

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Strategická analýza organizace LASER-TECH, spol. s r. o. jako východisko pro
rozhodnutí o strategickém směřování

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Grézlová

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph. D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Horce nad Moravou dne

Veronika Grézlová

Děkuji svému vedoucímu práce Mgr. Daniele Navrátilové, Ph. D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce. Zároveň také děkuji paní spolunajitelce za spolupráci a pomoc se získáváním informací.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 8 |
| 1 Základní pojmy strategického managementu..... | 9 |
| 1.1 Strategie | 9 |
| 1.2 Strategické řízení | 9 |
| 1.3 Strategické myšlení..... | 10 |
| 1.4 Mise a vize | 11 |
| 1.5 Strategické cíle..... | 12 |
| 2 Strategická analýza organizace | 14 |
| 2.1 Analýza vnějšího okolí organizace | 15 |
| 2.1.1 Rozbor jednotlivých trendů SLEPTE analýzy | 15 |
| 2.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil..... | 17 |
| 2.2 Analýza vnitřního prostředí organizace | 18 |
| 2.2.1 Faktory technického rozvoje | 19 |
| 2.2.2 Marketingové a distribuční faktory | 20 |
| 2.2.3 Výrobní faktory | 21 |
| 2.2.4 Faktory lidských zdrojů..... | 21 |
| 2.2.5 Finanční faktory..... | 23 |
| 2.3 SWOT analýza..... | 25 |
| 3 Metodika práce..... | 26 |
| 4 Informace o organizaci LASER-TECH, spol. s r. o..... | 27 |
| 5 Analýza vnějšího okolí organizace | 29 |
| 5.1 SLEPTE analýza | 29 |
| 5.1.1 Sociální faktory | 29 |
| 5.1.2 Legislativní faktory | 30 |
| 5.1.3 Ekonomické faktory | 31 |
| 5.1.4 Politické faktory | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.1.5 | Technologické faktory..... | 34 |
| 5.1.6 | Ekologické faktory | 35 |
| 5.2 | Shrnutí výsledků SLEPTE analýzy..... | 35 |
| 5.3 | Porterova analýza konkurenčních sil | 37 |
| 5.3.1 | Síla dodavatelů | 37 |
| 5.3.2 | Síla zákazníků..... | 37 |
| 5.3.3 | Hrozba potencionálních konkurentů..... | 38 |
| 5.3.4 | Hrozba stávajících konkurentů | 38 |
| 5.3.5 | Hrozba substitutů..... | 38 |
| 5.4 | Shrnutí výsledků Porterovy analýzy | 38 |
| 6 | Analýza vnitřního prostředí organizace | 40 |
| 6.1 | Technologický rozvoj | 40 |
| 6.2 | Marketingové a distribuční faktory..... | 40 |
| 6.3 | Výrobní faktory..... | 41 |
| 6.4 | Lidské zdroje..... | 42 |
| 6.5 | Finanční faktory | 43 |
| 6.6 | Shrnutí výsledků analýzy vnitřního prostředí..... | 44 |
| 7 | SWOT analýza organizace L-T..... | 46 |
| 7.1 | Shrnutí výsledků | 47 |
| 8 | Strategické směřování organizace..... | 48 |
| | Závěr..... | 50 |
| | Použitá literatura a prameny..... | 51 |
| | Seznam obrázků | 55 |
| | Seznam tabulek | 56 |
| | Seznam příloh..... | 57 |
| | Anotace..... | 60 |

Úvod

Strategické řízení je nedílnou součástí každé organizace. Bez správného strategického řízení, stanovení cílů, mise a vize se organizace mohou dostat do velkých potíží. Pokud nemá organizace správně formulované tyto faktory, tak správně nemůže nefungovat. Cíle jednotlivých pracovníků potom nemohou být v souladu s organizačními, organizace by nebyla konkurenceschopná a mohla by i zkrachovat.

Proto je pro organizaci velice důležité si správně stanovit nejdříve misi a vizi, poté se stanovují cíle organizace a na tomto základě zpracovat celou strategii organizaci. Organizace pak realizuje své činnosti tak, aby plnila zvolené cíle. Cíle a strategie jsou také důležité při hodnocení organizace. Pokud si organizace nestanoví, čeho chce dosáhnout, nemá jak porovnávat, zda si vedla v daném období úspěšně, neúspěšně či stagnuje a nikam se dále nevyvíjí.

Bakalářskou práci zaměřím na organizaci LASER-TECH, spol. s r. o. do které chodím na brigádu a na praxi již několik let. Organizace má sídlo v Olomouci. Jedná se o organizaci, která nabízí své CNC technologie ke komplexnímu zpracování plechů.

Cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí zformulovat strategické směřování organizace LASER-TECH, spol. s r. o.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou část a praktickou část. V teoretické části se budu zabývat základními pojmy z oblasti strategického managementu a následně se budu věnovat jednotlivým analýzám, které budu provádět v praktické části. Následující část bude metodika práce, ve které uvedu, odkud a jakým způsobem získám potřebné informace pro své analýzy. V praktické části této práce provedu jednotlivé analýzy organizace

LASER-TECH, spol. s r. o., zjistím příležitosti a hrozby organizace a také její silné a slabé stránky, které následně shrnu do SWOT analýzy, ze které následně budu vyvozovat doporučení pro organizaci.

1 Základní pojmy strategického managementu

1.1 Strategie

Pojem strategie je nástroj managementu, který určuje základní směřování dalšího rozvoje organizace a jeho strategické operace. Zatímco Souček¹ vnímá pojem strategie jako zastřešující termín pro většinu prvků procesu strategického managementu, Mallya² popisuje strategii jako cestu směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena různými oblastmi přístupu, které management organizace uplatňuje při vymezení tržní pozice organizace a při řízení činností organizace. Pro účely této práce bude používán termín strategie ve významu, jak ho chápe Mallya, tedy jako jeden z prvků procesu strategického řízení. Strategické cíle si organizace může stanovit k majitelům, zákazníkům, regionu či k pracovníkům. Strategické operace jsou aktivity, které směřují organizaci k dosažení předem stanovených strategických cílů. Pokud chceme, aby organizace byla úspěšná, musí strategie obsahovat všechny tyto součásti a také by měla být unikátní.³

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, kterým je strategie tzv. uvedena k životu a je neustále aktualizována na základě toho, jak se vyvíjí okolí organizace, ať už se jedná o vnější okolí či prostředí vnitřní. Jde o proces, kdy hledáme a realizujeme nejlepší možnosti rozvoje organizace. Podstata strategického řízení spočívá v neustálém sledování makrookolí i mikrookolí organizace a systematickém hodnocení strategických operací. Je velice důležité, aby se hodnocení provádělo v pravidelných intervalech. Dříve byla perioda hodnocení čtvrtletní až roční, ale v dnešním zrychleném světě se tato perioda podstatně zkrátila, a to na měsíční.⁴

Strategické řízení je nejdůležitější úlohou top managementu organizace, jelikož rozhoduje o základním směru jeho rozvoje, nemohou tyto úkoly provádět pracovníci, kteří řeší každodenní rutinní problémy. Je to současně nejtěžší úkol, protože zasahuje téměř do všech oblastí (jako je např. mikro a makro ekonomika, personalistika, marketing, financování atd.). Vyžaduje vysokou vynalézavost, rychlost, schopnost předvídat a měnit se. Strategie není jako v dřívější době založena na zastaralých úvahách, ale na představitosti manažera,

¹ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Strategie úspěšného podniku*, s. 5.

² Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 16

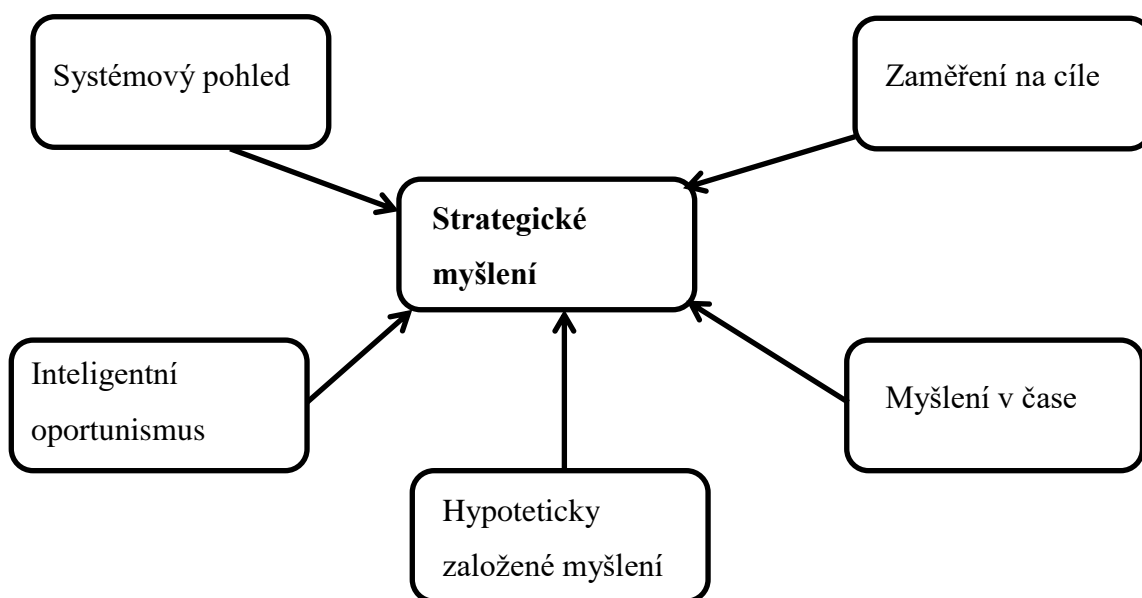
³ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Strategie úspěšného podniku*, s. 5.

⁴ Srov. Tamtéž.

nápadech a odvaze překonávat problémy. Současně je také nutné využívat nejnovější výpočetní techniku a strategické analýzy.⁵

1.3 Strategické myšlení

Strategické myšlení není něco, s čím se člověk narodí, ale něco, co se musíme během svého života naučit. Strategické myšlení je pomocník při plánování. Pro organizaci je to nenahraditelnou částí podnikové koncepce. Je to pouze pomocný prostředek, který nenahradí lidské tvůrčí schopnosti. Je mnoho autorů, kteří definovali pojem strategické myšlení, a každý jej vnímá jinak.⁶ Například Liedtka má takový názor, že je potřeba jasně definovat strategické myšlení, aby manažerské paradigma mohlo být objektivně zahrnuto a vhodně využito ve strategickém řízení a vytvořila tak model, který definuje strategické myšlení jako způsob myšlení se specifickými charakteristikami.⁷



Obr. 1: Elementy strategického myšlení⁸

První element znázorňuje systémový pohled, což znamená, že stratég má duševní model celého systému tvorby hodnot od začátku do konce a rozumí souvislostem řetězce. Druhým elementem je zaměření na cíle, který pomáhá strategickému manažerovi zaměřit svou energii k tomu, aby se soustředil, byl pozorný a odolával rozptýlení, dokud nedosáhne svých cílů. Dalším, třetím elementem je inteligentní oportunismus, kde jde o otevřenost vůči novým zkušenostem. Čtvrtý element je myšlení v čase, což znamená, že spojujeme minulost,

⁵ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Strategie úspěšného podniku*, s. 5-6.

⁶ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 18-19.

⁷ Srov. LIEDTKA, J. M. *Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning*, s. 121 – 122.

⁸ Zdroj: LIEDTKA, J. M. *Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning*, s. 122, přeloženo.

současnost a budoucnost. Jako poslední element je hypoteticky založené myšlení. Schopnost dobře pracovat s hypotézami je klíčovým aspektem vedení organizace.⁹

Součástí každého strategického řízení jsou čtyři kroky, které působí na strategické myšlenkové procesy manažerů – identifikování strategického problému, diagnóza tohoto problému, formulace strategie a její realizace. Každý manažer má přitom jiné strategické myšlení a každý z nich má svůj osobní přístup k řešení strategických problémů. Každý manažer má svůj osobní mentální model, a každý mentální model je odlišný. Mentální model se pak časem mění, formuje a doplňuje díky vzdělávání a získáváním zkušeností. Každý mentální model je individuální, jelikož neexistují dva úplně stejní jedinci. Mentální modely se pak využívají ve strategickém řízení zejména k řešení rozhodovacích problémů, při zpracovávání prognóz, definování problémů a při řešení strategických problémů.¹⁰

1.4 Mise a vize

Pojmy mise a vize, stejně jako strategie, jsou každým autorem jinak definovány. Jaroslav Charvát definuje misi, jako synonymum ke slovu poslání. Misi si organizace stanovuje proto, aby lidé věděli, proč organizace vůbec existuje. Rozpracování mise vede organizace k pocitu větší odpovědnosti za jejich rozvoj a za dosažení zisku. Poslání také slouží jako pomůcka, která organizaci slouží k tomu, aby se neodchýlila od směru, kterým se rozhodla jít. Pokud manažer zjistí, že se organizace od něčeho odchyluje, potom má pomůcku a díky ní může na odchylku reagovat. Dobré poslání by mělo mít tyto charakteristiky: omezený počet cílů, zdůrazňovat politiku a hodnotu organizace, vymezení pole působnosti.¹¹

Vize poskytuje určitý směr rozvoje, co by organizace chtěla dosáhnout za určitou dobu (deset až dvacet let). Na základě vize stanovujeme misi. Je důležité si uvědomit, že mise a vize není totéž, ale úzce spolu souvisejí. Vize znamená dívat se do budoucnosti. Říct si, jak a kde bychom chtěli organizaci vidět za určitou dobu. Vize znamená budoucnost organizace, zatímco poslání odráží stávající realitu.¹²

⁹ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 19-20.

¹⁰ Srov. ZUZÁK, Roman, *Strategické řízení podniku*, s. 44.

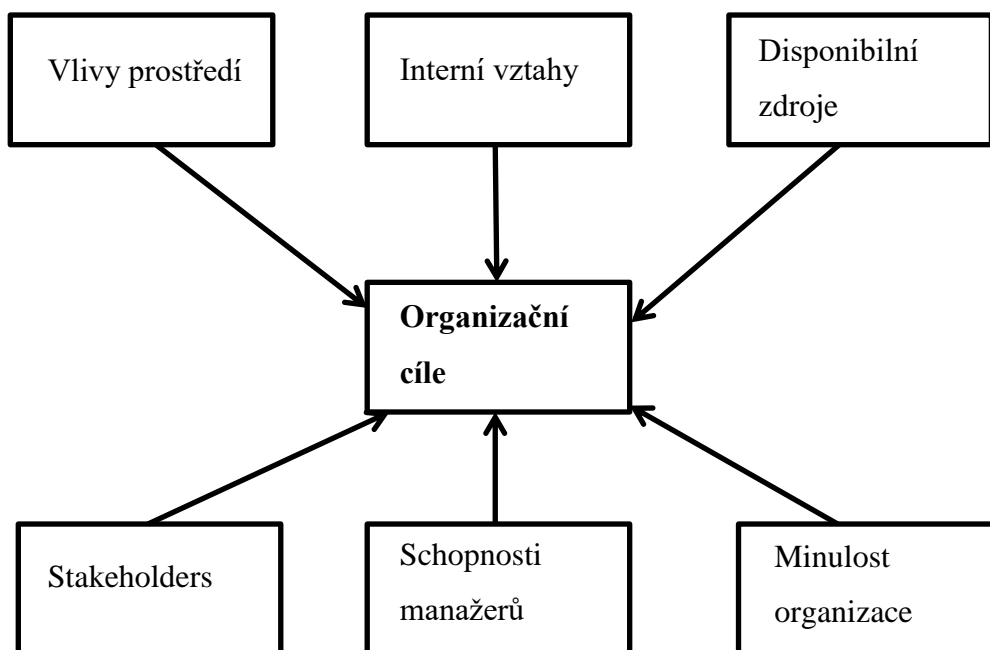
¹¹ Srov. CHARVÁT, Jaroslav, *Firemní strategie pro praxi*, s. 26-29.

