Kč
2014	12 800 000	0,564	7 219 200 Kč
2015	12 800 000	0,513	6 566 400 Kč
2016	12 800 000	0,467	5 977 600 Kč
2017	12 800 000	0,424	5 427 200 Kč
2018	12 800 000	0,386	4 940 800 Kč
			78 644 364 Kč

Při výpočtu ČSH jsem si stanovila úrokovou sazbu 10 % stejně jako u první varianty řešení. SH příjmů má klesající tendenci z důvodu snižující se hodnoty odúročitele. Celková hodnota odúročených příjmů činí 78 644 364 Kč.

Tab.16. Čistá současná hodnota při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]

SH příjmů	Kapitálové výdaje	ČSH
78 644 364 Kč	47 700 000 Kč	30 944 364 Kč

Pro stanovení ČSH je potřeba znát hodnotu kapitálových příjmů a výdajů, které znázorňuje výše uvedená tabulka č.16.

Rozdílem SH příjmů a kapitálových výdajů vyšla ČSH ve výši 30 944 364 Kč.

6.2 Strategie vstupu na nové trhy

Pro realizaci této strategie jsem si stanovila dílčí činnosti vedoucí k jejímu uskutečnění. Každá činnost je jinak časově náročná a může mít větší či menší vliv na úspěšné zavedení do firmy. Pro zachycení jednotlivých činností a jejich vzájemnou provázanost jsem využila metodu kritické cesty.

Strategie vstupu na nové trhy může být realizována dvěma způsoby:

- Vlastní výstavba
- Pronájem

6.2.1 Vlastní výstavba

U vlastní výstavby bude časově a finančně nejnáročnější aktivitou výstavba samotné pobočky, u níž odhaduji čas nutný pro její uskutečnění v délce půl roku (24 týdnů).

Popis jednotlivých činností:

- A. Průzkum trhu
- B. Finanční rozpočet pro plánovanou expanzi
- C. Výběr vhodné lokality (umístění pobočky – lokalizace)
- D. Zajištění potřebné dokumentace
- E. Výstavba pobočky
- F. Vybavení prodejny
- G. Výběr personálu
- H. Zaškolení personálu
- I. Volba vhodného dodavatele
- J. Uzavření smluv s dodavateli
- K. Výběr nabízeného sortimentu zboží
- L. Nákup zboží
- M. Vypracování reklamní strategie
- N. Zahájení reklamní kampaně
- O. Zahájení prodeje

Tab. 17. Soubor činností a jejich doba trvání. [Vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Průzkum trhu	8	-
B	Finanční rozpočet pro plánovanou expanzi	3	A
C	Výběr vhodné lokality (umístění pobočky – lokalizace)	2	B
D	Zajištění potřebné dokumentace	5	C
E	Výstavba pobočky	24	B,C,D
F	Výběr personálu	2	E
G	Vybavení prodejny	3	E, F
H	Zaškolení personálu	1	F
I	Volba vhodného dodavatele	2	G,H

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
J	Uzavření smluv s dodavateli	1	I
K	Výběr nabízeného sortimentu zboží	1	I,J
L	Nákup zboží	1	K
M	Vypracování reklamní strategie	3	L
N	Zahájení reklamní kampaně	4	M
O	Zahájení prodeje	1	N

Řešení pomocí programu WinQSB

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		8
2	B	A	3
3	C	B	2
4	D	C	2
5	E	B,C,D	24
6	F	E	2
7	G	E,F	3
8	H	F	1
9	I	G,H	2
10	J	I	1
11	K	I,J	1
12	L	K	1
13	M	L	3
14	N	M	4
15	O	N	1

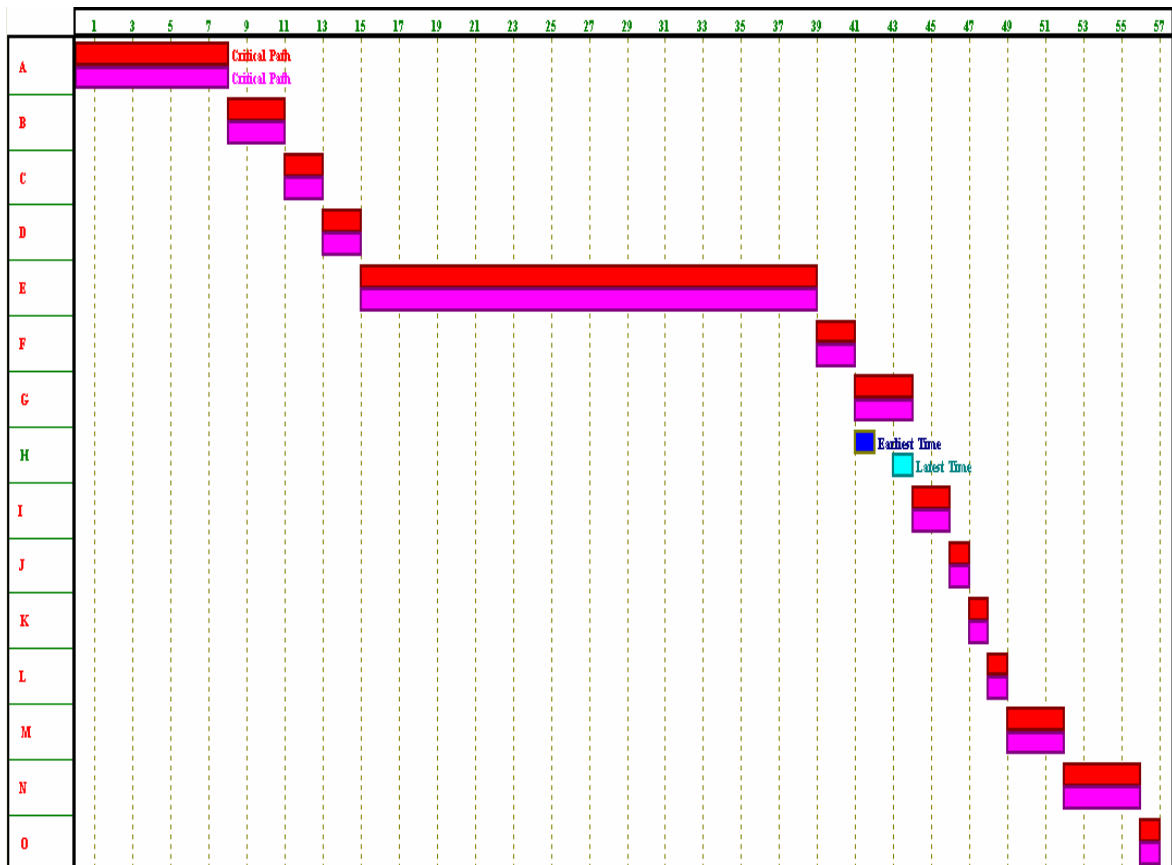
Obr. 6. Soubor činností a jejich doba trvání řešených v programu WinQSB. [Vlastní zpracování]

Výpočet kritické cesty

Na následující tabulce lze vidět, že kromě zaškolení zákazníků jsou všechny činnosti kritickými, tedy ležícími na kritické cestě. Z toho vyplývá, že zpoždění jakékoliv činnosti vyjma činnosti H by vedlo k prodloužení celého projektu.

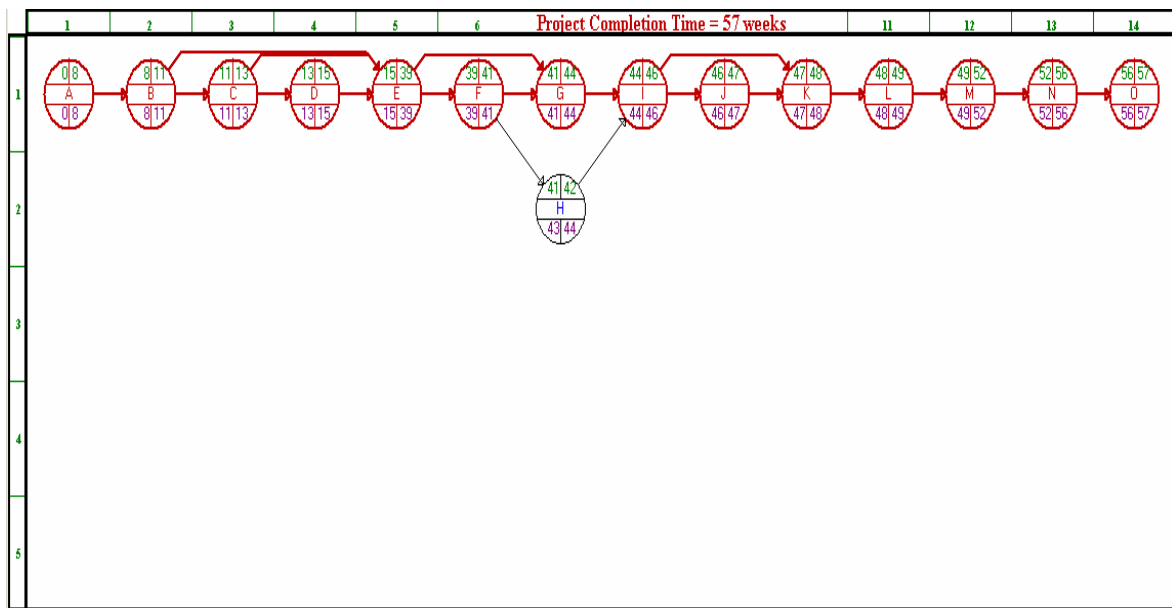
04-23-2008 17:39:40	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	8	0	8	0	8	0
2	B	Yes	3	8	11	8	11	0
3	C	Yes	2	11	13	11	13	0
4	D	Yes	2	13	15	13	15	0
5	E	Yes	24	15	39	15	39	0
6	F	Yes	2	39	41	39	41	0
7	G	Yes	3	41	44	41	44	0
8	H	no	1	41	42	43	44	2
9	I	Yes	2	44	46	44	46	0
10	J	Yes	1	46	47	46	47	0
11	K	Yes	1	47	48	47	48	0
12	L	Yes	1	48	49	48	49	0
13	M	Yes	3	49	52	49	52	0
14	N	Yes	4	52	56	52	56	0
15	O	Yes	1	56	57	56	57	0
	Project	Completion	Time	=	57	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	12			

