



Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě firemní strategie

Disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku
Autor práce: **Ing. Lucie Staňková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.





The Use of Macro Stress Tests and Open Data in the Design of Business Strategy

Dissertation

Study programme: P6208 – Economics and Management
Study branch: 6208V097 – Business Economics and Management
Author: **Ing. Lucie Staňková**
Supervisor: doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předkládaná disertační práce je zaměřena na oblast tvorby strategií nefinančních podniků. Navržen je postup tvorby celopodnikové strategie, který je vhodný pro podniky různých velikostí i oborů činnosti. Dále je zkoumána použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu navržené strategie. Hlavním cílem výzkumu je tedy zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Tento hlavní cíl je doplněn čtyřmi dílčími cíli:

1. Identifikovat dosavadní modely tvorby strategií podniků zmíněné v odborné literatuře a definovat pojmy makrozátěžové testy a otevřená data.
2. Z definovaných postupů tvorby strategií zvolit použitelný postup pro nefinanční podniky a pro zavedení využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.
3. Vytvořit a zhodnotit celopodnikovou strategii definovanou podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu.
4. Ověřit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků.

V souladu s definovanými cíli jsou formulovány výzkumné otázky, na které jsou získány odpovědi pomocí literární rešerše a výzkumných metod. Benchmarking je realizován pomocí strukturovaných rozhovorů. Na základě těchto rozhovorů je upraven postup tvorby celopodnikové strategie nefinančních podniků. Kvantitativní výzkum, který je proveden s použitím dotazníkového šetření, ověřuje výsledky benchmarkingu, tj. použitelnost navrženého postupu tvorby strategie nefinančních podniků i zdrojů informací v podobě makrozátěžových testů a otevřených dat pro definování strategie.

Klíčová slova

Benchmarking, celopodniková strategie, kvantitativní výzkum, makrozátěžové testy, nefinanční podniky, otevřená data.

Abstract

This thesis deals with the design of business strategies for non-financial corporations. In the thesis, the author proposes a series of steps for creating an enterprise-wide strategy. The approach is suitable for companies of various sizes and domains. Furthermore, the thesis investigates the applicability of information from macro stress tests and open data to the design of the proposed strategy. Thus, the main aim of this research was to assess the applicability of information from macro stress tests and open data to the proposed design of strategy for non-financial corporations. Apart from the main aim, there were four particular goals:

1. Identify existing models of business strategy design mentioned in academic literature and define the terms macro stress tests and open data.
2. From the business strategy design models identified in the previous goal, choose an approach suitable for non-financial corporations and for the inclusion of information from macro stress tests and open data.
3. Design and evaluate an enterprise-wide strategy for a particular company, based on the selected approach.
4. Assess the applicability of information from macro stress tests and open data to the design of strategy for non-financial corporations.

In line with the aim and goals, the author formulated research questions, which were answered using a literature review and research methods. Structured interviews were used to conduct benchmarking. Based on the results of these interviews, the author modified the approach to the design of enterprise-wide strategy for non-financial corporations. The results of the benchmarking (i.e. the applicability of the proposed design method of strategy for non-financial corporations as well as the applicability of information sources in the form of macro stress tests and open data to the strategy design) were assessed by means of quantitative research, which was conducted using a questionnaire.

Keywords

Benchmarking, enterprise-wide strategy, macro stress tests, non-financial corporations, open data, quantitative research.

Annotation

Die vorgelegte Dissertationsarbeit ist auf den Bereich der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen gerichtet. Es wird ein Vorgang für die Gestaltung der kompletten Betriebsstrategie vorgeschlagen, der für die Betriebe verschiedener Größen und Tätigkeitsbereiche geeignet ist. Weiter wird die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für die Gestaltung der vorgeschlagenen Strategie überprüft. Das Hauptziel der Forschung ist also die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für die Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen durch den vorgeschlagenen Vorgang zu bewerten. Dieses Hauptziel wird durch vier Teilziele ergänzt:

1. Die bisherigen Modelle der Strategiegestaltung der Unternehmen, die in der Fachliteratur erwähnt werden, zu identifizieren und die Begriffe „Makro-Belastungstests“ und „offene Daten“ zu definieren.
2. Von den definierten Vorgängen der Strategiegestaltung einen verwendbaren Vorgang für die nichtfinanziellen Unternehmen und für die Einführung der Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten auszuwählen.
3. Eine komplette Betriebsstrategie, die nach dem ausgewählten Vorgang für eine konkrete Firma definiert wäre, zu schaffen und zu bewerten.
4. Die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten bei der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen zu überprüfen.

In Übereinstimmung mit den definierten Zielen werden Forschungsfragen formuliert, auf die mit Hilfe der Literaturrecherchen und Forschungsmethoden Antworten gewonnen werden. Der Benchmarking wird mit Hilfe der strukturierten Gespräche realisiert. Aufgrund dieser Gespräche wird der Vorgang der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen geregelt. Die quantitative Forschung, die mit Hilfe einer Fragenbogenuntersuchung durchgeführt wird, überprüft die Ergebnisse des Benchmarkings, d. h. die Verwendungsmöglichkeit des vorgeschlagenen Vorgangs der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen und der Quellen der Informationen in Form der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für das Definieren der Strategie.

Schlüsselwörter

Benchmarking, komplette Betriebsstrategie, quantitative Forschung, Makro-Belastungstests, nichtfinanzielle Unternehmen, offene Daten.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi v průběhu zpracování disertační práce poskytli odbornou pomoc, vyjádřili své rady a připomínky, věnovali mi svůj drahocenný čas a podpořili mě ve studiu.

Obsah

Seznam zkratk.....	11
Seznam tabulek.....	15
Seznam obrázků.....	17
Úvod.....	19
1. Cíle a koncepční rámec práce.....	22
1.1 Cíle práce	22
1.2 Výzkumné otázky	24
1.3 Koncepční rámec práce	25
2. Teoretická východiska.....	27
2.1 Strategie	30
2.1.1 Definice strategií	30
2.1.2 Vývoj strategií	33
2.1.3 Konkurence a konkurenční výhoda	36
2.1.4 Hierarchie strategií	38
2.1.5 Druhy strategií	40
2.1.6 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku	48
2.1.7 SWOT analýza.....	58
2.1.8 Strategické scénáře	59
2.1.9 Propojení strategie a managementu společnosti.....	62
2.2 Makrozátěžové testy.....	64
2.2.1 Definice makrozátěžových testů.....	64
2.2.2 Vývoj makrozátěžových testů	68
2.2.3 Typy makrozátěžových testů.....	70
2.2.4 Druhy rizik a ekonomických šoků.....	72
2.2.5 Zdroje a proměnné pro makrozátěžové testy.....	75
2.3 Otevřená data	76
2.3.1 Definice otevřených dat.....	77
2.3.2 Vývoj otevřených dat	80
2.3.3 Uživatelé a druhy otevřených dat	83
2.3.4 Aplikace a databáze.....	86
2.3.5 Oteřená data a otevřený přístup.....	87
3. Metodika výzkumu.....	90

3.1	Charakteristika výzkumu.....	90
3.2	Benchmarking	91
3.3	Kvantitativní výzkum	92
3.4	Syntéza benchmarkingu a kvantitativního výzkumu.....	96
4.	Hlavní výsledky výzkumu	99
4.1	Závěry benchmarkingu.....	99
4.2	Navržený postup tvorby celopodnikové strategie.....	104
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	105
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	129
4.2.3	SWOT analýza.....	133
4.2.4	Formulace poslání a vize podniku	133
4.2.5	Definice celopodnikových cílů.....	134
4.2.6	Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje	134
4.2.7	Tvorba strategií pro podnikové funkce.....	135
4.3	Závěry kvantitativní části výzkumu	136
4.3.1	Strategie	139
4.3.2	Makrozátěžové testy	141
4.3.3	Otevřená data.....	143
4.3.4	Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza makrookolí	145
4.3.5	Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza mikrookolí	151
4.3.6	Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza zahraničního okolí	157
4.3.7	Analýza vnitřního prostředí podniku	159
4.3.8	Formulace poslání a vize	163
4.3.9	Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje	164
4.4	Syntéza závěrů benchmarkingu a kvantitativního výzkumu	168
4.5	Přínos disertační práce	171
	Závěr	173
	Seznam použité literatury	177
	Seznam příloh	195
	Seznam publikací disertantky	196

Seznam zkratek

AT – Rakousko

b.c. – běžné ceny

BE – Belgie

BG – Bulharsko

BSC – *Balanced Scorecard*

CC – *Creative Commons*

CEP – Centrální evidence projektů, experimentálního vývoje a inovací

CSV – hodnoty oddělené čárkami – *Comma-separated values*

CY – Kypr

CZ, ČR – Česká republika

CZK – česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČOI – Česká obchodní inspekce

ČSÚ – Český statistický úřad

DE – Německo

DK – Dánsko

EA12 – eurozóna v rozsahu 12 zemí

EAD – vystavení selhání – *Exposure at Default*

EBA – Evropský orgán pro bankovníctví – *European Banking Authority*

EE – Estonsko

EIOPA – Evropský orgán pro pojišťovnictví a zaměstnanecké penzijní pojištění – *European Insurance and Occupational Pensions Authority*

EL – Řecko

ES – Španělsko

ESAs – Evropské dohledové agentury – *European Supervisory Authorities*

ESMA – Evropský orgán pro cenné papíry a trhy – *European Securities and Markets Authority*

ESRB – Evropský výbor pro systémová rizika – *European Systemic Risk Board*

EU – Evropská unie

EUR – euro

FI – Finsko

FR – Francie

FSAP – Program posouzení finanční stability – *Financial Stability Assessment Program*

GA ČR – Grantová agentura České republiky

GPS – mobilní navigace – *Global Positioning System*

GST – globální podniková strategie – *Global Strategic Trends*

HDD – hrubý disponibilní důchod

HDP – hrubý domácí produkt

HR – Chorvatsko

HRM – řízení lidských zdrojů – *Human Resource Management*

HU – Maďarsko

IE – Irsko

IS/IT – informační systémy a technologie

IT – Itálie

LD – propojená data – *Linked Data*

LGD – ztráta při selhání – *Loss Given Default*

LOD – otevřená propojená data – *Linked Open Data*

LT – Litva

LV – Lotyšsko

MF, MF ČR – Ministerstvo financí České republiky

MMF – Mezinárodní měnový fond

MPO, MPO ČR – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky

MV, MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky

MŽP, MŽP ČR – Ministerstvo životního prostředí České republiky

NERV – Národní ekonomická rada vlády

NKOD – Národní katalog otevřených dat

NL – Nizozemsko

ODC – *Open Data Commons*

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OF – otevřené formáty – *Open Formats*

OL – otevřená licence – *Open License*

p. a. – ročně – *Per Annum*

p. b. – procentní bod

PD – pravděpodobnost selhání – *Probability of Default*

PL – Polsko

PT – Portugalsko

R&D – výzkum a vývoj – *Research and Development*

RDF – systém popisu zdrojů – *Resource Description Framework*

RE – opětovné použití – *REused*

RO – Rumunsko

ROI – návratnost investic – *Return on Investment*

RSS – *Rich Site Summary*

s.c. – srovnatelné ceny

SBU – strategická podnikatelská jednotka – *Strategic Business Unit*

SE – Švédsko

SI – Slovinsko

SK – Slovensko

TA ČR – Technická agentura České republiky

UK – Spojené království

URI – jednotný identifikátor zdroje – *Uniform Resource Identifier*

USA – Spojené státy americké

USD – americký dolar

VAR – autoregresivní vektorový model – *Vector Autoregressive model*

VaR – hodnota v riziku, riskovaná hodnota – *Value-at-Risk*

WB – Světová banka – *World Bank*

Seznam tabulek

Tabulka 1: Určení velikosti podniku dle Evropské unie (EU)	33
Tabulka 2: Zdroje inovačních příležitostí.....	44
Tabulka 3: Rudé versus modré oceány.....	45
Tabulka 4: Přehled vlivů makrookolí	51
Tabulka 5: Typy makrozátěžových testů.....	71
Tabulka 6: Charakteristika vybraných testovaných rizik	73
Tabulka 7: Příklady aplikací, databází a map dostupných v ČR.....	87
Tabulka 8: Zastoupení firem ve výběrovém souboru.....	93
Tabulka 9: Vývoj měnového kurzu	109
Tabulka 10: Hlavní makroekonomické indikátory.....	111
Tabulka 11: Demografický vývoj v ČR (v tis. osob, není-li uvedeno jinak)	113
Tabulka 12: Hodnocení navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie.....	140
Tabulka 13: Test nezávislosti proměnných – tvorba strategie ve firmě vs. vybrané proměnné	141
Tabulka 14: Znalost makrozátěžových testů v podnicích	142
Tabulka 15: Hodnocení informací makrozátěžových testů pro tvorbu celopodnikové strategie.....	142
Tabulka 16: Test nezávislosti proměnných – znalost makrozátěžových testů ve firmě vs. vybrané proměnné	142
Tabulka 17: Znalost otevřených dat v podnicích.....	144
Tabulka 18: Hodnocení informací otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie ...	144
Tabulka 19: Test nezávislosti proměnných – znalost otevřených dat ve firmě vs. vybrané proměnné	145
Tabulka 20: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy politických a legislativních faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné.....	146
Tabulka 21: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy ekonomických faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné	148
Tabulka 22: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy sociálních a demografických faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné.....	149

Tabulka 23: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy technologických faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné	150
Tabulka 24: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy zákazníků ve firmě vs. vybrané proměnné	152
Tabulka 25: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy odběratelů ve firmě vs. vybrané proměnné	154
Tabulka 26: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy dodavatelů ve firmě vs. vybrané proměnné	155
Tabulka 27: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy konkurence ve firmě vs. vybrané proměnné	156
Tabulka 28: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy zahraničního okolí ve firmě vs. vybrané proměnné.....	158
Tabulka 29: Test nezávislosti proměnných – význam porovnání situace s konkurencí vs. souhrnné informace o konkrétních firmách.....	160
Tabulka 30: Význam analýzy faktorů vnitřního prostředí podniku	160
Tabulka 31: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy jednotlivých faktorů vnitřního prostředí podniku vs. vybrané proměnné.....	161
Tabulka 32: Test nezávislosti proměnných – význam definování poslání a vize vs. použité informace otevřených dat	164
Tabulka 33: Test nezávislosti proměnných – význam tvorby strategických scénářů vs. vybrané proměnné pro scénář nejpravděpodobnějšího vývoje	165
Tabulka 34: Test nezávislosti proměnných – význam tvorby strategických scénářů vs. vybrané proměnné pro pesimistický scénář	165
Tabulka 35: Test nezávislosti proměnných – význam tvorby strategických scénářů vs. vybrané proměnné pro optimistický scénář.....	166
Tabulka 36: Hodnocení vhodnosti navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie .	169
Tabulka 37: Hodnocení vhodnosti informací makrozátěžových testů pro tvorbu celopodnikové strategie	170
Tabulka 38: Hodnocení vhodnosti informací otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie.....	170

Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncepční rámec práce.....	25
Obrázek 2: Koncepční rámec výzkumu	26
Obrázek 3: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku.....	32
Obrázek 4: Hierarchie firemních strategií	40
Obrázek 5: Okolí podniku	48
Obrázek 6: Hodnototvorný řetězec podle Portera	58
Obrázek 7: SWOT analýza.....	58
Obrázek 8: Systém řízení – propojení strategie s provozními činnostmi.....	63
Obrázek 9: Obecný přehled makrozátěžového testování	65
Obrázek 10: Pětihvězdičkové schéma hodnocení otevřenosti dat.....	84
Obrázek 11: Proces výzkumu.....	90
Obrázek 12: Rámec postupu tvorby celopodnikové strategie	104
Obrázek 13: Vývoj růstu reálného HDP (meziročně v %)	107
Obrázek 14: Vývoj úrokové míry (v % p. a.).....	108
Obrázek 15: Vývoj inflace (meziročně v %).....	110
Obrázek 16: Vývoj nezaměstnanosti (meziročně v %)	111
Obrázek 17: Tempo růstu nových bankovních úvěrů domácnostem (meziročně v %).....	112
Obrázek 18: Vývoj ukazatelů trhu práce (v %).....	117
Obrázek 19: Ukazatele zadluženosti a příjmů domácností (meziročně v %, pravá osa – podíl v %).....	118
Obrázek 20: Vývoj úvěrů v selhání (podíl úvěrů v selhání na celkových úvěrech, v %)..	119
Obrázek 21: Spotřeba domácností (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých složek v p. b.).....	119
Obrázek 22: Vývoj rentability po zdanění podle velikosti podniku a procento nefinančních podniků ve ztrátě (v %)	120
Obrázek 23: Rozklikávací strom aplikace MagnusWeb – příklad Škoda auto, a. s.....	121
Obrázek 24: Podíl bankovních úvěrů se selháním v sektoru nefinančních podniků (v %).....	122
Obrázek 25: Podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích (v % z celkového stavu úvěrů v daném odvětví)	123

Obrázek 26: Sektorové členění tvorby hrubého fixního kapitálu (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých sektorů v p. b.)	124
Obrázek 27: Míra rentability a míra investic (v % hrubé přidané hodnoty).....	125
Obrázek 28: Meziroční tempo růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům (v %)	125
Obrázek 29: Meziroční tempo růstu nových bankovních úvěrů v eurozóně (v %).....	127
Obrázek 30: Úroková sazba z nových bankovních úvěrů v eurozóně (v %).....	127
Obrázek 31: Podíl bankovních úvěrů se selháním u skupiny 1000 největších exportérů (v %)	128
Obrázek 32: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly (EA12 = 100).....	128
Obrázek 33: Změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 (v %)	129
Obrázek 34: Zastoupení firem v průzkumu podle velikosti určené počtem zaměstnanců	138
Obrázek 35: Zastoupení firem v průzkumu podle hlavního oboru činnosti	139
Obrázek 36: Odpovědi na dotaz, zda se ve společnosti tvoří celopodniková strategie	140
Obrázek 37: Význam analýzy politických a legislativních faktorů.....	146
Obrázek 38: Význam analýzy ekonomických faktorů	147
Obrázek 39: Význam analýzy sociálních a demografických faktorů	149
Obrázek 40: Význam analýzy technologických faktorů.....	150
Obrázek 41: Význam analýzy zákazníků	152
Obrázek 42: Význam analýzy odběratelů.....	153
Obrázek 43: Význam analýzy dodavatelů	155
Obrázek 44: Význam analýzy konkurence.....	156
Obrázek 45: Význam analýzy zahraničního okolí.....	158
Obrázek 46: Zdroje informací pro analýzu zahraničního okolí.....	158
Obrázek 47: Význam porovnání situace podniku s konkurencí.....	159
Obrázek 48: Význam definování poslání a vize podniku.....	164
Obrázek 49: Význam tvorby strategických scénářů	165

Úvod

Disertační práce se zaměřuje na inovaci v oblasti tvorby strategií nefinančních podniků¹. Základem pro možný úspěch společnosti je vytvořit generální strategii, která formuluje veškeré úkoly, možnosti, příležitosti a oblasti zájmů na vybraném trhu a specializace firmy. Jak tvrdí Souček (2015, s. 13), „*bez strategie se management nemůže smysluplně rozhodovat a zajišťovat úspěšný rozvoj podniku*“. Vhodně zvolená strategie by měla vést ke zlepšení výkonnosti firmy (Taburchak a Grodinskaya, 2013; Karabulut, 2015). Podle Hučky a kol. (2011, s. 75) „*proaktivní podniky využívají v plném rozsahu výhody deregulace a s uplatněním nových technologií, digitalizací a internetem vlastně narušují industriální bariéry vstupu do jiných odvětví*“. Tento trend se objevuje prakticky ve všech odvětvích. Podniky proto musí vytvářet odolnější strategie a lépe chránit svou konkurenční výhodu.

Dnešní svět 21. století se vyvíjí turbulentní rychlostí. To, co je dnes vhodné a použitelné, již zítra může být zastaralé. Dochází k významným změnám na všech trzích, životní cyklus výrobků se zkracuje a sílí tržní konkurence. Tomu všemu se musí podniky přizpůsobit, pokud chtějí setrvat na trhu. Značně se tak mění strategie, podle kterých se podniky řídí, zkracuje se doba, pro kterou jsou definovány, a dochází k jejich častějším úpravám. Předložená disertační práce tyto jevy reflektuje a navrhuje postup tvorby celopodnikové strategie využívající nové nástroje v podobě makrozátěžových testů a otevřených dat, který je praktický, použitelný pro všechny podniky a obsahující všechny nezbytné kroky.

Hlavním cílem disertační práce je **zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem**. Navržený postup tvorby celopodnikové strategie může být použitelný pro

¹ Nefinanční podnik – sektor nefinančních podniků „*obsahuje korporace a kvazikorporace (resp. podniky, kvazipodniky, instituce, apod.), které jsou tržním výrobcem a jejichž základní činnost spočívá ve výrobě zboží a v poskytování nefinančních služeb (tj. služeb mimo peněžnictví a pojišťovnictví). Jejich rozdělovací a finanční transakce jsou oddělené od transakcí jejich vlastníků.*“ (ČNB, 2017, s. 2)

Obdobná literatura rozlišuje výrazy, jako je podnik, firma, organizace nebo společnost. Vzhledem k rozsahu práce a četnosti využití těchto názvů jsou výrazy považovány za ekvivalentní.

tvorbu strategie podniků všech velikostí i oborů činností a představuje nové zdroje kombinující makroekonomické a mikroekonomické informace pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí včetně definování strategických scénářů.

Vzhledem k rychlému vývoji trhu, technologií a konkurence musí podniky získávat informace o okolí nejen z vlastních zdrojů, ale především ze zdrojů veřejných. Úspěšnost strategie se odvíjí od schopnosti predikce budoucího vývoje a jeho možného vlivu. Pro manažery je proto nezbytné získávat hodnotné a kvalitní informace, které jim pomohou odhalit budoucí příležitosti a hrozby trhu. Pro tvorbu navrhované celopodnikové strategie proto budou použity nástroje, které se dosud k účelu definování strategií nepoužívaly. Jedním z těchto nástrojů jsou makrozátěžové testy a jejich výsledky. Makrozátěžové testy jsou vhodným zdrojem informací pro organizace, neboť kromě analýzy současného stavu obsahují také predikce budoucího vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů. Druhým nástrojem jsou informace získané z otevřených dat. Otevřená data poskytují užitečné informace o vývoji trhu, vládních regulacích, dodavatelích, konkurentech i zákaznících. Jsou také zdrojem pro tvorbu databází a aplikací; organizace se tak mohou inspirovat k vytvoření vlastních nástrojů analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku. S využitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat mohou podniky lépe určovat a predikovat vývoj podnikatelského prostředí.

Disertační práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V první kapitole jsou stanoveny cíle, výzkumné otázky a koncepční rámec práce. Hlavní cíl je pro přehlednost zpracování disertační práce doplněn čtyřmi dílčími cíli. Koncepční rámec představuje rozvržení postupu zpracování výzkumu. Druhá část se zabývá teoretickým ukotvením zkoumané problematiky na základě hloubkové literární rešerše, která je zaměřena na oblasti tvorby strategií, makrozátěžových testů a otevřených dat. Třetí část je orientována na představení metodických postupů použitých při výzkumu. V prvním kroku je proveden benchmarking navrženého postupu, jehož výsledky jsou v druhém kroku ověřovány kvantitativním výzkumem. Čtvrtá kapitola představuje hlavní výsledky výzkumu. Nejprve jsou definovány závěry benchmarkingu provedeného ve spolupráci s konkrétní firmou. Následně je představen navržený postup tvorby celopodnikové strategie využívající informace makrozátěžových testů a otevřených dat, který je vhodný pro nefinanční podniky. Poté jsou výsledky benchmarkingu a použitelnost navrženého postupu

verifikovány kvantitativním výzkumem, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Na závěr kapitoly je provedena syntéza výsledků jednotlivých částí výzkumu.

Úkolem práce v teoretické rovině je zpracování přehledové studie dosud vydaných titulů zaměřených na tvorbu strategií, makrozátěžové testy a otevřená data. Dokument dále zavádí využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat při definování strategie nefinančních podniků.

V praktické rovině je účelem práce navržení postupu tvorby strategie, který je použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí a oborů činností, v různých fázích podnikání nebo pro rozdílná zaměření dané strategie. Tento postup obsahuje všechny faktory, o kterých je vhodné při tvorbě strategie uvažovat. Dále také zavádí možnosti využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat, především pro analýzu vnějšího prostředí a definování strategických scénářů.

1. Cíle a koncepční rámec práce

Klíčový výstup doktorské disertační práce a její přidanou hodnotou k vědnímu oboru lze charakterizovat jako inovaci v oblasti tvorby strategií nefinančních podniků. Ekonomika světa se vyvíjí stále rychleji. Tuto dynamiku je nutné zohlednit i při tvorbě strategií, které se definují na stále kratší dobu a prochází neustálými aktualizacemi. Podniky musí zvolit nejen vhodný postup při definování své strategie, ale také zdroje, které přinesou včasné a podstatné informace.

V disertační práci je navržen alternativní postup tvorby celopodnikové strategie, který je vhodný a použitelný pro nefinanční podniky. Při definování strategie jsou využity dva nástroje, sloužící jako zdroje informací – makrozátěžové testy a otevřená data. Tyto nástroje poskytují přínosné informace především pro kvalitní analýzu makrookolí a mikrookolí, pro porovnání hodnot firmy se situací konkurence a na trhu a pro určení strategických scénářů. Firmy pomocí těchto nástrojů mohou odhalit budoucí příležitosti a hrozby tržního prostředí.

1.1 Cíle práce

Disertační práce se zaměřuje na rozšíření tvorby strategií nefinančních podniků. **Hlavním cílem** disertační práce je **zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem.** Tyto informační nástroje se doposud k účelu tvorby strategií nepoužívaly.

Strategie podniku zajišťuje úspěšný rozvoj firmy a smysluplné rozhodování managementu. Tvorbou strategie by se tak měly zabývat společnosti všech velikostí a oborů. Definice strategie organizací je důležitá také v každé fázi podnikání. Pro správné rozhodování a volbu optimální strategie firma potřebuje dostatek validních informací z interních i externích zdrojů. Makrozátěžové testy a otevřená data mohou být alternativními externími zdroji, které rozšíří informační základnu firem. Disertační práce vysvětluje a analyzuje konkrétní možnosti použití těchto nástrojů pro nefinanční podniky.

Pro dosažení hlavního cíle disertační práce jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- **Dílčí cíl 1: Identifikovat dosavadní modely tvorby strategií podniků zmíněné v odborné literatuře a definovat pojmy makrozátěžové testy a otevřená data.**
- **Dílčí cíl 2: Z identifikovaných postupů tvorby strategií zvolit použitelný postup pro nefinanční podniky a pro zavedení využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.**

V literatuře se objevuje velké množství různých přístupů k tvorbě strategie (dílčí cíl 1). Proto je druhým dílčím cílem určení postupu definování strategie podniku s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat, který bude použitelný pro nefinanční podniky různých oborů a velikosti i ve všech fázích podnikání.

- **Dílčí cíl 3: Vytvořit a zhodnotit celopodnikovou strategii definovanou podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu.**

Oslovena bude společnost, která bude vyhodnocena jako vhodná pro výzkum a bude navíc ochotna poskytnout potřebné dokumenty, data a informace. Definovaný postup tvorby strategie (dílčí cíl 2) bude upraven pro tuto konkrétní firmu. Následně bude strategie předložena vedení podniku k posouzení. Provedeny budou strukturované rozhovory s majitelem a manažery organizace zaměřené na jejich zhodnocení navrženého postupu tvorby strategie s použitím zvolených nástrojů.

- **Dílčí cíl 4: Ověřit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků.**

Na základě informací z benchmarkingových rozhovorů (dílčí cíl 3) bude vytvořen dotazník. Pomocí dotazníku budou získány názory manažerů nefinančních podniků různých velikostí, oborů i umístění v ČR. Východiskem pro hodnocení použitelnosti navržené celopodnikové strategie tvořené s využitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat budou analýzy dotazníků a benchmarkingu.

Hlavní silnou stránkou předkládaného výzkumu je inovace v oblasti strategií podniků, což může pomoci manažerům lépe připravit jejich společnost na budoucnost. Silnou stránkou je také proces výzkumu, jelikož je kvantitativní výzkum podpořen prvotním benchmarkingem. Získané výsledky jsou robustnější než v případě, že je použit pouze kvantitativní výzkum.

Slabinou výzkumu je možnost ověření platnosti navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie. Strategie jsou tvořeny na dva a více let, proto nebude možné spolehlivě potvrdit vyvozené závěry. Verifikace bude provedena alespoň částečná, závěry benchmarkingu budou analyzovány a podpořeny pomocí kvantitativní fáze výzkumu, ve které bude použit dotazník určený pro manažery tvořící strategie. Slabou stránkou je také možnost výběru vhodné firmy, která je ochotná poskytnout nezbytné informace o své strategii, dodavatelích, odběratelích, zaměstnancích apod. Tato komplikace nastává vzhledem k obecně malé ochotě podniků poskytovat informace.

1.2 Výzkumné otázky

V souladu s definovanými cíli disertační práce jsou formulovány následující tři výzkumné otázky:

1. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup tvorby celopodnikové strategie?

Výzkumníci a manažeři přistupují k tvorbě strategie různými způsoby. Autoři zmiňují tradiční i moderní přístupy. Některé tradiční postupy jsou stále základem pro moderní definice strategií. Úkolem je určit postup tvorby celopodnikové strategie použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí a oborů činností i pro různá zaměření strategií.

2. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace makrozátěžových testů pro tvorbu strategie?

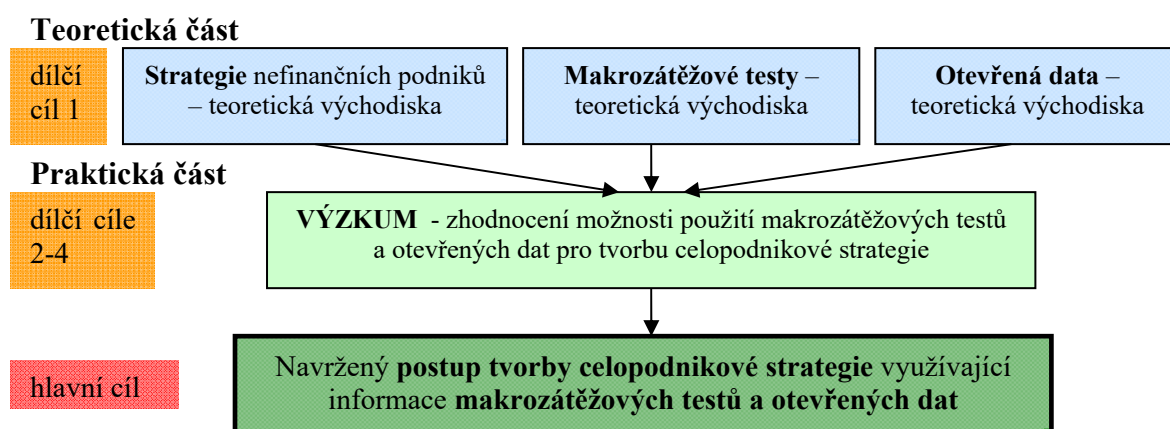
Makrozátěžové testy se provádí pro hodnocení finanční stability zvolené ekonomiky. V těchto testech jsou uvedeny informace především o makroekonomickém vývoji země. U vybraných ukazatelů jsou navíc uvedeny předpovědi budoucího vývoje. Pomocí výzkumu bude řešeno, jak manažeři nefinančních podniků v ČR vnímají informace makrozátěžových testů a jejich použitelnost pro tvorbu celopodnikové strategie. Tyto testy mohou být zdrojem informací pro analýzu makrookolí i mikrookolí a definici strategických scénářů.

3. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace otevřených dat pro tvorbu strategie?

Otevřená data představují informace, které jsou volně dostupné k dalšímu zpracování. Na základě otevřených dat se pak tvoří nejrůznější aplikace a databáze. Výzkum bude zaměřen na hodnocení použitelnosti otevřených dat a jejich nástrojů při tvorbě celopodnikové strategie manažery nefinančních podniků v ČR. Předpokladem je, že by tato data měla přinést důležité informace pro analýzu makrookolí a mikrookolí. Jestliže firma vytvoří vlastní aplikace a databáze, mohou být otevřená data použita i při analýze vnitřního prostředí podniku. V některých případech jsou v informacích otevřených dat uvedeny predikce budoucího vývoje, mohou tak být užitečná pro sestavení strategických scénářů.

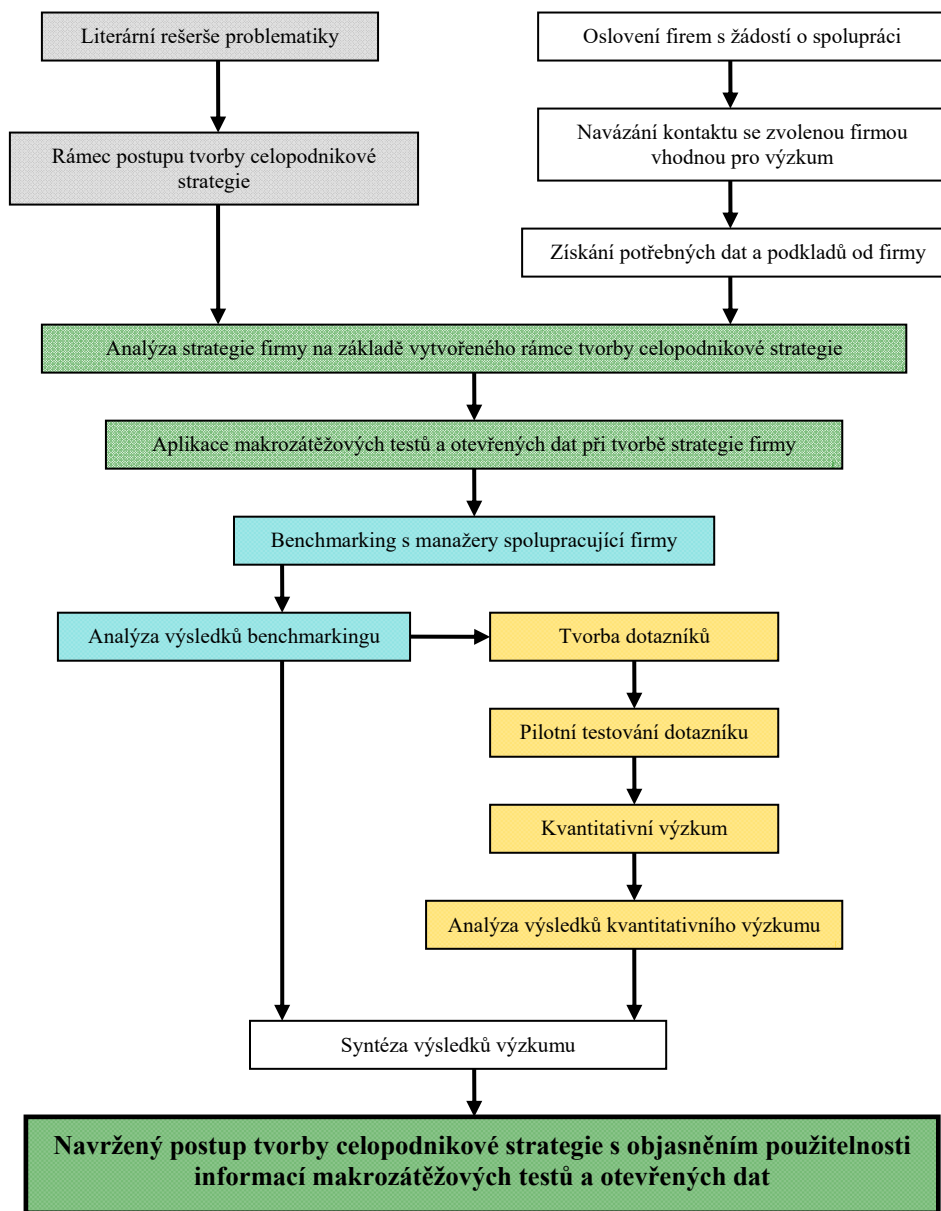
1.3 Konceptní rámec práce

Základní rozvržení zpracování disertační práce je uvedeno na obrázku 1. Nejdříve bude vypracována teoretická část v podobě literární rešerše zaměřené na oblasti strategií, makrozátěžových testů a otevřených dat. Tím bude naplněn dílčí cíl 1. V praktické části práce bude realizován výzkum, který zhodnotí názory manažerů nefinančních podniků v ČR na použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie. Pomocí tohoto výzkumu budou splněny další dílčí cíle. Výstupem disertační práce, který naplní hlavní cíl, bude navržený postup definování celopodnikové strategie s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat.



Obrázek 1: Konceptní rámec práce
Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum bude proveden jednak prostřednictvím literární rešerše, jednak prostřednictvím primárního výzkumu. Detailní postup vypracování praktické části je zobrazen na obrázku 2.



Obrázek 2: Koncepční rámec výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Sekundární výzkum bude realizován pomocí literární rešerše problematiky. Pro primární výzkum budou zvoleny metody benchmarkingu a dotazníkového šetření. Výsledky jednotlivých částí primárního výzkumu budou spojeny v jeden závěr provedeného průzkumu.

2. Teoretická východiska

Konkurence, světová ekonomika a její stále rychlejší globální vývoj vytváří tlak na změny v tvorbě strategií a strategickém myšlení (Sedláčková, 2007). V uplynulých letech byla základem úspěšného podnikání stálost a zlepšení produktů a procesů. Novodobé změny v tržním prostředí vytváří tlak na změny postojů manažerů po celém světě. Mezi zásadní posuny patří deregulace trhu, strukturální změny, přebytek kapacit, fúze a akvizice, zájem o životní prostředí, změny v očekáváních zákazníků, vznik obchodních bloků nebo globální konkurence. Staré prostředky a návody proto již nejsou použitelné. (Prahalad a Hamel, 1994) Mezi zásady moderního managementu, které jsou klíčové pro budoucnost podniků, patří inovace, znalosti, samostatnost, rozmanitost výběru a přizpůsobivost. Navíc mizí geografická omezení a mění se podmínky konkurence na trhu. (Hučka a kol., 2011)

V současnosti se začíná projevovat hyperkonkurence, která výrazně zkracuje a urychluje proces tvorby, použití a alternace strategií. Díky konkurenčnímu zpravodajství (*Competitive Intelligence*) firmy snadněji analyzují a zhodnocují úspěšné strategie konkurentů. Dochází k rychlým cyklickým obměnám, strategie rychle zastarávají a firmy se musí rychle přizpůsobit změnám trhu. Mnoho předpokladů zakořeněných v tradičních modelech strategií jsou v dnešním konkurenčním prostředí na začátku 21. století nekompletní nebo zastaralé. Strategické řízení se proto snaží přibližovat objektivní realitě. Avšak některé tradiční přístupy a postupy se objevují dodnes (např. tvorba strategií pro organizační jednotky odděleně nebo SWOT analýza). Snahou je přetvořit rigidní plánování na pružné a přizpůsobivé. (Prahalad a Hamel, 1994; Hučka a kol., 2011)

Proces globalizace a stále silnější konkurence vyžaduje expanzi firem do nových tržních prostor, a to i do zahraničí. Společnosti proto musí porozumět zákazníkům z pohledu národního i mezinárodního. V různých částech světa se mohou objevovat odlišné konkurenční příležitosti a hrozby. Firmy tak musí zvolit adekvátní strategii pro každý segment. V tomto případě je vhodným nástrojem globální strategie, která je orientována na národní i mezinárodní působení podniku. (Toma a Marinescu, 2013) Základní postup tvorby globální podnikové strategie (GST – *Global Strategic Trends*) je použitelný pro firmy různých velikostí i zaměření. Každá organizace si však musí určit své priority a podle nich přistupovat k tvorbě a definování konkrétní strategie a kroků jejího naplnění.

Jedním z nových postupů při tvorbě podnikové strategie je strategie založená na znalostech. Tato strategie je závislá na výkonu strategie (proces inovací) a schopnostech (R&D – výzkum a vývoj) ve firmě. Implementací znalostního managementu a strategie je dosahováno zlepšeného výkonu organizace a pokroků v oblasti inovací. (Yang, 2010; López-Nicolás a Meroño-Cerdán, 2011) Nejen u strategií založených na znalostech, ale také v případě strategií otevřených inovací, poskytuje pokrok v informačních technologiích snadnější dostupnost dat a potřebných informací. Inovace, které se objevují ve všech oblastech podniku, a jejich radikálnost zlepšují výkonnost podniku z pohledu růstu prodeje, financí, orientace na zákazníka nebo interních podnikových procesů. (Taburchak a Grodinskaya, 2013; Karabulut, 2015) Klíčovým aspektem otevřených inovací je využití výhod informací z vnitřních i vnějších zdrojů (Chesbrough, 2003; Love a kol., 2014). Rozsah použití vnějších znalostních zdrojů poukazuje na externí otevřenost podniku, která je vyžadována pro hledání vnějších impulsů k inovacím. Otevřené inovace ovlivňuje mnoho faktorů, například složitost výroby produktu, výzkumné schopnosti nebo vztahy v tržním segmentu. Aby byla inovace efektivní, musí odpovídat zvolené inovační strategii. (Cui a kol., 2015; Saebi a Foss, 2015; Taburchak a Grodinskaya, 2013)

S inovacemi úzce souvisí další z nových přístupů k podnikovým strategiím. Jedná se o strategie modrého oceánu, které se ve strategickém managementu využívají stále častěji. Základem strategie modrého oceánu je inovace hodnoty, která generuje skokové zlepšení hodnoty pro podnik i zákazníka. Modrý oceán prezentuje tvorbu poptávky v dosud nevyužitém tržním prostoru. Podnik se zaměří na nalezení nové tržní příležitosti a vyhne se tím konkurenci stávajícího trhu, tzv. rudého oceánu. (Hittmár a kol., 2014; Bourletidis, 2014) Tvorba modrého oceánu je dynamický proces a pro udržení konkurenční výhody musí být neustále inovován kvůli objevujícím se imitátorům². Imitacím lze předejít pomocí efektivní a význačné inovace hodnoty produktu nebo služby. (Chang, 2010) Strategie modrého oceánu je možné použít například v logistice (Kim a kol., 2008; Lindič a kol., 2012).

² Imitátor je napodobitel, který kopíruje činnosti ostatních.

Fenoménem dnešní doby se stává spolupráce a spoluvytváření hodnoty se zákazníkem. Jedná se o efektivní nástroj pro zlepšení inovační schopnosti firem. Společnosti napříč všemi odvětvími trhu se snaží získat konkurenční výhodu pomocí spolupráce se zákazníky při vývoji produktu nebo služby. (Ylimäki, 2014) Ze studie Koziola a kol. (2015) vyplývá, že ke strategiím kooperace se zákazníky se přiklánějí spíše malé a střední podniky. Tato strategie musí být definována tak, aby přinesla výhody z dlouhodobé spolupráce jak pro organizaci, tak pro zákazníka (Ylimäki, 2014).

Stále častěji se objevují sítě zainteresovaných podniků, které spolu úzce spolupracují. Velký podnik ve 21. století zůstane velkým, svou flexibilitou se však bude přibližovat podnikům malým (Hučka a kol., 2011). Flexibilita strategie se tak stává jednou z jejích předností. K tomu, aby byla strategie dostatečně flexibilní, firmám nestačí pouze informace o interním prostředí a základní údaje z vnějšího okolí. Organizace musí získat hodnotné a detailní informace o vývoji ekonomiky, stabilitě konkurentů a potřebách zákazníků. O zdrojích, které by tyto informace mohly dodat pro tvorbu strategie, se zatím mnoho údajů v literatuře neobjevuje.

Mezi nástroje, které mohou firmám přinést užitečné informace, je možné zařadit makrozátěžové testy a otevřená data. Makrozátěžové testování se provádí pro hodnocení finanční stability testované ekonomiky. Použitím makrozátěžových testů pro tvorbu strategie se zabývali Dietz a kol. (2012), kteří se zaměřili na vytváření strategií bankovních institucí. Výsledky testů je však možné použít ve všech fázích strategického plánování nefinančních podniků (Staňková a Bednářová, 2014). Otevřená jsou ta data, která jsou volně dostupná komukoliv k dalšímu zpracování. O vhodnosti použití otevřených vládních dat pro tvorbu strategií hovořil Chan (2013) na mezinárodní konferenci *Hawaii International Conference on System Sciences*.

Vedení podniků a pracovníci zabývající se tvorbou strategie potřebují jasné a výstižné informace o změnách podnikatelského prostředí. V tomto ohledu internet změnil zaměstnání, chování, zájmy a způsoby komunikace lidí. S objevem nových metod, technologií a jejich nástrojů se mění nejen podnikatelské prostředí, ale také požadavky zákazníků, způsoby managementu, možnosti inovací a spolupráce apod.

Strategický management se stále rozvíjí, proto je nezbytné objevovat nové zdroje informací a dat pro efektivní tvorbu podnikových strategií. Intenzivní vlivy externího prostředí pronikají hranicemi firem a ty se musí přizpůsobovat novým trendům. Disertační práce je proto zaměřená na využití výsledků makrozátěžových testů a informací získaných z otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Tyto nástroje mohou být užitečné především při předvídání budoucího vývoje ekonomiky i hledání příležitostí a hrozeb trhu.

2.1 Strategie

V kapitole je nejdříve objasněn pojem strategie. Následuje stručné shrnutí vývoje strategických postupů. Objasněny jsou pojmy konkurence a konkurenční výhoda, jelikož s definováním strategií úzce souvisí. Dále je uvedeno hierarchické a druhové členění strategií. Charakterizovány jsou podstatné kroky tvorby strategie, mezi které patří analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza a určení strategických scénářů. Na závěr je představeno propojení strategie a managementu firmy.

2.1.1 Definice strategií

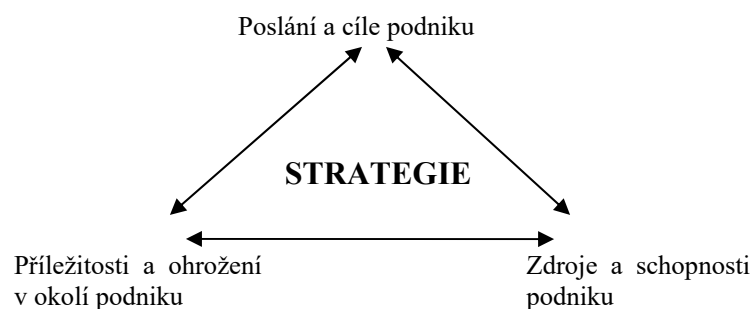
Pojetí strategie je v různých literaturách, které se zabývají tímto tématem, popisováno odlišně. Mallya (2007, s. 17) uvádí, že „*strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činností*“. Podle Ansoffa (1965) je strategie pravidlo pro rozhodování při existenci neurčitých podmínek. Představuje široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů, které specifikují obchodní činnost a směr firmy. Porter (1998) ve své knize *Competitive Strategy* definuje strategii jako široký vzorec, který určuje konkurenční schopnosti podniku, jeho cíle a potřebnou politiku k dosažení zvolených cílů. Podstatou je nalezení souladu mezi firmou a jejím okolím. Luecke (2005) zmiňuje, že je nutné rozlišit tvorbu a implementaci strategie. Tvorba strategie je o tom dělat správné věci, kdežto implementace je orientována na děláni věcí správně. Vzhledem k tomu, že vytváření strategie má na starosti nejvyšší management

a zavedením strategie se zabývá především management nižších úrovní, je potřeba zvolit strategii, kterou přijme celý podnik za svou.

Základním posláním firemní strategie je účelné a hospodárné vytváření podmínek pro tvorbu a naplnění vize, poslání a cílů podniku. Jde především o včasné naplánování adaptace společnosti pro úspěšné uplatnění v konkurenčních podmínkách konkrétního tržního segmentu. V dnešní době 21. století se proto často podniková strategie označuje jako strategie konkurenční. Její úlohou je odlišení se od konkurence, získání náskoku a jeho udržení, tzn. vytvoření a udržení konkurenční výhody. (Vodáček a Vodáčková, 2006) Úkolem podnikové strategie je připravit firmu pokud možno na všechny situace, které mohou v budoucnu s vysokou pravděpodobností nastat. Východiskem jsou budoucí trendy a jevy, které jsou doprovázeny značnou nejistotou. Schopnost vrcholových manažerů myslet do budoucna a chovat se strategicky může pro organizaci představovat podstatný zdroj konkurenční výhody. Strategie musí být výsledkem účelného a cílově orientovaného procesu. Strategie není o budoucích rozhodnutích, ale o tom, jak bude budoucnost ovlivněna rozhodnutími provedenými dnes. (Kislingerová a kol., 2008; Thompson a kol., 2004; Malik, 2013)

Charakteristické rysy úspěšné strategie jsou podle Mallyi (2007) přátelské zpracování pro uživatele, možnost participace, flexibilita, uvedení rozhodnutí o rozdělení zdrojů firmy, zapojení a stimul zaměstnanců, dynamičnost, nepřetržitost a inovace, zaměření na jiná, než pouze rychlá řešení současných problémů a strategie jako součást řízení kvality. Především je však nutná podpora vrcholového managementu. Ten musí strategii zpracovat a vést manažery nižších linií k její efektivní aplikaci.

Firmy, které se chtějí rozvíjet, musí neustále pracovat na své strategii. Není možné, aby byl podnik úspěšný a efektivní, pokud předem neurčí, čeho chce dosáhnout. Proto je potřeba vypracovat dokument, který určuje dlouhodobé cíle podniku, jednotlivé činnosti při dosahování vytyčených cílů a alokaci potřebných zdrojů. Strategie firmy by měla reagovat na potřeby podniku a předpokládané budoucí změny v dostupnosti zdrojů a ve vnějším prostředí. Odhadováním budoucího vývoje se minimalizují rizika spojená s podnikáním a je možné tím získat konkurenční výhodu. Strategie firmy a jednotlivé interní a externí vazby jsou znázorněny na obrázku 3. (Dedouchová, 2001; Keřkovský a Vykypěl, 2006)



Obrázek 3: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku
Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006

V případě, že podnik svou existující strategií neprosazuje, nebo dokonce žádnou definovanou nemá, organizace se vyvíjí živelně. Jestliže má tento stav trvalejší charakter, dochází k oddělenému prosazování zájmů jednotlivých řídicích pracovníků a jejich útvarů. Tyto záměry navíc mohou být protichůdné. Dlouhodobé vedení bez promyšlené strategie ovlivňuje i firemní kulturu, což vede k vytvoření bariéry k provedení změny. (Bruckner a kol., 2012) Proto je důležité nejen definování a určení strategie. Podstatné je zvolenou strategií vhodně používat a prosazovat na všech úrovních vedení.

Strategické řízení je proces, při kterém je strategie formulována a zaváděna. Podniková strategie je základem řízení celé organizace. Strategický management vyžaduje stanovení a definování poslání, vize, strategických cílů a samotné strategie (Sedláčková a Buchta, 2006):

- Poslání – určuje základní funkci firmy a vyjadřuje smysl její existence. Je to soubor klíčových pravidel, který vede k naplnění vize společnosti. Může vyjadřovat vztah k zainteresovaným skupinám (tzv. stakeholderům).
- Vize – je představa nebo vidina budoucnosti konkrétní organizace. Má dlouhodobý charakter, časový horizont je většinou pět až deset let.
- Strategické cíle – formulace strategických cílů je podřízena definovanému poslání a vizi firmy. Strategické cíle v sobě obsahují budoucí stav a výsledky podniku, které jsou očekávané a žádoucí.
- Strategie – určuje cesty, jakými je dosahováno naplnění poslání, vize a strategických cílů.

Strategický management se věnuje především rozhodování o akcích podniku pro dosažení žádoucího stavu, předvídání budoucího vývoje a eliminaci možných rizik.

Vhodnost strategie se odvíjí také od velikosti podniku. V literatuře se objevuje různé dělení firem podle velikosti. Podle Nařízení komise (ES) č. 800/2008 (EU, 2008) se dělí podniky podle počtu zaměstnanců, ročního obratu a bilanční sumy roční rozvahy. Přehledně je toto rozdělení uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1: Určení velikosti podniku dle Evropské unie (EU)

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obat/bilanční suma roční rozvahy
Mikropodnik	méně než 10	nepřesahuje 2 miliony EUR
Malý podnik	méně než 50	nepřesahuje 10 milionů EUR
Střední podnik	méně než 250	obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR
Velký podnik	250 a více	obrat přesahuje 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 milionů EUR

Zdroj: vlastní zpracování na základě EU, 2008

Jestliže je řešena strategie z pozice živnostníků, mikropodniků a malých podnikatelů, nemá většinou dokument písemnou podobu, ale poslání, vizi a cíle nosí v hlavě majitel. Podniky střední a velké zpracovávají dokumenty, které konkretizují cíle strategie. V těchto organizacích má strategické plánování na starosti vrcholový management a řídí se jím všichni pracovníci.

2.1.2 Vývoj strategií

Pojem strategie byl prvně použit ve vojenství, ale časem se ustálil také v politice, sportu, ekonomii a podnikání. Strategie zobrazuje způsob, jak se chovat a myslet do budoucna. Strategií podniku je myšlen jednotný a integrovaný plán, který dává do souladu silné a slabé stránky s hrozbami a příležitostmi. Tento integrovaný plán vymezuje cesty, pomocí nichž bude dosaženo stanovených strategických cílů.

Vývoj strategických aktivit začal v 50. letech 20. století a lze jej rozdělit do čtyř etap (Vopálenský, 2003):

- dlouhodobé plánování (50. a 60. léta 20. století),
- strategické plánování (konec 60. let a začátek 70. let 20. století),
- strategické řízení (od druhé poloviny 70. let 20. století),

- strategický management s orientací na globalizaci ekonomiky³ (od 90. let 20. století).

Vývoj strategického managementu probíhal odlišnými způsoby v různých částech světa. Při porovnání Spojených států amerických (USA), Evropy a Japonska je možné konstatovat, že hlavní rozdíl mezi USA a Evropou byl v časovém posunu. Japonsko si vytvořilo vlastní styl strategického řízení, který byl formulován na základě intenzivní analýzy amerického a evropského stylu. Prvenství v rozvoji strategií drží USA, v současnosti se jednotlivé přístupy více sblížují.

V 50. letech ve Spojených státech došlo k rychlému rozvoji trhu, kterému se firmy musely přizpůsobit. Bylo tak nutné najít nástroj, který by organizacím pomohl připravit se na budoucnost, s důrazem na konkurenceschopnost a potřebu expanze. Tímto nástrojem se stalo dlouhodobé plánování, jehož součástí byla prognóza vývoje budoucnosti. Prognózy byly tvořeny na základě minulého vývoje a mělo se za to, že budoucí vývoj bude vždy lepší než minulý. Manažeři společností se soustředili především na vnitřní situaci podniku a jeho zdroje.

V 60. letech nastal velký pokles růstu mnoha trhů, proto bylo nutné dlouhodobé plánování nahradit strategickým plánováním. Strategické plánování bylo založeno na vymezení strategických cílů, formulaci strategie firmy, způsobu dosažení cílů a zkoumání interního a externího prostředí podniku. Docházelo k přednostní orientaci na zákazníky a monitoringu konkurence, příležitostí a dalších měnících se podmínek trhu. Některé charakteristiky strategického plánování se používají i dnes pro tvorbu a implementaci podnikové strategie. O rozvoj strategického plánování se zasloužil například A. Chandler (1962), který se zabýval analýzou největších firem v Americe. Jako první přišel s tvrzením, že strategie je na prvním místě v podniku. Strategii pak následuje organizace firmy, která umožňuje vytvořenou strategii realizovat. Dalšími, kdo se o rozvoj zasloužili, byla čtveřice profesorů z Harvardu, E. Learned, R. Christensen, K. Andrews a W. Guth (1965), kteří popisovali metodický rámec vycházející ze SWOT analýzy, hodnotového systému a cílů podniku. Signifikantní přínos k rozvoji strategického plánování měla publikace I. Ansoffa (1965)

³ Pod pojmem ekonomická globalizace se skrývá rostoucí vzájemná závislost a mezinárodní propojenost národních ekonomik. Tato závislost a propojenost v poslední době roste každým dnem.

s názvem *Corporate Strategy*. Autor v této knize jasně definoval strategii, oblasti strategických aktivit, výrobek a trh.

Vzhledem k mnoha nedostatkům, jako je například nedostatečná propracovanost strategických postupů, příliš optimisticky formulované cíle nebo nedostatečná účast manažerů středních a nízkých pozic, vznikl v druhé polovině 70. let strategický management. Tento pojem byl zaveden ve Spojených státech amerických. Strategické řízení dává do souladu průzkum interního a externího prostředí podniku, formulaci strategie a taktiky, plány, implementaci strategie a zpětné vazby. Zaměření na vnější prostředí a záležitosti uvnitř firmy se musí navzájem doplňovat a podporovat (Vopálenský, 2003). Mezi nejznámější jména spojovaná se strategickým managementem patří například M. Porter (1979), K. Ohmae (1982), H. Mintzberg a J. B. Quinn (1991), G. Hamel a C. K. Prahalad (1994) a další.

Současným trendem na trhu je stále zvyšování míry konkurence a globalizace podniků. V globálním prostředí si konkurují společnosti, které působí na světovém trhu. Většina z těchto firem zabírá velkou část trhu a disponuje velkou silou a zdroji, což jim umožňuje expanzi i další rozvoj. K nejvýznamnějším faktorům působícím v dnešní době na podnik, kterým se věnují například Kiernan (1998), Whiteley (1994) nebo Prahalad a Ramaswamy (2005), patří: zvyšující se tlak na inovace, změny podle požadavků zákazníků a zapojení zákazníků do vytváření hodnoty produktů. Mezi hlavní cíle společností se dnes řadí dosažení a udržení silné tržní pozice, orientace na flexibilitu a rychlost reakcí na změny trhu a inovace, využití kreativity nebo zaměření se na originalitu. (Zuzák, 2011)

Při tvorbě strategií je stále hlavním smyslem najít cíl společnosti a snažit se ho dosáhnout. Podniky proto musí znát nejen své vnitřní prostředí, ale také vnější okolí. Výzkumníci věnující se problematice strategií, nadále uvádějí jako klíčovou charakteristiku úspěšné strategie SWOT analýzu. (De Wit a Meyer, 1994; Thompson a kol., 2004; Luecke, 2005; Huff a kol., 2009)

S globalizací tržního prostředí souvisí volba vhodné strategie. Někteří vědci se zaměřují na rozlišení strategií pro dceřiné společnosti nadnárodních podniků (Meyer a Estrin, 2014), jiní řeší modifikaci strategií produktů pro různé země (Li a kol., 2014). Značnou pozornost

si zaslouží marketingové strategie zaměřující se na export (Zeriti a kol., 2014) nebo jejich přizpůsobení v případě malých a středních podniků (Prymon, 2014; Ramaseshan a kol., 2013). Vývojem prochází strategie s orientací na společenskou odpovědnost firem a na rozvíjející se země a jejich ekonomiku (Porter a Kramer, 2006; Hoskisson a kol., 2000; Christensen a kol., 2015). Rychlost rozvoje dnešního světa značně souvisí také s rozvojem strategií, které se orientují na inovace a vznik nových tržních odvětví, tzv. modrých oceánů (Luecke, 2005; Hitt a kol., 1999; Huff a kol., 2009; Malik, 2013).

2.1.3 Konkurence a konkurenční výhoda

Jelikož jsou pojmy strategie, konkurence a konkurenční výhoda značně provázané a navzájem se doplňují a ovlivňují, je následující kapitola věnována stručnému popisu těchto výrazů.

Konkurence

Stejně jako v případě strategií, i konkurence je definována různými způsoby. Konkurence je pojem, kterým je myšlen proces střetů nejrůznějších ekonomických zájmů více tržních subjektů (projev hospodářské soutěže). Tržní subjekty zahrnují firmy, ale také domácnosti a stát. Konkurence se objevuje na straně nabídky, poptávky i napříč trhem. Konkurenční prostředí je jedním z předpokladů fungování tržního mechanismu.

Konkurenci z pohledu podniku je možné popsat jako situaci na trhu, kdy se prodávající snaží získat přízeň kupujících. Cílem je získat výhodu oproti ostatním prodávajícím například v podobě zisku, objemu prodeje, tržního podílu. Konkurenční soutěžení mezi firmami probíhá na základě cen, jakosti, doprovázejících služeb nebo kombinací těchto i dalších nástrojů, které ovlivňují rozhodování zákazníků. (Vodáček a Vodáčková, 2006) Konkurenceschopnost firem se skrývá v obalech, souvisejících službách, reklamě, poradenství, možnostech financování, způsobu dodávek produktů, uskladnění a dalších oblastech, které zákazník ocení a mají vliv na jeho rozhodování. Předmětem konkurence tedy není pouze samotný produkt, ale také celý marketingový servis. (Kotler, 2003)

Jak uvádí Hučka a kol. (2011), chápání konkurence se liší dle úhlu pohledu jejího zkoumání. Podle autorů je rozhodující smysl a účel rozboru konkurenčního prostředí.

Může jít například o politický, ekonomický, legislativní nebo sociologický pohled. Autoři rozlišují také konkurenceschopnost daného podniku a ekonomiky konkrétní země. Konkurenceschopnost podniku na domácím trhu je nazývána vnitřní konkurenceschopností a orientuje se na užité vlastnosti výrobku nebo služby, cenu a kvalitu. Naproti tomu konkurenceschopnost ekonomiky se označuje jako vnější konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost celé ekonomiky dané země v konečném důsledku značně ovlivňuje také globální konkurenční schopnosti firmy a jejích produktů nebo služeb.

Ekonomická teorie rozděluje konkurenci podle vytypovaných charakteristických znaků, mezi které patří počet účastníků na straně nabídky a poptávky, produkt, čas a dostupnost zdrojů. Je zkoumána konkurence dokonalá, kdy na trhu existuje atomizované prostředí (tzn., že na trhu působí velký počet ekonomických subjektů na straně nabídky i poptávky), objevují se zde homogenní a zaměnitelné výrobky nebo služby, vstup na trh i výstup z něj je volný a neomezený a všechny podniky mají stejný přístup k informacím i výrobním faktorům. Opačným případem je konkurence nedokonalá. Zde se rozlišuje monopolistická konkurence, která má nejbližší konkurenci dokonalé, oligopol a monopol. Monopol je nejvzdálenější dokonalé konkurenci a představuje situaci, kdy celý trh obsluhuje pouze jeden podnik.

Výrazné transformace tržního prostředí ovlivňují strategii podniku, která musí být neustále upravována. Změny vnějšího prostředí a reakce konkurence jsou impulsy ke změně firemní strategie. (Vodáček a Vodáčková, 2006; Kislingerová a kol., 2008)

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu není možné pochopit a poznat, jestliže je podnik zkoumán jako celek. Zdrojem konkurenční výhody je totiž množství samostatných činností, které firmy provádějí při navrhování, výrobě, dodávání a podpoře výrobku nebo služby na konkrétním trhu. Společnost získá konkurenční výhodu tím, že se bude orientovat na strategicky důležité činnosti, které bude vykonávat levněji a kvalitněji než konkurenční okolí.

Podstatou strategie firmy je vytvoření a udržení konkurenční výhody. Pokud se organizace zaměřuje na tvorbu něčeho unikátního, co je pro ostatní v daném tržním segmentu jen těžko dosažitelné, nebo dokonce nedosažitelné, je tato činnost základem konkurenční

výhody a z ní vyplývajících výnosů. Jestliže firma objeví jedinečnou příležitost, musí rozvíjet své zdroje a schopnosti, aby tuto příležitost přetvořila na konkurenční výhodu a co nejdéle ji udržela. Konkurenční výhoda je krátkodobého charakteru a zaniká poměrně rychle, jelikož ji další firmy napodobují. Proto je nutné neustále hledat nové příležitosti, jedinečná řešení a inovace. (Kislingerová a kol., 2008) Kotler (2003) ve své publikaci uvádí, že v dnešní době 21. století je málokterá konkurenční výhoda udržitelná. Stále více společností se zaměřuje na vrstvení jedné konkurenční výhody na druhou, nikoliv pouze na jednu výhodu.