¹² Srov. Tamtéž.

1.5 Strategické cíle

Strategické cíle musí být součástí organizace, které se snaží dosáhnout svými činnostmi. Cíle tvoří podstatu celé strategie organizace, na základě nich se celá strategie vytváří a při realizaci strategie si vedení organizace musí dávat pozor, aby na cíle nezapomněli. Při hodnocení činnosti organizace jsou cíle nejdůležitějším kritériem (nebo jejich plnění). Každá organizace má své vlastní cíle a každá je má jiné. Cíle mohou být například: udržení určitého zisku, zvýšení zisku, zvýšení hospodárnosti, výrobky či služby vysoké kvality, stanovení určitého objemu produkce, dosažení určité úrovně na trhu atd. Při tvorbě cílů je potřeba si uvědomit, že cíle mohou být krátkodobé i dlouhodobé a mezi jednotlivými cíli musí být určeny priority.¹³

Doporučuje se, aby cíle byly stanovovány podle pravidla SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují vlastnosti cílů: **S** je počáteční písmeno, ze slova *specific* – specifický, **M** vyjadřuje *measurable* – měřitelný, **A** vyjadřuje *acceptable* – akceptovatelný, **R** vyjadřuje *realistic* – realizovatelný a **T** vyjadřuje *timed* – termínovaný. Tvorba cílů je ovlivňována mnoha různými faktory: vlivem prostředí, ve kterém organizace působí, očekávání důležitých stakeholderů, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti strategických manažerů a také minulost organizace.¹⁴



Obr. 2: Faktory ovlivňující tvorbu cílů organizace¹⁵

¹³ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 10-12.

¹⁴ Srov. Tamtéž.

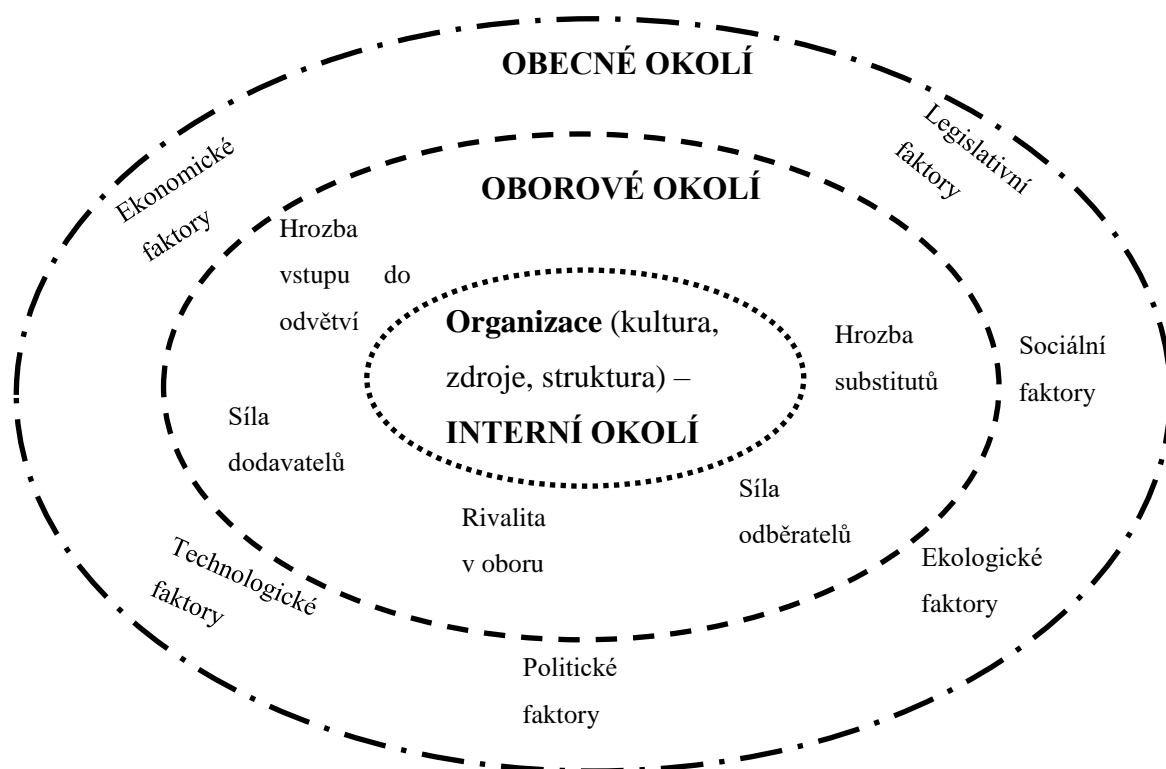
¹⁵ Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 13.

Správné stanovení cílů je velmi důležité, protože vymezují postavení organizace vzhledem k jejímu okolí, vedou k žádoucímu chování zaměstnanců, pomáhají koordinovat činnost a rozhodování na různých úrovních v organizaci, umožňují rozdělit pravomoci a odpovědnosti v hierarchii organizace a také představují standardy při hodnocení činnosti organizace, protože bez jasných cílů nemá organizace základ pro hodnocení úspěchu či neúspěchu. Cíl je vhodné definovat ve třech krocích: formulace obecných cílů, formulace specifických cílů pro jednotlivé úrovně řízení a oblasti činnosti a stanovení priorit významnosti jednotlivých cílů.¹⁶

¹⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 13.

2 Strategická analýza organizace

Při strategickém řízení se vytváří analýzy. Analyzuje se vnější i vnitřní prostředí. Vytváří se proto, aby top management věděl, jaká je pozice organizace v prostředí, ve kterém působí, aby efektivně reagovali na neustálé změny v okolí, aby se mohli podívat na organizaci jako celek, aby mohli zanalyzovat vnitřní prostředí organizace (aby se vědělo, co se může zlepšit, změnit), aby předešli překvapením od konkurentů a také aby vytvořili pevný základ pro strategické řízení. Strategické analýzy slouží jako východisko pro stanovení strategického cíle. Organizace díky nim přesně zjistí, jaké jsou její zdroje a postavení organizace vůči ostatním prvkům vnějšího prostředí. Při analýze vnitřního i vnějšího okolí top manažeři sledují okolí organizace tak, aby určili příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit budoucí rozvoj organizace. Na počátku analýzy se musí zjistit, zda je okolí organizace takové, jaké si podnik stanovil na začátku strategie a jestli je možné pokračovat v současné strategii, aby dosáhli požadovaných výsledků. Pokud by se předpoklady výrazně změnily, nebo změněné okolí nabízí nové příležitosti či hrozby, musí se strategie upravit.¹⁷



Obr. 3: Okolí organizace¹⁸

¹⁷ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40.

¹⁸ Zdroj: MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40.

2.1 Analýza vnějšího okolí organizace

V dnešním zrychleném světě je nezbytné, aby organizace sledovala neustálý vývoj okolního světa a následně poznatky promítla do správně formulované a neustále aktualizované strategie.¹⁹ Je mnoho analýz, prostřednictvím kterých se dá zkoumat vnější okolí organizace (například SLEPTE analýza, Porterova analýza konkurenční sil nebo metoda 4C). Pro tento účel se vhodně jeví dvě analýzy SLEPTE, a Porterova analýza konkurenčních sil.

2.1.1 Rozbor jednotlivých trendů SLEPTE analýzy

PEST analýza sleduje působení těchto faktorů: politika – politický vývoj; ekonomie – vývoj ekonomiky (hrubý domácí produkt, hospodářské cykly, vývoj inflace, úrokové míry, mzdy, ceny energií a surovin atd.); sociokulturní vlivy – vzdělání a životní styl obyvatelstva, demografický vývoj; technologické vlivy – vynálezy a nové objevy.²⁰ Tato analýza je v některých literaturách označována jako SLEPT, kde je přidáno písmeno L, které značí *legal*, neboli právní prostředí (legislativní vývoj, zejména obchodní, pracovní, finanční a daňové právo atd.). V současnosti pak přibylo další písmeno, a to písmeno E, které znamená *environmental*, neboli životní prostředí.²¹ Součástí analýzy SLEPTE je mnoho vlivů, které působí na organizaci. Často se ale stává, že i když lze určitý trend předpovídat, nelze jasně určit, jaký dopad bude mít na organizaci. Již samotná identifikace vlivů je velice přínosná, protože díky nim je organizace připravena reagovat na potencionální změny.²²

Nejprve k písmenu S - společenské trendy (sociokulturní trendy), které je užitečné analyzovat, jelikož jejich působení může výrazně ovlivnit nejen nabídku zboží a služeb, ale také poptávku. Je nutno brát v úvahu pohled obyvatelstva – ať už na svět, sebe samé, životní prostředí, spoluobčany či na organizaci, také životní styl obyvatelstva a její úroveň, dostatek či nedostatek pracovních sil, vzdělání, rodinnou strukturu, rozdělení příjmů, změnu kupní síly, mobilitu pracovní síly, volný čas obyvatelstva, demografické změny, délku života žen a mužů, sociální trendy, pohled obyvatelstva na zahraniční produkty či služby, atd.²³

¹⁹ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 113.

²⁰ Srov. Tamtéž.

²¹ Srov. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza – BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání – BusinessVize.cz*. [online]. Copyright © 2010 [cit. 24.07.2018]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>

²² Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 42.

²³ Srov. Tamtéž, s. 41- 48.

Další písmeno zkratky je L – legislativní trendy. Při analýze těchto trendů hraje významnou roli stát. Existuje mnoho právních norem, zákonů a vyhlášek, které upravují podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti organizace. Jsou to například státní regulace hospodářství (např. telekomunikace, výroba elektřiny atd.), daňové zákony, zákony o ochraně životního prostředí, zákon o ochraně spotřebitele, zdravotní a bezpečnostní zákon, obchodní zákoník, občanský zákoník, regulace vývozu i dovozu, ochrana osobního vlastnictví a mnoho dalších.²⁴

Následuje písmeno E – ekonomické faktory. Míra ekonomického růstu organizace ovlivňuje její úspěšnost na trhu přímým rozsahem příležitostí a hrozeb, před které je organizace postavena, z tohoto důvodu je potřeba analyzovat jaký je bankovní stav v zemi, jestli existuje silná centrální banka, jaká je daňová politika státu a jaké je daňové břemeno, určité překážky vývozu nebo dovozu, jaká je nezaměstnanost, jaká je míra inflace a úroková míra, jak se vyvíjí příjmy obyvatelstva, jaká je cenová politika státu, jaká je míra ekonomického růstu, výše směnného kurzu, hodnota hrubého domácího produktu, v jakém stádiu hospodářského cyklu se nachází ekonomika, síla kapitálového trhu, rozpočet dané země, dostupnost energií, náklady na energie atd.²⁵

Jako další je písmeno P – politické faktory. Jsou nezbytné při této analýze, jelikož výrazně ovlivňují rozhodování a mohou změnit celé podnikatelské prostředí. Jsou to faktory jako stabilita vlády a politického prostředí v zemi, podpora zahraničního obchodu, názory vlády na kulturu a náboženství, výdaje vlády, ovlivňování vládní politiky zákonů o obchodní regulaci nebo daní, politika politických stran, zda je vláda účastníkem obchodních dohod (EU, NAFTA aj.), vztah s ostatními zeměmi a vývoj tohoto vztahu atd.²⁶

Následuje písmeno T – technologické faktory. Analýza těchto faktorů není nedůležitější, přesto je žádoucí, jelikož organizace se pohybuje v určitém společenském prostředí. Pokud nastanou nějaké změny v této oblasti, může to výrazně ovlivnit okolí organizace. Chce-li být organizace úspěšná, měla by sledovat vývoj technologického rozvoje, proto je třeba brát v úvahu určité trendy, jako rychle změny technologie v určitém prostředí, nesoustředit se na méně významné inovace, finanční prostředky na vědu a výzkum, podpora výzkumu vládou, rychlost morálního zastarávání, substituty produktů následkem inovace, nové metody práce a techniky, nové distribuční metody, náklady na přírodní zdroje atd.²⁷

²⁴ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 41- 48.

²⁵ Srov. Tamtéž.

²⁶ Srov. Tamtéž.

²⁷ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 41- 48.

Posledním písmenem je E – ekologické faktory. Jelikož každá země i jednotlivé regiony mají odlišné priority v oblasti ekologie, měla by organizace analyzovat podmínky životního prostředí a jejich využití, aby nepřišel do konfliktu s místní regulací. Ekologické faktory jsou například ochrana životního prostředí, udržitelné zdroje, obnovitelné zdroje, klimatické podmínky a jejich změna, recyklace, zpracování odpadů, využití a dostupnost vodních zdrojů atd.²⁸

2.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterovu analýzu zformuloval profesor M. E. Porter na Harvard Business School. Zabýval se otázkou, jaké vnější síly působí na organizace a tím je ovlivňují a definoval pět sil, které organizace ovlivňují při její činnosti. Porterova analýza se zabývá (podobně jako PEST analýza) odvětvím podnikání jako celkem. Profesor Porter zformuloval tuto analýzu jako protipól SWOT analýzy. Dodnes se ale v praxi využívají obě analýzy najednou.²⁹

Porterova analýza konkurenčních sil je velmi častou analýzou při zkoumání oborového okolí organizace. Tato analýza vychází z předpokladu, že strategická pozice organizace je určována především působením pěti faktorů: Síla dodavatelů, síla zákazníků, hrozba potencionálních konkurentů, hrozba stávajících konkurentů a hrozba substitutů.³⁰

Při určování síly jednotlivých faktorů záleží na mnoha různých situacích. Při síle dodavatelů záleží na tom, zda je dodavatel na daném trhu velkým či významným, na daném trhu je omezený počet dodavatelů, záleží také na síle dodavatele zvyšovat ceny, jestliže organizace není pro dodavatele důležitým zákazníkem, zboží, které dodavatel nabízí je vysoce diferencované (tzn., ostatní dodavatelé nemohou takové zboží zajistit) nebo neexistují snadno dostupné substituty. Při určování síly zákazníků záleží na tom, zda je zákazník velký (z hlediska poptávky), zda může odběratel přejít snadno ke konkurenci, existují snadno dostupné substituty nebo například kvalita zboží nehraje při rozhodování odběratele příliš velkou roli. Hrozba potencionálních konkurentů je snižována při splnění následujících podmínek: fixní náklady při vstupu do odvětví jsou velice vysoké, začínající organizace vyrábí malým objem výroby příliš draze ve srovnání s již zavedenou konkurencí, existující organizace mají nákladové výhody díky svým dlouhodobým zkušenostem, pokud jsou odběratelé loajální ke stávajícím organizacím a je těžké je tzv. přetáhnout, pokud je předem

²⁸ Srov. Tamtéž, s. 48.