Obr. 7. Kritická cesta řešení pomocí programu WinQSB. [Vlastní zpracování]



Obr. 8. Ganttův diagram. [Vlastní zpracování]

Z tohoto diagramu lze vyčíst, které činnosti jsou kritickými, doba trvání jednotlivých činností včetně časové rezervy u nekritických činností. Nejdélší dobu trvání má činnost E, což je výstavba pobočky. Nekritickou činností je činnost H (zaškolení personálu).



Obr. 9. Síťový graf. [Vlastní zpracování]

Na obrázku č.15 lze vidět, kterými činnostmi prochází kritická cesta. Všechny činnosti ležící na kritické cestě mají nulovou celkovou časovou rezervu.

Nejkratší doba realizace projektu je dána právě délkou téhle cesty. Celková doba realizace projektu určenou kritickou cestou je 57 týdnů.

6.2.2 Pronájem

Pro pronájem je časově nejnáročnější činností průzkum trhu, který bude trvat zhruba dva měsíce.

Popis jednotlivých činností:

- A. Průzkum trhu
- B. Finanční rozpočet pro plánovanou expanzi
- C. Výběr vhodné lokality (umístění pobočky – lokalizace)
- D. Uzavření smlouvy o pronájmu
- E. Vybavení prodejny
- F. Výběr personálu
- G. Zaškolení personálu
- H. Volba vhodného dodavatele
- I. Uzavření smluv s dodavateli
- J. Výběr nabízeného sortimentu zboží
- K. Nákup zboží
- L. Vypracování reklamní strategie
- M. Zahájení reklamní kampaně
- N. Zahájení prodeje

Tab. 18. Soubor činností a jejich doba trvání. [Vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Průzkum trhu	8	-
B	Finanční rozpočet pro plánovanou expanzi	3	A
C	Výběr vhodné lokality (umístění pobočky – lokalizace)	2	B
D	Uzavření smlouvy o pronájmu	3	B,C
E	Výběr personálu	2	D
F	Vybavení prodejny	3	D,E
G	Zaškolení personálu	1	F
H	Volba vhodného dodavatele	2	G
I	Uzavření smluv s dodavateli	1	H
J	Výběr nabízeného sortimentu zboží	1	H,I
K	Nákup zboží	1	J
L	Vypracování reklamní strategie	3	K
M	Zahájení reklamní kampaně	4	L
N	Zahájení prodeje	1	M

Řešení pomocí programu WinQSB

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		8
2	B	A	3
3	C	B	2
4	D	B,C	3
5	E	D	2
6	F	D,E	3
7	G	F	1
8	H	G	2
9	I	H	1
10	J	H,I	1
11	K	J	1
12	L	K	3
13	M	L	4
14	N	M	1

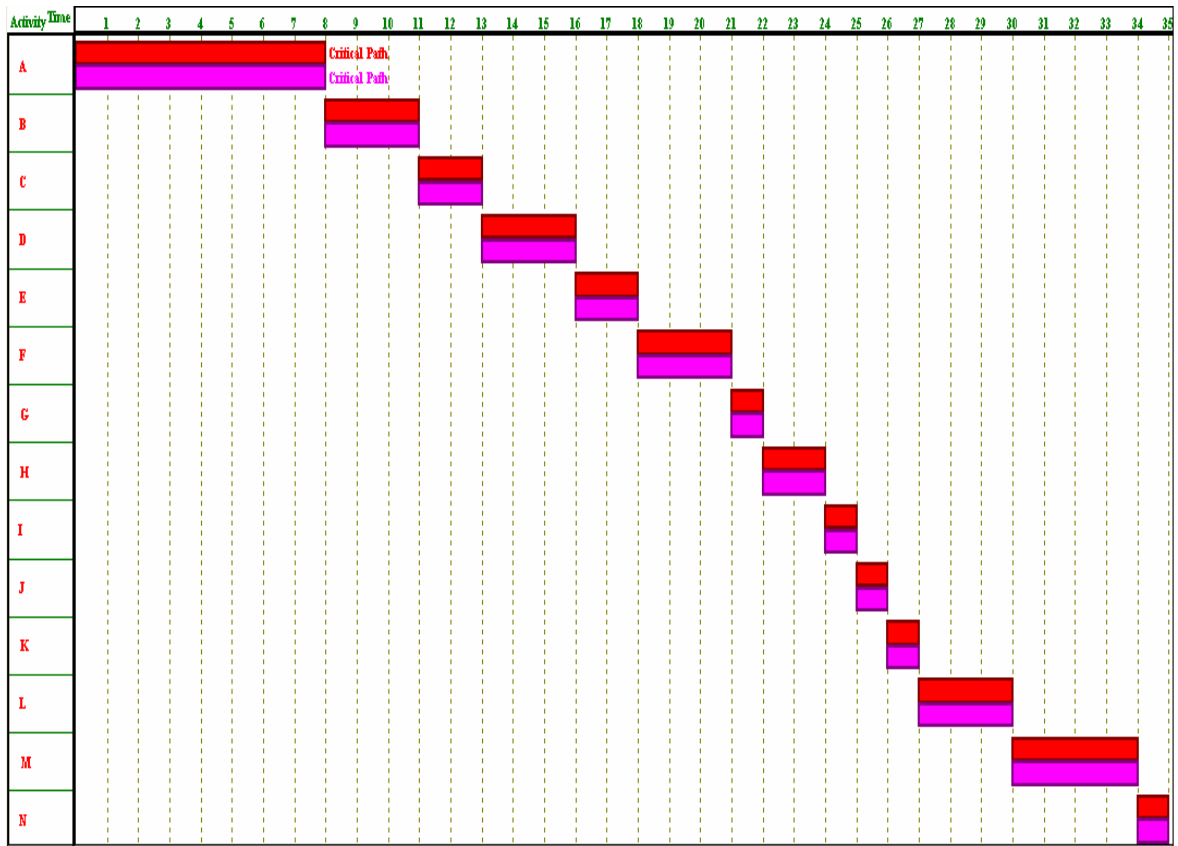
Obr. 10. Soubor činností a jejich doba trvání řešených v programu WinQSB. [Vlastní zpracování]

Výpočet kritické cesty

Níže uvedená tabulka zobrazuje všechny činnosti nutné pro realizaci projektu včetně časových rezerv. Všechny činnosti mají nulovou časovou rezervu, tudíž jsou kritickými činnostmi.