Dříve se na konkurenční výhodu nahlíželo z pohledu teorie odvětvové nebo poziční, kde bylo primárním faktorem určujícím výhodu oproti konkurenci vnější prostředí podniku (Kislingerová a kol., 2008). Dnes se postupně přechází ke zdrojově založenému přístupu, který definuje konkurenční výhodu a její udržitelnost podle charakteristik ovlivnitelných podnikem. Konkurenční výhoda je v tomto pojetí založena na výjimečných zdrojích, schopnostech a postavení organizace na trhu. (Tidd a kol., 2007)

2.1.4 Hierarchie strategií

Hierarchie podnikových strategií popisuje uspořádání a vzájemné vztahy dílčích strategií firmy. Jednotlivé strategie jsou uspořádány a logicky provázány na úrovni vizí, poslání a cílů společnosti. Cíle podniku by měly být stanoveny podle obecných postupů a měly by splňovat tzv. SMART podmínky: S – *stimulating* – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků; M – *measurable* – dosažení, případně nedosažení, cílů by mělo být měřitelné; A – *acceptable* – cíle musí být akceptovatelné ze strany těch, kdo je mají plnit; R – *realistic* – cíle musí být definované reálně a dosažitelné; T – *timed* – představuje určení cílů v čase.

Jak zmiňuje Mallya (2007), je možné rozlišovat následující čtyři druhy strategií podle úrovně řízení, pro niž je strategie určena:

1. **Podnikatelská strategie** – strategie na společenské úrovni. Tvorbu strategie má na starosti nejvyšší vedení společnosti nebo majitelé firmy. Úkolem je najít odpovědi na otázky typu jaká je nebo bude odpovědnost podniku vůči veřejnosti, jaká je role firmy ve zvolené společnosti, jaké jsou hodnoty a principy organizace, jaké jsou dopady

aktivit na firmu, její okolí a alokaci zdrojů, nebo jak na podnik pohlíží zúčastněné strany tržního segmentu. Jde o strategii, která se stanovuje pro časový horizont 5-7 let.

- 2. Podniková strategie** – realizace strategie ve formě základních strategických rozhodnutí na podnikové úrovni musí být orientována na strategický cíl firmy. Dokonalá strategie však neexistuje, jelikož budoucnost, na kterou je strategie zaměřena, je neznámá a nejistá. Proto je nutná orientace na vývoj a stanovení budoucích prognóz, které se budou co nejvíce přibližovat skutečnosti. Podniková strategie vyžaduje nalezení odpovědí na otázky typu: v jaké zemi a v jakém oboru chce firma rozvíjet svou činnost, jak chce alokovat své disponibilní zdroje, jak bude podnikání řízeno, nebo který z podnikatelských záměrů bude preferován. Tato strategie vymezuje základní rámec pro strategické podnikatelské jednotky (*Strategic Business Unit* – SBU) a ukazuje směr k naplnění jejich cílů. V dnešní době se zkracuje období, na které jsou podnikové strategie zpracovávány, jedná se většinou o délku 3-4 let.
- 3. Obchodní strategie** – je určena pro SBU, které mohou být definovány jako seskupení podnikových subjektů, např. divize, výrobky, propojená oddělení. Pro jednotlivé SBU existují odlišné trhy a samostatné cíle s odpovídajícími strategiemi. Každá SBU má vlastní strategii vycházející z podnikové strategie. Strategie SBU se skládá ze šesti složek, které na sebe navzájem působí. Mezi tyto složky patří úloha trhu, přednost soutěžení (tj. konkurenční výhoda), rozbor výchozí situace, strategická cílová pozice, hlavní kroky a časový plán. Za tvorbu strategie pro jednotlivé SBU jsou zodpovědní konkrétní vedoucí pracovníci nebo sestavený tým pracovníků z SBU. Úkolem této strategie je najít odpovědi na otázky, jakým způsobem uspokojit zákazníky a jejich potřeby nebo jak bude podnik konkurovat ve zvoleném prostředí. Jde především o specifikaci cílů pro složky, které zahrnuje rozšířený marketingový mix „7P“⁴:
- 4. Operativní strategie** – operativní strategie má za úkol pomáhat s plněním strategických cílů na úrovni podniku i jednotlivých SBU. Výchozí informace a

⁴ Marketingový mix „7P“ zahrnuje: *product* – produkty a služby, *price* – cenová politika, *place* – zvolený trh, *promotion* – distribuční cesty, *people* – lidské zdroje, *process* – vývoj, zásobování, výroba, distribuce, informace a procesy nezbytné k uspokojení potřeb zákazníků, *planning* – plánování, řízení, organizace a firemní kultura. Je možné přidat i další dva aspekty. Prvním z nich je *profit*, neboli zisk zohledňující finanční strategické cíle SBU. Druhým je produktivita – *productivity* – efektivnost a výkonnost SBU.

podklady pro její tvorbu jsou získávány z podnikových a obchodních strategií, kdy jde především o konkretizaci úkolů uvedených v těchto strategiích. Operativní strategie zahrnuje rozhodování a řízení, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů (HRM – *Human Resource Management*), rozvoj marketingu a výrobní základny, využití informačních systémů a technologií (IS/IT), vývoj výrobku, financí a jakosti. Pokud je například používána stejná výrobní základna pro všechny SBU, pak je možné definovat společnou výrobní strategii. Navíc mohou mezi jednotlivými operativními strategiemi pro konkrétní SBU existovat vzájemné horizontální vztahy tak, jako u obchodní strategie. (Mallya, 2007; Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Obrázek 4 znázorňuje propojenost jednotlivých úrovní výše popsanych strategií a jejich obousměrný vztah. Není možné vytvářet strategie nižších úrovní bez znalosti strategie výše položené.



Obrázek 4: Hierarchie firemních strategií
Zdroj: Mallya, 2007

Všechny uvedené strategie by měly být formulovány na základě specifických strategických analýz, které zahrnují vnitřní i vnější prostředí podniku. Přihlíženo by mělo být i k očekáváním příslušných stakeholderů (vedení organizace, akcionářů, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců nebo státu, kde firma působí).

2.1.5 Druhy strategií

Podle Tidda a kol. (2007) existují dva základní přístupy k tvorbě strategií – racionalistické a inkrementální strategie. Starším pohledem je tvorba racionalistické strategie a jejím

hlavním představitelem je I. Ansoff. Do značné míry je ovlivněna armádní praxí a skládá se z těchto kroků:

- popis, pochopení a analýza prostředí,
- stanovení dalšího postupu,
- realizace stanoveného postupu.

Jedná se o lineární model racionálního přístupu „zhodnot’ – rozhodni – proved““. Ve firemním prostředí lze tento přístup nahradit SWOT analýzou, která zkoumá silné a slabé stránky společnosti ve světle vnějších hrozeb a příležitostí. Snahou je připravit organizaci na budoucí změny, zajistit věnování pozornosti budoucím záležitostem a koherenci cílů a akcí v rámci firem. Odpůrci tohoto přístupu však poukazují na neustálý vývoj trhu i celé ekonomiky. Je velmi obtížné správně a přesně zhodnotit aktuální situaci. To, co bylo zjištěno včera, dnes již neplatí. Proto byl zaveden inkrementální přístup tvorby strategií.

Zastánci inkrementálních strategií, jako byl například H. Mintzberg, jsou toho názoru, že není možné úplně a správně porozumět složitostem a změnám trhu. Z tohoto důvodu jsou velmi omezené schopnosti pochopení přítomnosti a předvídání budoucího vývoje. Strategií je nutné přizpůsobovat podle nových informací a poznatků, které firma záměrně a vědomě vyhledává. Nejefektivnější postup tvorby inkrementální strategie je:

- provádění záměrných kroků nebo změn směrem ke stanovenému cíli,
- měření a hodnocení účinnosti těchto kroků a změn,
- pokud je to nutné, upravování cíle a rozhodování o dalším kroku nebo změně.

Inkrementální strategie je možné nazývat také koncepce postupných změn, metoda pokusu a omylu nebo metoda „zkusíme a uvidíme“. (Tidd a kol., 2007)

Na počátku 80. let 20. století se svými teoriemi přišel M. Porter, který na strategické aktivity pohlížel v širším pojetí odvětvové konkurence. Na základě konkurenčních sil a interních rozhodnutí podniku využíval SWOT analýzu a vytvářel tzv. konkurenční strategii. Mezi pět základních konkurenčních sil patří vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba nových konkurentů, hrozba substitučních produktů a rivalita mezi stávajícími podniky na trhu. Cílem konkurenční strategie je najít v odvětví postoj, kterým se firma může bránit proti konkurenčním silám nebo je může zvrátit ve svůj prospěch. Přístup M. Portera je nejpoužívanější při tvorbě strategií v oblasti inovací, i když tento přístup někteří autoři kritizují. (Tidd a kol., 2007)

Jak tvrdí Haanaes a kol. (2017) strategie jsou omezené na výběr správného přístupu k úspěchu ve správném odvětví a ve správný čas. Vhodnou definici celopodnikové strategie ovlivňují především dva činitele: předvídatelnost (řeší, jak dopředu a přesně jsou manažeři schopni předpovídat vývoj poptávky, firemní výkonnost, vývoj konkurence nebo tržních očekávání) a tvarovatelnost (určuje, v jakém rozsahu jsou podnik a jeho konkurenti schopni ovlivnit tyto faktory) vývoje. V závislosti na předvídatelnosti a tvarovatelnosti lze definovat čtyři obecné styly tvorby strategií (Reeves a kol., 2012):

- **Klasická strategie:** využívá se v případě, že je možné předvídat vývoj tržního prostředí, ale podnik jej nemůže ovlivnit. Proces tvorby strategie se shoduje s racionalistickým přístupem. Používá se například v oblastech IT služeb, komerčního bankovníctví, automobilového průmyslu, potravinářského průmyslu nebo farmacie.
- **Přizpůsobivá strategie:** aplikuje se, když je tržní prostředí neustále nepředvídatelné a navíc jeho vývoj firma nemůže ovlivnit. Společnosti musí být velmi flexibilní a orientované na výzkum a experimentování. Přizpůsobivou strategii volí firmy z oblasti dopravní infrastruktury, módních maloobchodů nebo komunikačních zařízení.
- **Tvarovací strategie:** uplatňuje se v prostředí, které je nepředvídatelné, ale společnost může měnit jeho vývoj. Strategie je zaměřena na ovlivňování, reagování a souvislý vývoj tržního odvětví. Firma může často a zásadně měnit směr vývoje odvětví pomocí různých inovací. Tato strategie se využívá v internetovém průmyslu, letectví, oblasti nemovitostí či energetických zařízení.
- **Vizionářská strategie:** je použitelná v prostředí, ve kterém je možné predikovat i měnit jeho budoucí vývoj. Prostředí je považované za místo, které může být tvarováno a měněno v konkurenční výhodu podniku. Vizionářská strategie se používá v oblasti doručování zásilek, pojišťovnictví, zdravotní péče nebo pro média.

Toto rozdělení přístupů tvorby strategií umožňuje lépe zachytit konkrétní podmínky vývoje trhu a odhalit tak jeho příležitosti a hrozby.

V literatuře se objevuje další rozdělení několika druhů strategií podle řady různých kritérií.

Strategie je možné určovat podle:

- hierarchického rozdělení firmy,
- charakteru působení strategie,
- charakteru působení podniku,

- SWOT analýzy,
- konkurenčního prostředí,
- charakteru spolupráce firem,
- nových směrů při tvorbě strategií:
 - strategie založené na znalostech a inovacích,
 - strategie otevřené inovace,
 - strategie rudého a modrého oceánu,
 - strategie spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem,
 - globální podniková strategie.

Jednotlivé typy nových směrů při tvorbě strategií jsou stručně představeny v následujícím textu. Prvních šest zmíněných druhů strategií je popsáno v příloze A.

Hučka a kol. (2011) tvrdí, že v minulém století bylo cílem podniku převážně dosažení úspěšnosti na zvoleném trhu. V dnešní době se však podle těchto autorů stává trh jako celek součástí procesu vytváření hodnoty. Vzhledem k celosvětovým změnám v konkurenčním prostředí se posouvá těžiště vývoje podniku na znalostní základ. Nově je vytváření hodnoty postaveno na součinnosti mezi podnikem a spotřebitelem, které je možné nazvat spoluvytvářením přidané hodnoty. Tyto i další změny tak dávají prostor pro tvorbu nových druhů strategií. (Hučka a kol., 2011) Mezi novodobé strategie lze zahrnout:

Strategie založené na znalostech a inovacích

První zmínka o strategiích založených na znalostech a inovacích se objevuje v knize autorů Hamela a Breena (2008) *Budoucnost managementu*. Podle těchto autorů je základní podstatou strategie uvolňování tvořivého potenciálu manažerů i zaměstnanců společnosti. Vrcholoví manažeři by se měli zaměřit na konzultace s provozními manažery a formulovat klíčová pravidla podpory kreativních a tvořivých zaměstnanců. Podstatná je nejen tvořivost v interních procesech, ale také aktivní spolupráce s externím prostředím firmy, například jejími partnery, dodavateli nebo zákazníky.

Strategie otevřené inovace

Pojem „otevřená inovace“, který zavedl Chesbrough (2003), znamená přijímání inovačních myšlenek z vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Myšlenky, které přicházejí z vnějšího prostředí, formuje samotný trh, bývají tak často užitečnější než inovace vzniklé uvnitř

organizace. Velmi užitečným nástrojem je internet, který poskytuje aktuální poznatky z různých oblastí bádání. Jedním z prvních, kdo se začal zabývat zdroji inovačních příležitostí, byl Drucker (1993). Definoval sedm zdrojů inovačních příležitostí, které vychází z vnitřního i vnějšího prostředí. Svatošová (2010) zahrnuje další možné vnější změny. Zdroje inovačních příležitostí jsou přehledně shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Zdroje inovačních příležitostí

Změny vnitřního prostředí, tržního segmentu, sektoru služeb	
Nečekané události	nečekaný úspěch, neúspěch nebo vnější událost.
Rozpor mezi realitou a předpokládanou realitou	zisky z jiného výrobku, než se očekávalo.
Inovace vycházející z potřeb procesů	nedokonalosti a zdlouhavé procesy.
Změny oboru, tržního prostředí	změny, které podnik nemůže ovlivnit.
Změny vnějšího prostředí	
Demografie	změny v populaci, na které by firmy měly reagovat velmi flexibilně a s předstihem, jelikož jsou dobře předvídatelné.
Změny v pohledu na svět, náladách a významech	v současnosti se otevírají nové příležitosti s větším důrazem na zdravý životní styl nebo ekologii.
Nové znalosti	vědeckého i nevědeckého charakteru.
Socioekonomické změny	krach velké společnosti v určitém segmentu, který zapříčiní oslabení koupěschopnosti a naopak zvýší nabídku pracovní síly.
Psychologické změny	informace o škodlivosti některých potravin nebo látek.
Politické vlivy	zásadní politická rozhodnutí a nařízení vlády, která ovlivňují trh.
Legislativní podmínky	možnost regulace, omezení nebo dokonce zakázání prodeje určitého zboží nebo služeb.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Drucker (1993) a Svatošová (2010)

Vnější změny mohou nastat velmi rychle a podniky je většinou nemohou nijak ovlivnit. Tím důležitější je se na tyto možné obraty připravit a přizpůsobit jim strategii firmy.

Strategie rudého a modrého oceánu

Pojmy rudý a modrý oceán definovali autoři Kim a Mauborgne (2005) v knize *Strategie modrého oceánu*. Rudé oceány představují všechna existující odvětví, jejichž hranice jsou pevně vymezené a přijímané, známá jsou i konkurenční pravidla hry. Cílem podniků je podat lepší výkon než konkurence a obsadit větší podíl existující poptávky. Firmy musí počítat s tím, že se prostor těchto segmentů stále více zaplňuje a snižuje se tak vyhlídka zisku a dalšího růstu. Modré oceány naproti tomu zahrnují všechna dosud neexistující a neznámá odvětví. Jsou charakteristické tím, že tržní prostor je dosud nevyužit, formuje se nová poptávka a jsou zde příležitosti k vysokému zisku i potenciálnímu růstu. Některé modré oceány jsou vytvářeny mimo hranice již existujících odvětví. Většina je však tvořena rozšiřováním hranic rudých oceánů. Základem strategie modrého oceánu je

hodnotová inovace, jelikož se nesoustředí na boj s konkurencí, ale na vyřazení konkurentů. Inovace by měla přinést skokový přírůstek hodnoty a otevřít tím nový prostor na trhu. Při strategiích modrého oceánu je nutné správně sladit užitek, cenu a náklady. Porovnání strategií rudého a modrého oceánu je přehledně shrnuto v tabulce 3.

Tabulka 3: Rudé versus modré oceány

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
soutěže v rámci existujícího tržního prostoru	vytvoření svrchovaného tržního prostoru
poražení konkurence	vyřazení konkurence ze hry
využití existující poptávky	tvorba nové poptávky
volba mezi hodnotou a náklady	prolomení dilematu rozhodování mezi hodnotou a náklady
všechny činnosti jsou uváděny do souladu s odlišením se nebo s nízkými náklady	všechny činnosti jsou uváděny do souladu s odlišením se a nízkými náklady

Zdroj: Kim a Mauborgne, 2005

Strategie spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem

V tradičně chápaném procesu byly role firem jako výrobců a zákazníků jako spotřebitelů oddělené. Hodnota tedy přecházela od výrobců ke spotřebitelům. Novodobý přístup však stále více zapojuje spotřebitele do procesu vytváření hodnoty. V souvislosti se strategiemi spoluvytváření hodnoty se vžil výraz vedoucí uživatelé. Pod tímto termínem je možné si představit ten typ zákazníků, který dokáže přesněji popsat své potřeby a požadavky na konkrétní výrobek nebo službu. Běžný zákazník k těmto poznatkům dospěje až v budoucnosti. Společnosti již pochopily, že je potřebné s vedoucími uživateli spolupracovat, jelikož jejich náměty jsou zdrojem unikátních řešení a včas indikují signály trhu ke změně. (Pralhad a Ramaswamy, 2005)

Ylimäki (2014) zmiňuje, že kooperace podniků a zákazníků může mít tři různé podoby. První forma, design pro zákazníka, je vedena především firmou. Společnost získává informace od spotřebitelů nepřímo, pomocí informačních zdrojů. Druhý přístup, nazvaný design se zákazníkem, je zaměřen na úzkou spolupráci při vývoji produktu nebo služby mezi dodavatelem a spotřebitelem. Nejsilnější vliv má zákazník v případě třetí formy spolupráce – design od zákazníka. Jde o vytvoření produktu nebo služby přímo zákazníkem. Firma pomáhá spotřebiteli najít realizovatelné řešení, které je v souladu s požadavky na produkt, náklady a možnostmi organizace.

Globální podniková strategie (GST)

GST, někdy nazývaná také jako byznys strategie, určuje smysl a cíl všech podnikových aktivit (Bruckner a kol., 2012). Je tedy možné říci, že GST shrnuje výše uvedené strategie do jednoho celku. GST určuje poslání a předmět podnikání firmy, celopodnikové cíle, priority, podmínky a zdroje pro dosažení těchto cílů, skupiny zákazníků, na které je podnik orientován, nabízené produkty a služby a hlavní obchodní partnery. GST spojuje strategické chování na trhu domácí země, kde firma působí, spolu s postupy a cíli při exportu a přesunu podnikatelského záměru do zahraničí.

Vypracování dokumentu GST se skládá z pěti kroků, které byly definovány Voříškem (1997) a Brucknerem s kolektivem dalších autorů (2012):

1. SWOT analýza – je podkladem pro definování poslání podniku. SWOT analýza je objasněna v kapitole 2.1.7.
2. Formulace poslání podniku – poslání podniku, pro které se používá také výraz mise, definuje smysl existence firmy a určuje úkoly zvolené strategie. Mise může vyjadřovat i vztah ke stakeholderům.
3. Definice globálních podnikových cílů – dosažením globálních podnikových cílů se naplní poslání podniku. Cíle vymezují žádoucí stavy, kterých má být dosaženo prostřednictvím existence a činností organizace. Globální podnikové cíle jsou podstatou strategie firmy a jsou její hlavní částí. Cíle firmy jsou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé a mohou na sebe navazovat. Je žádoucí, aby ke každému cíli byla přiřazena osoba odpovídající za jeho dosažení. Stanovit se musí potřebné zdroje k dosažení konkrétních cílů, zejména zdroje finanční a personální. Stejně podstatné je určit způsob měření dosažení a naplnění stanoveného cíle. Jak již bylo zmíněno, cíle musí splňovat tzv. SMART podmínky (viz kapitola 2.1.4). Globální podnikové cíle se formulují obvykle na období dvou až tří let ve čtyřech rovinách – cíle z hlediska vlastníků podniku, vrcholového vedení, pracovníků a veřejnosti. Cíle mohou být charakterizovány ekonomickými aktivitami (zisk, obrat, návratnost investic), sociálními činnostmi (image podniku, prospěšné akce), růstem firmy (tržní podíl) nebo prvky konkurenčního boje (zvyšování překážek vstupu do odvětví, spolupráce s konkurencí).
4. Vymezení globálních podnikových funkcí a programů rozvoje – cíle firmy jsou dosahovány pomocí globálních podnikových funkcí a programů (projektů, procesů)

rozvoje, proto je nezbytné vymezit hlavní orientace těchto funkcí a celopodnikových programů. Jde o oblasti vrcholového vedení, marketingu, nákupu, výroby, prodeje, výzkumu a vývoje, personalistiky, finančního řízení a informačních systémů. Programy rozvoje konkretizují postup naplnění strategických cílů firmy. Součástí definování funkcí a programů rozvoje je rozhodnutí, zda bude podnik dané činnosti vytvářet samostatně nebo využije tzv. outsourcing⁵.

5. Tvorba strategií pro globální podnikové funkce – posledním krokem tvorby GST je orientace na dílčí podnikové funkce a jejich strategie. Jde o definování strategií především pro oblasti marketingu, výroby, financí, výrobků, výzkumu a vývoje, informačních technologií a personálního řízení. Tvořeny mohou být rovněž dílčí strategie pro jednotlivé SBU. Tento krok formulace GST je přechodem k její realizaci. Jednotlivé strategie musí být tvořené tak, aby byly vzájemně provázané a navazovaly na celopodnikovou strategii.

GST vytváří management firmy a zaměřuje se na dvou až tříletý budoucí vývoj. GST však prochází stálými úpravami, neboli prochází životním cyklem. Úpravy umožňují, aby se firma a její strategie přizpůsobily změnám hospodářského prostředí, změnám vizí top managementu nebo změnám interních podmínek ve společnosti.

V literatuře je možné nalézt i další způsoby a možnosti dělení strategií nefinančních podniků. Některé z uvedených strategií mohou být dále rozděleny na dílčí strategie. Jelikož je v současnosti běžným trendem rychlý vývoj trhu, musí manažeři firem získávat aktuální informace o tomto vývoji. Disertační práce je zaměřena na definování postupu tvorby celopodnikové strategie při použití nástrojů, které se dosud k tvorbě strategií nepoužívaly. Mezi tyto nástroje, které poskytují informace nejen o tržním prostředí, jsou zařazeny výsledky makrozátěžových testů a informace dostupné pomocí otevřených dat.

⁵ Outsourcing je poskytnutí funkcí a procesů externí firmou.

2.1.6 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Jelikož je pro strategii podstatné najít soulad mezi vnějším okolím a samotným podnikem, je důležité zahrnout do tvorby strategie analýzy makrookolí, mikrookolí, zahraničního okolí i vnitřního prostředí firmy. Podle autorky práce by tyto analýzy měly být prvním krokem při formulaci strategie firmy. Následně po analýzách vnějšího a vnitřního prostředí by měla být realizována SWOT analýza. Při zahrnutí analýz makrookolí, mikrookolí, zahraničí a vnitřního prostředí jako prvního kroku je tvorba SWOT analýzy snadnější, jelikož jsou zpracované všechny důležité vlivy na podnik z hlediska vnitřního i vnějšího. Definice silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb trhu je pak komplexnější a reálnější.

A. Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku je pro možnost lepšího zpracování rozdělena do tří částí. Nejprve je analyzováno obecné okolí organizace pomocí PEST analýzy. Následuje analýza oborového okolí firmy provedená na základě Porterova modelu konkurenčních sil. Na závěr se realizuje rozbor zahraničního okolí. Makrookolí, mikrookolí i zahraniční prostředí podniku je znázorněno na obrázku 5.



Obrázek 5: Okolí podniku
Zdroj: Dedouchová, 2001

1. Analýza makrookolí

Faktory, které definují obecné okolí firmy, ovlivňují poptávku i nabídku a působí tak na zisk podniku. Jelikož jde o prostředí neustálých změn, je utvářen prostor pro nové příležitosti i hrozby. (Dedouchová, 2001) Makrookolí je charakteristické tím, že firmy, vyjma některých velkých společností, většinou nejsou schopny ovlivnit jeho vývoj. Podniky by proto měly provádět důkladnou analýzu makrookolí a snažit se porozumět tomu, co má účinek a vliv na jejich příležitosti a hrozby. Pomocí analýzy vnějšího okolí by měly být odhaleny vývojové trendy, které mohou podnik ovlivnit v budoucnosti. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Mezi nejdůležitější faktory, které makrookolí ovlivňují, patří politické a legislativní faktory (tzv. formální instituce), ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Analýza je rozdělena do čtyř oblastí a podle počátečních písmen těchto oblastí se označuje jako PEST analýza. Každý z faktorů PEST analýzy může působit na podnik různou měrou. Význam faktorů se mění podle odvětví, tržních situací i jednotlivých organizací. (Sedláčková a Buchta, 2006)

Před samotným provedením PEST analýzy je vhodné rozebrat dosavadní strategii a podmínky, za kterých byla vytvořena (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Je nutné zjistit změny makrookolí, které by mohly zvrátit další kroky organizace. Poté následuje identifikace současného stavu a předpověď budoucího vývoje okolí (Sedláčková a Buchta, 2006). Na závěr je hodnocen význam identifikovaných změn pro další strategický rozvoj podniku a jsou určeny nové příležitosti a hrozby makrookolí.

Politické a legislativní faktory

Politické dění a tvorba zákonů ovlivňuje všechny firmy obchodující na daném území. Existuje mnoho legislativních omezení, která limitují potenciální možnosti podniků. Může se jednat např. o antimonopolní zákony, daňové zákony, cenové politiky, regulace v oblasti ochrany životního prostředí nebo regulace exportu a importu (Sedláčková a Buchta, 2006). Tyto faktory vymezují podnikatelský prostor a upravují podnikání.

Ekonomické faktory

Situaci firem značně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Analýza ekonomických faktorů bývá označována jako analýza makroekonomického okolí, jelikož mezi hlavní indikátory patří míra ekonomického růstu, úroková míra, měnový kurz a míra inflace (Sedláčková a Buchta, 2006). Ekonomické faktory do značné míry ovlivňují schopnost firem dosahovat odpovídající výnosnosti (Dedouchová, 2001). Výhodou je, že změny v ekonomice je zpravidla možné předvídat. Manažeři by této výhody měli využít a vytvářet strategii i podle vývoje makroekonomického okolí.

Sociální a demografické faktory

Změny v sociálním vnímání a složení populace mohou vytvářet další příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Firmy ovlivňuje například trend zlepšování životního prostředí, snaha upevňování zdraví nebo stárnoucí populace (Dedouchová, 2001). V souvislosti s ochranou životního prostředí musí podniky upravovat své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. (Sedláčková a Buchta, 2006), což ovlivňuje jejich náklady. Poznání sociálních a demografických trendů je pro podniky přínosné především v boji o zákazníka.

Technologické faktory

Významné vynálezy a inovace jsou zásadní pro existenci podniků (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Tempo technologických změn se neustále zrychluje. Technologická změna může přes noc vytvořit mnoho výrobních a obchodních příležitostí, může ale také způsobit zastarání a znehodnocení stávajících výrobků (Dedouchová, 2001). Technologické faktory zkracují průměrný životní cyklus výrobků.

V tabulce 4 jsou stručně shrnuty příklady faktorů ovlivňující makrookolí podniku. Některé faktory, jako například fiskální politika, jsou zahrnuty nově.

Tabulka 4: Přehled vlivů makrookolí

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu a protekcionismus, pracovní právo, politická stabilita, fiskální politika, kontroly, podpora podnikání.	Hospodářské cykly (domácí i světové ekonomiky), trendy HDP (hrubý domácí produkt), devizové trhy, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, vývoj cen energií, kapitálový trh, monetární politika.
Sociální a demografické faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání a životní úroveň, rozdělení příjmů, přístup k práci a volnému času, klíma ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, zdravotní stav populace, regionální rozvoj.	Vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, transfer technologií, změny technologií, rychlost zastarávání.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta (2006), Keřkovský a Vykypěl (2006)

Mezi ostatní faktory ovlivňující obecné okolí podniku lze podle Keřkovského a Vykypěla (2006) zařadit vládní sektor, ekologické a klimatické okolí. Další, nově zařazené faktory makrookolí zahrnují institucionální prostředí a hospodářskou politiku, včetně tzv. neformálních institucí (zvyklosti, tradice, kultura, historický vývoj). Institucionální prostředí je tvořeno politickým systémem, koordinačním mechanismem ekonomických aktivit, působením zájmových skupin a nadnárodních institucí a formálními institucemi (viz výše). Na organizace může mít dále vliv bankovní sektor, geografické vlivy nebo neočekávané události.

Cílem rozboru makrookolí není zkoumat všechny uvedené faktory PEST analýzy. Existují vlivy, které jsou důležité pro jeden podnik, ale téměř bezvýznamné pro podnik jiný. Mohou se najít i takové vlivy, které jedna společnost považuje za příležitosti a druhá za hrozby. Podstatné je rozpoznat klíčové faktory pro danou firmu a těm věnovat pozornost. Význam analýzy obecného okolí stoupá především s velikostí podniku a jeho rozvojovým potenciálem. Firmy, které svou strategii více přizpůsobují reálnému vývoji makrookolí, jsou úspěšnější.

2. Analýza mikrookolí

Oborové okolí podniku nejvíce ovlivňují zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Mikrookolí silně působí na charakter strategie a cílů firmy. Faktory mikrookolí působí většinou v kombinacích a utváří tak další příležitosti a hrozby pro firmy.

Užitečným nástrojem, který manažerům pomáhá uskutečnit analýzu mikrookolí, je Porterův model pěti konkurenčních sil (Sedláčková a Buchta, 2006). Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy na daném trhu je určována působením pěti základních faktorů (viz kapitola 2.1.5). (Dedouchová, 2001) Konkurenční síly ovlivňují jak vývoj samotného podniku, tak i vývoj oborového okolí. Jestliže chce být firma úspěšná, musí konkurenční síly identifikovat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to možné, zvrátit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková a Buchta, 2006).

Zákazníci

Prvořadým činitelem v zaměření strategie podniku jsou zákazníci, jejich potřeby a očekávání. Určujícími jsou nejen stávající zákazníci, ale také zákazníci potenciální, které se snaží firma oslovit a získat. Podniky musí přistupovat k zákazníkům s vědomím, že udržet si dosavadního zákazníka je levnější než získání nového. Klíčovou aktivitou při analýze sektoru zákazníků je identifikace faktorů, které ovlivňují rozhodování kupujících, demografických faktorů (např. změny v počtu a věkové struktuře populace nebo rozdělení příjmů populace), které určují kategorie zákazníků, a geografických faktorů včetně rozmístění trhu. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Jak ve své publikaci dále uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006), pro určení faktorů ovlivňujících rozhodování kupujících se zákazníci dělí do tří tříd. První je třída spotřebitelů a je zaměřena především na dostupnost, ceny, kvalitu, záruky nebo jméno firmy. Druhou skupinu tvoří velkoobchody a maloobchody, na které působí konkurenční schopnost a dostupnost výrobku, obrat, potenciální zisk a dodavatelská závislost. Do poslední třídy patří průmysl a instituce, které řeší náklady, ziskovost, financování, cenu, soulad s normami a zákony apod. Faktory, které působí na rozhodování zákazníků, mění sílu svého vlivu podle druhů výrobků.

Dodavatelé

Dodavatelé zajišťují dodávky surovin, materiálu, polotovarů, technologie, energií, kapitálu nebo kvalifikované pracovní síly (Sedláčková a Buchta, 2006). Z hlediska vztahu dodavatel-odběratel je důležitá nejen vyjednávací síla obou stran. Analýza sektoru dodavatelů je zaměřena na dostupnost a stabilitu dodávek a náklady vstupů potřebných k výrobě.

Aspekty dodání musí být hodnoceny i z hlediska času, jelikož například strategie zásobování právě včas (*Just in Time*) může být narušena při pozdním dodávání (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Autoři dále uvádějí, že je vhodné dodavatele analyzovat z pohledu možnosti integrace. Podle nich není v dnešní globální době výjimkou dopředná (dodavatel pohltí odběratele) ani zpětná (odběratel pohltí dodavatele) integrace v rámci hodnototvorného řetězce.

Konkurence

Další atribut, který by podniky měly zahrnout do tvorby strategie, je postavení vůči konkurentům. To je určeno nejen ekonomickými ukazateli, ale také například oblibou firmy mezi zákazníky nebo vztahy se stakeholdery. Nejsilnější z konkurenčních sil je boj mezi stávajícími podniky v odvětví. Konkurenční strategie je zaměřena na získání lepší pozice a výhod oproti konkurenci. Mezi používané konkurenční nástroje patří především cena, kvalita, služby, nové výrobky, záruky a garance, distribuční kanály, reklamní kampaně a akce na podporu prodeje. (Sedláčková a Buchta, 2006) Stejně důležitá je však spolupráce firem v určitém odvětví, která se stává jedním z trendů dnešního podnikatelského prostředí v novém tisíciletí.

Setrvání organizace v odvětví nebo její vstoupení či odchod je určen bariérami vstupu a výstupu, které se v daném oboru objevují. Mezi hlavní bariéry vstupu lze zařadit rozmanitost a diferenciaci výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, celkové a fixní náklady, oddanost zákazníků, technologie a speciální know-how, regulace v odvětví, státní zásahy a možné reakce již existujících podniků (Dedouchová, 2001; Keřkovský a Vykypěl, 2006). Bariéry výstupu zahrnují zvyky a stereotyp, vysoké náklady výstupu, vzájemnou závislost a propojení podniků či divizí, penále za nedodržení dlouhodobých smluvních

závazků a velké investice vložené do výrobních prostředků použitelných pouze pro určité odvětví (Dedouchová 2001).

Do analýzy by měly být zahrnuty také firmy, které nabízejí substituční produkty (výrobky a služby, které jsou vzájemně nahraditelné) a komplementární produkty (výrobky a služby, které se vzájemně doplňují). Pro podniky je vhodné znát poptávku daného odvětví, která určuje intenzitu rivality konkurentů v odvětví.

Analýza oborového okolí a na základě ní vytvořená strategie by měly dávat odpovědi na otázky, zda zamýšlená opatření snižují vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, zvyšují bariéry vstupu do odvětví, snižují hrozbu substitutů a zlepšují pozici firmy vůči konkurentům. Jestliže jsou odpovědi kladné, měla by být uvažovaná strategická opatření realizována. Cílem strategie podniku je vytvořit si v odvětví takové postavení, ve kterém je možné lépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení zvrátit ve svůj vlastní prospěch.

3. Analýza zahraničního okolí

Význam celosvětového vývoje neustále roste a svět je dnes velmi propojený. Téměř jakákoliv událost kdekoli na světě ovlivňuje a promítá se do výsledků kteréhokoliv podniku (Sedláčková a Buchta, 2006). Proto by měla být věnována pozornost analýze nejen tuzemského, ale i zahraničního trhu. Zahraniční okolí firmy je specifickým případem obecného a oborového okolí, jelikož zahrnuje všechny výše uvedené faktory analýzy vnějšího okolí. Odlišností je, že analýza překračuje hranice státu, kde podnik působí.

Zahraniční okolí je oproti domácím trhu více heterogenní, konkurenční a komplexní, jelikož ve světě existují rozdílné společnosti, kultury, jazyky, vzdělání, právo, politika, ekonomické struktury, klima apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

B. Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku představuje vyhodnocení situace firmy. Toto hodnocení umožňuje klasifikovat současnost a odhadnout budoucí vývoj firmy. Úkolem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat silné a slabé stránky organizace (Dedouchová, 2001). Silné stránky určují konkurenční výhodu organizace, musí se proto podporovat a rozvíjet. Naopak slabé stránky mohou firmu poškozovat a měly by být odstraněny. Provádí

se analýza, která zahrnuje faktory výroby a řízení výroby, marketingové a distribuční faktory, faktory pracovních a nehmotných zdrojů, faktory vědecko-technického rozvoje, informační systémy, podnikovou infrastrukturu a finanční analýzu (Dedouchová, 2001; Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza vyjmenovaných faktorů bývá označována jako portfolio analýza, která identifikuje zdroje podniku a provede jejich rozbor. Nezbytnou součástí zkoumání vnitřního prostředí podniku je také analýza hodnototvorného řetězce, která vedle rozboru zdrojů zahrnuje i veškeré firemní aktivity a jejich vzájemné interakce (Keřkovský a Vykypěl, 2006). To vše přispívá k nalezení konkurenční výhody firmy, budování konkurenčního postavení a definování vhodné strategie.

Faktory výroby a řízení výroby

V dnešní době 21. století se velmi důležitým faktorem stává flexibilita výrobců (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Je stále podstatnější, aby výrobce uspokojil poptávku v určitém čase. Zákazníci dnes nečekají, ale přechází ke konkurenci. Vhodným řízením výroby může firma dosáhnout požadované flexibility a poptávku zákazníků uspokojit. Je nutné analyzovat a zabezpečit výrobní náklady (a porovnat je s náklady konkurence), výrobní kapacity pro uspokojení poptávky, flexibilitu výroby z hlediska přání a požadavků zákazníků, spolehlivost a stabilitu výroby. Dále je nutné zkoumat hospodárnost a využití energií, surovin, polotovarů apod. Hospodárný a účinný musí být také systém řízení zásob, výroby, kvality a technické obsluhy výroby.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory ovlivňují jednotlivé podniky rozdílně. Pokud jde o spotřební zboží s vysokým podílem na trhu, je nutné marketingové funkce podporovat. Naopak firma, která dodává své výrobky jen několika málo zákazníkům, precizní marketingové a distribuční funkce mít nemusí. Mezi základní marketingová a distribuční kritéria, která je nutno analyzovat, patří konkurenční struktura trhu, klíčové segmenty a podíl firmy na trhu. Z hlediska marketingu je zásadní vztah s klíčovými zákazníky. S tím souvisí účinnost reklamy, marketingových podpůrných aktivit, poprodejního servisu a kanálů distribuce, které ovlivňují rozhodování zákazníků. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

Faktory pracovních a nehmotných zdrojů

Faktory, které ovlivňují konkurenční výhodu podniku z hlediska pracovních a podnikových zdrojů, jsou například image a prestiž podniku, pracovní klima a kultura firmy a jejich soulad se strategií, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita zaměstnanců, znalostní kapitál nebo vztahy s odbory. Určující je velikost podniku z hlediska optimalizace nákladů na pracovní síly a nehmotná aktiva.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj vede k výrobě nového nebo zlepšení stávajícího produktu. Může také přispět ke zlepšení výroby a tím k možnosti získat výhodnější postavení v nákladech. Vědecko-technický rozvoj značně přispívá k vytváření konkurenčních výhod. Inovované nebo zcela nové výrobky a technologie mohou znamenat nové tržní příležitosti (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Na druhé straně je zde riziko neúspěchu inovace nebo ohrožení stávajících výrobků a technologií. Vědecko-technický rozvoj také zkracuje životní cyklus produktů, a tak výrobky dříve zastarávají. Důležité je sladit vývoj produktů s požadavky zákazníků.

Informační systémy

Využití výpočetní techniky prochází neustálým vývojem. Dnes jsou již běžné nejrůznější počítačové systémy, které usnadňují podnikům dosahovat konkurenčních výhod. IS/IT jsou mnohostranně využitelné a zasahují do primárních i sekundárních činností hodnototvorného řetězce (Dedouchová, 2001). Snadné sdílení informací je možné díky propojení IS pro všechny funkce podniku. Analýza IS je orientována na jejich funkčnost a propojenost. V případě IS určuje míru konkurenční výhody kvalita a rychlost zpracování potřebných dat a informací. S tím souvisí i funkčnost a aktuálnost webových stránek firmy.

Podniková infrastruktura

Infrastruktura podniku ovlivňuje jeho veškeré činnosti. Zahrnuje aktivity, jako je strategické řízení, plánování, finance, účetnictví, právní záležitosti, vztah k vládě a okolí, podnikovou kulturu, strukturu a vnitřní řídicí systémy (Dedouchová, 2001). Tyto činnosti se mohou stát důležitým zdrojem specifických předností firmy. Podniková infrastruktura určuje řízení procesů, provádění rozhodnutí, odpovědnost pracovníků a tím pomáhá dosáhnout souladu mezi hlavními a podpůrnými činnostmi firmy.

Finanční a rozpočtové faktory

Faktory finanční a rozpočtové se zkoumají pro hodnocení současného stavu tzv. finančního zdraví podniku (Keřkovský a Vykypl, 2006). Analýza finančních ukazatelů je důležitá pro předpovědi kapitálové struktury firmy a zajišťování a alokaci potřebných zdrojů. Získané závěry z finanční analýzy mají významný vliv na řadu strategických rozhodnutí.

Nejčastěji se provádí analýza celkových finančních zdrojů a finančních výsledků, kterých organizace dosáhla. Nejpoužívanější jsou ukazatele rentability (např. ukazatele ziskovosti a návratnost investic – ROI – *Return on Investment*). Podniky také používají ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti nebo kapitálového trhu. Některé podniky navíc uplatňují pyramidové analýzy, mezi které patří například *Du Pont* analýza (tato analýza je zaměřena především na rozklad hodnoty návratnosti investic na základní ukazatele).

Finanční analýza se využívá k hodnocení minulého vývoje podniku. Větší význam však má jako analýza *ex ante*, tj. analýza vývoje budoucího. Při predikci budoucího vývoje je nezbytné pochopit dosavadní vlivy působící na rozvoj firmy. (Sedláčková a Buchta, 2006) Klíčové faktory finanční analýzy se určí podle rozhodujícího vlivu na silné a slabé stránky.

Analýza hodnototvorného řetězce

Moderní strategické řízení se nezaměřuje pouze na analýzu výrobních zdrojů, jako je půda, práce, kapitál, informace nebo kvalita managementu. Dle Keřkovského a Vykypl (2006) jde v pojetí analýzy hodnototvorného řetězce o hodnocení všech firemních aktivit a především jejich vzájemných vlivů. Podrobná analýza strategicky významných aktivit firmy umožní odhalit jejich potenciální silné a slabé stránky.

Pomocí hodnototvorného řetězce se aktivity podniku dělí na primární a podpůrné, viz obrázek 6. Každá z aktivit přidává produktu část hodnoty a přispívá ke konkurenčnímu postavení firmy (Sedláčková a Buchta, 2006). Primární a podpůrné činnosti vytváří zisk pro podnik, který je ve schématu označován jako marže. Každá z činností firmy může přispět k příznivému konkurenčnímu postavení a získání konkurenční výhody (Porter, 1992).



Obrázek 6: Hodnototvorný řetězec podle Portera
Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

Primární činnosti se týkají fyzické výroby, prodeje, distribuce a následného servisu. Podpůrné činnosti napomáhají ke splnění primárních aktivit tím, že jim zajišťují potřebné zdroje materiálové a lidské, vstupy, technologie a informace.

2.1.7 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek uvnitř podniku v podmínkách příležitostí a hrozeb externího prostředí. Silnými stránkami je to, co firma dělá lépe než konkurence. Opakem jsou slabé stránky. Příležitosti a hrozby určuje trh, na kterém podnik působí. Toto působení vnějšího prostředí organizace nemůže ovlivnit, ale musí mu svou strategii přizpůsobit. To však nemusí být pravidlem, například hrozba konfliktu v top managementu nebo stávka zaměstnanců jsou interní hrozby. Součástí analýzy je hledání a objevování příčin dané situace ve firmě a na trhu. Výstupem SWOT analýzy je vytyčení konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Klíčové faktory jsou rozděleny do čtyř kvadrantů (viz obrázek 7).

SWOT ANALÝZA		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (<i>Strengths</i>)	Slabé stránky (<i>Weaknesses</i>)
Vnější prostředí	Příležitosti (<i>Opportunities</i>)	Hrozby (<i>Threats</i>)

Obrázek 7: SWOT analýza
Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006

Analýza interních faktorů se zaměřuje na vrcholové vedení, marketing, nákup, výrobu, skladování, služby, prodej, výzkum a vývoj, ekonomiku firmy, organizaci a řízení, pracovníky, podnikovou kulturu a informační systémy. Naproti tomu analýza externích faktorů je orientována na zájmy vlastníků společnosti, dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci, rozvoj nových technologií, zdroje pracovních sil, ekonomické prostředí, legislativu, politické vlivy, sociální a kulturní vlivy, geografické podmínky a informační infrastrukturu.

Důležité je faktory vyhodnotit a určit ty, které jsou pro další rozvoj podniku kritické a klíčové. Analýza by měla obsahovat pouze přibližně deset informací v každém kvadrantu, aby byla přehledná, byla zachována její vypovídací schopnost a určila ty faktory, které tvoří konkurenční výhodu firmy (Dedouchová, 2011). Příliš mnoho jevů zahrnutých do analýzy komplikuje její použití při tvorbě strategie (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Klíčové faktory úspěchu jsou v tabulce SWOT hodnoceny podle jejich významu. Přidělují se například váhy jednotlivým ukazatelům podle důležitosti pro konkrétní podnik.

Každá slabina a hrozba určená SWOT analýzou by měla mít v návrhu strategie opatření, která tyto nedostatky odstraní. Jestliže má být SWOT analýza přínosná pro tvorbu strategie, musí směřovat k identifikaci a posouzení vlivů a predikci vývojových trendů vnějšího okolí i vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková a Buchta, 2006). Určující je také to, kdo se na tvorbě SWOT analýzy podílí. Aby odrážela skutečnou realitu, měli by ji zpracovávat všichni členové vrcholového vedení podniku spolu s externími poradci či vizionáři, kteří se na realitu dokáží dívat novým neotřelým pohledem.

2.1.8 Strategické scénáře

Scénáře a jejich tvorba neposkytují nezměnitelné informace ani jednoznačný závěr o budoucím stavu trhu nebo podniku a jeho konkurenční výhodě, ale mohou být nápomocné při rozhodování a řízení firmy (Sedláčková a Buchta, 2006). Když podnik zváží budoucí možné události, jeho strategie bude kvalifikovanější a bude mít větší šanci na úspěch (Kourdi, 2011). Obsah scénářů závisí především na tom, zda se podaří co nejpřesněji odhadnout budoucí vývoj trhu či organizace. Klíčové je správně určit, které trendy budou

pokračovat, které skončí a které se nově objeví (Keřkovský a Vykypl, 2006). Každý scénář zachycuje příběh, jak se různé prvky mohou vzájemně ovlivňovat při určených podmínkách (Schoemaker, 1995).

Budoucí vývoj je zahalen složitostmi a nejistotami, které ovlivňují schopnosti předvídat ve všech podnicích. Čím je vývoj složitější, tím náročnější je porozumět mu a predikovat ho, jelikož je tím víc ovlivněn nejistotami (Clinton, 2015). Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou monitorovány a hodnoceny v závislosti na aktuálních trendech a událostech. Manažeři rozvíjející svou představivost budoucích příležitostí trhu mají větší potenciál k získání výhody při výskytu neočekávaných událostí (Schoemaker, 1995). Pokud jsou scénáře pravidelně sledovány a obnovovány, mohou sloužit jako systém včasného varování umožňující aktualizovat současnou strategii. Scénáře poskytují užitečný nástroj pro přizpůsobivé a odolné organizace (Clinton, 2015).

Jak zmiňuje Schoemaker (1995), plánování pomocí scénářů se liší od ostatních metod plánování. Autor uvádí, že se scénáře zabývají společným dopadem různých nejistot, které jsou rovnocenné (na rozdíl od plánování nepředvídatelných událostí, které se zaměřují pouze na jednu nejistotu), mění několik proměnných v průběhu času bez zachování ostatních neměnných (citlivostní analýza naopak zanechává všechny ostatní proměnné neměnné) a realizují věcné analýzy se zahrnutím subjektivních výkladů (počítačové simulace poskytují pouze objektivní, nikoliv subjektivní informace a názory).

V případě, že je určena oblast podnikání a konkurenční podstata tvořené strategie, je možné formulovat různé strategické alternativy (Keřkovský a Vykypl, 2006):

- Strategie expanze: tuto strategii volí podniky na začátku životního cyklu výrobku/trhu nebo před stádiem zralosti. Strategie expanze většinou vede ke změnám v podobě výroby nových výrobků, vstupu na nové trhy, zavedení nových programů a postupů, rozšíření závodů apod. Se strategií expanze úzce souvisí vyšší investice, které se odrážejí ve vyšší rizikovosti. Expanzi vybírají ty podniky, které operují v podmínkách velmi měnlivého okolí. Také pokud se objeví na trhu významná příležitost, měl by podnik zvolit strategii expanze a tuto příležitost využít.
- Strategie stability: je vhodná pro firmy nebo SBU, které se nacházejí ve stádiu zralosti vývoje trhu nebo produktu z hlediska životního cyklu. Směrem této strategie často

bývá segmentace trhu nebo diferenciací výrobků. Strategie stability je méně riziková a jednodušší než strategie expanze nebo kombinovaná. Strategii stability upřednostňují firmy operující na trhu s relativně stabilním prostředím, jelikož je zde vytvářeno málo hrozeb i příležitostí, na které by podniky měly reagovat.

- Strategie útlumu, omezení: v klesajícím stádiu životního cyklu nebo v případě klesající poptávky je nejpravděpodobnější volbou strategie útlumu, omezení. K této strategii se přiklání i podniky, u kterých hrozby okolí a slabé stránky převyšují příležitosti trhu a silné stránky. Ve firmě pak dochází k omezení nebo rušení výroby některých výrobků, uzavření a prodeji částí firmy nebo opouštění nerentabilních trhů. Podnik se také může rozhodnout propustit část zaměstnanců, omezit marketingové aktivity nebo zrušit aktivity vědecko-technického rozvoje. Strategie útlumu může být pro firmu velmi prospěšná, jelikož může získané prostředky z nějakého omezení použít pro zlepšení činností, které byly zachovány.
- Strategie kombinovaná: používá se pro velké podniky nebo při změnách životního cyklu produktů a trhů. Firmy mohou kombinovat jednotlivé strategie souběžně, což znamená, že se využívají odlišné strategie pro konkrétní SBU nebo obory. Druhou možností je sekvenční kombinovaná strategie, kdy dochází k využívání různých strategických alternativ podle vývoje v čase.

Tyto strategické scénáře se tvoří podle charakteru dalšího vývoje výrobků a služeb firmy nebo tržního prostředí.

Další možností je tvořit strategické scénáře podle vstupních hodnot. Scénář nejpravděpodobnějšího vývoje je nutné vytvářet vždy. K tomuto scénáři mohou být vytvořeny alternativy pro různý vývoj konkrétní firmy nebo makroekonomických ukazatelů. Vhodné je vytvořit scénář pesimistický, který bude počítat s nějakým zvratem. Možné je například předpokládat, že se Česká republika opět dostane do krize nebo že zákazníci hromadně přejdou ke konkurenci. Pesimistický scénář by měl obsahovat také analýzu možných rizik trhu. Firmy mohou vymezit i optimistickou verzi strategie, to však nebývá pravidlem.

Scénáře zachycují pronikavost a rozsah budoucích možností, které stimulují manažery k uvažování o změnách, jež by jinak nebrali v úvahu. Navíc upravují tyto budoucí možnosti do příběhů, které jsou pochopitelnější než velký objem dat (Shoemaker, 1995).

Scénáře se snaží zpochybnit přetrvávající názory. Úkolem scénářů je oddělit jisté aspekty vývoje od nejistých a určit hranice zkoumaných příležitostí. Cílem je pohlížet na budoucnost široce ve smyslu základních trendů a nejistot. Scénáře mohou být využity pro definování varovných signálů, hodnocení odolnosti vlastních schopností a tvoření robustnějších strategických možností.

2.1.9 Propojení strategie a managementu společnosti

Kaplan a Norton (2010) uvádějí, že strategii, která není propojena s vynikajícími provozními a správními procesy, nelze implementovat. Autoři upozorňují na existenci určité propasti mezi formulováním strategických plánů na nejvyšších úrovních managementu a jejich realizací odděleními nižší úrovně, pracovními týmy a jednotlivými zaměstnanci. Tato propast mezi strategií a provozními činnostmi je z části zapříčiněna existencí značného množství různých nástrojů a přístupů k sestavování strategie a zlepšování provozních činností. Je podstatné vybrat nejen správný nástroj pro tvorbu strategie, ale také pro úspěšnou integraci zvolené strategie do řízení celé společnosti. Vhodným může být systémový přístup propojení strategie a provozních činností, který je inovovaným systémem *Balanced Scorecard* (BSC) a je znázorněn na obrázku 8.

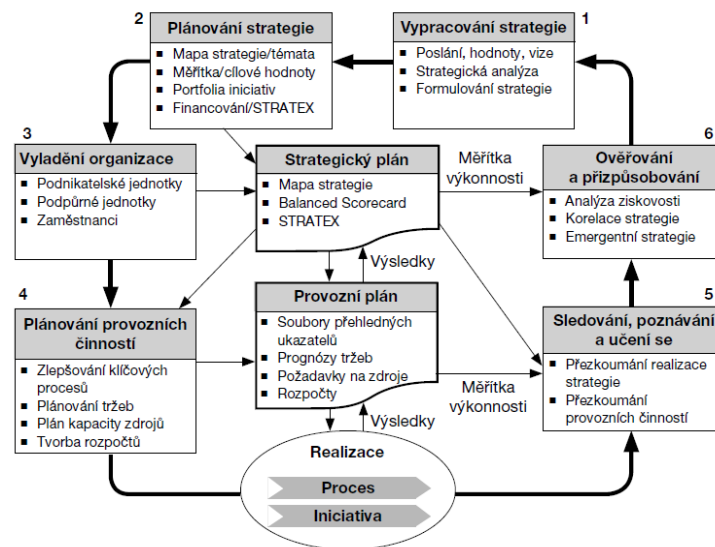
System řízení propojuje formulování a plánování strategie s realizací provozních činností.

Autoři Kaplan a Norton (2010) definovali šest hlavních fází systému řízení:

- Fáze 1 – **vypracování strategie** – na základě strategických analýz, poslání, vize a cílů firmy je vypracována strategie top managementem s využitím strategických nástrojů.
- Fáze 2 – **plánování strategie** – použity jsou například mapy strategie a BSC.
- Fáze 3 – **vyladění organizace** – po vytvoření mapy strategie a BSC pro nejvyšší úroveň dochází k charakterizování strategií na základě kaskádování. Definovány jsou mapy strategie a systémy BSC pro všechny SBU.
- Fáze 4 – **plánování provozních činností** – po vyladění všech SBU a zaměstnanců se zvolenou strategií, je možné přistoupit k plánování provozní činnosti. K tomu slouží řízení jakosti a procesů, reengineering, tvorba klouzavých prognóz, přiřazování nákladů k výkonům, plánování kapacity zdrojů nebo tvorba dynamických rozpočtů.

- Fáze 5 – **sledování, poznávání a učení se** – společnost s realizací strategie a provozních plánů objevuje a poznává problémy, překážky a nesnáze, kterým musí čelit. V této fázi se sjednocují informace o provozních činnostech a strategii v rámci porad top managementu, které jsou pečlivě strukturované a navržené a jejichž účelem je přezkoumání zvolené strategie a provozních činností.
- Fáze 6 – **ověřování a přizpůsobování** – vedení společnosti získává informace o interních provozních činnostech a nové údaje o externím prostředí a konkurenci. Tato data používá k ověření a přizpůsobení strategie a k získání zpětné vazby.

Úplný a integrovaný systém řízení pomáhá firmám překonávat obtíže při implementaci zvolené strategie.



Obrázek 8: Systém řízení – propojení strategie s provozními činnostmi
Zdroj: Kaplan a Norton, 2010

Úspěšná implementace strategie a její propojení do celého řízení společnosti má určité charakteristické rysy a vyžaduje vytvoření a splnění následujících podmínek:

- Strategie podniku musí obsahovat a určovat dílčí strategie pro jednotlivé úrovně řízení. Zahrnutý musí být všechny základní funkce podniku, jako je marketing, výroba, personalistika, finance, materiálové zdroje apod.
- Dílčí strategie definované pro jednotlivé úrovně řízení na sebe musí navazovat a musí vytvářet jednotný řídicí systém. Nelze vytvářet dílčí strategie odděleně.
- Vybraná strategie musí být v souladu s organizační strukturou společnosti. Podniku je tím umožněno pružně reagovat na měnící se podmínky.

- Strategie musí být definována tak, aby umožňovala rozvoj základních dovedností podniku. Současně by měla firmu připravit na získávání dalších schopností, které mohou být využity v případě změn okolí organizace.
- V rámci strategie musí být určeni vhodní manažeři, kteří jsou schopni komunikovat se svým okolím a efektivně ho řídit.

Mimo tyto uvedené podmínky musí strategie definovat systém dalšího vzdělávání všech zaměstnanců firmy. Důležité je vymezení strategie tak, aby se v ní pracovníci našli, realizovali a mohli být hrdí, že v dané společnosti mohou pracovat. (Dedouchová, 2011)

2.2 Makrozátěžové testy

Kapitola je nejprve zaměřena na vysvětlení pojmu makrozátěžové testy a jejich minulý vývoj. Dále jsou popsány typy makrozátěžových testů a druhy testovaných rizik a ekonomických šoků. V závěru jsou představeny zdroje informací a používané proměnné pro makrozátěžové testování.

2.2.1 Definice makrozátěžových testů

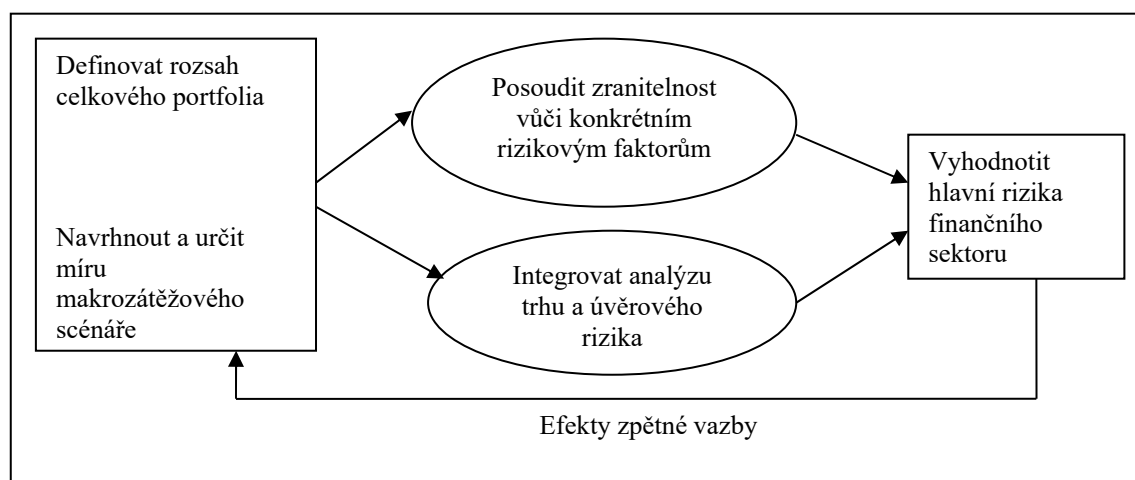
Ve slovníku ČNB (2014) je uvedeno, že makrozátěžové testy umožňují kvantifikaci odhadovaných ztrát, ke kterým by došlo v důsledku realizace extrémních, ale možných scénářů ekonomických šoků do finančního systému. Finanční sektor je zkoumán jako celek (makrozátěžové testy) nebo jako individuální instituce (mikrozátěžové testy). Makrozátěžové testy se provádí za účelem ohodnocení stability finančního systému nebo individuální organizace. Důležité je nastavení makrozátěžových testů tak, aby zachycovaly realitu co nejspolehlivějším způsobem. Případné odhalení potenciálně zranitelných míst finančního sektoru a jejich vazeb na ekonomický vývoj dává možnost omezení rizik a posílení odolnosti finančního sektoru vůči vlivům nepříznivých ekonomických šoků.

Termín makrozátěžových testů popisuje řadu technik používaných pro měření a pochopení citlivosti portfolia vůči různým rizikovým šokům. Existence rizik se promítá do fungování každé společnosti. V minulosti se instituce snažily tato rizika eliminovat, dnes jsou

chápana jako neoddělitelná součást trhu. Organizace se tedy snaží tato rizika řídit a minimalizovat jejich dopady.

Makrozátěžové testy jsou analytickou metodou vytváření číselných odhadů budoucího vývoje. Při použití makrozátěžových testů se nejedná pouze o vložení hodnot do tabulek a jejich analýzu pomocí vzorců a grafů. Musí být také správně nastaveny předpoklady a úsudky, které mohou být rozhodující pro sestavení smysluplných závěrů.

Termín makrozátěžové testy popisuje řadu technik používaných pro měření a pochopení citlivosti portfolia vůči různým rizikovým šokům. Testy odhadují určitý vývoj, ale neurčují, s jakou pravděpodobností daný scénář nastane. Pro reálnou předpověď je nutné co nejlépe zhodnotit vzájemnou souvislost mezi rizikovými faktory. Obecný přehled provádění makrozátěžových testů poskytuje obrázek 9. Podrobnější znázornění rozhodovacích kroků při tvorbě makrozátěžových testů konkrétního portfolia je uvedeno v příloze B.



Obrázek 9: Obecný přehled makrozátěžového testování

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sorge, 2004

Nejstarší modely makrozátěžových testů byly velmi jednoduché, jelikož se spoléhaly na srovnávání vztahů mezi agregátními zisky a ztrátami, na základě kterých hodnotily makroekonomický rozvoj (Blaschke a kol., 2001). V prostředí, kde jsou data těžko dostupná, je to stále jediný možný přístup. Avšak sofistikovanější techniky, které uvádějí např. Segoviano a Padilla (2006), mohou pomoci odkrýt odolnější a spolehlivější odhady.