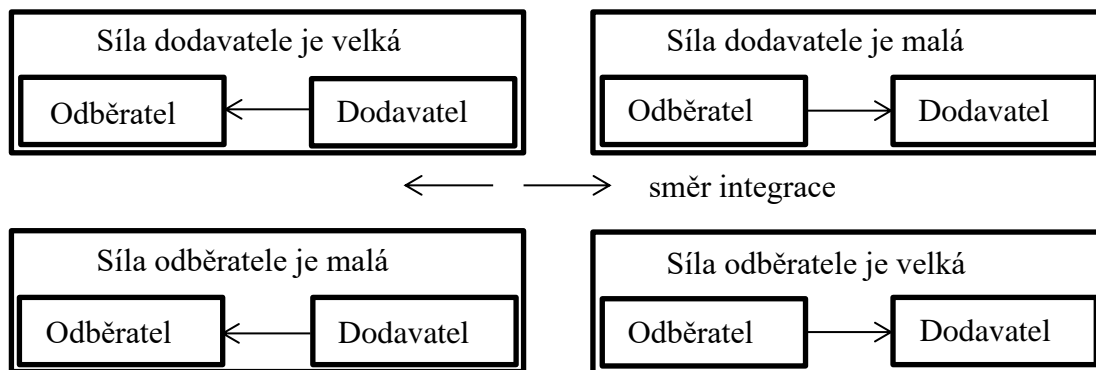
²⁹ Srov. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business – BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání – BusinessVize.cz.* [online]. Copyright © 2010 [cit. 7.12.2018]. Dostupné z:

<<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>

³⁰ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 53.

jasné, že nová konkurence bude při vstupu do odvětví agresivní (například cenovou válkou). Hrozba stávajících konkurentů je vysoká, pokud v odvětví působí velký počet konkurentů, vysoké fixní náklady nutí organizace k maximálnímu využití výrobní kapacity, ziskovost odvětví je velice malá a organizace sledují strategii přežití, výrobky od různých konkurentů nejsou příliš diferencované a odběratelé mezi nimi příliš nevnímají odlišnosti nebo například bariéry výstupu z odvětví jsou velice vysoké. Hrozba substitutů je snižována hlavně tehdy, pokud k výrobku žádný substitut neexistuje. Nebo například splněním následujících podmínek: ostatní organizace, které nabízí substituty, je vyrábějí s vyššími náklady, organizace nezvyšují nabídku (například kvůli špatným distribučním kanálům), cena výrobku, který by mohl mít nahrazován substituty je pro odběratele lákavější.³¹

Výstupem Porterovy analýza konkurenčních sil by měly být nejen hrozby, ale také příležitosti, kterými by se mohlo eliminovat působení hrozeb.³²



Obr. 4: Vliv směru integrace mezi vztahy dodavatel - odběratel³³

2.2 Analýza vnitřního prostředí organizace

Hlavním cíle analýzy vnitřního prostředí organizace je objektivní vyhodnocení současného postavení a stavu organizace. Jde o určení, v čem organizace vyniká, co je a není její silnou stránkou. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje takové veličiny, které jsou uvnitř analyzované organizace. Každý organizace má své slabé i silné stránky. Zpravidla větší organizace jsou silnější ve finanční oblasti než malé organizace, ale mají tendenci pomaleji přijímat změny. Při analýze vnitřního prostředí analyzujeme organizační zdroje. Tyto zdroje jsou také prostředky, které jsou součástí vstupů při výrobě zboží a služeb. Zahrnují zejména zaměstnance, finanční prostředky, budovy a zařízení, atd. Znalosti a schopnosti pracovníků

³¹ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 55.

³² Srov. Tamtéž.

³³ Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 50.

jsou také velmi důležitými faktory. Proto je tyto faktory důležité prověřit ve všech funkčních oblastech organizace. Aby bylo možné provést analýzu vnitřního prostředí a identifikovat silné a slabé stránky organizace, je důležité analyzovat tyto vnitřní faktory – technický rozvoj, marketingové a distribuční faktory, výroba a řízení výroby, podnikové a pracovní zdroje, finance a rozpočet organizace.³⁴

2.2.1 Faktory technického rozvoje

Faktory technického i vědeckého rozvoje intenzivně přispívají k vytváření konkurenční výhody organizace. Pomáhá vytvořit nový výrobek nebo službu, nebo vylepšit stávající. Zlepšuje také výrobní proces, díky tomu se snižují výrobní náklady a organizace může stanovit výhodnější cenovou politiku. Význam technického a vědeckého rozvoje je pro každou organizace jiný, záleží na odvětví, ve kterém organizace působí. Některé organizace (např. farmaceutické) investují do svého vědeckého a technologického rozvoje 5-6% svého obrátu, ale jsou i takové organizace, které investují méně než 1%. Proto je důležité, aby vedení organizace vydalo směrnici, která určuje význam výzkumu a vývoje. Podrobně se musí stanovit oblasti základního výzkumu, oblasti uplatnění prostředků výzkumu a vývoje a cíle pro nové výrobky a také cíle pro vylepšování výrobků.³⁵

Výzkum a vývoj provádí samotní zaměstnanci organizace. V úvahu se také berou licence, spolupráce na projektech výzkumu a vývoje, zapojení dodavatelů či státních zařízení (např. univerzity). Cílem výzkumu a vývoje je dostat organizace do takového stavu, ve kterém dokáže uspokojit své zákazníky lépe a rychleji než její konkurence. Úloha výzkumu a vývoje je jednoduchá – vyrábět výrobky těžce napodobitelné a takové, které pomalu stárnou a u kterých lze zachovat výrobní postup co nejdéle.³⁶

Při analýze faktorů vědeckého a technického rozvoje je nutné zjišťovat následující: jaká je vybavenost laboratoří a testovacích zařízení, jaké je pracovní prostředí (např. zda je dostatečně kreativní a podporuje inovaci), jak se řízen proces rozvoje, zda je výzkum a vývoj dobře plánovaný, vedený a kontrolovaný, jaké jsou schopnosti základního výzkumu v organizaci, úroveň a zkušenosti vědecko-technického personálu, návratnost investic do výzkumu, jak je řízen životní cyklus produktu, zda je komunikace mezi výzkumem a vývojem a zbytkem organizace efektivní, zda jsou zdroje výzkumu dobře alokovány, zda je výzkum a vývoj založen na potřebách zákazníků, zda jsou používány externí služby a zda jsou

³⁴ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 53.

³⁵ Srov. Tamtéž, s. 53-54.

³⁶ Srov. Tamtéž, s. 53-54.

nákladově výhodnější, než kdyby si organizace tyto služby zajišťovala sama, existují možnosti využití nových materiálů, existuje inovace vlastností stávajících výrobků a zda existuje dostatek nových výrobků vyvinutých výzkumem a vývojem atd.³⁷

2.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Stejně jako u vědeckých a technických faktorů byl význam pro každou organizaci jiný, tak i u marketingových a distribučních faktorů je jejich důležitost pro jednotlivé organizace rozdílná. Je totiž rozdíl mezi organizací, která své výrobky či služby nabízí pouze malému množství zákazníků, a mezi podniky, které vyrábí spotřební zboží s vysokým podílem na trhu a nesčítnému množství zákazníků. Každá organizace bude mít jiný marketing a také distribuci.³⁸

V sedmdesátých letech, kdy byla vysoká inflace a přinášela organizacím zisky, byl úspěch hromadný marketing, který vycházel z toho, že se zboží prodávalo masově. Organizace spoléhaly na loajalitu svých zákazníků. Tyto organizace však v osmdesátých letech, kdy nastala recese v ekonomice, začaly mít velké problémy. V tehdejší době došlo k velkým změnám, změnil se životní styl obyvatelstva, zesílila se mezinárodní konkurence, nastaly rychlé technologické změny, změnily se vládní regulace a toto všechno způsobilo, že úspěšné marketingové přístupy ze sedmdesátých let se staly zaostalé. Tyto organizace musely změnit své marketingové přístupy a začaly budovat konkurenční výhody na základě rychle rostoucího fragmentovaného trhu.³⁹

Při analýze marketingových a distribučních faktorů je nutné analyzovat především faktory, jako například konkurenční trh, celkový a relativní podíl organizace na trhu, účinnost cenové strategie, hospodárnost a účinnost kupní síly, fáze životního cyklu výrobků, kvalitu výrobků a služeb, účinnost reklamy, vztahy se zákazníky, patentovou ochranu, hospodárnost a účinnost servisu, marketingových podpůrných aktivit, jiných než reklama a kanálů distribuce.⁴⁰ Organizace by měla dále zkoumat, zda je cenová podpora dostatečně využívána, na jaké úrovni je cenová politika, jaké informace má organizace ohledně cílů, nákladů a cen konkurentů, zda jsou ceny konkurence sledovány a analyzovány, zda je používán internet při podpoře prodeje, zda jsou vybírány správná média pro podporu prodeje, jak efektivní je kreativní přitažlivost, zda je sponzoring dobře využíván, zda probíhá výzkum reklamních

³⁷ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 54-55.

³⁸ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 99 - 100.

³⁹ Srov. Tamtéž.

⁴⁰ Srov. Tamtéž.

aktivit, jak se liší reklama a propagace organizace od konkurentů, jaké jsou cíle podpory prodeje, jak dobře je monitorován distribuční kanál, zda operátoři a distributoři pracují efektivně, zda je potřeba zlepšení úrovně servisu, zda zná organizace distribuci a náklady konkurentů, zda mají distributoři dostatečné vzdělání, jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle marketingového a distribučního oddělení, jaká je velikost prodejního oddělení a zda je tato velikost adekvátní k velikosti trhu, zda je kladen důraz na množství či na zisk, zda jsou tito zaměstnanci dostatečně školeni, zda jsou řádně motivováni, zda je prodejní oddělení správně využíváno jako nástroj pro monitorování vývoje na trhu atd.⁴¹

2.2.3 Výrobní faktory

Jedná se o faktory, které přímo souvisí s organizačním výrobním procesem. Organizace zde hledá odpovědi na otázky, které jsou předmětem této analýzy. Otázky jako na čem je založen výrobní proces, hospodárnost a účinnost procesů, úroveň celkových i dílčích nákladů, velikost kapacity k uspokojení poptávky, hospodárnost a účinnost provozu, energetická náročnost výroby, jako moc má organizace automatizovanou výrobu, které součástky si organizace musí vyrobit sama a které může nakoupit od dodavatelů, jaká je vybavenost organizace pomocným a obslužným zařízením, dostupnost materiálů, energetika organizace (zdroje, dostupnost, spolehlivost) atd.⁴²

2.2.4 Faktory lidských zdrojů

Bez lidských zdrojů není organizace schopna plnit dlouhodobé cíle, které si stanovila. Pokud chce mít organizace úspěšnou strategii, je nutné, aby měla stanovenou politiku řízení lidských zdrojů, musí umět a chtít neustále vzdělávat své zaměstnance a také musí pracovníky umět získávat. Pokud organizace všechny tyto náležitosti splňuje, musí management řídit pracovní výkony, odměňovat zaměstnance a regulovat pracovní vztahy. Pokud má organizace zaměstnance, kteří jsou schopni se učit rychleji a efektivněji než zaměstnanci konkurence, má organizace velkou konkurenční výhodu.⁴³

Lidské zdroje jsou stejně důležitým faktorem jako finance, marketing, zařízení atp. Je tu jen jeden rozdíl. Lidské zdroje jsou jediní, se kterými management spolupracuje, komunikuje a předává si informace ohledně ostatních zdrojů. Organizace nesmí pohlížet na lidské zdroje

⁴¹ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 59 -61.

⁴² Srov. Tamtéž, s. 62.

⁴³ Srov. CHARVÁT, Jaroslav, *Firemní strategie pro praxi*, s. 97.

pouze jako na spotřebitele nákladů, ale jako na intelektuální kapitál, který musí přeměnit na finanční kapitál. Lidské zdroje jsou nejcennější zdroj organizace.⁴⁴

Při analýze lidských zdrojů zjišťuje organizace, zda má lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, zda poskytuje zajímavé pracovní podmínky a zda management organizace zaměstnance průběžně informuje o rozvoji organizace. Pokud nastane v organizaci kritická situace, musí mít správně promyšlenou personální politiku. V dnešní době organizace nepředstavuje hierarchii jako dříve, ale komplexní síť lidí, kteří mezi sebou vzájemně komunikují a spolupracují. Proto organizace potřebuje lidi, kteří jsou zejména loajální k vedení organizace, jsou dobře vyškoleni a stále se učí nové věci, jsou motivováni a dobře informováni.⁴⁵

V dnešní době má skoro každá organizace oddělení, které se věnuje přímo zaměstnancům – *Human Resource Management* (řízení lidských zdrojů). Zaměstnanci tohoto oddělení se snaží dostat ostatní zaměstnance do středu dění aktivit organizace, aby dosáhli výhod soutěživosti. Jde o nabídku pracovních míst, která jsou trvalá a dají zaměstnancům pocit, že jsou užiteční a dávají značný přínos organizaci. Motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci. Zaměstnanci by měli být hrdí na to, že pracují právě pro tuto organizaci.⁴⁶

Předmětem analýzy lidských zdrojů by měly být tyto faktory, které významně ovlivňují konkurenční výhodu organizace: zda jsou dobře plánovány postupy práce, zda je management organizace kompletní, jaké má organizace plánovací a kontrolní systémy, zda existuje v organizaci delegování pravomocí, jak vzniká organizační kultura, jakou image má organizace, jakou kvalitu mají zaměstnanci, jak funguje proces nábory a výběru zaměstnanců, jsou pracovníci samostatní či spolupracují mezi sebou, jaké školení organizace poskytuje svým zaměstnancům, zda jsou zaměstnanci považováni za ty nejdůležitější zdroje, zda umožňuje management, aby ostatní ukázali co umí, zda je management dobrým příkladem, jaké mají zaměstnanci vztahy s veřejností, zda je management schopný řešit vzniklé problémy, mzdová úprava jednotlivých pracovníků a profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců, produktivita práce, využití kapacit, komunikace mezi vedením a zaměstnanci, účinnost organizační kultury a personální politiky.⁴⁷

⁴⁴ Srov. CHARVÁT, Jaroslav, *Firemní strategie pro praxi*, s. 97.

⁴⁵ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 63.

⁴⁶ Srov. Tamtéž.

⁴⁷ Srov. Tamtéž, s. 63-64.