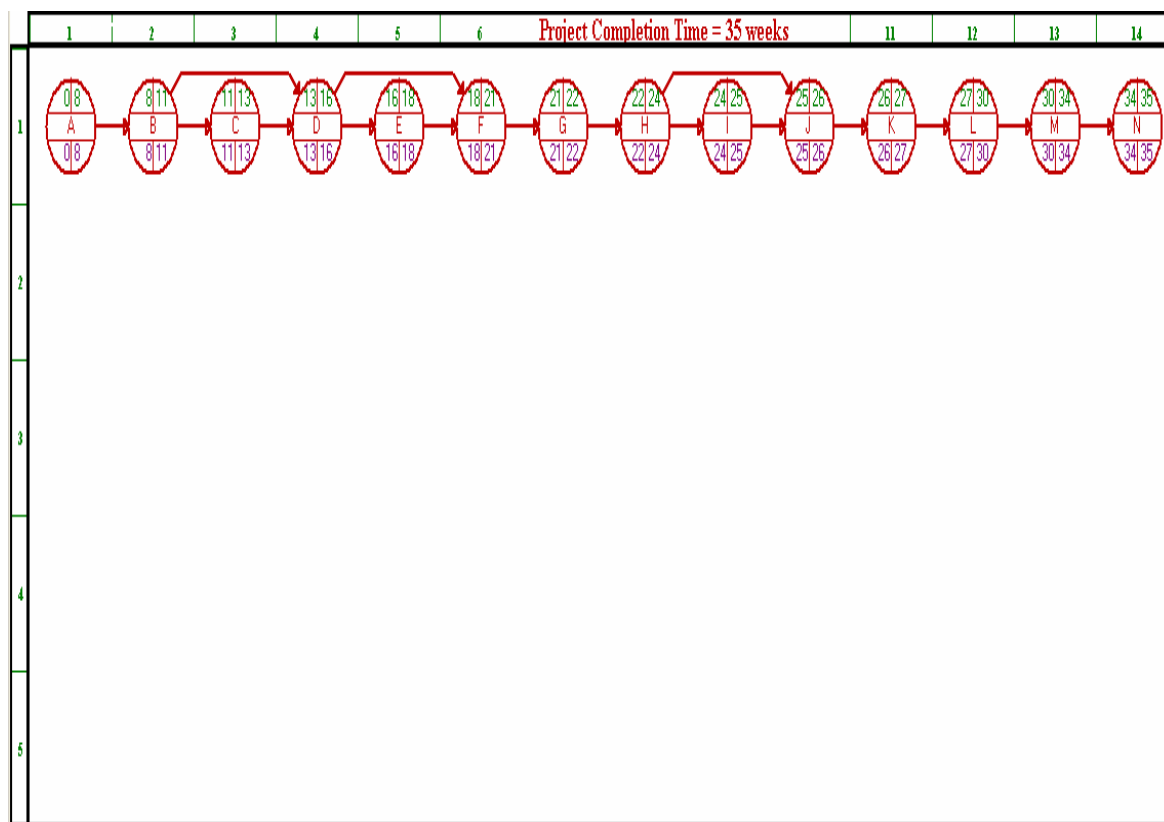
04-23-2008 17:55:45	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	8	0	8	0	8	0
2	B	Yes	3	8	11	8	11	0
3	C	Yes	2	11	13	11	13	0
4	D	Yes	3	13	16	13	16	0
5	E	Yes	2	16	18	16	18	0
6	F	Yes	3	18	21	18	21	0
7	G	Yes	1	21	22	21	22	0
8	H	Yes	2	22	24	22	24	0
9	I	Yes	1	24	25	24	25	0
10	J	Yes	1	25	26	25	26	0
11	K	Yes	1	26	27	26	27	0
12	L	Yes	3	27	30	27	30	0
13	M	Yes	4	30	34	30	34	0
14	N	Yes	1	34	35	34	35	0
	Project Completion Time		=		35	weeks		
	Number of Critical Path(s)		=		8			

Obr. 11. Kritická cesta řešení pomocí programu WinQSB. [Vlastní zpracování]



Obr. 12. Ganttův diagram. [Vlastní zpracování]

Obrázek č.18 zobrazuje veškeré činnosti nutné pro realizaci projektu formou pronájmu. Všechny činnosti jsou kritické, přičemž nejvýznamnější činností z pohledu doby trvání je činnost A (průzkum trhu).



Obr. 13. Síťový graf. [Vlastní zpracování]

Obrázek č.19 ukazuje kritické činnosti mající nulovou celkovou časovou rezervu. Celková doba realizace projektu určenou kritickou cestou je 35 týdnů.

6.3 Vyhodnocení vhodnosti dané varianty vlastní výstavba x pronájem

Doba návratnosti

Vhodnější bude ta varianta, která má kratší dobu návratnosti.

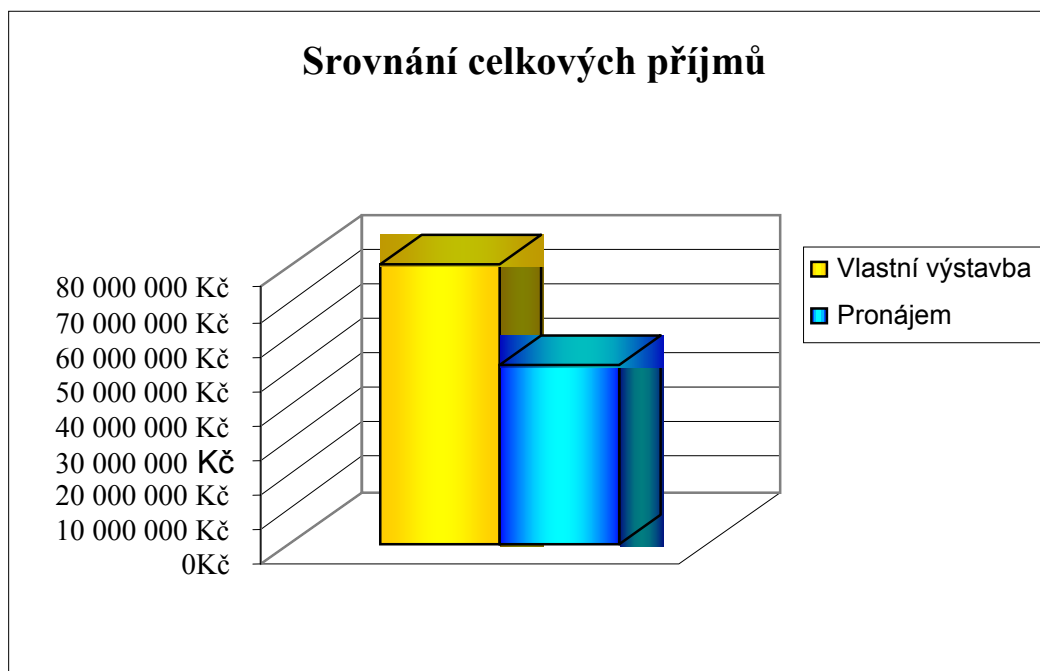
Tab. 19. Porovnání doby návratnosti u vlastní výstavby a pronájmu.

[Vlastní zpracování]

	Celkové příjmy	Celkové investice	Doba návratnosti
Vlastní výstavba	80 000 000 Kč	74 500 000 Kč	4roky 239 dnů
Pronájem	51 200 000 Kč	47 700 000 Kč	3roky 265 dnů

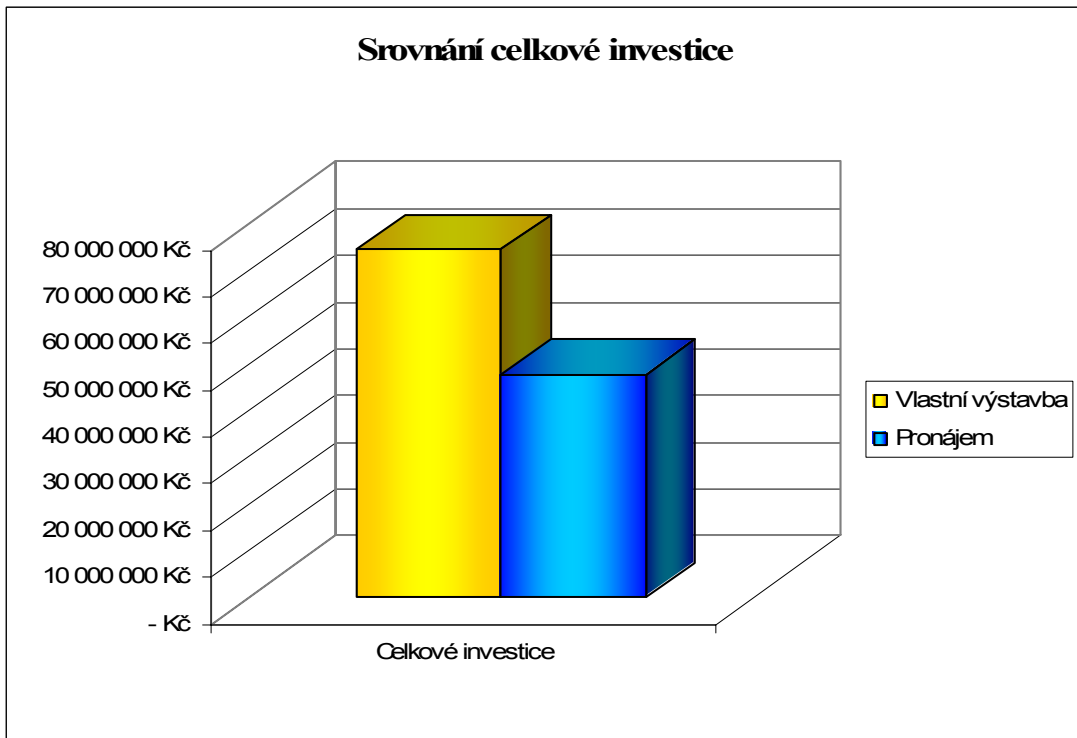
V tabulce jsou uvedeny celkové příjmy, celkové investice a doba návratnosti při použití obou variant financování. Lze vidět, že vlastní výstavba je kapitálově náročnější a má delší dobu návratnosti. Z tohoto pohledu se jeví jako výhodnější varianta – pronájem.