Makrozátěžové testy mohou být aplikovány v portfoliu na straně aktiv i pasiv. Mohou být použity pro analýzu různých druhů rizik. Makrozátěžové testy mohou místo klasického ocenění portfolia používat současné tržní hodnoty úrokových sazeb, měnových kursů, cen akcií. Testy zahrnující rizikovější scénáře nebo změny v makroekonomickém prostředí stále více vyžadují přecenění portfolia na jinou řadu předpokladů. Výstupem jsou číselné odhady změn portfolia. Tyto změny hodnot vyjadřují dopady na jisté části kapitálu pro pochopení citlivosti čistého jmění společnosti na uvažovaná rizika. (Jones a kol., 2004)

Pro testování se používají údaje a data o bilančních a mimobilančních pozicích bank a firem. Vyhodnoceny jsou vlivy výrazných změn parametrů na finanční zdraví (změny úrokových sazeb, měnového kurzu apod.). Účinky jsou hodnoceny především pomocí kapitálové přiměřenosti⁶. Pomocí makrozátěžových testů se zjišťuje, jak by mohla být kapitálová přiměřenost ovlivněna nepříznivými vnějšími faktory. Základem modelu makrozátěžových testů je porovnání a vyhodnocení kapitálové přiměřenosti. Testování instituce se provádí před šokem (počáteční kapitálová přiměřenost) a po šocích (koncová kapitálová přiměřenost). (Čihák a Heřmánek, 2005)

Před provedením samotných makrozátěžových testů je nutné vybrat instituce, kterých se bude testování týkat. Důležité je rozhodnout, zda zahrnout pouze místní bankovní orgány, nebo také zahraniční banky, pojišťovny, penzijní fondy, nefinanční organizace, domácnosti apod. Pokud se provádí testování v konkrétním podniku, rozhoduje se, zda zařadit pouze daný subjekt nebo i ostatní z konkurenčního prostředí. Na makrozátěžové testy se pohlíží jako na proces, který se skládá z části vyšetřující, části diagnostické, části číselné a části interpretující. (Čihák, 2004; Jones a kol., 2004; Sorge, 2004)

Proces makrozátěžových testů začíná fází identifikace zranitelných míst. Není možné zkoumat každý rizikový faktor do hloubky, proto je vhodné zúžením zaměření testů provést přesnější analýzu vybraných rizik. Začlenění zranitelných míst do testů je neustále

⁶ Pod pojmem kapitálová přiměřenost je myšlena vybavenost vlastními zdroji (poměr vlastního kapitálu) ve vztahu k rizikovým aktivům, vybraným mimobilančním aktivům a tržním rizikům.

se opakující proces. V první fázi testování je nutné zařadit pracovníky z různých oddělení a pracovních pozic pro zajištění správného zpracování dat a vhodnou interpretaci výsledků.

Dalším krokem je sestavení scénáře, který bude základem pro testování. Tato fáze procesu zahrnuje posouzení dostupných údajů a modelů k určení toho, co lze použít k pochopení chování systému s ohledem na hlavní zranitelnosti. Scénáře mohou být založeny na historických datech (např. použití největší pozorované změny nebo extrémních hodnot v určité době) nebo hypotetických datech (zapojení smyšlených uskutečnitelných pohybů). Hypotetické scénáře mohou být realističtější, zejména pokud dochází k významným změnám finanční struktury. (Jones a kol., 2004)

Jakmile je upraven scénář, následuje převedení různých výstupů do rozvahy a výkazu zisků a ztrát dané instituce. Existují dva přístupy k překládání scénářů do rozvahy a výsledovky. Přístup *bottom-up* je založen na odhadech údajů pro individuální portfolia, které mohou být následně agregovány. Naproti tomu přístup *top-down* používá pro odhad vlivů souhrnné a makroekonomické údaje.

Následujícím krokem je určení sekundárních dopadů. Tyto účinky se mohou projevit jako překonání poruch přímých úvěrů, zvýšené náklady na financování oslabených firem nebo změna portfolia ovlivňující agregátní poptávku. Sekundární dopady se během procesu testování mohou objevit všechny. Pro zvážení sekundárních účinků se často používají modely nákazy, které se snaží určit dopad selhání klíčových organizací na ostatní podniky a na finanční systém jako celek.

Makrozátěžové testy jsou zakončeny fází interpretace výsledků. Pokud je základní model testování špatně specifikován nebo odhadnut, mohou být zjištěné údaje neplatné a nepravdivé. Proto je vhodné výsledky makrozátěžových testů porovnat s dalšími doplňujícími měřeními rizik, jako jsou například ukazatele finančního zdraví. (Sorge, 2004; Jones a kol., 2004)

Z výše uvedeného vyplývá, že makrozátěžové testy mohou být velmi užitečné, jestliže jsou prováděny pravidelně. Tím mohou být získávány informace o změnách rizik v portfoliu v průběhu času. Výsledky testů jsou přínosné při vyhodnocování vlivů velkých změn klíčových proměnných. Veřejné šíření výsledků makrozátěžového testování však může

představovat složitosti při interpretaci výsledků a dokazování důvěryhodnosti hodnot. Společnosti provádějící testování nemusí být ochotny sdělovat informace, které by mohly identifikovat konkrétní organizaci. Firmy mají obavu ze špatné interpretace hodnot na trhu nebo ze zneužití údajů konkurencí. Zveřejnění některých souhrnných informací však může být poučné pro finanční trhy i jednotlivé instituce, které chtějí porovnat výsledky vůči konkurentům. Nemusí přitom odhalovat identitu své společnosti. Uveřejnění prováděných scénářů může zvýšit povědomí o některých rizicích pro podniky.

Makrozátěžové testování pomáhá posoudit tvůrcům strategií význam zranitelnosti finančního systému. Přínosem makrozátěžových testů je zahrnutí predikce budoucího vývoje makroekonomických ukazatelů. Výhodou je pohled na ekonomiku jako celek, ale i možnost posuzovat rizikové situace v rámci jednotlivých institucí a mezi nimi. Makrozátěžové testy prováděné pro celou ekonomiku mohou doplnit informace jednotlivým podnikům a jejich testům. Význam mají i pro kontrolu a ověřování jiných druhů analýz. Informace získané z makrozátěžových testů mohou pomoci odhalit nedostatky při sběru dat, při provádění reportingu nebo při řízení rizik. Vzhledem k obsaženým predikcím jsou potenciálním zdrojem informací pro tvorbu strategických scénářů.

2.2.2 Vývoj makrozátěžových testů

Mezinárodní měnový fond (MMF) ve spolupráci se Světovou bankou (WB) zavedly v roce 1999 program nazvaný *Financial Stability Assessment Program* (FSAP), ve kterém byly zpracovány první makrozátěžové testy. Jde o program, který se zabývá komplexní a hloubkovou analýzou finanční stability zemí. Makrozátěžové testování se stalo součástí nástrojů pro testování schopností finančního systému odolávat neočekávaným šokům.

Borio a kol. (2012) zmiňují, že zátěžové testování nevzniklo v oblasti financí, ale ve strojírenství. V nejširším slova smyslu je stresové testování technika pro ověřování a testování stability zvoleného subjektu nebo systému při nepříznivých podmínkách.

Jednu z prvních publikací, která se zabývá teorií makrozátěžových testů, vydal MMF (Blaschke a kol., 2001). Tento *working paper* se zabývá hlavně vysvětlením základních

postupů testování a objasněním testovaných rizik. Pravidelné provádění makrozátěžových testů v EU bylo od počátku navrženo v souladu s právními předpisy Evropského výboru pro systémová rizika (ESRB – *European Systemic Risk Board*) a tří Evropských dohledových agentur (ESAs – *European Supervisory Authorities*)⁷. Všechny tyto instituce zahájily svou činnost v roce 2011. Ze tří uvedených orgánů ESAs, nejvíce využívá makrozátěžové testy EBA. Částečně se tak děje pro větší naléhavost nedostatků v evropském bankovním sektoru, ale také z důvodu rozvinutější teorie a praxe při makrozátěžovém testování bankovního sektoru než v případě trhu pojišťoven nebo infrastruktury finančního trhu. (ECB, 2013) V České republice se tímto tématem začal zabývat Čihák, který shrnul problematiku makrozátěžových testů ve své práci pod názvem *Stress Testing: A Review of key Concepts*. (Čihák, 2004)

Klíčovou publikací v této oblasti je příspěvek Elsingera a kol. (2006), ve kterém autoři vytvořili model makrozátěžových testů pro rakouský bankovní sektor. Tento model sjednocuje tržní riziko, úvěrové riziko a úrokové riziko spolu s úvěrovým rizikem v mezibankovním sektoru. Je to první model, který umožňuje plné použití registru úvěrových dat. Vzhledem k informacím o mezibankovním působení je možné pomocí tohoto modelu sledovat, jak se selhání jedné nebo více bank šíří. Model byl následně rozšířen o ziskové riziko a riziko plynoucí z přeshraničního působení. Navíc byl upraven tak, aby bylo možné vytvořit tříletou předpověď (Boss a kol., 2008).

V několika publikacích rozvíjí metodu založenou na rozvahových datech Gray spolu s dalšími autory jako nástroj pro makrobezpečnostní analýzu (např. Gray a kol., 2006). Tento model umožňuje odvodit úroveň tržní hodnoty propojených odvětvových rozvah, včetně těch vládních, v případě normálních i stresových situací. Vzhledem k původu v Mertonově modelu (Merton, 1974), zachycuje tento přístup některé nelinearity, především ty kolem hranice pochybení. Modely Mertona pro jednotlivé subsektory použili

7 Jmenovitě Evropský orgán pro bankovníctví (EBA – *European Banking Authority*), Evropský orgán pro pojišťovnictví a zaměstnanecké penzijní pojištění (EIOPA – *European Insurance and Occupational Pensions Authority*) a Evropský orgán pro cenné papíry a trhy (ESMA – *European Securities and Markets Authority*).

v širším rozsahu například Pesaran a kol., (2006) nebo Duellmann a Erdelmeier (2009). Hlavní inovací Pesarana a kol., (2006) je navrhnout globální rámec VAR (autoregresivní vektorový model – *Vector Autoregressive model*) pro modelování národních a mezinárodních rizikových faktorů společně, což bude velmi atraktivní pro další makrozátěžové testy. (Borio a kol., 2012)

Význam makrozátěžového testování se projevil především s příchodem dluhové krize v roce 2008. Po tomto roce se objevilo mnoho dalších zmínek o makrozátěžovém testování a konkrétním použití testů. Například autoři Marcelo a kol. (2008) se zaměřili na přínos makrozátěžových testů pro zkoumání a udržení finanční stability.

Největší zlepšení v oblasti makrozátěžových testů v posledních letech se bezpochyby objevilo v oblasti úpravy rizika likvidity. Například Barnhill a Schumacherová (2011) uvádí přístup, který měří vztah mezi solventností a rizikem likvidity založený na rozvoji během nedávné krize započaté v roce 2008. Autoři Hesse a kol., (2014) se zabývali efekty přelévání a nákazy v případě likvidity a solventnosti bank a jejich kapitálové pozice v době krize. Puhr a Schmitz (2014) poukazují na významné interakce mezi likviditou a solventností, které nelze ignorovat.

Hospodářská krize inspirovala řadu dalších autorů. Například Alfaro a Drehmann (2009) zkoumali, zda je možné vytvořit zátěžový scénář, který bude reálně zachycovat možnosti krize. Uvádějí, že zátěžové modely nejsou robustní a statistické vztahy mají tendenci se hroutit během probíhajících krizí. Interpretaci výsledků makrozátěžových testů je nutné rozlišovat na „normální“ období a období krize. V období krize je nutné dosáhnout lepší transparentnosti získaných výsledků. (Schuermann, 2014) Mezi ekonomy se najdou i odpůrci makrozátěžových testů. Například profesor William Black tvrdí, že makrozátěžové testy nikdy nefungovaly. (Mont, 2015)

2.2.3 Typy makrozátěžových testů

Makrozátěžové testy lze rozlišovat z hlediska použité metody pro testování nebo z hlediska rozsahu testů. Typy testů přehledně shrnuje tabulka 5.

Tabulka 5: Typy makrozátěžových testů

Makrozátěžové testy z hlediska	
použité metody	rozsahu testů
<ul style="list-style-type: none"> - citlivostní analýza, - analýza pomocí scénářů, - analýza nákazy. 	<ul style="list-style-type: none"> - individuální instituce, - finanční systém.

Zdroj: vlastní zpracování

Makrozátěžové testy z hlediska použité metody (Čihák, 2004; Swinburne, 2007; Jacobsen, 2007):

1. **Citlivostní analýza** – je založena na snaze rozpoznat reakce portfolií na změny určitých ekonomických proměnných, jako jsou úrokové sazby nebo směnné kurzy. Obvykle je používán přístup, který zanechává všechny ostatní skutečnosti, které nejsou podrobeny testům, jako sobě rovné (*all-other-things-being-equal*). Z tohoto důvodu zřídka kdy berou v úvahu rizika nepřímých efektů a změn.
2. **Analýza pomocí scénářů** – tato analýza je zaměřena na hodnocení odolnosti finančních institucí a finančního systému vzhledem k mimořádným událostem. Události musí být proveditelné, věrohodné a vyjádřené ve scénáři. Při analýze jsou zpracovávány hromadné rizikové faktory na rozdíl od citlivostní analýzy.
3. **Analýza nákazy** – bere v úvahu přenos nákazy jednotlivými šoky z individuálních organizací na finanční systém jako celek.

Z hlediska rozsahu testů se rozlišují následující makrozátěžové testy (Kida, 2008; Blaschke a kol., 2001):

1. **Makrozátěžové testy individuálních institucí** – testy se vyvíjely od roku 1990 jako nástroj managementu rizik a nyní se používají jako prostředek pro stanovení rizikově vážené úrovně kapitálu podle struktury *Basel III*. Tyto makrozátěžové testy se většinou implementují pro doplnění interních modelů a systému managementu, které používají finanční instituce pro rozhodování při rozdělování kapitálu. Všem úrovním managementu mohou makrozátěžové testy pomoci při určování, zda jsou výsledky pro konkrétní produkt nebo pozici úměrné stupni podstupovaného rizika. Nejčastěji se měří a testuje tržní riziko.
2. **Makrozátěžové testy finančního systému** – zaměřují se na dopady šoků na stabilitu systému jako celku nebo jeho významné části, např. bankovního sektoru. I když se testuje celý finanční systém, není vhodné používat souhrnné informace. Vhodnější je

použití jednotlivých dat pro konkrétní instituce. Jinak by mohl nastat problém s odhalením rizik a zranitelných míst, které se objevují pouze v některých organizacích. Organizátorem makrozátěžových testů finančního systému bývají centrální banky nebo instituce dohledu. V případě České republiky provádí makrozátěžové testy centrální banka (Česká národní banka – ČNB), která zveřejňuje informace dvakrát ročně.

V příloze C jsou uvedeny odlišnosti makrozátěžových testů z hlediska jejich rozsahu v přehledné formě.

K převádění makroekonomických šoků a scénářů do proměnných finančního systému se používají dva přístupy – *bottom-up* a *top-down*. Přístup *bottom-up* je používán k odhadování dopadů šoků při použití údajů o jednotlivých portfoliích. Tento přístup zachycuje koncentraci rizik a případné nákazy. Obecně makrozátěžové testy prováděné pomocí *bottom-up* přístupu vedou k přesnějším výsledkům. Pomocí *top-down* přístupu se posuzují dopady na základě údajů agregátních. Testování jsou podrobeny skupiny organizací nebo finanční systém jako celek. Ideálně by k testování měly být použity obě metody. Tomu ale může bránit nedostupnost a nedostatek dat. Tabulka v příloze D stručně shrnuje oba přístupy. (Jones a kol., 2004; Čihák, 2007)

2.2.4 Druhy rizik a ekonomických šoků

Při testování jakéhokoliv druhu rizika je nejprve důležité zvolit vhodný model makrozátěžových testů, skupinu aplikovaných šoků a typ scénáře. Dále je nutné vybrat, na které části společnosti nebo trhu a v jaké míře budou rizika použita. Podstatné je určit časový rámec, ke kterému se budou testy vztahovat. Pro agregátní testování je také nezbytné specifikovat instituce, které budou zahrnuty do testování, stanovit jak agregovat data a jak prezentovat a interpretovat výsledky.

Druhů rizik je velké množství (Blaschke a kol., 2001), nejčastěji se testuje úvěrové riziko, úrokové riziko, kursové riziko, riziko likvidity, riziko ceny vlastního kapitálu, riziko cen zboží, tržní riziko, *Value-at-Risk* (VaR) a další. V následujícím textu je stručně objasněno nejpodstatnější testované riziko, tj. riziko úvěrové. Charakteristika dalších uvedených rizik je shrnuta v tabulce 6. Podrobnější popis rizik je uveden například v diplomové práci autorky (Staňková, 2013).

Úvěrové riziko (*Credit Risk*)

Úvěrové riziko patří mezi nejdůležitější parametry makrozátěžového testování a má velkou vypovídací schopnost při definici finanční stability. Úvěrovým rizikem je míněno riziko, kdy zavazující se strana nedodrží své smluvní závazky. To se vztahuje k riziku, že peněžní toky plynoucí z aktiv nemusí být uhrazeny v plné výši, záleží na smluvním ujednání.

Pro úvěrové riziko je rozsah citlivostní analýzy určován podle úvěrového portfolia instituce. Klíčovými parametry úvěrového rizika jsou:

- pravděpodobnost selhání (*Probability of Default – PD*) – tato pravděpodobnost je závislá na příjemci půjčky a měří se v procentech podle období,
- ztráta při selhání (*Loss Given Default – LGD*) – určuje konečnou ztrátu úvěrového selhání, souvisí se zástavou a počítá se pomocí míry návratnosti pohledávek,
- vystavení selhání (*Exposure at Default – EAD*) – neboli expozice při selhání vyjadřuje ztrátu v případě selhání dlužníka, riziko nezávisí na příjemci půjčky, ale na provedené transakci.

Analýza úvěrového rizika je mnohem méně rozvinutá než u jiných rizik, například u tržního nebo úrokového, hlavně kvůli nedostatku použitelných dat. (Marcelo a kol., 2008)

Tabulka 6: Charakteristika vybraných testovaných rizik

Druh rizika	Charakteristika rizika
Úrokové riziko (<i>Interest Rate Risk</i>)	Vychází z rozsahu selhání finanční struktury společnosti při nepříznivém pohybu úrokových sazeb. Nastane v situaci, kdy se k sobě nehodí úroková citlivost aktiv a pasiv dané společnosti.
Kurzové riziko (<i>Exchange-rate Risk</i>)	Ovlivňuje hodnotu aktiv, pasiv a mimobilančních položek firmy; může být přímé – instituce obchoduje v cizí měně, nebo nepřímé – devizový trh je obsazen jednou společností vypůjčovatelů nebo protějšky ztratí úvěruschopnost.
Riziko likvidity (<i>Liquidity Risk</i>)	Riziko likvidity aktiv pojednává o neschopnosti provádět transakce při současných tržních cenách kvůli velikosti transakcí. Riziko likvidity finančních zdrojů odkazuje na neschopnost dostatečného přístupu k financím pro provedení plateb závazků včas.
Riziko ceny vlastního kapitálu (<i>Equity Price Risk</i>)	Změny cen akcií ovlivňují hodnotu aktiv, pasiv a mimobilančních položek společnosti. Specifické riziko vlastního kapitálu je rizikem, které souvisí s pohybem cen individuálních akcií. Obecné riziko vlastního kapitálu je spojeno s pohybem cen na celém akciovém trhu.
Riziko cen zboží (<i>Commodity Price Risk</i>)	Pojednává o potenciálních ztrátách, které mohou vzniknout v důsledku změn tržních cen aktiv, pasiv a mimobilančních položek organizace.
Tržní riziko (<i>Market Risk</i>)	Riziko ztráty v portfoliu nastává v rámci pohybů tržních cen. Definice tržního rizika zahrnuje i další faktory, jako je riziko změny likvidity nebo úrovně jedné či více tržních cen, sazeb, ukazatelů, riziko proměnlivosti, souvztažnosti nebo dalších tržních činitelů.
<i>Value-at-Risk (VaR)</i>	Metoda, která byla vyvinuta pro vyřešení agregace a měření hromadných rizik.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Marcelo a kol., 2008; Komárková a kol., 2011; Blaschke a kol., 2001

Dále je možné testovat například tato rizika (Baliño, 2006; Calari a Ingves, 2003):

- riziko nemovitého majetku (*Real Estate Risk*),
- operační riziko (*Operational Risk*),
- riziko nákazy (*Contagion Risk*),
- riziko změny vývozu informačních a počítačových technologií (*Changes in Information Computer Technology Exports*),
- riziko ztráty hodnoty záruk (*Losses in Value of Collateral*),
- riziko změny růstu HDP (*Changes in GDP growth*).

V literatuře se objevují i další druhy rizik, která jsou velmi specifická, a stále se do testování zařazují nová rizika.

Nezbytnou součástí makrozátěžových testů je správná identifikace ekonomických šoků, které mohou negativně ovlivnit stabilitu finančního systému testované instituce nebo ekonomiky. Používají se tři druhy šoků:

- šoky na jednotlivé proměnné trhu,
- šoky podkladových proměnných,
- korelace – vzájemná souvztažnost šoků.

Je nutné brát ohled na spolehlivost a odolnost, kterou je třeba zkontrolovat a testovat.

Proces charakterizující šoky, které jsou brány v úvahu, se skládá z několika dílčích etap. Je třeba, aby vybrané šoky byly určeny (identifikace a definice šoků), následuje kalibrace (měření velikosti šoků a jejich specifikace) a proces zakončuje implementace (zavedení do systému a kvantifikace dopadu). Šoky jsou vybrány na základě rizik, která mají být měřena. Kalibrace je provedena podle vybraného typu analýzy. Začíná se volbou období, které bude testováno a souvisí s typem rizika. Snahou je určit, jaká nastane hodnota proměnné v zátěžové situaci. Implementace je realizována pomocí hlavních proměnných (určené specifické klíčové parametry), které vzhledem ke své povaze a dostupnosti mají nejvýznamnější přímý nebo nepřímý dopad na testovaná rizika. Jde o kvantitativní posouzení dopadu šoků na různé okolnosti ve finančním systému. (Marcelo a kol., 2008)

Bez ohledu na typ analýzy a použité kalibrace může být dopad šoků odhadnut dvěma způsoby:

- přístup po částech (*Piecewise approach*) – výběr spočívá v izolaci klíčových proměnných⁸ od ostatních,
- integrovaný přístup (*Integrated approach*) – dopad šoků je odhadován podle jednotného základu, který bere v úvahu všechna rizika náchylná k ovlivnění aplikovanými šoky.

Jestliže je dostupnost dat značně omezena a přesný výpočet souvztažnosti mezi různými druhy rizik je složitý, je použit přístup po částech a různá rizika jsou ovlivněna stejnými šoky. (Marcelo a kol., 2008)

2.2.5 Zdroje a proměnné pro makrozátěžové testy

Jak uvádí dokument zpracovaný Jonesem a kol. (2004), lze pro analýzu finanční stability využít údajů získaných z různých sektorů ekonomiky:

- Reálný sektor: důležité jsou informace o růstové výkonnosti ekonomiky vzhledem k potenciálu a tempo růstu spotřeby, investic a příjmů. Další používané údaje jsou nezaměstnanost, inflační tlaky na spotřebitele, velkoobchodní prodej a ceny aktiv. Pro domácnosti a podniky jsou důležité informace jako např. rozsah zadluženosti, pákový efekt⁹, růst příjmů nebo schopnost dostát svým dluhům.
- Vládní sektor: použití ukazatelů o relativním vládním dluhu, dluhových akciích a související udržitelnosti dluhů. Potřebné jsou také informace o financování státního rozpočtu; zkoumá se i velikost fiskálních podnětů.
- Vnější sektor: aplikace hodnot o velikosti deficitu běžného účtu, oficiálních rezervách nebo financování deficitu. Důležité informace jsou i o velikosti, době splatnosti a měnové struktuře zahraničního dluhu. Zkoumá se rozsah měnového kurzu, jeho odchylky, a zda existují nějaké tlaky působící na směnný kurz.

⁸ Výraz proměnná je brán velice široce, jde např. o určité portfolio nebo některé z jeho položek.

⁹ Pákový efekt znamená použití malé části vlastního kapitálu doplněné větší částí cizího kapitálu pro financování investic.

Pro komplexní hodnocení by měly být zahrnuty všechny sektory ekonomiky a informace o nich dostupné, které jsou však relevantní pro konkrétní makrozátěžový test.

Důležité informace poskytují různé strukturální ukazatele finančního systému společnosti (Jones a kol., 2004):

- vlastníctví a podíl na trhu – podle typu instituce jsou definovány vazby mezi jednotlivými složkami finančního systému,
- rozvaha – data pochází z agregátních finančních výkazů a jsou analyzována podle konkrétní organizace (např. banky, pojišťovny, firmy),
- *flow-of-funds accounts* – tj. pořadí, v němž jsou rozdělovány příjmy společnosti pro různá oddělení nebo jednotky; tyto účty mohou poskytnout náhled změn ve struktuře zprostředkování a trendy v získávání finančních prostředků z různých odvětví.

Důležité je zahrnout nejen agregátní údaje z jednotlivých sektorů ekonomiky, ale také informace o konkrétních institucích a firmách.

Proměnné používané pro makrozátěžové testování by měly splňovat dvě vlastnosti. Zaprvé, mělo by být možné interpretovat proměnné jako stupeň dobrého stavu financí dané společnosti. Zadruhé, proměnné by měly být spolehlivě spojeny s rizikovými faktory. Běžně používané proměnné jsou kapitál, kapitalizace, potřebná kapitálová injekce (např. v podobě procenta HDP), zisk, ziskovost (rentabilita vlastního kapitálu, majetku, nebo rizikově vážených aktiv), čistý úrokový výnos a další součásti zisku, hodnocení a pravděpodobnost nedodržení závazku (*Rate and Probability of Default*). Makrozátěžové testy a prezentaci jejich dopadů je možné realizovat i pro jiné proměnné, například tržní ukazatele. (Čihák, 2007)

2.3 Otevřená data

V kapitole je představen pojem otevřená data a je stručně shrnut jejich vývoj. Následuje rozdělení uživatelů a druhů otevřených dat. Poté jsou představeny vybrané aplikace a databáze, které jsou dostupné nejen v ČR. V závěru je uvedeno propojení termínů otevřená data a otevřený přístup.

2.3.1 Definice otevřených dat

Otevřená jsou ta data, která jsou dostupná bez rozdílu všem. Otevřená data pochází z jakékoliv oblasti, může jít o data osobní, výzkumná, firemní nebo veřejné správy. Jak tvrdí Gurin (2014), každý, kdo si někdy objednal letenku online, použil GPS (mobilní navigaci) na telefonu nebo se díval na předpověď počasí, použil otevřená data. S každým dalším použitím otevřených dat se navíc jejich hodnota navyšuje. Již zveřejnění a zpřístupnění na internetu zvyšuje jejich hodnotu. Prezident a spoluzakladatel organizace *Open Knowledge* Rufus Pollock ve své prezentaci zmínil, že „nejzajímavější způsob využití vašich dat vymyslí někdo jiný. Na druhou stranu vy můžete přijít na nejlepší způsob využití dat někoho jiného“ (Pollock, 2012) Není možné dopředu říci, zda data použije malá nebo velká firma, vědečtí pracovníci nebo státní instituce. Jisté ale je, že zpřístupněním dat na internetu se umožňuje jejich zhodnocení. Publikováním dat online je možné dosáhnout kvalitnějších služeb, lepšího ekonomického potenciálu, transparentnosti a efektivnější správy. (Boček a kol., 2012b; Boček a kol., 2014)

Ministerstvo vnitra České republiky (MV ČR) definuje otevřená data jako údaje zveřejněné na internetu, které jsou úplné, snadno dostupné, strojově čitelné, zpřístupněné s jasně definovanými podmínkami dalšího užití a dostupné uživatelům při vynaložení minima úsilí a nákladů. Otevřená data neomezují uživatele ve způsobu jejich použití a opravňují k dalšímu zpracování a šíření dat. (MV, 2015)

V publikaci *Open Data Handbook Documentation*, kterou vydala nezisková organizace *Open Knowledge Foundation*, dnes známá jako *Open Knowledge*, jsou otevřená data definována takto: „*Open data is data that can be freely used, re-used and redistributed by anyone – subject only, at most, to the requirement to attribute and share alike*“¹⁰ (Open Knowledge Foundation, 2012). Otevřená data poskytují nejčastěji univerzity, nevládní organizace, firmy a veřejná správa (Open Definition, 2014).

¹⁰ Což volně přeloženo znamená, že otevřená data jsou ta data, která mohou být volně použita, znovu využita a dále šířena kýmkoliv. Nejvyšší požadavek na jejich šíření by mělo být uvedení autora a zachování licence, pod kterou jsou data zveřejněna.

Data je možné považovat za otevřená, pokud splňují následujících 11 podmínek (Open Definition, 2014):

1. dostupnost – dílo by mělo být dostupné celé, ve vhodné a upravitelné formě,
2. redistribuce – licence nesmí omezovat distribuci díla,
3. opětovné užití – licence musí umožnit úpravu díla a jeho další použití,
4. bez technologických omezení – používat veřejné a volně dostupné formáty souborů,
5. uvedení autora,
6. integrita – název díla musí být odlišný od původního, ze kterého jsou data čerpána,
7. zákaz diskriminace osob a skupin,
8. zákaz diskriminace oblasti použití,
9. šíření licence – práva spojená s dílem se musí vztahovat na všechny, bez nutnosti dodatečné licence,
10. licence nesmí být specifická pro soubor – dostupnost dat by neměla záviset na tom, zda je práce součástí dalšího souboru,
11. licence nesmí omezovat distribuci dalších prací.

Podle Gurina (2014) lze za otevřená považovat ta data, která jsou veřejně přístupná a lidé, společnosti a organizace je mohou používat pro založení nových podniků, k analýzám systémů a trendů, při rozhodování založeném na datech a pro řešení komplexních problémů. Otevřená data tvoří mnoho nových obchodních příležitostí.

Data jsou novým kapitálem globální ekonomiky, což vyvíjí stále větší tlak na možnost jejich nejrůznějšího využití. V dnešní době je otevřený přístup k datům vnímán spíše jako mechanismus, který používají vlády pro zvýšení transparentnosti veřejných služeb. Firmy většinou zůstávají skeptické ke zveřejňování svých interních údajů, jelikož vidí hodnotu právě v důvěrných informacích. Avšak otevřená data mohou například pomoci odhalit to, co si zákazník opravdu přeje a myslí o firmě, včas zachytit marketingové trendy nebo poznat nejlepší partnery pro obchod a těm rizikovým se vyhnout (Gurin, 2014). Pokud tedy společnosti změní svůj postoj a začnou data více poskytovat, může to pomoci zvýšit hodnotu ekonomiky nejen dané země, ale i globální. Otevřená data by tak mohla být používána pro tvorbu strategií podniků, budování konkurenceschopnosti a analyzování nejrůznějších postojů, postupů a hodnot společností, vlády apod. Navíc mohou být zdrojem dat pro zpracovávání makrozátěžových testů.

Bývalý šéf amerického úřadu pro otevřená data Vivek Kundra tvrdí, že otevřená data jsou surovinou 21. století (Boček a kol., 2014). Kundra míní, že role otevřených dat jsou následující:

- pomoc v boji s korupcí, zvýšení politické odpovědnosti a zkvalitnění veřejné služby,
- změna smyslu vládnutí na otevřenou a transparentní službu s aktivní účastí občanů,
- tvorba nových modelů žurnalistiky, které dokáží poskytnout smysluplné informace,
- start mnohamiliardového byznysu, založeného na datech veřejného sektoru.

Někdy se také hovoří o novodobé průmyslové revoluci. (Boček a kol., 2012b)

Pod pojmem otevřená data je možné si přestavit datové soubory, které jsou volně k dispozici komukoliv k dalšímu zpracování. Příkladem těchto datových souborů jsou jízdni řády, účetní výkazy, seznamy majetku institucí, statistické údaje o obyvatelstvu nebo měření čistoty ovzduší (MV, 2015). Mezi otevřená data lze zahrnout i nejrůznější aplikace a databáze. Tyto aplikace a databáze však mohou být zpoplatněné. Nicméně se stále jedná o otevřená data, se kterými se dále pracuje. Také *Wikipedie* může být označena za encyklopedii s otevřeným přístupem. Otevřená data tedy nejsou jen ta z vládního odvětví a veřejných služeb. Svá data mohou zpřístupnit také firmy, podnikatelé nebo řadoví občané.

Jestliže jsou data vyhodnocena nebo shrnuta, vytrácí se z nich primární informace. Pro uživatele dat je proto nejvhodnější, pokud jsou data poskytována v původní podobě a s maximální podrobností. Problém může nastat v případě ochrany osobních údajů. U dokumentů, které obsahují osobní údaje, je nutné tyto informace vymazat. Takový proces se nazývá *anonymizace* a je potřebný například při zveřejňování zápisů z jednání zastupitelstev, smluv nebo výší platů. (Boček a kol., 2014)

Otevřená data je možné zveřejnit v datovém katalogu, což je jednotné místo pro vyhledávání otevřených dat a získávání informací o těchto datech. Jedním z velmi známých datových katalogů je *CKAN*, který spravuje organizace *Open Knowledge Foundation*. *CKAN* je přední světový portál otevřených dat. (Chlapek a kol., 2012; Open Knowledge Foundation, 2015c) Pro Českou republiku spravuje datový katalog MV ČR a je nazván Národní katalog otevřených dat (NKOD). NKOD slouží pro evidenci a publikování otevřených dat veřejné správy a vede tak ke zvýšení její transparentnosti. Cílem NKOD je usnadnit uživatelům orientaci v otevřených datech veřejné správy ČR. (MV, 2015)

Na stránkách MV ČR (2015) jsou uvedeny následující přínosy otevřených dat:

- zvýšení efektivity – otevřená data znamenají možnost sdílení a analyzování,
- podpora ekonomiky – data jsou předpokládaným zdrojem inovací, příležitostí a nabídek; firmy se musí naučit pracovat s daty jako se surovinou použitelnou pro tvorbu aplikací, které následně tvoří přidanou hodnotu a zisk,
- transparentnost, zefektivnění a kontrola veřejné správy – boj s korupcí,
- zapojení občanů do rozhodování – díky přístupu k datům a analýzám se mohou občané lépe a kvalifikovaněji podílet na fungování státu,
- datová žurnalistika – zveřejněná data jsou pro novináře nezastupitelným zdrojem informací.

Z toho vyplývá, že jsou důležitá otevřená data nejen veřejné správy, ale také firem a dalších organizací. Otevřená data zvyšují informovanost, transparentnost i ekonomický rozvoj.

Podle Gurina (2014) se potenciál otevřených dat skrývá především v jejich využití pro business. Otevřená data jsou vhodná jako základ startupů, zejména v oblastech zdravotnictví, financí, energií a vzdělávání, pro realizaci investic založených na datech, k využití příležitostí v marketingu nebo pro objevování nových inovací.

Z výše uvedeného rozdělení vyplývá, že otevřená data poskytují různé příležitosti pro podnikání. Firmy a organizace se mohou zaměřit na aktivní práci s otevřenými daty a postavit na ní svou podnikatelskou činnost. Ostatní podniky mají možnost používat výstupy těchto podniků a institucí pro své vlastní potřeby. Otevřená data mohou být vhodným zdrojem pro tvorbu strategie podniku, jelikož poskytují informace o vnějším i vnitřním prostředí podniku, konkurentech, odběratelích a zákaznících. Aplikace mohou firmám pomoci při rozhodování a řízení lidí, nebo při orientaci na koncové spotřebitele.

2.3.2 Vývoj otevřených dat

První zmínka o tom, že by data měla být dostupná všem, se objevila dlouho před zavedením internetu. V roce 1942 R. Merton vytvořil teorii zaměřenou na výhody otevřených vědeckých dat. Termín otevřená data byl prvně zaznamenán v roce 1995

v dokumentu Americké vědecké agentury (*American Scientific Agency*). Tento dokument odhaloval data zaměřená na životní prostředí. Byla poskytnuta kompletní a otevřená výměna informací mezi různými zeměmi, což je předpokladem pro analýzu a porozumění globálních jevů. (Chignard, 2013)

Další rozvoj otevřených dat nastal s rozvojem informačních technologií a především s příchodem internetu. V prosinci roku 2007 se v kalifornském Sebastopolu konala schůze třiceti průkopníků z oblasti otevřených dat. Sepsali osm principů otevřených vládních dat, které spustily novou oblast demokratických inovací a ekonomických příležitostí. Zmíněné principy jsou takové, že data by měla být kompletní, primární, správně načasovaná, dostupná, strojově zpracovatelná, nediskriminační, nechráněná a použitelná bez licence. (Fretwell, 2014; Chignard, 2013) Jedním z účastníků zasedání byl americký profesor Lawrence Lessig, který založil *Creative Commons* licenci. Tato licence se stala základem myšlenky copyleftu (opak copyrightu) a volného šíření znalostí.

Chignard (2013) dále připomíná, že v roce 2009 dostala Nobelovu cenu za ekonomii Elinor Ostromová, která poukazovala na specifičnost společných informací. Tyto informace jsou velmi podobné veřejným statkům, jelikož jejich užití jednou osobou nijak nebrání a neovlivňuje využití někým dalším.

V dnešní době je leaderem v otevřenosti dat Velká Británie. Spojené státy americké jsou také velmi rozvinutou zemí v této oblasti. V březnu roku 2009 byla v Americe spuštěna webová stránka *www.data.gov*, která začínala se 47 soubory dat a vizí růstu veřejného přístupu k datům. (Fretwell, 2014) V současné době se tento web může chlubit více než 190 000 soubory dat od 553 lokálních, státních a federálních agentur a organizací.

Problematikou otevřených vládních dat se zabývá řada autorů. Pojem otevřená vládní data se stále více objevuje v akademických publikacích zaměřených na současné vlády (Pizzicannella, 2010; Lathrop a Ruma, 2010; Robinson a kol., 2009; Tauberer, 2014; Chlapek a kol., 2012). Publikování výzkumných a vědeckých dat je věnován nejrozsáhlejší rámcový program pro výzkum a inovace, který je nazván *Horizon 2020*. Jde o program, kterým EU financuje vědu, výzkum a inovace v letech 2014-2020. (European Commission, 2014) Jelikož jsou otevřená data stále žádanější, vzniká řada organizací, které spravují

nejrůznější webové stránky zaměřené právě na otevřená data, jejich charakteristiku a cesty k otevírání. Mezi nejznámější mezinárodní neziskové organizace patří *Open Knowledge* a *Open Data Foundation*. V České republice se otevřenými daty zabývá například *Fond Otakara Motejla*.

V případě ČR je problémem slábnutí konkurenceschopnosti, které se projevuje již od roku 2006. Konkurenceschopnost ČR od tohoto roku buď stagnuje, nebo klesá. Svědčí o tom klesající index globální konkurenceschopnosti a shodnou se na tom Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO ČR), NERV (Národní ekonomická rada vlády) a OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Hlavními příčinami poklesu jsou neefektivnost státní správy, nedůvěra v instituce a korupce. Česká republika v případě těchto ukazatelů zaostává za průměrem zemí EU a OECD, ale také například za Čínou. Kvalita veřejných institucí je přitom základním kamenem pyramidy konkurenceschopnosti. Kvalitní veřejná správa je tak základem pro růst zdravé ekonomiky. (MPO, 2011; Boček a kol., 2012a; Boček a kol., 2012b)

MPO v dokumentu *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro 2012-2020* uvádí jako nástroj zlepšení české situace mimo jiné otevřenost státní správy a jejich dat. Veřejné instituce mají poskytovat informace občanům a podnikatelům. Právě dobře informované subjekty se mohou lépe rozhodovat a výrazněji přispívat k tvorbě mezinárodní konkurenceschopnosti. Toto řešení je levnější než možné alternativy zlepšení situace ČR a přispívá k rozvoji podnikání a výzkumu založeného na využití veřejných dat. V roce 2011 se navíc ČR zapojila do globální iniciativy *Open Government Partnership*, která podporuje otevřenost, transparentnost a boj proti korupci. (MPO, 2011; Boček a kol., 2012a)

Otevřenost veřejné správy je možné transformovat ve vyšší konkurenceschopnost pomocí následujících nástrojů (Boček a kol., 2012b):

- Zlepšování kvality veřejných služeb – díky otevřenosti dat je možné získat lepší informace a lépe řešit problémy ohledně veřejných zakázek, dopravy nebo školství, což také usnadňuje veřejnosti poskytovat zpětnou vazbu. Pro omezení korupce sem také patří sledování lokálních a národních peněz.

- Vyšší transparentnost a otevřenost veřejné správy – veřejné prostředky se stávají efektivněji využívané díky poskytnutí dat. Kontrolory jsou mimo novinářů také neziskové organizace, lokální komunity nebo jednotlivci.
- Nový zdroj podnikatelských příležitostí – otevřená data jsou motorem inovací, který byl objeven teprve nedávno. V dnešní době se otevřená data používají především v dopravě, logistice, zdravotnictví, pojišťovnictví a finančních službách. S tvorbou nových aplikací však bude možné otevřená data používat i v dalších tržních odvětvích.
- Zlepšení komunikace úřadů navzájem – většina úřadů dnes používá samostatné databáze a úložiště dat. Pro ostatní je velmi složité se k potřebným datům dostat a mnohdy se sbírají data a vytváří studie, které již byly provedeny. Dostupnost všech potřebných informací vytváří výhodnější vyjednávací pozici, proto by měl mít každý úředník i občan přístup ke všem potřebným datům.

Česká republika se snaží řídit těmito nástroji a zlepšuje svou otevřenost dat, v cestě za úplnou otevřeností je však teprve na svém začátku (Staňková, 2016a).

V roce 2013 zveřejnila nadace *Open Knowledge* prvně tzv. index otevřených dat (*Open Data Index*). Do šetření bylo zahrnuto 60 zemí, které se snaží rozvíjet a používat otevřená data. Podle očekávání, první místo obsadila Británie a druhé USA. Česká republika se umístila na 29. pozici s 45% otevřeností dat. Mezi jednotlivými složkami indexu pro ČR se vyskytovaly značné rozdíly. V roce 2015 již ČR zaujala 21. pozici mezi 122 hodnocenými místy. (Open Knowledge Foundation, 2015a) Pro hodnocení otevřenosti dat jednotlivých míst se dále používá barometr otevřených dat (*Open Data Barometer*), který zveřejňuje organizace *World Wide Web Foundation* (Web Foundation, 2016). Hodnocení pro ČR pomocí barometru je velmi podobné. Podrobný rozbor situace ČR a jejího hodnocení indexem otevřených dat a barometrem otevřených dat uvádí např. Staňková (2016b).

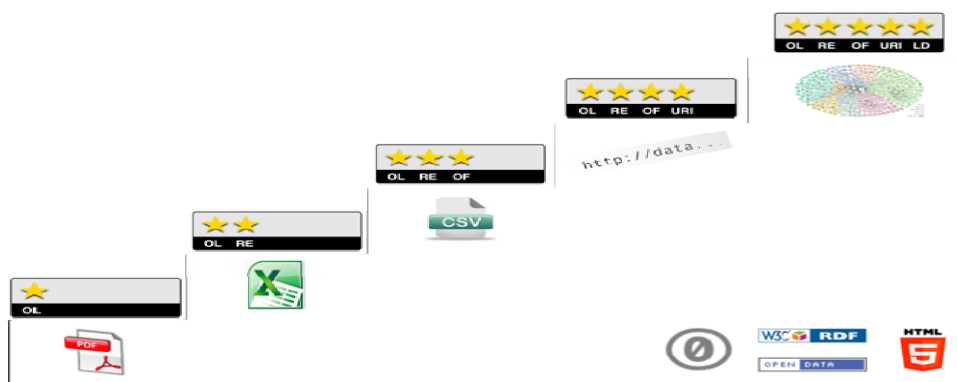
2.3.3 Uživatelé a druhy otevřených dat

Otevřená data mohou využívat nejrůznější subjekty. Uživatele otevřených dat lze rozdělit do pěti základních skupin – poskytovatelé dat, sběrači dat, vývojáři aplikací, obohacitelé dat a zpřístupnitelé dat (Berg, 2013; Gurin, 2014). Poskytovatelé otevřená data volně zveřejňují. Nemusí to být jejich primárním cílem, často se jedná o určitou formu strategie

firmy. Sběrači dat externí údaje především zpracovávají. Jejich hlavním přínosem je přidaná hodnota z práce s těmito údaji v podobě jejich dalšího zpracování, čištění nebo kombinování. Vývojáři aplikací mají podstatnou úlohu na trhu otevřených dat, jelikož právě oni zajišťují zpracování a dostupnost otevřených dat. Primárním cílem vývojářů je data co nejefektivněji a nejpřehledněji zpracovat do použitelných aplikací. Obohacitelé data nejprve shromažďují a následně vytváří vlastní expertízy. Produkují přidanou hodnotu zajímavou pro zákazníky tím, že primární a strohá otevřená data zpřehledňují pro další uživatele. Zpřístupnitelé tvoří nástroje, technologie nebo metody, pomocí kterých jsou data zveřejňována a mohou se tak stát otevřená. (Berg, 2013; Gurin, 2014)

Nejširší možná definice otevřených dat je označuje jako data dostupná online. Formát dat může být různý, naskenovaný dokument, textový dokumenty, tabulky apod. Nejvhodnější formáty pro publikaci otevřených dat jsou JSON, XML nebo RDF. JSON je snadno čitelný formát pro programovací jazyky, který umožňuje nenáročné strojové zpracování dat. XML je formát dat, který dovoluje zachovat neporušené informace i vzhled dokumentu. RDF zobrazuje data ve vhodné formě pro kombinaci informací z více zdrojů.

Pro rozlišení otevřených dat se používá stupnice hvězdiček, podobně jako při hodnocení hotelů. Pětihvězdičkové schéma k hodnocení otevřenosti dat (viz obrázek 10) sestavil Tim Berners-Lee, který je znám především tím, že stojí za vznikem webu.



Obrázek 10: Pětihvězdičkové schéma hodnocení otevřenosti dat¹¹
Zdroj: Hausenblas, 2012

¹¹ Zkratky ve schématu označují: *Open License* – OL, *REused* – RE, *Open Formats* – OF, *Uniform Resource Identifier* – URI a *Linked Data* – LD.

Hvězdičky ve schématu znamenají následující informace (Boček a kol., 2014; Gurin, 2014; Hausenblas, 2012):

* – zveřejněná data na webu pod otevřenou licenci – **otevřená licence (OL)**:

Označuje data, která jsou publikovaná online a je možné tato data opětovně použít. Takto označené mohou být i naskenované dokumenty.

** – publikovaná strukturovaná data – **strojově čitelná data**:

Dvě hvězdičky indikují data, která jsou dostupná online, navíc jsou také strojově čitelná. To znamená, že jsou ve srozumitelné podobě pro člověka i počítač. Nejčastějším formátem dvouhvězdičkových dat je excelová tabulka.

*** – použití otevřených formátů – **standardizované formáty**:

Data ohodnocená třemi hvězdičkami jsou standardem pro data veřejné správy a samosprávy. Standardizované formáty zajišťují čitelnost otevřených dat pomocí běžně dostupných softwarových nástrojů. Výraz CSV (*Comma-separated values* – hodnoty oddělené čárkami) označuje souborový formát přepisu tabulky, kde jsou hodnoty v řádcích, oddělené čárkou. Typickým příkladem rozdílu mezi dvou a tří hvězdičkovými daty je tabulka v excelu. Pokud je zvolen formát XLS, jde o uzavřený dvouhvězdičkový dokument. Novější formát XLSX je možné převádět do alternativních programů, jako je *LibreOffice* nebo *OpenOffice*. Otevřenost a další zpracovatelnost dat se tím zvyšuje.

**** – použití jednoznačných identifikátorů (URI) – **RDF standard**:

Klíčový je pojem univerzálního identifikátoru URI (*Uniform Resource Identifier* – jednotný identifikátor zdroje). Zjednodušeně řečeno jde o přiřazení vlastnosti každému sloupci tabulky tak, aby byl obsah tabulky pochopitelný nejen pro člověka, ale také pro stroj. Proces přiřazování vlastností bývá označován jako standardizace. Jedním z nástrojů, které toto umožňují je RDF (*Resource Description Framework* – systém popisu zdrojů). Jde o obecný rámec dat, která popisují zdrojový dokument.

***** – propojená data s ostatními – **propojená data**:

Pět hvězdičkami se označují otevřená propojená data – *Linked Open Data (LOD)*. Jejich podstatou je propojenost databází různých institucí. Propojení dat spočívá v tom, že se

pomocí kódu určí společná data pro dva a více zvolených datasetů. Díky propojení databází je možné hledat více výrazů najednou, i když se každý objevuje v jiné tabulce.

2.3.4 Aplikace a databáze

Mezi nejčastější a nejjednodušší způsoby zveřejňování otevřených dat patří vložení souboru ke stažení na web. S otevřenými daty však úzce souvisí tvorba mobilních a webových aplikací a nejrůznějších databází. Tyto aplikace a databáze dávají otevřeným datům konkrétní podobu, využitelnost a význam pro jejich uživatele. Navíc, především mobilní aplikace, velice rychle obsazují trh a mají potenciál generovat velké zisky.

Mezi významné aplikace ve světě lze zařadit například bezejmennou aplikaci, označovanou jako *There's a Hero in All of Us*, která je určena profesionálním i amatérským zdravotníkům. V případě, že někdo kontaktuje linku první pomoci při podezření na zástavu srdce, tato aplikace vyhledá a upozorní nejbližšího zdravotníka, který je schopen poskytnout resuscitaci a první pomoc. Ve Velké Británii je známá mobilní aplikace s názvem *Numberhood*, která poskytuje informace o zvolené lokalitě v Británii. Vyhledané informace je možné porovnávat s dalšími regiony. Uvedeny jsou informace o lokální ekonomice, nezaměstnanosti, vzdělání, zdravotnictví, kriminalitě, trhu s nemovitostmi a kvalitě komunity. (Boček a kol., 2012a; Boček a kol., 2012b)

Databáze, která ve Spojených státech pomáhá řešit problematiku propojování politiky a byznysu se nazývá *LittleSis*. Obsahuje jména 75 tisíc osob a 25 tisíc organizací, mezi kterými se nachází politické, ekonomické nebo lobbistické vazby. Základem této databáze jsou informace o sponzorských darech, daňových přiznáních a účetních uzávěrkách. Podobně na Slovensku funguje server *Otvorené zmluvy*, na kterém jsou shromážděny a zveřejněny všechny smlouvy státní správy Slovenska.

Využití otevřených dat může probíhat také pomocí webových map. Například Spojené státy a Kanada používají *CrimeReports* mapu. Ve Velké Británii existuje podobná mapa s názvem *Crime maps*. Mapy umožňují zaznamenat trestný čin, který se právě odehrál ve vašem bezprostředním okolí, sledovat aktuální situaci kriminality nebo vyhledat historii trestných činů ve vybraném městě. (Boček a kol., 2012a; Boček a kol., 2012b)

Svou popularitu si již získal také projekt Velké Británie, který nese název „*Where does my money go*“. Jde o projekt vytvářený organizací *Open Knowledge Foundation*. Na webových stránkách wheremymoneygo.org je možné zjistit, jak vláda rozděljuje a hospodaří s vybranými daněmi. (Open Knowledge Foundation, 2012)

V tabulce 7 jsou uvedeny příklady otevřených dat v České republice v podobě aplikací, databází a map. Například na stránkách Fondu Otakara Motejla (2016) je uvedeno mnoho dalších dostupných databází a aplikací pro uživatele.

Tabulka 7: Příklady aplikací, databází a map dostupných v ČR

Webová aplikace <i>edisky.cz</i>	Zobrazuje dokumenty, které byly vyvěšeny na elektronických úředních deskách měst a obcí.
Mobilní aplikace <i>KoupalištěEU</i>	Zpřístupňuje údaje o vodních plochách vhodných ke koupání, které eviduje a kontroluje Evropská agentura pro životní prostředí.
Webová aplikace <i>infoprovsechny.cz</i>	Poskytuje informace o firmách a organizacích založených státní správou a samosprávou a o státních institucích.
Aplikace <i>Supervizor</i>	Vizualizuje přehled faktur Ministerstva financí ČR (MF ČR).
Databáze <i>vášmajetek.cz</i>	Shromažďuje informace o prodeji veřejného majetku.
Databáze <i>vsechnyzakázky.cz</i>	Shromažďuje informace o veřejných zakázkách ze stránek ministerstev.
Databáze <i>rozpočetobce.cz</i>	Hromadí data o hospodaření všech českých obcí.
Databáze České obchodní inspekce (ČOI)	Umožňuje vyhledávání v kontrolách, sankcích a zákazech od ČOI.
Databáze <i>firmo.cz</i>	Shromažďuje informace o firmách a jejich aktivitách, od určitého počtu zobrazení je databáze zpoplatněna.
Databáze <i>Bisnode</i>	Placená databáze, která je dostupná pomocí aplikačního softwaru <i>MagnusWeb</i> a obsahuje informace o ekonomických subjektech v ČR a na Slovensku.
Mapa <i>mapakriminality.cz</i>	Uspodňuje orientaci v trestné činnosti, která se udála na území ČR.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Boček a kol., 2012b; Boček a kol., 2014; Fond Otakara Motejla, 2014; ČOI, 2014; Bisnode, 2016

2.3.5 Oteřená data a otevřený přístup

Jednou z podstat otevřených dat je jejich dostupnost. Data musí být k dispozici jako celek. Pokud jsou data zveřejněná na internetu, měla by zde existovat možnost data stáhnout a dále používat. Otevřená data by tak měla být přístupná ve formátu, který lze upravovat. Výrazy otevřená data (*Open Data*) a otevřený přístup (*Open Access*) spolu velmi úzce souvisí. Otevřený přístup představuje online dostupnost informací pro konečné uživatele s možností dalšího užití. (Open Knowledge Foundation, 2012; Tkačiková, 2014)

Všude na světě potřebují otevřená data svá pravidla. Tato pravidla jsou obsažena v licencích, které upravují právní předpisy. Pokud uživatelé nedostanou svolení k použití,

ztrácí zveřejněná data svou hodnotu a aplikovatelnost. Vytvořené globální licence pod názvem *Open Data Commons* (ODC) jsou v České republice zřejmě nejrozšířenější. Další alternativou licencí jsou *Creative Commons* (CC). Veřejné licence CC jsou celosvětově nejpoužívanější a jasně vysvětlují práva a povinnosti pro člověka i stroje. Druhy licencí CC a ODC jsou stručně shrnuty v příloze E. V dokumentu o otevřených datech zveřejněný *Fondem Otakara Motejla* je uvedeno, že se v poslední době odborníci shodují na vhodnosti použití licence CC verze 4.0. (Boček a kol., 2014)

Český právní řád ani vládní nařízení plošně nestanovují povinnost zveřejňovat úřední data. Zveřejňování dat je tak většinou dobrovolnou záležitostí. Výjimkou mohou být informace dostupné na základě zákona o svobodném přístupu k informacím nebo zákona o veřejných zakázkách. Při respektování obchodního tajemství, ochrany osobnosti a osobních údajů, lze v ČR data publikovat bez velkých překážek a problémů. (Boček a kol., 2012a)

V září roku 2015 vstoupila v platnost novela zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Zásadní změnou tohoto zákona je zavedení definice otevřených dat. Kužílek (2016) uvádí, že v původním znění zákona měly subjekty povinnost zveřejnit data „v přehledné formě“ a tato povinnost se netýkala všech dat v databázích. V novele zákona je nyní požadováno zveřejnění v definované podobě „otevřených dat“. Povinnost zveřejnění dat v této formě nově zahrnuje v zásadě všechny informace obsažené ve veřejných databázích. (Kužílek, 2016) V zákoně o svobodném přístupu k informacím v § 4 jsou otevřená data definována jako „*informace zveřejňované způsobem umožňujícím dálkový přístup v otevřeném a strojově čitelném formátu, jejichž způsob ani účel následného využití není omezen a které jsou evidovány v národním katalogu otevřených dat*“ (Česko, 1999). V zákonné definici je tedy navíc, oproti všeobecným vymezením pojmu otevřená data, nutnost evidence dat v NKOD, který spravuje MV ČR (viz kapitola 2.3.1).

Proces otevírání dat se skládá ze čtyř podstatných kroků:

1. vybrat vhodná data k otevření, tzv. datasety,

2. zvolit vhodnou licenci k publikování – legální otevřenost¹²,
3. uvolnit data a poskytnout k nim otevřený přístup – technická otevřenost¹³,
4. zveřejnit otevření dat na webu.

Podrobně je postup popsán v publikaci *Open Data Handbook Dokumentation* (Open Knowledge Foundation, 2012). Některé fáze mohou být prováděny souběžně.

V případě vědeckých otevřených dat je možná publikace pomocí dvou otevřených přístupů. Rozlišuje se zlatá a zelená cesta zveřejňování a otevírání vědeckých publikací a výzkumných dat. Publikování v odborných recenzovaných časopisech s okamžitým otevřeným přístupem je nazýváno zlatou cestou otevírání dat. (Solom a Björk, 2012; Armstrong, 2014) Publikování tradičním způsobem, v časopise přístupném na základě předplatného, je označováno jako zelená cesta. Tento způsob bývá nazýván auto-archivace, jelikož autor zároveň uloží *postprint*¹⁴ do zvoleného repozitáře (datového úložiště) v souladu s podmínkami vydavatele a/nebo politikou poskytovatele dotace na výzkum. Nutné však je respektovat dodržení doby, po kterou nesmí být článek uložen do repozitáře otevřeného přístupu, tzv. *embargo period*. (Armstrong, 2014; Kratěnová, 2014)

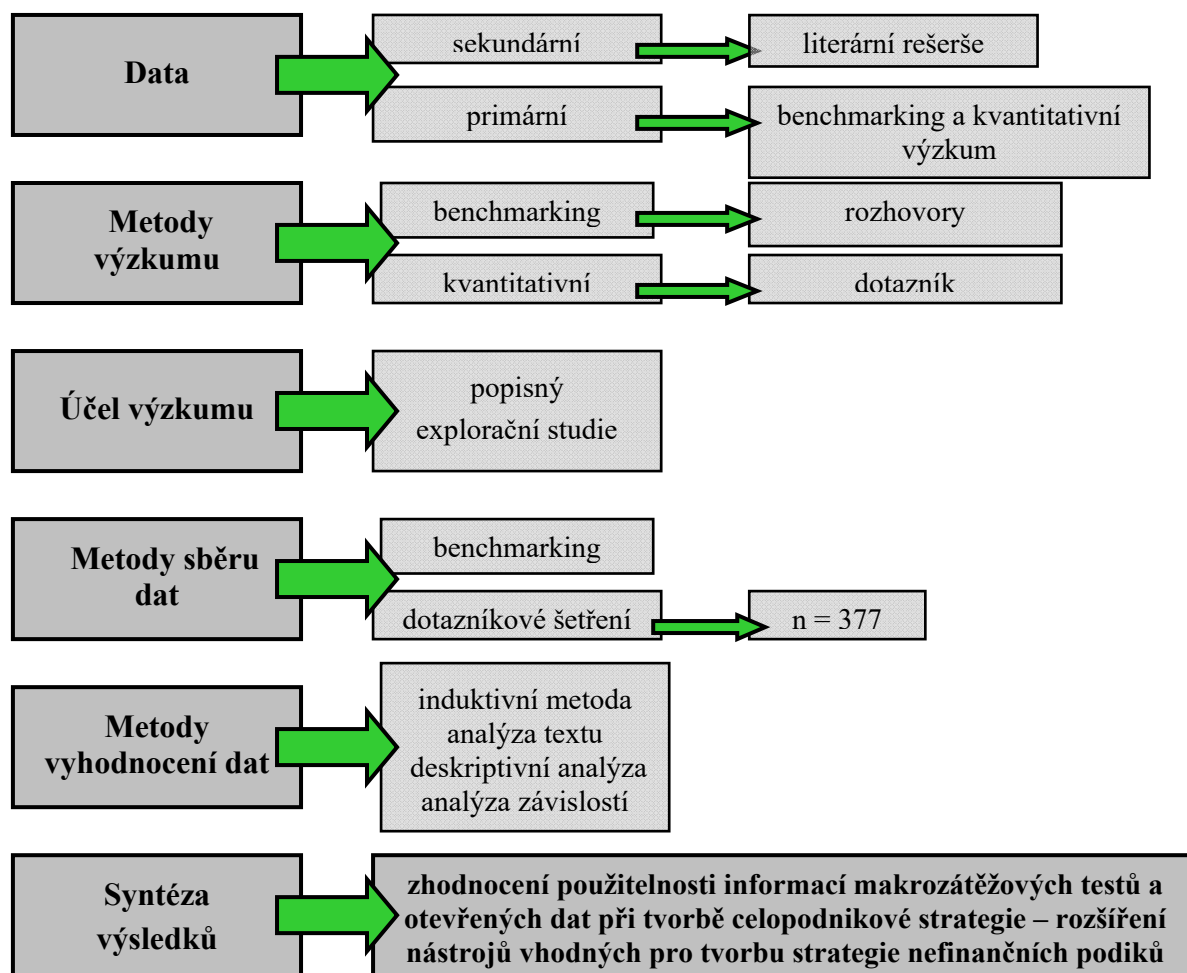
¹² Legální otevřenost – poskytování bezplatného přístupu k informacím za použití vhodného právního nástroje (např. licence CC). Na základě vhodně zvolené licenční smlouvy má konečný uživatel možnost dané informace využívat, šířit, vytěžovat a reprodukovat. (Kratěnová, 2014)

¹³ Technická otevřenost – oblast ukládání nejen vědeckých publikací a výzkumných dat do vhodných repozitářů. (Kratěnová, 2014)

¹⁴ *Postprint* je elektronická verze publikovaného článku, který prošel recenzním řízením.

3. Metodika výzkumu

Třetí kapitola je zaměřena na objasnění metodických postupů použitých při realizaci vlastního výzkumu. Proces výzkumu je přehledně uveden na obrázku 11.



Obrázek 11: Proces výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

V kapitole je vysvětlena charakteristika výzkumu a použité metody pro sběr dat a jejich statistické zpracování.

3.1 Charakteristika výzkumu

Provedený výzkum se skládal ze tří základních fází. V prvním kroku byl vypracován výzkum sekundárních dat pomocí literární rešerše zdrojů zaměřených především na tvorbu

strategií. Průzkum sekundárních dat byl realizován i pro makrozátěžové testy a otevřená data. Informace získané z literární rešerše jsou shrnuty v kapitole 2. Poté byl uskutečněn proces primárního výzkumu, který zahrnoval benchmarking a kvantitativní výzkum (viz kapitola 4). Druhý krok výzkumu představoval řešení pomocí benchmarkingu. V rámci výzkumu byl na základě literární rešerše navržen postup tvorby celopodnikové strategie pro konkrétní firmu. Tento postup definování strategie s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat byl konzultován s majitelem a manažery zvolené firmy. Na základě poznatků z benchmarkingových rozhovorů byl vykonán kvantitativní průzkum. V této části řešení problematiky byl zpracován dotazník pro další firmy. S využitím dotazníkového šetření byl zkoumán názor manažerů nefinančních podniků v ČR na navržený postup tvorby celopodnikové strategie, ve kterém jsou využity informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Pomocí syntézy závěrů benchmarkingu a kvantitativního výzkumu bylo provedeno konečné hodnocení postupu tvorby strategie a použitelnosti zvolených nástrojů.

3.2 Benchmarking

První část výzkumu byla zpracována pomocí metody nazývané benchmarking. Camp (1995) charakterizuje benchmarking jako „hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“. Benchmarking je soustavný proces neustálého zlepšování a učení se. Pro výzkum byl využit interní procesní (někdy také nazývaný strategický) benchmarking. Interní procesní benchmarking se realizuje v rámci jednoho podniku mezi jednotlivými SBU a je zaměřen na hodnocení prováděných procesů (Nenadál, 2004). V tomto případě byl benchmarking orientován na tvorbu strategie a její hodnocení. Metoda byla využita pro získání prvotních názorů na navržený postup tvorby celopodnikové strategie, který využívá informace makrozátěžových testů a otevřených dat.

Pro benchmarking bylo zapotřebí získat firmu vhodnou pro výzkum, jejíž top management byl navíc ochoten poskytnout potřebná data a čas pro zpracování daného výzkumu. Pomocí Kanceláře analýz a studií, která byla zřízena na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci pro užší spolupráci s podniky, byly osloveny firmy s žádostí o spolupráci. Dopis, kterým byly firmy osloveny, je uveden v příloze F. Na výzvu reagovala společnost střední

velikosti dle počtu zaměstnanců, která je rozdělená do pěti divizí. Každá divize má svého vlastního top manažera a zaměřuje se na odlišné oblasti podnikání. Provedeno tedy mohlo být více rozhovorů s vedoucími pracovníky a majitelem organizace. Z tohoto důvodu byla firma ohodnocena jako vhodná pro výzkum a byla s ní zahájena spolupráce.