2.2.5 Finanční faktory

Nezbytnou součástí při strategickém řízení jsou také finanční zdroje organizace. V tomto případě rozlišujeme dva druhy finančních zdrojů, zdroje nutné pro zajištění vstupů (materiál, osobní náklady atp.) a zdroje pro zajištění výstupů (dividendy atp.). Řízení financí probíhá tak, že organizace se snaží co nejvíce minimalizovat náklady. Řízení tržeb, aby cílem bylo jejich maximalizace a řízení cash flow, aby nastal přírůstek peněžních prostředků. Všechny tyto řízení pak musí být v souladu s firemní strategií.⁴⁸ Mezi další faktor, který je nutno analyzovat při finanční stránce organizace, je cenová strategie a určení cílových cen. Organizace si nejprve určí, jaké cíle chce cenovou strategií dosáhnout (proniknout na trh, krátkodobý zisk, dlouhodobý zisk, zhodnocení vloženého kapitálu, zastínění konkurentů atp.). Aby organizace dosáhla těchto cílů, lze využít devět základních strategií, které jsou uvedené v následující tabulce:⁴⁹

Tabulka 1: Strategie ceny⁵⁰

| Kvalita produktu | Cena | | |
|------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| | vysoká | střední | nízká |
| vysoká | premiantská strategie | strategie vysoké hodnoty | strategie vynikající hodnoty |
| střední | strategie předražování | strategie průměrné hodnoty | strategie dobré hodnoty |
| nízká | vyděračská strategie | falešná strategie hospodárnosti | strategie hospodárnosti |

Výše uvedené strategie jsou ale pouze základní cenová záměry organizace. Aby byla cenová strategie komplexní, musí si organizace určit, co vše je součástí ceny (reklama, podpora prodeje, doprava...), jaká je výše marží a rabatů a mnoho dalších důležitých otázek. Organizace by také měla myslet na to, že cenová strategie je pro jednotlivá odvětví i jednotlivé zájmové regiony odlišná. Cílová cena je pak taková, za kterou může organizace nabídnout svůj produkt. V současné době je cena (ve většině případů) nejvýznamnějším faktorem pro rozhodování spotřebitele o nákupu. Zároveň také ale zákazník vyžaduje vysokou úroveň produktu, servisu a spolehlivost dodávek, známost značky a další faktory, které značí o dokonalosti produktu.⁵¹

⁴⁸ Srov. CHARVÁT, Jaroslav, *Firemní strategie pro praxi*, s. 72.

⁴⁹ Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 134.

⁵⁰ Zdroj: SOUČEK, Zdeněk, *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 134.

⁵¹ Srov. Tamtéž.

Při určování cílových cen musíme také zjistit, za jakou cenu nabízí produkty konkurenti organizace. Zjištění cen konkurence ale není jednoduchá záležitost. Můžeme získat informace na různých internetových stránkách, výstavách či veletrzích, ale tyto ceny často nejsou takové, za které obchod skutečně probíhá. Často bývají poskytnuty slevy, rabaty nebo vedlejší služby, které v ceníku nejsou vyjádřeny. Avšak znalost konkurentů je jednou z podmínek ke konkurenceschopnosti, proto je důležité, aby si organizace ceny zjistila. Nejlepší cenová strategie je taková, že nabídneme produkt za stejnou cenu jako konkurence, avšak s vyššími parametry.⁵² Také v souvislosti s finanční a rozpočtovou stránkou organizace zjišťuje management podniku, jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení organizace. Jedná se o analýzu poměrových ukazatelů, které jsou důležité pro stakeholdery, věřitele a management organizace. Finanční ukazatele jsou skvělý způsob, jak shrnout velké množství finančních údajů porovnáváním výkonnosti organizací.⁵³

Mezi finanční ukazatele patří ukazatele ziskovosti a efektivnosti. Tyto ukazatele měří výkon managementu a organizace obecně a ukazují rentabilitu organizace. Jsou tři druhy ukazatelů ziskovosti. První je rentabilita tržeb, která ukazuje procentuální podíl zisku před zdaněním na tržbách. Druhá je kapitálová návratnost, která zjišťuje návratnost získávanou z podnikové činnosti. A posledním ukazatelem ziskovosti je návratnost investic, která ukazuje využití podnikového majetku při vytváření zisku. Další ukazatele jsou ukazatele likvidity, které ukazují schopnost organizace vyrovnat její závazky. Pokud by organizace měla nedostatek finančních prostředků, ohrožovalo by to její existenci. Neschopnost splatit závazky by znamenalo zánik organizace. Máme tři úrovně likvidity. Likvidita III. stupně – běžná likvidita – hodnotí celkovou likviditu organizace. Likvidita II. stupně – rychlá likvidita – ukazuje schopnost organizace okamžitě splatit krátkodobé závazky. Likvidita I. stupně – okamžitá likvidita – vykazuje schopnost organizace ihned splatit krátkodobé závazky. Mezi další ukazatele likvidity patří průměrná doba inkasa, která ukazuje, za jak dlouhou dobu se nám zaplatí pohledávky. Dalším ukazatelem je doba splacení závazků, která ukazuje počet dnů, za jak dlouho splatí organizace krátkodobé půjčky (závazky). Dalším je ukazatel dlouhodobé zadluženosti, který ukazuje poměr mezi dlouhodobými závazky a vlastním kapitálem. Úrokové krytí ukazuje schopnost organizace zaplatit fixní poplatky. Obrat aktiv ukazuje využití aktiv při tvorbě zisku a obrat zásob ukazuje, kolikrát se přemění zásoby.⁵⁴

⁵² Srov. SOUČEK, Zdeněk, *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, s. 134 - 135.

⁵³ Srov. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 64.

⁵⁴ Srov. Tamtéž, s. 64 – 68.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je shrnutí předchozích analýz. Obsahuje shrnutí výsledků analýzy vnitřního a analýzy vnějšího prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat rozsah silných a slabých stránek organizace, aby se úspěšně mohla vypořádat s příležitostmi a hrozbami. Zkratka SWOT je z anglických slov – *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti), *Threats* (hrozby). Silné a slabé stránky jsou z vnitřního prostředí organizace. Příležitosti a hrozby jsou z vnějšího prostředí, které působí na organizaci.⁵⁵

Silné stránky organizace jsou takové vnitřní podmínky, díky kterým organizace získává převahu nad svými konkurenty (např. kvalitní materiál, kvalifikovaní zaměstnanci, vyspělá technologie...). Slabé stránky organizace jsou takové vnitřní podmínky, které omezují organizaci ve vyšší výkonnosti (např. nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, zastaralé stroje, velké finanční zatížení...). Příležitosti jsou současné a budoucí podmínky z vnějšího prostředí, které pozitivně ovlivní činnost organizace (např. rostoucí počet obyvatel, nové technologie, legislativní změny...). Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska dlouhodobého vývoje a vlivu na organizaci. Hrozby jsou současné a budoucí podmínky z vnějšího prostředí, které negativně ovlivní činnosti organizace (např. pokles zákazníků, legislativní změny, velká konkurence...⁵⁶

SWOT analýza poskytuje oporu pro systematický myšlenkový pochod. Je důležité, aby manažer, který analýzu vytváří, rozuměl vnějšího prostředí a schopnostem organizace, díky tomu může logicky hodnotit současnou i budoucí pozici organizace. Z hodnocení pak mohou manažeři upozornit na chyby provádění organizací a navrhnout vhodné strategické alternativy pro zlepšení. Je vhodné provádět SWOT analýzu v pravidelných periodách, protože potom může manažer vyhodnotit, jak si organizace vede v časovém horizontu. Může vyhodnotit, které vnitřní či vnější oblasti byly vylepšeny či naopak se zhoršily, nebo které ztratily či nabyly na významu.⁵⁷

⁵⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, *Management*, s. 201 - 202.

⁵⁶ Srov. Tamtéž.

⁵⁷ Srov. Tamtéž.

3 Metodika práce

Cílem mé bakalářské práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí zformulovat strategické směřování organizace LASER-TECH, spol. s r. o. Za účelem dosažení cíle budou v práci využity tyto metody: analýza SLEPTE a Porterovu analýza pěti konkurenčních sil.

Při analýze vnitřního prostředí organizace se zaměřím na faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a lidské zdroje. Finanční faktory jsou velice obsáhlé, také se pracuje většinou s daty za delší časové období. Pro účely této práce bude stačit se tomuto tématu věnovat pouze okrajově.

Pro zjištění vnitřního prostředí organizace budu analyzovat vnitropodnikové dokumenty (organizační struktura, účetní výkazy, Politika jakosti a environmentální politika, smlouva o partnerství s Univerzitou Palackého v Olomouci). Pro informace, které nenaleznu v dokumentaci organizace, využiji kvalitativní metodu sbírání informací, a to polostandardizovaný rozhovor s vedením organizace.

Informace pro analýzu SLEPTE, budu získávat z relevantních internetových zdrojů (např. Český statistický úřad, Česká národní banka, vláda ČR...).

Pro získání informací, které nebudu schopná zjistit z ostatních zdrojů, a také pro zhodnocení zjištěných informací využiji polostrukturovaný rozhovor, který povedu s vedením organizace tzv. face-to-face. Výhodou rozhovoru je vyšší návratnost odpovědí a možností získání i dalších informací.⁵⁸

Všechny zjištěné informace následně shrnu do SWOT analýzy. Jednotlivé části SWOT analýzy pak předložím spolumajitelce organizace, se kterou budu vést rozhovor, která přiřadí každé položce určitou váhu. Následně zhodnotím současnou i budoucí situaci organizace, popřípadě upozorním na některé chyby, a navrhuu organizaci další strategické směřování.

⁵⁸ Srov. Metodologie sociologického výzkumu. *Sociologický výzkum*. [online]. Copyright ©. [cit. 30.9.2018]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast?cast=31875>

4 Informace o organizaci LASER-TECH, spol. s r. o.

Organizace LASER-TECH, spol. s r. o. (dále jen L-T) je organizace poskytující služby. Svoji činnost zahájila v roce 1991. Organizace byla první, která podnikala v oblasti využití laserových technologií ve strojírenské výrobě. Hlavní činnost organizace je laserové řezání plechů pomocí CNC technologií a komplexní zpracování plechu a laserový popis.⁵⁹

Organizace L-T je střední velikosti a v současné době v ní pracuje 80 zaměstnanců, zhruba 75 % z toho pracuje ve výrobě a zbylých 25 % pracuje ve správě. Své služby organizace poskytuje nejen zákazníkům z České republiky, ale také zahraničním zákazníkům.

Organizace je držitelem certifikátu systému managementu jakosti od roku 2002 podle standardu EN ISO 9001 pro oblast laserového zpracování materiálu. V roce 2009 obdržela certifikát systému environmentálního managementu podle standardu EN ISO 14001. Organizace také využívá finančních prostředků z Operačního programu podnikání a inovace prostřednictvím hned několika projektů – Projekt o zvýšení konkurenceschopnosti organizace L-T, Projekt o zvýšení konkurenceschopnosti organizace L-T modernizací technologického vybavení, Projekt o zvýšení konkurenceschopnosti organizace L-T zavedením nových technologií a Projekt o zvýšení konkurenceschopnosti organizace L-T zavedením nové technologie a modernizaci stávající. Všechny tyto projekty jsou spolufinancovány Evropským fondem pro regionální rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu.⁶⁰

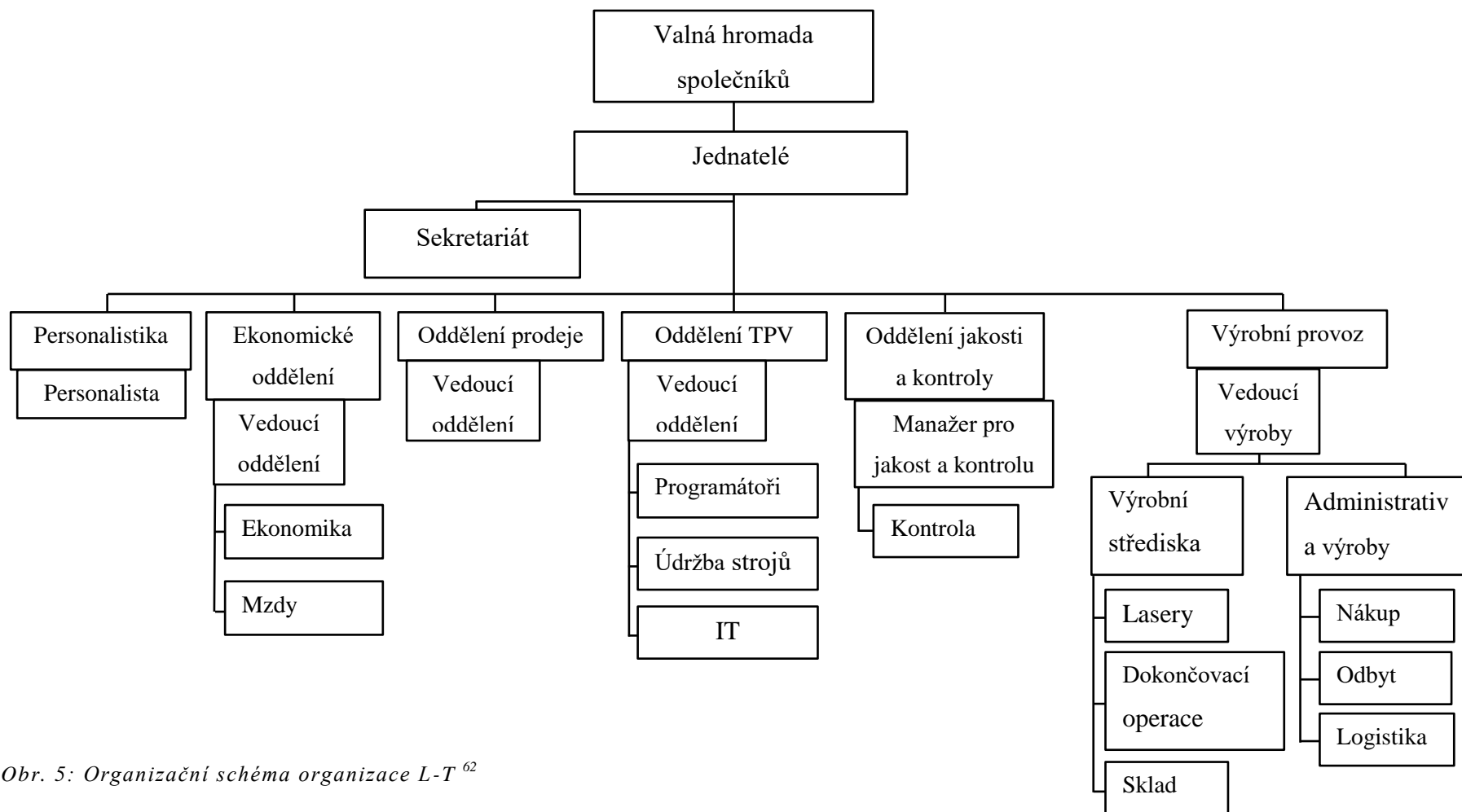
Organizace L-T nemá konkrétně stanovenou strategii, ale od roku 2002 dodržuje politiku jakosti a v roce 2009 přibyla environmentální politika. Jedná se o vnitropodnikový dokument, který obsahuje cíle organizace, k čemu se organizace zavazuje a jaké principy bude zachovávat ve vztahu k zákazníkovi a sobě a k životnímu prostředí. Tento dokument se od roku 2009 více neaktualizoval. Cíle organizace jsou v oblasti jakosti poskytovat služby tak, aby vynikali kvalitou, solidností v cenách a plnění dodacích termínů a v oblasti environmentální předcházet dopadům a minimalizovat dopady své činnosti na životní prostředí. Ve vztahu k zákazníkovi a sobě zachovává tři principy: zákazník musí být spokojen, dobrou práci umí společnost dobře ohodnotit a L-T – to jsme my všichni.⁶¹

⁵⁹ Srov. Infosekce – LASER-TECH, spol. s r. o. – komplexní zpracování plechu pomocí CNC technologií. *LASER-TECH, SPOL. S R. O. – řezání laserem, zpracování plechu, CNC ohraňování, popis laserem* [online]. [cit. 10.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.laser-tech.cz/infosekce/>>

⁶⁰ Srov. Tamtéž.