Následující grafy představují srovnání vlastní výstavby a pronájmu z pohledu celkových příjmů, celkových investic a doby návratnosti.

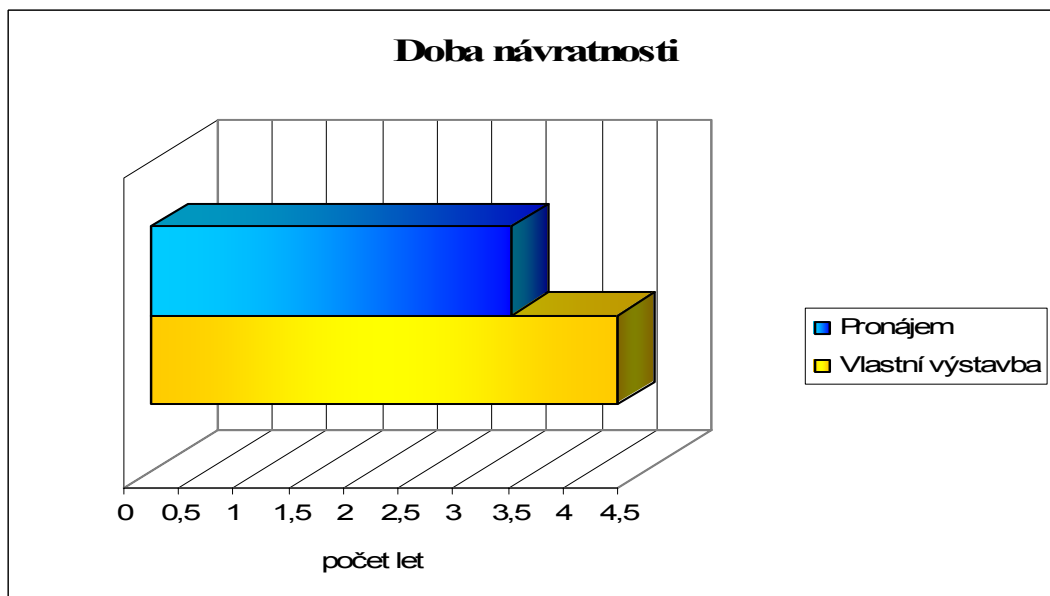


Obr. 14. Srovnání celkových příjmů u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]

Z grafu je jasné, že celkové příjmy jsou vyšší u vlastní výstavby. Ovšem z dalšího grafu vyplývá, že zároveň i celkové investice jsou u vlastní výstavby vyšší, než u pronájmu.



Obr. 15. Srovnání celkových investic u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]



Obr. 16. Srovnání doby návratnosti u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]

Graf představuje dobu návratnosti investice. U vlastní výstavby jsou to 4roky 239 dnů a u pronájmu 3roky 265 dnů. Z grafu je tedy jasně viditelné, že doba návratnosti je kratší u pronájmu.

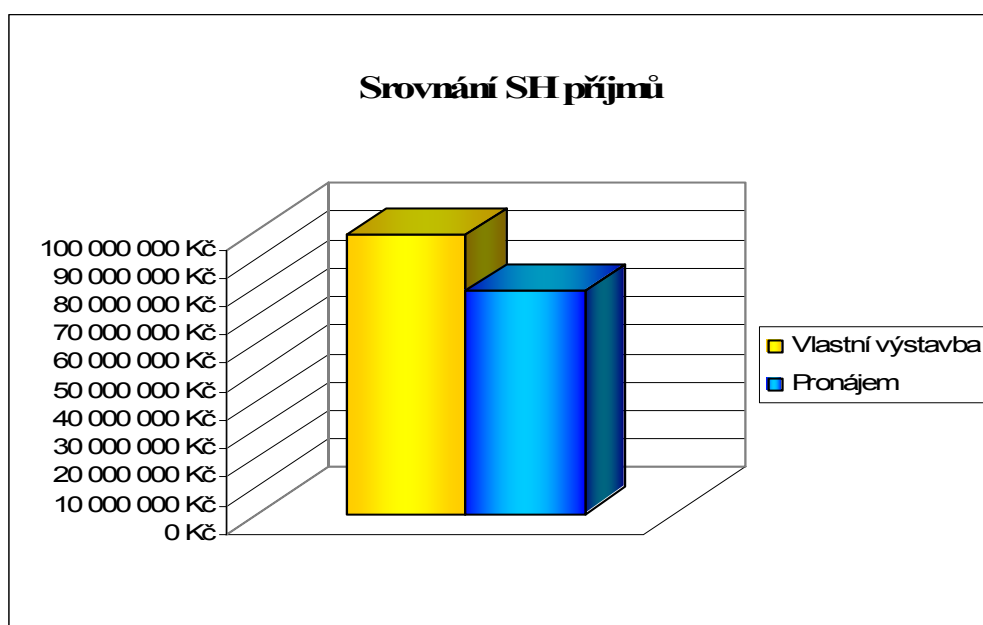
Čistá současná hodnota (ČSH)

Při této metodě bude vhodnější ta varianta, která přináší vyšší čistou současnou hodnotu a tedy vyšší tržní hodnotu firmy (TH).

Tab. 20. Porovnání doby čisté současné hodnoty u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]

	SH příjmy	Kapitálové výdaje	ČSH
Vlastní výstavba	98 305 455 Kč	74 500 000 Kč	23 805 455 Kč
Pronájem	78 644 364 Kč	47 700 000 Kč	30 944 364 Kč

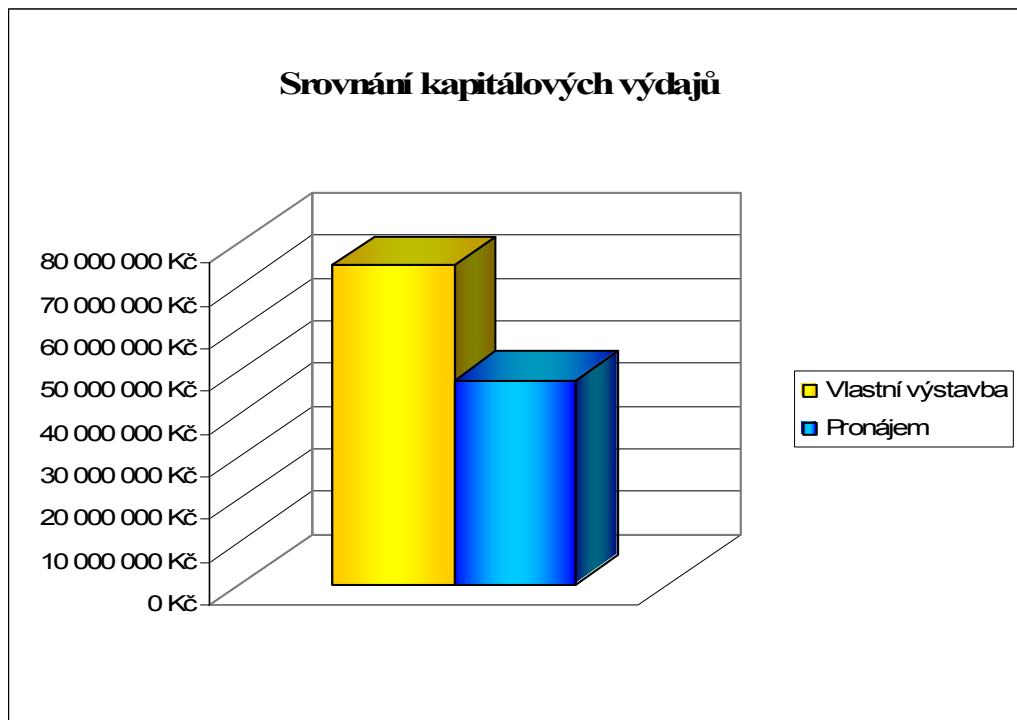
Tabulka zobrazuje současnou hodnotu příjmů, kapitálové výdaje firmy a čistou současnou hodnotu. Vlastní výstavba je výnosnější, kapitálově náročnější a přináší nižší ČSH, než pronájem. Z čehož vyplývá, že je opět výhodnější varianta pronájem.