Poznatky, které byly získány pomocí výzkumu sekundárních dat, byly zpracovány do navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie pro zvolenou firmu. Tento postup je uveden v přílohách (příloha G – Dopis je určena pro majitele a manažery podniku pro jejich oslovení, příloha H – Strategie společnosti ABC, s. r. o. obsahuje konkrétní postup tvorby celopodnikové strategie pro zvolenou firmu). Dokumenty byly zaslány do firmy s žádostí o jejich prostudování. Následně byly provedeny rozhovory s majitelem a manažery firmy. Pro uskutečnění rozhovorů byly připraveny podklady uvedené v příloze I. Jedná se o strukturované rozhovory. Tento nástroj pro realizaci benchmarkingu byl zvolen pro dosažení minimální variace otázek kladených dotazovanému (Hendl, 2012). Hendl (2012) dále uvádí, že tento postup redukuje pravděpodobnost výrazné odlišnosti jednotlivých rozhovorů. Účelem strukturovaných rozhovorů je zmírnit vliv tazatele na kvalitu rozhovoru a usnadnit analýzu získaných dat.

Výpovědi získané z benchmarkingových rozhovorů byly vstupními daty primárního výzkumu. Pro analýzu textu byly vypracovány zprávy z rozhovorů a definovány popisné kódy. Zprávy, které jsou uvedené v příloze J, lze považovat za souhrn podkladových dokumentů, tj. provedených rozhovorů. Kódy (viz příloha K) se vytváří pro jednodušší nalezení vztahů mezi získanými odpověďmi a celistvější souhrnnou interpretací výsledků. Zprávy z rozhovorů a popisné kódy byly tvořeny se zaměřením na hodnocení navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie a použitelnosti informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie. Pomocí sestavy kódu a zpráv z rozhovorů byly odvozeny závěry první části výzkumu (viz kapitola 4.1).

3.3 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je hlavní částí realizovaného průzkumu. Výzkum tvorby strategií je dlouhodobá záležitost a jeho provedení v rámci jedné firmy by bylo časově velmi náročné. Poznatky získané od top managementu konkrétní firmy jsou verifikovány pomocí

dotazníkového šetření dalších firem v kvantitativním výzkumu. Výsledky práce lze tedy považovat za validní, i když se strategie tvoří na rok a delší období.

Základní soubor pro kvantitativní výzkum tvoří ekonomické subjekty se zjištěnou aktivitou, které jsou registrované v ČR (podniky, které nejsou v době výzkumu aktivní, nejsou do výzkumu zařazeny pro dosažení větší návratnosti vyplněných dotazníků). Jelikož je výzkum zaměřen na tvorbu strategií pro nefinanční podniky soukromého sektoru, jsou za ekonomické subjekty zvoleny právnické osoby soukromého práva a fyzické osoby (právnické osoby veřejného práva jsou z šetření vyřazeny).

Vzhledem k značnému rozsahu základního souboru (N = 1 429 573, k 31. 12. 2016; ČSÚ, 2017) byl proveden vícestupňový shlukový výběr pro soubor výběrový, který byl podroben zkoumání. V prvním kroku bylo zjištěno procentuální zastoupení firem v jednotlivých krajích ČR. Následně byl určen rovnoměrný poměr zastoupení podniků podle velikosti. Jako ukazatel byl použit počet zaměstnanců (viz rozdělení podniku v kapitole 2.1.1). V případě, že hodnota nebyla dělitelná čtyřmi (4 kategorie velikosti firem podle počtu zaměstnanců), byl zařazen větší počet velkých, resp. středních podniků. Toto zaokrouhlení bylo zvoleno vzhledem k větší pravděpodobnosti tvorby strategie u větších podniků. Na závěr byly podle vypočtených poměrů náhodně vybrány ekonomické subjekty pomocí aplikace *MagnusWeb*. Zastoupení firem podle velikosti z jednotlivých krajů je uvedeno v tabulce 8. Celkem bylo osloveno 6 000 firem.

Tabulka 8: Zastoupení firem ve výběrovém souboru

	Procentuelní zastoupení podniků	Počet oslovených podniků				CELKEM
		Mikropodniky (0-9 zaměstnanců)	Malé podniky (10-49 zaměstnanců)	Střední podniky (50-249 zaměstnanců)	Velké podniky (250 a více zaměstnanců)	
Česká republika	100,00 %	1 495	1 495	1 502	1 508	6 000
Hlavní město Praha	22,17 %	332	332	333	333	1 330
Středočeský kraj	12,21 %	183	183	183	184	733
Jihočeský kraj	5,79 %	87	87	87	87	348
Plzeňský kraj	4,89 %	73	73	73	74	293
Karlovarský kraj	2,31 %	34	34	35	36	139
Ústecký kraj	5,57 %	83	83	84	84	334
Liberecký kraj	3,78 %	56	56	57	58	227
Královéhradecký kraj	4,99 %	74	74	75	76	299
Pardubický kraj	4,28 %	64	64	64	65	257
Kraj Vysočina	4,27 %	64	64	64	64	256

Jihomoravský kraj	11,27 %	169	169	169	169	676
Olomoucký kraj	4,83 %	72	72	73	73	290
Zlínský kraj	5,00 %	75	75	75	75	300
Moravskoslezský kraj	8,64 %	129	129	130	130	518

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2017)

Závěry benchmarkingu sloužily jako podklad pro kvantitativní výzkum. Na základě poznatků, zjištěných v průběhu rozhovorů, byl vytvořen dotazník. Tento dotazník, který je uveden v příloze L, byl rozdělen na tři části. Nejprve byly kladeny obecné otázky zaměřené na tvorbu strategie v konkrétní firmě, názor na navržený postup tvorby celopodnikové strategie a znalosti makrozátěžových testů a otevřených dat mezi dotazovanými. V druhé, hlavní části byly zařazeny konkrétní dotazy na vybrané kroky definování strategie, faktory analýz a použití informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie. Závěrečná část dotazníku obsahovala celkové hodnocení zvoleného postupu tvorby strategie, informací makrozátěžových testů a údajů otevřených dat a identifikační otázky orientované na velikost a obor činnosti oslovených.

V dotazníku byly použity převážně uzavřené otázky s možností jedné odpovědi. Dvě otázky umožňovaly výběr více odpovědí a jedna otázka byla položena formou otevřeného dotazu. Další četnou skupinu otázek tvořilo hodnocení zdrojů informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Pro toto hodnocení byla použita Likertova škála v rozmezí pěti hodnot (naprosto nepoužitelné – spíše nepoužitelné – obecné – spíše využitelné – plně využitelné). Proměnné získané z dotazníku mají tedy podobu ordinálních, neboli pořadových proměnných. Obměny ordinálních proměnných jsou vždy různé a jednoznačně seřaditelné. (Cyhelský a kol., 2001) Jde o slovní proměnné, jejichž obměny jsou seřazeny do hodnotících škál. Pro možnosti statistického testování byly proměnné kódované.

Před rozesláním dotazníku respondentům byla realizována pilotní studie, jejíž smyslem je odstranění nedostatků, které by mohly ovlivnit získaná data a výsledky výzkumu. V rámci pilotní studie je řešena srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku dotazovaných. Na základě pilotní studie byly provedeny poslední úpravy dotazníku. Dotazník byl následně vytvořen pomocí aplikace *Google Forms*.

Informace získané z dotazníku byly nejprve vyčištěny od nevhodných dat. Následně byla data zpracována pomocí deskriptivních statistik a analýz závislosti, konkrétně s použitím kontingenčních tabulek.

V případě deskriptivních analýz byly použity především grafy pro zachycení rozmanitosti získaných odpovědí k vybraným otázkám. Použity byly převážně sloupkové diagramy (tzv. *barcharts*). V těchto grafech výška sloupku označuje počet prvků s danou obměnou proměnné. (Cyhelský a kol., 2001) Možnosti odpovědí byly zpracovány pomocí absolutních a relativních četností. Absolutní četnosti udávají číselnou sumu jednotlivých odpovědí. Četnosti relativní vyjadřují informace o poměrovém rozdělení odpovědí, tj. o procentuálním zastoupení jednotlivých odpovědí. Jelikož byly v testování použity ordinální proměnné, byly uvedeny rovněž kumulativní četnosti. Tyto četnosti načítají jednotlivé relativní četnosti.

Pro testování závislosti byl využit χ^2 -test nezávislosti v kontingenční tabulce. Algoritmus testovacího postupu je následující (Hindls a kol., 2007):

1. H_0 : proměnné x a y jsou nezávislé
 H_1 : *non* H_0
2. Testové kritérium:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} \quad [1]$$

Statistika G má při platnosti H_0 rozdělení χ^2 s $[(r-1)(s-1)]$ stupni volnosti.

- Kde: n_{ij} jsou empirické (pozorované) četnosti,
 n'_{ij} jsou teoretické (očekávané) četnosti,
 r je počet řádků kontingenční tabulky,
 s je počet sloupců kontingenční tabulky.

3. Kritický obor:

$$W \equiv \{G; G > \chi^2_{1-\alpha} [(r-1)(s-1)]\} \quad [2]$$

Kde: $\chi^2_{1-\alpha}$ je $(1 - \alpha)\%$ kvantil rozdělení χ^2 s $[(r-1)(s-1)]$ stupni volnosti.

4. Závěr testu:

Jestliže hodnota testového kritéria leží v kritickém oboru, zamítá se H_0 a přijímá H_1 . To znamená, že je prokázána hypotéza H_1 o závislosti proměnných x a y .

Chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce je možné použít jen při dostatečném počtu teoretických četností. Teoretické četnosti musí dosahovat hodnoty alespoň 5 v každém poli tabulky. Tuto podmínku je možné oslabit. Stále však musí platit, že polí v kontingenční tabulce s hodnotou nižší než 5 by mělo být maximálně 20 % z očekávaných četností. (Pecáková, 2008) Jestliže jsou v některých polích nulové hodnoty, je možné sloučit vybrané kategorie, jelikož jde o ordinální proměnné.

Hladina významnosti α byla stanovena na hodnotě 0,05 (tj. 5 %) pro všechny provedené testy. Hladina významnosti určuje pravděpodobnost, že bude zamítnuta nulová hypotéza, přesto že je platná (Hendl, 2006). Pro statistické vyhodnocení je testové kritérium převedeno na tzv. P-Value. Pokud je P-Value menší než hladina významnosti α nebo se jí rovná, je možné zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti proměnných (Hendl, 2006).

Měření síly závislosti v kontingenční tabulce se provádí pomocí několika různých koeficientů. Pro výzkum byl zvolen Pearsonův koeficient kontingence. Závislost proměnných je tím silnější, čím je hodnota Pearsonova kontingenčního koeficientu bližší jedné (Hindls a kol., 1997) a je závislá na rozměrech kontingenční tabulky. Výpočet koeficientu je následující:

$$C_p = \sqrt{\frac{G}{G+n}} \quad C_p \in (0;1) \quad [3]$$

Kde: G je testové kritérium χ^2 -testu nezávislosti v kontingenční tabulce (vzorec 1),
 n je rozsah souboru.

Závěry kvantitativního výzkumu jsou uvedeny v kapitole 4.3. Pro zpracování dat získaných z dotazníkového šetření byl použit statistický software *STATGRAPHICS XVII*. Základní grafy byly vytvořeny v programu *Excel*.

3.4 Syntéza benchmarkingu a kvantitativního výzkumu

V poslední části výzkumu bylo provedeno šetření výsledků z benchmarkingu i kvantitativního průzkumu. Analyzovány byly hlavní informace o vhodnosti navrženého

postupu tvorby celopodnikové strategie a využitelnosti informací z makrozátěžových testů a otevřených dat.

Výzkum byl proveden porovnáním výskytu relativních četností v oblastech vhodnosti tvorby celopodnikové strategie a informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Hodnoty byly srovnávány izolovaně, jelikož se v některých případech neobjevily všechny možnosti odpovědí. Pro testování nebylo možné použít předchozí χ^2 -test nezávislosti v kontingenčních tabulkách (viz podmínka použití testu uvedená v kapitole 3.3). Do šetření byly zahrnuty dva soubory dat o rozsahu $n_1 = 377$ (hodnoty získané z kvantitativního výzkumu) a $n_2 = 6$ (hodnoty získané z benchmarkingu). Podmínka pro použité výběry splněna nebyla. Proto byl aplikován test shody parametrů binomického rozdělení.

Test shody pro binomické rozdělení se provádí pro hodnoty nezávislých veličin $X \sim Bi(n_1, p_1)$ a $Y \sim Bi(n_2, p_2)$.

Kde: n_1, n_2 jsou rozsahy jednotlivých souborů

p_1, p_2 jsou relativní četnosti odpovědí v jednotlivých souborech.

Postup statistického testování je následující (Anděl, 2003):

1. $H_0: p_1 = p_2$ (tj. výskyt relativních četností je pro danou možnost odpovědi shodný v obou souborech)
 $H_1: \text{non } H_0$ (tj. $p_1 \neq p_2$)
2. Výpočet hodnot, které jsou odhadem parametrů $p_1 \approx x$ a $p_2 \approx y$:

$$x = \frac{\sum_{i=1}^{n_1} X_i}{n_1} \quad \text{a} \quad y = \frac{\sum_{i=1}^{n_2} Y_i}{n_2} \quad [4]$$

3. Jelikož je rozsah výběru dostatečně velký, pak mají náhodné veličiny x a y normální rozdělení:

$$x \sim N\left(p_1; \frac{p_1(1-p_1)}{n_1}\right) \quad \text{a} \quad y \sim N\left(p_2; \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}\right) \quad [5]$$

4. Náhodné veličiny x a y jsou nezávislé, proto má náhodná veličina U normované normální rozdělení $N(0;1)$.

$$U = \frac{(x-y) - (p_1 - p_2)}{\sqrt{\frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}}} \sim N(0;1) \quad [6]$$

5. Tvrzení se opírá o hypotézu H_0 , která je ve tvaru $p_1 = p_2$. Proto je nutné nalézt společnou hodnotu $p_1 = p_2$, kterou odhadujeme pomocí hodnoty z :

$$z = \frac{X + Y}{n_1 + n_2} = \frac{n_1 x + n_2 y}{n_1 + n_2} \quad [7]$$

Potom má náhodná veličina tvar:

$$U_b = \frac{x - y}{\sqrt{z(1-z)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad [8]$$

6. Kritický obor testu:

$$W_\alpha = \left\{ U_b; |U_b| \geq u\left(\frac{\alpha}{2}\right) \right\} \quad [9]$$

Kritická hodnota $u\left(\frac{\alpha}{2}\right)$ je rovna $\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)$ - kvantilu normálního rozdělení $N(0; 1)$.

7. Závěr testu:

Jestliže je absolutní hodnota náhodné veličiny větší nebo rovna kritické hodnotě, je zamítnuta H_0 a přijata H_1 . To znamená, že je prokázána hypotéza H_1 , která tvrdí, že výskyt relativních četností pro danou možnost odpovědi není shodný v obou souborech.

Hladina významnosti α byla opět stanovena na hodnotě 0,05. Závěry porovnání benchmarkingu a kvantitativního výzkumu jsou shrnuty v kapitole 4.4. Pro zpracování dat byl použit statistický software *STATGRAPHICS Centurion XVII*.

4. Hlavní výsledky výzkumu

Jádro čtvrté kapitoly tvoří hlavní výsledky provedeného výzkumu. V první části jsou shrnuty závěry benchmarkingu provedeného pomocí rozhovorů. V druhé části je navržen postup tvorby celopodnikové strategie s použitím výsledků makrozátěžových testů a údajů otevřených dat jako zdrojů informací. Podkladem pro definování navrženého postupu tvorby strategie je literární rešerše a benchmarking. Následně, jako hlavní část průzkumu, je realizován kvantitativní výzkum. Pomocí dotazníkového šetření je určena použitelnost navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie a informací makrozátěžových testů a otevřených dat. V závěru jsou zkoumány a shrnuty výsledky obou částí výzkumů.

4.1 Závěry benchmarkingu

V rámci benchmarkingu bylo provedeno šest strukturovaných rozhovorů s majitelem a manažery zvolené společnosti. Rozhovory byly zaměřeny na hodnocení navrženého postupu tvorby strategie s použitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Každý z vedoucích pracovníků vyjádřil svůj názor na problematiku po prostudování dokumentů uvedených v přílohách G a H. Rozhovory byly zpracovány do podoby tzv. zpráv z rozhovorů. Tyto zprávy byly vytvořeny pro zachycení názorů jednotlivých účastníků rozhovorů a jsou uvedeny v příloze J. Pro analýzu zpráv byly definovány kódy (viz příloha K), které popisují podobné postoje a názory dotazovaných shodným výrazem. Definování kódů bylo zaměřeno na hodnocení navrženého postupu tvorby strategie a informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Zprávy z rozhovorů a skupiny kódů byly vytvořeny pro realizaci analýzy textu a byly tedy podkladem pro tvorbu závěrů benchmarkingového výzkumu. Majitel a tři manažeři hodnotili dokumenty pozitivně. Jeden z manažerů shledal návrh jako příliš obecný. Poslední manažer měl postoj spíše neutrální.

U dotazovaných převládal kladný názor na použitý postup tvorby strategie a vybrané informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Většina hodnotila postup jako vhodný:

majitel: „... *Jelikož zatím netvoříme celopodnikovou strategii, mohl bych tento postup použít pro její tvorbu. ...*“

manažer 2: „ ... *Materiál je dobře připraven. ...* “

manažer 3: „ ... *Z mého pohledu je postup asi použitelný. ...* “

manažer 4: „ ... *představuje souhrnné informace s praktickým použitím. ...* “

manažer 5: „ ... *Ano, postup je vhodný a v praxi použitelný. ...* “

Pouze jeden manažer jej považoval za příliš obecný. To bylo zapříčiněno velmi úzkým zaměřením divize. Manažer připustil, že pro jiné podniky může jít o vhodný postup.

V případě analýzy makrookolí respondenti upřednostňovali informace o politických a legislativních faktorech:

manažer 1: „ ... *...řeším především legislativu. ...* “

Pro analýzu ekonomických faktorů by manažeři použili zdroje o vývoji devizových kurzů, úrokových sazeb nebo nezaměstnanosti. Informace o vývoji HDP považují za nepodstatné, jelikož je vývoj trhu příliš neovlivňuje:

manažer 1: „ ... *Makrookolí má na náš business minimální vliv. ...* “

manažer 3: „ ... *nákupní chování našich zákazníků je jen v malé korelaci s růstem HDP, ...* “

Sociální, demografické a technologické faktory jsou pro společnost velmi specifické. Pro získání základních znalostí o vývoji těchto ukazatelů mohou být dle majitele a manažerů vybrané zdroje informací použitelné.

Zatímco jeden z manažerů považuje odvětvové ročenky za velmi dobrý zdroj informací:

manažer 2: „ ... *Ano ročenky používám, je tam všechno. ...* “

pro jiného jsou tato data nepoužitelná a nepodstatná:

manažer 3: „ ... *nevidím žádný význam, data jsou zastaralá. ...* “

Pro analýzu makrookolí jsou dle zjištěných názorů zvolené zdroje převážně použitelné nebo doplňující.

Jelikož jsou zákazníci, odběratelé, dodavatelé i konkurenti firmy velmi specifické segmenty, považovali dotazovaní uvedené informace hlavně za částečné, které je nutné doplnit o vlastní interní zjištění:

manažer 1: „ ... *se zákazníky i dodavateli máme velmi blízký vztah, proto o nich máme téměř všechny informace. ...* “

manažer 2: „ ... *O našem zákazníkovi víme téměř vše. ...* “

Avšak na druhou stranu je vhodné mít všechny dostupné informace:

manažer 4: „ ... *V každém odvětví je výhodou znát stav svých konkurentů. ...* “

Při výběru podstatných údajů pro konkrétní podnik jsou zdroje i postup v praxi použitelné.

Analýza zahraničního prostředí byla vedoucími pracovníky hodnocena hlavně jako okrajová, informace považovali za doplňkové. Změny v zahraničí nemají výrazný vliv na danou společnost. Tuzemské zdroje informací dotazování neocenili téměř vůbec. Manažeři by upřednostnili využití zahraničních zdrojů makrozátěžových testů a otevřených dat.

Zdroje informací z otevřených dat pro analýzu vnitřního prostředí podniku majitel i manažeři pokládali za vhodný zdroj informací, který může sloužit jako podklad pro analýzu interních dat. Někteří ocenili, že jsou určité údaje z databází již zpracované a dají se tak jednoduše použít pro vlastní analýzy nebo porovnání:

majitel: „ ... *Pozitivní je, že lze data jednoduše získat ...* “

Naopak například z pohledu manažera 3 jsou data neaktuální a práce s nimi je tak náročná. Lze je použít ku příkladu pro stanovení vývojových trendů. Vhodným nástrojem pro hodnocení vybraných ukazatelů byly označeny sociální sítě a webové stránky firmy. Manažeři by ocenili především vlastní aplikace/databáze pro zpracování a zprůhlednění interních dat a činností společnosti.

Majitel i většina manažerů se shodli, že SWOT analýza je klíčovým krokem tvorby strategie každé firmy:

majitel: „ ... *SWOT analýza musí být provedena vždy. ...* “

manažer 5: „ ... *Vždy je nutné tvořit SWOT analýzu, ...* “

Vhodné podle nich bylo zařazení analýz vnějšího a vnitřního prostředí jako krok před SWOT analýzou. Ocenili sjednocení a ucelení informací. Jejich vyhodnocení je pak značně zjednodušeno. Makrozátěžové testy a otevřená data hodnotili především jako vhodné nebo doplňkové informace.

Poslání a vizi manažeři nedefinují. V tomto případě byly navržené informace hodnoceny negativně. Žádný dotazovaný v nich nenašel přínos pro určení mise a vize podniku. To bylo nejspíše zapříčiněno i tím, že tento krok do tvorby své strategie nezahrnují. Majitel má vizi jasnou a měnit ji nechce. Tudíž rovněž z jeho pohledu bylo hodnocení negativní.

Scénáře se ve společnosti doposud tvořily pouze pro jednu z SBU. Rozdílné situace byly definované na základě různých hodnot interních dat. Majitel i manažeři hodnotili poměrně pozitivně predikce získané z makrozátěžových testů a otevřených dat. Tyto informace jsou pro ně především doplňkové, jelikož makrookolí nemá tak podstatný vliv na jejich činnost. Všichni však připustili, že je vhodné znát alespoň předpokládaný vývoj ekonomiky.

Na závěr každý z dotazovaných zmínil, že je nutné přesně definovat faktory, které ovlivňují konkrétní podnik nebo jeho SBU. Například:

majitel: „ ... *Musíme nejdříve zjistit, které ukazatele jsou pro obě naše hlavní divize podstatné.* ... “

manažer 3: „ ... *Význam kritérií je odvozen od segmentu působení.* ... “

manažer 4: „ ... *musí být aplikováno na konkrétní podmínky dané firmy.* ... “

Provádění analýz všech faktorů podrobně by bylo náročně časově i personálně. Vedoucí pracovníci odpovědní za tvorbu strategie si musí předem definovat, které oblasti ekonomiky a trhu ovlivňují jejich podnikatelskou činnost.

Závěrem benchmarkingu tedy bylo zjištění, že **uvedený postup tvorby strategie je vhodný, srozumitelný a v praxi použitelný**. Tím byl získán prvotní názor vedoucích pracovníků konkrétní firmy, který odpovídá na otázku řešící, jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup tvorby strategie. Z výzkumu vyplynulo, že dokument je především obecným návodem tvorby celopodnikové strategie nefinančních podniků. Kroky strategie mají logickou návaznost.¹⁵ Výčet faktorů, které by měly být zkoumány, je vyčerpávající. Postup je možné upravovat podle potřeb konkrétní firmy. Využití zdroje informací mají své opodstatnění. Je tedy možné konstatovat, že rovněž další dvě výzkumné otázky byly zodpovězeny. To znamená, že **makrozátěžové testy i otevřená**

¹⁵ Při zpracování strategie v praxi mohou být některé kroky upraveny. V praxi musí mít manažer alespoň představu o vizi a cílech firmy. Podle toho pak vytváří analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzu. Až poté se konkretizuje poslání, vize a cíle firmy.

Tento postup také není jediným vhodným a použitelným pro tvorbu strategií nefinančních podniků, záleží na velikosti organizace, oboru podnikání, předvídatelnosti budoucího vývoje, vlivu firmy na okolní vývoj apod. Například v oblasti IS/IT musí být strategie tvořena velmi dynamicky, jelikož se tento trh mění prakticky každým dnem.

data jsou použitelným zdrojem informací pro definování celopodnikové strategie. Majitel a manažeři ocenili především možnosti využití otevřených dat. Jejich potenciál je podle nich velký. Makrozátěžové testy považují spíše za doplňkové informace, ze kterých lze snadno vyčíst vývojové trendy.

Pracovníci odpovědní za definování strategie však musí z předloženého výčtu faktorů určit ty podstatné z hlediska vlastní činnosti. Tyto klíčové faktory musí podrobit analýze. Ukazatele, které nejsou podstatné, nemusí analyzovat vůbec nebo mohou provést pouze informativní šetření. V některých specifických tržních segmentech by bylo zbytečné analyzovat všechny uvedené faktory, jelikož některé z nich na činnost firmy nemají vliv nebo je toto působení zanedbatelné. Avšak na začátku podnikání je dobré vytvořit přehled o celkovém vývoji okolí podniku i předpokládaných činnostech uvnitř firmy.

Majitel a někteří manažeři se shodli na tom, že by bylo možné vypustit krok formulace poslání a vize podniku. Misi a vizi ve firmě neurčují. Vedení podniku považuje za dostatečné definovat cíle dané strategie. Na druhou stranu, především při začátcích podnikání, si musí každý uvědomit, jak by chtěl, aby jeho podnik vypadal v budoucnosti. Podle toho se tvoří jednotlivé strategie tak, aby bylo požadovaného stavu dosaženo. Tento fakt připustili i účastníci rozhovorů s tím, že není nutné při každé strategii poslání a vizi měnit. Krok byl tedy v tvorbě strategie zachován.

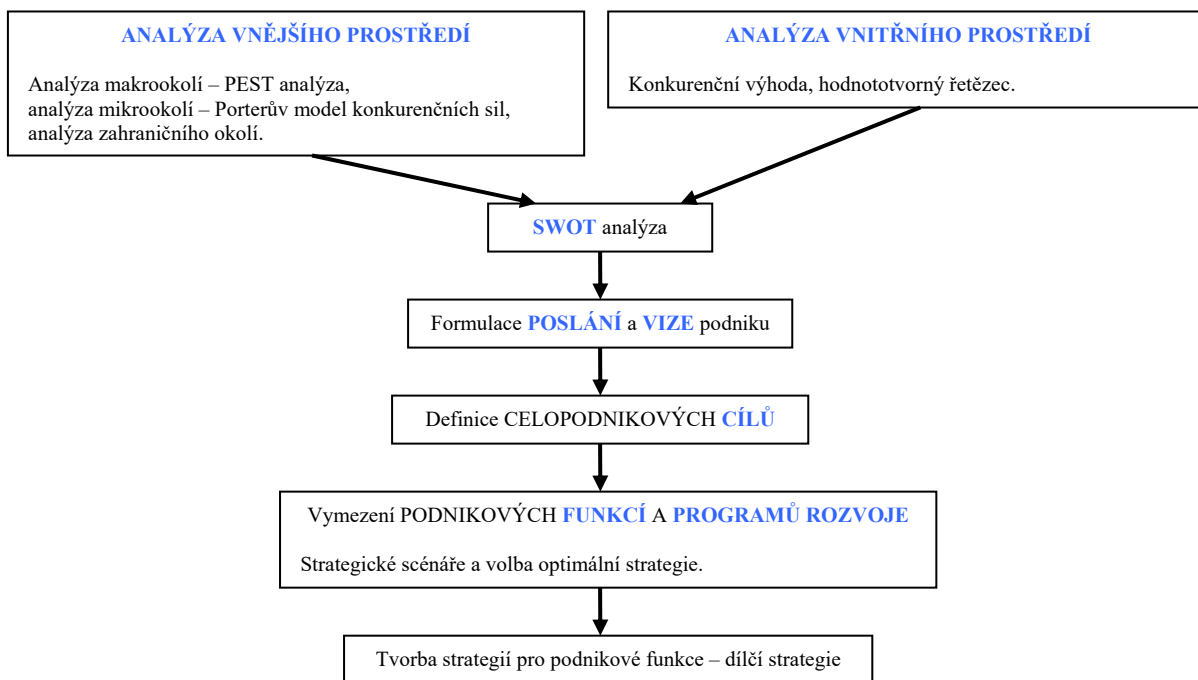
V rámci benchmarkingu byly zjištěny první poznatky k naplnění tří dílčích cílů, tj. **dílčí cíl 2** zvolit postup tvorby celopodnikové strategie použitelný pro nefinanční podniky a zavedení využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat, **dílčí cíl 3** vytvořit a zhodnotit celopodnikovou strategii definovanou podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu a **dílčí cíl 4** ověřit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků. Výsledky benchmarkingu byly podpořeny kvantitativním výzkumem a syntézou obou druhů výzkumů.

Závěry z této části výzkumu byly použity jako podklad pro dopracování navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie a vytvoření dotazníku. Dotazník byl podkladovým materiálem pro kvantitativní výzkum, který verifikoval závěry řešení problematiky pomocí benchmarkingu v konkrétní firmě.

4.2 Navržený postup tvorby celopodnikové strategie

V následující kapitole je předložen navržený postup tvorby strategie pro nefinanční podniky působící na území České republiky. Tento postup byl vytvořen na základě literární rešerše provedené v teoretické části práce a upraven podle poznatků získaných z realizovaných rozhovorů s top managementem konkrétní firmy.

Postup tvorby celopodnikové strategie začíná důkladnou analýzou vnějšího a vnitřního okolí firmy. Informace získané z těchto šetření slouží k vytvoření SWOT analýzy organizace, která je podkladem pro definování poslání a vize podniku. Následně je možné určit celopodnikové cíle firmy a vymežit podnikové funkce a programy rozvoje. Dalším krokem je tvorba strategie pro jednotlivé podnikové funkce; tj. tvorba dílčích strategií. Mezi hlavní dílčí strategie lze zařadit strategii marketingovou, výrobní, finanční, výrobní, personální, výzkumu a vývoje a informační. Také mohou být tvořeny dílčí strategie pro jednotlivé SBU podniku. Jako podklad pro tvorbu dílčích strategií je možné použít uvedený postup definování celopodnikové strategie, který se zaměří na požadavky daného oddělení. Tento postup tvorby strategie, jehož jednotlivým fázím se detailně věnují následující kapitoly, je pro přehlednost zachycen na obrázku 12.



Obrázek 12: Rámec postupu tvorby celopodnikové strategie
Zdroj: vlastní zpracování

V každém kroku stavby strategie jsou navrženy možnosti využití výstupů z makrozátěžových testů a informací získaných z otevřených dat, které mohou firmám přinést užitečné údaje vhodné pro strategické rozhodování a management. Každý podnik pro svou činnost potřebuje jiné informace. Rozhodující je například velikost podniku, tržní segment, doba setrvání na trhu, rozmístění konkurence, druhy výrobků a služeb nabízených podnikem nebo předvídatelnost a možnost ovlivnění vývoje okolního prostředí. Organizace mohou tvořit strategie podle navrženého postupu, detail zpracování a zahrnuté faktory si však musí zvolit individuálně. Každý podnik musí určit klíčové faktory svého rozvoje a těm věnovat hlavní pozornost, zahrnutí všech zkoumaných faktorů by bylo časově velmi náročné a pro většinu firem i neúčelné.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Při analýze vnějšího okolí podniku jsou informace získané z makrozátěžových testů a otevřených dat dobře použitelné, jelikož se firmy snaží odhalit příležitosti a hrozby trhu. Makrozátěžové testy a otevřená data mohou sloužit jako nástroj pro analýzu obecného okolí (makrookolí), oborového prostředí (mikrookolí) i zahraničního okolí organizace. Podstatou analýzy vnějšího okolí je poznání trhu, na kterém podnik působí.

1. Analýza makrookolí

Makrozátěžové testy i otevřená data mohou být použity ve všech případech PEST analýzy, která se zpracovává pro zjištění situace v obecném okolí podniku a nalezení příležitostí a hrozeb trhu. Firmy většinou nejsou schopny ovlivnit vývoj makrookolí, ale musí ho zahrnout do své strategie, aby na něj byly připraveny. Makrozátěžové testy ČNB i některé informace otevřených dat navíc obsahují predikce budoucnosti u vybraných ukazatelů. Mohou tím pomoci manažerům objasnit budoucí vývoj ekonomiky a podle něj upravit tvorbu strategie.

Politické a legislativní faktory

Pro analýzu politické situace a legislativy, jsou použitelné především informace z otevřených dat. Například webová stránka, která je tvořena na základě otevřených dat, *zakonyprolidi.cz*, poskytuje předpisy Sbírkou zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném

znění. Je zde možnost vyhledávání podle aktuality, nově vzniklých či zaniklých předpisů. Také je možné hledat podle témat, například zákony o dani z příjmů, o účetnictví nebo o svobodném přístupu k informacím. Každá organizace si zde může nalézt legislativu, která ovlivňuje její provoz a podnikání. Informace na stránkách jsou poskytovány zdarma a s jednoduchou obsluhou.

Další možností je např. Portál veřejné správy (MV, 2016a), kde jsou uvedeny nejdůležitější zákony a nové předpisy. MV ČR spolu s Úřadem vlády ČR, Kanceláří Poslanecké sněmovny a Kanceláří Senátu Parlamentu ČR, kraji a dalšími správními úřady, navíc připravují komplexní přístup k legislativě nazvaný *eSbírka a eLegislativa*, který by měl nabýt účinnosti k 1. 1. 2020 (MV, 2016b).

Ekonomické faktory

Současný i budoucí stav ekonomiky je možné zhodnotit pomocí výsledků makrozátěžových testů. Zpráva o finanční stabilitě, kterou vydává ČNB (2016), obsahuje informace o makroekonomickém a finančním prostředí, trhu nemovitostí nebo situaci bank a penzijních společností. Všechny tyto informace mohou podniky použít při analýze ekonomických faktorů.

Většina z klíčových ukazatelů vývoje makroekonomického prostředí, mezi které patří vývoj HDP, úroková míra, měnový kurz a inflace, je zkoumána v rámci makrozátěžových testů. Pouze měnový kurz se ve Zprávě o finanční stabilitě (ČNB, 2016) neobjevuje. Na stránkách ČNB je však možné zjistit vývoj směnného kurzu. Tento ukazatel je potřebný především pro podniky, které se zabývají importem a exportem. Výrazné změny kurzu jsou ale důležité pro všechny organizace, jelikož mohou měnit i ceny v českých korunách.

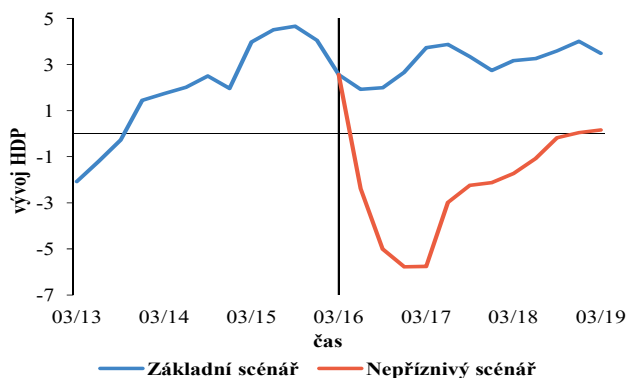
ČNB ve zpracování předkládá informace o nejpravděpodobnějším vývoji vybraných ukazatelů. Tento vývoj je označován jako základní scénář a je založen na květnové makroekonomické prognóze ČNB v daném roce. Navíc se zde objevuje zátěžový scénář, který je ve zprávě pro období 2015/2016 označován jako nepříznivý scénář. Tento scénář předpokládá konec oživení v eurozóně a značný pokles ekonomické aktivity v celé Evropě. Pro oba scénáře je uveden vývoj do budoucnosti a to až do prvního čtvrtletí roku 2019. Prognóza vývoje základního scénáře je vhodná pro tvorbu strategie, kterou chce firma

aktuálně použít. Informace o budoucím vývoji v případě zátěžového scénáře jsou možným podkladem pro tvorbu alternativní strategie v nepříznivém prostředí. Podniky si mohou vytvořit představu o vývoji české ekonomiky nejen při nejpravděpodobnějším rozvoji.

Ekonomické faktory je možné zkoumat také pomocí otevřených dat. Příhodným zdrojem informací je například web MF ČR (MF, 2016a). MF na těchto stránkách zpřístupňuje svůj rozpočet pomocí aplikace nazvané *Supervizor*. Dále jsou zde zveřejněny nejrůznější výstupy, jako jsou daňové a makroekonomické statistiky, informace o regulaci hazardu, monitor státní pokladny či informace o výsledcích kontrol. V případě analýzy ekonomických faktorů jsou vhodná data z makroekonomických statistik. MF ČR zveřejňuje informace o vývoji hlavních i vedlejších makroekonomických indikátorů. Na stránkách MF jsou dále uvedeny například informace o fiskální politice, cenách nebo trhu práce. (MF, 2016b)

Míra ekonomického růstu

Vývoj růstu reálného HDP, který je na obrázku 13, naznačuje, že po krátké recesi začátkem roku 2016 se podniky mohou připravit na další oživení ekonomiky. Podle výsledků ČNB bude růst HDP poměrně stabilní. Docházet bude k růstu spotřeby domácností. Pro společnosti bude snadnější odolat konkurenci a budou mít větší prostor pro inovace. Avšak v případě zátěžového scénáře a poklesu ekonomické aktivity Evropy, musí podniky počítat se silnou recesí, která by mohla značně ovlivnit jejich podnikatelské činnosti, zapříčinit cenovou válku mezi konkurenty nebo snížit spotřebu i prostor pro inovace. Tato situace by měla být zahrnuta do pesimistického scénáře.

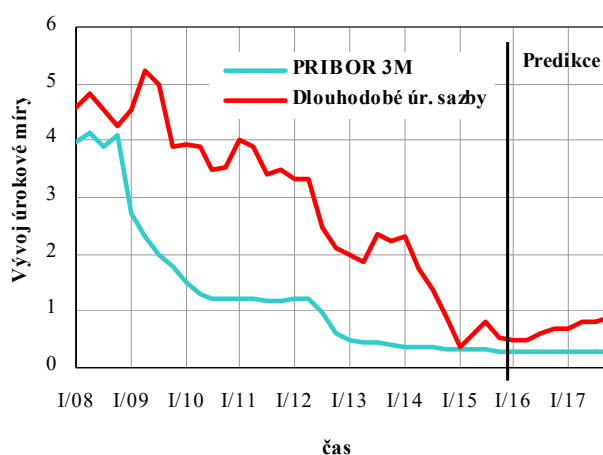


Obrázek 13: Vývoj růstu reálného HDP (meziročně v %)
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Úroková míra

Úroková míra, kterou poskytují banky konečným spotřebitelům, do šetření ČNB zahrnuta není. Ve zprávě je však uveden vývoj sazby 3M PRIBOR¹⁶. Jelikož jsou některé úvěry a jejich úrokové míry vázány na tuto sazbu, může její změna ovlivnit také kapitálové náklady podniku. Do poloviny roku 2017 by měla sazba zůstat na stejné úrovni. Poté je předpokládáno, že při základním scénáři sazba poroste a při nepříznivém scénáři setrvá na své dosavadní hodnotě. Organizace, které si půjčují značné finanční obnosy, by měly možnost růstu úrokové míry zahrnout do strategie, jelikož v základním scénáři je předpoklad zvýšení sazby PRIBOR 3M až nad 2 %. S tímto růstem bude spojen i výrazný růst úrokové míry, kterou banky požadují za půjčení financí a cena kapitálu tak vzroste.

Informace získané pomocí makrozátěžových testů je možné doplnit o ty, které uvádí MF ČR. V makroekonomických predikcích MF zveřejňuje vývoj úrokové míry. Z grafu na obrázku 14 je zřejmé, že úroková míra by mohla lehce růst. Tento nárůst však není významný, proto mohou pro nejbližší dobu organizace plánovat investice i splátky již půjčených peněz beze změn. Predikce vývoje úrokové míry je však uvedena pouze do konce roku 2017. Tyto informace je tak příhodné porovnat s hodnotami uvedenými ve výsledcích makrozátěžových testů pro sazbu PRIBOR 3M. Jelikož ČNB očekává růst úrokové sazby 3M PRIBOR, je nutné počítat i s růstem úrokové míry.



Obrázek 14: Vývoj úrokové míry (v % p. a.)
Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

¹⁶ 3M PRIBOR je průměrná sazba, za kterou si banky půjčují mezi sebou.

Měnový kurz

Měnový kurz představuje poměr, v jakém se směňují dvě navzájem cizí měny. Devizové kurzy řeší hlavně podniky, které se zaměřují na import a export. Stručná analýza směnného kurzu, alespoň kurzu české koruny k euru (CZK/EUR) a dolaru (CZK/USD), je však vhodná pro komplexní informaci o vývoji ekonomiky. Velké výkyvy v kurzech mohou změnit ceny ropy, zemního plynu i dalších komodit (vstupů), které Česká republika nevlastní a je závislá na jejich dovozu.

MF ČR zveřejňuje predikce vývoje měnového kurzu české koruny k euru a dolaru. Předpokládá se shodné zhodnocení měnového kurzu CZK/EUR i CZK/USD, jak ukazuje tabulka 9. To povede k přílivům importu a exportovat produkty bude dražší. Proto se mohou firmy, které spolupracují na dovozu se zahraničním, připravit na větší nápor dodávek ze zahraničí. Naopak podniky, které se zabývají vývozem do zahraničí, musí počítat se zhoršením své pozice. Vliv změny směnného kurzu může být velmi výrazný, pokud je firma zaměřena na zahraniční obchod a provádí jej ve velkých objemech. Jestliže jde o malé podniky, které se zaměřují pouze na tuzemský trh a se zahraničním prostředím přímo neobchodují, nemusí tomuto ukazateli věnovat přílišnou pozornost.

Tabulka 9: Vývoj měnového kurzu

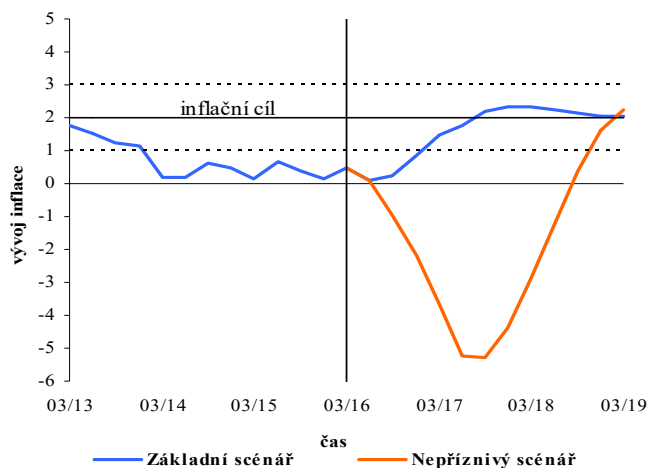
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nominální měnové kurzy:		<i>odhad</i>			<i>predikce</i>		<i>výhled</i>		
CZK/EUR	<i>roční průměr</i>	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0	26,9	26,2	25,6
	<i>zhodnocení v %</i>	-2,2	-3,2	-5,6	0,9	0,9	0,6	2,4	2,5
CZK/USD	<i>roční průměr</i>	19,59	19,57	20,75	24,65	24,6	24,4	23,8	23,3
	<i>zhodnocení v %</i>	-9,7	0,1	-5,7	-15,8	0,3	0,6	2,4	2,5

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Inflace

Posledním z klíčových makroekonomických ukazatelů je inflace, která ovlivňuje ekonomický růst, úrokovou míru i měnový kurz a je odrazem stability ekonomického vývoje. Z výsledků makrozátěžových testů vyplývá, že by se inflace mohla začít vyvíjet podle představ ČNB a přiblížit se k 2% inflačnímu cíli. To by mohlo vést ke stabilizaci ekonomiky. Je však nutné počítat s tím, že pokud bude inflační cíl naplněn, ČNB může zrušit své intervence v případě kurzu české koruny k euru. V tomto případě lze očekávat určité výkyvy kurzu CZK/EUR. Pokud by došlo na zátěžový scénář, mohla by nastat

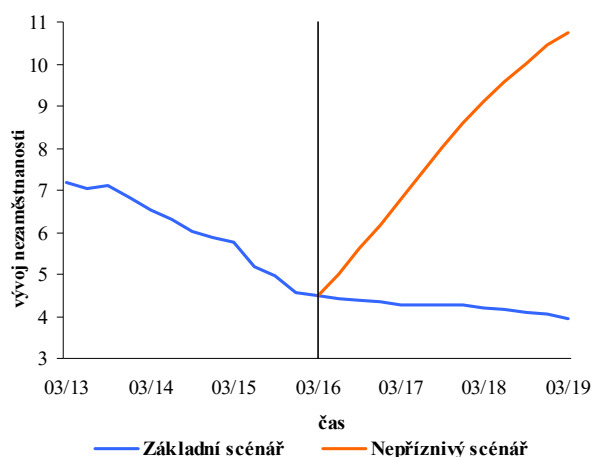
až 5% deflace¹⁷, což by značně ovlivnilo celou ekonomiku. Nepříznivý vývoj inflace je dobré zohlednit v pesimistickém scénáři. Vývoj míry inflace je uveden na obrázku 15.



Obrázek 15: Vývoj inflace (meziročně v %)
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Makrozátěžové testy poskytují informace o vývoji dalších proměnných, které se zkoumají v rámci ekonomické stability země. Užitečné informace mohou firmy získat například z vývoje nezaměstnanosti. Jak je vidět na obrázku 16, nezaměstnanost podle základního scénáře bude dále klesat. Sehnat potřebnou pracovní sílu bude tedy stále náročnější. V případě zátěžového scénáře nezaměstnanost výrazně poroste. Nabídka práce vzroste a bude možné očekávat, že náklady na pracovní sílu klesnou. Na druhé straně si podniky musí položit otázku, zda negativní vývoj trhu nedostihne i je a nebudou muset také propouštět své zaměstnance.

¹⁷ Deflace je záporné tempo růstu cenové hladiny.



Obrázek 16: Vývoj nezaměstnanosti (meziročně v %)

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

V makroekonomických predikcích MF ČR je možné rovněž dohledat vývoj některých dalších makroekonomických ukazatelů. Mezi ně patří například vývoj reálné mzdy, vývoj úvěrů nebo vkladů. I tyto údaje mohou mít pro některé podniky informační hodnotu. Každý podnik musí zvolit vyhodnocení vedlejších makroekonomických proměnných podle své potřeby a působnosti. Hlavní makroekonomické indikátory by však do přehledu ekonomické situace trhu měly zahrnout všechny organizace. Základní informace o makroekonomických proměnných poskytuje MF v přehledné podobě (viz tabulka 10). Firmy si tak mohou utvořit představu, kterým směrem se bude odebírat budoucí stav ekonomiky. Na tomto vývoji jsou do značné míry závislé všechny podniky. Avšak každý podnik je citlivý na jiný stav ekonomického rozvoje. V případě, že se firma zabývá nabídkou nezbytných produktů, budou spotřebitelé její produkty nakupovat vždy. K velkým výkyvům poptávky po jejích produktech se změnami ekonomické situace země nedochází. Naopak organizace, které nabízí luxusní zboží, se mohou setkat s významným poklesem poptávky v době recese a značným nárůstem v době expanze.

Tabulka 10: Hlavní makroekonomické indikátory

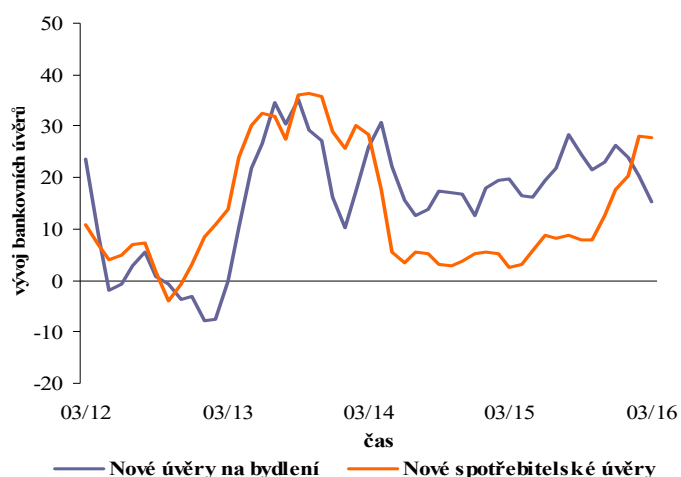
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
		<i>predikce</i>						
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 023	4 042	4 077	4 261	4 472	4 629	4 812
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2	2,5	2,6
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	0,3	-1,5	0,7	1,5	2,8	3,1	2,7
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	-3,0	-1,8	2,3	1,8	2,8	2,1	1,6
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	1,1	-3,2	-2,7	2,0	7,3	0,6	3,0
Příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,9	1,3	0,0	-0,2	-0,2	0,2	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,2	-0,2	-0,6	0,6	0,7	0,1	0,0

Deflátor HDP	růst v %	-0,2	1,4	1,4	2,5	0,7	1,0	1,3
Průměrná míra inflace	%	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,6	1,4
Zaměstnanost	růst v %	0,4	0,4	1,0	0,8	1,4	0,5	0,1
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,4	4,3
Objem mezd a platů	růst v %, b.c.	2,2	2,5	0,4	1,9	4,0	4,5	4,6
Saldo běžného účtu	% HDP	-2,1	-1,6	-0,5	0,2	0,9	1,1	1,0
Saldo vládního sektoru	% HDP	-2,7	-3,9	-1,3	-1,9	-0,4	-0,6	.
<u>Předpoklady:</u>								
Směnný kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,6	0,8
Ropa Brent	USD/barel	111	112	109	99	52	41	47
HDP eurozóny (EA12)	růst v %, s.c.	1,6	-0,9	-0,3	0,9	1,6	1,3	1,5

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Sociální a demografické faktory

Pro analýzu sociálních faktorů jsou použitelné informace makrozátěžových testů z oblasti domácností. Zde je uveden například vývoj nových bankovních úvěrů domácnostem. Jak ukazuje obrázek 17, dochází k postupnému poklesu nových úvěrů na bydlení. Podniky zaměřené na trh s nemovitostmi nebo stavebnictví by se měly připravit na pokles poptávky po produktech souvisejících s bydlením. Spotřebitelské úvěry jsou stále velmi populární. Meziroční tempo růstu se dostává až k 30%. Podniky musí počítat s velkým zadlužením domácností. Především spotřebitelské úvěry mohou být pro domácnosti začátkem předluženosti. Firmy mohou tedy nabízet svým zaměstnancům nové benefity, například v podobě drobných půjček s nízkým úrokem.



Obrázek 17: Tempo růstu nových bankovních úvěrů domácnostem (meziročně v %)¹⁸

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

¹⁸ Vyhlazeno 3měsíčním klouzavým průměrem.

Otevřená data poskytují několik zdrojů informací o sociálních a demografických faktorech. V případě MF ČR (MF, 2016b) jsou poskytovány základní informace o demografickém vývoji (tabulka 11) v rámci makroekonomických predikcí. V dokumentu je možné nalézt informace o věkové struktuře obyvatel, očekávané délce života nebo počtu starobních důchodců. Z těchto informací si mohou firmy odvodit, jaký bude vývoj populace v dané zemi a zda by nebylo vhodné přidat nebo změnit cílovou skupinu zákazníků.

Tabulka 11: Demografický vývoj v ČR (v tis. osob, není-li uvedeno jinak)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
						<i>predikce</i>		<i>výhled</i>	
Počet obyvatel k 1. 1. 2016	10 487	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 569	10 583	10 596
<i>růst v %</i>	-0,2	0,2	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Věkové skupiny k 1. 1. 2016									
(0–14)	1 522	1 541	1 560	1 577	1 601	1 624	1 638	1 646	1 651
<i>růst v %</i>	1,8	1,3	1,2	1,1	1,5	1,4	0,9	0,5	0,3
(15–64)	7 328	7 263	7 188	7 109	7 057	6 998	6 942	6 889	6 842
<i>růst v %</i>	-1,2	-0,9	-1,0	-1,1	-0,7	-0,8	-0,8	-0,8	-0,7
(65 a více)	1 637	1 701	1 768	1 826	1 880	1 932	1 989	2 048	2 103
<i>růst v %</i>	2,4	3,9	3,9	3,3	3,0	2,8	2,9	3,0	2,7
Starobní důchodci k 1. 1. 2016	2 260	2 340	2 341	2 340	2 355	2 377	2 401	2 422	2 432
<i>růst v %</i>	.	3,5	0,0	0,0	0,6	0,9	1,0	0,9	0,4
Přirozený přírůstek	2	0	-2	4	0	-4	-5	-6	-8
Živě narození	109	109	107	110	111	101	99	98	96
Zemřelí	107	108	109	106	111	105	105	104	104

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Český statistický úřad (ČSÚ) poskytuje formou otevřených dat informace o sčítání lidu, domů a bytů (ČSÚ, 2016). Z těchto hodnot a analýz mohou být doplněny další informace. ČSÚ na svých stránkách také zveřejňuje nejrůznější ročenky, které shrnují demografický vývoj, sociální faktory i další údaje. Pro každý kraj ČSÚ zveřejňuje samostatnou analýzu, která obsahuje informace o obyvatelstvu v daném kraji. Podle těchto a dalších informací firmy zjišťují, kde se nachází nejprůhodnější prostředí pro jejich podnikání a na které regiony se mají zaměřit s dodávkou produktů.

Technologické faktory

K analýze technických a technologických pokroků může pomoci Mapa příjemců projektů podpořených Technickou agenturou České republiky (TA ČR). Zde je možné vyhledávat podpořené projekty podle částky, dotačního programu, účastníků projektů nebo oboru. Podniky se mohou zorientovat v podpořených projektech a předpokládaném technologickém rozvoji. Například v Liberci jsou v oblasti průmyslu pro podniky

podpořeny čtyři projekty. Dva projekty jsou zaměřeny na dopravu, dva na práci s nanomateriály. Organizace zaměřené těmito směry tak zjistí, že v Liberci mohou hledat své stoupence a pomocníky v daných oblastech bádání.

Rovněž Grantová agentura ČR (GA ČR) poskytuje na svých webových stránkách informace o úspěšně ukončených projektech. Další informace jsou dostupné z Centrální evidence projektů, experimentálního vývoje a inovací (CEP), kde jsou shromažďovány údaje o projektech výzkumu, vývoje a inovací podporovaných z veřejných prostředků. Dále je vhodné analyzovat již zapsané patenty, průmyslové vzory a ochranné známky. K tomuto účelu mohou posloužit otevřená data, jelikož jsou volně dostupné databáze zapsaných patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek.

Existují i další faktory ovlivňující obecné okolí podniku, jak již bylo zmíněno v literární rešerši (viz kapitola 2.1.6). Mezi tyto faktory patří vládní sektor, institucionální prostředí a hospodářská politika, bankovní sektor, ekologické a klimatické okolí, geografické vlivy nebo neočekávané události. I pro analýzu těchto faktorů mohou být čerpány informace z makrozátěžových testů a otevřených dat.

Postupy a rozhodnutí vlády a jejích orgánů ovlivňují každý subjekt na daném území. Orgány státní správy ČR se začínají zaměřovat na transparentnost a otevřenost svých dat. S tím souvisí i zlepšující se institucionální prostředí a hospodářská politika. Na portálu *otevřenádata.cz* (Fond Otakara Motejla, 2016) jsou uvedeny odkazy na stránky otevřených dat všech ministerstev ČR. Většina z nich zatím zveřejňuje pouze uzavřené smlouvy a uhrazené faktury. Například MF ČR má však vlastní portál s otevřenými daty s mnoha informacemi nejen o vládním rozpočtu. Na webových stránkách *otevřenádata.cz* je dále možné nalézt odkazy na stránky otevřených dat například Nejvyššího kontrolního úřadu nebo ČOI. Instituce zde uvádí seznam probíhajících a plánovaných kontrol i další údaje, které pomohou firmám vytvořit si představu o vývoji institucionálního prostředí a hospodářské politiky.

Makrozátěžové testy obsahují samostatnou kapitolu zaměřenou na testování finančního sektoru. Z těchto informací si mohou podniky utvořit představu o vývoji bankovního odvětví v ČR. Pro vybrané proměnné jsou uvedeny i dopady alternativních scénářů

s výhledem až do roku 2019. V případě nejpravděpodobnějšího vývoje lze očekávat stabilitu v bankovním sektoru, jelikož by banky měly stále vytvářet kladný zisk. Pokud by však nastal zátěžový scénář, došlo by ke ztrátám dosahujícím až 40 miliard korun. Mohlo by dojít ke změnám v chování bank vůči klientům. Pravděpodobné by bylo zvýšení úroků i poplatků a celkové zdražení služeb poskytovaných bankovním sektorem. Tyto informace mohou firmy zabudovat do svého pesimistického scénáře.

Ekologické a klimatické okolí a související problematika se dostávají do popředí řešených problémů. Stát i podniky musí vyhodnocovat vliv své činnosti na přírodní podmínky země. Například Ministerstvo životního prostředí ČR (MŽP ČR) zveřejnilo *Strategii přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR* (MŽP, 2016). V tomto dokumentu mohou organizace najít informace o vlivu změny klimatu na vybrané oblasti hospodářství a životního prostředí, což mohou využít při volbě své strategie v této oblasti. Ekologické a klimatické okolí je regulováno omezeními v podobě zákonů. V přehledné formě je možné tyto zákony vyhledat například na stránce založené na otevřených datech zakonyprolidi.cz.

S ekologickými a klimatickými podmínkami úzce souvisí geografické vlivy. Geografie se v ekonomii zabývá lokalizací průmyslu, zemědělství, služeb, dopravy, cestovního ruchu či zahraničního obchodu. Každý podnik má svá specifika, která mohou být geografii ovlivněna. Při zahájení nebo rozšíření podnikatelské činnosti je nutné dobře zanalyzovat prostředí, do kterého se podnik rozhodl vstoupit. Otevřená data mohou pomoci firmám v lokalizaci potenciálních dodavatelů, odběratelů i konkurentů. Existuje mnoho aplikací a databází zaměřených na souhrnné informace o firmách nejen v ČR. Mezi tyto zdroje lze zařadit například živnostenský rejstřík, obchodní rejstřík, databázi firmo.cz, databázi daty.cz, databázi merk.cz, Evropskou databanku (edb.cz), databázi firem (databaze-firem.net) nebo aplikaci *MagnusWeb*. Většina z těchto nástrojů je však placená. V některých případech je volně dostupné omezené množství informací. V aplikacích a databázích je možné vyhledávání podle oboru, ve kterém organizace působí. Firmy tak jednoduše zjistí, kde která z nich sídlí, a mohou se inspirovat pro výběr svého umístění.

V případě definování neočekávaných událostí se jedná o značně obtížné předpovědi. Velmi záleží na umístění podniku, což je spojeno s geografickými vlivy. Jde tedy o individuální analýzu každého podniku. Jestliže je podnik umístěn tam, kde jsou časté záplavy či

extrémní sucho, měl by tyto údaje zařadit alespoň do pesimistického scénáře. V České republice je například riziko atentátů či zemětřesení minimální, proto podniky tuto hrozbu nemusí zahrnovat do strategie určené pro území ČR. Avšak riziko kyber útoků je rozšířené celosvětově. Proto by toto riziko mělo být analyzováno, a to především velkými podniky, které mají složité a obsáhlé informační systémy. Pokud firmy vyhodnotí riziko kyber útoku jako velmi vážné, mohou toto riziko snížit pojištěním. Přístup k vymezení neočekávaných událostí je velice subjektivní a osobitý. Otevřená data v tomto případě mohou pomoci pouze s dohledáním vydaných článků a informací na internetu o neočekávaných událostech. Vhodné je vyhledávat tyto události podle místa, kde je podnik situován.

Makrozátěžové testy i otevřená data poskytují mnoho zdrojů informací pro analýzu makrookolí podniku. Vzhledem k tomu, že za otevřená data je považován i naskenovaný dokument, jak je objasněno v teoretické části práce, mohou být nalezeny informace o všech faktorech, které ovlivňují obecné okolí firmy, viz tabulka 4 (kapitola 2.1.6). Každá organizace musí vyhodnotit, které informace jsou pro ni relevantní z hlediska její velikosti, oboru, délky působení na trhu nebo zaměření strategie.

2. Analýza mikrookolí

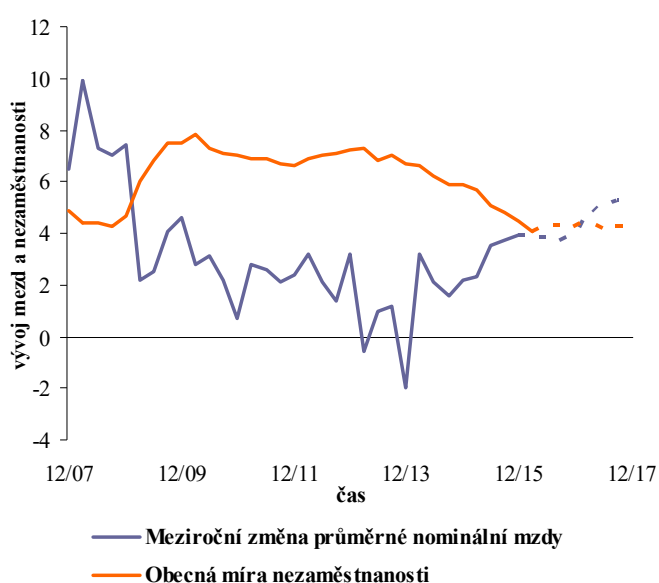
Oborové okolí firmy je určeno pěti konkurenčními silami, mezi které patří vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba substitučních produktů a vstupu nových konkurentů a rivalita firem působících na daném trhu. Analýze jsou tedy podrobeni zákazníci, odběratelé, dodavatelé i konkurenti. Analýza mikrookolí je rovněž orientovaná na nalezení příležitostí a hrozeb trhu.

Zákazníci

Sektor zákazníků je při analýze potřebné rozdělit na konečné spotřebitele a odběratele v podobě dalších firem, které produkty předprodávají nebo dále zpracovávají. Podnik musí přistupovat k zákazníkům s vědomím, že udržet si dosavadního zákazníka je levnější než získávat nového.

Makrozátěžové testy jsou použitelné pro analýzu koncových spotřebitelů organizace, jelikož obsahují část zaměřenou na testování domácností. Například vývoj ukazatelů trhu práce na obrázku 18 znázorňuje, že průměrná nominální mzda má tendenci růst a

nezaměstnanost klesat. Přerušované čáry ukazují predikci ČNB z května 2016, která je stále pozitivní. Nezaměstnanost by se měla udržovat kolem 4 %. Takto nízkou nezaměstnanost lze považovat za přirozenou míru nezaměstnanosti. Proto by se i HDP mohl pohybovat v blízkosti potenciálního produktu. To naznačuje dobrý vývoj ekonomiky. Meziroční změna průměrné nominální mzdy by se mohla zvýšit až nad 5 %. Vzhledem k velmi nízké inflaci tak porostou i reálné mzdy a kupní síla domácností se bude zlepšovat. Proto mohou firmy předpokládat, že nebude docházet k poklesu poptávky ze strany spotřebitelů.