⁶¹ Zjištěno z vnitropodnikových dokumentů.

Organizace L-T má následující organizační strukturu:



Obr. 5: Organizační schéma organizace L-T ⁶²

⁶² Zpracováno na základě vnitropodnikových dokumentů.

5 Analýza vnějšího okolí organizace

V následujících kapitolách se budu věnovat analýzám vnějšího prostředí, které jsem popisovala v teoretické části této práce. Jako první se budu věnovat SLEPTE analýze a následně Porterově analýze pěti sil.

5.1 SLEPTE analýza

5.1.1 Sociální faktory

Trendy obyvatelstva

Mezi sociální faktory patří, mimo jiné, trendy obyvatelstva. V dnešní době se stále více rozšiřuje zdravý životní styl mezi obyvateli. Lidé se snaží se stravovat zdravěji, více sportují a svůj volný čas tráví aktivně. Tento trend se rozšířil zejména v poslední době, dříve to tak nebylo. Lidé svůj volný čas trávili pasivně sledováním televize, moc nesportovali a na stravování také nijak zvláště nedbali. Tento trend se především rozšiřuje mezi ženami. Ženy jedí více ovoce a zeleniny než muži, více se hýbají a celkově je v České republice více mužů s nadváhou či obezitou než žen.⁶³

Lidé také často cestují, ať už do zahraničí nebo po naší republice. Navštěvují různé památky či chodí na túry.⁶⁴ Stále častěji navštěvují divadlo nebo kino a tráví svůj volný čas mimo domov.⁶⁵ Organizace L-T se snaží podporovat svoje zaměstnance v trávení volného času aktivně a také s rodinou. Organizace má speciální sociální fond, ze kterého proplácí zaměstnancům různé vstupenky do muzeí, nebo například jízdu lanovkou, pokud jsou na výlet do hor atp. O tomto ale více v analýze vnitřního prostředí organizace.

Organizace L-T by toto trendy mohla brát jako ohrožení, ale také jako příležitost. Díky zdravému životnímu stylu není tolik obézních lidí, díky tomu lidé v práci budou více aktivní a dělníci, kteří sportují, zvládnou více práce. Také může z tohoto trendu vycházet při výběru vhodných motivačních nástrojů ve formě zaměstnaneckých benefitů.

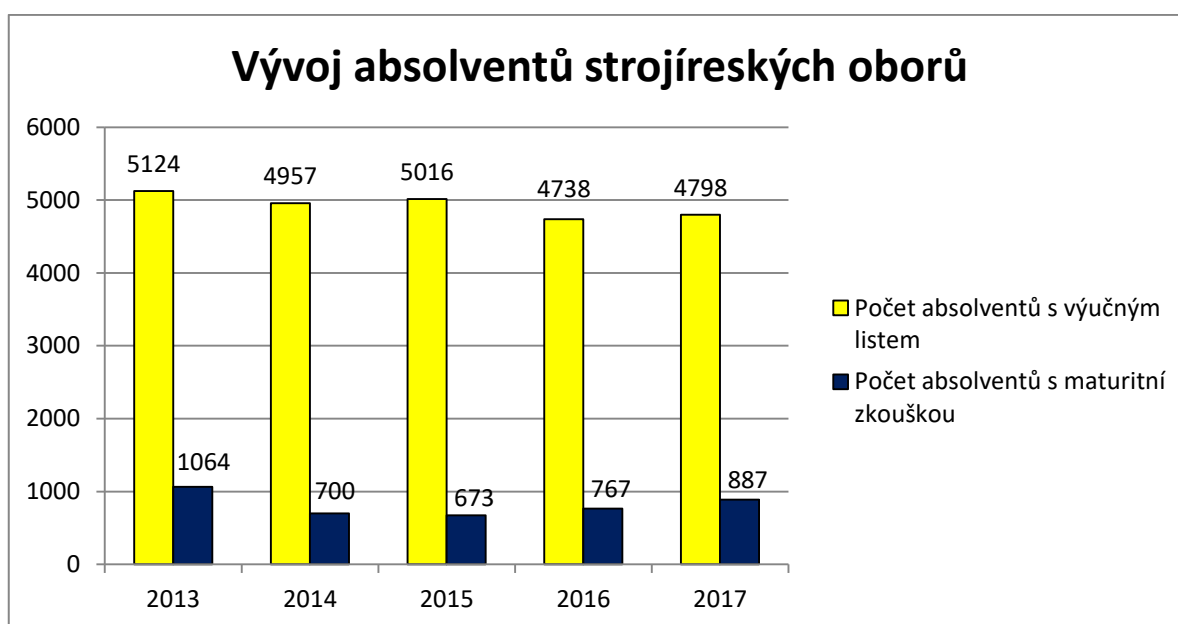
⁶³ Srov. MĚŘÍNSKÁ, Simona. Zdraví a životní styl Čechů. *Statistika&My* [online]. 2018, 6/2018, **2018**(6) [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2018/06/zdravi-a-zivotni-styl-cechu/>>

⁶⁴ Srov. LEJSEK, Zdeněk. Ekonomika cestovního ruchu. *Statistika&My* [online]. 2018, 5/2018, **2018**(5) [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2018/05/ekonomika-cestovniho-ruchu/>>

⁶⁵ Srov. DEDERA, Milan. Kultura se věnuje třetina populace. *Statistika&My* [online]. 2016, 11-12/2016, **2016**(11-12) [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2016/12/kulture-se-venuje-tretina-populace/>>

Vzdělání obyvatelstva

Organizace L-T potřebuje mít zaměstnance ve výrobě, kteří mají dosažené strojírenské vzdělání. Jsou dvě možnosti absolvování tohoto oboru, s výučním listem či s maturitní zkouškou. Od roku 2013 počet absolventů s výučním listem klesl. V roce 2013 bylo více jak 1000 absolventů s maturitní zkouškou, poté v roce 2014 tento počet razantně klesl na zhruba 670 absolventů, v roce 2015 tento počet znovu klesl, ale již od roku 2016 se počet začal zvyšovat a v roce 2017 byl již počet absolventů necelých 890.⁶⁶ Podrobnější informace jsou zachyceny na obrázku 6: Graf vývoje absolventů strojírenských oborů.



Obr. 6: Graf vývoje absolventů strojírenských oborů za 5 let⁶⁷

5.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory mohou výrazně ovlivnit činnosti organizací. Organizace musí neustále sledovat změny v zákonech či vydávání nových zákonů a řídit se podle nich. Zákon, který přímo upravuje strojírenskou činnost, není, nicméně organizace L-T se musí řídit hned několika zákony.

⁶⁶ Srov. Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ | Infoabsolvent. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* | Infoabsolvent.cz [online]. [cit. 5.12.2018]. Dostupné z:

<<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS>>

⁶⁷ Srov. DOLEŽALOVÁ, Gabriela, Jiří VOJTĚCH a kolektiv. *Absolventi středních škol a trh práce: Odvětví: STROJÍRENSTVÍ* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2017 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-140&NazevSeo=Absolventi-strednich-skol-a-trh-prace-odvetvi->>>

Zde je uveden výčet několik zákonů, kterými se musí organizace L-T řídit:

zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, zákon ČNR č. 16/1993 Sb., o dani silniční, zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii (a s tímto zákonem související nařízení vlády č. 326/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na váhy s neautomatickou činností, a nařízení vlády č. 464/2005 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na měřidla), zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákoník práce č. 262/2006 Sb.,...⁶⁸

5.1.3 Ekonomické faktory

V dnešní době ekonomika roste velice rychle. Někteří ekonomové tvrdí, že se ekonomika přehřívá a za chvíli nastane krize, která bude mít podobný dopad jako poslední hospodářská krize před deseti lety. Naše ekonomika je o několik procent nad stavem, ve kterém by měla být. Takováto situace nastala naposledy před již zmíněnou poslední hospodářskou krizí. Mezi hlavní znaky přehřívání patří nízká nezaměstnanost a vysoká inflace.⁶⁹

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt v České republice stále roste. V posledním čtvrtletí roku 2018 HDP sice rostl, ale pomalejším tempem, než v předchozích čtvrtletích tohoto roku. V porovnání s předchozím rokem, ve stejném čtvrtletí hrubý domácí produkt vzrostl o 2,3 %. K tomuto nárůstu přispěla jak zahraniční, tak i tuzemská poptávka.⁷⁰

V tomto roce by ale mělo dojít k výraznému zpomalení ekonomiky, které je způsobeno zpomalením růstu českého průmyslu. Je to způsobené napjatými vztahy mezi Spojenými státy

⁶⁸ Srov. *Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Zákony pro lidi - Sbíрка zákonů ČR v aktuálním a konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 6.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/>>

⁶⁹ Srov. BUSTA, David. Česká ekonomika se poprvé v historii přehřívá nejvíce ze všech vyspělých zemí. *Hospodářské noviny* [online]. 2018, 2.8.2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://byznys.ihned.cz/c1-66206340-ceska-ekonomika-se-poprve-v-historii-prehriva-nejvice-ze-vsech-vyspelych-zemi-zada-zchlazeni-vyssimi-sazbami>>

⁷⁰ Srov. Předběžný odhad HDP – 3. Čtvrtletí 2018 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/c1/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2018>>

a Čínou a také odchodem Velké Británie z Evropské unie. Nevypadá to, že by tyto faktory měly rychle odeznít a proto pro český průmysl to bude velká rána. V tomto roce se očekává růst ekonomiky od 2 – 2,5 %.⁷¹

Míra inflace

Průměrná míra inflace byla v roce 2017 2,7 %, inflace v roce 2018 se pohybuje okolo 2,2 - 2,4 %. Oproti letům 2013 – 2015 míra inflace vzrostla.⁷² Je to z důvodu zdražování zboží v jednotlivých odvětvích. Souvisí to také s tím, že roste životní úroveň obyvatelstva, také roste průměrná měsíční mzda (k datu 4.12.2018 je průměrná měsíční mzda 31 516 Kč, v roce 2017 byla 29 504 Kč).⁷³

Nezaměstnanost

V současné době se Česká republika potýká s velmi nízkou nezaměstnaností, konkrétně je nyní 2,8 % (k 8.11.2018). Nezaměstnanost v dnešní době dosahuje svého historického minima za posledních 22 let. Velký problém to znamená hlavně pro organizace, protože je nedostatek lidí a přebytek pracovních míst. Poté dochází k tomu, že se jednotlivé organizace předhánějí v tom, kdo nabídne lidem více peněz a tak se tzv. přetahují o zaměstnance. To také vede k tomu, že organizacím se zvedají mzdové náklady, současně rostou ceny energií a zdražují se firemní půjčky.⁷⁴

Jeden ze způsobů, jak by organizace L-T mohla vyřešit tento problém s málo zaměstnanci je Režim Ukrajina, který funguje již od roku 2016. Jedná se o režim, kdy si české organizace mohou podat žádost o ukrajinské pracovníky (až 20 tisíc Ukrajinců ročně).⁷⁵

⁷¹ Srov. URBÁNEK, Vladimír. Mizérie českého průmyslu je ještě závažnější, než se čekalo. Na vině je Čína, Trump a brexit. *Kurzy.cz*[online]. 2019, 6.2.2019, **2019** [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/482379-mizerie-ceskeho-prumyslu-je-jeste-zavaznejsi-nez-se-cekalo-na-vine-je-cina-trump-a-brexit/>

⁷² Srov. Inflace – druhy, definice, tabulky | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ [online]. [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace>

⁷³ Srov. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2018 - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Copyright © 2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>

⁷⁴ Srov. Nezaměstnanost v ČR - vývoj, rok 2018 - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Copyright © 2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>

⁷⁵ Srov. Ukrajinské pracovníky budeme přijímat rychleji, schválila vláda. *BusinessInfo.cz* [online]. 2018, **2018** [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prijmeme-vice-ukrajinskych-pracovniku-schvalila-vlada-101504.html>>

Kurz

Organizace L-T také musí sledovat vývoj měnového kurzu, jelikož vyváží do zahraničí značnou část své výroby. V průběhu roku 2018 se kurz 1 EUR pohybuje okolo 25 CZK. Konkrétně k datu 7.12.2018 je 1 EUR 25,85 CZK.⁷⁶ Čím silnější je CZK tím vyšší je prodejní cena EUR. Organizace vyváží své zboží nejen do zemí EU, ale také například do USA, Švýcarska a dalších. Proto musí sledovat nejen vývoj kurzu eura, ale také amerického dolaru nebo například švýcarského franku.

5.1.4 Politické faktory

Organizace L-T je závislá na exportu. Více jak 50% svých odběratelů má v zahraničí. Někteří tuzemští odběratelé výrobky prodávají dále do zahraničí. Takže skoro 80% výrobků z organizace L-T skončí v zahraničí. Proto politické faktory mají na tuto organizaci velký vliv.

Situace ve světě

Když v roce 1993 došlo k rozdělení České a Slovenské federativní republiky, organizace byla na trhu pouhé dva roky. Tato událost měla na ni ale velmi nepříznivý vliv – nebyly zakázky. Organizace nemohla vyrábět, protože neměla pro koho. Nebo například když v roce 2001 došlo k teroristickému útoku v USA a došlo k pádu newyorských dvojčat. Tato událost otřásla celým světem a také organizací L-T. Přišla o velkou řadu zakázek, byla nucena pozastavit částečně výrobu.

V současné době se český průmysl potýká s dalšími politickými faktory, které omezují jeho růst. Kvůli obchodní válce mezi Spojenými státy a Čínou vládne ve světovém obchodu velká nejistota. Nejenže to negativně ovlivňuje čínské spotřebitele, ale také německé a tím pádem i českému průmyslníkovi. Další nejistotu představuje odchod Velké Británie z Evropské unie, tzv. Brexit. Tato situace velice ochromuje německý průmysl a zároveň také český průmysl a český export.⁷⁷

Obě tyto situace mají také negativní vliv na organizaci L-T, jelikož její značná část výroby putuje do zahraničí, především do Německa.

⁷⁶ Srov. Kurzy devizového trhu – Česká národní banka. *Česká národní banka*. [online]. Copyright © 2003 [cit. 9.12.2018]. Dostupné z:

<https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp>

⁷⁷ Srov. URBÁNEK, Vladimír. Mizérie českého průmyslu je ještě závažnější, než se čekalo. Na vině je Čína, Trump a brexit. *Kurzy.cz*[online]. 2019, 6.2.2019, 2019 [cit. 11.2.2019]. Dostupné z:

<<https://www.kurzy.cz/zpravy/482379-mizerie-ceskeho-prumyslu-je-jeste-zavaznejsi-nez-se-cekalo-na-vine-je-cina-trump-a-brexit/>>

Situace v České republice

Pro organizaci je velice důležité, aby sledovala aktuální dění v politické sféře, nejen u nás v České republice, ale také v zahraničí. Nejen zahraniční politická situace ovlivňuje organizaci L-T, ale samozřejmě i v naší republice. Negativními faktory mohou být například zvýšení daní, regulace atd. Politické faktory ale mohou mít na organizace i pozitivní vliv. Například programy vlády na podporu podnikání jako jsou například program Expanze (pro malé a střední podniky bezúroční investiční úvěry⁷⁸), nebo program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost⁷⁹, který nabízí hned několik výhodných výzev, kterých se mohou zúčastnit organizace z celé České republiky. Další příkladem vládního programu je dotační program TRIO, který je zaměřený na výzkum – konkrétně na technologie náročné na znalosti a kvalifikovanou pracovní sílu (jedná se o obory, v nichž má Česká republika velký potenciál – mimo jiné i strojírenství)⁸⁰. Organizace L-T je součástí několika programů, které realizuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

5.1.5 Technologické faktory

Modernizace

Organizace L-T pracuje s laserovými technologiemi, využívá nejrůznější stroje na obrábění, vrtačky či jiné přístroje, které využívá na kooperace, které nabízí svým zákazníkům. Laserové technologie jsou velice finančně náročné, stojí v řádech milionů českých korun. Modernizace laserových zařízení je velice nákladná a náročná, proto laserové zařízení morálně nezastarávají jako například jiné stroje (mobilní telefony, počítače, automobily atd.).