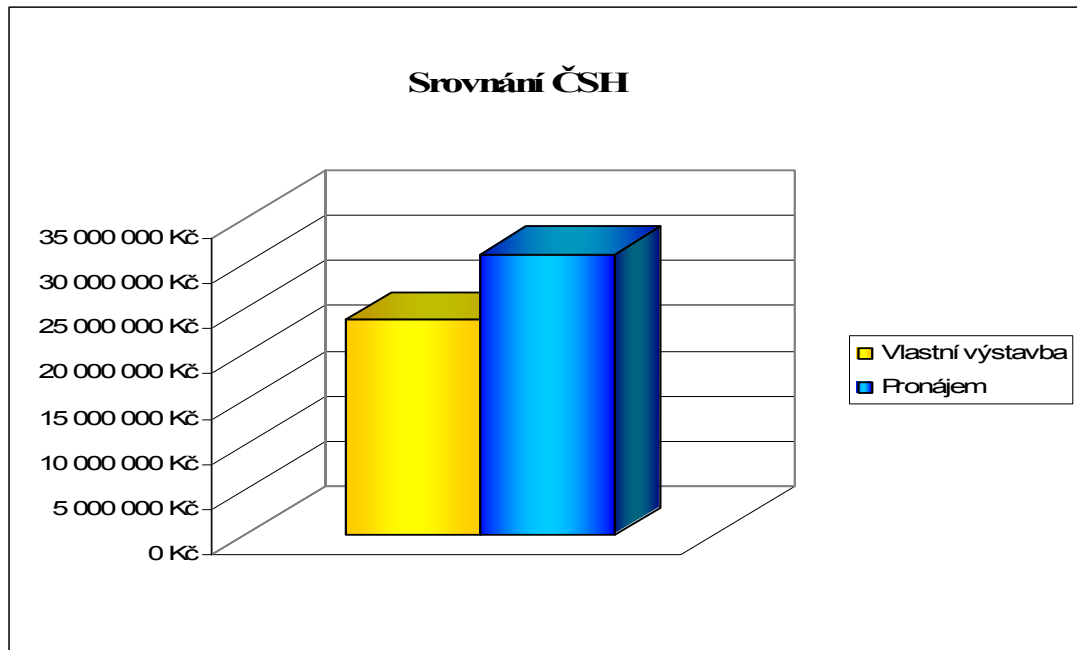
Obr. 17. Srovnání současné hodnoty příjmů u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]

Graf zobrazuje současnou hodnotu příjmů. Při srovnání vlastní výstavby a pronájmu, je jasné že, hodnota je vyšší u vlastní výstavby a to o 19 661 091 Kč.

Z následujícího grafu je zřejmé, že kapitálové výdaje jsou nižší u pronájmu a činí částku 47 700 000 Kč.



Obr. 18. Srovnání kapitálových výdajů u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]



Obr. 19. Srovnání čisté současné hodnoty u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]

Graf čisté současné hodnoty ukazuje, že vlastní výstavba je méně výhodná než pronájem, jelikož firmě přinese nižší ČSH.

Z výše uvedených skutečností bude tedy pro firmu výhodnější novou pobočku pronajmout.

6.4 Riziková analýza

Riziko obecně představuje možnost odchýlení skutečných výsledků od očekávaných. Jedná se tedy o významný faktor, který může ohrozit úspěšné dokončení projektu z hlediska nákladů, kvality či času.

Definice možných rizik:

1. Nezájem zákazníků o koupi výrobků
2. Rostoucí konkurence (zahraniční subjekty – globální konkurence)
3. Nedodržení termínů jednotlivých činností (související s realizací projektu)
4. Odřeknutí zakázky od dodavatele (komplikace při spolupráci s dodavatelskými firmami)
5. Nevyhovující vlastnosti materiálu (nespokojenost zákazníků)
6. Pokles cen substitutů
7. Neúspěšná propagace našeho výrobku, naší firmy

Tab. 21. Druh rizika a pravděpodobnost ohrožení projektu. [Vlastní zpracování]

Druh rizika	Pravděpodobnost ohrožení projektu
Nezájem zákazníků o koupi výrobků	40%
Rostoucí konkurence (zahraniční subjekty – globální konkurence)	60%
Nedodržení termínů jednotlivých činností (související s realizací projektu)	80%
Odřeknutí zakázky od dodavatele (komplikace při spolupráci s dodavatelskými firmami)	40%
Nevyhovující vlastnosti materiálu (nespokojenost zákazníků)	20%
Pokles cen substitutů	50%
Neúspěšná propagace našeho výrobku, naší firmy	60%

Tab. 22. Pravděpodobnost ohrožení projektu.

[Vlastní zpracování]

Pravděpodobnost ohrožení projektu	
Velmi vysoká	100 %
Vysoká	80 %
Střední	60 %
Malá	40 %
Velmi malá	20 %

6.4.1 Popis jednotlivých rizik

Nezájem zákazníků o koupi výrobků

Myslím si, že nezájem zákazníků o koupi výrobků společnosti MPL může nastat buďto z důvodu špatného umístění prodejny či neznalosti značky firmy MPL. Jelikož je firma MPL dlouholetým prodejcem stavebního materiálu a má značné zkušenosti s lokalizací nových poboček, hodnotím toto riziko pouze jako malé.

Rostoucí konkurence (zahraniční subjekty – globální konkurence)

Začínají se objevovat první signály hrozícího vstupu zahraničních firem na evropský, potažmo český stavební trh. Největší riziko z pohledu vstupu zahraniční konkurence na český trh hrozí ze strany německých firem. Nejnovější konkurenční hrozbou se stává Čína a její rostoucí vliv na poli evropského stavebnictví. Střední riziko této hrozby je dáno tím, že se ČR stala součástí celoevropského trhu a stále je pro mnohé zahraniční firmy obtížné vstoupit na český trh (byrokracie, korupce, daňové zatížení).

Nedodržení termínů jednotlivých činností (související s realizací projektu)

Jednotlivé činnosti projektu na sebe vzájemně navazují. Pokud dojde ke zpoždění jedné činnosti, ohrozí to celý projekt. Příkladem mohou být nečekané problémy při vyřizování stavebního povolení pro výstavbu prodejny či průzkum trhu u pronajímané prodejny. Z těchto důvodů jsem se rozhodla klasifikovat toto riziko jako vysoké.

Odřeknutí zakázky od dodavatele (komplikace při spolupráci s dodavatelskými firmami)

Společnost MPL je obchodní společností. Z tohoto důvodu je důležitá spolupráce se všemi dodavateli stavebního materiálu, které firma MPL prodává koncovým zákazníkům. Společnost má dostatečné zásoby stavebního materiálu, což znamená že v případě odřeknutí zakázky od některého z dodavatelů nedojde k velkému ohrožení projektu. Pro stanovení malého rizika jsem se rozhodla také z důvodu dlouhodobé spolupráce s vybranými dodavateli.

Nevyhovující vlastnosti materiálu (nespokojenost zákazníků)

Jelikož je firma MPL pouhým distributorem stavebního materiálu, nemůže ovlivnit vlastnosti prodáváného materiálu. Může se stát, že některý z prodáváných výrobků bude mít nevyhovující vlastnosti, ale pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je velmi malá a to z důvodů rostoucí kvality ve výrobě stavebního materiálu.

Pokles cen substitutů

Pokles cen obdobných výrobků nabízených konkurencí může naši firmu ohrozit poměrně významně. Následkem toho může dojít ke zhoršení prodejnosti výrobků firmy MPL a tedy zhoršení očekávaných příjmů plynoucích z projektu. Pravděpodobnost ohrožení projektu jsem stanovila v míře 50 %, tedy středně malá z důvodu pružné reakce firmy na konkurenční změny cen.

Neúspěšná propagace našeho výrobku, naší firmy

V současné době marketing a umění komunikovat se zákazníkem hraje velmi významnou roli. Špatná propagace výrobků i samotné společnosti může mít negativní dopad na poptávku po našich výrobcích. Přihlédnou-li k faktu, že společnost proniká na nové trhy, je marketing velmi důležitý. Proto komunikaci se zákazníkem přikládám střední váhu a myslím, že pokud nebude dostačující, může projekt poměrně dosti ovlivnit.

6.4.2 Eliminace rizik***Nezájem zákazníků o koupi výrobků***

Pro minimalizaci tohoto rizika navrhuji důkladný rozbor možných lokalit pro umístění nových poboček. V rámci projektu se jedná o činnost C (výběr vhodné lokality), která bude klíčová pro zvládnutí a omezení případného nebezpečí plynoucího z této hrozby.

Rostoucí konkurence (zahraniční subjekty – globální konkurence)

Snížit tuto hrozbu může firma MPL prostřednictvím úplného pokrytí českého trhu, kvalitním a cenově dostupným sortimentem a úrovní služeb.

Nedodržení termínů jednotlivých činností (související s realizací projektu)

Pro vyhnutí se tomuto riziku je nutné, aby se společnost zaměřila na všechny činnosti vedoucí k úspěšné realizaci projektu a to jak po stránce finanční, tak nákladové. Zvýšenou pozornost by měla věnovat činnostem s nejvyšší časovou náročností.

Odřeknutí zakázky od dodavatele (komplikace při spolupráci s dodavatelskými firmami)

Tohle riziko lze minimalizovat na základě vzájemné spolupráce jednotlivých poboček firmy, v případě nedostatku zásob v některé z nich. Další možností snížení tohoto rizika je

navázat spolupráci s velkým počtem dodavatelů a zavést systém pro hodnocení stávajících dodavatelů.