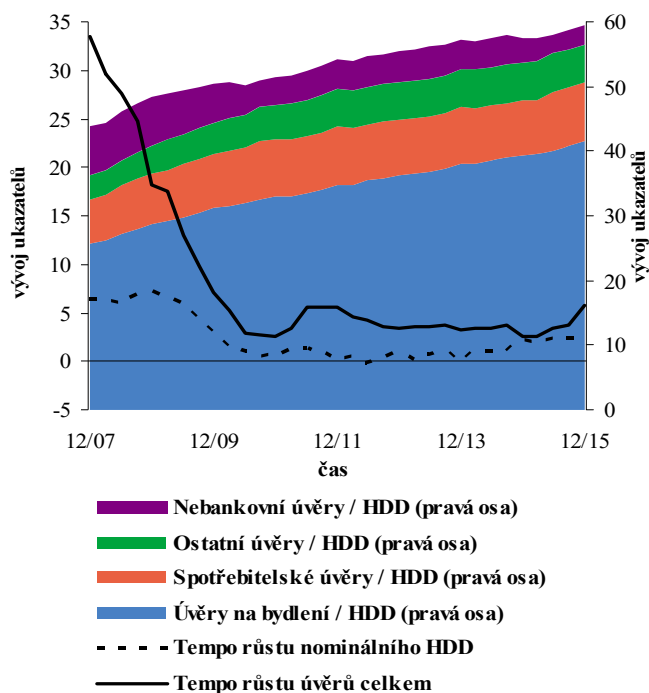


Obrázek 18: Vývoj ukazatelů trhu práce (v %)¹⁹
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Další zajímavé poznatky může přinést ukazatel zadluženosti a příjmů domácností. Na obrázku 19 je znatelný nárůst úvěrů na bydlení, což příznivě ovlivňuje oblast stavebnictví a nemovitostí. Nebankovní úvěry, které představují úvěry poskytnuté ostatními finančními institucemi, klesají. Tento vývoj je rovněž pozitivní, jelikož nebankovní úvěry bývají velmi náročné na splácení a vyšší úroků a zákazníci je často čerpají pro splacení jiného dluhu. Dalším možným důvodem pro použití těchto krátkodobých úvěrů je překlenutí těžké životní situace. Vzhledem k poklesu čerpání nebankovních úvěrů lze usuzovat, že situace spotřebitelů je dobrá. Zadluženost českých domácností sice roste k 60% hrubého

¹⁹ Obecná míra nezaměstnanosti je sezónně očištěna.

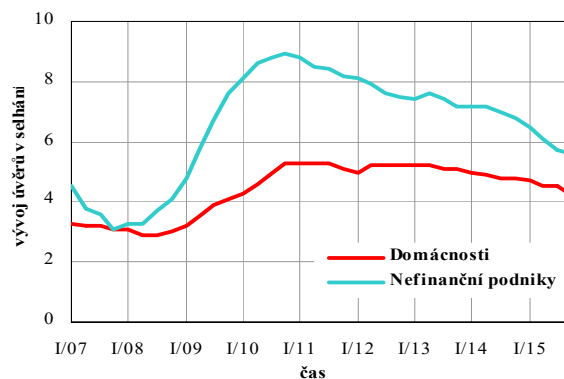
disponibilního důchodu (HDD), zůstává však v porovnání s průměrem zemí eurozóny na nižší úrovni (ČNB, 2016). I další výsledky makrozátěžových testů ČNB ukazují, že úvěrové riziko obyvatelstva by se v následujících třech letech měnit nemělo. V grafu na obrázku 19 je uveden také vývoj tempa růstu nominálního HDD, který má mírně rostoucí tendence. Vývoj sektoru domácností lze považovat za příhodný. I podniky, které nabízí luxusní statky a služby, mohou předpokládat, že poptávka po jejich produktech poroste.



Obrázek 19: Ukazatele zadluženosti a příjmů domácností (meziročně v %, pravá osa – podíl v %) Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Další informace o sektoru konečných spotřebitelů je možné získat pomocí otevřených dat. Jak již bylo zmíněno, MF ČR zveřejňuje makroekonomické predikce, které obsahují také informace o domácnostech. K předchozímu grafu je možné doplnit informace z obrázku 20, který znázorňuje úvěry v selhání²⁰ domácností a nefinančních podniků. Také vývoj úvěrů v selhání potvrzuje zlepšující se tendence v zadluženosti domácností.

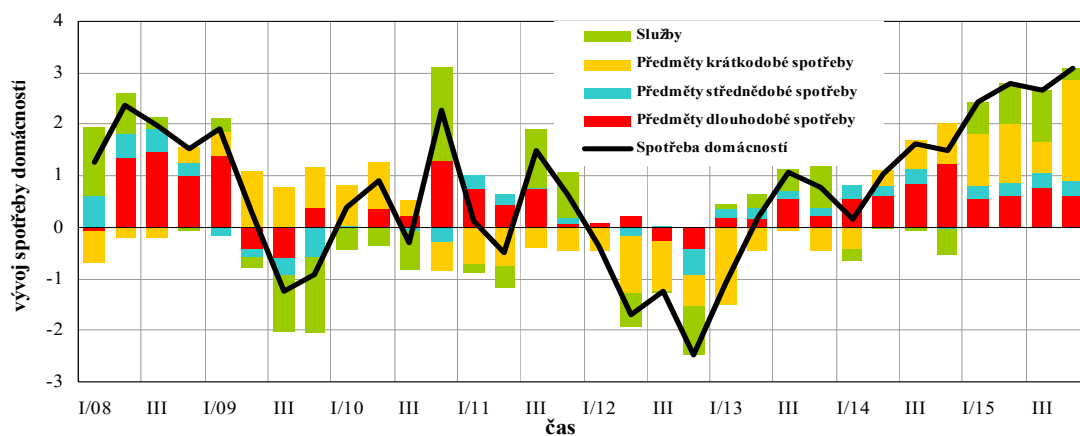
²⁰ Úvěry v selhání jsou ty úvěry, které splňují alespoň jednu z následujících situací (ČNB, 2016): a) dlužník pravděpodobně v plném rozsahu nesplatí úvěrové závazky, aniž by bylo nutné přistoupit k zajištění realizace, b) úvěrový závazek je více než 90 dnů po splatnosti. Tyto úvěry se řadí do kategorií nestandardní, pochybné a ztrátové (dříve také ohrožené a nesplácené úvěry).



Obrázek 20: Vývoj úvěrů v selhání (podíl úvěrů v selhání na celkových úvěrech, v %)
Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

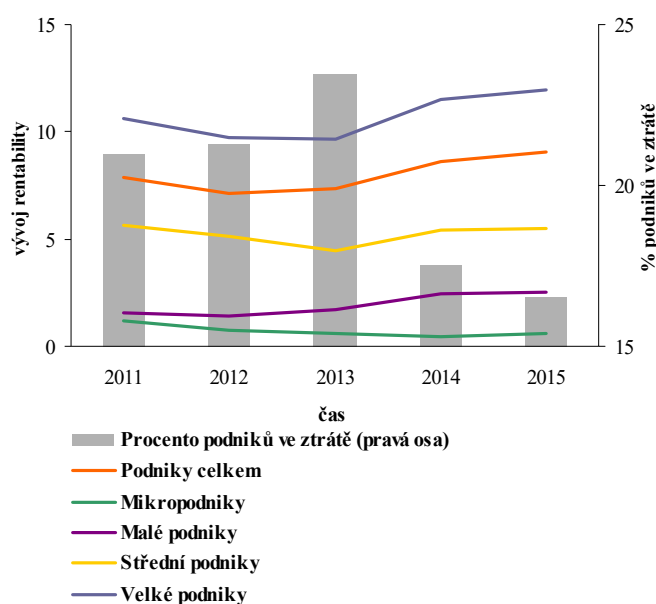
Hodnoty na grafu pro nefinanční podniky je vhodné použít při analýze odběratelů v podobě firem, které s produkty dále pracují, ale také pro průzkum situace dodavatelů a konkurentů. I v případě firem je znatelný zlepšující trend v úvěrech, které organizace nejsou schopné splácet. Proto mohou podniky používat delší období pro splatnost faktur. Firmy se nemusí obávat, že jejich obchodní partneři nebudou schopni platit své závazky.

Pro základní orientaci podniků ve spotřebě domácností napomůže obrázek 21, který ukazuje složky spotřeby domácností. V posledním zkoumaném období značně největší část svých příjmů domácnosti utratily za zboží krátkodobé spotřeby. Firmy zaměřené na tuto oblast mohou pomocí přijatelných nástrojů využít tento nárůst ve svůj prospěch. Naopak podniky orientované na služby by měly zpozornět, jelikož výdaje na tuto část spotřeby výrazně poklesly. Celkově spotřeba domácností meziročně vzrostla o více než 3 %. Zájem domácností utrácet naznačuje příznivý vývoj pro podniky v oblasti koncových spotřebitelů.



Obrázek 21: Spotřeba domácností (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých složek v p. b.)
Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Jestliže se podnik zaměří na analýzu zákazníků v podobě firem, které dále pracují s jeho produkty, zajímá se o bonitu těchto firem. Situaci na trhu nefinančních podniků si mohou organizace přiblížit pomocí grafu na obrázku 22. Ten znázorňuje vývoj rentability po zdanění podle velikosti podniku. Firmy všech velikostí vykazují mírný nárůst výnosnosti. V grafu je také uvedeno procento podniků ve ztrátě. V posledních dvou letech se toto procento razantně snížilo. Z dalších grafů na obrázcích 20 a 24 je také patrné, že vývoj úvěrů v selhání nefinančních podniků má klesající tendence a tento trend by měl pokračovat až do roku 2019. Firmy mohou plánovat svou strategii bez velkých obav z poklesu poptávky po jejich produktech a mohou se snažit využít zdravý vývoj ekonomiky ve svůj prospěch.



Obrázek 22: Vývoj rentability po zdanění podle velikosti podniku a procento nefinančních podniků ve ztrátě (v %)²¹

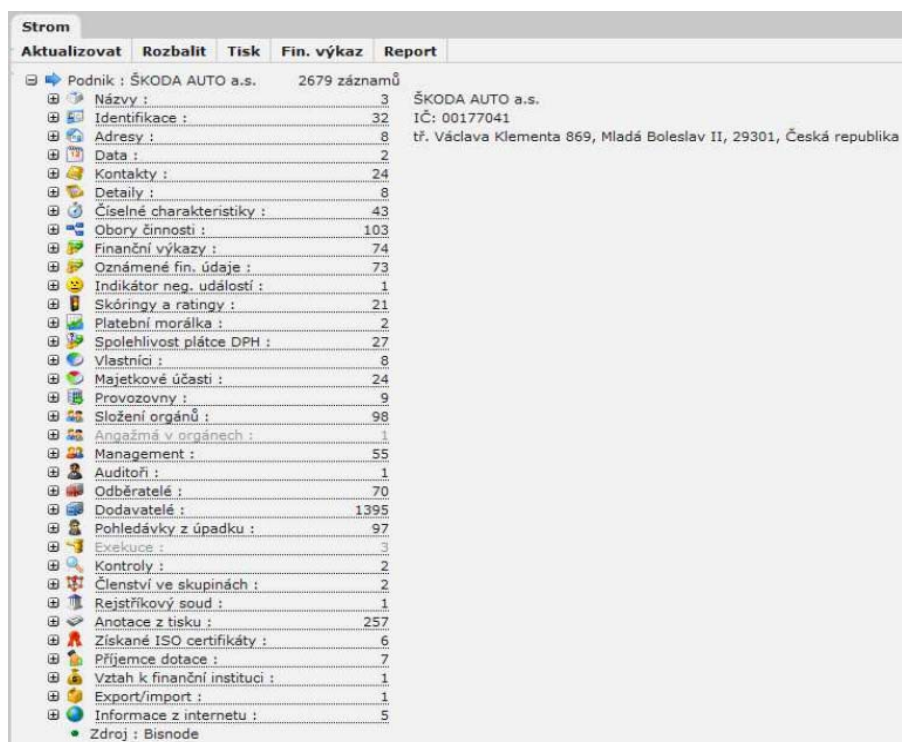
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Pro zkoumání firemních odběratelů jsou také použitelné informace získané z otevřených dat. Vhodným nástrojem jsou databáze, které obsahují údaje o jednotlivých organizacích. Mezi tyto databáze patří například živnostenský rejstřík, obchodní rejstřík, databáze úpadců nebo databáze platebního chování. Nástroje, které shrnují data z těchto a dalších

²¹ Výsledky jsou založeny na výběrovém souboru podniků. Výběr obsahuje zhruba 1500 firem, které mají dohromady více než 40% podíl na hrubé přidané hodnotě sektoru.

rejstříků, jsou například aplikace *MagnusWeb* nebo databáze *firmo.cz*. Tyto zdroje poskytují denně aktualizované informace na jednom místě. Jde o nástroje otevřených dat, které jsou však zpoplatněny (v případě databáze *firmo.cz* až od určitého počtu zobrazovaných firem). Pokud podnik usoudí, že je pro něj výhodné mít dostupné informace ihned, může získat přehled o svých odběratelích pomocí těchto nástrojů.

Například v aplikaci *MagnusWeb* je možné vyhledávat firmy podle názvu, identifikačních čísel, místa, oboru, obratu nebo počtu zaměstnanců. Další možností je hledat jednotlivé podniky nebo skupiny organizací. Pro každou firmu, která je do aplikace zanesena, je vytvořen tzv. rozklikávací strom s informacemi dohledatelnými ve veřejných otevřených datech. Příklad stromu je uveden na obrázku 23. Podniky z těchto údajů mohou zajímat téměř všechny uvedené informace. Záložka finanční výkazy obsahuje účetní závěrky a cash flow firmy, platební morálka znázorňuje roční platební index firmy v porovnání s odvětvím. Tyto hodnoty mohou pomoci firmě při analýze finanční situace a platební morálky odběratelů, ale i dodavatelů a konkurentů. Další zajímavé údaje obsahují záložky odběratelů a dodavatelů, kde je k nalezení seznam spolupracujících podniků. Výhodou této aplikace je jednoduchost ovládání a rychlost získání informací.



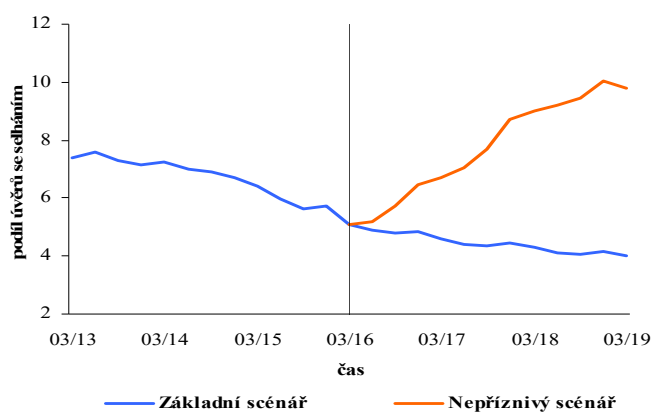
Obrázek 23: Rozklikávací strom aplikace *MagnusWeb* – příklad *Škoda auto, a. s.*
Zdroj: Bisnode, 2016

Jako další příklad může posloužit portál *daty.cz* (Daty, 2016). V této databázi je možné nalézt informace o změnách, které nastaly u českých firem. Navíc poskytuje údaje z obchodního rejstříku, o majetkové struktuře nebo účasti v dalších společnostech, hodnoty zisku/ztráty a další užitečná data. Vyhledávání je však možné pouze pro jednotlivé firmy. Po registraci nabízí portál nástroj sledování změn konkrétního podniku. Zvolené informace k analýze okolních firem, které jsou získané z těchto nástrojů otevřených dat, jsou pro příklad k nalezení v příloze H.

Pro analýzu odběratelů je možné použít také vybrané informace uvedené v podkapitolách zabývajících se dodavateli a konkurenty. Některé údaje uvedené v této podkapitole jsou vhodné pro analýzu ostatních konkurenčních sil v podobě dodavatelů a konkurentů.

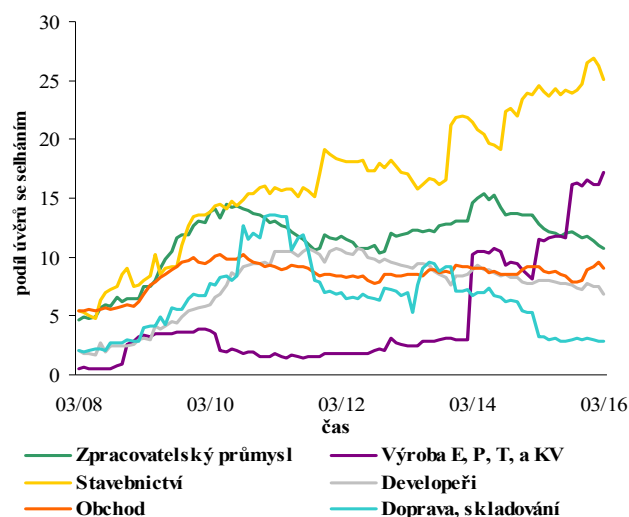
Dodavatelé

Pro obecnou analýzu dodavatelů je užitečným zdrojem informací sekce hodnocení nefinančních podniků v makrozátěžových testech ČNB. Toto hodnocení ukazuje především finanční situaci firem. Obrázek 24 znázorňuje podíl bankovních úvěrů v selhání pro nefinanční podniky. Uvedena je zde predikce, která předpokládá příznivý vývoj s poklesem bankovních úvěrů v selhání organizací v případě nejpravděpodobnějšího vývoje. Lze tedy předpokládat, že se firmy nebudou dostávat do problémů se splácením úvěrů, a tedy i dalších závazků. Pokud by došlo na nepříznivý scénář, je očekáván značný nárůst firem, které nebudou schopny své úvěry splácet. V takovém případě by podniky měly zpozornět a začít se více zajímat o finanční situaci svých dodavatelů, ale i odběratelů. Tento nepříznivý vývoj by měl být zohledněn v pesimistickém scénáři strategie.



Obrázek 24: Podíl bankovních úvěrů se selháním v sektoru nefinančních podniků (v %) Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

ČNB zveřejňuje analýzu podílu bankovních úvěrů v selhání pro nefinanční podniky také v podrobnější podobě. Jedním z členění je podle velikosti organizace. Podle očekávání, nejhorší bilanci úvěrů v selhání mají živnostníci a mikropodniky²². U firem všech velikostí však dochází k poklesu úvěrů v selhání. Rozdílný vývoj je znatelný, jestliže je pozornost zaměřena na podíl bankovních úvěrů v selhání podle odvětví. Obrázek 25 ukazuje, že v oblasti stavebnictví a výroby elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu se výrazně zvyšuje podíl firem, které nejsou schopné své závazky splácet. Vzhledem k tomu, že tato odvětví se týkají všech firem, které provozují svůj podnik nebo ho chtějí rozvíjet, měly by dbát zvýšené pozornosti při výběru dodavatelů energií či stavebnických prací. V ostatních odvětvích uvedených na obrázku 25 podíl bankovních úvěrů v selhání klesá.



Obrázek 25: Podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích (v % z celkového stavu úvěrů v daném odvětví)²³

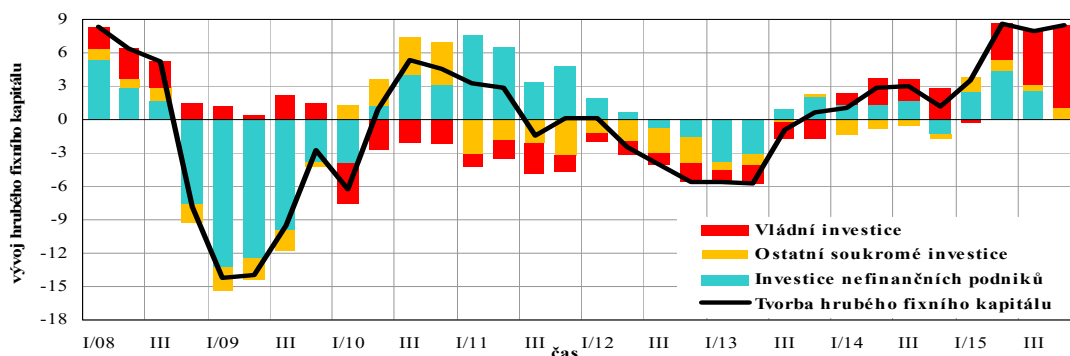
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Otevřená data MF obsahují například informaci o tvorbě fixního kapitálu (tyto informace zpracovává také například Eurostat, ČSÚ nebo ČNB). Obrázek 26 přibližuje situaci investic podle sektorů. Nefinanční podniky se ve druhém čtvrtletí roku 2015 dostaly na nulovou hodnotu meziročního růstu. Investice provádí především vládní sektor. To může

²² Mikropodniky v šetření ČNB představují ty firmy, které mají maximálně devět zaměstnanců a obrat do 60milionů korun.

²³ E, P, T a KV jsou elektřina, plyn, teplo a klimatizovaný vzduch. Skupina developerů je tvořena kódy NACE 411 (Developerská činnost) a 68 (Činnost v oblasti nemovitostí).

být pobídkou pro podniky získat vládní zakázky a dotace. Také firmy, které plánují zajímavé investice, by neměly své plány odkládat. Podniky totiž mohou pohltit svého dodavatele či odběratele nebo předstihnout konkurenci díky vhodně načasované investici.



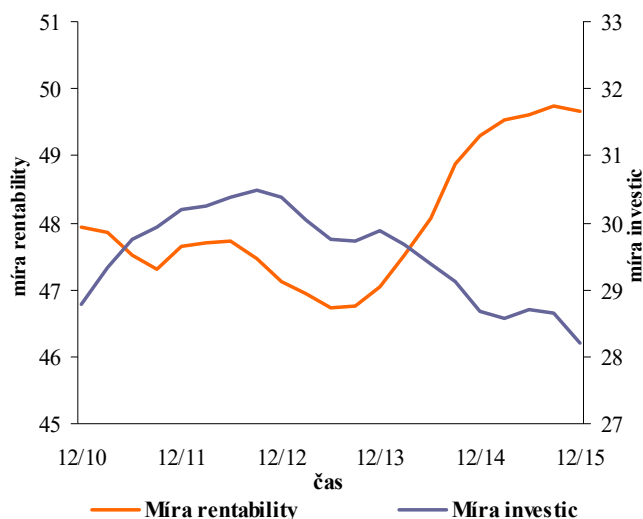
Obrázek 26: Sektorové členění tvorby hrubého fixního kapitálu (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých sektorů v p. b.)

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Další užitečné informace o svých dodavatelích mohou organizace čerpat ze zmíněných grafů a nástrojů pro oblasti zákazníků a konkurence. Například již zmíněné aplikace *MagnusWeb* a databáze *firno.cz* poskytují podrobné údaje o firmách. Každý podnik si může vyhledávat informace dle možností daného nástroje a své potřeby.

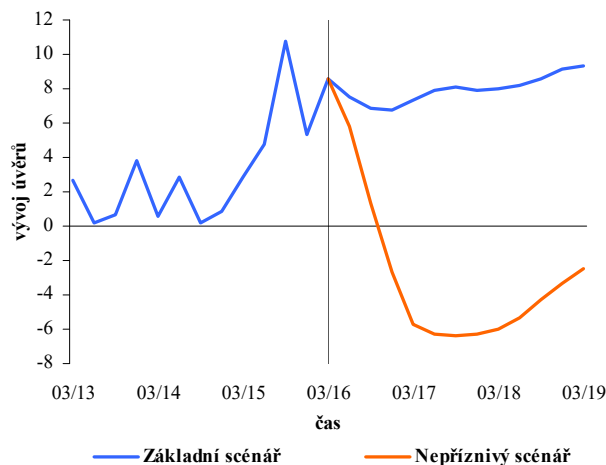
Konkurence

Makrozátěžové testy umožňují hodnotit a analyzovat konkurenční prostředí pomocí sekce nefinančních podniků. Jelikož přímá konkurence představuje především boj o zákazníka, je nutné, aby firmy investovaly na místech, která jim přináší potřebnou výnosnost a přínos pro zákazníka. Obrázek 27 ukazuje vývoj míry investic a míry rentability k hrubé přidané hodnotě. Míra výnosnosti vykazuje rostoucí tendence až k 50% hrubé přidané hodnoty. Avšak v případě investic dochází k poklesu. Organizace pečlivě zvažují návratnost prováděných investic a daří se jim to. Z hlediska konkurence to může znamenat větší hrozby pro podnik.



Obrázek 27: Míra rentability a míra investic (v % hrubé přidané hodnoty)²⁴
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

I přes pokles investic dochází k růstu bankovních úvěrů podnikům. Od konce roku 2014 nastupuje meziroční růst bankovních úvěrů firem, pouze s lehkým výkyvem na konci roku 2015. Tento vývoj je znázorněn na obrázku 28. Při tvorbě strategie je možné usuzovat, že firmy v konkurenčním okolí čerpají úvěry především na svou provozní činnost, nikoliv na větší investice a rozvoj. V případě zátěžového scénáře by mohlo dojít k výraznému poklesu úvěrů organizacím, což by mohlo některé z nich ohrozit.



Obrázek 28: Meziroční tempo růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům (v %)
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

²⁴ Míra rentability je hrubý provozní přebytek k hrubé přidané hodnotě sektoru, míra investic je tvorba hrubého fixního kapitálu k hrubé přidané hodnotě sektoru.

Rovněž v případě analýzy konkurence jsou použitelné některé již zmíněné informace v oblasti zákazníků a dodavatelů. Firmy se musí zaměřit na své největší přímé konkurenty i podniky, které nabízejí substituční a komplementární produkty. Pomocí nástrojů otevřených dat pak zjišťují jejich stav a vývoj.

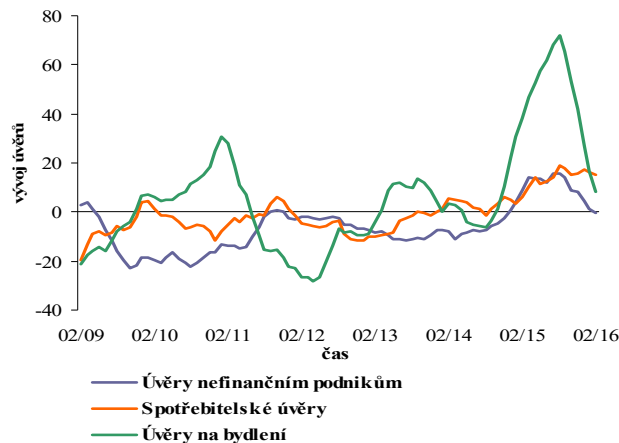
3. Analýza zahraničního okolí

Firmy, které mají přímý vztah se zahraničím, by měly provádět podrobnou analýzu zahraničního okolí. V této podrobné analýze by měly být zkoumány všechny výše uvedené faktory, které ovlivňují obecné i oborové okolí podniku. Organizace by se měly zaměřit na ty země, se kterými přímo spolupracují, případně na země, které jejich práci mohou přímo ovlivnit.

Malé podniky či živnostníci, kteří obsluhují tuzemský trh s lokální působností, nemusí analýze zahraničí věnovat větší pozornost. Události v zahraničí jejich strategii většinou neovlivňují, musí se proto zaměřit především na analýzu tržního segmentu, kde nabízí své produkty. Avšak vzhledem ke globalizaci a stále větší propojenosti různých segmentů trhu by měly i malé firmy lokálního významu sledovat světové trendy a události.

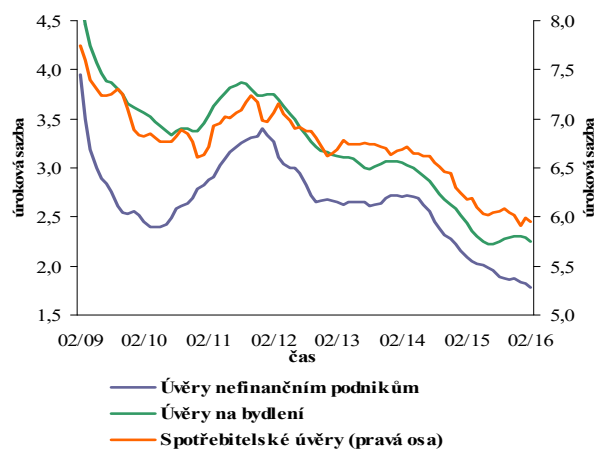
Podniky, které se zahraničním obchodují nepřímou, jejichž dodavatelé a odběratelé se zahraničím spolupracují, nebo ty, které plánují vstup na zahraniční trh, provádí pravidelnou analýzu zahraničního okolí. Tato analýza zpravidla nebývá tak podrobná jako u firem, které se zabývají importem nebo exportem. Pro obecnou a stručnou analýzu zahraničního okolí je možné použít výsledky makrozátěžových testů a informace otevřených dat.

ČNB v rámci makrozátěžových testů provádí šetření některých ukazatelů zaměřených na zahraničí. Mezi tyto ukazatele patří například meziroční tempo růstu nových úvěrů v eurozóně čerpaných od bank (obrázek 29). Za druhý půl rok 2015 došlo k poklesu čerpání nových bankovních úvěrů ve všech zkoumaných případech. Nejzřetelnější je meziroční pokles úvěrů na bydlení. Firmy zaměřené na tuto oblast i mimo hranice ČR by tak měly zpozornět.



Obrázek 29: Meziroční tempo růstu nových bankovních úvěrů v eurozóně (v %)²⁵
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

S předchozím grafem souvisí informace obsažené na obrázku 30, který ukazuje změny úrokových sazeb pro jednotlivé úvěry. Úroky všech typů úvěrů za poslední 4 roky výrazně klesly. U úvěrů podnikům a na bydlení se dostávají úrokové sazby na své minimální hodnoty a pohybují se kolem 2 %. I v případě spotřebitelských úvěrů je zachována klesající tendence. Pro podniky se naskýtá možnost půjčovat si velmi levně. Avšak pokles poskytovaných úvěrů s klesajícími úrokovými sazbami indikují riziko vzniku dlouhodobého deflačního trendu. Pokles cenových hladin v eurozóně může ovlivnit možnosti nabídky na tuzemském i zahraničním trhu.

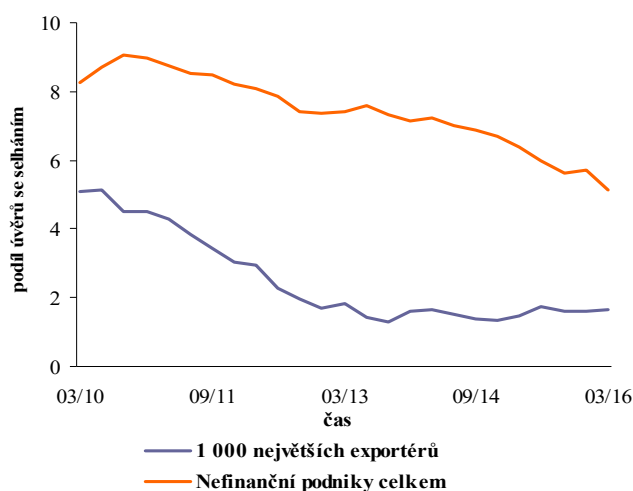


Obrázek 30: Úroková sazba z nových bankovních úvěrů v eurozóně (v %)²⁶
Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

²⁵ Vyhlazeno 3měsíčním klouzavým průměrem.

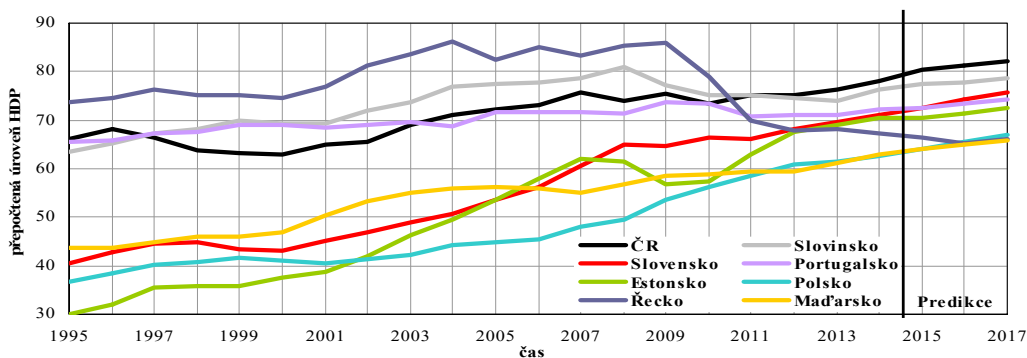
²⁶ Vyhlazeno 3měsíčním klouzavým průměrem.

Další potřebné informace mohou podniky čerpat z grafu na obrázku 31, který obsahuje údaje o podílu bankovních úvěrů v selhání u skupiny 1000 největších exportérů. Struktura 1000 největších exportérů se každý rok mění, údaje na obrázku 31 se váží k roku 2015. Jelikož se podíl bankovních úvěrů se selháním těchto exportérů nachází pod 2 %, lze konstatovat, že si čeští exportéři na zahraničním trhu vedou dobře.



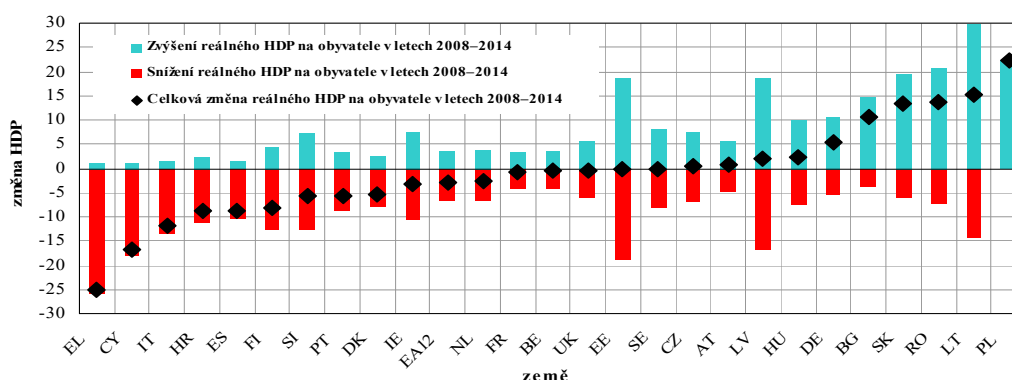
Obrázek 31: Podíl bankovních úvěrů se selháním u skupiny 1000 největších exportérů (v %) Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Pro analýzu zahraničního okolí je dále vhodné použít informace z otevřených dat. Například MF ve svých makroekonomických predikcích provádí stručné šetření mezinárodního srovnání. Z obrázku 32 je znatelné, že dochází k růstu HDP na obyvatele ve všech zkoumaných zemích kromě Řecka. Také predikce pro roky 2016 a 2017 jsou příznivé. Řecko se stále potýká s ekonomickými problémy, avšak podle šetření MF ČR bude docházet s následujícími lety ke zlepšení jeho situace. Tento vývoj mohou podniky využít jako svou příležitost vstupu na zahraniční trhy.



Obrázek 32: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly (EA12 = 100) Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Na obrázku 33 je znázorněna změna reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 pro vybrané země. Česká republika si nestojí špatně, ve zkoumaných letech došlo k celkovému růstu HDP na obyvatele o 0,5 %. Vidět je značný rozdíl mezi zeměmi, některé dosáhly více než 10% růst, jako například Polsko, Litva nebo Slovensko. Naopak jiné země, jako je Řecko, Kypr či Itálie, se potýkaly s poklesem HDP na obyvatele ve zkoumaném období. Při analýze a tvorbě strategie zaměřené na zahraniční okolí je nutné každou zemi zkoumat samostatně. I v rámci evropského kontinentu jsou znatelné velké vývojové rozdíly.



Obrázek 33: Změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 (v %)
 Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Jestliže podniky potřebují podrobné informace o vývoji v zemích, kde se podílí na trhu, mohou využít místní makrozátěžové testy a otevřená data. Makrozátěžové testy se již dostaly ve známost a většinou je provádí centrální banka nebo jí podobná instituce. Výsledky by tak měly být dostupné na webových stránkách konkrétního orgánu. Také otevřená data se stávají velmi používaným nástrojem nejen veřejné správy. Firmy mohou čerpat údaje z otevřených dat a na nich založených aplikacích a databázích, které poskytují další země. V tomto případě se již jedná o podrobnou analýzu zahraničního okolí, kterou nemusí provádět všechny organizace (jak bylo vysvětleno v úvodu této kapitoly).

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Při analýze vnitřního prostředí mohou podniky provést mikrozátěžové testy, které zkoumají finanční stabilitu konkrétní organizace. Makrozátěžové testy jsou vhodné především pro analýzu vnějšího prostředí. Možností pro podniky, jak využít výsledky makrozátěžových testů při analýze vnitřního prostředí, je porovnání vlastní finanční analýzy s analýzou nefinančních podniků, která je vždy součástí těchto testů.

Svá interní data firmy používají pro analýzu vnitřního prostředí vždy. Jestliže tato data poskytují volně k dispozici pro další zpracování, jedná se zároveň o otevřená data dané organizace. Podnik však může získávat informace z veškerých zpracovaných zpráv, účetnictví, personálního výkaznictví či různých vypracovaných statistik. Další údaje mohou poskytnout webové stránky podniku. Zde může být zavedený prostor pro zaměstnance i širokou veřejnost k vyjádření vlastních názorů na stav nebo vývoj firmy. Podnik navíc může na základě svých otevřených dat vytvořit aplikace, které budou shromažďovat informace vhodné pro strategický management.

Před analýzou jednotlivých faktorů vnitřního prostředí je vhodné provést porovnání situace podniku s jeho konkurenty. K tomu mohou sloužit údaje otevřených dat. Například v databázi *firmo.cz* jsou základní ukazatele vývoje firem již zpracované.

Analýza vnitřního prostředí se provádí především na základě interních údajů a informací. Proto je zde uveden pouze možný postup tvorby této analýzy. Konkrétní data většinou nejsou volně k dispozici a jsou utajovaná před ostatními. Tato data by měla být analyzována a doplněna k informacím uvedeným níže.

Faktory výroby a řízení výroby

Analýza faktorů výroby a řízení výroby je zaměřena především na oblast výrobních nákladů firmy a její hospodárnost. Vhodné je porovnat zjištěné údaje o nákladech s hodnotami konkurence. K tomu mohou posloužit otevřená data podniku i konkurentů. Například účetní závěrku, která obsahuje rozvahu a výkaz zisků a ztrát, by měly všechny firmy zveřejňovat každý rok. Tyto dokumenty jsou pak k dostání například v databázi obchodního rejstříku či aplikaci *MagnusWeb*. Firmy mohou porovnat svou účetní závěrku se svými konkurenty i dalšími podniky, které mohou ovlivňovat jejich hospodárnost.

Marketingové a distribuční faktory

Při analýze marketingových a distribučních faktorů mohou podniky použít údaje, které získají například na sociálních sítích nebo vlastních webových stránkách. Sociální sítě jsou dnes hojně využívané a jejich obsluha je snadná. Proto je vhodné tento nástroj otevřených dat používat při analýze trhu. Především od koncových zákazníků je nenáročné získat validní informace pro marketingový rozvoj pomocí sociálních sítí.

Faktory pracovních a nehmotných zdrojů

O svých zaměstnancích a jejich situaci si může podnik udělat představu pomocí výsledků makrozátěžových testů zaměřených na domácnosti. Analýza je shodná s postupem zkoumání koncových zákazníků. Firmy zjistí především finanční situaci sektoru domácností. V případě otevřených dat je opět možné využít údaje ze sociálních sítí či webu organizace. Podniky také mohou vytvořit aplikace, které například zjednoduší zaměstnancům vykazování hodin práce, což usnadní i zpracování informací o nákladech na personál. Možností je rovněž aplikace, která shromažďuje nápady a podněty od zaměstnanců. Ty pak mohou být zařazeny do tvorby strategie firmy a mohou být zdrojem pro nehmotná aktiva. Situaci zaměstnanců je dále možné obecně analyzovat porovnáním mezd s konkurencí. K tomu může být využit například Veřejný rejstřík a Sbirka listin.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj každé firmy je velice důležitý, jelikož se trh velmi rychle vyvíjí a mění. Podniky musí provádět vlastní rozvoj i analýzu možného vývoje v oboru, jak je uvedeno v analýze vnějšího prostředí. Z otevřených dat je vhodné prostudovat například Mapu příjemců projektů podpořených TA ČR a porovnat zjištěné údaje s vědecko-technickým rozvojem konkrétního podniku. Dále mohou firmy zpracovat informace dostupné z webových stránek svých dodavatelů, odběratelů a především konkurentů.

Informační systémy

Podniky využívají různé informační systémy pro zpracování dat a zaznamenání údajů. Jelikož je kvalita a rychlost velmi důležitá, mohou firmy použít nástroje otevřených dat a vytvořit aplikace či databáze, které jim pomohou data shromažďovat a zpracovávat. Tyto aplikace mohou být nápomocné při analýze funkčnosti a propojenosti jednotlivých informačních systémů. Jestliže je aplikace vhodně vytvořena, poskytuje rychlé, kvalitní a validní informace použitelné pro analýzu informačních systémů i dalších faktorů vnitřního prostředí podniku. Analyzovány by měly být rovněž webové stránky společnosti.

Podniková infrastruktura

Pro podnikovou infrastrukturu je možné vytvořit jednoduchou aplikaci, která znázorní veškeré vztahy v organizaci. Data firmy a z nich vytvořená aplikace zjednoduší určení odpovědnosti, řízení jednotlivých oddělení a procesů i provádění rozhodnutí. Každý

zaměstnanec pomocí takovéto aplikace může jednoduše zjistit, v jakém je postavení a na koho se obrátit v případě potřeby. Pro tvorbu strategie firmy může aplikace přinést například informace o efektivitě podnikové infrastruktury nebo využití zaměstnanců. Tím infrastruktura pomáhá dosáhnout souladu mezi hlavními a podpůrnými činnostmi podniku.

Finanční a rozpočtové faktory

Finanční analýza organizace může být porovnána s hodnotami makrozátěžových testů pro nefinanční podniky. Firma si může udělat představu o svém finančním zdraví. V případě finanční analýzy je však podstatnější srovnat zjištěné hodnoty s výsledky konkurence. K tomu je vhodné využít otevřená data. Podniky by opět měly porovnat svou účetní závěrku s konkurenčními podniky, aby zjistily, v jakém postavení na trhu se nachází. Postavení podniku je určujícím pro úspěšnost strategie i celé organizace a budování konkurenční výhody. Při finanční analýze nestačí porovnat pouze náklady firem, tak jako je tomu při rozboru faktorů výroby a řízení výroby. Podniky musí analyzovat i další hodnoty, jako je například zisk, pohledávky, závazky nebo tržby.

Při analýze finančních a rozpočtových faktorů se zkoumají především ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Hodnoty ukazatelů je možné snadno získat pomocí otevřených dat, například na portálu *firmit.cz*. Porovnání s konkurencí je pak velmi jednoduché.

Analýza hodnototvorného řetězce

Při analýze hodnototvorného řetězce dochází k hodnocení všech firemních činností. Primární i podpůrné aktivity jsou hodnoceny z pohledu efektivnosti a vzájemných vlivů. Jestliže firma vytvoří kvalitní aplikaci pro analýzu podnikové infrastruktury, může do ní zahrnout i všechny primární a podpůrné činnosti. To značně usnadní analýzu hodnotového řetězce i celého vnitřního prostředí, které jsou nutné pro definování použitelné, rozvojové a kvalitní strategie podniku. Každá z aktivit podniku může přispět k příznivému konkurenčnímu postavení a získání konkurenční výhody.

4.2.3 SWOT analýza

Podkladem pro definování SWOT analýzy jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, ze kterých jsou odvozeny silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby trhu. Zvoleny jsou klíčové faktory, které ovlivňují podnik. Těmto faktorům jsou přiřazeny váhy podle důležitosti pro konkrétní firmu. Zároveň jsou definovány postupy, jak využít silné stránky a příležitosti trhu a jak eliminovat slabé stránky a hrozby tržního prostředí. Výstupem je vytyčení konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu.

V tomto kroku tvorby celopodnikové strategie neposkytují makrozátěžové testy ani otevřená data žádné doplňující údaje, které již nebyly zjištěny v analýzách vnějšího a vnitřního prostředí.

4.2.4 Formulace poslání a vize podniku

Poslání (mise) udává směr, kterým se podnik vydává v rámci své zvolené strategie. Může být s každou strategií měněno. Vize má na rozdíl od mise dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o tom, jak by měl podnik vypadat v budoucnosti, kam se chce dopracovat nebo čeho chce dosáhnout. Vize formuluje strategický záměr vlastníků a top managementu firmy (Tidd a kol., 2007). Strategie firmy na vizi navazuje a konkretizuje ji v jednotlivých oblastech, jelikož vize určuje dlouhodobé směřování podniku, ovlivňuje jeho image vně podniku a určuje kulturu a normy chování pro management a ostatní zaměstnance. Dobrá vize je originální, výjimečná a konkurenční. V tržním prostředí má nějaký význam nebo smysl a je aplikovatelná v běžném působení firmy. Vize by měla být vyjádřená jednoduchým způsobem a měla by se vejít do jedné věty.

Při definování úderné a chytlavé mise a vize podniku se mohou firmy inspirovat na internetu. Otevřená data poskytují mnoho možností. Vnuknout managementu dobré poslání a vizi mohou například citáty. V tomto případě je možné použít databáze citátů, které jsou zveřejněné na stránkách *citáty.net* či *cituj.cz*.

4.2.5 Definice celopodnikových cílů

Poslání i vize podniku jsou určující pro definici celopodnikových cílů. Tyto cíle vymezují stavy, kterých má podnik dosáhnout a musí splňovat podmínky metody SMART (viz kapitola 2.1.4). Cíle se definují z hlediska vlastníků podniku, vrcholového vedení, zaměstnanců a veřejné společnosti. Jelikož jsou cíle charakteristické pro konkrétní podnik, nepřináší makrozátěžové testy ani otevřená data další vhodné a použitelné informace. Jde o zásadní část tvorby strategie, proto musí být definování cílů věnována velká pozornost. Při špatné volbě podnikových cílů mohou být důsledky pro podnik až destruktivní.

4.2.6 Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje

Při vymezení podnikových funkcí a programů (projektů, procesů) rozvoje se konkretizují postupy a činnosti pro naplnění strategických cílů v oblastech vedení podniku, marketingu, nákupu, výroby, prodeje, HRM, financí a IS/IT. S tím úzce souvisí vytvoření strategických scénářů pro různé alternativy vývoje uvnitř firmy i v závislosti na vnějším okolí. V závěru této části tvorby strategie je provedena volba optimální strategie.

Strategický scénář je konkrétní návod a popis dosažení cílového stavu. V závislosti na vývoji uvnitř firmy a tržního prostředí lze definovat strategii expanze, stability, omezení nebo kombinovanou strategii. Dále je možné vytvářet scénáře podle pravděpodobnosti dalšího vývoje – scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, optimistický a pesimistický scénář. Podrobnosti o scénářích jsou uvedeny v kapitole 2.1.8. Další možností je kombinace obou přístupů. Scénáře se mohou lišit také podle toho, jak dlouho je již podnik v činnosti. Firma, která je na trhu známá a uznávaná, bude řešit jiné možnosti své strategie než podnik, který na trh právě vstupuje.

Při tvorbě scénářů jsou velmi užitečným nástrojem makrozátěžové testy, a to především pro predikce vývoje vnějšího prostředí podniku. V makrozátěžových testech je obsažen scénář nejpravděpodobnějšího vývoje trhu a minimálně jeden zátěžový scénář, který v sobě zahrnuje nějakou negativní událost ovlivňující ekonomické prostředí země. Alternativní scénáře jsou vždy zahrnuty do odhadu vývoje růstu reálného HDP, inflace, sazby 3M PRIBOR a nezaměstnanosti. Základní a zátěžové scénáře bývají použity pro

předpověď dalších proměnných, například pro predikci meziročního růstu cen nemovitostí, meziročního tempa růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům či podílu bankovních úvěrů v selhání pro sektor nefinančních podniků a domácností. Je tedy možné vytvořit si představu o nejpravděpodobnějším i negativním vývoji makroekonomického okolí, což může usnadnit tvorbu scénářů možných strategií podniku.

Rovněž některá otevřená data poskytují při vymezení scénářů validní informace. Například MF ČR ve svých makroekonomických statistikách předpovídá vývoj vybraných proměnných. Existují také společnosti, které se specializují na zpracování otevřených dat a nabízí vytvoření nejrůznějších prognóz. Tyto firmy mají své služby zpoplatněné. Opět se však jedná o predikce vývoje makroekonomického okolí firmy.

Posledním krokem této části tvorby celopodnikové strategie je volba optimální strategie. Jde o složitý rozhodovací proces, při kterém se provádí selekce strategických alternativ a výběr nejpřijatelnější strategie. Vytvořené strategické alternativy by měly být posuzovány z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti (Keřkovský a Vykypěl, 2006). Zvolená strategie musí zajistit dosažení vytyčených strategických cílů. Výběr strategie bývá z velké části ovlivněn postojem top managementu k riziku.

4.2.7 Tvorba strategií pro podnikové funkce

V závěru tvorby celopodnikové strategie se definují dílčí strategie pro jednotlivé podnikové funkce, tj. pro marketing, výrobu, finance, výrobky, výzkum a vývoj, informační technologie a personální řízení. Další možností je tvorba dílčích strategií pro jednotlivé SBU společnosti. Jelikož tvorba dílčích firemních strategií není předmětem práce a vzhledem k rozsahu práce, nebude tomuto kroku věnována další pozornost. Firmy však mohou formovat i dílčí strategie podle uvedeného postupu tvorby celopodnikové strategie. Nutná je pouze orientace na konkrétní faktory ovlivňující danou podnikovou funkci, pro kterou je strategie tvořena.

4.3 Závěry kvantitativní části výzkumu

Výzkum založený na kvantitativních metodách byl zařazen do disertační práce pro ověření závěrů benchmarkingového průzkumu. Strategie firem se vytváří na delší období, obvykle rok a déle. Realizace výzkumu provedeného pouze na základě spolupráce a informací od jedné firmy by byla časově velmi náročná. Proto se autorka rozhodla výsledky benchmarkingu použít jako podklad pro dotazování na problematiku v dalších firmách.

Pro kvantitativní výzkum byl vytvořen dotazník, který je uveden v příloze L. Pomocí dotazníku byl zkoumán názor na navržený postup tvorby strategie a především použití informací makrozátěžových testů a otevřených dat na reprezentativním vzorku nefinančních podniků v ČR. Postup při tvorbě dotazníku je uveden v kapitole 3.3.

Dotazník byl podroben pilotní studii. Vytvořený elektronický online dotazník byl zaslán sedmi manažerům, kteří se zabývají činnostmi v různých oborech a mají zkušenosti s tvorbou strategií. Do pilotní studie byl zařazen jeden manažer podniku, který spolupracoval na benchmarkingu. Manažeři byli osloveni s prosbou o prostudování dotazníku, vyjádření jejich názoru na zvolené otázky a možnosti odpovědí a posouzení celkové vhodnosti a srozumitelnosti dotazníku. Manažeři hodnotili, zda bude respondent rozumět otázce a bude na ni schopen a ochoten odpovědět. Tyto postřehy byly zapracovány do finální verze dotazníku.

Celkem byl dotazník odeslán na 6 000 emailových adres firem působících na území ČR²⁷. Struktura oslovených firem byla určena vícestupňovým shlukovým výběrem (podrobný popis vymezení výběrového souboru viz kapitola 3.3). Emailové adresy firem byly získány pomocí aplikace *MagnusWeb*. Z rozeslaných mailů bylo 2 684 zpráv nedoručených. Zprávy nebyly doručeny především z důvodu antispamové ochrany emailových schránek, případně proto, že uvedené emailové adresy v použité aplikaci nebyly aktuální.

²⁷ Před rozesláním dotazníku bylo pomocí právního oddělení TUL ověřeno, že se v dotazníku nejedná o obchodní sdělení. Předchozí souhlas respondentů, který je nutné získat při zaslání hromadných obchodních sdělení podle zákona č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti (Česko, 2004), nebylo tedy potřebné získat a firmy mohly být náhodně osloveny.

Dalších 293 respondentů zaslalo zpáteční odpověď s informací, že se průzkumu nezúčastní. Mezi nejčastější důvody patřily:

- obvyklá neúčast firmy ve studentských průzkumech,
- nedostatek času,
- malá firma, která se tvorbou strategií nezabývá,
- neochota sdělení informací – intimní informace, nebezpečí zneužití,
- problematika tohoto typu se v daném podniku neřeší,
- strategie se tvoří v rámci mezinárodního holdingu, za její definici je zodpovědná mateřská firma v zahraničí.

V rámci dotazování tedy mohlo být získáno maximálně 3 023 odpovědí.

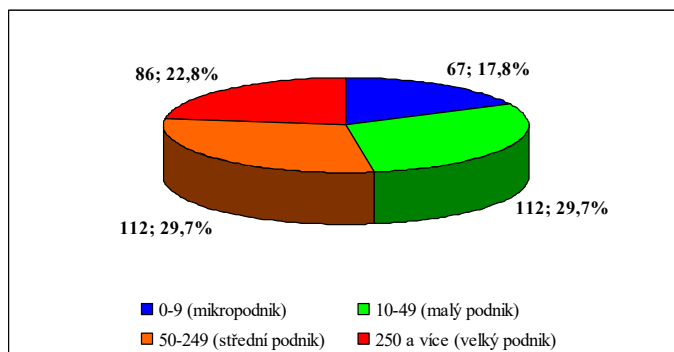
Respondenti zpět zaslali celkem 389 dotazníků. V rámci čištění dat byl vymazán jeden dotazník, který byl z neznámého důvodu a nezjištěným způsobem respondentem zaslán nevyplněný. Dalších 11 dotazníků bylo vymazáno, jelikož byly získány z veřejného sektoru a strategie je určena nefinančním podnikům soukromého sektoru. Do kvantitativního výzkumu bylo zařazeno 377 řádně vyplněných dotazníků (**n = 377**). Návratnost dotazníků použitelných pro výzkum byla přibližně 12,5 %.

Před statistickým zpracováním dat proběhla jejich kontrola. Upraveny byly odpovědi na poslední otázku dotazníku, tj. obor hlavní činnosti firmy. V otázce byla uvedena možnost jiný obor, avšak vzhledem k použití kategorizace *CZ-NACE* by každý dotázaný měl najít v konkrétních možnostech vlastní obor činnosti. Možnost jiný obor byla zahrnuta pro případ, že dotazovaný nezná nebo nechce zjišťovat, jaký je jeho obor činnosti podle zvolené kategorizace. Odpovědi tedy byly upraveny a zařazeny do jednotlivých kategorií. V rámci kontroly dat byly slovní možnosti odpovědí kódované pro účely statistického zpracování pomocí softwaru *STATGRAPHICS XVII*.

Pro statistické šetření získaných dat byly použity grafy pro zachycení četností odpovědí. Hlavní využitou statistickou metodou bylo testování závislosti v kontingenčních tabulkách. Všechny testy hypotéz byly prováděny na hladině významnosti 5 %. (viz kapitola 3.3)

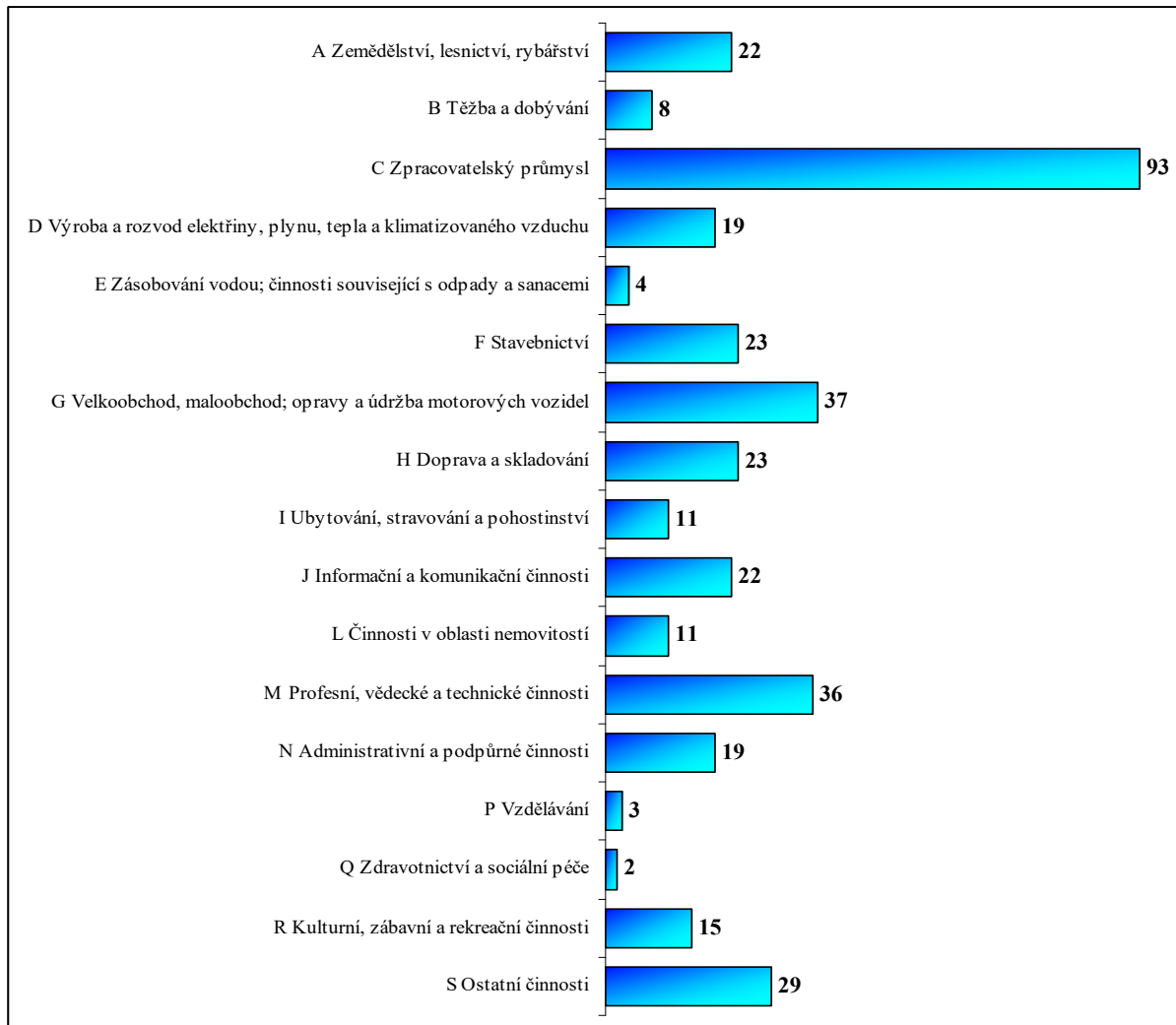
Zastoupení zúčastněných firem v průzkumu bylo poměrně rovnoměrné, jelikož tomu byl uzpůsoben výběr oslovených respondentů (viz kapitola 3.3). Malých a středních podniků

se zapojilo shodně necelých 30 %. Velké podniky reagovaly na dotazník méně, odpovědi bylo zasláno 86. Do výzkumu se zapojilo nejméně mikropodniků. Příčinou bylo, že malé podniky velmi často strategii netvoří. Tento závěr je možné konstatovat, jelikož v průběhu získávání dat v dotazníkovém šetření bylo obdrženo přibližně 30 mailů s odpovědí, že firma je velmi malá, tvorbou strategie se nezabývá, a tudíž manažer nebude dotazník vyplňovat. Zastoupení firem v průzkumu podle velikosti je zachyceno na obrázku 34.



Obrázek 34: Zastoupení firem v průzkumu podle velikosti určené počtem zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 35 je znázorněno rozdělení zúčastněných firem podle hlavního oboru jejich činnosti. Z hodnot je patrné, že se výzkumu zúčastnily nefinanční podniky všech oborů rozmanitě.



Obrázek 35: Zastoupení firem v průzkumu podle hlavního oboru činnosti

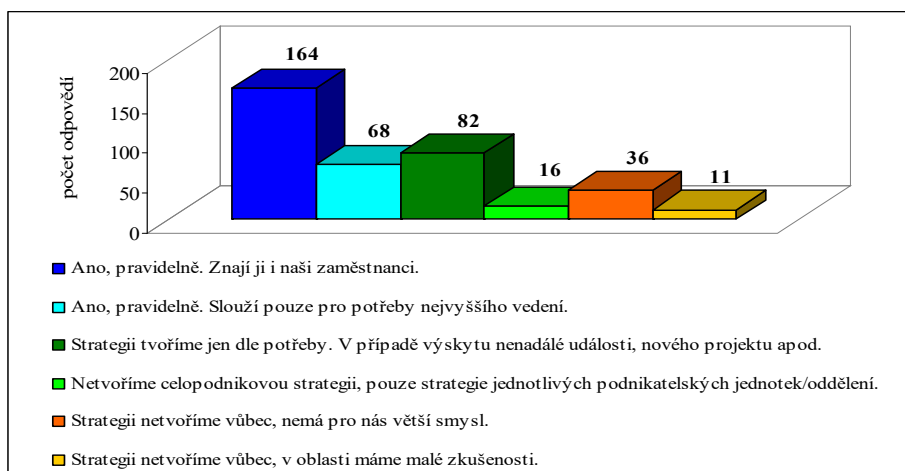
Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázků 34 a 35 je zřejmé, že se průzkumu zúčastnily podniky různých velikostí i oborů činnosti. Vzorek respondentů byl navíc rozdělen podle územního zastoupení nefinančních podniků v České republice. Závěry výzkumu lze tedy klasifikovat jako názory manažerů nefinančních podniků v ČR.

4.3.1 Strategie

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 232 podniků, ve kterých se strategie tvoří pravidelně, to je více než 60 %. Naopak firem, které svou strategii netvoří vůbec, se zapojilo pouze 13 %. Mezi odpověďmi byla možnost, že firma netvoří celopodnikovou strategii, ale pouze strategie jednotlivých SBU. Tímto způsobem řídí svou organizaci

pouze 4 % dotazovaných. Zmíněná možnost byla zařazena pro zjištění, zda je běžné v praxi tvořit pouze strategie jednotlivých SBU tak, jako to provádí společnost, která byla šetřena pomocí benchmarkingu, což se neprokázalo. Hodnoty jsou zřejmé z obrázku 36.



Obrázek 36: Odpovědi na dotaz, zda se ve společnosti tvoří celopodniková strategie
Zdroj: vlastní zpracování

Vhodnost celého navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie byla dotazována na začátku dotazníku. Oslovení odpovídali na dotaz dle předloženého schématu tvorby strategie (viz obrázek u 2. otázky dotazníku v příloze L). Na závěr dotazníku byla otázka položena znovu s přidáním jedné možnosti odpovědi, viz tabulka 12. V obou případech bylo hodnocení postupu převážně pozitivní. Přes 76 % dotazovaných v úvodu dotazníku hodnotilo navržený postup jako vhodný nebo obecný s praktickým využitím. Po detailnějším seznámení s navrženým postupem tvorby celopodnikové strategie pomocí otázek v dotazníku byl kladný názor na tvorbu strategie čtenější. **Více než 82 % dotazovaných zhodnotilo postup jako použitelný pro praxi. Třetina z těchto hodnotitelů považovala za důležité určit pouze ty faktory, které ovlivňují daný podnik.** V závěru dotazníku hodnotilo postup jako nevhodný pouze necelých 5 % respondentů.

Tabulka 12: Hodnocení navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie

Odpověď	Úvod dotazníku			Závěr dotazníku		
	Četnost odpovědí (absolutní četnosti)	% odpovědí (relativní četnosti)	Kumulativní četnosti	Četnost odpovědí (absolutní četnosti)	% odpovědí (relativní četnosti)	Kumulativní četnosti
Postup je vhodný, po výběru faktorů, které ovlivňují daný podnik	x	x	x	110	29,18 %	29,18 %

Postup je vhodný, má praktické využití	62	16,45 %	16,45 %	30	7,96 %	37,14 %
Postup je obecný, avšak má praktické využití	227	60,21 %	76,66 %	171	45,36 %	82,50 %
Postup je obecný, má využití pouze pro teorii	64	16,98 %	93,64 %	48	12,73 %	95,23 %
Postup není vhodný	24	6,36 %	100,00 %	18	4,77 %	100,00 %
CELKEM	377	100,00 %	x	377	100,00 %	x

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zkoumáno, zda svou strategii tvoří podniky všech velikostí a oborů činnosti. Hodnocen byl rovněž názor na navržený postup definování strategie v závislosti na aktuální tvorbě strategie v podnicích. Hodnoty statistického testování jsou shrnuty v tabulce 13.