⁷⁸ Srov. Program Expanze zvyšuje finanční příspěvek na úhradu úroků | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit.11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/program-expanze-zvysuje-financi-prispevek-na-uhradu-uroku-117643.html>>

⁷⁹ Srov. Aktualizace Harmonogramu výzev OP PIK na rok 2019 – leden 2019 | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © 2005. [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/aktualni-informace/aktualizace-harmonogramu-vyzev-op-pik-na-rok-2019---leden-2019--243454/>>

⁸⁰ Srov. Na výzkum, vývoj a inovace půjde více peněz a bude je možné čerpat delší dobu | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit.11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/na-vyzkum-vyvoj-a-inovace-pujde-vic-penez-a-bude-je-mozne-čerpat-delsi-dobu-107634.html>>

Průmysl 4.0

V posledních pár letech se hovoří o Průmyslu 4.0, což je tzv. čtvrtou průmyslovou revolucí, která zahrnuje digitalizaci, robotizaci a automatizaci většiny lidských činností pro rychlejší a efektivnější výrobu přesnějších, spolehlivějších a levnějších výrobků a také pro efektivnější využití materiálů a ekologičtějšímu přístupu.⁸¹

Dotace

Vláda ČR nabízí mnoho dotačních programů, které podporují podnikání a konkurenceschopnost organizací. Díky těmto programům je pro organizaci L-T snadnější získat laserové zařízení. Již v roce 2013 organizace žádala o dotaci, aby mohla pořídit nové laserové zařízení. Do té doby měli pouze dva laser, nyní mají tři. Díky těmto dotačním programům se organizace rozvíjí.

5.1.6 Ekologické faktory

Na ekologické faktory se klade stále větší důraz. Evropská komise a vlády jednotlivých členských států Evropské unie stanovily v oblasti životního prostředí cíle, kterými se musí evropská politika řídit do roku 2020. Také řada soukromých i veřejných organizací se zabývá ochranou životního prostředí, zlepšení kvality ovzduší či nakládání s odpady a snížení účinků škodlivých chemických látek.⁸² Evropská komise chce docílit toho, aby Evropané žili v prostředí, kde se s přírodními zdroji nakládá udržitelným způsobem, kde se ničím neplýtvá, a kde se chrání a obnovuje biologická rozmanitost.⁸³ Organizace se tedy musí chovat v souladu s právními normami a požadavky orgánů státní správy České republiky.

5.2 Shrnutí výsledků SLEPTE analýzy

Na základě SLEPTE analýzy jsem zjistila, některé příležitosti a ohrožení pro organizaci L-T. Zjištěné výsledky shrnu v následující tabulce.

⁸¹ Srov. VOJÁČEK, Antonín. Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0 / Průmysl 4.0?.

Automatizace.hw.cz [online]. 2016 [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <<https://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skrывa-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html>>

⁸² Srov. Environment | Evropská unie. *EUROPE – European Union website, the official EU website* [online]. Copyright© [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/topics/environment_cs>

⁸³ Srov. Životní prostředí | Evropská komise. *European Commission* [online]. Copyright© [cit. 13.2.019]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/info/topics/environment_cs>

Tabulka 2: Shrnutí výsledků SLEPTE analýzy⁸⁴

| Faktory | Vliv | Efekt |
|----------------------|---|-------------|
| Sociální | Lidé tráví volný čas aktivně | Příležitost |
| | Malý počet lidí se strojírenským vzděláním | Hrozba |
| Legislativní | Nová legislativní opatření | Hrozba |
| Ekonomický | Očekávané zpomalení ekonomiky | Hrozba |
| | Růst HDP | Příležitost |
| | Růst inflace | Hrozba |
| | Vysoká průměrná mzda | Hrozba |
| | Nízká nezaměstnanost | Hrozba |
| | Státní podpora na zaměstnávání Ukrajinců | Příležitost |
| | Blížící se ekonomická krize | Hrozba |
| | Zvyšující se životní úroveň | Příležitost |
| | Kurzové změny | Příležitost |
| Politický | Závislost výroby na politické situaci | Hrozba |
| | Napjaté vztahy mezi USA a Čínou, Brexit | Hrozba |
| Technologický | Pomalejší morální zastarání | Příležitost |
| | Dotační programy vlády ČR | Příležitost |
| Ekologický | Kladen důraz na ochranu životního prostředí | Příležitost |

Trend, že lidé tráví svůj volný čas aktivně je pro organizace příležitost, jelikož lidé budou zvyklí na pohyb a zvládnou lépe namáhavou práci, která je pro organizaci L-T velice důležitá. Velkou hrozbou je pro organizaci malý počet lidí se strojírenským vzděláním. Další hrozbou jsou nová legislativní opatření vlády, které mohou ohrozit chod organizace, také zpomalení ekonomiky je hrozba pro organizaci, jelikož v tomto důsledku přijde o zakázky a bude nucena omezit výrobu. Vysoká průměrná mzda je také hrozba pro organizaci, jelikož lidé chtějí stále více přidat na mzdách a organizace na to mnohdy nemají prostředky. Nejen, že je nedostatek

⁸⁴ Zdroj: Vytvořeno na základě SLEPTE analýzy Veronikou Grézlovou

lidí se strojírenským vzděláním, ale je celkově velmi nízká nezaměstnanost, což je pro organizaci L-T další hrozba, příležitostí, ale jak tuto hrozbu eliminovat je státní podpora pro zaměstnávání Ukrajinců. Mnoho ekonomů předvídá ekonomickou krizi, což je pro organizaci další hrozba. Zvyšující se životní úroveň je příležitost, jelikož lidé více utrácejí a organizace více vyrábí. Pomalejší morální zastarání je pro organizaci příležitost, jelikož nemusí tak často nakupovat nové stroje. Příležitost je také důraz, který je v dnešní době kladen na životní prostředí, jelikož organizace L-T to může využít ke společenské odpovědnosti.

5.3 Porterova analýza konkurenčních sil

5.3.1 Síla dodavatelů

Organizace L-T je výrobní organizace, nakupuje tedy především materiál a ne hotové výrobky. Na laserových zařízeních řežou plechy nejrůznějších tvarů, velikostí, tloušťky či typu. Organizace L-T má několik dodavatelů tohoto materiálu. Organizací, které nabízí takové plechy, jaké potřebuje organizace L-T, je hned několik. Některé organizace jsou z České republiky a některé jsou ze zahraničí. Organizace L-T ale dává přednost tuzemským dodavatelům, kvůli rychlejší dostupnosti. Při objednávání se hledí na několik faktorů – cena, rychlost dodání a hlavně aby to byl přesně plech, který L-T potřebuje k výrobě.

Jelikož si organizace L-T může vybírat z více dodavatelů (i v závislosti na ceně), dodavatelé mají v tomto případě malou sílu.

5.3.2 Síla zákazníků

Organizace L-T vyrábí své výrobky na základě objednávky. Zákazníci přímo přichází s tím, co potřebují (většinou se jedná o různé součástky). Organizace L-T má zákazníky zejména ze stavebního, strojírenského a zemědělského průmyslu (součástky do stavebních a zemědělských strojů), nebo například součástky na elektronické přístroje. Zákazníci jsou nejen z tuzemska, ale také ze zahraničí (převážně Německo, Slovensko, Rakousko, ale také Švýcarsko, nebo například USA). V organizaci L-T jsou pracovníci, kteří přijmou objednávku a předají ji na technickou přípravu výroby, kde se musí přesně navrhnout proporce výrobku podle požadavků zákazníka, tak aby se to dalo na laserech vyřezat. Často se stává, že výrobky, které si zákazník objedná, se skládají z více částí, které se pak musí svařit dohromady, aby tvořili celek. Organizace L-T tedy nejen řeže na laserech, ale také provádí různé potřebné doplňkové operace.

Organizace L-T má více různých zákazníků a není závislá na pár klíčových zákaznících. Zákazníci se do organizace vracejí a opakovaně spolupracují. Není těžké si pro organizaci získat nové zakázky. Proto mají zákazníci nízký vliv.

5.3.3 Hrozba potencionálních konkurentů

Potencionálními konkurenty pro organizaci L-T jsou nové organizace, které se rozhodnou, že budou také řezat na laserových zařízeních. Tady ale budou velké bariéry vstupu, jelikož už jen pořízení laserového zařízení je velice nákladné.

Organizace, které by chtěly začít výrobu tohoto typu, by zpočátku měly také problém se získáním nových zákazníků. Jelikož se vyrábí na zakázku, kterou zadá zákazník, nejdříve by museli zákazníky získat, aby vůbec věděli, zda se jim vyplatí začínat takovouto nejen finančně náročnou výrobou.

Hrozba potencionálních konkurentů pro organizaci L-T je tedy malá.

5.3.4 Hrozba stávajících konkurentů⁸⁵

Organizace L-T má velký počet konkurentů ve svém odvětví. Jen v České republice má organizace L-T zhruba 6 velkých konkurentů.

Organizace L-T musí využívat výrobní kapacitu minimálně na 80 %, kvůli vysokým fixním nákladům. Organizace má vysoké fixní náklady, jelikož má drahé stroje, které musí odepisovat a platit leasing.

Hrozba stávajících konkurentů je tedy pro organizaci L-T velká.

5.3.5 Hrozba substitutů

Organizace L-T jako taková, nabízí svým odběratelům služby, nenabízí výrobky, a proto odběratelé vždy musí určit, jak výrobek bude vypadat a zadat všechny dispozice. Služby, které L-T nabízí, jsou laserová zařízení, které řezou s nejvyšší přesností a další navazující kooperace. Jako substitut k těmto laserovým technologiím je například řezání plasmou, která ale není tak přesná jako laser. Dalším substitutem je technologie řezání vodním paprskem, který je přesnější než plasma, ale není tolik rozšířený.⁸⁶

Hrozba substitutů tedy pro organizaci L-T je malá.

5.4 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy

Na základě Porterovy analýzy konkurenčních sil jsem zjistila, které faktory z konkurenčního prostředí jsou pro organizaci L-T ohrožující a v jaké míře. Výsledky zase shrnu do tabulky, jako v případě analýzy SLEPTE a k jednotlivým složkám Porterovy analýzy přiřadím sílu.

⁸⁵ Zjištěno na základě rozhovoru s majitelkou společnosti.

⁸⁶ Zjištěno na základě rozhovoru s majitelkou společnosti.

Tabulka 3: Přiřazení síly složkám Porterovy analýzy⁸⁷

| Složky Porterovy analýzy | Přiřazení síly |
|--|-----------------------|
| Síla dodavatelů | malá |
| Síla zákazníků | malá |
| Hrozba potencionálních konkurentů | malá |
| Hrozba stávajících konkurentů | velká |
| Hrozba substitutů | malá |

⁸⁷ Zdroj: Vytvořeno na základě Porterovy analýzy Veronikou Grézlovou

6 Analýza vnitřního prostředí organizace

V této kapitole se budu věnovat analýze vnitřního prostředí organizace L-T. Jak jsem již psala v teoretické části této bakalářské práce, budu se věnovat několika faktorům (technický rozvoj, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, lidské zdroje a finanční faktory).

6.1 Technologický rozvoj

Organizace L-T nemá přímo výzkumné a vývojové pracoviště. Organizace L-T vlastní technologie, které byly vyvinuty jinými organizacemi, takovýto výzkum a vývoj by byl velice nákladný a organizace by musela zaměstnávat specializované pracovníky, proto si sama takovýto výzkum a vývoj neprovádí.

Nicméně, organizace L-T spolupracuje s Univerzitou Palackého v Olomouci (dále jen UP). Mají spolu uzavřenou dlouhodobou spolupráci, kdy organizace L-T je jedním z pěti partnerů, kteří pomáhají univerzitě při výzkumu a vývoji zobrazovací a osvětlovací techniky a optoelektroniky pro optický a automobilový průmysl. Organizace L-T je tzv. konzultantem pro Univerzitu Palackého.⁸⁸

Tato spolupráce je pro organizace L-T silnou stránkou, jelikož takto má výhodu nad svými konkurenty.

6.2 Marketingové a distribuční faktory⁸⁹

Organizace L-T přizpůsobuje svůj marketing podle objednávek a požadavků svých zákazníků, jelikož nemají samotný výrobek, pro který by marketing prováděli. Nejdříve organizace vlastnila jen laserová zařízení, ale jelikož zákazníci požadovali i další kooperace, tak organizace pořídila ohraňovací, svařovací a další stroje, aby uspokojili své zákazníky. Podle požadavků zákazníků na technologie organizace L-T nakupuje svá zařízení.

Jelikož organizace nabízí své technologie, tak si nevede fáze životních cyklů výrobků (ty si vedou pak jejich odběratelé). Dále organizace se řídí normou ISO 9001 a má určitý limit na reklamace, konkrétně mají stanovené 0,3 % z obratu mohou být reklamace (tento limit organizace nikdy nepřekročí, mnohdy má reklamací méně). Zároveň se také organizace snaží mít se svými zákazníky osobnější vztahy. Bohužel se tomu ale většina zákazníků vyhýbá.

Organizace L-T sleduje ceny svých konkurentů (ale nepravidelně, pouze pokud se k nim dostanou, ne vždy je to lehký úkol, aby to nebyla již nekalá konkurence). Pokud se ale jedná

⁸⁸ Zjištěno na základě rozhovoru s majitelkou organizace.

⁸⁹ Zjištěno tamtéž.

o ceny, tak organizace to má nastavené úplně jinak, než je běžné. Zákazníci jim totiž stanoví, co potřebují vyrobit (konkrétní výkres se všemi parametry), stanoví organizaci L-T cenové rozmezí, v jakém by se pak konečný výrobek měl být a organizace L-T pak na základě toho, jim tuto poptávku potvrdí či zamítnou (někdy se do cenového rozmezí nevlezou). Na to navazuje organizační cenová strategie, kterou mají stanovenou jako vysokou kvalitu produktu a solidní cenu.⁹⁰ Součástí konečné ceny jsou náklady na pořízený materiál, náklady na pořízené doplňkové kooperace a práce organizace, kterou vynaloží na výrobu. A organizace tvoří řádově 10 % zisku z celkového obrátu (organizace nekalkuluje marži, ale celkově zisk).

Organizace L-T se snaží zviditelnit se a k tomu si vybírá určitá média. L-T si vybírá média, které mají velký dosah (převážně internet, ale také rádio či inzerce v časopisech, které souvisí s jejich podnikáním).