Nevyhovující vlastnosti materiálu (nespokojenost zákazníků)

Nevyhovující vlastnosti materiálu lze eliminovat důkladnější přejímkou výrobku a materiálu zakoupených od našich dodavatelů. Stejně jako u předchozího rizika je výhodné zavést systém pro hodnocení stávajících dodavatelů s ohledem na kvalitu dodávaného materiálu.

Pokles cen substitutů

Společnosti MPL nebude hrozit riziko spojené s poklesem cen substitutů a tedy snížení prodejnosti za předpokladu pružné reakce na vývoj konkurenčních cen. Navrhují zavést pravidelný monitoring cen konkurenčních výrobků.

Neúspěšná propagace našeho výrobku, naší firmy

K omezení rizika neúspěšné propagace je nutná zvýšená aktivita firmy v oblasti využívání nástrojů marketingu – např. reklama v regionálním tisku a rádiích.

6.5 Závěry z projektové části

V úvodu této kapitoly jsem si zvolila tři cíle a to:

1. Zvýšení tržeb
2. Zvýšení tržní hodnoty firmy
3. Zvýšení pokrytí v ČR

První dva cíle se týkaly finančního hlediska, a tedy vlivu mého projektu na výsledky hospodaření a na tržní hodnotu firmy.

K vyhodnocení efektivnosti projektu jsem využila metody doby návratnosti a ČSH. Výsledkem těchto metod bylo zjištění, že projekt je rentabilní a zvyšuje tržní hodnotu firmy.

Naplnění třetího projektového cíle zvýšení pokrytí povede také k růstu tržního podílu.

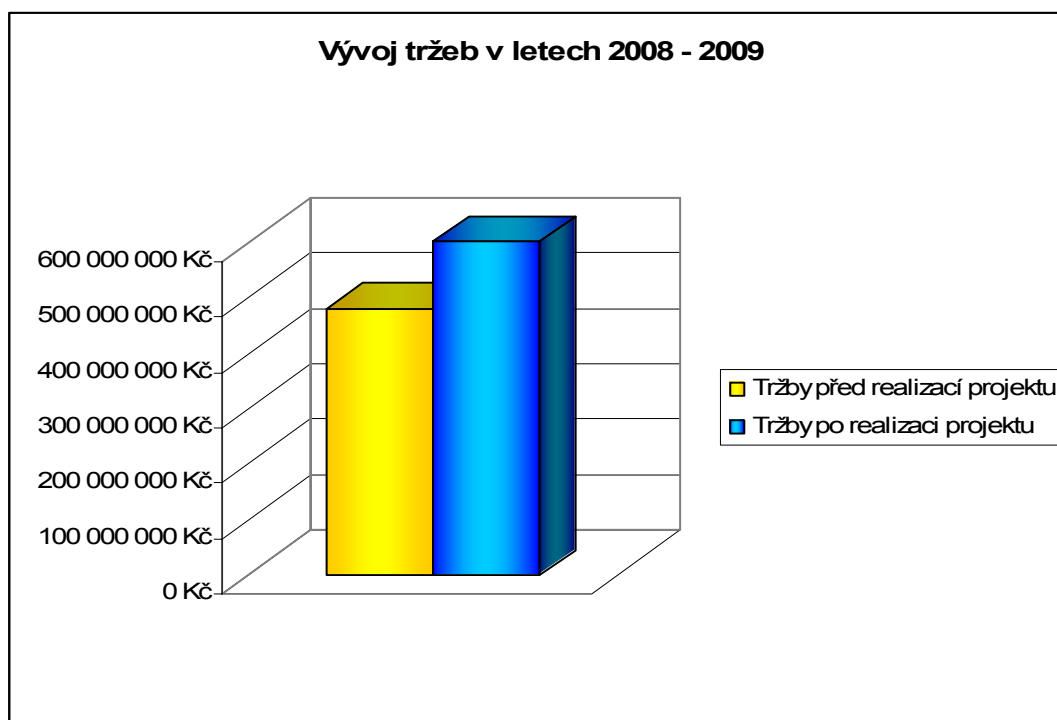
1. Zvýšení tržeb

Realizace projektu povede ke zvýšení tržeb o 60 000 000 Kč na jednu pobočku. Navrhují otevření dvou poboček (Plzeň a Karlovy Vary), což znamená, že navrhovaný projekt by měl zvýšit celopodnikové tržby o 120 000 000 Kč. Projekt se zaměřuje na rozšíření

firemních aktivit pouze na dvě pobočky, z důvodu kapitálové náročnosti a po konzultacích s podnikovým vedením.

Tab. 23. Tržby před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]

2008	2009
Tržby před realizací projektu	Tržby po realizaci projektu
480 000 000 Kč	600 000 000 Kč



Obr. 20. Vývoj tržeb v letech před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]

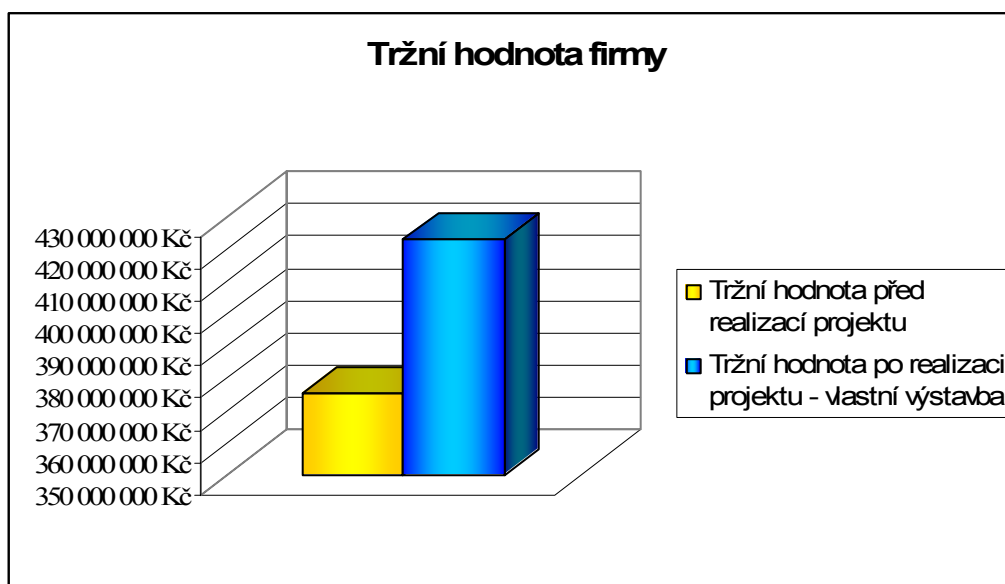
Výše uvedený graf a tabulka zobrazuje vývoj tržeb před a po realizaci projektu. Tržby pro rok 2008 jsou odhadnuty na základě finančního plánu společnosti MPL. Tržby v roce 2009 vycházejí z předcházejícího roku a jsou upraveny o předpokládané výnosy plynoucí z realizace projektu. Z grafu je také patrné, že navrhovaný projekt povede k dosažení prvního cíle - zvýšení tržeb.

2. Tržní hodnota firmy

Tržní hodnota firmy při uskutečnění projektu vzroste, přičemž výše růstu závisí na formě realizace samotného projektu (vlastní výstavba x pronájem). Jestliže se společnost rozhodne pro pronájem, zvýší se TH firmy na úroveň 437 287 645 Kč. Při vlastní výstavbě se zvýší TH firmy na částku 423 009 827 Kč.

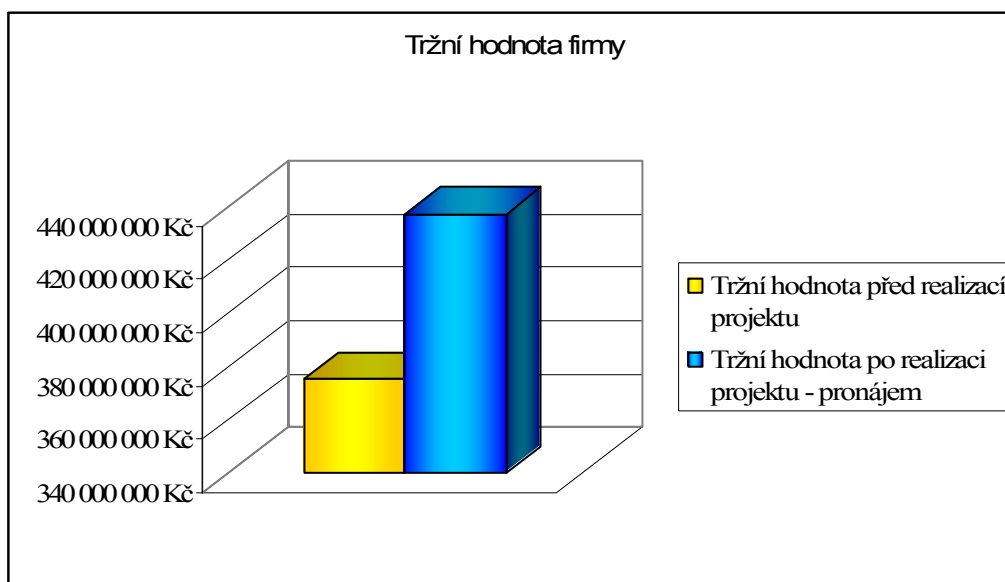
Tab. 24. Tržní hodnota firmy před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]

2008	2009	
Tržní hodnota před realizací projektu	Tržní hodnota po realizaci projektu	
375 398 917 Kč	Vlastní výstavba	Pronájem
	423 009 827 Kč	437 287 645 Kč



Obr. 21. Tržní hodnota firmy před a po realizaci projektu - vlastní výstavby.