Tabulka 13: Test nezávislosti proměnných – tvorba strategie ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Velikost podniku	62,468	15	0,0000	0,3770
Obor hlavní činnosti	110,824	80	0,0128	0,4766
Hodnocení představeného postupu tvorby strategie	65,039	20	0,0000	0,3836

Zdroj: vlastní zpracování

Chi-kvadrát test potvrdil, že existuje závislost mezi *velikostí podniku* a *tvorbou strategie* firmy. Velké a střední podniky, které se zapojily do šetření, tvoří strategii převážně pravidelně a prezentují ji i zaměstnancům podniku. Mikropodniky a malé podniky strategii spíše netvoří nebo ji tvoří nárazově. To potvrzuje i závěry konstatované v literární rešerši.

Proměnné *tvorba strategie* a *obor činnosti* podniku nejsou nezávislé. Tento výsledek byl zapříčiněn velkým počtem obměn v případě proměnné *obor činnosti* firmy.

Závislost byla prokázána rovněž pro proměnné *tvorba strategie* a *hodnocení navrženého postupu*. Podniky, které strategii vytváří, hodnotily postup kladně. Převažoval názor, že **postup je obecný, avšak při výběru klíčových faktorů má praktické využití.**

4.3.2 Makrozátěžové testy

Makrozátěžové testy nejsou příliš známé mezi nefinančními podniky. Více než 60 % z dotazovaných se s pojmem makrozátěžové testy doposud neseťkalo (viz tabulka 14).

Tabulka 14: Znalost makrozátěžových testů v podnicích

Odpověď	Četnost odpovědí (absolutní četnosti)	% odpovědí (relativní četnosti)	Kumulativní četnosti
Máme praktickou znalost, s makrozátěžovými testy pracujeme	40	10,61 %	10,61 %
Máme teoretickou znalost, ale testy nevyužíváme	108	28,65 %	39,26 %
S pojmem makrozátěžové testy jsme se doposud nesetkali	229	60,74 %	100,00 %
CELKEM	377	100,00 %	x

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří mají teoretickou znalost makrozátěžových testů, ale jejich informace nevyužívají, nejčastěji uvedli, že pro ně potřebná data nejsou součástí makrozátěžových testů. Další velmi častou odpovědí bylo, že nedisponují dostatečnými zkušenostmi s prací s těmito testy nebo si nejsou vědomi žádného možného přínosu těchto testů.

Při hodnocení makrozátěžových testů jako zdroje informací pro tvorbu strategie převažoval mezi manažery názor, že jde o obecné údaje. Většina manažerů připustila, že existuje praktické využití testů při tvorbě strategie. Četnosti odpovědí jsou shrnuty v tabulce 15.

Tabulka 15: Hodnocení informací makrozátěžových testů pro tvorbu celopodnikové strategie

Odpověď	Četnosti odpovědí (absolutní četnosti)	% odpovědí (relativní četnosti)	Kumulativní četnosti
Informace jsou vhodné, mají praktické využití	32	8,49 %	8,49 %
Informace jsou obecné, avšak mají praktické využití	155	41,11 %	49,60 %
Informace jsou obecné, mají pouze informativní charakter	116	30,77 %	80,37 %
Informace jsou obecné, mají využití pouze pro teorii	62	16,45 %	96,82 %
Informace nejsou vhodné	12	3,18 %	100,00 %
CELKEM	377	100,00 %	x

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zkoumáno, zda znalost makrozátěžových testů ovlivňuje hodnocení využitelnosti jejich informací pro tvorbu strategie. Ověřováno bylo i to, zda velikost nebo obor činnosti firmy má vliv na znalost makrozátěžových testů. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce 16.

Tabulka 16: Test nezávislosti proměnných – znalost makrozátěžových testů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Hodnocení informací makrozátěžových testů	27,220	8	0,0006	0,2595
Velikost podniku	12,176	6	0,0581	0,1769

Obor hlavní činnosti	65,391	32	0,0004	0,3845
-----------------------------	--------	----	--------	--------

Zdroj: vlastní zpracování

Znalost makrozátěžových testů a hodnocení jejich informací není nezávislé. Makrozátěžové testy dotazovaní většinou neznali, proto hodnotili jejich využití převážně jako teoretické. S větší *znalostí* těchto testů odpovědi dotazovaných směřují k názoru, že jsou *informace zvoleného nástroje* použitelné. Převažovalo mínění, že jde o obecná data.

Navíc bylo prokázáno, že *velikost podniku* neovlivňuje *znalost makrozátěžových testů*. Proměnné jsou nezávislé. Podniky všech *velikostí* mají malé *znalosti* této problematiky.

V případě *oboru činnosti a znalosti makrozátěžových testů* chí-kvadrát test prokázal, že proměnné nejsou nezávislé. Výsledek byl opět ovlivněn velkým počtem obměn proměnné *obor činnosti podniku*.

I přes poměrně malou znalost problematiky makrozátěžových testů bylo prokázáno, že tyto **testy mohou sloužit jako zdroj informací při tvorbě strategie nefinančních podniků**. Makrozátěžové testy mohou přinést informace především o makroekonomickém vývoji. Jejich předností jsou predikce vývoje vybraných ukazatelů. Pro využití potenciálu makrozátěžových testů by se měly více zveřejňovat informace o tomto nástroji. Větší informovanost o makrozátěžových testech by mohla probíhat již na školách v rámci výuky nebo by se o ni mohla zasloužit ČNB, jestliže by pořádala různé semináře, vydávala více publikací zaměřených na informace makrozátěžových testů apod.

Četnosti jednotlivých možností hodnocení informací makrozátěžových testů jsou uvedeny v grafu v příloze M.

4.3.3 Otevřená data

V případě znalosti otevřených dat byla situace naprosto odlišná od makrozátěžových testů. Jak je vidět v tabulce 17, téměř 60 % respondentů má praktickou znalost otevřených dat a pracuje s nimi. Pouze necelých 15 % se s tímto pojmem doposud nesetkalo. Jelikož jsou otevřená data zmiňována pomocí všech typů medií, jsou již v poměrně velké známosti.

Tabulka 17: Znalost otevřených dat v podnicích

Odpověď	Četnost odpovědí (absolutní četnosti)	% odpovědí (relativní četnosti)	Kumulativní četnosti
Máme praktickou znalost, s otevřenými daty pracujeme	216	57,29 %	57,29 %
Máme teoretickou znalost, ale data nevyužíváme	105	27,86 %	85,15 %
S pojmem otevřená data jsme se doposud nesetkali	56	14,85 %	100,00 %
CELKEM	377	100,00 %	x

Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž v případě otevřených dat dotazovaní, kteří mají teoretickou znalost otevřených dat, ale jejich informace nevyužívají, převážně uvedli, že pro ně potřebná data nejsou součástí otevřených dat. Téměř shodně manažerů konstatovalo, že nemají dostatečnou zkušenost s prací s otevřenými daty, a proto je v praxi nevyužívají. Poměrně často dotazovaní volili možnost, že si nejsou vědomi žádného přínosu těchto dat. I v případě otevřených dat by tedy byla vhodná větší informovanost pro jejich využití nejen při tvorbě strategie.

Otevřená data, jako vhodný zdroj informací s praktickým použitím pro tvorbu strategie firmy, hodnotilo přes 20 % respondentů. Více než třetina manažerů, která považuje informace otevřených dat pouze za obecné, připustila jejich praktické využití. Pouze necelé 2 % dotazovaných hodnotili tento nástroj jako nevhodný zdroj informací pro tvorbu strategie. Údaje jsou přehledně shrnuty v tabulce 18.

Tabulka 18: Hodnocení informací otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie

Odpověď	Četnosti odpovědí (absolutní četnosti)	% odpovědí (relativní četnosti)	Kumulativní četnosti
Informace jsou vhodné, mají praktické využití	79	20,95 %	20,95 %
Informace jsou obecné, avšak mají praktické využití	108	28,65 %	49,60 %
Informace jsou obecné, mají pouze informativní charakter	138	36,60 %	86,20 %
Informace jsou obecné, mají využití pouze pro teorii	46	12,21 %	98,41 %
Informace nejsou vhodné	6	1,59 %	100,00 %
CELKEM	377	100,00 %	x

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum byl zaměřen na vliv hodnocení využitelnosti informací otevřených dat při jejich znalosti. Shodně se zkoumáním makrozátěžových testů, bylo řešeno, zda existuje závislost mezi velikostí nebo oborem činnosti podniku a znalostí otevřených dat. Statistické hodnoty jsou zachyceny v tabulce 19.

Tabulka 19: Test nezávislosti proměnných – znalost otevřených dat ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Hodnocení informací otevřených dat	52,182	8	0,0000	0,3516
Velikost podniku	3,566	6	0,7352	0,0968
Obor hlavní činnosti	48,155	32	0,0333	0,3365

Zdroj: vlastní zpracování

Proměnné *znalost otevřených dat a hodnocení jejich informací* jsou závislé. Manažeři, kteří otevřená data *znají*, je považovali za vhodný zdroj informací. Naopak, s nižší *znalostí* otevřených dat převládal názor, že jde pouze o obecné *informace*.

Znalost otevřených dat není ovlivněna *velikostí podniku*. Proměnné jsou nezávislé a ze získaných dat vyplývá, že organizace všech *velikostí* mají poměrně dobré *znalosti o otevřených datech*.

Test o nezávislosti v kontingenčních tabulkách dále potvrdil, že proměnné *znalost otevřených dat a obor činnosti* organizace nejsou nezávislé. Příčinou byl velký počet obměn v případě proměnné *obor činnosti* firmy.

Otevřená data jsou již poměrně známá v podnikatelské sféře. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že **otevřená data jsou použitelným zdrojem informací pro tvorbu celopodnikové strategie**. To dokazuje praktická znalost otevřených dat většiny dotazovaných i provedený test nezávislosti proměnných mezi znalostí otevřených dat a hodnocením použitých informací otevřených dat.

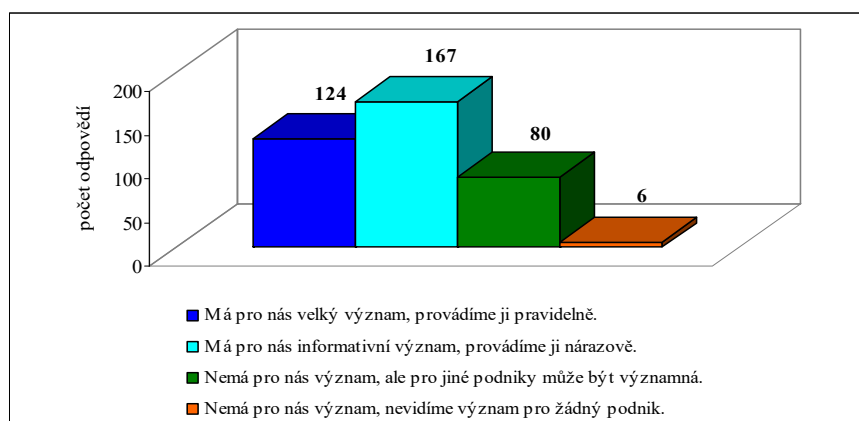
V příloze M jsou uvedeny dva grafy, které shrnují množství jednotlivých odpovědí hodnotících škál pro otevřená data (názvy grafů: Hodnocení ostatních vybraných informací otevřených dat, Hodnocení vybraných informací pro rozbor vnitřního prostředí podniku).

4.3.4 Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza makrookolí

V následujícím textu jsou popsány statistické rozborů jednotlivých faktorů PEST analýzy, která se provádí pro průzkum makrookolí podniku.

Politické a legislativní faktory

Analýzu politických a legislativních faktorů provádí pravidelně 33 % dotazovaných, jak je vidět z obrázku 37. Pro dalších 44 % má informativní charakter a uskutečňují ji nárazově. Pouze 6 respondentů uvedlo názor, že tato analýza nemá význam pro žádný podnik.



Obrázek 37: Význam analýzy politických a legislativních faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo řešeno, zda existuje závislost mezi tvorbou analýzy politických a legislativních faktorů a zmíněných zdrojů informací otevřených dat. Pro zkoumání bylo provedeno sloučení škálových odpovědí, jelikož některé odpovědi neměly dostatečnou četnost výskytu (toto sloučení bylo shodně použito pro všechny další informace makrozátěžových testů a otevřených dat a jejich analýzu v kvantitativním výzkumu). V dotazníku byly použity ordinální proměnné, proto bylo možné slučovat řádky nebo sloupce v tabulkách četností. V hodnocení byly zachovány všechny druhy odpovědí pro tvorbu analýzy těchto faktorů (viz obrázek 37). V případě hodnocení zdrojů informací v podobě webové stránky *zakonyprolidi.cz* a portálu veřejné správy byla upravena hodnotící škála. Z původních 5 možností (naprosto nepoužitelný – spíše nepoužitelný – obecný – spíše využitelný – plně využitelný) byly vytvořeny 3 různé odpovědi sloučením první a druhé možnosti a čtvrté a páté možnosti (nepoužitelný – obecný – využitelný). Výsledky jsou shrnuty v tabulce 20.

Tabulka 20: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy politických a legislativních faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Webová stránka <i>zakonyprolidi.cz</i>	23,953	6	0,0005	0,2444
Portál veřejné správy	18,075	6	0,0060	0,2139

Zdroj: vlastní zpracování

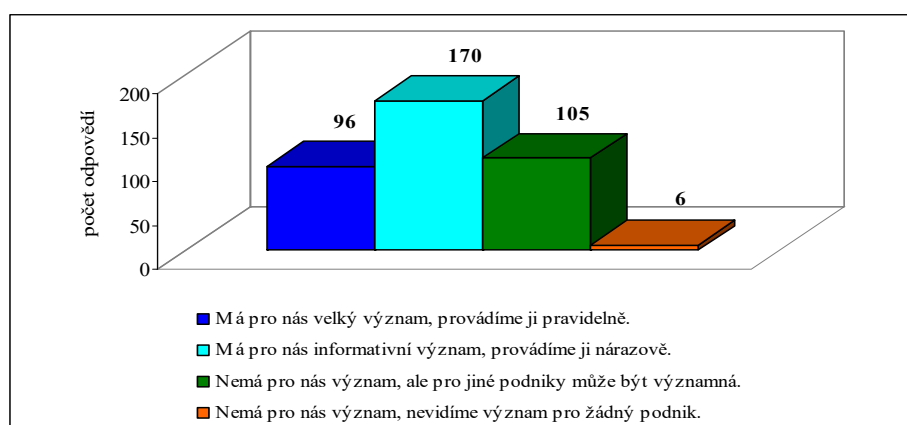
V obou případech bylo statisticky prokázáno, že proměnné nejsou nezávislé. V případě *webové stránky zákonyprolidi.cz* bylo dokázáno, že respondenti považují uvedený zdroj informací otevřených dat za obecný. Tento názor převládal při všech možnostech významu *analýzy politických a legislativních faktorů* pro konkrétní podnik.

Při *hodnocení portálu veřejné správy*, jako zdroje informací otevřených dat, roste s významem *analýzy politických a legislativních faktorů* také předpokládaná využitelnost informací ze zvoleného zdroje. Podniky, které nevidí žádný význam v *analýze těchto faktorů*, považovaly také vybraný zdroj dat za nepoužitelný. Společnosti, které tento faktor nezkoumají, ale připouští jeho význam pro jiné firmy, hodnotily uvedený zdroj informací jako obecný nebo využitelný. Jestliže je ve firmě analýza tvořena pravidelně nebo alespoň narázově, převládal názor dotazovaných, že data jsou využitelná.

Závěrem je, že **analýza politických a legislativních faktorů je podstatným krokem tvorby celopodnikové strategie**. V některých případech jí nemusí být věnována pravidelná pozornost. Avšak takových podniků, které by nemusely brát v úvahu politický a legislativní vývoj okolí, je na trhu poskrovnu. Rovněž bylo prokázáno, že **zvolené zdroje informací z otevřených dat jsou vhodné pro tvorbu strategie**.

Ekonomické faktory

Tvorba analýzy ekonomických faktorů byla dle respondentů nejčastěji hodnocena jako informativní a prováděná narázově. I v případě analýzy ekonomických faktorů odpovědělo pouze 2 % manažerů, že pro ně nemá toto vyhodnocení žádný význam a nevidí význam ani pro jiné podniky. Výsledky odpovědí jsou přehledně znázorněny na obrázku 38.



Obrázek 38: Význam analýzy ekonomických faktorů
Zdroj: vlastní zpracování

Vybrané informace o vývoji makroekonomických ukazatelů byly zkoumány v závislosti na tvorbě analýzy ekonomických faktorů. Z tabulky 21 je viditelné, že ve všech případech existuje závislost mezi proměnnými, která však není příliš silná.

Tabulka 21: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy ekonomických faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Vývoj růstu reálného HDP	35,202	6	0,0000	0,2922
Vývoj úrokové míry	63,730	6	0,0000	0,3803
Vývoj inflace	41,569	6	0,0000	0,3151
Vývoj nezaměstnanosti	22,928	6	0,0008	0,2394
Vývoj měnového kurzu	38,141	6	0,0000	0,3031

Zdroj: vlastní zpracování

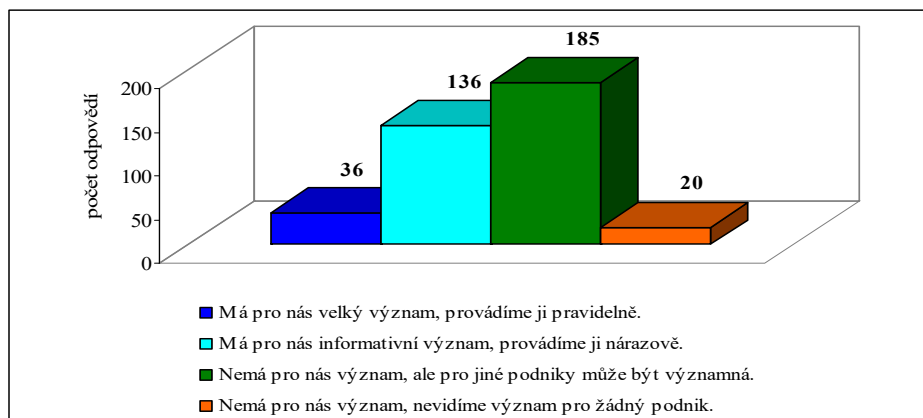
Význam analýzy ekonomických faktorů a vývoj růstu reálného HDP jsou závislé proměnné. Tato závislost však není přímá. Ve všech případech dominovala odpověď, že uvedená informace z makrozátěžových testů má obecný charakter. S častějším a pravidelnějším řešením analýzy ekonomických faktorů byla kladněji hodnocena i informace o vývoji HDP.

Další proměnné jsou rovněž v závislosti s významem analýzy ekonomických faktorů. V těchto ostatních případech je však závislost přímá. Čím je analýza ekonomických faktorů pro podniky podstatnější, tím kladněji hodnotí informace makrozátěžových testů i otevřených dat.

Z provedeného šetření lze vyvodit závěr, že **analýza ekonomických faktorů je pro podniky významným postupem v tvorbě strategie** a měla by být prováděna pravidelně nebo nárazově. **Hodnocení použitých informací makrozátěžových testů a otevřených dat je pozitivní.** Podniky mohou pomocí těchto nástrojů získat alespoň obecné informace pro analýzu ekonomického vývoje.

Sociální a demografické faktory

Analýza sociálních a demografických faktorů nebyla respondenty hodnocena jako významná, viz obrázek 39. Téměř 50 % dotazovaných uvedlo, že pro ně tato analýza není důležitá. Tito manažeři však připustili, že může mít opodstatnění pro jiné podniky. Pouhých 10 % ji realizuje pravidelně. Na druhé straně, jen 20 zúčastněných shledalo analýzu jako plně nevýznamnou.



Obrázek 39: Význam analýzy sociálních a demografických faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení významu analýzy sociálních a demografických faktorů bylo porovnáno s vybranými informacemi makrozátěžových testů a otevřených dat (viz tabulka 22).

Tabulka 22: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy sociálních a demografických faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Tempo růstu nových bankovních úvěrů domácnostem	31,073	6	0,0000	0,2759
Demografický vývoj v ČR	124,333	6	0,0000	0,4980

Zdroj: vlastní zpracování

Posouzení informací o *tempu růstu nových bankovních úvěrů* závisí na postoji dotazovaného k významu analýzy sociálních a demografických faktorů. Jelikož byl význam této analýzy hodnocen spíše negativně, převládal mezi dotazovanými názor, že data jsou nepoužitelná nebo obecná.

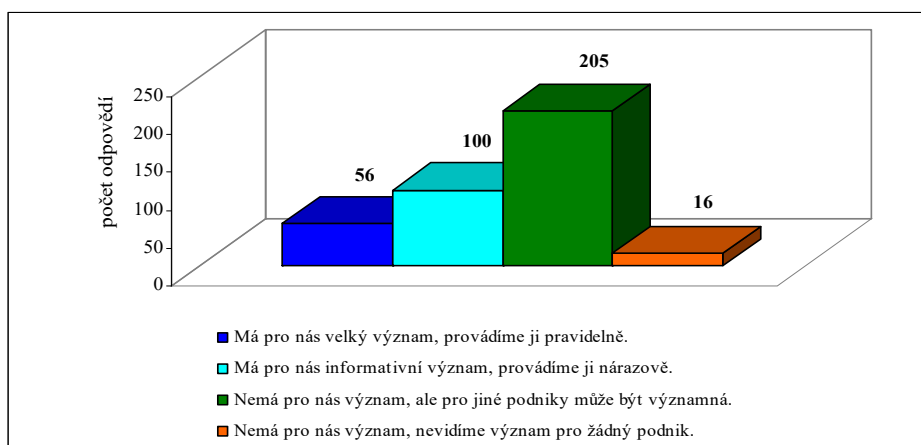
Proměnné význam analýzy sociálních a demografických faktorů a informace otevřených dat o demografickém vývoji v ČR jsou rovněž závislé. V tomto případě bylo hodnocení respondentů pozitivnější než u informací makrozátěžových testů, jak dokazují hodnoty χ^2 -testu i Pearsonova koeficientu kontingence. S růstem významu provádění analýzy těchto faktorů pro dotazované bylo hodnocení informací o demografickém vývoji pozitivnější.

Analýza sociálních a demografických faktorů má pro organizace spíše **informativní význam**. Dotazovaní připustili její podstatu pro některé podniky. V postupu tvorby celopodnikové strategie je tedy tento krok zanechán. **Informace makrozátěžových testů** jsou pro tuto analýzu hodnoceny jako **obecné**. **Otevřená data** mají podstatně příznivější

hodnocení a lze usuzovat, že **informace získané z těchto zdrojů jsou pro tvorbu strategie použitelné.**

Technologické faktory

Technologické faktory jsou hodnoceny velmi podobně jako faktory sociální a demografické. Přibližně 50 % respondentů uvedlo, že konkrétně pro jejich podnik analýza významná není, ale může mít význam pro jiné podniky. Necelých 15 % dotazovaných provádí tuto analýzu pravidelně a dalších 25 % ji uskutečňuje nárazově. Pouze 16 respondentů, to je necelých 5 %, neshledalo žádný význam v provádění analýzy technologických faktorů. Hodnoty jsou zachyceny na obrázku 40.



Obrázek 40: Význam analýzy technologických faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž v případě technologických faktorů byla zkoumána závislost mezi hodnocením významu analýzy těchto faktorů a informacemi získanými z otevřených dat. Výsledky statistického šetření jsou uvedeny v tabulce 23.

Tabulka 23: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy technologických faktorů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Mapa příjemců projektů TA ČR	84,687	6	0,0000	0,4283
Centrální evidence projektů CEP	37,532	6	0,0000	0,3009
Databáze patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek	85,058	6	0,0000	0,4291

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků testování pro proměnné význam analýzy technologických faktorů a mapa příjemců projektů TA ČR je zřejmé, že tyto proměnné jsou závislé. Tato závislost je středně

silná. Pro podniky, ve kterých se *analýza technologických faktorů* provádí, byly *informace poskytované TA ČR* použitelné nebo obecné. Jelikož není v podnicích příliš běžné tuto *analýzu* provádět, v hodnocení převažoval názor, že *informace* nejsou vhodné.

V případě proměnných *význam analýzy technologických faktorů* a *centrální evidence projektů* je také hodnota P-Value nižší než hladina významnosti α . Mezi dotazovanými převládá názor, že *data* nejsou pro *tuto analýzu* použitelná. S častějším prováděním *analýzy* směřoval názor respondentů k hodnocení *dat* jako použitelných.

Poslední dvojice proměnných je rovněž závislá. Hodnocení *databáze patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek* bylo mezi respondenty z vybraných informací pro *analýzu technologických faktorů* nejprůzračnější. Vhodnost těchto *údajů* ocenili především dotazovaní, kteří provádí *analýzu technologických faktorů* nárazově.

Analýza technologických faktorů je nefinančními podniky vnímána hlavně jako **doplňková**, kterou manažeři provádí **nárazově**. Navržené **informace otevřených dat** respondenti hodnotili jako **nehodné nebo obecné**. Převážně **pozitivně** byly hodnoceny databáze patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek.

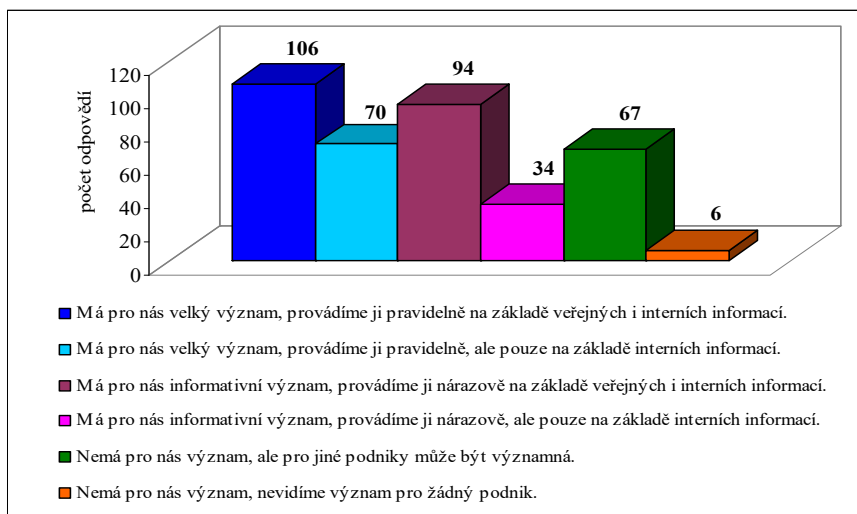
V příloze M je uveden souhrnný graf hodnocení jednotlivých informací a zdrojů údajů získaných z makrozátěžových testů a otevřených dat, které byly použity pro PEST analýzu.

4.3.5 Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza mikrookolí

Dalším postupem je analýza faktorů mikrookolí a vzájemných vztahů hodnocení použitých informací makrozátěžových testů a otevřených dat.

Zákazníci

Výsledky šetření prokázali, že analýza zákazníků je pro podniky velmi důležitá. Přes 80 % dotazovaných uvedlo, že tuto analýzu provádí pravidelně nebo nárazově na základě interních a veřejných informací. Mezi manažery převládá využití veřejných i interních dat pro analýzu zákazníků. Pouze necelé 2 % dotazovaných konstatovalo, že analýza zákazníků není významná pro žádný podnik. Hodnoty jsou znázorněny na obrázku 41.



Obrázek 41: Význam analýzy zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Pro analýzu mikrookolí byly opět sloučeny některé odpovědi ve škále hodnocení tak, jako tomu bylo pro analýzu makrookolí (viz výše). V tabulce 24 jsou shrnuty závislosti jednotlivých proměnných pro analýzu zákazníků.

Tabulka 24: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy zákazníků ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Vývoj ukazatelů trhu práce	36,767	10	0,0001	0,2981
Ukazatele zadluženosti a příjmů domácností	26,619	10	0,0030	0,2568
Spotřeba domácností	30,292	10	0,0008	0,2727

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě testování nezávislosti v kontingenční tabulce byla prokázána závislost mezi proměnnými *význam analýzy zákazníků* a informace o *vývoji ukazatelů trhu práce*. Z výsledků jasně vyplývá kladnější hodnocení informací o *trhu práce* s růstem *významu analýzy zákazníků* pro konkrétní firmy. Tyto údaje makrozátěžových testů je tak možné hodnotit jako vhodné nebo obecné informace pro *analýzu zákazníků*. Pro *analýzu zákazníků* byly tyto informace hodnoceny pozitivněji než ostatní použité údaje.

Také pro proměnné *význam analýzy zákazníků* a *ukazatele zadluženosti a příjmů domácností* byla zamítnuta hypotéza o nezávislosti. Informace získané z makrozátěžových testů však respondenti hodnotili převážně jako nepoužitelné nebo obecné. Respondenti se přikláněli ke kladnějšímu hodnocení s růstem důležitosti *této analýzy* z jejich pohledu.

Hodnocení informací o *spotřebě domácností* je v závislosti s významem *analýzy zákazníků* v podnicích. Převažuje záporné hodnocení, tj. že údaje nejsou použitelné. Avšak i zde je závislost přímá a s větší *podstatou analýzy zákazníků* je názor na využití dat o *spotřebě domácností* příznivější.

Analýza zákazníků má v tvorbě celopodnikové strategie **zásadní význam**, jak dokázaly výsledky výzkumu. **Informace získané pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat** jsou pro tuto analýzu spíše **obecnými údaji**. V podnicích je upřednostňováno využití veřejných i interních dat pro analýzu zákazníků.

Odběratelé

Obrázek 42 shrnuje hodnoty získané pro analýzu významnosti zkoumání odběratelů podniků. Tuto analýzu pravidelně nebo nárazově provádí necelých 80 % dotazovaných. Využití veřejných a interních informací je podobné jako pro analýzu zákazníků. V případě odběratelů bylo nepatrně větší zastoupení firem, které hodnotí analýzu jako nevýznamnou.



Obrázek 42: Význam analýzy odběratelů
Zdroj: vlastní zpracování

Test nezávislosti proměnných prokázal závislost v obou případech u analýzy odběratelů. Hodnoty jsou shrnuty v tabulce 25.

Tabulka 25: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy odběratelů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Vývoj rentability dle velikosti podniku a procento podniků ve ztrátě	82,016	10	0,0000	0,4227
Souhrnné informace o konkrétních firmách	131,559	10	0,0000	0,5086

Zdroj: vlastní zpracování

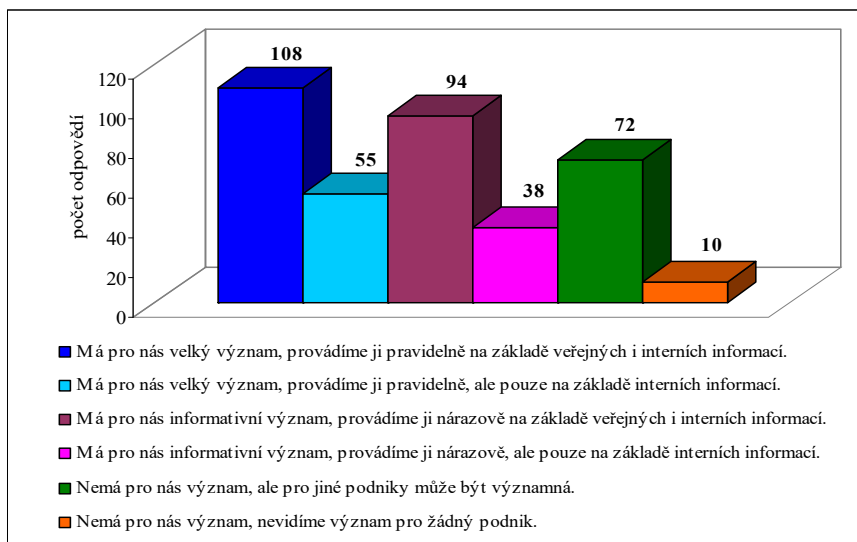
Vývoj rentability dle velikosti podniku a procento podniků ve ztrátě je v závislosti s významem analýzy odběratelů. Z hodnot statistického testování jasně vyplynulo, že čím je pro podnikatele analýza odběratelů významnější, tím pozitivněji hodnotili použité informace makrozátěžových testů.

Rovněž hodnocení souhrnných informací o konkrétních firmách je ovlivněno významem analýzy odběratelů. Závislost je opět přímá, ale je silnější než u předchozí proměnné. Souhrnné informace o firmách většina dotázaných hodnotila jako využitelné.

Analýza odběratelů je dalším vhodným krokem tvorby strategie nefinančních podniků. Údaje makrozátěžových testů byly dotazovanými hodnoceny převážně jako **obecné**. V případě informací z otevřených dat bylo hodnocení pozitivnější a z výsledků vzešlo, že jde o **použitelné informace** pro analýzu odběratelů při tvorbě celopodnikové strategie.

Dodavatelé

Analýza dodavatelů je pro podniky také velmi důležitou součástí tvorby strategie. Rovněž u této analýzy respondenti uvedli téměř v 80%, že je pro ně tato analýza významná a provádí ji pravidelně nebo alespoň narázově (obrázek 43). Při hodnocení dodavatelů opět převládlo využití veřejných i interních dat k analýze jejich situace. Jako úplně nevýznamnou považovalo tuto analýzu pouze 3 % dotázaných.



Obrázek 43: Význam analýzy dodavatelů
Zdroj: vlastní zpracování

Statistické zkoumání závislosti bylo provedeno pro jednotlivé proměnné určené pro analýzu dodavatelů. Hodnoty chí-kvadrát testu a Pearsonova koeficientu kontingence, které jsou shrnuty v tabulce 26, prokázaly, že proměnné nejsou nezávislé.

Tabulka 26: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy dodavatelů ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Podíl bankovních úvěrů se selháním	74,090	10	0,0000	0,4053
Podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích	72,996	10	0,0000	0,4028
Souhrnné informace o konkrétních firmách	134,931	10	0,0000	0,5134

Zdroj: vlastní zpracování

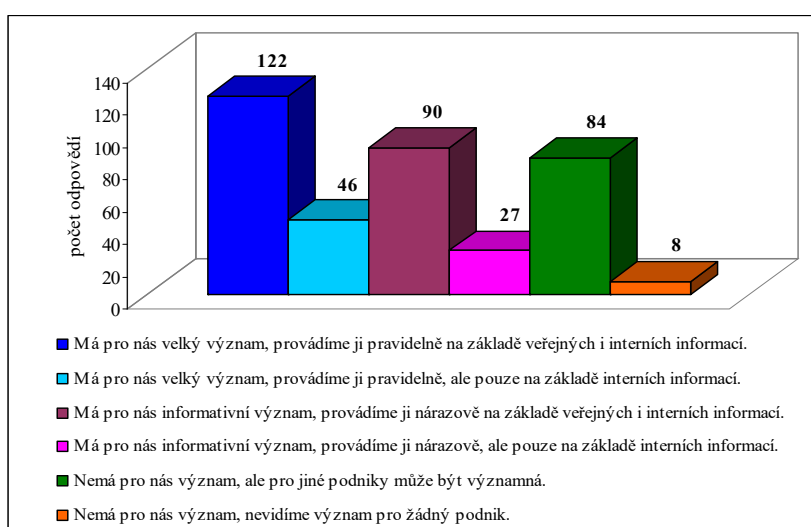
Podíl bankovních úvěrů se selháním obecně i pro vybraná odvětví byl hodnocen velice podobně. Obě proměnné jsou v závislém vztahu k významu analýzy dodavatelů. Tento vztah však není přímý. V obou případech převládal mezi dotazovanými názor, že informace makrozátěžových testů jsou nepoužitelné nebo obecné.

Souhrnné informace o konkrétních firmách naopak manažeři hodnotili pozitivně. Mezi proměnnými existuje přímá a poměrně silná závislost. Se zvyšujícím se významem analýzy dodavatelů se pohyboval i názor na vhodnost informací směrem k jejich využitelnosti. Označení informací za nevhodné využili pouze ti respondenti, kteří hodnotili analýzu dodavatelů jako nevýznamnou.

Na závěr je možné konstatovat, že **analýza dodavatelů je vhodným postupem v tvorbě strategie**. Data získaná z **makrozátěžových testů** jsou pro analýzu dodavatelů pouze **doplňková**. **Otevřená data** mají pro organizace větší význam a jejich využití je pro podniky **přínosnější**.

Konkurence

Analýza konkurence byla dotazovanými hodnocena jako podstatná. Více než 75 % respondentů provádí analýzu konkurentů pravidelně nebo nárazově. V obou případech jsou značně upřednostňována veřejná i interní data jako zdroje informací (viz obrázek 44).



Obrázek 44: Význam analýzy konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

V závěru hodnocení analýzy konkurence a použitých informací makrozátěžových testů a otevřených dat byly proměnné opět testovány pomocí kontingenčních tabulek. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce 27.

Tabulka 27: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy konkurence ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Meziroční tempo růstu bankovních úvěrů	30,919	10	0,0006	0,2753
Souhrnné informace o konkrétních firmách	104,358	10	0,0000	0,4656

Zdroj: vlastní zpracování

Test potvrdil, že na 5% hladině významnosti nejsou proměnné *význam analýzy konkurence* a *meziroční tempo růstu bankovních úvěrů* nezávislé. Tato závislost však není přímá.

Makrozátěžové testy byly hodnoceny spíše jako nepoužitelné. Významná část respondentů připustila *jejich* obecnou hodnotu pro *analýzu konkurence*.

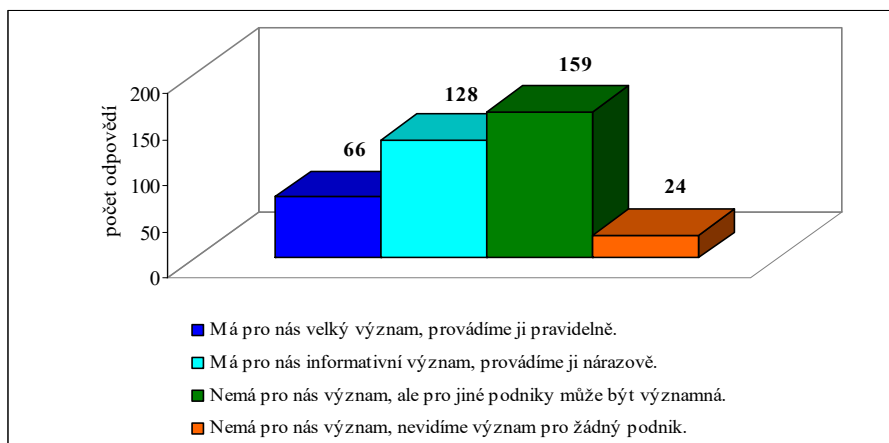
Hodnocení *informací získaných pomocí otevřených dat* bylo výrazně pozitivnější. Pomocí statistického testování byla dokázána přímá závislost mezi proměnnými, která je středně silná. Z hodnot jasně vyplynulo, že čím je *analýza konkurentů* pro manažery podstatnější, tím využitelnější jsou pro ně *údaje otevřených dat*.

Analýza konkurence má **podstatný význam v tvorbě strategie** nefinančních podniků. **Makrozátěžové testy** je možné považovat pouze za **obecné informace**. **Otevřená data** jsou však **užitečným zdrojem informací**, který byl pro analýzu konkurence mezi respondenty hodnocen příznivě.

Pro přehled je v příloze M uveden graf hodnocení vybraných informací makrozátěžových testů a zdrojů otevřených dat, které byly určeny pro analýzu konkurenčních sil.

4.3.6 Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza zahraničního okolí

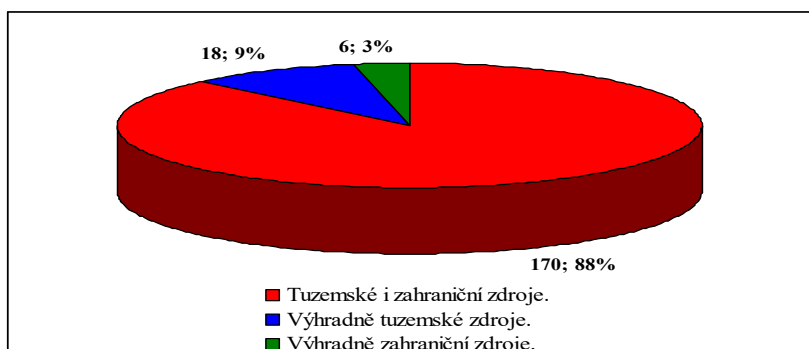
V dalším textu je shrnuta analýza zahraničního okolí a vazeb proměnných použitých pro rozbor zahraničí. Analyzovány byly i používané zdroje informací pro analýzu zahraničí. Více než 50 % dotázaných konstatovalo, že analýza zahraničí má pro ně velký nebo informativní význam. Pouze přibližně 6 % respondentů uvedlo, že je tato analýza nevýznamná pro jejich podnik i pro všechny další firmy na trhu. Nejčastěji převládalo tvrzení, že se analýza zahraničí v organizaci neprovádí, ale může být významná pro jiné podniky. Četnosti odpovědí na otázku významu analýzy zahraničního okolí jsou shrnuty v grafu na obrázku 45.



Obrázek 45: Význam analýzy zahraničního okolí

Zdroj: vlastní zpracování

Do dotazníku byla zařazena otázka, která zjišťovala, jaké zdroje informací se v podnicích používají pro analýzu zahraničního prostředí (obrázek 46). Naprostá většina dotázaných uvedla, že se v jejich firmě používají tuzemské i zahraniční zdroje. Z výsledků je zřejmé, že není zvykem používat výhradně tuzemské nebo zahraniční informační zdroje.



Obrázek 46: Zdroje informací pro analýzu zahraničního okolí

Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsou v tabulce 28 uvedeny hodnoty statistického testování o nezávislosti proměnných řešících zahraniční okolí podniku.

Tabulka 28: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy zahraničního okolí ve firmě vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Meziroční tempo růstu nových bankovních úvěrů v eurozóně	42,151	6	0,0000	0,3171
Úroková sazba z nových bankovních úvěrů v eurozóně	32,368	6	0,0000	0,2812
Změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014	36,198	6	0,0000	0,2960

Zdroj: vlastní zpracování

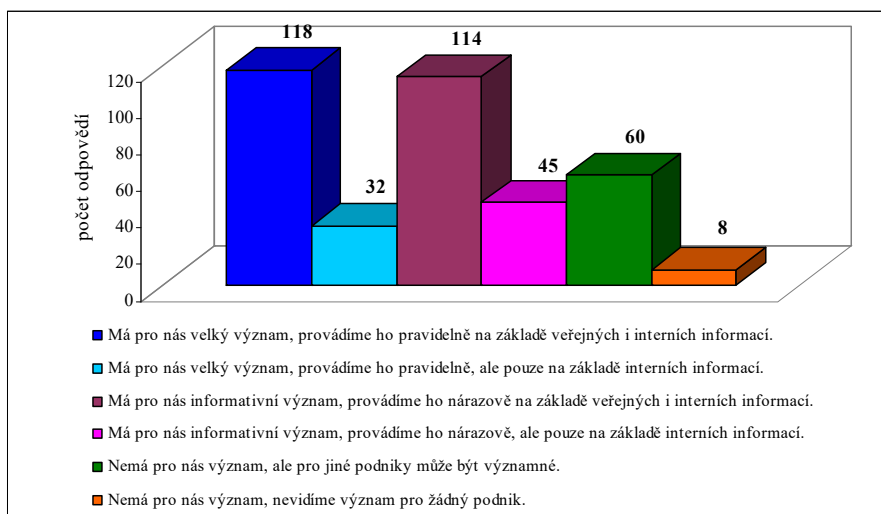
Ve všech případech bylo prokázáno, že proměnné nejsou nezávislé. *Informace makrozátěžových testů i otevřených dat* byly hodnoceny převážně jako nepoužitelné. Manažeři připustili, že je mohou použít, avšak pouze pro získání obecného povědomí o vývoji v zahraničí.

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že **analýza zahraničního okolí by měla být součástí tvorby strategie** podniků. Pro tuto analýzu je vhodné využívat tuzemské i zahraniční zdroje informací. Vybrané údaje získané z **makrozátěžových testů a otevřených dat** lze použít **pouze jako doplňkové informace** k dalším zprávám.

V příloze M je uveden graf hodnocení vybraných informací pro rozbor zahraničního okolí, který shrnuje odpovědi dotazovaných na použitelnost těchto údajů.

4.3.7 Analýza vnitřního prostředí podniku

Prvním krokem analýzy vnitřního prostředí bylo porovnání situace podniku s konkurenčními firmami. Na základě získaných odpovědí je jisté, že toto porovnání je důležitým krokem v tvorbě strategie. Přes 80 % respondentů uvedlo, že srovnání své situace s konkurenty provádí pravidelně nebo nárazově (viz obrázek 47). Více než 60 % dotázaných konstatovalo, že k porovnání situace podniku s konkurencí využívají veřejné i vnitřní údaje. Pouze přibližně 20 % manažerů toto srovnání provádí výhradně s použitím interních informací.



Obrázek 47: Význam porovnání situace podniku s konkurencí
Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce 29 jsou uvedeny hodnoty statistického testování nezávislosti mezi proměnnými *porovnání situace podniku s konkurencí* a *souhrnné informace o konkrétních firmách*.

Tabulka 29: Test nezávislosti proměnných – význam porovnání situace s konkurencí vs. souhrnné informace o konkrétních firmách

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Souhrnné informace o konkrétních firmách	181,631	10	0,0000	0,5702

Zdroj: vlastní zpracování

χ^2 -test potvrdil, že proměnné nejsou nezávislé. Pearsonův koeficient kontingence verifikoval, že je tato závislost poměrně silná, ze všech testovaných proměnných je závislost nejsilnější. S růstem významu realizace porovnání situace firmy s konkurenčními podniky docházelo ke kladnějšímu hodnocení *použitých informací*. Téměř 50 % respondentů hodnotilo *tyto údaje* jako využitelné pro tvorbu strategie podniku.

Druhým krokem analýzy vnitřního prostředí organizace byl rozbor jednotlivých faktorů tohoto prostředí. Hodnocení významu analýz těchto faktorů je uvedeno v tabulce 30, nejvyšší hodnoty jsou označeny modře a nejnižší červeně. Ve všech případech měla nejnižší zastoupení poslední odpověď, tedy že analýza faktorů nemá význam pro žádný podnik. Polovina faktorů byla hodnocena jako nevýznamná pro konkrétní podnik. Manažeři však připustili, že tyto faktory mohou být pro jiné podniky podstatné. Zbylé faktory byly hodnoceny jako významné nebo informativní. Při volbě této odpovědi převažoval názor, že je analýza faktorů tvořena na základě veřejných i interních informací.

Tabulka 30: Význam analýzy faktorů vnitřního prostředí podniku

	Faktory výroby a řízení výroby	Marketingové a distribuční faktory	Faktory pracovních a nehmotných zdrojů	Faktory vědecko-technického rozvoje	Informační systémy	Podniková infrastruktura	Finanční a rozpočtové faktory	Analýza hodnotového řetězce
Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.	80 (21 %)	70 (19 %)	38 (10 %)	66 (18 %)	82 (22 %)	60 (16 %)	112 (30 %)	30 (8 %)
Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.	68 (18 %)	51 (14 %)	51 (14 %)	42 (11 %)	66 (18 %)	70 (19 %)	112 (30 %)	62 (16 %)

Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.	56 (15 %)	90 (24 %)	126 (33 %)	113 (30 %)	90 (24 %)	74 (20 %)	60 (16 %)	76 (20 %)
Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.	53 (14 %)	48 (13 %)	56 (15 %)	48 (13 %)	49 (13 %)	71 (19 %)	39 (10 %)	69 (18 %)
Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.	104 (28 %)	108 (29 %)	98 (26 %)	100 (27 %)	76 (20 %)	92 (24 %)	48 (13 %)	126 (33 %)
Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.	16 (4 %)	10 (3 %)	8 (2 %)	8 (2 %)	14 (4 %)	10 (3 %)	6 (2 %)	14 (4 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 shrnuje údaje pro testování závislostí všech proměnných použitých pro analýzu vnitřního prostředí podniku. Zkoumána byla závislost významu jednotlivých faktorů analýzy a použitých údajů a zdrojů informací otevřených dat. Rovněž pro tuto část testování byly škálové odpovědi sloučeny, viz výše.

Tabulka 31: Test nezávislosti proměnných – význam analýzy jednotlivých faktorů vnitřního prostředí podniku vs. vybrané proměnné

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Faktory výroby a řízení výroby				
Informace o konkrétních firmách k porovnání – náklady	141,746	10	0,0000	0,5227
Marketingové a distribuční faktory				
Sociální síť	59,980	10	0,0000	0,3705
Vlastní webové stránky	96,206	10	0,0000	0,4509
Faktory pracovních a nehmotných zdrojů				
Sociální síť	59,203	10	0,0000	0,3684
Vlastní webové stránky	69,984	10	0,0000	0,3957
Vlastní aplikace pro zaměstnance	51,280	10	0,0000	0,3460
Faktory vědecko-technického rozvoje				
Webové stránky ostatních firem	53,728	10	0,0000	0,3532
Mapa příjemců projektů TA ČR	43,527	10	0,0000	0,3217
Informační systémy				
Vlastní aplikace pro analýzu informačních systémů	180,422	10	0,0000	0,5689
Podniková infrastruktura				
Vlastní aplikace pro znázornění vztahů ve firmě	152,939	10	0,0000	0,5372
Finanční a rozpočtové faktory				
Ukazatele rentability	165,592	10	0,0000	0,5524
Ukazatele likvidity	108,871	10	0,0000	0,4734
Ukazatele zadluženosti	86,648	10	0,0000	0,4323
Ukazatele zásob	56,879	10	0,0000	0,3621
Ukazatele pohledávek	95,459	10	0,0000	0,4495
Ukazatele závazků	105,355	10	0,0000	0,4674

Analýza hodnototvorného řetězce				
Vlastní aplikace pro analýzu primárních i podpůrných činností firmy	177,185	10	0,0000	0,5654

Zdroj: vlastní zpracování

Závislost proměnných *význam analýzy faktorů výroby a řízení výroby a souhrnné informace o firmách k porovnání*, konkrétně porovnání nákladů, bylo v poměrně silné a přímé závislosti. Čím běžnější je pro manažery *analýza těchto faktorů*, tím pozitivněji hodnotili *použité informace*. Přes 40 % dotázaných hodnotilo *použité informace otevřených dat* jako využitelné pro tvorbu strategie firmy.

Proměnné použité pro *analýzu marketingových a distribučních faktorů* nejsou nezávislé. V případě využití *sociálních sítí* převažoval názor, že se jedná o obecná data. Pozitivně byly hodnoceny informace, které mohou podniky získat pomocí *vlastních webových stránek*. Téměř 60 % respondentů klasifikovalo tyto *údaje otevřených dat* jako použitelné.

Také při posuzování *analýzy pracovních a nehmotných zdrojů* spolu s informacemi, které je možné získat ze *sociálních sítí*, převažovalo mínění, že se jedná o obecná data. Výrazně pozitivněji byly hodnoceny *vlastní webové stránky* a vytvoření *aplikace pro zaměstnance*. U obou proměnných byla prokázána přímá závislost s *významem této analýzy*.

Faktory vědecko-technického rozvoje je podle získaných odpovědí možné analyzovat pomocí prostudování *webových stránek ostatních firem*. S častějším prováděním *analýzy vědecko-technického rozvoje* a růstem jejího významu pro manažery byly pozitivněji hodnoceny navržené *informace otevřených dat*. Proměnné *význam analýzy vědecko-technického rozvoje* a informace získané z *mapy příjemců projektů TA ČR* také nejsou nezávislé. V tomto případě však závislost není přímá. Většina dotazovaných byla toho názoru, že *informace* jsou nepoužitelné nebo obecné.

Závislost proměnných *informační systémy* a *vlastní aplikace pro analýzu informačních systémů* je relativně silná a přímá, jak dokazují hodnoty statistického testování a Pearsonův koeficient kontingence.

Rovněž u proměnných *podniková infrastruktura* a *vlastní aplikace pro znázornění vztahů ve firmě* byla prokázána poměrně silná a přímá závislost. Čím je pro manažery *analýza*

podnikové infrastruktury běžnější činností, tím kladněji hodnotili informace, které je možné získat z *navržené aplikace pro ilustraci vztahů v podniku*.

Při zkoumání všech *informací otevřených dat* použitých pro finanční analýzu a významu této analýzy byla prokázána přímá závislost. *Ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, pohledávek i závazků* byly hodnoceny velmi pozitivně, přes 60 % respondentů považovalo tyto údaje za použitelné při tvorbě strategie. Při hodnocení *ukazatele zásob* nebylo pozitivní hodnocení tak silné. Avšak i v tomto případě 50 % dotazovaných posoudilo informace jako použitelné pro definování celopodnikové strategie.

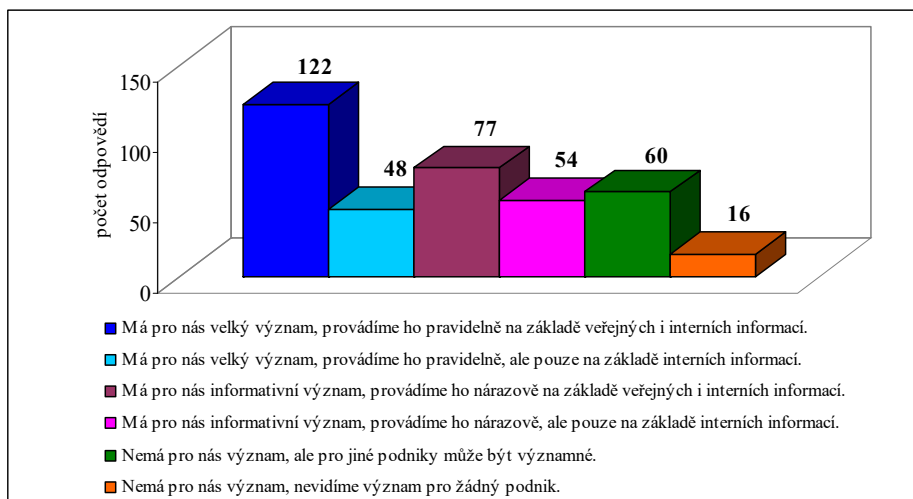
Statistické testování prokázalo, že proměnné zkoumané pro *analýzu hodnototvorného řetězce* nejsou nezávislé. Tato závislost však není přímá. Mezi manažery převažoval názor, že informace získané z *vytvořené aplikace pro zachycení primárních a podpůrných činností* firmy jsou obecné.

Závěrem je, že všechny **faktory vnitřního prostředí podniku mají v tvorbě strategie svůj význam**. Každá firma si musí určit prioritu rozboru daných faktorů a podle toho jim věnovat pozornost při jejich analýze. Pro analýzu faktorů vnitřního prostředí nejsou interní data dostačující a měla by být doplněna o informace dostupné z veřejných zdrojů, jak dokazují výsledky výzkumu. Údaje **otevřených dat**, které slouží v tomto kroku strategie jako doplňkové informace k interním údajům, je možné považovat za **obecné a použitelné**.

V příloze M je pro informaci opět uveden graf, ve kterém jsou shrnuty hodnotící odpovědi na navržené údaje a zdroje informací otevřených dat, které byly navrženy pro analýzu vnitřního prostředí podniku.

4.3.8 Formulace poslání a vize

Formulaci poslání a vize dotazovaní přikládali poměrně velkou váhu, viz obrázek 48. Přes 80 % respondentů uvedlo, že je pro ně definice poslání a vize významná a provádějí ji pravidelně nebo nárazově na základě veřejných i interních informací. Pouze přibližně 4 % dotazovaných tvrdilo, že formulace poslání a vize podniku není důležitá pro žádnou firmu.



Obrázek 48: Význam definování poslání a vize podniku

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 32 jsou shrnuty hodnoty statistického testování o nezávislosti v kontingenční tabulce pro proměnné *význam definování poslání a vize* a *informace webových stránek citáty.net* a *cituj.cz*.

Tabulka 32: Test nezávislosti proměnných – význam definování poslání a vize vs. použité informace otevřených dat

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
<i>citáty.net, cituj.cz</i>	25,537	10	0,0044	0,2519

Zdroj: vlastní zpracování

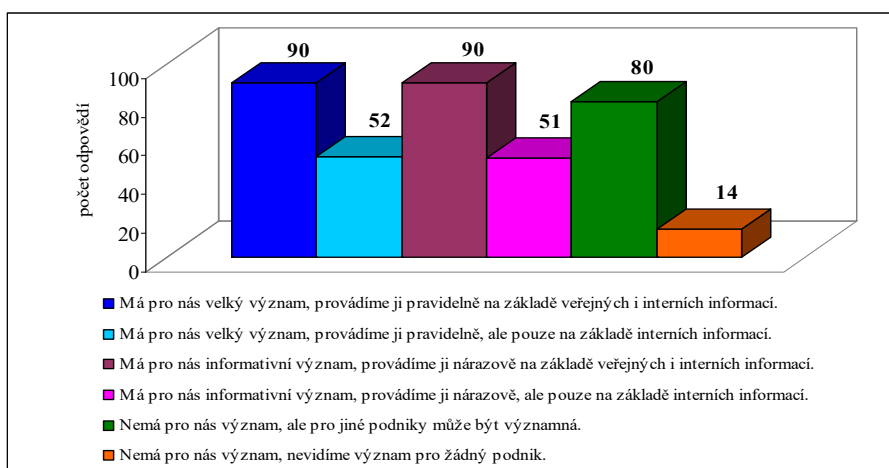
Statistické testování prokázalo, že proměnné nejsou nezávislé. Uvedený zdroj údajů z *otevřených dat* byl hodnocen převážně jako nepoužitelný. Někteří respondenti připustili jeho obecnou využitelnost.

Definování poslání a vize firmy je důležitou součástí tvorby strategie podniku, jak dokázaly výsledky výzkumu. Navržené informace otevřených dat však nebyly hodnoceny příliš pozitivně. Přibližně 30 % dotázaných připustilo jejich obecné použití.

4.3.9 Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje

V posledním kroku tvorby celopodnikové strategie, kterému se podrobně věnuje disertační práce, byla navržena tvorba strategických scénářů. 75 % dotazovaných se shodlo na velkém nebo informativním významu tvorby strategických scénářů. Převažoval názor, že

k této analýze jsou využívány veřejné i vnitřní informace. Necelá 4 % respondentů uvedla, že tvorba scénářů nemá význam pro žádný podnik. Četnosti odpovědí jsou shrnuty na obrázku 49.



Obrázek 49: Význam tvorby strategických scénářů
Zdroj: vlastní zpracování

V této části výzkumu byla rovněž řešena závislost mezi proměnnými pro jednotlivé druhy navržených scénářů. Výsledky testování jsou zaznamenány v tabulkách 33 až 35.

Tabulka 33: Test nezávislosti proměnných – význam tvorby strategických scénářů vs. vybrané proměnné pro scénář nejpravděpodobnějšího vývoje

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Vývoj růstu reálného HDP	56,722	10	0,0000	0,3616
Vývoj úrokové míry	75,987	10	0,0000	0,4096
Vývoj inflace	61,991	10	0,0000	0,3758
Vývoj nezaměstnanosti	55,307	10	0,0000	0,3577
Vývoj měnového kurzu	49,684	10	0,0000	0,3412

Zdroj: vlastní zpracování

Význam tvorby strategických scénářů a navržené informace použité pro scénář nejpravděpodobnějšího vývoje nejsou nezávislé. Všechny proměnné jsou v přímé závislosti. Pro tvorbu scénáře nejpravděpodobnějšího vývoje byly informace o inflaci, nezaměstnanosti a měnovém kurzu z vybraných údajů hodnoceny jako nejlépe použitelné. Údaje o vývoji HDP a úrokové míře považovali manažeři převážně za obecné.

Tabulka 34: Test nezávislosti proměnných – význam tvorby strategických scénářů vs. vybrané proměnné pro pesimistický scénář

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Vývoj růstu reálného HDP	51,820	10	0,0000	0,3476

Vývoj úrokové míry	52,932	10	0,0000	0,3509
Vývoj inflace	38,619	10	0,0000	0,3048
Vývoj nezaměstnanosti	57,513	10	0,0000	0,3638
Vývoj měnového kurzu	47,310	10	0,0000	0,3339

Zdroj: vlastní zpracování

Informace navržené pro sestavení pesimistického scénáře a význam tvorby scénářů jsou závislé proměnné. Mezi proměnnými nastává přímá závislost. I v tomto případě jsou *inflace, nezaměstnanost a měnový kurz* hodnoceny pozitivněji než zbývající proměnné. *Vývoj růstu reálného HDP a úrokové míry* jsou pouze doplňkovými informacemi.

Tabulka 35: Test nezávislosti proměnných – význam tvorby strategických scénářů vs. vybrané proměnné pro optimistický scénář

Proměnná	Testová statistika G	Stupně volnosti	P-Value	Pearsonův koeficient kontingence
Vývoj růstu reálného HDP	40,896	10	0,0000	0,3128
Vývoj úrokové míry	51,242	10	0,0000	0,3459
Vývoj inflace	59,412	10	0,0000	0,3690
Vývoj nezaměstnanosti	50,350	10	0,0000	0,3432
Vývoj měnového kurzu	59,082	10	0,0000	0,3681

Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž při zkoumání významu tvorby strategických scénářů a údajů použitelných pro definici optimistického scénáře byla zamítnuta hypotéza o nezávislosti proměnných. Jelikož není běžné tvořit optimistický scénář, panoval mezi dotazovanými názor, že *informace* jsou především obecné. Pouze *vývoj měnového kurzu* respondenti hodnotili jako vhodný zdroj informací.

Ze statistického testování plyne, že **definování strategických scénářů je důležitým krokem tvorby strategie**. Většina podniků tento krok do své strategie již zahrnuje. Využitelné jsou pro tvorbu scénářů veřejné i interní informace. **Makrozátěžové testy a otevřená data** tak přinášejí **informace**, které jsou **použitelné** pro tvorbu strategických scénářů, nebo mohou alespoň **doplnit** další využití zdroje.

Pro přehled jsou v příloze M uvedeny četnosti jednotlivých hodnocení informací navržených pro definování strategických scénářů.

Z výsledků kvantitativní části výzkumu lze usoudit, že **navržený postup tvorby celopodnikové strategie je obecným návodem, jak v praxi postupovat při definování strategie nefinančních podniků všech velikostí a oborů**. Důležité je upozornit, že tento

model obsahuje všechny kroky a faktory, které mohou být pro podniky podstatné. **Každý manažer musí definovat klíčové kroky a faktory zásadní konkrétně pro jeho společnost, a to z pohledu velikosti firmy, oboru činnosti, doby setrvání na trhu, zaměření strategie** apod. Na první výzkumnou otázku (viz kapitola 1.2) lze tedy odpovědět, že **navržený postup tvorby strategie je manažery nefinančních podniků v ČR hodnocen jako vhodný a v praxi použitelný.**

Pojem makrozátěžové testy není příliš rozšířený mezi organizacemi. Přesto použité informace těchto testů hodnotili respondenti poměrně pozitivně. Testy mohou poskytnout alespoň obecné informace o vývoji ekonomiky a jejím finančním zdraví. Přínos byl zjištěn především pro definování strategických scénářů, jelikož makrozátěžové testy obsahují predikce budoucího vývoje vybraných ukazatelů. Tyto testy zlepšují možnosti predikce budoucího vývoje a tím umožňují firmám lépe odhalit možné příležitosti a hrozby trhu. Na druhou výzkumnou otázku, která řeší hodnocení informací makrozátěžových testů manažery nefinančních podniků v ČR, lze odpovědět, že **makrozátěžové testy poskytují obecné informace použitelné pro tvorbu celopodnikové strategie.**

Otevřená data jsou mezi manažery podstatně známější než makrozátěžové testy. Proto i jejich hodnocení bylo příznivější. Otevřená data poskytují vhodné informace především pro analýzu finančních a rozpočtových faktorů a pro srovnávání vybraných údajů s konkurenčními firmami. Výhodou dostupných aplikací a databází o ekonomických subjektech je, že poskytují zpracovaná data jednoduše použitelná pro tvorbu dalších analýz. V případě **otevřených dat** lze konstatovat, že manažeři nefinančních podniků v ČR **hodnotí jejich informace jako vhodné a použitelné při definování celopodnikové strategie.** Tím byla zodpovězena i třetí výzkumná otázka.