6.3 Výrobní faktory⁹¹

Výroba organizace L-T není automatizovaná skoro vůbec. Organizace sice má různá moderní zařízení (laserová, obráběcí atd.), ale všechna tyto zařízení potřebují být obsluhována člověkem. Jediné co má výroba v této organizaci automatizované, je podávání plechů (tzv. zakladače plechů do laserů). Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, výroba organizace L-T je založena na technologiích, které vlastní a na kooperacích, které k výrobě potřebují.

Organizace se sice zabývá hospodárností a účinností procesů, úrovní celkových i dílčích nákladů, velikostí kapacity k uspokojení poptávky, hospodárností a účinností provozu i energetickou náročností výroby (organizace sleduje také plánované a skutečné hodinové sazby, ekonomiku celé organizace, ekonomiku kooperací atd.). Nicméně této problematice se věnují méně, sledují tyto údaje ročně, nikoli měsíčně a dělají to pouze majitelé organizace. Organizaci chybí controlling, který by se dopodrobna věnoval této problematice.

Organizace si musí kupovat různé součástky, které potřebuje k výrobě od dodavatelů (šrouby, matice, závitníky atd.), jelikož si je nedokáží vyrobit sami. Organizace je také bohatě vybavena pomocnými a obslužnými zařízeními (vysokozdvižné vozíky, rozvody a zásobníky plynů, které používají také k výrobě, malé manipulační prostředky jako jsou například paletové vozíky, vrtačky atd.).

Materiál, který organizace používá ke své výrobě je snadno dostupný. Organizace má 5 – 6 hlavních dodavatelů, mezi kterými si vybírá.

⁹⁰ Zjištěno z vnitropodnikových dokumentů.

⁹¹ Zjištěno z rozhovoru s majitelkou organizace.

6.4 Lidské zdroje

Pro organizaci jsou velice důležití jak výrobní pracovníci, tak pracovníci ve správě. Organizace má výrobní pracovníky rozdělené na dělníky u laserů, dělníky ve skladu a dělníky pracující na kooperacích. Ve správě jsou pracovníci rozděleni do výrobního provozu, ekonomického, obchodního a personálního oddělení, oddělení prodeje a oddělení jakosti a kontroly.

Organizace vyžaduje, aby dělníci měli vystudovanou strojírenskou střední školu, protože je potřeba pracovat s technickými výkresy. Pokud je ale člověk šikovný, má chuť se učit, tak i s jinou vystudovanou školou může zvládat výrobu v této organizaci. Pracovníci ve správě by měli mít minimálně úspěšně složenou maturitní zkoušku. V ekonomickém oddělení je vyžadována ukončená maturitní zkouška z obchodní akademie, anebo mít vystudovanou ekonomickou vysokou školu. Co se týče pracovníků v obchodním oddělení, měli by mít všichni vystudovanou vysokou školu a hlavním kritériem je umět cizí jazyky (angličtina, němčina). Pracovníci ve výrobním oddělení vysokou školu mít nemusí, ale maturitní zkouška je samozřejmostí. Pracovníci jsou dostatečně kvalifikovaní, aby mohli provádět svou práci poctivě.

Organizace L-T pravidelně školí své zaměstnance, aby se rozvíjeli a učili se nové věci. Organizace L-T také podporuje pracovníky v učení se cizích jazyků, platí studium na jazykových školách pracovníkům z obchodního oddělení, aby měli dostatečnou slovní zásobu a uměli bezproblémově komunikovat se zahraničními odběrateli. Samozřejmě také posílá i pracovníky z výrobního oddělení na různá školení.

Co se týče benefitů pro zaměstnance, organizace L-T má velké množství zaměstnaneckých benefitů. Přispívají zaměstnancům na stravování. Každý pracovní den se objednávají obědy pro zaměstnance. Také organizace platí 75% z každého obědu svých zaměstnanců (příspěvek zaměstnavatel nemusí poskytovat vůbec). Dalším benefitem jsou příspěvky na sportování, či společenské akce. Organizace L-T také proplácí účtenky z lékáren. Dalším z benefitů v organizaci je 13. plat.

Pokud v organizaci nastane nějaká změna, vždy majitelé organizace svolají své zaměstnance a změny jim sdělí. Také vedoucí pracovníci pravidelně delegují práci mezi ostatní pracovníky. Pokud zaměstnanec přijde s nějakým nápadem na zlepšení, vedení organizace to vždy nadchne a jsou velice rádi, že jejich zaměstnanci jsou aktivní a dokáží přijít s něčím novým. Pokud se zaměstnanec opravdu snaží, či vymyslí něco nového je odměněn od vedení.

Momentálně nemá organizace dostatek pracovníků, které by potřebovala na pokrytí všech zakázek (chybí jim 3-4 dělníci). Pracovníci v organizaci L-T jsou s podmínkami a benefity natolik spokojeni, že v organizaci není velká fluktuace. Pokud zaměstnanci překročí roční působení v organizaci, 99% z případů zde již zůstanou. Největší problém nastává u nových zaměstnanců – konkrétně u obslužně dělnických pracovníků.⁹²

6.5 Finanční faktory⁹³

Finanční faktory jsem zjišťovala z výroční zprávy organizace L-T za rok 2017.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} = \frac{10\,454\,000}{150\,784\,000} = 0,07$$

V organizaci L-T připadá 0,07 Kč zisku na 1 Kč tržeb. Což je 7 % zisku (doporučená hodnota je od 2 – 50 %, ideální je 10 %⁹⁴).

$$\text{ROE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{VK}} = \frac{10\,454\,000}{67\,882\,000} = 0,15$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyšla, že v organizaci připadá 0,15 Kč zisku na 1 Kč investovaného kapitálu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} = \frac{10\,454\,000}{101\,771\,000} = 0,103$$

Rentabilita aktiv, nebo – li produkční síla vyšla v organizaci 0,103. Organizace tedy efektivně využívá svůj majetek.⁹⁵

$$\text{Likvidita III. stupně} = \frac{\text{Obežná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{55\,731\,000}{11\,326\,000} = 4,9$$

$$\text{Likvidita II. stupně} = \frac{(\text{Obežná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{(55\,731\,000 - 16\,520\,000)}{11\,326\,000} = 3,46$$

$$\text{Likvidita I. stupně} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{18\,196\,000}{11\,326\,000} = 1,6$$

Všechny tři stupně likvidity v organizaci vyšly výrazně nad doporučenými hodnotami. Likvidita III. stupně by se měla pohybovat od 1,8 – 2,5, likvidita II. stupně by se měla pohybovat mezi 1 – 1,5 a likvidita I. stupně by se měla pohybovat od 0,2 – 0,5.

$$\text{Doba inkasa} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \times 365 = \frac{20\,384\,000}{150\,784\,000} \times 365 = 49 \text{ dní}$$

⁹² Zjištěno z rozhovoru s majitelkou organizace.

⁹³ Srov. Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=206991>>

⁹⁴ Srov. Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) – ManagementMania.com. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>>

⁹⁵ Srov. Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets) – ManagementMania.com. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>>

Doba inkasa pohledávek vyšla 49 dní, což je velice dlouhá doba. Organizace má nastavenou splatnost faktor 30 dní a i tak odběratelé platí později.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \times 100 = \frac{33\,784\,000}{101\,771\,000} \times 100 = 33,2\%$$

Organizace L-T kryje svůj majetek 33,2 % cizích zdrojů.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} = \frac{150\,784\,000}{101\,771\,000} = 1,48$$

Obrat aktiv ve společnosti L-T je 1,48 obrátek za rok (doporučená hodnota je 1⁹⁶).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = \frac{150\,784\,000}{16\,520\,000} = 9,1$$

Obrat zásob vyšel v organizaci 9,1 obrátek za rok. U této organizace je to běžné.

6.6 Shrnutí výsledků analýzy vnitřního prostředí

Na základě vnitropodnikových dokumentů, vlastních zkušeností a z rozhovoru se spolumajitelkou organizace jsem zjistila potřebné informace pro vytvoření analýzy vnitřního prostředí. V následující tabulce výsledky pak rozdělím na silné a slabé stránky.

Tabulka 4: Rozdělení silných a slabých stránek organizace⁹⁷

| Zjištěné informace z vnitřního prostředí | Silná/Slabá stránka |
|--|---------------------|
| Spolupráce na výzkumu a vývoji s UP | Silná stránka |
| Organizace je ovlivňována zákazníky | Slabá stránka |
| Důraz kladen na kvalitu | Silná stránka |
| Méně časté reklamace | Silná stránka |
| Strategie ceny – vysoká kvalita a solidní cena | Silná stránka |
| Málo automatizovaná výroba | Slabá stránka |
| Chybějící oddělení controllingu | Slabá stránka |
| Spokojení zaměstnanci | Silná stránka |
| Kvalifikovaní zaměstnanci | Silná stránka |
| Nedostatek dělníků (nestíhání výroby) | Slabá stránka |
| Vysoká likvidita organizace | Slabá stránka |
| Dlouhá doba inkasa pohledávek | Slabá stránka |
| Moderní zařízení | Silná stránka |

⁹⁶ Srov. Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio) – ManagementMania.com. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>>

⁹⁷ Zdroj: Vytvořeno na základě vnitřní analýzy Veronikou Grézlovou

| | |
|------------------------------------|---------------|
| Výrobní kapacita minimálně na 80 % | Slabá stránka |
|------------------------------------|---------------|

7 SWOT analýza organizace L-T

V této kapitole shrnu všechny výsledky předcházejících analýz do jedné tabulky. Tabulku se všemi zjištěnými informacemi předložím spolumajitelce organizace L-T, se kterou jsem vedla rozhovor, a následně každé položce přiřadí určitou váhu.

Tabulka 5: SWOT analýza organizace L-T⁹⁸

| Příležitosti | Váha | Hrozby | Váha |
|---------------------------------------|------|---|------|
| Lidé tráví volný čas aktivně | 15% | Malý počet lidí se strojírenským vzděláním | 20% |
| Růst HDP | 5% | Nová legislativní opatření | 5% |
| Státní podpora zaměstnávání Ukrajinců | 1% | Očekávané zpomalení ekonomiky | 16% |
| Zvyšující se životní úroveň | 20% | Růst inflace | 1% |
| Kurzové změny | 1% | Vysoká průměrná mzda | 10% |
| Pomalejší morální zastarání strojů | 35% | Nízká nezaměstnanost | 20% |
| Dotační programy vlády | 10% | Blížící se ekonomická krize | 16% |
| Důraz na ochranu životního prostředí | 3% | Závislost výroby na politické situaci | 1% |
| Možnost výběru mezi dodavateli | 10% | Napjaté vztahy mezi USA a Čínou, Brexit | 1% |
| | | Potencionální a stávající konkurence | 10% |
| Silné stránky | Váha | Slabé stránky | Váha |
| Spolupráce s UP na výzkumu | 1% | Ovlivňování zákazníky | 5% |
| Kladen důraz na kvalitu | 10% | Málo automatizovaná výroba | 25% |
| Méně časté reklamace | 7% | Chybějící oddělení controllingu | 5% |
| Strategie ceny | 7% | Nedostatek dělníků (nestíhání výroby) | 20% |
| Spokojení zaměstnanci | 25% | Vysoká likvidita | 10% |
| Kvalifikovaní zaměstnanci | 25% | Dlouhá doba inkasa pohledávek | 15% |
| Moderní zařízení | 25% | Výrobní kapacita zaplněna minimálně na 80 % | 20% |

⁹⁸ Zdroj: Vytvořeno na základě jednotlivých analýz Veronikou Grézlovou

7.1 Shrnutí výsledků

Z tabulky 5 je patrné, že hrozby převažují nad příležitostmi a silné stránky jsou vyvážené se slabými stránkami. Ze všech faktorů SWOT analýzy pak je nejvíce hrozeb.

Paní spolumajitelka hodnotila každou část SWOT analýzy zvlášť. U každé části bylo celkových 100 %, které se rozdělily mezi jednotlivé položky.

Nejvýznamnější příležitostí pro organizaci L-T je pomalé morální zastarání strojů, které používá ke své výrobě, díky tomu nemusejí utrácet každou chvíli milióny na nové stroje. Další příležitosti, kterým dala paní majitelka druhou nevyšší váhu, jsou zvyšující se životní úroveň a trávení volného času aktivně. Nejmenší váhu pak dala státní podpoře na zaměstnávání Ukrajinců, jelikož organizace L-T tuto možnost nechce (zakládá si na tom, že má české nebo také slovenské zaměstnance). Také nejmenší váhu přiřadila kurzovým změnám.

U hrozeb je hned několik položek, které mají stejnou váhu, a to jsou: malý počet lidí se strojírenským vzděláním, očekávané zpomalení ekonomiky, nízká nezaměstnanost a blížící se ekonomický krize. Naopak nejmenší váhu pro organizaci mají hrozby jako je růst inflace, politická situace a napjaté vztahy mezi Čínou a USA a Brexit.

Organizace L-T si velice zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, proto paní spolumajitelka přiřadila velkou váhu kvalifikovaným a spokojeným zaměstnancům. Také je pro organizaci důležité vybírat si mezi dodavateli a fakt, že mají moderní zařízení. Nejmenší váha u silných stránek je spolupráce na výzkumu s UP.

U slabých stránek je nevýznamnější položka málo automatizovaná výroba (v dnešní době, kdy je průmysl 4.0 je to velká slabá stránka). Druhé nejvýznamnější položky jsou nedostatek dělníků a výrobní kapacita organizace. Nejnížší váhu pak má položka chybějící oddělení controllingu a ovlivnitelnost zákazníky.

8 Strategické směřování organizace

Jelikož v organizaci L-T převažují silné stránky nad slabými, určitě bych organizaci doporučila stále pracovat na svých silných stránkách nebo si je udržovat a intenzivně se zabývat slabými stránkami.

Pro organizaci je velice důležité mít spokojené zaměstnance, také je to jedna z nejvýznamnějších silných stránek, proto bych organizaci doporučila nadále se zaměřit na spokojenost zaměstnanců (nejen na jejich odměňování, ale také se zaměřit na neustálé vzdělávání). Mezi silné stránky organizace sice patří moderní zařízení, ale jednou ze slabých stránek je málo automatizovaná výroba, proto bych organizaci doporučila pomalu zavést alespoň částečnou automatizaci výroby. Tento krok by mohl organizaci také pomoci, pokud by nadále byla v České republice stále nízká nezaměstnanost. S vysokou likviditou organizace a dlouho dobou inkasa pohledávek souvisí chybějící oddělení controllingu v organizaci. Organizaci bych určitě doporučila mít alespoň jednoho pracovníka, který se bude plně věnovat controllingové činnosti a díky tomu by mohla organizace zjistit mnoho dalších vylepšení. Také bych organizaci doporučila nadále se držet své cenové strategie – vysoká kvalita, solidní cena, tuto cenovou strategii bych zakomponovala do mise organizace, kterou bych umístila na jejich webové stránky.