[Vlastní zpracování]



Obr. 22. Tržní hodnota firmy před a po realizaci projektu - pronájem. [Vlastní zpracování]

Předcházející grafy ukazují nejen růst tržní hodnoty firmy po realizaci projektu, ale také výhodnost dvou možných způsobů (vlastní výstavba či pronájem) realizace projektu.

3. Zvýšení pokrytí v ČR

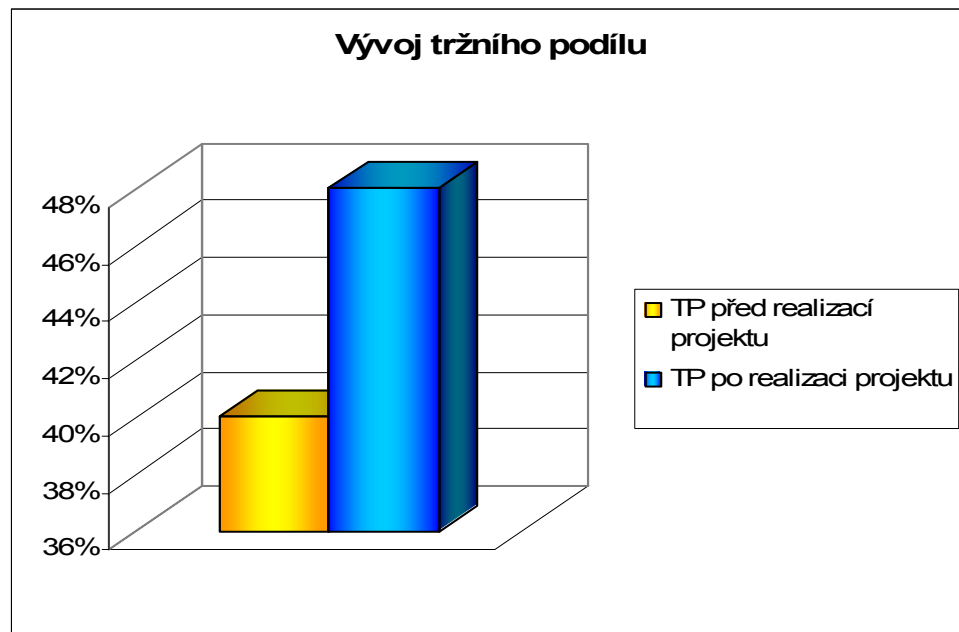
Posledním projektovým cílem mé práce je zvýšení pokrytí v ČR. Po realizaci vybrané strategie dojde k naplnění i tohoto cíle, jak je patrné na následující tabulce.

Tab. 25. Pokrytí trhu firmou MPL.

[Vlastní zpracování]

Současné pokrytí	Nové pokrytí
Brno	Brno
Hradec Králové	Hradec Králové
Kolín	Kolín
Liberec	Liberec
Mladá Boleslav	Mladá Boleslav
Olomouc	Olomouc
Ostrava	Ostrava
Otrokovice	Otrokovice
Pardubice	Pardubice
Praha	Praha
Zlín	Zlín
	Plzeň
	Karlovy Vary

Rozšíření pokrytí povede nejenom k dosažení výše uvedených cílů (zvýšení tržeb a TH firmy), ale rovněž ke zvýšení tržního podílu z 40 % na 48 % viz. obrázek č. 23.



Obr. 23. Tržní podíl společnosti MPL před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]

V projektové části jsem se snažila podrobněji zhodnotit, zda bude pro firmu výhodnější při vstupu na nové trhy, novou prodejnu postavit z vlastních zdrojů či pronajmout. Je zřejmé, že pro společnost MPL bude výhodnější prodejnu pronajmout z důvodů:

- Nižší kapitálová náročnost,
- Kratší doby návratnosti,
- Vyšší ČSH – tedy větší zvýšení tržní hodnoty firmy.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit strategii pro vstup společnosti MPL na nové trhy. Současnost se vyznačuje především svou nestálostí, proměnlivostí a nemožností odhadnutí budoucího vývoje. Všechny tyto okolnosti nutí podniky k tvorbě různých strategií nutných k dosažení vytýčených cílů a zachování vlastní existence. Fenomémem dnešní doby je globální konkurence a její vliv na každodenní činnost firmy. Mnohé firmy zanikly pro neschopnost reakce na nové podmínky trhu a proto se jeví jako nezbytné přistupovat ke tvorbě strategií na základě důkladných analýz vnějšího i vnitřního prostředí, které následně ukazují jakým směrem by se měla firma ubírat a tedy která strategie bude pro firmu nejvýhodnější.

Práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická, zde jsem popsala základní pojmy týkající se strategie a strategického myšlení.

Ve druhé, praktické části jsem se snažila analyzovat současné postavení firmy MPL na trhu a na základě této analýzy vytvořit projekt.

Smyslem analýzy bylo odhalit vnitřní a vnější faktory ovlivňující společnost MPL. Zabývala jsem se zde analýzou obecného okolí (vnitřní a vnější), Porterovým modelem pěti sil, SWOT analýzou a analýzou současného postavení společnosti MPL na trhu.

Výstupem analýzy je volba vhodných lokalit pro expanzi firmy s cílem zvýšit pokrytí na území ČR. Za vhodné lokality pro vstup firmy MPL doporučuji kraje Karlovarský a Plzeňský. Hlavní důvody vstupu:

Plzeň

- Kupní síla
- Atraktivnost lokality
- Absence zastoupení

Karlovy Vary

- Kupní síla
- Absence zastoupení
- Blízkost německých hranic

Vzhledem k tomu, že strategií se vymezují dlouhodobé cíle podniku a volí se postupy pro jejich splnění, na začátku projektové části jsem si stanovila tři cíle. Na základě těchto cílů jsem vytvořila finanční rozpočet, rozpracovala zvolenou strategii na dílčí činnosti nutné k jejímu dosažení (pomocí programu WinQSB) a vyhodnotila efektivnost zvolené

strategie pomocí dvou metod, kterými byly metoda návratnosti investic a čistá současná hodnota. V poslední části jsem se věnovala rizikové analýze. Současně jsem v projektové části řešila otázku související s formou realizace dané strategie - zda bude pro společnost výhodnější novou pobočku pronajmout či pořídit vlastní výstavbou. Po ekonomickém zhodnocení obou variant řešení (vlastní výstavba x pronájem), jsem dospěla k závěru, že pro firmu MPL bude výhodnější realizace strategie pomocí pronájmu a to z důvodu kratší doby návratnosti a vyšší čisté současné hodnoty.

Zvolená strategie by měla vést ke zvýšení tržeb, růstu tržní hodnoty a většímu pokrytí firemního zastoupení v ČR. Po vyhodnocení celého projektu lze říci, že zvolené cíle navrhovaný projekt splnil:

- Tržby se zvýšily ze 480 000 000 Kč na 600 000 000 Kč.
- Tržní hodnota vzrostla z 375 398 917 Kč na 437 287 645 Kč.
- Firemní zastoupení se rozšířilo do nových krajů v ČR a to do Karlovarského a Plzeňského.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [5] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [2] SOUČEK, Z, MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3
- [3] LOŠTÁKOVÁ, H. *Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0
- [4] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1997. ISBN 80-85605-12-0
- [5] KEŘKOVSKÝ, M, VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- [6] BROWMAN, C. *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, a.s, 1990. ISBN 80-7169-230-1
- [7] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7
- [8] BARÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6
- [9] DAVIDSON, M. *Jak se stát skvělým stratégem*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-45-X
- [10] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing*. Praha: MBA, 2002. ISBN 80-86031-35-7
- [11] JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost*. Praha: Professional Publishing, 2000. ISBN 80-868419-11-8
- [12] PAVELKOVÁ, D, KNÁPKOVÁ A. *Podnikové finance*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-327-7
- [13] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

Studijní materiály:

- [14] KUBÍK, J. *Management II*

Elektronické zdroje:

- [15] <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
- [16] <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-strategie-pro-jednotny-trh/1000520/6665/>
- [17] <http://www.finexpert.cz/Autori/Chcete-podnikat-take-na-zahranicnich-trzich/sc-48-sr-1-a-20098/default.aspx>
- [18] http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_43_original.jpg
- [19] <http://www.czso.cz/>
- [20] http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5451
- [21] http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/1301-07-k_1_1_2007
- [22] <http://www.mpl.cz/cz/>
- [23] <http://www.plzensky-kraj.cz/article.asp?itm=33438>
- [24] http://www.airport-k-vary.cz/airport_modernization.php

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například.