Kvantitativní výzkum verifikoval závěry z benchmarkingu. **Dílčí cíle 2-4** byly naplněny. Poslední částí výzkumu je syntéza závěrů benchmarkingu a kvantitativního výzkumu, která je uvedena v následující kapitole.

4.4 Syntéza závěrů benchmarkingu a kvantitativního výzkumu

Na závěr výzkumu bylo provedeno spojení výsledů získaných z benchmarkingových rozhovorů a z dotazníků v kvantitativním průzkumu. Izolovaně byla hodnocena shoda relativních četností výskytu odpovědí na vybrané otázky, které byly zaměřené na posouzení navrženého postupu definování celopodnikové strategie pro nefinanční podniky a použitých informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Toto porovnání bylo zahrnuto pro potvrzení získaných informací z benchmarkingu, jelikož soubor obsahoval pouze 6 hodnotitelů.

Nejdříve byly z rozhovorů definovány odpovědi na otázky:

- Jak hodnotíte představený postup tvorby strategie? (otázka 18. v dotazníku, který je uveden v příloze L)
- Jak hodnotíte informace makrozátěžových testů pro tvorbu strategie? (otázka 19. v dotazníku)
- Jak hodnotíte informace otevřených dat pro tvorbu strategie? (otázka 20. v dotazníku)

Tyto odpovědi byly kódované pro statistické zpracování dat, které bylo provedeno pomocí testu shody parametrů binomického rozdělení (viz kapitola 3.4). Všechny testy hypotéz byly zpracovány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Strategie

Pro hodnocení tvorby strategie byly z benchmarkingu získány dva názory, tj. že postup je vhodný po určení klíčových faktorů a postup tvorby strategie je obecný a po určení podstatných faktorů vhodný pro praxi. Tyto odpovědi byly porovnány s výskytem shodného názoru v kvantitativním výzkumu. Izolovaně byly hodnoceny tyto možnosti:

- postup je vhodný po výběru faktorů, které ovlivňují náš podnik (kvantitativní výzkum; pro tuto otázku byly sloučeny první dvě možnosti odpovědí, které hodnotily postup jako vhodný, viz otázka 18. v dotazníku) vs. postup tvorby strategie je vhodný po určení klíčových faktorů (benchmarking),
- postup je obecný, avšak má praktické využití (kvantitativní výzkum) vs. postup tvorby strategie je obecný a po určení podstatných faktorů vhodný pro praxi (benchmarking).

Hodnocení je nutné provádět odděleně a nelze shrnout oba testy do jednoho závěru, jelikož by se značně zvýšila hladina významnosti a závěry by tak nebyly statisticky významné. Hodnoty získané z testů shody pro binomické rozdělení jsou uvedeny v tabulce 36.

Tabulka 36: Hodnocení vhodnosti navrženého postupu tvorby celopodnikové strategie

Odpověď	Testová statistika U_b	P-Value
Postup tvorby strategie je vhodný po výběru faktorů, které ovlivňují daný podnik	-1,481660	0,138
Postup tvorby strategie je obecný, avšak má praktické využití	0,587204	0,557

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním případě je závěrem testu tvrzení, že četnosti odpovědí jsou v obou souborech shodné. Respondenti hodnotili postup tvorby strategie jako vhodný stejně často v dotazníku i provedených rozhovorech. Navržený postup tvorby strategie jako vhodný pro praktické použití ocenila v obou případech alespoň třetina respondentů.

Rovněž u druhu odpovědi, která definuje postup tvorby strategie jako obecný a použitelný v praxi, je potvrzena nulová hypotéza. Četnosti odpovědí jsou tedy shodné. Také u této odpovědi byla četnost v obou souborech nejméně jedna třetina.

Závěrem syntézy výzkumů je, že **navržený postup tvorby celopodnikové strategie je vhodný a má praktické použití pro nefinanční podniky v ČR**. Každý manažer musí **určit faktory, které mají zásadní vliv** na jeho firmu, a těm věnovat největší pozornost.

Makrozátěžové testy

Pro makrozátěžové testy byly v benchmarkingu definovány tři druhy odpovědí, které byly následně porovnávány s odpověďmi z dotazníku. Odděleně bylo realizováno srovnání pro následující proměnné:

- informace jsou obecné, avšak mají praktické využití (kvantitativní výzkum) vs. makrozátěžové testy jsou doplňkovými informacemi (benchmarking),
- informace jsou obecné, mají pouze informativní charakter (kvantitativní výzkum) vs. informace jsou obecné (benchmarking),
- informace nejsou vhodné (kvantitativní výzkum) vs. informace jsou nepodstatné (benchmarking).

Výsledky testů shody dvou parametrů binomických rozdělení jsou zachyceny v tabulce 37.

Tabulka 37: Hodnocení vhodnosti informací makrozátěžových testů pro tvorbu celopodnikové strategie

Odpověď	Testová statistika U_b	P-Value
Informace jsou obecné, avšak mají praktické využití	-1,260250	0,208
Informace jsou obecné, mají pouze informativní charakter	0,744064	0,457
Informace nejsou vhodné	-1,809590	0,070

Zdroj: vlastní zpracování

Makrozátěžové testy jako obecné informace s praktickým využitím byly hodnoceny stejně často v dotazníku i rozhovorech. Třetina respondentů takto hodnotila informace makrozátěžových testů v kvantitativním výzkumu i benchmarkingu.

Pro proměnné, které definovaly informace makrozátěžových testů jako obecné, byla přijata nulová hypotéza o shodě četností. Výskyt této odpovědi byl však v obou souborech nižší.

Také pro poslední určené odpovědi, které hodnotily navržené informace jako nepoužitelné, byla prokázána shoda četností v obou souborech. V dotaznících zvolilo tuto možnost pouze 12 respondentů. V rozhovorech byl tohoto názoru pouze jeden manažer.

Statistické testování prokázalo, že **informace makrozátěžových testů jsou obecné, avšak mají praktické využití**. Pro tvorbu strategie nefinančních podniků mohou makrozátěžové testy poskytnout doplňkové informace, především o vývoji makroekonomických ukazatelů.

Otevřená data

Z realizovaných rozhovorů byly definovány dva druhy odpovědí hodnotící informace otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie. Posouzení otevřených dat bylo poměrně pozitivní v obou částech výzkumu. Izolovaně byly hodnoceny tyto dvojice odpovědí:

- informace jsou vhodné, mají praktické využití (kvantitativní výzkum) vs. otevřená data jsou vhodným zdrojem informací (benchmarking),
- informace jsou obecné, avšak mají praktické využití (kvantitativní výzkum) vs. informace otevřených dat jsou doplňkové (benchmarking).

Hodnoty statistického testování jsou přehledně zachyceny v tabulce 38.

Tabulka 38: Hodnocení vhodnosti informací otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie

Odpověď	Testová statistika U_b	P-Value
Informace jsou vhodné, mají praktické využití	-2,696340	0,007
Informace jsou obecné, avšak mají praktické využití	-0,251699	0,801

Zdroj: vlastní zpracování

Četnosti proměnných, které definují otevřená data jako vhodný zdroj informací, nejsou shodné. Na základě hodnoty P-Value menší než 0,05 se zamítá nulová hypotéza. V souborech získaných dat byly četnosti těchto odpovědí rozdílné. V benchmarkingu provedeném pomocí rozhovorů byl výskyt této odpovědi značně vyšší než v případě dotazníkového šetření.

Naopak pro proměnné, které ocenily otevřená data jako obecné s praktickým využitím, byla prokázána shoda četností. V obou souborech hodnotila přibližně třetina respondentů otevřená data jako informace použitelné v praxi.

Závěrem výzkumu je, že **otevřená data poskytují obecné informace, které mají praktické využití**. Otevřená data jsou již mezi manažery poměrně známá, proto i jejich hodnocení bylo značně pozitivnější než u makrozátěžových testů. Oba zdroje však přinášejí informace, které mohou nefinanční podniky využít při tvorbě vlastní strategie.

Závěrečné šetření bylo realizováno pro potvrzení závěrů benchmarkingu, jelikož obsahoval malý počet dotazovaných. Pomocí syntézy výzkumů bylo prokázáno, že výsledky benchmarkingu i kvantitativního průzkumu se shodují. Proporce jednotlivých odpovědí na hlavní otázky výzkumu jsou totožné. **Provedený výzkum je proto možné považovat za validní a dostatečně ověřený.**

4.5 Přínos disertační práce

Přínosy disertační práce vyplynuly z naplnění cílů a lze je hodnotit v rovině teoretické, praktické i pedagogické. Tyto přínosy jsou vzájemně provázané.

Přínosem práce k vědnímu oboru je zpracování souhrnného přehledu poznatků v oblasti tvorby firemních strategií. V teoretické rovině je dále možné využít zpracovanou literární rešerši zdrojů o makrozátěžových testech a otevřených datech, které byly doposud předmětem zájmu především několika málo zahraničních autorů. Práce představuje ucelený návrh postupu tvorby celopodnikové strategie s využitím informací makrozátěžových testů a otevřených dat a rozšiřuje tím poznatky strategického managementu.

V praktické rovině práce poskytuje přehledný postup tvorby strategie, který je použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí, oborů činností, v různých fázích podnikání nebo rozdílných zaměření definované strategie. Tento postup obsahuje všechny faktory, které je vhodné při tvorbě strategie zvažovat. Praktickým přínosem je rovněž návrh konkrétní možnosti využití makrozátěžových testů a otevřených dat jako zdrojů informací při tvorbě podnikových strategií. Informace makrozátěžových testů a otevřených dat jsou přínosné především pro objevování příležitostí a hrozeb tržního prostředí.

Pro pedagogický proces představuje práce informační zdroj pro výuku předmětů zaměřených na strategie firem, makrozátěžové testy i otevřená data. Práce může sloužit studentům vysokých škol ekonomického zaměření i široké odborné veřejnosti.

Tento výzkum a jeho výsledky mohou být použity jako odrazový můstek k dalšímu zkoumání konkrétních faktorů, které mají signifikantní vliv na úspěšnost strategie a konkurenční postavení nefinančních podniků klasifikovaných dle velikosti či oborů činností. Stejně tak je možné dále pracovat na zařazení mikrozátěžového testování přímo do definování podnikové strategie. V oblasti otevřených dat se nabízí možnost návrhu dalších aplikací a databází využitelných pro firmy při rozhodování i managementu.

Závěr

Podnikatelské prostředí se v době 21. století velmi rychle vyvíjí. Nejen internet změnil chování, zájmy a způsoby komunikace lidí. Vedení podniků a pracovníci zabývající se tvorbou strategií proto potřebují jasné a výstižné informace o změnách tohoto prostředí. Internet umožňuje využití nejrůznějších informací pro tvorbu podnikové strategie, ale i další činnosti, jako je rozhodování, management nebo logistika. Mezi nástroje, které mohou firmám poskytnout důležité informace o vývoji podnikatelského prostředí, situaci konkurence i možnostech zákazníků, patří například výsledky makrozátěžových testů nebo aplikace, databáze a datové soubory otevřených dat.

Hlavním cílem disertační práce bylo zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Tyto nástroje se doposud k účelu tvorby strategií nefinančních podniků nepoužívaly.

V rámci výzkumu byl hlavní cíl doplněn čtyřmi dílčími cíli. Prvním dílčím cílem bylo na základě literární rešerše identifikovat dosavadní postupy tvorby strategií podniků a definovat makrozátěžové testy a otevřená data.

Druhým dílčím cílem bylo zvolit postup tvorby celopodnikové strategie použitelný pro nefinanční podniky, ve kterém jsou využity informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Jelikož se v literatuře objevuje velké množství různých přístupů k tvorbě strategií, byl definován postup tvorby celopodnikové strategie vhodný pro nefinanční podniky všech velikostí, oborů činností, různé délky působení na trhu nebo zaměření strategie. Tento postup je také možné přizpůsobovat dle potřeb určité firmy.

Třetí dílčí cíl byl zaměřen na vytvoření a zhodnocení alternativní strategie definované podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu. Definovaný postup tvorby strategie z druhého dílčího cíle byl upraven pro konkrétní firmu. V postupu byly použity informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Navržený postup strategie byl předložen vedení zvoleného podniku k posouzení. Následně byly provedeny benchmarkingové rozhovory s majitelem a manažery této firmy. Pomocí první fáze výzkumu byla získána zpětná vazba

z praxe na předložený postup tvorby strategie a použití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.

Čtvrtý dílčí cíl byl určen k ověření použitelnosti informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie navrženým způsobem. Na základě informací z rozhovorů byl upraven postup tvorby celopodnikové strategie využívající informace makrozátěžových testů a otevřených dat. Získané údaje z benchmarkingu byly použity jako podklad pro vytvoření dotazníku. Pomocí dotazníkového šetření byly osloveny další firmy působící na území ČR. Vzhledem k tomu, že se strategie tvoří na delší časové období, výzkum vytvořený pouze na základě poznatků z jedné firmy by byl časově velmi náročný. Limitující faktor provedeného výzkumu byl kompenzován právě kvantitativním výzkumem provedeným za účelem ověření závěrů benchmarkingu.

Na závěr byla provedena syntéza výsledků jednotlivých kroků výzkumu. Pomocí statistického testování bylo prokázáno, že výsledky benchmarkingu a kvantitativního výzkumu se shodují. Výsledky výzkumu lze považovat za validní a dostatečně ověřené.

V souladu s určenými cíli práce byly formulovány tři výzkumné otázky:

1. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup tvorby strategie? Z literární rešerše vyplynulo, že postupů tvorby strategie je značné množství. Na základě modelů objevujících se v literatuře byl navržen postup tvorby celopodnikové strategie vhodný pro nefinanční podniky různých velikostí, oborů, zaměření strategie i odlišné délky setrvání firmy na trhu. Výsledky výzkumu potvrdily, že manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí navržený postup definování celopodnikové strategie jako použitelný pro praxi.

2. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace makrozátěžových testů pro tvorbu strategie?

Výzkum ověřil, že makrozátěžové testy poskytují přínosné informace pro nefinanční podniky a tvorbu jejich strategií. Z výsledků vyplynulo, že informace makrozátěžových testů jsou vhodné při analýze ekonomických faktorů vnějšího prostředí. Jejich přínos byl však zjištěn především pro definování strategických scénářů, neboť makrozátěžové testy obsahují predikce budoucího vývoje vybraných ukazatelů.

3. Jak manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí informace otevřených dat pro tvorbu strategie?

Z provedeného výzkumu lze vyvodit závěr, že manažeři nefinančních podniků v ČR hodnotí údaje otevřených dat jako informace vhodné pro tvorbu strategie. Z realizovaného šetření vyplynulo, že otevřená data poskytují použitelné informace především pro analýzu finančních a rozpočtových faktorů. Vhodnost byla potvrzena také pro srovnávání vybraných údajů s konkurenčními firmami. Dostupné aplikace a databáze o ekonomických subjektech shromažďují data, která jsou zpracována do přehledné podoby. Tyto údaje jsou pak jednoduše použitelné pro další analýzy.

Ze závěrů výzkumu lze usuzovat, že navržený postup tvorby celopodnikové strategie je vhodný a v praxi použitelný pro nefinanční podniky všech velikostí a oborů činností. V postupu jsou uvedeny všechny důležité kroky a faktory pro definování odolné strategie podniku s důležitými konkurenčními výhodami. Z navrženého postupu však musí každý manažer zvolit klíčové ukazatele podstatné pro jeho konkrétní firmu. I když pro některé podniky není nutné zahrnovat do svých strategií všechny faktory, na začátku podnikání by si každá firma měla komplexní strategii vytvořit. Vedení každého podniku by totiž mělo mít informace a znalosti o stavu i vývoji podnikatelského prostředí.

Z výzkumu rovněž vyplynulo, že makrozátěžové testy poskytují informace vhodné pro strategický management. Makrozátěžové testy je možné hodnotit jako doplňkový zdroj informací, který poskytuje údaje především o makroekonomickém vývoji. Výhodou testů jsou predikce vybraných ukazatelů. Nevýhodou může být agregovaná podoba dat. Problémem u makrozátěžových testů je, že mezi manažery nejsou zatím příliš známé.

Otevřená data jsou použitelným zdrojem informací pro definici strategie nefinančních podniků. Z výzkumu vyplynulo, že tato data již podniky při tvorbě strategií používají celkem často. Jejich výhodou je znatelná mediální propagace, jsou tak již poměrně známá. Nevýhodou může být neustále narůstající množství otevřených dat, podniky musí posoudit, které zdroje jim přináší skutečně užitečné informace právě z jejich pohledu.

Navržený postup tvorby celopodnikové strategie na jedné straně obohacuje dosavadní odbornou literaturu o informace ohledně nových nástrojů, které jsou vhodné pro tvorbu

firemních strategií nefinančních podniků. Na straně druhé přináší praktický návod, jak postupovat při tvorbě strategie. Navržený postup je komplexní, v praxi použitelný a upravitelný dle potřeb konkrétní firmy.

Seznam použité literatury

- ALFARO, Rodrigo a Mathias DREHMANN, 2009. Macro Stress Tests and Crises: What Can We Learn?. *BIS Quarterly Review: International Banking and Financial Market Developments*. Switzerland: Bank for International Settlements, 2009, s. 29-42. ISSN 1683-0121.
- ANDĚL, Jiří, 2003. *Statistické metody*. 3. vyd. Praha: Matfyzpress, 2003. ISBN 80-86732-08-8.
- ANSOFF, Igor H., 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965. ISBN-13: 978-0070021112.
- ARMSTRONG, Mark, 2014. Opening Access to Research. In: *Munich Personal Repec Archive* [online].[vid. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/55488/>.
- BALIÑO, Tomás, 2006. *Stress Testing: Financial Sector Assessment Program (FSAP) Experience* [online]. Washington: International Monetary Fund, 2006, s. 18-22 [vid. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/stress/pdf/tb.pdf>.
- BARNHILL, Theodore Jr. a Liliana SCHUMACHER, 2011. *Modeling Correlated Systemic Liquidity and Solvency Risks in a Financial Environment with Incomplete Information* [online]. United States: International Monetary Fund, 2011 [vid. 2014-07-17]. Dostupné z: <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6496723.pdf>.
- BERG, Michal, 2013. Otevřená data a jejich byznys modely: kde v nich hledat peníze. *Datablog.cz – prostor pro kreativní práci s informacemi* [online]. [vid. 2016-07-13] Dostupné z: <http://www.datablog.cz/clanky/byznys-modely>.
- BISNODE, 2016. *MagnusWeb – komplexní informace o firmách v ČR a SR* [online]. Praha: Bisnode Česká republika, a. s., 2016 [vid. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/produkt/magnusweb/>.
- BLASCHKE, Winfrid, Matthew T. JONES, Giovanni MAJNONI a Soledad Martinez PERIA, 2001. *Stress Testing of Financial Systems: An Overview of Issues, Methodologies, and FSAP Experiences* [online]. United States: International

- Monetary Fund, 2001 [vid. 2014-07-20]. ISSN 1934-7073. Dostupné z: <http://ideas.repec.org/p/imf/imfwpa/01-88.html>.
- BOČEK, Jan a kolektiv, 2012a. *Otevřená data ve státní správě: Nová éra rozhodování* [online]. Praha: Nadace Open Society Fund, 2012 [vid. 2015-04-15]. ISBN 978-80-87110-24-9. Dostupné z: <http://www.korupce.cz/assets/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/otevrena-data-ve-statni-sprave.pdf>.
- BOČEK, Jan, Jakub MRÁČEK a Jindřich MYNARZ, 2012b. *Otevřená data: Příležitost pro Českou republiku* [online]. Praha: Nadace Open Society Fund, 2012 [vid. 2014-06-05]. ISBN 978-80-87725-03-0. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- BOČEK, Jan, Jáchym ČEPICKÝ a Jakub MRÁČEK, 2014. *Jak otevírat data?* [online]. Praha: Fond Otakara Motejla, 2014 [vid. 2015-04-06]. ISBN 978-80-87725-15-3. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- BORIO, Claudio, Mathias DREHMANN a Kostas TSATSARONIS, 2012. *Stress-testing macro stress testing: does it live up to expectations?* [online]. Switzerland: Bank for International Settlements, 2012 [vid. 2014-07-20]. ISBN 1682-7678. Dostupné z: <http://www.bis.org/publ/work369.pdf>.
- BOSS, Michael et al., 2008. Stress Tests for the Austrian FSAP Update 2007: Methodology, Scenarios and Results. In: ITTNER, A., eds. *Financial Stability Report 15* [online]. Austria: Oesterreichische Nationalbank, 2008, s. 68-92 [vid. 2014-07-20]. Dostupné z: <http://www.oenb.at/en/Publications/Financial-Market/Financial-Stability-Report.html>.
- BOURLETIDIS, Dimitrios, 2014. The Strategic Model of Innovation Clusters: Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. The Netherlands: Elsevier, 2014, vol. 148, s. 645-652. ISSN 1877-0428.
- BRUCKNER, Tomáš, Jiří VOŘÍŠEK, Alena BUCHALCEVOVÁ a kolektiv, 2012. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4153-6.

- CALARI, Cesare and Stefan INGVES, 2003. *Analytical Tools of the FSAP* [online]. International Monetary Fund and World Bank, 2003, s. 5-7 [vid. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www1.worldbank.org/finance/assets/images/022403a.pdf>.
- CAMP, Robert C., 1995. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Millwaukee: ASQC Quality Press, 1995. ISBN 0-87389-296-8.
- CHAN, Calvin M. L., 2013. From Open Data to Open Innovation Strategies: Creating e-Services Using Open Government Data [online]. In *46th Hawaii International Conference on System Science*. United States of America: IEEE, 2013, s. 1890-1899 [vid. 2015-08-18]. ISBN 978-1-4673-5933-7. Dostupné z: <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2013/4892/00/4892b890.pdf>.
- CHANDLER, Alfred D. Jr., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. United States of America: Massachusetts Institute of Technology Press, 1962. ISBN-13: 978-1587981982.
- CHANG, Shih-Chi, 2010. Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*. The Netherlands: Elsevier, 2010, **32**(3), s. 219-223. ISSN 0160-791X.
- CHESBROUGH, Henry, 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School, 2003. ISBN 1-4221-0283-1.
- CHIGNARD, Simon, 2013. A Brief History of Open Data. *ParisTech Review*. France: ParisTech Review, 2013 [vid. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://www.paristechreview.com/2013/03/29/brief-history-open-data/>.
- CHRISTENSEN, Lisa J., Enno SIEMENS a Sridhar BALASUBRAMANIAN, 2015. Consumer Behavior Change at the Base of the Pyramid: Bridging the Gap Between For-Profit and Social Responsibility Strategies. *Strategic Management Journal*. 2015, **36**(2), s. 307-317. ISSN 0143-2095.
- CLINTON, Michael, 2015. *What are Scenarios?* [online]. Bristol: The Schumacher Institute, 2015 [vid. 2017-07-24]. Dostupné z: <http://www.schumacherinstitute.org.uk/what-are-scenarios/>.
- CREATIVE COMMONS, 2015. *About the Licences* [online]. California: Creative Commons, 2015 [vid. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://creativecommons.org/>.

- CUI, Tingru, Hua YE, Hock Hai TEO a Jizhen LI, 2015. Information technology and open innovation: A strategic alignment perspective. *Information & Management*. The Netherlands: Elsevier, 2015, **52**(3), s. 348-358. ISSN 0378-7206.
- CYHELSKÝ, Lubomír, Jana KAHOUNOVÁ a Richard HINDLS, 2001. *Elementární statistická analýza*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-003-1.
- ČESKO, 1999. Zákon č. 106/1999 Sb. ze dne 11. května 1999 o svobodném přístupu k informacím. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1999, částka 39. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-106?text=>.
- ČESKO, 2004. Zákon č. 480/2004 Sb. ze dne 29. července 2004 o některých službách informační společnosti a o změně některých zákonů (zákon o některých službách informační společnosti). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 166. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-480>.
- ČIHÁK, Martin, 2004. *Stress Testing: A Review of key Concepts* [online]. Prague: Czech National Bank, 2004, s. 5-16 [vid. 2014-07-22]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/en/research/research_publications/irpn/2004/irpn_2_2004.html.
- ČIHÁK, Martin, 2007. *Introduction to Applied Stress Testing* [online]. United States: International Monetary Fund, 2007, s. 4-53 [vid. 2014-10-20]. ISBN 03800-9781452787459. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0759.pdf>.
- ČIHÁK, Martin a Jaroslav HEŘMÁNEK, 2005. *Zátěžové testy českého bankovního sektoru* [online]. 2005, s. 1-10 [vid. 2014-10-14]. Dostupné z: <http://panda.hyperlink.cz/cestapdf/pdf05c6/cihak.pdf>.
- ČNB, 2014. *Slovník pojmů* [online]. Praha: Česká národní banka, 2003-2014 [vid. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/obecne/slovník/z.html>.
- ČNB, 2016. *Zpráva o finanční stabilitě 2015/2016* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [vid. 2016-07-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2015-2016/index.html.
- ČNB, 2017. *Ekonomické sektory podle ESA95 v úpravě ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka, 2017 [vid. 2017-07-04]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/predpisy_CNB_st

atistika/predpisy_menove_bank_stat/vykazy_metodika_2004/download/04_6_BA0036.pdf.

- ČOI, 2014. *Open Data – databáze kontrol, sankcí a zákazů* [online]. Praha: Česká obchodní inspekce, 2014 [vid. 2014-12-22]. Dostupné z: <http://www.coi.cz/>.
- ČSÚ, 2016. *Sčítání lidu, domů a bytů* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [vid. 2016-07-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu>.
- ČSÚ, 2017. *Veřejná databáze: Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem – územní srovnání* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home>.
- DATY, 2016. *Daty.cz* [online]. Třinec: Data Vision, s. r. o., 2016 [vid. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://daty.cz/>.
- DE WIT, Bob a Ron MEYER, 1994. *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*. United States of America: West Publishing Company, 1994. ISBN 0-314-03213-4.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DIETZ, Miklos a kol., 2012. *Strategic insight through stress-testing: How to connect the 'engine room' to the boardroom*. New York: McKinsey & Company, 2012, McKinsey Working Papers on Risk, Number 35.
- DRUCKER, Peter F., 1993. *Inovace a podnikavost, praxe a principy*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
- DUELLMANN, Klaus a Martin ERDELMEIER, 2009. *Cash Testing German Banks. International Journal of Central Banking* [online]. United States: San Francisco, 2009, s. 139-175 [vid. 2014-07-23]. ISSN 1815-4654. Dostupné z: <http://www.ijcb.org/journal/ijcb09q3a5.pdf>.
- ECB, 2013. *A Macrostress Testing Framework for Assessing Systematic risk in the Banking Sector*. [online]. Occasional Paper series. No. 152/October 2013. EU catalogue No QB-AQ-13-019-EN-N, 2013 [vid. 2014-07-20]. ISSN 1725-6534. Dostupné z: <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecbocp152.pdf>.

- ELSINGER, Helmut, Alfred LEHAR a Martin SUMMER, 2006. Risk Assessment for Banking Systems. In: *Management Science* [online]. United States: Informs, 2006, Vol. 52, No.9, s. 1301-1314 [vid. 2014-07-23]. ISSN 0025-1909. Dostupné z: <http://www.iiw.uni-bonn.de/seminare/2011/regulierung/unterlagen/Thema%202.1%20Elsinger,%20Lehar,%20Summer%20%282006%29.pdf>.
- EU, 2008. Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách). In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2008, s. 36. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>.
- EUROPEAN COMMISSION, 2014. *Horizon 2020 in brief*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. ISBN 978-92-79-33057-5.
- FIRMO, 2016. *Firmo – podnikání bez starostí* [online]. Praha: Fordesk, s. r. o., 2016 [vid. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.firmo.cz/cs/>.
- FOND OTAKARA MOTEJLA, 2014. *Soutěž – ročník 2014* [online]. Praha: Fond Otakara Motejla – Nadace Open Society Fund Praha, 2014 [vid. 2014-12-22]. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- FOND OTAKARA MOTEJLA, 2016. *Společně otevíráme data* [online]. Praha: Fond Otakara Motejla – Nadace Open Society Fund Praha, 2016 [vid. 2016-10-22]. Dostupné z: <http://www.otevrenadata.cz/>.
- FRETWELL, Luke, 2014. A brief history of open data. In: FCW: *The Business of Federal Technology* [online]. Austria: Media, Inc., 2014 [vid. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://fcw.com/articles/2014/06/09/exec-tech-brief-history-of-open-data.aspx>.
- GRAY, F. Dale, Robert C. MERTON a Zvi BODIE, 2006. *A New Framework for Analyzing and Managing Macrofinancial Risks of an Economy* [online]. United States: The National Bureau of Economic Research, 2006 [vid. 2014-07-20]. Dostupné z: <http://www.nber.org/papers/w12637>.

- GURIN, Joel, 2014. *Open Data Now – The Secret to Hot Startups, Smart Investing, Savvy Marketing, and Fast Innovation*. The USA: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 978-0-07-182977-9.
- HAANAES, Kunt, Howard H. YU, Jenifer JORDAN and Karine AVAGYAN, 2017. *Your Strategy Needs a Strategy* [online]. Switzerland: Lausanne, IMD, 2017 [vid. 2017-07-24]. Dostupné z: <https://www.imd.org/research/insightsimd/your-strategy-needs-a-strategy/>.
- HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- HAMEL, Gary and C. K. PRAHALAD, 1994. *Competing for the Future*. United States: Harvard Business Press, 1994. ISBN 978-0-875844169.
- HAUSENBLAS, Michael, 2012. 5 star Open Data. In: *5 star Open Data* [online]. 2012-04-03 [vid. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://5stardata.info/>.
- HENDL, Jan, 2006. *Přehled statistických metod zpracování dat. Analýzy a metaanalýza dat*. Praha: Portál, s. r. o., 2006. ISBN 80-7367-123-9.
- HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HESSE, Heiko, Ferhan SALMAN a Christian SCHMIEDER, 2014. *How to Capture Marco-Financial Spillover Effects in Stress Tests?* [online]. International Monetary Fund, 2014. [vid. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp14103.pdf>.
- HINDLS Richard, Jara KAŇOKOVÁ a Ilja NOVÁK, 1997. *Metody statistické analýzy pro ekonomii*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-44-1.
- HINDLS Richard, Stanislava HRONOVÁ, Jan SEGER a Jakub FISCHER, 2007. *Statistika pro ekonomii*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-43-6.
- HITT, Michael A., Patricia Gorman CLIFFORD, Robert D. NIXON a Kevin P. COYNE, 1999. *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*. United Kingdom: John Wiley & Sons, 1999. ISBN 0-471-625337.

- HITTMÁR, Štefan, Michal VARMUS a Viliam LENDEL, 2014. Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia – Social Behavioral Sciences*. The Netherlands: Elsevier, 2014, vol. 109, s. 1194-1198. ISSN 1877-0428.
- HOSKISSON, Robert E., Lorraine EDEN, Chung Ming LAU a Mike WRIGHT, 2000. Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*. **43**(3), s. 249-267. ISSN 0001-4273.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ, Milan MALÝ a kol., 2011. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- HUFF, Anne S., Steven W. FLOYD, Hugh D. SHERMAN a Siri TERJESEN, 2009. *Strategic Management: Logic & Action*. United States: John Eley & Sons, 2009. ISBN 978-0-471-01793-6.
- CHLAPEK, Dušan, Jan KUČERA a Martin NEČASKÝ, 2012. *Metodika publikace otevřených dat veřejné správy ČR* [online]. Praha, 2012 [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: http://www.korupce.cz/assets/partnerstvi-pro-otevrene-vladnuti/otevrena-data/Methodika_Publ_OpenData_verze_1_0.pdf.
- JACOBSEN, Arne, 2007. *Financial Stability 2007* [online]. Denmark: Danmarks Nationalbank, 2007, s. 101-102 [vid. 2014-11-19]. ISSN 1602-0588. Dostupné z: [http://www.nationalbanken.dk/C1256BE9004F6416/side/Financial_Stability_2007_web/\\$file/finstab2007_UK_web.pdf](http://www.nationalbanken.dk/C1256BE9004F6416/side/Financial_Stability_2007_web/$file/finstab2007_UK_web.pdf).
- JONES, Matthew T., Paul HILBERS a Graham SLACK, 2004. *Stress Testing Financial Systems: What to Do When the Governor Calls* [online]. United States: International Monetary Fund, 2004, s. 3-23 [vid. 2014-07-23]. ISBN 978-1-45185-501-2. Dostupné z: <http://ideas.repec.org/p/imf/imfwpa/04-127.html>.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KARABULUT, Ahu Tuğba, 2015. Effects of Innovation Strategy in Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia – Social and*

- Behavioral Sciences*. The Netherlands: Elsevier, 2015, vol. 195, s. 1338-1347. ISSN 1877-0428.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KIDA, Mizlo, 2008. *A macro stress testing model with feedback effects* [online]. New Zealand: Reserve Bank of New Zealand, 2008 [vid. 2014-11-20]. ISSN 1177-7567. Dostupné z: <http://ideas.repec.org/p/nzb/nzbdps/2008-08.html>.
- KIERNAN, Matthew J., 1998. *Inovuj, nebo nepřezijíš!: Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 978-80-85943-56-6.
- KIM, Chan W. a René MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.
- KIM, Changsu, Kyung Hoon YANG a Jaekyung KIM, 2008. A strategy for third-part logistic systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*. The Netherlands: Elsevier, 2008, **36**(4), s. 522-534. ISSN 0305-0483.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KOMÁRKOVÁ, Zlataše, Adam GERŠL and Luboš KOMÁREK, 2011. *Models for Stress Testing Czech Banks' Liquidity Risk* [online]. Prague: Czech National Bank, 2011 [vid. 2014-11-23]. ISSN 1803-7070. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/vyzkum/vyzkum_publicace/cnb_wp/2011/cnbwp_2011_11.html.
- KOTLER, Philip, 2003. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 0-471-26867-4.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, a. s., 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOZIOŁ, Leszek, Wojciech KOZIOŁ, Anna WOJTOWICZ a Radosław PYREK, 2015. Cooperation with customers as a determinant of capacity of innovative company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. The Netherlands: Elsevier, 2015, vol. 175, s. 236-243. ISSN 1877-0428.

- KRATĚNOVÁ, Jana, 2014. Otevřený přístup k vědeckým informacím v Horizontu 2020 [online]. In: *Symposium Sychrov 2014 Rozvoj lidských zdrojů ve vědě a výzkumu*. 2014 [vid. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://symposiumsychrov.cz/prezentace-ke-stazeni-2/>.
- KUŽÍLEK Oldřich, 2016. *Právo na informace. Otevřená data* [online]. Praha: Otevřená společnost, o. p. s., 2016 [vid. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.otevrenaspolecnost.cz/uz-jste-to-slyseli/4623-otevrena-data-novelizace-infz-2016>.
- LATHROP, Daniel a Laurel RUMA, 2010. *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. United States: O'Reilly Media, 2010. ISBN 978-0-596-80435-0.
- LEARNED, Edmund P., Roland C. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS and William D. GUTH, 1965. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood/Illinois: Irwin, 1965. ISBN 76-1459-813-0.
- LI, Lee, Gongming QIAN a Zhengming QIAN, 2014. Inconsistencies in International Product Strategies and Performance of High-Tech Firms. *Journal of International Marketing*. **22**(3), s. 94-113. ISSN 1069-0031X.
- LINDIČ, Jaka, Monda BAVDAŽ a Helena KOVAČIČ, 2012. Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*. The Netherlands: Elsevier, 2014, **41**(5), s. 928-938. ISSN 0048-7333.
- LÓPEZ-NICOLÁS, Carolina a Ángel L. MEROÑO-CERDÁN, 2011. Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*. The Netherlands: Elsevier, 2011, **31**(6), s. 502-309. ISSN 0268-4012.
- LOVE, James H., Stehen ROPER a Priit VAHTER, 2014. Dynamic complementarities in innovation strategies. *Research Policy*. The Netherlands: Elsevier, 2014, **43**(10), s. 1774-1784. ISSN 0048-7333.
- LUECKE, Richard, 2005. *Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005. ISBN 1-59139-632-8.

- MALIK, Fredmund, 2013. *Strategy: Navigating the Complexity of the New World*. New York: Campus Verlag, 2013. ISBN 978-3-593-39810-5.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARCELO, Antonio, Adolfo RODRÍGUEZ a Carlos TRUCHARTE, 2008. *Stress tests and their contribution to financial stability* [online]. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2008 [vid. 2014-07-20]. ISSN 17456452. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/196018210/13D077EA2DE34AB0240/1?accountid=17116>.
- MERTON, Robert C., 1974. On the Pricing of Corporate Debt: the Risk Structure of Interest Rates. *The Journal of Finance*. United States: New York, 1974, Vol. 29, s. 449-470 [vid. 2014-07-20]. Dostupné z: http://www.ucema.edu.ar/u/mtd98/Teoria_de_los_Contratos_Financieros/Merton_Corporate_Debt.pdf.
- MEYER, Klaus E. a Saul ESTRIN, 2014. Local Context and Global Strategy: Extending the Integration Responsiveness Framework to Subsidiary Strategy. *Global Strategy Journal*. 4(1), s. 1-19. ISSN 2042-5791.
- MF, 2016a. *Otevřená data Ministerstva financí ČR* [online]. Praha: Ministerstvo finance České republiky, 2016 [vid. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://data.mfcr.cz/>.
- MF, 2016b. *Otevřená data Ministerstva financí ČR – Makroekonomické statistiky* [online]. Praha: Ministerstvo finance České republiky, 2016 [vid. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://data.mfcr.cz/cs/group/makroekonomicke-statistiky>.
- MINTZBERG, Henry and James Brian QUINN, 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. United States: Prentice Hall, 1991. ISBN 978-0138519162.
- MONT, Joe, 2015. Better Ways to Test Big Banks' Stress. In *Compliance Week: The leading Information Service on Corporate Governance, Risk and Compliance* [online]. United States: Delaware, 2015, 12(133), s. 18-19 [vid. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=606acace-ef39-49df-a058-374569986a1c%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4210>.

- MPO, 2011. *Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011 [vid. 2014-07-22]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Strategie-mezinarodni-konkurenceschopnosti-Ceske-republiky.pdf>.
- MV, 2015. *Otevřená data* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2015 [vid. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/otevrena-data.aspx>.
- MV, 2016a. *Portál veřejné správy* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [vid. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/>.
- MV, 2016b. *eSbírka a eLegislativa* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [vid. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/esbirka-a-elegislativa.aspx>.
- MYŠKA, Matěj, Libor KYNCL, Radim POLČÁK a Jaromír ŠAVELKA, 2012. *Veřejné licence v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-263-0343-5.
- MŽP, 2016. *Strategie přizpůsobení se změně klimatu v podmínkách ČR* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2016 [vid. 2016-07-13]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/zmena_klimatu_adaptacni_strategie.
- NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- OHMAE, Kenichi, 1982. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw Hill, 1982. ISBN 0-07-047595-4.
- OPEN DEFINITION, 2014. *Open Definition: Version 1.1* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2014 [vid. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://opendefinition.org/>.
- OPEN KNOWLEDGE FOUNDATION, 2012. *Open Data Handbook Documentation* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2012, s. 6 [vid. 2014-06-10]. Dostupné z: <http://opendatahandbook.org/en/>.

- OPEN KNOWLEDGE FOUNDATION, 2015a. *Open Data Index* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2015 [vid. 2015-04-06]. Dostupné z: <https://index.okfn.org/>.
- OPEN KNOWLEDGE FOUNDATION, 2015b. *Open Data Commons Licenses* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2015 [vid. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://opendatacommons.org/>.
- OPEN KNOWLEDGE FOUNDATION, 2015c. *CKAN The open source data portal software* [online]. United Kingdom: Open Knowledge Foundation, 2015 [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://ckan.org/>.
- PECÁKOVÁ, Iva, 2008. *Statistika v terénních průzkumech*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-74-0.
- PESARAN, Hashem M., Til SCHUERMANN, Björn-Jakob TREUTLER a Scott M. WEINER, 2006. Macroeconomic Dynamics and Credit Risk: A Global Perspective. *Journal of Money, Credit and Banking*. United States: The Ohio State University, 2006, **38**(5), s. 1211-1262 [vid. 2014-07-20]. ISSN 022-2879. Dostupné z: <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/Papers/Renzo/dynamics.pdf>.
- PIZZICANNELLA, Roberto, 2010. Co-production and Open Data: The Right Mix for Public Service Effectiveness. In: *10th Conference on eGovernment* [online]. Ireland: Limerick, 2010 [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: https://pizzican.files.wordpress.com/2010/05/eceg2010_paper.pdf.
- POLLOCK, Rufus, 2012. Open Knowledge Foundation & Open Data. *Opening up meeting* [online]. Cambridge: Open Knowledge Foundation, 2012 [vid. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/OpeningUp/open-data-conference-rufus-pollock>.
- PORTER, Michael E., 1979. How Competitive Corces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, no. 2, March–April 1979, s. 137–145. ISSN 0017-8012.
- PORTER, Michael E., 1992. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

- PORTER, Michael E., 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 2nd ed. New York: Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.
- PORTER, Michale E. a Mark E. KRAMER, 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. **84**(12), s. 78-92. ISSN 0017-8012.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao a Gary HAMEL, 1994. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigma? *Strategic Management Journal*. 1994, **15**(Special Issue), s. 5-16. ISSN 0143-2095.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao a Venkatram RAMASWAMY, 2005. *Budoucnost konkurence*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.
- PRYMON, Marek, 2014. A Critical Analysis of the Concept of Marketing Strategies for Small and Mid-Sized Companies. *Economics, Management, and Financial Markets*. **9**(4), s. 255-261. ISSN 1842-3191.
- PUHR, Claus a Stefan W. SCHMITZ, 2014. A View From the Top: The Interaction Between Solvency and Liquidity Stress. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. United Kingdom: London, 2014, **7**(1), s. 38-51. ISSN 1752-8887.
- RAMASESHAN, B., Asmia ISHAK a Russel P. J. KINGSHOTT, 2013. Interactive Effects of Marketing Strategy Formulation and Implementation Upon Firm Performance. *Journal of Marketing Management*. **29**(11-12), s. 1224-1250. ISSN 0267-257X.
- REEVES, Martin, Claire LOVE and Philipp TILLMANNNS, 2012. Your Strategy Needs a Strategy [online]. *Harvard Business Review*. September 2012 [vid. 2017-07-24]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>.
- ROBINSON, David, Harlan YU, William P. ZELLER a Edward W. FELTEN, 2009. Government Data and the Invisible Hand. *Yale Journal of Law and Technology* [online]. **11**(1), s. 160-175, 2009 [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=yjolt>.
- SAEBI, Tina a Nicolai J. FOSS, 2015. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European*

- Management Journal*. The Netherlands: Elsevier, 2015, **33**(3), s. 201-213. ISSN 0263-2373.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2007. Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku. *Acta Oeconomica Pragensia*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007, **15**(2), s. 106-116. ISSN 0572-3043.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SEGOVIANO, Basurto M. A. a Pablo PADILLA, 2006. *Portfolio Credit Risk and Macroeconomic Shocks: Applications to Stress Testing Under Data-Restricted Environments* [online]. United States: International Monetary Fund, 2006 [vid. 2014-07-23]. ISBN 05324-9781452762241. Dostupné z: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp06283.pdf>.
- SCHOEMAKER, Paul J. H., 1995. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking* [online]. *MIT Sloan Management Review*. Massachusetts Institute of Technology, Winter 1995 [vid. 2017-07-24]. Dostupné z: <http://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>.
- SCHUERMANN, Til, 2014. Stress Testing Banks. *International Journal of Forecasting*. Elsevier, 2014, **30**(3), s. 717-728 [vid. 2015-05-20]. ISSN 0169-2070. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016920701300143X>.
- SOLOM, David J. a Bo.Christer BJÖRK, 2012. A Study of Open Access Journals Using Article Processing Charges. *Journal of American Society for Information Science and Technology*. **63**(8), 2012 [vid. 2015-04-11]. ISSN 2330-1643. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.22673/pdf>
- SORGE, Marco, 2004. *Stress-testing financial systems: an overview of current methodologies* [online]. Switzerland: Bank for International Settlements, 2004, s. 4-14 [vid. 2014-07-23]. ISSN 1682-7678. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/189883581/13D07B0204D15599682/1?accountid=17116>.
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

- STAŇKOVÁ, Lucie, 2013. *Makrozátěžové testy a jejich využití při analýze finanční stability ekonomik a podniků*. Liberec, 2013. 117 s. Diplomová práce (Ing.). Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.
- STAŇKOVÁ, Lucie, 2016a. Hodnocení otevřených dat České republiky. In: *Interdisciplinary Scientific Conference for PhD students and assistants QUAERE 2016 (vol. VI)*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2016. ISBN 978-80-87952-15-3.
- STAŇKOVÁ, Lucie, 2016b. Otevřená data v České republice. In: *Mezinárodní vědecká konference Trendy v podnikání 2016*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. ISBN 978-80-261-0648-7.
- STAŇKOVÁ, Lucie a Pavla BEDNÁŘOVÁ, 2014. Use of Macro Stress Testing for the Creation of Business Strategy in the Case of the Czech Republic. *International Review of Management and Business Research*. Pakistan: Academy of IRMBR, 2014, **3**(3), s. 1428 – 1442. ISSN 2307-5953.
- SVATOŠOVÁ, Veronika, 2010. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.
- SWINBURNE, Mark, 2007. *The IMF's Experience with Macro Stress-Testing* [online]. Frankfurt: International Monetary Fund, 2007 [vid. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://www.ecb.int/events/pdf/conferences/sfi/Swinburne.pdf>.
- TABURCHAK, Petr Pavlovic a Anna Nikolaevna GRODINSKAYA, 2013. Strategy of Innovative Development of Enterprise Structures. *Middle-East Journal of Scientific Research*. Dubai: IDOSI Publications, 2013, **17**(9), s. 1369-1376. ISSN 1990-9233.
- TAUBERER, Joshua, 2014. *Open Government Data: The Book* [online]. 2nd edition, 2014, [vid. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://opengovdata.io/>.
- THOMPSON, Arthur A., John E. GAMBLE a A. J. STRICKLAND, 2004. *Strategy: Winning in the Marketplace. Core Concepts, Analytical Tools, Cases*. New York: The McGraw-Hill Companies, 2004. ISBN 0-07-121514-X.
- TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.

- TKAČÍKOVÁ, Daniela, 2014. Horizon 2020 a otevřený přístup k vědeckým publikacím a výzkumným datům: proč, co, kdy a kam. In *INFORUM 2014: 20. ročník konference o profesionálních informačních zdrojích* [online]. Praha: Albertina icome Praha, 2014 [vid. 2015-04-08]. ISSN 1801-2213. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/pdf/2014/tkacikova-daniela.pdf>.
- TOMA, Sorin-George a Paul MARINESCU, 2013. Global Strategy: the Case of Nissan Motor Company. *Procedia – Economics and Finance*. The Nietherlands: Elsevier, 2013, vol. 6, s. 418-423. ISSN 2212-5671.
- TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- VOPÁLENSKÝ, Jaroslav, 2003. Vývoj, terminologie a obecné pohledy na strategické plánování a řízení. In: *Marketingové noviny* [online]. Praha, 2003 [vid. 2015-03-28]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1256/.
- VOŘÍŠEK, Jiří, 1997. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-40-9.
- WEB FOUNDATION, 2016. *Open Data Barometer 2nd Edition* [on-line]. United States: World Wide Web Foundation, 2016 [vid. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.opendatabarometer.org/>.
- WHITELEY, Richard C., 1994. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 978-80-85605-69-3.
- YANG, Jie, 2010. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*. The Nietherlands: Elsevier, 2010, **125**(2), s. 215-223. ISSN 0925-5273.
- YLIMÄKI, Juho, 2014. A dynamic model of supplier-customer product development collaboration strategies. *Industrial Marketing Management*. The Nietherlands: Elsevier, 2014, **43**(6), s. 996-1004. ISSN 0019-8501.

ZERITI, Athiana a kol., 2014. Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance. *Journal of International Marketing*. **22**(4), s. 44-66. ISSN 1069-0031X.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam příloh

- Příloha A** – Druhy strategií
- Příloha B** – Kroky rozhodování při provádění makrozátěžových testů konkrétního portfolia
- Příloha C** – Makrozátěžové testování individuálních institucí a finančního systému
- Příloha D** – Přehled *bottom-up* a *top-down* přístupu
- Příloha E** – Licence poskytované organizací Creative Commons a licence Open Data Commons
- Příloha F** – Motivační dokument
- Příloha G** – Dopis
- Příloha H** – Strategie společnosti ABC, s. r. o.
- Příloha I** – Podklady pro rozhovory
- Příloha J** – Zprávy z benchmarkingových rozhovorů
- Příloha K** – Kniha kódů
- Příloha L** – Dotazník
- Příloha M** – Grafy ke kvantitativnímu výzkumu

Vzhledem k rozsahu příloh jsou svázány samostatně.

Seznam publikací disertantky

Publikace v časopisech

STAŇKOVÁ, Lucie a Pavla BEDNÁŘOVÁ. Use of Macro Stress Testing for the Creation of Business Strategy in the Case of the Czech Republic. *International Review of Management and Business Research*. Pákistán: Academy of IRMBR, 2014, 3(3), s. 1428-1442. ISSN 2306-9007.

BEDNÁŘOVÁ, Pavla a Lucie STAŇKOVÁ. Macro Stress Tests and Their Use in the Analysis of Financial Stability and Creating the Business Strategy. In: TICHÝ, Tomáš, ed. *Conference Proceedings of MEKON 2014 Selected Papers*. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2014, s. 200-210. ISBN 978-80-248-3396-5. ISSN 1805-9945.

LABOUTKOVÁ, Šárka a Lucie STAŇKOVÁ. The Potential Effect of Non-transparent Lobbying on Competitiveness through Economic Freedom in the EU – an Empirical Survey. *Scientific Papers of University of Pardubice* 1. vyd. Pardubice: Faculty of Economics and Administration, 2016, roč. XXIII (37), č. 2. s. 71 – 82. ISSN 1211-555X.

NEDOMLELOVÁ, Iva, Lucie STAŇKOVÁ a Roman VAVREK. Impact of Minimum Wage in V4 Countries. *Journal of Applied Economic Sciences*. Rumunsko: CESMAA, 2017, Vol. XII, Spring, 2(48), s. 332-341. ISSN 2393-5162.

Publikace na konferencích

STAŇKOVÁ, Lucie. Využití makrozátěžového testování nefinančních podniků a domácností při tvorbě firemní strategie. In: JEDLIČKA, Pavel, *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2014*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014, díl III., s. 117-125. ISBN 978-80-7435-368-0.

STAŇKOVÁ, Lucie. Macro Stress Tests and Their Use in the Analysis of Financial Stability and Creating the Business Strategy. In: KAŠTAN, Milan, *MEKON 2014 The CD of participants' reviewed papers from 16th International Conference*. Ostrava: Technical University of Ostrava, 2014, s. 81-90. ISBN 978-80-248-3316-3.

STAŇKOVÁ, Lucie. Hodnocení otevřených dat České republiky. In: *Interdisciplinary Scientific Conference for PhD students and assistants QUAERE 2016 (vol. VI.)*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2016. ISBN 978-80-87952-15-3.

STAŇKOVÁ, Lucie. Otevřená data v České republice. In: *Mezinárodní vědecká konference Trendy v podnikání 2016*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. ISBN 978-80-261-0648-7.

BOUBÍN, Jan a Lucie STAŇKOVÁ. Aplikace otevřených dat soukromým a veřejným sektorem v České republice. In: *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Magnanimitas, 2016. s. 69 – 78. ISBN 978-80-87952-17-7.

STAŇKOVÁ, Lucie a Jan BOUBÍN. Application of Open Data in the Czech Republic. In: *Interdisciplinary Scientific Conference for PhD students and assistants QUAERE 2017 (vol. VII.)*. 1. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, 2017. ISBN 978-80-87952-20-7.

Projekty SVOČ

STAŇKOVÁ, Lucie. Využití makrozátěžového testování při analýze finanční stability a tvorbě firemní strategie. In: *SVOČ 2013*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013.

STAŇKOVÁ, Lucie. Analýza závislosti ekonomické svobody a globální konkurenceschopnosti. In: *SVOČ 2014*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014.

STAŇKOVÁ, Lucie. Hodnocení otevřenosti dat v České republice. In: *SVOČ 2016*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016. ISBN 978-80-7494-277-8.

STAŇKOVÁ, Lucie. Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků. In: *SVOČ 2017*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-331-7.

V recenzním řízení

STAŇKOVÁ, Lucie. Otevřená data – nástroj vhodný nejen pro marketing. *Marketing & komunikace – Digitální marketing*. Praha: Česká marketingová společnost, 3/2017. ISSN 1211-5622.



Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě firemní strategie

Disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku
Autor práce: **Ing. Lucie Staňková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.





The Use of Macro Stress Tests and Open Data in the Design of Business Strategy

Dissertation

Study programme: P6208 – Economics and Management
Study branch: 6208V097 – Business Economics and Management
Author: **Ing. Lucie Staňková**
Supervisor: doc. Ing. Šárka Laboutková, Ph.D.



Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Předkládaná disertační práce je zaměřena na oblast tvorby strategií nefinančních podniků. Navržen je postup tvorby celopodnikové strategie, který je vhodný pro podniky různých velikostí i oborů činnosti. Dále je zkoumána použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu navržené strategie. Hlavním cílem výzkumu je tedy zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Tento hlavní cíl je doplněn čtyřmi dílčími cíli:

1. Identifikovat dosavadní modely tvorby strategií podniků zmíněné v odborné literatuře a definovat pojmy makrozátěžové testy a otevřená data.
2. Z definovaných postupů tvorby strategií zvolit použitelný postup pro nefinanční podniky a pro zavedení využití informací makrozátěžových testů a otevřených dat.
3. Vytvořit a zhodnotit celopodnikovou strategii definovanou podle zvoleného postupu pro konkrétní firmu.
4. Ověřit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie nefinančních podniků.

V souladu s definovanými cíli jsou formulovány výzkumné otázky, na které jsou získány odpovědi pomocí literární rešerše a výzkumných metod. Benchmarking je realizován pomocí strukturovaných rozhovorů. Na základě těchto rozhovorů je upraven postup tvorby celopodnikové strategie nefinančních podniků. Kvantitativní výzkum, který je proveden s použitím dotazníkového šetření, ověřuje výsledky benchmarkingu, tj. použitelnost navrženého postupu tvorby strategie nefinančních podniků i zdrojů informací v podobě makrozátěžových testů a otevřených dat pro definování strategie.

Klíčová slova

Benchmarking, celopodniková strategie, kvantitativní výzkum, makrozátěžové testy, nefinanční podniky, otevřená data.

Abstract

This thesis deals with the design of business strategies for non-financial corporations. In the thesis, the author proposes a series of steps for creating an enterprise-wide strategy. The approach is suitable for companies of various sizes and domains. Furthermore, the thesis investigates the applicability of information from macro stress tests and open data to the design of the proposed strategy. Thus, the main aim of this research was to assess the applicability of information from macro stress tests and open data to the proposed design of strategy for non-financial corporations. Apart from the main aim, there were four particular goals:

1. Identify existing models of business strategy design mentioned in academic literature and define the terms macro stress tests and open data.
2. From the business strategy design models identified in the previous goal, choose an approach suitable for non-financial corporations and for the inclusion of information from macro stress tests and open data.
3. Design and evaluate an enterprise-wide strategy for a particular company, based on the selected approach.
4. Assess the applicability of information from macro stress tests and open data to the design of strategy for non-financial corporations.

In line with the aim and goals, the author formulated research questions, which were answered using a literature review and research methods. Structured interviews were used to conduct benchmarking. Based on the results of these interviews, the author modified the approach to the design of enterprise-wide strategy for non-financial corporations. The results of the benchmarking (i.e. the applicability of the proposed design method of strategy for non-financial corporations as well as the applicability of information sources in the form of macro stress tests and open data to the strategy design) were assessed by means of quantitative research, which was conducted using a questionnaire.

Keywords

Benchmarking, enterprise-wide strategy, macro stress tests, non-financial corporations, open data, quantitative research.

Annotation

Die vorgelegte Dissertationsarbeit ist auf den Bereich der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen gerichtet. Es wird ein Vorgang für die Gestaltung der kompletten Betriebsstrategie vorgeschlagen, der für die Betriebe verschiedener Größen und Tätigkeitsbereiche geeignet ist. Weiter wird die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für die Gestaltung der vorgeschlagenen Strategie überprüft. Das Hauptziel der Forschung ist also die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für die Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen durch den vorgeschlagenen Vorgang zu bewerten. Dieses Hauptziel wird durch vier Teilziele ergänzt:

1. Die bisherigen Modelle der Strategiegestaltung der Unternehmen, die in der Fachliteratur erwähnt werden, zu identifizieren und die Begriffe „Makro-Belastungstests“ und „offene Daten“ zu definieren.
2. Von den definierten Vorgängen der Strategiegestaltung einen verwendbaren Vorgang für die nichtfinanziellen Unternehmen und für die Einführung der Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten auszuwählen.
3. Eine komplette Betriebsstrategie, die nach dem ausgewählten Vorgang für eine konkrete Firma definiert wäre, zu schaffen und zu bewerten.
4. Die Anwendungsmöglichkeit der Informationen der Makro-Belastungstests und der offenen Daten bei der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen zu überprüfen.

In Übereinstimmung mit den definierten Zielen werden Forschungsfragen formuliert, auf die mit Hilfe der Literaturrecherchen und Forschungsmethoden Antworten gewonnen werden. Der Benchmarking wird mit Hilfe der strukturierten Gespräche realisiert. Aufgrund dieser Gespräche wird der Vorgang der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen geregelt. Die quantitative Forschung, die mit Hilfe einer Fragenbogenuntersuchung durchgeführt wird, überprüft die Ergebnisse des Benchmarkings, d. h. die Verwendungsmöglichkeit des vorgeschlagenen Vorgangs der Strategiegestaltung der nichtfinanziellen Unternehmen und der Quellen der Informationen in Form der Makro-Belastungstests und der offenen Daten für das Definieren der Strategie.

Schlüsselwörter

Benchmarking, komplette Betriebsstrategie, quantitative Forschung, Makro-Belastungstests, nichtfinanzielle Unternehmen, offene Daten.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi v průběhu zpracování disertační práce poskytli odbornou pomoc, vyjádřili své rady a připomínky, věnovali mi svůj drahocenný čas a podpořili mě ve studiu.

Seznam příloh

Příloha A	– Druhy strategií	10
Příloha B	– Kroky rozhodování při provádění makrozátěžových testů konkrétního portfolia	14
Příloha C	– Makrozátěžové testování individuálních institucí a finančního systému	15
Příloha D	– Přehled <i>bottom-up</i> a <i>top-down</i> přístupu	16
Příloha E	– Licence poskytované organizací Creative Commons a licence Open Data Commons.....	17
Příloha F	– Motivační dokument.....	19
Příloha G	– Dopis.....	21
Příloha H	– Strategie společnosti ABC, s. r. o.....	22
Příloha I	– Podklady pro rozhovory	61
Příloha J	– Zprávy z benchmarkingových rozhovorů	64
Příloha K	– Kniha kódů	73
Příloha L	– Dotazník.....	77
Příloha M	– Grafy ke kvantitativnímu výzkumu	96

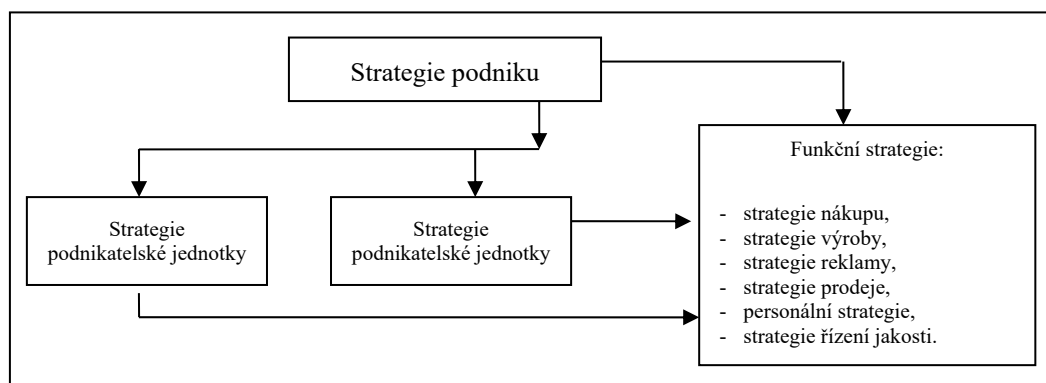
Příloha A – Druhy strategií

1. Strategie založené na hierarchickém rozdělení firmy

Základním kritériem pro dělení strategií je hierarchické rozdělení podniku, pomocí kterého se rozlišují následující strategie (Dedouchová, 2001):

- **Komplexní strategie podniku** – zaměřena na rozvoj podniku jako celku. Hlavním úkolem této strategie je zformovat portfolio podnikových aktivit, tj. oblastí, kde bude firma působit. Snahou je vytvoření synergického efektu, tzn. aby výsledný efekt současně působících aktivit organizace byl větší než souhrn účinků jednotlivých činností, a diverzifikace podnikatelských rizik, neboli rozdělení rizik do několika různých činností. Tato strategie určuje směr a prostor pro rozvoj strategií SBU. Za její zpracování a zavedení je odpovědné nejvyšší vedení společnosti.
- **Komplexní strategie podnikatelské jednotky** – na základě strategie podniku určuje způsob, jak soutěžit s konkurencí. Jestliže firma působí jen v jednom odvětví, je tato strategie součástí strategie podniku. Manažeři jednotlivých SBU vytvářejí tuto strategii a řídí se jí konkrétní SBU, pro kterou byla strategie určena.
- **Funkční strategie** – strategie zaměřené na funkční oblasti organizace. Orientují se na nalezení cest realizace komplexní strategie. Pomáhají plnit strategické cíle na podnikové úrovni, ale také na úrovni jednotlivých SBU. Mezi funkční oblasti firmy lze zařadit například nákup, výrobu, prodej, marketing, výzkum a vývoj, personalistiku, služby zákazníkům nebo informační systémy.

Provázanost strategií v rámci podniku zobrazuje následující schéma na obrázku 1.



Obrázek 1: Provázanost strategií podniku

Zdroj: vlastní zpracování

2. Strategie podle charakteru jejího působení

Charakter působení jednotlivých strategií zahrnuje rozbor oblastí podnikání dané organizace, jako jsou výrobky, trhy a funkce podniku. V tomto případě se strategie dělí na:

- **Strategie expanze** – je typická pro začátek životního cyklu výrobku, trhu. Spojená je s rozvojem podnikových aktivit, což s sebou nese vyšší riziko a zahrnuje vyšší investice.
- **Strategie omezení** – používají ji společnosti, které se nachází v klesajícím stádiu životního cyklu výrobku, trhu. Dochází k omezování vybraných aktivit. Je nutné si uvědomit, co dělá podnik špatně, jaké jsou hrozby okolí převyšující silné stránky podniku, nebo proč firma nedosahuje svých strategických cílů.

- **Strategie stability** – stádium zralosti výrobku, trhu. Strategie stability se orientuje na zlepšování efektivity podnikových činností. Tato strategie je méně riziková než strategie expanze a má rutinní charakter.
- **Strategie kombinovaná** – společnosti k ní přistupují v období změn životního cyklu výrobku, trhu. Také ji používají podniky, které jsou rozdělené do SBU, jež nejsou na stejné úrovni nebo se stejným potenciálem rozvoje.