Ve SWOT analýze je výrazný přebytek hrozeb nad příležitostmi, proto bych organizaci L-T doporučila využít příležitosti k eliminaci hrozeb. Hrozbu malého počtu lidí se strojírenským vzděláním by organizace mohla eliminovat, kdyby se spojila s nedalekou strojírenskou střední školou. Se školou se může organizace domluvit na praxi pro studenty, tím by se o ní studenti dozvěděli, chodili by na praxi a popřípadě po studiu by mohli do této organizace nastoupit na plný úvazek. Tato možnost by také mohla eliminovat nezaměstnanost. Další možností jak eliminovat nezaměstnanost je příležitost státní podpora zaměstnávání Ukrajinců. Hrozby jako je očekávané zpomalení ekonomiky či blížící se ekonomická krize eliminovat nelze, ale může se na tyto možnosti organizace připravit a počítat s tím, že tyto možnosti mohou v budoucnosti nastat. Politické situaci, Brexitu a napjatými vztahy mezi Čínou a USA nepřikládá organizace velkou váhu, nicméně pokud by tyto situace měly na zahraniční obchod nějaký negativní vliv, mohla by organizace tyto hrozby eliminovat získáním více tuzemských odběratelů. Ohrožení nové legislativní opatření nemůže organizaci L-T nijak ovlivnit, může se na to pouze připravit, že tato možnost může nastat. Pokud by se nadále zvyšovala inflace, organizace L-T by musela zvýšit ceny za své služby. Stávající a potencionální konkurenti jsou další hrozbou pro tuto organizaci. Jednou

z eliminací této hrozby je příležitost klást větší důraz na životní prostředí. Organizace již teď se snaží, vzhledem ke své činnosti, dbát na životní prostředí, bezpečně likviduje odpad, nakupuje ekologicky šetrné pomůcky do kanceláří atd. Nicméně organizace tyto fakta nikde neuvádí. Doporučila bych organizaci, aby tyto fakta sepsala na své webové stránky a tím by mohla být atraktivnější pro nové zákazníky. Tímto krokem by také mohla klesnout síla zákazníků.

Na základě výše uvedených a zjištěných skutečností bych organizaci doporučila zaměřit se na automatizaci výroby, zaktualizovat webové stránky a doplnit je alespoň o misi organizace a o šetrnost k životnímu prostředí. Jako další bych organizaci doporučila spojit se se strojírenskou střední školou v Olomouci, aby získala alespoň brigádníky a také mít pro controlling alespoň jednoho zaměstnance, který by se mu plně věnoval.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem si vybrala organizaci LASER-TECH, spol. s r. o. Jedná o organizaci, která poskytuje služby v oblasti komplexní zpracování plechu na CNC technologických strojích.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí zformulovat strategické směřování organizace LASER-TECH, spol. s r. o. Pro naplnění cíle jsem si vybrala PESTLE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a analýzu vnitřního prostředí organizace. PESTLE analýza a Porterova analýza odhalila příležitosti a hrozby organizace, analýza vnitřního prostředí pak odhalila silné a slabé stránky organizace.

V teoretické části práce jsem se věnovala základním pojmům strategického managementu, a v následujících kapitolách jsem popisovala jednotlivé analýzy, které jsem prováděla v praktické části práce. Po teoretické části následovala metodika práce, kde jsem popisovala metody získávání informací pro praktickou část práce.

V praktické části práce jsem popsala organizaci L-T, popsala jejich aktuální strategii a znázornila organizační schéma. Dále jsem provedla výše zmíněné analýzy a na jejich základě jsem vytvořila SWOT analýzu. V poslední kapitole jsem navrhla doporučení pro zlepšení aktuální situace v organizaci, ke kterým jsem došla na základě analýz. Mezi doporučení patří aktualizace webových stránek o některé informace, mít pracovníka na controlling organizace a zvýšit automatizaci výroby.

Použitá literatura a prameny

1. Aktualizace Harmonogramu výzev OP PIK na rok 2019 – leden 2019 | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © 2005. [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/aktualni-informace/aktualizace-harmonogramu-vyzev-op-pik-na-rok-2019--leden-2019--243454/>>
2. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, a kol., *Management*, Praha: Computer Press, a. s., 2006, ISBN 80-251-0396-X.
3. BUSTA, David. Česká ekonomika se poprvé v historii přehřívá nejvíce ze všech vyspělých zemí. *Hospodářské noviny* [online]. Copyright © 2018, 2.8.2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://byznys.ihned.cz/c1-66206340-ceska-ekonomika-se-poprve-v-historii-prehriva-nejvice-ze-vsech-vyspelych-zemi-zada-zchlazeni-vyssimi-sazbami>>
4. DEDERA, Milan. Kultura se věnuje třetina populace. *Statistika&My* [online]. Copyright © 2016, 11-12/2016, 2016(11-12) [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2016/12/kulture-se-venuje-tretina-populace/>>
5. DOLEŽALOVÁ, Gabriela, Jiří VOJTĚCH a kolektiv. *Absolventi středních škol a trh práce: Odvětví: STROJÍRENSTVÍ* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, Copyright © 2017 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-140&NazevSeo=Absolventi-strednich-skol-a-trh-prace-odvetvi->>>
6. Environment | Evropská unie. *EUROPE – European Union website, the official EU website* [online]. Copyright© [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/topics/environment_cs>
7. CHARVÁT, Jaroslav, *Firemní strategie pro praxi*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, ISBN 80-247-1389-6.
8. Inflace – druhy, definice, tabulky | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © 2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace>
9. Infosekce – LASER-TECH, spol. s r. o. – komplexní zpracování plechu pomocí CNC technologií. *LASER-TECH, SPOL. S R. O. – řezání laserem, zpracování plechu, CNC*

- ohraňování, popis laserem* [online]. Copyright © [cit. 10.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.laser-tech.cz/infosekce/>>
10. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza – BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání – BusinessVize.cz.* [online]. Copyright © 2010. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
 11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie pro praxi*, Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-453-8.
 12. Kurzy devizového trhu – Česká národní banka. *Česká národní banka.* [online]. Copyright © 2003 [cit. 9.12.2018]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp>
 13. LEJSEK, Zdeněk. *Ekonomika cestovního ruchu. Statistika&My* [online]. Copyright © 2018, 5/2018, **2018**(5) [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2018/05/ekonomika-cestovniho-ruchu/>>
 14. LIEDTKA, J. M. *Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp. 120 – 129, Great Britain, Elsevier Science, 1998, ISSN 0024-6301.
 15. MALLYA, Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1911-5.
 16. MĚŘÍNSKÁ, Simona. *Zdraví a životní styl Čechů. Statistika&My* [online]. Copyright © 2018, 6/2018, **2018**(6) [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2018/06/zdravi-a-zivotni-styl-cechu/>>
 17. Metodologie sociologického výzkumu. *Sociologický výzkum.* [online]. Copyright © [cit. 30.9.2018]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=31875>
 18. Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2018 - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Copyright © 2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>
 19. Na výzkum, vývoj a inovace půjde více peněz a bude je možné čerpat delší dobu | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit.11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/na-vyzkum-vyvoj-a-inovace-pujde-vic-penez-a-bude-je-mozne-cerpat-delsi-dobu-107634.html>>

20. Nezaměstnanost v ČR - vývoj, rok 2018 - 5 let. *Kurzy.cz* [online]. Copyright © 2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>
21. Obrat aktiv (Total Assets Turnouver Ratio) – ManagementMania.com. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>>
22. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business – BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání – BusinessVize.cz*. [online]. Copyright © 2010 [cit. 7.12.2018]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>
23. Program Expanze zvyšuje finanční příspěvek na úhradu úroků | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Copyright © 1997 [cit.11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/program-expanze-zvysuje-financni-prispevek-na-uhradu-uroku-117643.html>>
24. Předběžný odhad HDP – 3. Čtvrtletí 2018 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Copyright © 2018 [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2018>>
25. Rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets) – ManagementMania.com. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>>
26. Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales) – ManagementMania.com. *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>>
27. SEDLÁČKOVÁ, Helena, *Strategické analýzy, 2. přepracované a rozšířené vydání*, Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-367-1.
28. SOUČEK, Zdeněk, *Strategie úspěšného podniku*, Praha: C. H. Beck, 2015, ISBN 978-80-7400-572-5.
29. SOUČEK, Zdeněk, *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003, ISBN 80-86419-47-9.
30. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, *Základy podnikání*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3339-5.

31. Ukrajinské pracovníky budeme přijímat rychleji, schválila vláda. *BusinessInfo.cz* [online]. Copyright © 2018, **2018** [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prijmeme-vice-ukrajinskych-pracovniku-schvalila-vlada-101504.html>>
32. URBÁNEK, Vladimír. Mizérie českého průmyslu je ještě závažnější, než se čekalo. Na vině je Čína, Trump a brexit. *Kurzy.cz*[online]. Copyright © 2019, 6.2.2019, **2019** [cit. 11.2.2019]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/zpravy/482379-mizerie-ceskeho-prumyslu-je-jeste-zavaznejsi-nez-se-cekalo-na-vine-je-cina-trump-a-brexit/>>
33. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=206991>>
34. VOJÁČEK, Antonín. Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0 / Průmysl 4.0?. *Automatizace.hw.cz* [online]. Copyright © 2016 [cit. 13.2.2019]. Dostupné z: <<https://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skryva-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html>>
35. Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ | Infoabsolvent. *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce | Infoabsolvent.cz* [online]. Copyright © [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: <<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08/Vyvoj-poctu-absolventu-SS-a-VOS>>
36. Zákony pro lidi – Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. *Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním a konsolidovaném znění* [online]. Copyright © [cit. 6.12.2018]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/>>
37. ZUZÁK, Roman, *Strategické řízení podniku*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, ISBN 978-80-247-4008-9.
38. Životní prostředí | Evropská komise. *European Commission* [online]. Copyright© [cit. 13.2.019]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/info/topics/environment_cs>

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Elementy strategického myšlení | 10 |
| Obr. 2: Faktory ovlivňující tvorbu cílů organizace | 12 |
| Obr. 3: Okolí organizace | 14 |
| Obr. 4: Vliv směru integrace mezi vztahy dodavatel - odběratel..... | 18 |
| Obr. 5: Organizační schéma organizace L-T | 28 |
| Obr. 6: Graf vývoje absolventů strojírenských oborů za 5 let | 30 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Strategie ceny | 23 |
| Tabulka 2: Shrnutí výsledků SLEPTE analýzy | 36 |
| Tabulka 3: Přiřazení síly složkám Porterovy analýzy | 39 |
| Tabulka 4: Rozdělení silných a slabých stránek organizace | 44 |
| Tabulka 5: SWOT analýza organizace L-T | 46 |

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor se spolumajitelkou organizace L-T

Rozhovor se spolumajitelkou organizace

1. Působí ve vašem odvětví velký počet konkurentů?
2. Musíte maximálně využívat výrobní kapacitu kvůli vysokým fixním nákladům?
3. Existují nějaké substituty, a jak velká je jejich hrozba pro vás?
4. Mohla byste mi prosím přiblížit spolupráci vaší organizace s Univerzitou Palackého v Olomouci?
5. Jak velký důraz kladete na marketing?
6. Máte přehled o jednotlivých fázích životního cyklu výrobků, které u vás vyrobíte?
7. Musíte často řešit nějaké reklamace vašich výrobků?
8. Snažíte se mít se zákazníky osobnější vztahy?
9. Sledujete pravidelně ceny vašich konkurentů?
10. Jak vybíráte média, která používáte ke své propagaci? (případně jaké média to jsou)
11. K jakým účelům využíváte propagační média? Propagace organizace, nová pracovní místa atp.
12. Klade se u vás důraz spíše na množství či zisk?
13. Na čem je založen váš výrobní proces a z jak velké části je výroba automatizovaná?
14. Zabýváte se hospodárností a účinností procesů, úrovní celkových i dílčích nákladů, velikostí kapacity k uspokojení poptávky, hospodárností a účinností provozu či energetickou náročností výroby?
15. Jsou nějaké součástky, které si můžete vyrobit sami nebo si je kupujete od dodavatelů?
16. Jaká je vybavenost organizace pomocným a obslužným zařízením?
17. Materiál, který používáte na svou výrobu je snadno dostupný?
18. Jaké je vaše cenová strategie? Co všechno je součástí konečné ceny, jak vysoká je marže.
19. Jak velká je fluktuace ve vaší organizaci? A jsou vaši zaměstnanci dostatečně kvalifikováni?

V Olomouci dne 14.2.2019

Anotace

Bibliografický údaj: Grézlová, Veronika, *Strategická analýza organizace LASER-TECH, spol. s r. o. jako východisko pro formulaci strategického směřování*. Horka nad Moravou 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph. D.

Název: Strategická analýza organizace LASER-TECH, spol. s r. o. jako východisko pro formulaci strategického směřování

Autor: Veronika Grézlová

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph. D.

Anotace: Cílem bakalářské práce je na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí zformulovat strategické směřování organizace LASER-TECH, spol. s r. o. Tato organizace má sídlo v Olomouci. Jedná se o organizaci, která poskytuje své CNC technologie a nabízí komplexní zpracování plechu pomocí těchto technologií a také nabízí laserový popis. V teoretické části této práce jsou definovány základní pojmy strategického managementu, v následujících kapitolách jsou popisovány analýzy, které jsou použity v praktické části práce. Následuje metodika práce, kde je popsáno, jak a odkud jsou získány potřebné informace k jednotlivým analýzám. V praktické části je popsán na úvod organizaci, její stávající strategie a znázorněn její organizační struktura. Následně je věnována pozornost jednotlivým analýzám organizace. Pro analýzu vnějšího okolí je zvolena PESTLE analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil a následovala analýza vnitřního prostředí organizace. Informace pro vnitřní analýzu prostředí jsou získávány z vnitropodnikové dokumentace, z rozhovoru s majitelkou organizace či z vlastních zkušeností. Poté je vytvořena SWOT analýza. Příležitosti a hrozby jsou sepsány z PESTLE analýzy a Porterovy analýzy, silné a slabé stránky z analýzy vnitřního prostředí. Položkám ve SWOT analýze přiřadila váhu paní spolumajitelka. Následně je vytvořeno z této SWOT analýzy doporučení pro organizaci a strategické směřování organizace, což je cílem této práce. Cíl práce je naplněn.

Klíčová slova: strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza, strategie, strategické směřování

Title: Strategic Analysis of Organisation LASER-TECH, spol. s r. o. as the Basis for the Formulation of Strategic Course

Author: Veronika Grézlová

Department: Department of management and marketing

Supervisor: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph. D.

Abstract: The aim of the Bachelor thesis is to formulate the strategic direction of LASER-TECH, spol. This organization is based in Olomouc. It is an organization that provides its CNC technology and offers complex treatment metal processing using these technologies and also offers laser descriptions. In the theoretical part of this thesis, the basic concepts of strategic management are defined, the following chapters describe the analyzes are used in the practical part of the thesis. The following is the methodologic part of the work, where it is described how and from where the necessary information for individual analyzes is obtained. The practical part describes the organization, its current strategy and its organizational structure. Subsequently, attention is paid to individual analyzes of the organization. For external analysis, PESTLE analysis and Porter's analysis of five competing forces are chosen, followed by an analysis of the organization's indoor environment. Information for the indoor analysis of the environment is obtained from in-house documentation, from an interview with the co-owner of the organization or from their own experience. Then a SWOT analysis is created. Opportunities and threats are written from PESTLE analysis and Porter's analysis, strengths and weaknesses from internal environment analysis. The items in the SWOT analysis were assigned the weight of the owner. Then, the recommendations for the organization and strategic direction of the organization are created from this SWOT analysis, which is the aim of this work. The goal of the work is fulfilled.

Keywords: strategic analysis of indoor and outdoor environment, SWOT analysis, strategy, strategic direction