PVC Pomocná stavební výroba.

HSV Hlavní stavební výroba.

TH Tržní hodnota.

ČSH Čistá současná hodnota.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Porterův model konkurenčních sil. [18]</i>	15
<i>Obr. 2. SWOT matice. [Vlastní zpracování]</i>	18
<i>Obr. 3. SWOT analýza firmy MPL. [Vlastní zpracování]</i>	40
<i>Obr. 4. Úroveň kupní síly v regionech. [20]</i>	44
<i>Obr. 5. Prodejní místa MPL v ČR. [22]</i>	47
<i>Obr. 6. Soubor činností a jejich doba trvání řešených v programu WinQSB. [Vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 7. Kritická cesta řešení pomocí programu WinQSB. [Vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 8. Ganttův diagram. [Vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 9. Síťový graf. [Vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 10. Soubor činností a jejich doba trvání řešených v programu WinQSB. [Vlastní zpracování]</i>	65
<i>Obr. 11. Kritická cesta řešení pomocí programu WinQSB. [Vlastní zpracování]</i>	65
<i>Obr. 12. Ganttův diagram. [Vlastní zpracování]</i>	66
<i>Obr. 13. Síťový graf. [Vlastní zpracování]</i>	67
<i>Obr. 14. Srovnání celkových příjmů u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	68
<i>Obr. 15. Srovnání celkových investic u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	69
<i>Obr. 16. Srovnání doby návratnosti u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	69
<i>Obr. 17. Srovnání současné hodnoty příjmů u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	70
<i>Obr. 18. Srovnání kapitálových výdajů u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	71
<i>Obr. 19. Srovnání čisté současné hodnoty u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	71
<i>Obr. 20. Vývoj tržeb v letech před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]</i>	76
<i>Obr. 21. Tržní hodnota firmy před a po realizaci projektu - vlastní výstavby. [Vlastní zpracování]</i>	77
<i>Obr. 22. Tržní hodnota firmy před a po realizaci projektu - pronájem. [Vlastní zpracování]</i>	77

Obr. 23. Tržní podíl společnosti MPL před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]..... 79

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Počet obyvatel v jednotlivých krajích ČR. [21]</i>	46
<i>Tab. 2. Předpokládané náklady při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	51
<i>Tab. 3. Předpokládané výnosy při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	51
<i>Tab. 4. Předpokládaný zisk při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 5. Doba návratnosti při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 6. Celkové příjmy a celkové investice při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	53
<i>Tab. 7. Současná hodnota příjmů při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 8. Čistá současná hodnota při výstavbě pobočky z vlastních zdrojů. [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 9. Předpokládaná celková cena za pronájem prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	55
<i>Tab. 10. Předpokládané náklady při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	55
<i>Tab. 11. Předpokládané výnosy při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	56
<i>Tab. 12. Předpokládaný zisk při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	56
<i>Tab. 13. Doba návratnosti při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	56
<i>Tab. 14. Celkové příjmy a celkové investice při pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	57
<i>Tab. 15. Současná hodnota příjmů při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tab. 16. Čistá současná hodnota při pronájmu prostorů. [Vlastní zpracování]</i>	58
<i>Tab. 17. Soubor činností a jejich doba trvání. [Vlastní zpracování]</i>	59
<i>Tab. 18. Soubor činností a jejich doba trvání. [Vlastní zpracování]</i>	64
<i>Tab. 19. Porovnání doby návratnosti u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	67
<i>Tab. 20. Porovnání doby čisté současné hodnoty u vlastní výstavby a pronájmu. [Vlastní zpracování]</i>	70
<i>Tab. 21. Druh rizika a pravděpodobnost ohrožení projektu. [Vlastní zpracování]</i>	72
<i>Tab. 22. Pravděpodobnost ohrožení projektu. [Vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tab. 23. Tržby před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]</i>	76

<i>Tab. 24. Tržní hodnota firmy před a po realizaci projektu. [Vlastní zpracování]</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 25. Pokrytí trhu firmou MPL. [Vlastní zpracování]</i>	<i>78</i>

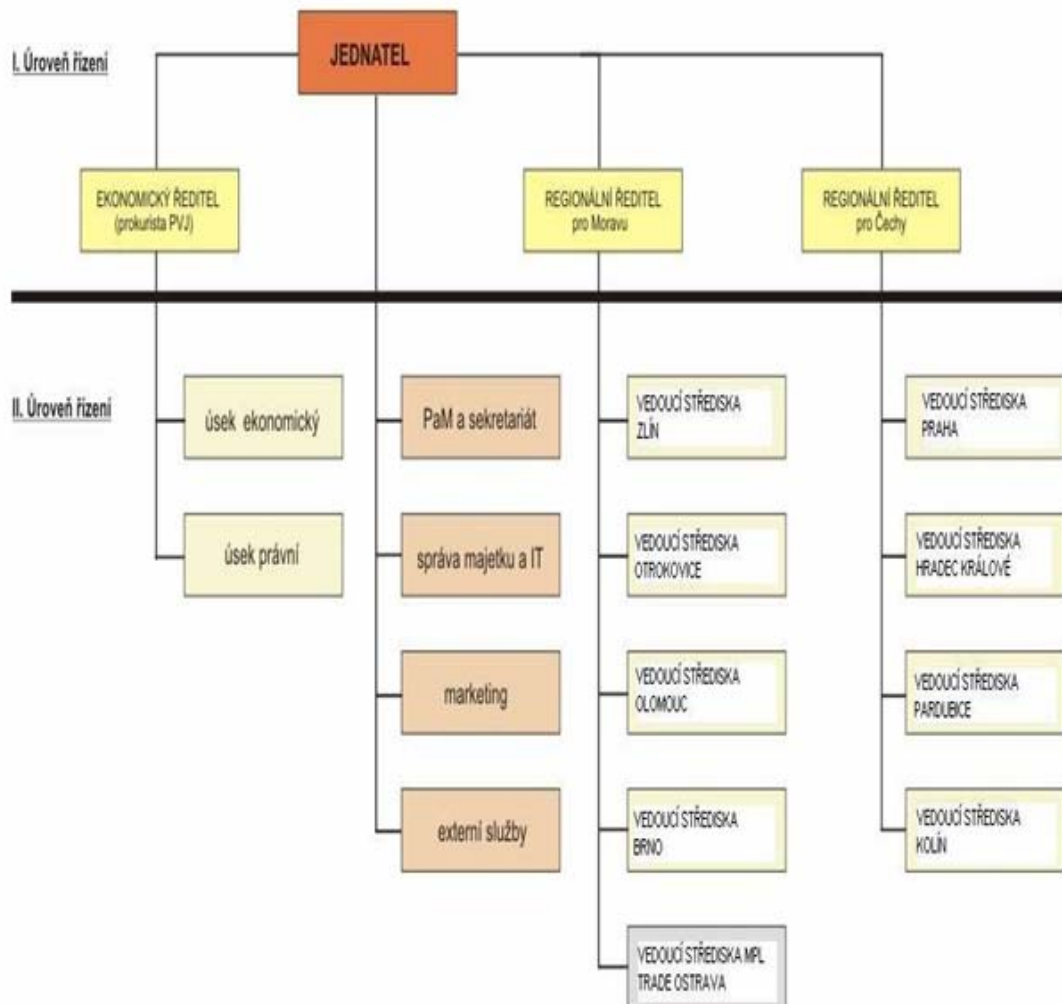
SEZNAM PŘÍLOH:

P I Organizační struktura firmy

P II Logo společnosti a některé výrobky

P III Obrázky společnosti MPL

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: LOGO SPOLEČNOSTI A NĚKTERÉ VÝROBKY



Jednosložková tenkovrstvá omítka.



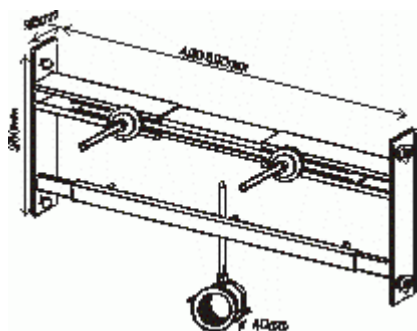
Univerzální disperzní tónovací barvy do vnitřních i venkovních malířských nátěrů.



Pro tepelnou a zvukovou izolaci stropu.



Montážní sada BDX zajišťuje izolaci okenního rámu - zabraňuje tepelným ztrátám.



Konstrukce pro uchycení pisoáru.



Betonové dlaždice.

PŘÍLOHA P III: OBRÁZKY SPOLEČNOSTI MPL