Tyto strategie jsou určovány podle dalšího předpokládaného vývoje podniku, proto je vždy potřebné pečlivě analyzovat dosavadní postupy a zvážit veškeré výhody a nevýhody jednotlivých strategií. (Keřkovský a Vykypěl, 2006)

3. Strategie podle charakteru působení podniku

V případě působení podniku lze rozlišovat strategie podle zaujetí místa na novém či stávajícím trhu s novým nebo již zavedeným výrobkem. Tyto strategie shrnuje matice označovaná trh-výrobek, kterou představil Ansoff a nese jeho jméno (obrázek 2).

		Výrobek	
		Starý	Nový
Trh	Starý	Tržní penetrace	Výrobní vývoj
	Nový	Tržní vývoj	Diverzifikace Integrace

Obrázek 2: Ansoffova matice trh-výrobek

Zdroj: Mallya, 2007

Strategie **tržní penetrace** usiluje o získání většího tržního podílu se stávajícími produkty a na stávajícím trhu. Pomoci k tomu má zvýšení marketingového úsilí. Jde především o povzbuzování stávajících zákazníků, přesvědčování nových zákazníků ke koupi výrobků, získání zákazníků konkurenčních podniků, zvýhodnění zákazníků při velkoodběru nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců firmy.

V případě **tržního vývoje** si společnost klade za cíl získat nové trhy s použitím stávajících produktů. Podnik se snaží identifikovat potenciální zákazníky na jiném trhu a hledá další možnosti distribuce.

Strategie **výrobního vývoje** se orientuje na zvýšení prodeje výrobku a jeho zlepšení nebo modifikaci. Podniky musí počítat s tím, že zlepšování a upravování produktů je většinou spojeno se značnými výdaji na výzkum a vývoj.

Diverzifikační strategie, které jsou pro firmy stále složitější, lze rozdělit na:

- soustřednou diverzifikaci – vztahuje se k dosavadní hlavní činnosti a má návaznost na původní technologii podniku,
- styčnou diverzifikaci – absolutní diverzifikace, která nemá návaznost na původní technologii firmy, a relativní diverzifikace, která navazuje na původní technologii, ale hledá nové zákazníky,
- nesourodou diverzifikaci – společnost vytváří nové výrobky nebo nabízí nové služby, které se nevztahují k dosavadní činnosti, pro nové zákazníky.

Integrační strategie se dělí na horizontální a vertikální. Vertikální dopředná integrace je zaměřena na získávání většího podílu při řízení odběratelů a distributorů nebo na jejich skupování. Vertikální integrace zpětná se naopak orientuje na větší vliv v oblasti dodavatelů nebo jejich ovládnutí. Horizontální integrační strategie hledá způsob, jak získat podíl na řízení konkurenčních firem, jak s konkurenty spolupracovat nebo jak se jich zmocnit. (Mallya, 2007)

4. Strategie tvořené na základě SWOT analýzy

K rozdělení strategií je možné využít SWOT analýzu, pomocí níž se rozlišují čtyři základní typy strategií, jak znázorňuje obrázek 3. Strategie jsou rozděleny podle vlivu externího prostředí a interní situace podniku.

		vnitřní vlivy	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
vnější vlivy	Příležitosti O	strategie SO maxi-maxi	strategie WO mini-maxi
	Hrozby T	strategie ST maxi-mini	strategie WT mini-mini

Obrázek 3: Typizace strategií podle SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta, 2006

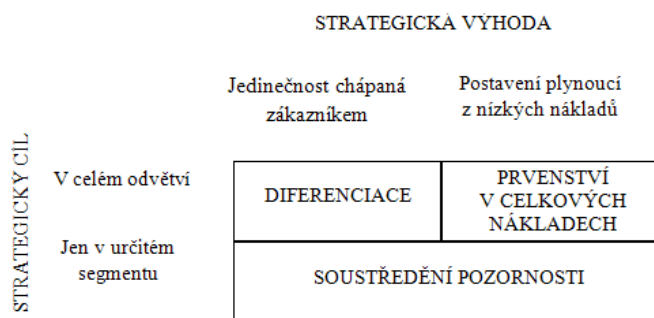
Nejpříznivější je první kvadrant, kdy podnik využívá silné stránky a příležitosti trhu pro získání konkurenční výhody. Výsledkem by měla být růstová a ofenzivní strategie, která se označuje maxi-maxi. V druhém kvadrantu podnik využívá silných stránek pro potlačení hrozeb trhu. Tato strategie se proto nazývá maxi-mini. Ve třetím kvadrantu je uvedena strategie mini-maxi, při které je kladen důraz na maximální využití tržních příležitostí k překonání slabých stránek firmy. Ve čtvrtém kvadrantu je podnik v nejméně příznivé situaci. Firma se zde snaží aplikovat strategii mini-mini, která by měla minimalizovat slabé stránky podniku i hrozby trhu.

5. Strategie vytvořené podle konkurenčního prostředí

Podniky by měly nalézt, a pokud možno, zachovat si takovou pozici na trhu, která povede k udržení nebo zlepšení vidiny zisku oproti konkurenci. Podle Portera, který navrhl model konkurenčních sil, lze rozlišit tři hlavní strategie:

- **Vůdčí postavení v nízkých nákladech** – nákladový vůdce se snaží vyřadit konkurenci. Firma, která má vůdčí postavení, je schopna získat větší zisk při stejné ceně jako konkurence. Také je možné stanovit cenu nižší, tím ji na trhu určovat a vyřazovat konkurenci, která není schopná se přizpůsobit.
- **Diferenciace** – snaha podniku o vytvoření konkurenční výhody něčím jedinečným, unikátním. Za takový výrobek či službu je možné požadovat mimořádnou nebo nadprůměrnou cenu oproti konkurenci.
- **Koncentrace – nákladová a diferenciací** – jde o uspokojení potřeb vymezené skupiny zákazníků nebo tržního segmentu. Tyto strategie jsou založeny na principu vyhovět zvolenému objektu. Je důležité najít kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. (Porter, 1994)

Uvedené strategie jsou přehledně zpracovány v následujícím obrázku 4 podle strategických cílů a strategické výhody.



Obrázek 4: Tři obecné strategie podle M. Portera

Zdroj: Porter, 1994

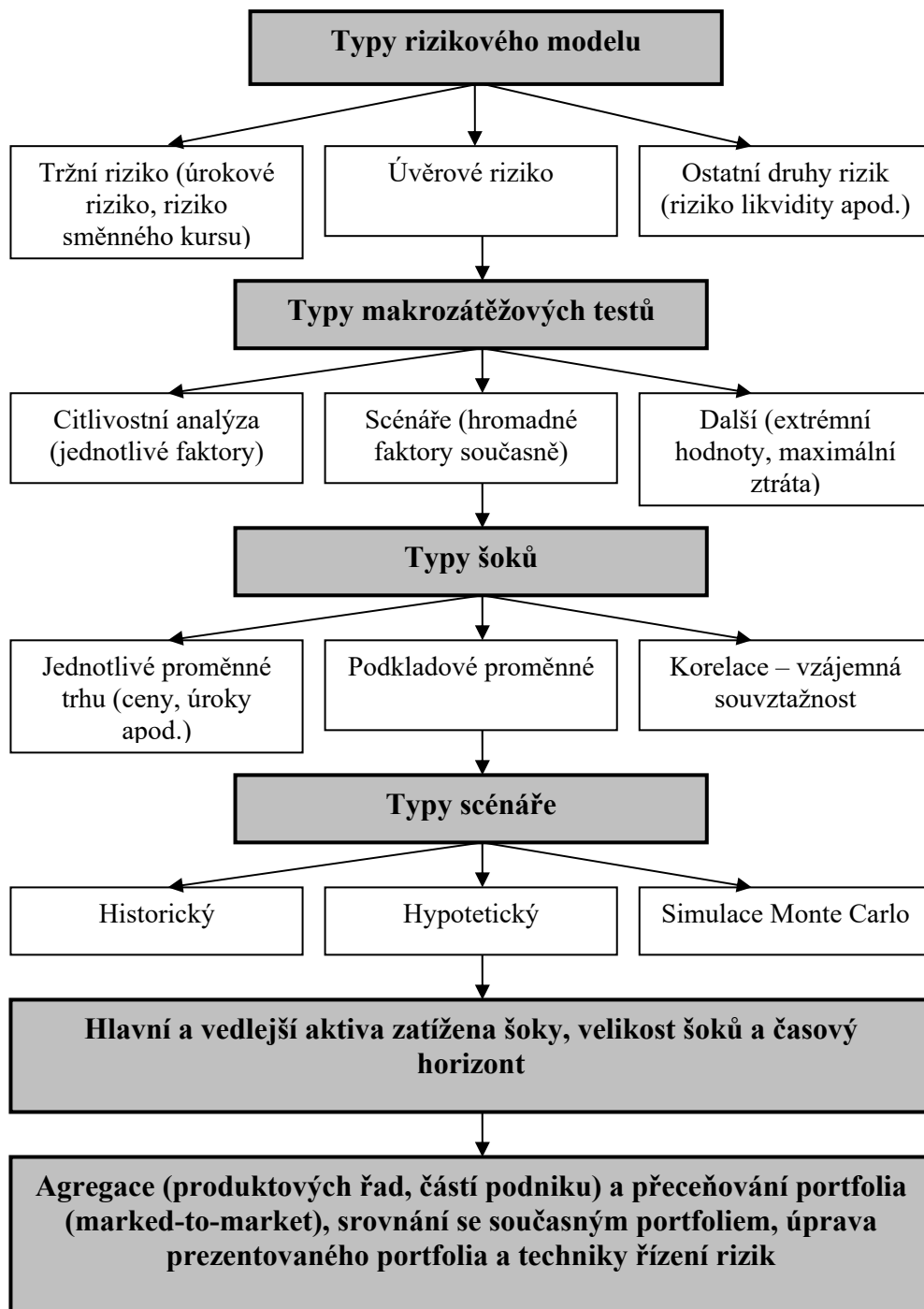
6. Strategie určující charakter spolupráce firem

Při spojování firem se používají specifické strategie, které mají různý charakter spolupráce. Základní strategie při spojování podniků jsou:

- **Akvizice** – koupě a prodej podniku – akvizice je proces, při kterém přechází vlastnické podíly nebo aktiva jedné společnosti na druhou. Označuje převzetí celé firmy nebo její části, ale nedochází k zániku žádné ze zúčastněných firem. Rozlišuje se akvizice majetková a kapitálová. V případě majetkové akvizice přechází na jinou organizaci aktiva, majetek nebo závazky. Kapitálové akvizice jsou typem transakcí, při kterých dochází k převodu vlastnického podílu nebo jiným kapitálovým změnám. Účelem je získání vlivu na kupované firmy.
- **Fúze** – slučování podniků – jde o formu spolupráce, kdy alespoň jedna ze společností zaniká bez likvidace. Majetek a závazky této firmy přechází na právního nástupce, kterým může být nově vzniklý nebo již existující podnik. Rozlišuje se několik druhů fúzí. Fúze sloučením je proces, při kterém se dvě nebo více společností spojí v jedinou. Při fúzi splynutím dochází k zániku dvou nebo více firem, z nichž je vytvořena nová. Může jít také o změnu právní formy podnikání.
- **Joint Ventures** – zakládání společných podniků – podstatou je, že se dvě nebo více firem spojí za účelem společného podnikání. Výraz *Joint Ventures* je možné do češtiny přeložit jako sdílené riziko. Podniky se zavazují k tomu, že budou poskytovat zdroje pro společné podnikání a budou se podílet na zisku nebo ztrátě. Společnosti sepíší sdružovací smlouvu nebo založí novou právnickou osobu.
- **Kooperace** – je spolupráce dvou nebo více podniků na základě smluvního vztahu. Vzniká dobrovolným sdružováním firem a vytváří tak zájmová společenství. Kooperaci podniků představuje například *franchising*, což je poskytování známé značky nebo produktu dalším organizacím, které jsou samostatné.
- **Strategické aliance** – formální vztah mezi dvěma nebo více stranami. Pojmem strategická aliance představuje jakoukoliv pružnou formu spolupráce. Cílem je dosažení společných cílů podniků zapojených do aliance. Spolupracující partneři zůstávají nezávislými organizacemi. Strategické aliance mohou významně podpořit inovace firem, jelikož zúčastněné strany získají přístup ke znalostem a zkušenostem ostatních partnerů.

Převzetí ukazuje nejtěsnější vztah. Obecně jsou různými formami spolupráce kooperace (podniky si ponechávají plnou hospodářskou a právní samostatnost), koncentrace (organizace ztrácí hospodářskou samostatnost) a fúze (firma ztrácí hospodářskou i právní samostatnost). (Kourdi, 2011; Tyll, 2014)

Příloha B – Kroky rozhodování při provádění makrozátěžových testů konkrétního portfolia



Zdroj: vlastní zpracování na základě Blaschke a kol., 2001

Příloha C – Makrozátěžové testování individuálních institucí a finančního systému

	Makrozátěžové testování individuální instituce	Makrozátěžové testování finančního systému
Účel	<ul style="list-style-type: none"> - Nástroje managementu rizik používané pro vyhodnocení potenciálního dopadu na firmy v rámci změn specifických rizikových faktorů a/nebo souboru finančních proměnných, - poskytuje znalosti o skrytých rizicích v obchodním portfoliu při extrémních změnách, - zátěžové testování používá jako doplněk k metodám rizikového managementu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyhodnocení zranitelnosti finančního systému nebo vybraných podskupin institucí, - celkový systém (významná část systému) je předlohou pro nepříznivé události.
Uživatel	<ul style="list-style-type: none"> - Individuální banky, firmy, rizikovní manažeři apod. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolní autority (centrální banky), instituce.
Riziko	<ul style="list-style-type: none"> - Tržní riziko, úrokové riziko, úvěrové riziko, operační riziko. 	<ul style="list-style-type: none"> - Různé typy rizik: tržní riziko, úvěrové riziko, riziko likvidity, riziko směnného kursu, úrokové riziko apod.
Znaky	<ul style="list-style-type: none"> - Užití obvykle pro obchodní portfolio firem jako prodejních nástrojů, které jsou jednoduše označené pro trh, - makrozátěžové testování je často používáno jako doplněk technik statistického rizikového testování. 	<ul style="list-style-type: none"> - Více základních makroekonomických vlastností, - přispívá k lepším znalostem ve spojení finančního sektoru a ekonomiky.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Blaschke a kol., 2001

Příloha D – Přehled *bottom-up* a *top-down* přístupu

	<i>Bottom-up</i> přístup	<i>Top-down</i> přístup
Popis přístupu	<ul style="list-style-type: none"> - Sběr a použití individuálních makrozátěžových testů prováděných jednotlivými společnostmi, - hodnocení výsledků jednotlivých organizací. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sběr a shromažďování údajů rozvahy z jednotlivých institucí, - provádění makrozátěžových testů na agregátních údajích.
Typ	Mikrobezpečnostní testy.	Makrobezpečnostní stres testy.
Náležitosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vyžaduje, aby společnosti samy prováděly makrozátěžové testování pomocí předdefinovaných scénářů. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agregace dat, - stálé a srovnatelné účetní výkazy.
Výhody a nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - Vytvořen více na míru jednotlivým organizacím, - bere v úvahu vzájemné závislosti napříč institucemi, - soubory dat jsou bohatší, tím jsou i výsledky přesnější a realističtější, - srovnatelnost výsledků může být ohrožena růzností použitých metod, - nákladné pro jednotlivé společnosti, nutnost odborných dovedností. 	<ul style="list-style-type: none"> - Není vytvořen na míru jednotlivým společnostem, ale spíše pro finanční systém jako celek, - specifická rizika a vzájemné propojení může zmizet s použitím agregátní úrovně testování, - agregace dat je zdrojem nepřesností, - předpoklad použití stejného postupu a přístupu, - zátěž kontrolního úřadu (nejčastěji centrální banky).

Zdroj: vlastní zpracování na základě Jones a kol., 2004

Příloha E – Licence poskytované organizací Creative Commons a licence Open Data Commons

Licence poskytované organizací CC jsou (Creative Commons, 2015; Myška a kol., 2012):

- **CC BY – uveďte autora** – licence dává uživatelům možnost šíření, upravování, vylepšování a vytváření dalších děl na základě tohoto díla, a to i komerčně. Jedinou podmínkou je uvedení autora původního díla. Tato licence je nejvíce benevolentní a je doporučena pro maximální sdílení, otevření a využití licencovaných materiálů. Licenční prvek BY, tedy uveďte autora, je společný pro všechny licence CC.
- **CC BY-SA – uveďte autora – zachovejte licenci** – další uživatelé mají možnost upravovat, vylepšovat a vytvářet odvozená díla na základě dokumentu s touto licencí. Původní spis je možné používat i pro komerční účely za předpokladu, že bude uveden jeho autor a nově vzniklá díla budou vystavena za stejných podmínek, tedy pod stejnou nebo podobnou licenci. Tuto licenci využívá například *Wikipedie* a je doporučena také pro díla, která její obsah používají.
- **CC BY-ND – uveďte autora – nezpracovávejte** – tato licence opravňuje ke komerčnímu i nekomerčnímu šíření díla. Dílo může být rozšiřováno pouze v nezměněné, neupravené podobě a jako celek. To znamená, že nesmí být vytvářeno ani dílo odvozené. Zároveň je nutné uvést jeho autora. Je ale možné kontaktovat původního autora a požádat ho o svolení dílo měnit.
- **CC BY-NC – uveďte autora – neužívejte komerčně** – je možné dílo používat nekomerčně, upravovat jej, vylepšovat i tvořit odvozená díla. Nově vzniklé dokumenty musí být také nekomerční a musí být uveden autor původního díla. Nové dílo může být zveřejněno při použití jiné licence. Problémem této licence je, že nikde není jasně definován rozdíl mezi komerčním a nekomerčním užitím. V podmínkách licence je nekomerční užití popsáno jako takové, jehož hlavním účelem není získání přímého nebo nepřímého obchodního prospěchu nebo jiného peněžitého zisku. Záleží tedy vždy na konkrétních okolnostech případu. Jasně je, že díla s touto licencí nemohou používat podnikatelé ve smyslu obchodního zákoníku. Hlavním cílem podnikatelské činnosti je totiž tvorba zisku a obchodního prospěchu.
- **CC BY-NC-SA – uveďte autora – neužívejte dílo komerčně – zachovejte licenci** – licence poskytuje svolení k nekomerčním modifikacím, vylepšování a tvorbě odvozených děl na základě díla s touto licencí. Podmínkou je uvedení původního autora a použití shodné licence pro nově vzniklý dokument.
- **CC BY-NC-ND – uveďte autora – neužívejte komerčně – nezpracovávejte** – jde o maximálně omezující variantu licencí CC. Ostatním je umožněno pouze stahování díla a jeho další sdílení a šíření. Dílo nesmí být nijak upravováno a nesmí být použito pro komerční účely.
- **CC 0** - užitím licence CC 0 je možné se vzdát všech autorských práv k dílu a práv k autorským právům příbuzným, jako jsou např. osobnostní práva (v rozsahu, ve kterém to umožňuje zákon), práva na ochranu osobnosti a na soukromí, práva chránící před nekalosoutěžním jednáním, práva k databázi a práva chránící zpracování, šíření a opětovné užití díla. V ČR by ovšem takovýto právní úkon nebyl platný, protože není právem dovolený. CC *Zero* na nepovolení takového úkonu pamatuje a stanovuje, že se pak jedná o maximální možnou právem dovolenou licenci – „*Public Licence Fallback*“ – v případě ČR je to licence CC BY. V České republice se v rámci bezproblémové

aplikace nedoporučuje tento nástroj užívat a místo něj použít nejliberálnější licenci CC BY.

- Poslední z uvedených licencí CC – **Public Domain Mark** – slouží k označení volných děl a má pouze informační hodnotu. Status volného díla záleží na uplynutí doby ochrany, nikoliv na pouhém použití značky *Public Domain*.

Licence ODC jsou (Open Knowledge Foundation, 2015b; Open Definition, 2014):

- **Public Domain Dedication and Licence (PDDL)** – v ČR zřejmě nejpoužívanější licence. Je umožněno šíření, kopírování, modifikace a tvorba nového díla bez dalšího omezení. Tato licence znamená zřeknutí se práv k licencovanému obsahu (*rights waiving*). Licence je použita při zveřejňování například dat z profilů zadavatelů veřejných zakázek, úplného (konsolidovaného) znění zákonů ČR, dat orgánů veřejné moci ČR, registru smluv ČR, rozhodnutí Nejvyššího soudu nebo měnových kurzů vzhledem k euru.
- **Open Data Commons Attribution Licence (ODC-By)** – stejně jako v předchozím případě je možné šířit, kopírovat, upravovat a vytvářet nová díla. Základním rozdílem licence je stanovení povinnosti uvést autora díla a zároveň zachovat možnost ochrany obsahu. Používá se např. v případě metadat o právních předpisech publikovaných Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR nebo v případě entit extrahovaných z účetní legislativy.
- **Open Data Commons Open Database Licence (ODC-ODbL)** – rozšířená verze předchozí licence. Uživatel dokumentu je navíc povinen poskytovat odvozená díla pod stejnou licencí, tzv. *share-alike*.

Na webových stránkách projektu *Open Definition* je možné nalézt seznam dalších dostupných licencí vhodných pro otevřená data (Open Definition, 2014).

Příloha F – Motivační dokument

Vážení zástupci firem,

ráda bych Vás touto cestou oslovila a požádala o spolupráci. Jsem studentkou doktorského studia Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. V rámci studia zpracovávám disertační práci, která je orientována na dynamizaci strategií podniků. Cílem disertační práce je zhodnotit použitelnost informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Pod názvem *Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě firemní strategie* si můžete představit použití výsledků a výstupů zvolených informačních zdrojů pro tvorbu strategie. Jde o relativně nové nástroje, které se budou dále dostávat do povědomí firem. Jejich výstupy budou stále používanější. Díky této inovaci bude možné budovat odolnější strategie firem a získat tak robustnější konkurenční výhodu. Dovolte mi, abych Vám ve stručnosti oba nástroje představila.

Makrozátěžové testy hodnotí odolnost finančního systému jako celku. V České republice je zpracovává Česká národní banka. Zpráva o finanční stabilitě je vydávána jednou ročně a je volně k dispozici na webových stránkách České národní banky. Makrozátěžové testy umožňují kvantifikaci odhadovaných ztrát, ke kterým by došlo v důsledku realizace extrémních, ale možných scénářů. Tyto scénáře obsahují ekonomické šoky do finančního systému. Testy zahrnují oblasti, jako je makroekonomické prostředí, nefinanční podniky, domácnosti, trhy aktiv a finanční sektor. Výhodou je predikce do budoucna u některých ukazatelů. V těchto případech je použit základní scénář a zátěžový scénář. Základní scénář vypovídá o nejpravděpodobnějším budoucím vývoji. Zátěžový scénář naopak obsahuje možné ekonomické šoky ovlivňující finanční stabilitu testované ekonomiky. Díky těmto výstupům je možné strategii lépe připravit na změny ve finančním systému.

Otevřená data jsou novým kapitálem globální ekonomiky. Otevřená data jsou informace, které jsou dostupné při minimálním vynaložení nákladů na jejich získání a mohou být použity k dalšímu zpracování. Jedná se o nejrůznější datové soubory, databáze nebo aplikace. Tato data zahrnují údaje z vládního odvětví a veřejných služeb, ale také informace o firmách, podnikatelích nebo občanech. Pro práci by měla být použita databáze, která shrnuje informace o ekonomických subjektech v České republice a na Slovensku. Vyhledat je možné informace o firmách, podnikatelích i osobách, které figurují v orgánech společností. Díky tomu je možné zahrnout podrobnější informace o dodavatelích, odběratelích a konkurenčních firmách do strategie podniku.

Výstupy zvolených nástrojů jsou využitelné v přípravné fázi podnikání, při finančním a provozním plánování, plánování odbytu, plánování dodavatelsko-odběratelských vztahů nebo plánování investic a inovací atp. Data je možné využít i v případě rozhodování, zda ukončit podnikání, nebo setrvat na trhu.

Víte, jaký dopad bude mít na Vaši firmu výrazný pokles ekonomické aktivity v Evropě? Máte dostatečné informace o Vašich dodavatelích a odběratelích a jejich finanční situaci? Například na tyto otázky Vám mohou pomoci odpovědět makrozátěžové testy a otevřená data.

Jedním z výstupů disertační práce by měla být strategie firmy upravená za pomoci uvedených nástrojů. Z tohoto důvodu bych Vás ráda požádala o poskytnutí potřebných informací pro inovaci Vaší strategie. Věřím, že uvedené nástroje mohou pomoci k lepší přípravě dlouhodobé strategie a vybudování konzistentní konkurenceschopnosti.

Pokud Vás možnost této inovace zaujala, ocenila bych Vaši spolupráci. Prosím, neváhejte mě kontaktovat.



Ing. Lucie Staňková
lucie.stankova1@tul.cz

Příloha G – Dopis

Vážený manažeri,

dovolte mi, abych Vás oslovila a požádala o spolupráci s výzkumem, který je součástí mé disertační práce. Tato práce je orientována na dynamizaci strategie podniků. Cílem práce je zhodnotit použitelnost informací **makrozátěžových testů** a **otevřených dat** pro tvorbu strategie nefinančních podniků navrženým způsobem. Tyto nástroje se doposud k účelu definování strategií nepoužívaly. Jde o relativně nové a moderní nástroje, které v blízké budoucnosti budou hrát patrně stále významnější roli při tvorbě odolnější strategie firem, mimo jiné s cílem získat dodatečnou konkurenční výhodu.

Předložený dokument *Strategie společnosti ABC, s. r. o.* navrhuje možné použití informací makrozátěžových testů a otevřených dat pro tvorbu celopodnikové strategie. Dokument obsahuje konkrétní informace získané z **makrozátěžových testů** a **otevřených dat**, které jsou vhodné pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí i definování strategických scénářů.

Ráda bych Vás požádala o prostudování předloženého dokumentu, abych získala zpětnou vazbu o možném praktickém využití navržených inovativních nástrojů při tvorbě firemní strategie od odborníků z praxe. Mým cílem je na základě pozdějších rozhovorů, které bych s Vámi následně ráda uskutečnila, vyhodnotit Vaše názory, postřehy a připomínky ohledně **použití makrozátěžových testů a otevřených dat v jednotlivých krocích tvorby strategie**.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas. V případě potřeby dalších informací mě neváhejte kontaktovat.



Ing. Lucie Staňková

Příloha H – Strategie společnosti ABC, s. r. o.

STRATEGIE SPOLEČNOSTI ABC, s. r. o.

V předloženém dokumentu je provedena analýza současného postupu tvorby strategie společnosti ABC, s. r. o.¹ (ABC). Následně je navrhnout nový proces definice strategie firmy ABC, ve kterém jsou využity informace makrozátěžových testů a otevřených dat.

Dokument je součástí disertační práce s názvem Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě firemní strategie. Text je předložen k posouzení majiteli a manažerům společnosti ABC. Na základě benchmarkingových rozhovorů s top managementem bude připraven dotazník, který ověří, případně vyvrátí vhodnost použití makrozátěžových testů, otevřených dat a zvoleného postupu pro tvorbu celopodnikové strategie. Dotazník bude pro vyplnění zaslán dalším firmám.

Obsah

- 1. Současná tvorba strategie společnosti ABC a její analýza**
 - 1.1 E-commerce
 - 1.2 E-shop
 - 1.3 Finance a administrativa
 - 1.4 Filantropie, Public Relation a Internal Communication
 - 1.5 Human Resources a Office
- 2. Makrozátěžové testy a otevřená data**
- 3. Návrh tvorby celopodnikové strategie pro společnost ABC**
 - 2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku
 - 2.1.1 Analýza makrookolí
 - 2.1.2 Analýza mikrookolí
 - 2.1.3 Analýza zahraničního okolí
 - 2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku
 - 2.3 SWOT analýza
 - 2.4 Formulace poslání a vize podniku
 - 2.5 Definice celopodnikových cílů
 - 2.6 Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje
 - 2.6.1 Scénář nejpravděpodobnějšího vývoje
 - 2.6.2 Pesimistický scénář
 - 2.6.3 Optimistický scénář
 - 2.7 Tvorba strategií pro podnikové funkce

Zkratky

Zdroje

Příloha

¹ V rámci anonymizace byly zvoleny neutrální názvy pro jednotlivé společnosti.

1. Současná tvorba strategie společnosti ABC a její analýza

Manažeři společnosti ABC tvoří strategie pro jednotlivé části společnosti – strategické podnikatelské jednotky (SBU – *Strategic Business Unit*). Ve firmě se definují strategie pro následující divize:

- e-commerce,
- e-shop,
- finance a administrativa,
- filantropie, PR (*Public Relation*) a IC (*Internal Communication* – interní komunikace),
- HR (*Human Resources*) a office.

Společnost se však nezabývá tvorbou celopodnikové strategie, která by určovala směr firmy jako celku.

Pro tvorbu strategií jednotlivých SBU má společnost ABC předdefinovaný dokument v PowerPointu. Konečná strategie však nemusí obsahovat všechny části tohoto dokumentu. Jednotlivé strategie obsahují informace popsané níže.

1.1 E-commerce

První část strategie e-commerce shrnuje hodnocení trhu, které obsahuje popis trhu (tj. stručnou **analýzu mikrookolí**, zaměřenou především na dodavatele a odběratele), cost/value analýzu a analýzu dynamiky trhu, která by mohla být označena za část SWOT analýzy zaměřující se na vnější prostředí – **příležitosti a hrozby**. Analýza konkurence divize e-commerce v dokumentu zařazena není.

V další části je vytvořena analýza potřeb (*need analysis*), která je orientována na lékaře a pacienty SBU e-commerce, což je **analýza mikrookolí** zaměřená na **zákazníky a odběratele**.

Následuje interní analýza popisující **silné a slabé stránky** divize (část SWOT analýzy). V interní analýze jsou zahrnuty informace o klíčových klientech firmy, které jsou spíše obsahem **analýzy mikrookolí**. Schopnosti a omezení jsou další částí interní analýzy. Jde však opět o určení **silných a slabých stránek** e-commerce.

Ve čtvrtém kroku jsou definována klíčová východiska, která jsou pro potřeby ABC označena jako kritické hodnoty úspěchu. Z uvedených informací vyplývá, že jde o identifikaci možností rozvoje (tj. součást **vymezení programů rozvoje firmy**).

Na závěr je uveden strategicko-taktický plán, který však obsahuje pouze **poslání a cíl** SBU. Konkrétní postupy k jejich dosažení uvedeny nejsou. Pouze v obecné formě jsou kroky uvedeny jako strategické výzvy a jejich operativní strategie, což by mělo být součástí **vymezení programů rozvoje podniku**. Ve strategii chybí definované klíčové akce k dosažení požadovaného cíle, jejich načasování nebo určení konkurenční výhody.

1.2 E-shop

Strategie SBU e-shop je vypracovaná v největším rozsahu. S malými výhradami lze tuto strategii považovat za plnohodnotnou **dílní strategii**. Na začátek je opět provedeno hodnocení trhu, které je však detailnější než v případě divize e-commerce. Je sledována pozice e-shopu na trhu, analyzován vývoj v oblasti internetových obchodních transakcí a určena oblast zákazníků. To vše je součástí **analýzy vnějšího prostředí** podniku (analýzy

makrookolí a mikrookolí). Dále je určena dynamika trhu se svými pozitivy a negativy (tj. **analýza příležitostí a hrozeb – SWOT**). Na závěr hodnocení trhu je provedena analýza konkurence, jejíž součástí je stručná analýza potřeb zákazníků. Tyto oblasti patří do průzkumu **mikrookolí** podniku.

Interní analýza obsahuje popis **silných a slabých stránek** e-shopu, což je část **SWOT** analýzy. Dále jsou definováni klíčoví zákazníci a dodavatelé divize (**analýza mikrookolí**), avšak převážně obecně. Určené jsou obchodní schopnosti a omezení, které lze zařadit do **silných a slabých stránek SBU**.

Klíčové faktory úspěchu, které jsou následně definovány ve strategii e-shopu, lze považovat za **vymezení programů rozvoje** firmy. Jen v této strategii jsou určeny **vize a mise** SBU, na které navazují podnikové **cíle** pro e-shop celkově, i pro jednotlivé pobočky, avšak pouze v grafickém provedení.

V této strategii jsou rovněž určeny strategické výzvy a operativní strategie. Ke každé výzvě je určena operativní strategie s definováním klíčových akcí, konečných výsledků a načasování. Detailní rozpis akcí a výsledků by měl být součástí **vymezení programů rozvoje**.

Konkrétně jsou určeny konkurenční výhody SBU, které by měly vyplývat z **analýzy vnitřního prostředí**. Následně jsou uvedeny **cíle** e-shopu pro následující dva roky, tentokrát v psané podobě. Uvedeno je i organizační schéma SBU, které je obsahem **analýzy vnitřního prostředí**, konkrétně podnikové infrastruktury. V plánování lidských zdrojů je uveden plán pro nábor nových zaměstnanců a jednotlivé cíle pro HR a PR (tj. informace, které je vhodné uvést v **dílčí strategii**).

V závěru této strategie je uvedena **finanční analýza** v číslech pro divizi celkem a pro její jednotlivé části, která by měla být součástí analýzy **vnitřního prostředí podniku**. Zpracována je i analýza rizik, u kterých je vyjádřen jejich dopad, pravděpodobnost, preventivní akce i náhradní plán pro případ krizové situace. To vše je vhodné uvést do **pesimistického scénáře** (scénářů) definovaného v rámci **vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje**.

1.3 Finance a administrativa

Strategie pro SBU financí a administrativy začíná určením pozitiv a negativ v interním hodnocení firmy a vymezením slabých stránek z interní analýzy (tj. **silné a slabé stránky** podniku určené v rámci **SWOT** analýzy). Analýza konkurence, která by měla být součástí **analýzy mikrookolí**, zahrnuje pouze popis „vzorové“ společnosti na daném trhu. V interní analýze této strategie se objevuje definice klíčových klientů, což je opět záležitost **analýzy oborového okolí** podniku.

Další část strategie určuje klíčové hodnoty úspěchu, avšak pouze velmi stručně. I v této strategii je konkrétně vypracován strategicko-taktický plán, strategické výzvy a operativní strategie. Tyto informace by měly být obsahem **vymezení programů rozvoje** SBU. Strategie je zakončena definováním **cílů** pro SBU, odhady výsledků pro předchozí rok a organizačním schématem divize (tj. **podniková infrastruktura**). Ve strategii chybí například definování konkurenční výhody.

1.4 Filantropie, Public Relation a Internal Communication

První část této strategie obsahuje strategicko-taktický plán filantropie, včetně definování **poslání** a **cílů** SBU. Pro zvolené strategické výzvy jsou určeny operativní strategie s klíčovými akcemi, konečnými výsledky a načasováním. Jde tedy o **vymezení programů rozvoje** filantropie. Druhá i třetí část zahrnuje opět strategicko-taktický plán, strategické výzvy a operativní strategie. Tentokrát však pro oblast PR a IC. Ve strategii není provedena analýza okolí podniku ani podniku samotného, není definována konkurenční výhoda, apod.

1.5 Human Resources a office

Strategie pro oddělení HR a office je velmi stručná a tak, jako strategie předchozí, zahrnuje **vymezení programů rozvoje** a **cíle** SBU. V první části je definován strategicko-taktický plán, strategické výzvy, operativní strategie a podnikové cíle pro HR. V druhé části je pak totéž pro oblast office. Navíc je v této strategii výčet činností, které má na starosti HR a office, tzn. část **dílčí strategie** SBU. Opět chybí například analýza trhu, určení konkurenční výhody nebo vymezení silných a slabých stránek podniku.

Jednotlivé strategie jsou tvořeny samostatně a nenavazují na celopodnikovou strategii, což je jejich největší slabina. Mohou tak být stanoveny cíle pro jednotlivé SBU, které si navzájem odporují. Nebo může být tvořena analýza trhu jednou divizí, i když již byla vytvořena v jiném oddělení. Ve strategiích chybí analýza vnějšího prostředí, a to především analýza makrookolí. Pro lepší orientaci v dokumentu by dále bylo vhodné pozměnit posloupnost některých informací a některé uvádět společně.

2. Makrozátěžové testy a otevřená data

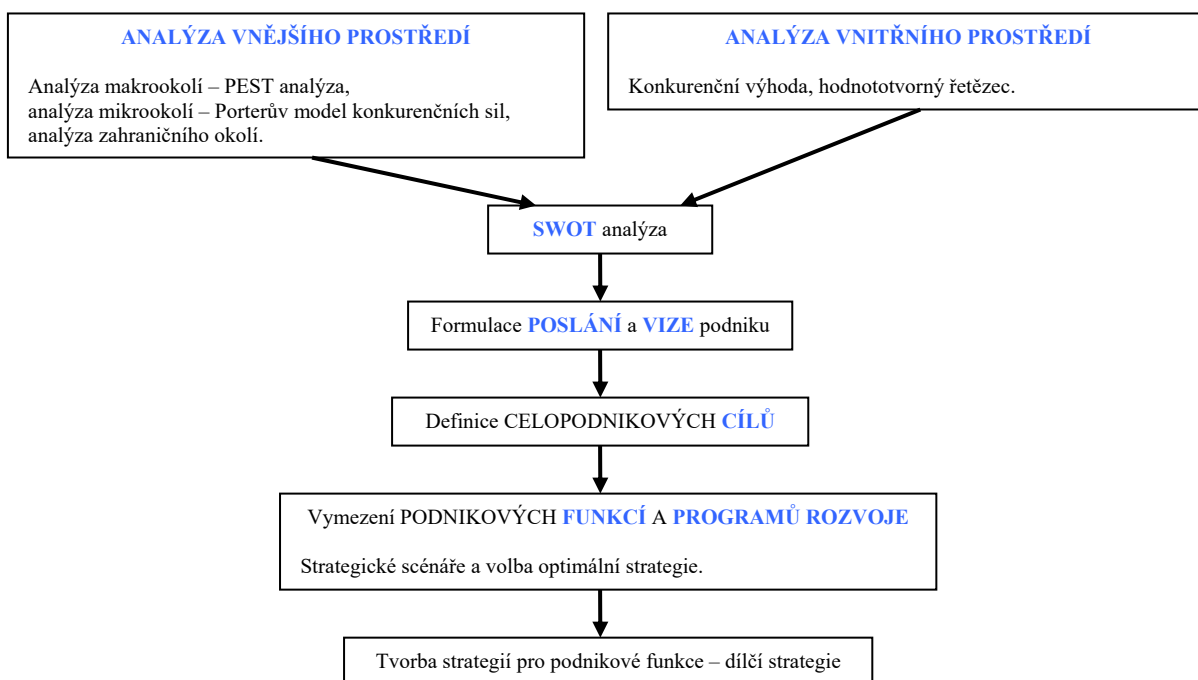
Makrozátěžové testy umožňují kvantifikaci odhadovaných ztrát, ke kterým by došlo v důsledku realizace extrémních, ale možných scénářů ekonomických šoků do finančního systému. Zátěžové testy se provádí za účelem ohodnocení stability finančního systému. Testy odhadují určitý vývoj, ale neurčují, s jakou pravděpodobností daný scénář nastane. Zjednodušeně řečeno, makrozátěžové testy jsou hrubým odhadem změny portfolia v důsledku změny rizikových faktorů. Existence rizik se promítá do fungování každé společnosti. V minulosti se firmy snažily tato rizika eliminovat, dnes jsou chápána jako neoddelitelná součást trhu. Podniky se tedy snaží tato rizika řídit a minimalizovat jejich dopady. Výhodou makrozátěžových testů je, že obsahují scénář nejpravděpodobnějšího vývoje a minimálně jeden zátěžový scénář. Uvedeny jsou rovněž predikce až na 3 roky dopředu. Jsou tak užitečným zdrojem informací pro představu o ekonomickém vývoji země v době testování i v blízké budoucnosti.

Otevřená data jsou údaje zveřejněné na internetu, které jsou úplné, snadno dostupné, strojově čitelné, zpřístupněné s jasně definovanými podmínkami dalšího užití a dostupné uživatelům při vynaložení minima úsilí a nákladů. Otevřená data neomezuje uživatele ve způsobu jejich použití a opravňují k dalšímu zpracování a šíření dat. Pod pojmem otevřená data je možné si představit data z jakékoliv oblasti (data osobní, výzkumná, firemní, veřejné správy), která jsou volně k dispozici komukoliv k dalšímu zpracování. Mezi tato data lze zařadit datové soubory, aplikace, databáze a mapy. Přínosy otevřených dat lze hledat ve zvýšení efektivity, transparentnosti a informovanosti. Otevřená data pomáhají také při rozhodování. Tržní prostředí a nabídka prochází neustálým vývojem, na který musí podniky

reagovat. V otevřených datech mohou společnosti najít aktuální informace o trhu a různých odvětvích, dodavatelích, odběratelích, konkurentech i zákaznících.

3. Návrh tvorby celopodnikové strategie pro společnost ABC

Zásadní změna v tvorbě strategie firmy by měla být taková, že bude prvně vytvořena strategie celého podniku ABC, a to podle doporučeného postupu, který je uveden na obrázku 1 a popsán níže. Na tuto strategii by mělo navazovat 5 dílčích strategií pro divize společnosti. V těchto dílčích strategiích pak budou definovány strategie pro podnikové funkce jednotlivých SBU.



Obrázek 1: Rámec postupu tvorby celopodnikové strategie

Zdroj: vlastní zpracování

Dílčí strategie již nebudou obsahovat detailní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Tyto analýzy by zde byly provedeny jen v případě potřeby doplnění konkrétnějších informací pro určitou SBU. Strategie tedy budou začínat tvorbou SWOT analýzy vytvořené na základě informací o konkrétní SBU i celopodnikových analýz vnějšího a vnitřního prostředí a celopodnikové SWOT analýzy. Následovat bude volba cílů pro jednotlivé SBU a vymezení funkcí a programů rozvoje zvolené divize pro dosažení dílčí i celopodnikové strategie.

V jednotlivých krocích tvorby celopodnikové strategie je kladen důraz na použití výsledků makrozátěžových testů a informací otevřených dat, které mohou být užitečné pro společnost ABC.

2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Strategie firmy musí být v souladu s vývojem ve vnějším i vnitřním okolí podniku. Proto jsou zahrnuty analýzy makrookolí, mikrookolí a zahraničního prostředí.

2.1.1 Analýza makrookolí

Analýza makrookolí je zaměřena na nalezení příležitostí a hrozeb trhu. Firmy většinou nejsou schopny ovlivnit vývoj makrookolí, ale musí ho zahrnout do své strategie, aby na něj byly připraveny. Analýza makrookolí je rozdělena do čtyř oblastí – politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory – a podle počátečních písmen těchto oblastí se nazývá PEST analýza.

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory a jejich změny je možné zkoumat pomocí otevřených dat. Konkrétně je vhodné použít webovou stránku *zakonyprolidi.cz*, která poskytuje předpisy Sbírky zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Na stránkách *zakonyprolidi.cz* je možné vyhledávat legislativní předpisy podle právní oblasti. Přehledně oddělené jsou nově vyhlášené a účinné předpisy a nová konsolidovaná znění zákonů. Další možností je např. Portál veřejné správy (MV, 2016a), kde jsou uvedeny nejdůležitější zákony a nové předpisy. Ministerstvo vnitra ČR (MV ČR) spolu s Úřadem vlády ČR, Kanceláří Poslanecké sněmovny a Kanceláří Senátu Parlamentu ČR, kraji a dalšími správními úřady připravují komplexní přístup k legislativě nazvaný jako *eSbírka a eLegislativa*, který by měl nabýt účinnosti k 1. 1. 2020 (MV, 2016b).

Pro společnost ABC je vhodné analyzovat především nové zákony a předpisy. Z uvedeného zdroje *zakonyprolidi.cz* se může například dozvědět, že:

- s účinností od 25. 4. 2016 vešlo v platnost sdělení Ministerstva zdravotnictví (MZ ČR) č. 131/2016 Sb., kterým se mění sdělení MZ ČR č. 261/2015 Sb., o antigenním složení očkovacích látek pro pravidelná, zvláštní a mimořádná očkování pro rok 2016,
- k 1. 12. 2016 dojde ke změně například v Živnostenském zákoně, Zákoně o daních z příjmů nebo Zákoně o dani z přidané hodnoty,
- k 1. 1. 2017 vejde v platnost sdělení Českého statistického úřadu (ČSÚ) č. 313/2016 Sb., o aktualizaci Klasifikace hospitalizovaných pacientů (IR-DRG).

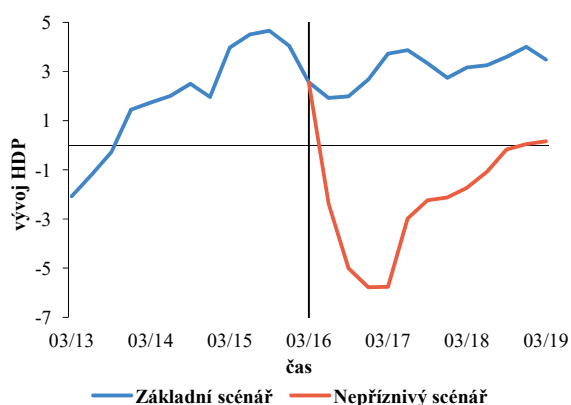
Dále je možné vyhledat zákony z oblastí cel, daní, pracovního práva, zdravotnictví a dalších. Firma se musí zorientovat především v předpisech a zákonech, které upravují její činnost.

Ekonomické faktory

Současná i budoucí ekonomická situace země ovlivňuje každý podnik. Analýza makroekonomického okolí by tak měla být zaměřena na klíčové faktory, mezi které patří míra ekonomického růstu, úroková míra, měnový kurz a míra inflace. Mohou být přidány i další indikátory ekonomického vývoje. Informace mohou být získány z makrozátěžových testů i otevřených dat.

Míra ekonomického růstu

Vývoj růstu reálného hrubého domácího produktu (HDP), který je na obrázku 2, naznačuje, že po krátké recesi začátkem roku 2016 se podniky mohou připravit na další oživení ekonomiky. Podle výsledků České národní banky (ČNB) bude růst HDP poměrně stabilní. Bude tak docházet ke zvyšování spotřeby. Pro společnosti bude snadnější odolat konkurenci a budou mít větší prostor pro inovace. Avšak v případě zátěžového scénáře a poklesu ekonomické aktivity Evropy, musí podniky počítat se silnou recesí, která by mohla značně ovlivnit jejich podnikatelské aktivity, zapříčinit cenovou válku mezi konkurenty a snížit spotřebu i prostor pro inovace. Tato situace by měla být firmou zahrnuta do pesimistického scénáře celopodnikové strategie.



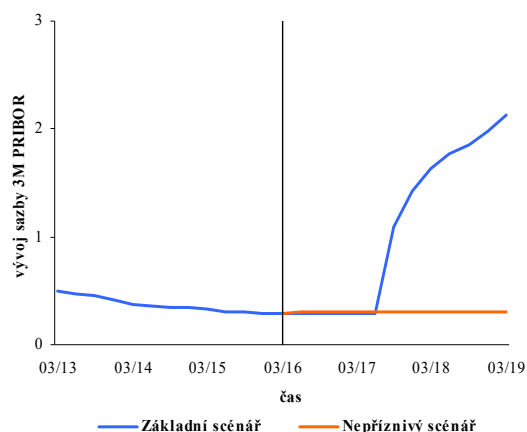
Obrázek 2: Vývoj růstu reálného HDP (meziročně v %)

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Úroková míra

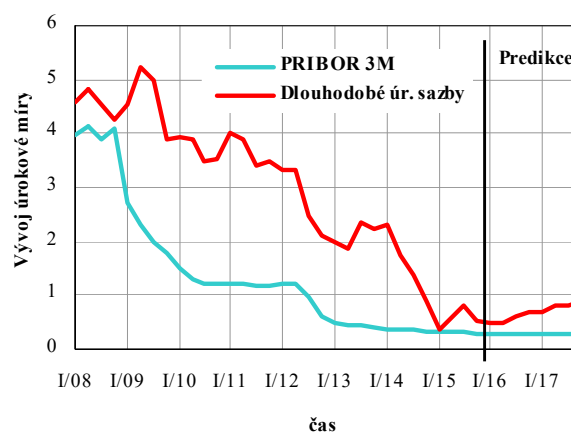
Výši úrokové míry musí řešit podniky především v případě, že potřebují získat peněžní prostředky pro financování svých aktivit, jelikož úroková míra určuje cenu kapitálu. Zásadní je tedy zkoumat vývoj úrokové míry a její predikce do budoucnosti. Podniky mohou analyzovat i sazbu 3M PRIBOR, za kterou si průměrně půjčují banky mezi sebou. Její růst totiž může ovlivnit i úrokovou míru určenou pro firmy a spotřebitele.

Z predikcí ČNB o vývoji sazby 3M PRIBOR (obrázek 3) i informací Ministerstva financí (MF ČR) o vývoji zmíněné sazby a úrokové míry (obrázek 4) vyplývá, že vývoj hodnot bude poměrně stabilní do první poloviny roku 2017. Úroková míra by mohla lehce růst, ale nepřekročí 1 %. Od druhé poloviny roku 2017 musí podniky počítat s růstem sazby 3M PRIBOR, a to až nad 2 %. S tím bude souviset i růst úrokové míry a cena kapitálu tak poroste. Vhodné je uzavřít smlouvy o poskytnutí úvěrů s plněním do poloviny roku 2017 nebo s pevně stanovenou úrokovou mírou. Podnik se tím vyhne možnému nárůstu nákladů, které jsou spojené s čerpáním úvěrů.



Obrázek 3: Vývoj sazby 3M PRIBOR

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní



Obrázek 4: Vývoj úrokové míry (v % p. a.)

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Měnový kurz

Devizové kurzy řeší hlavně podniky, které se zaměřují na import a export. Stručná analýza směnného kurzu, alespoň kurzu české koruny k euru (CZK/EUR) a dolaru (CZK/USD), je však vhodná pro komplexní informaci o vývoji ekonomiky. Velké výkyvy v kurzech mohou

změnit ceny ropy, zemního plynu i dalších komodit (vstupů), které Česká republika nevlastní, a je tedy závislá na jejich dovozu. Z predikcí MF ČR (tabulka 1) vyplývá, že dojde ke zhodnocení kurzu koruny k euru i dolaru, což podpoří především import. Avšak společnost ABC má své dodavatele převážně v České republice, proto by její obchody neměly být změnou kurzu příliš ovlivněny. Musí však zvážit možnost, že její dodavatelé spolupracují se zahraničím a budou se změnou kurzu měnit i ceny tuzemské. Odběratelé pochází z více zemí Evropy. ABC musí posoudit, zda-li a jak se promítne změna kurzu v cenách pro odběratele, či v poklesu zisku z provedeného obchodu pro společnost.

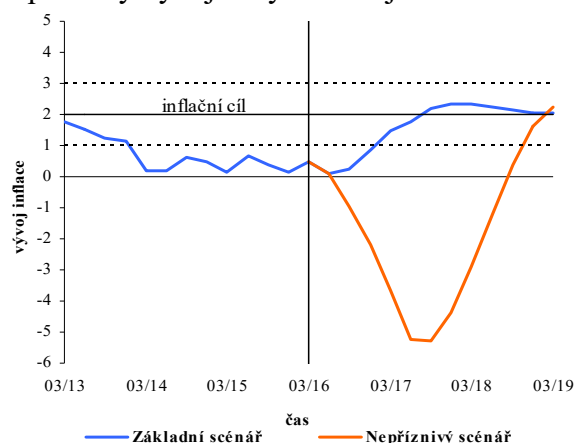
Tabulka 1: Vývoj měnového kurzu

Nominální měnové kurzy:		2012	2013	2014	2015 odhad	2016 predikce	2017	2018 výhled	2019
CZK/EUR	roční průměr	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0	26,9	26,2	25,6
	zhodnocení v %	-2,2	-3,2	-5,6	0,9	0,9	0,6	2,4	2,5
CZK/USD	roční průměr	19,59	19,57	20,75	24,65	24,6	24,4	23,8	23,3
	zhodnocení v %	-9,7	0,1	-5,7	-15,8	0,3	0,6	2,4	2,5

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Míra inflace

Uvedené faktory makroekonomické analýzy, a nejen ty, jsou ovlivněny mírou inflace. Z výsledků makrozátěžových testů vyplývá, že by se inflace měla začít vyvíjet podle představ ČNB a přiblížit se k 2% inflačnímu cíli (obrázek 5). To by mohlo vést ke stabilizaci ekonomiky. Je však nutné počítat s tím, že pokud bude inflační cíl naplněn, ČNB může zrušit své intervence v případě kurzu české koruny k euru. V tomto případě lze očekávat určité výkyvy kurzu CZK/EUR. Vzhledem k značnému množství odběratelů z Evropské unie (EU) bude obchod firmy ABC tímto vývojem zasažen. Bude tedy vhodné vytvořit alternativní strategie, které zhodnotí vliv výkyvu kurzu na náklady a příjmy firmy. Pokud by se ekonomika v ČR vyvíjela podle zátěžového scénáře, mohla by nastat až 5% deflace, což by významně ovlivnilo celou ekonomiku a tedy i samotnou firmu. Tento nepříznivý vývoj míry inflace je dobré zohlednit v pesimistickém scénáři.



Obrázek 5: Vývoj inflace (meziročně v %)

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Markozátěžové testy a otevřená data poskytují informace i o dalších ukazatelích makroekonomického vývoje. ČNB například zveřejňuje predikci vývoje nezaměstnanosti. Ta by měla dále klesat. Najmout potřebnou kvalifikovanou pracovní sílu bude tedy stále náročnější. MF dále předpokládá, že průměrná reálná mzda poroste o více než 3 %.

Vzrostou tedy náklady na lidské zdroje. Každý podnik musí zvolit takové indikátory, které jsou relevantní pro jeho vývoj na daném trhu.

Pro obecný přehled vývoje ekonomiky ČR poslouží údaje uvedené v tabulce 2. HDP by měl stále růst i podle MF ČR. Míra nezaměstnanosti má klesající tendence a mzdy by se mohly nadále zvyšovat. Z predikcí vyplývá, že růst spotřeby domácností by se mohl zpomalovat. ABC se však specializuje na trh farmacie nabízející domácnostem nezbytné statky, které jsou charakteristické nízkou elasticitou poptávky. Makroekonomický vývoj je příznivý, jelikož ekonomika ČR by měla být stále v růstu.

Tabulka 2: Hlavní makroekonomické indikátory ČR

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
		<i>predikce</i>						
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 023	4 042	4 077	4 261	4 472	4 629	4 812
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s. c.</i>	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2	2,5	2,6
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s. c.</i>	0,3	-1,5	0,7	1,5	2,8	3,1	2,7
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s. c.</i>	-3,0	-1,8	2,3	1,8	2,8	2,1	1,6
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s. c.</i>	1,1	-3,2	-2,7	2,0	7,3	0,6	3,0
Příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP	<i>p. b., s. c.</i>	1,9	1,3	0,0	-0,2	-0,2	0,2	0,2
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p. b., s. c.</i>	0,2	-0,2	-0,6	0,6	0,7	0,1	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	-0,2	1,4	1,4	2,5	0,7	1,0	1,3
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,6	1,4
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	0,4	0,4	1,0	0,8	1,4	0,5	0,1
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,4	4,3
Objem mezd a platů	<i>růst v %, b. c.</i>	2,2	2,5	0,4	1,9	4,0	4,5	4,6
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	-2,1	-1,6	-0,5	0,2	0,9	1,1	1,0
Saldo vládního sektoru	<i>% HDP</i>	-2,7	-3,9	-1,3	-1,9	-0,4	-0,6	.
<i>Předpoklady:</i>								
Směnný kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p. a.</i>	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,6	0,8
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	111	112	109	99	52	41	47
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v %, s. c.</i>	1,6	-0,9	-0,3	0,9	1,6	1,3	1,5

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Sociální a demografické faktory

Jelikož se společnost ABC orientuje na trh farmacie, jsou pro ni klíčové faktory demografického vývoje. MF ČR poskytuje na svém webu otevřených dat makroekonomické predikce, které zahrnují demografii ČR. Informace jsou přehledně shrnuty v tabulce 3. Populace osob ve věku 65 a více stále poroste. To jsou jedni z klíčových zákazníků firmy ABC. Může tak být zváženo například posílení reklamní kampaně nebo poskytnutí věrnostních slev těmto zákazníkům. Podnik by tím mohl zvýšit svůj tržní podíl.

Tabulka 3: Demografický vývoj v ČR (v tis. osob, není-li uvedeno jinak)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		<i>predikce</i>							<i>výhled</i>	
Počet obyvatel k 1. 1. 2016		10 487	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 569	10 583	10 596
	<i>růst v %</i>	-0,2	0,2	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Věkové skupiny k 1. 1. 2016:										
(0–14)		1 522	1 541	1 560	1 577	1 601	1 624	1 638	1 646	1 651
	<i>růst v %</i>	1,8	1,3	1,2	1,1	1,5	1,4	0,9	0,5	0,3
(15–64)		7 328	7 263	7 188	7 109	7 057	6 998	6 942	6 889	6 842

	<i>růst v %</i>	-1,2	-0,9	-1,0	-1,1	-0,7	-0,8	-0,8	-0,8	-0,7
(65 a více)		1 637	1 701	1 768	1 826	1 880	1 932	1 989	2 048	2 103
	<i>růst v %</i>	2,4	3,9	3,9	3,3	3,0	2,8	2,9	3,0	2,7
Starobní důchodci k 1. 1. 2016		2 260	2 340	2 341	2 340	2 355	2 377	2 401	2 422	2 432
	<i>růst v %</i>	.	3,5	0,0	0,0	0,6	0,9	1,0	0,9	0,4
Přirozený přírůstek		2	0	-2	4	0	-4	-5	-6	-8
Živě narození		109	109	107	110	111	101	99	98	96
Zemřelí		107	108	109	106	111	105	105	104	104

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Technologické faktory

Jelikož jsou pro podniky zásadní významné vynálezy a inovace, je vhodné analyzovat technologické faktory vývoje ekonomického prostředí. Například Mapa příjemců projektů podpořených Technickou agenturou České republiky (TA ČR) může poskytnout informace o podpořených projektech (TAČR, 2016). Pro ABC jsou zásadní projekty v oboru lékařských věd. Mezi podpořené projekty mimo jiné patří:

- srovnání a testování aplikačního potenciálu kmenových buněk získaných z různých typů lidských tkání,
- vývoj prototypu přístroje pro zjišťování primární stability totálních náhrad kyčelních kloubů,
- vypracování biomedicínských modelů na miniaturních prasatech pro testování nových léčebných postupů pro traumatické poškození míchy a neurodegenerativní onemocnění,
- nové kryty ran založené na nanovláčkách a staplových mikrovláčkách hyaluronanu a chitin/chitosan-glukanovém komplexu,
- náhlá srdeční smrt dětí a mladistvých,
- inteligentní lékařský přístroj pro periferní baroterapii.

Firma si tak může vytvořit představu o budoucím vývoji v oblastech technologického pokroku. Případně se může pokusit do projektů zapojit nebo alespoň získat informace od jejich řešitelů.

Další faktory, které ovlivňují makrookolí společnosti a mohou být zahrnuty do analýzy vnějšího prostředí, přehledně shrnuje tabulka 4.

Tabulka 4: Přehled vlivů makrookolí

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu a protekcionismus, pracovní právo, politická stabilita, fiskální politika, kontroly, podpora podnikání.	Hospodářské cykly (domácí i světové ekonomiky), trendy HDP, devizové trhy, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, vývoj cen energií, kapitálový trh, monetární politika.
Sociální a demografické faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání a životní úroveň, rozdělení příjmů,	Vládní podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, transfer technologií, změny technologií,

přístup k práci a volnému času, klíma ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, zdravotní stav populace, regionální rozvoj.	rychlost zastarávání.
--	-----------------------

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sedláčková a Buchta (2006), Keřkovský a Vykypěl (2006)

Různé odvětvové ročenky mohou poskytnout další informace získané z otevřených dat o vývoji v makrookolí, které shrnují vývoj v konkrétním oboru. Pro společnosti ABC mají význam především zdravotnické ročenky, které jsou k dispozici na webu Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS).

V případě potřeby se firma může zaměřit na analýzu dalších faktorů, které ovlivňují obecné okolí podniku. Mezi tyto faktory patří například vládní sektor, institucionální prostředí a hospodářská politika, bankovní sektor, ekologické a klimatické okolí, geografické vlivy nebo neočekávané události.

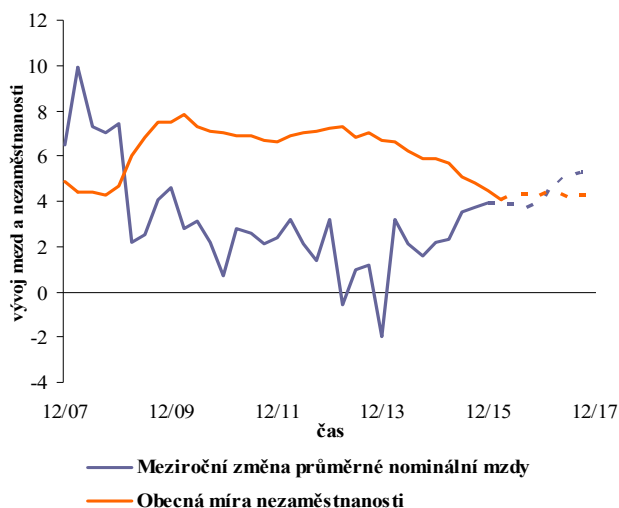
2.1.2 Analýza mikrookolí

Oborové okolí firmy je určeno pěti konkurenčními silami, mezi které patří vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba substitučních produktů, vstupu nových konkurentů a rivalita firem působících na daném trhu. Analýze jsou tedy podrobeni zákazníci, odběratelé, dodavatelé i konkurenti. Analýza mikrookolí je rovněž orientovaná na nalezení příležitostí a hrozeb trhu.

Zákazníci

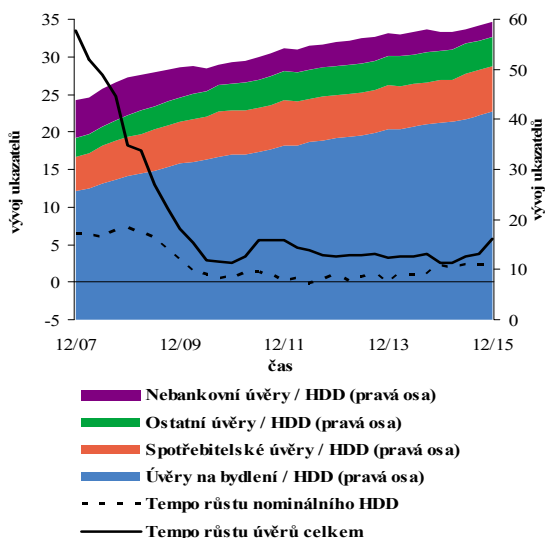
Sektor zákazníků je při analýze potřebné rozdělit na konečné spotřebitele a odběratele v podobě dalších firem, které produkty přeprodávají nebo dále zpracovávají. Podnik musí přistupovat k zákazníkům s vědomím, že udržet si dosavadního zákazníka je levnější než získat nového.

Jelikož mezi konečně spotřebitele patří především řadoví občané, je možné provést analýzu, která bude mít spíše obecný charakter. Makrozátěžové testy obsahují část zaměřenou na testování domácností. Mohou tak být zdrojem informací pro obecnou analýzu zákazníků. Například vývoj ukazatelů trhu práce na obrázku 6 znázorňuje, že průměrná nominální mzda má tendenci růst a nezaměstnanost klesat. Přerušované čáry ukazují predikci ČNB z května 2016, která je stále pozitivní. Nezaměstnanost by se měla udržovat kolem 4 %. Meziroční změna průměrné nominální mzdy by se mohla zvýšit až nad 5 %. Vzhledem k velmi nízké inflaci tak porostou i reálné mzdy a kupní síla domácností se bude zlepšovat. Proto může firma předpokládat, že nebude docházet k poklesu poptávky ze strany spotřebitelů.

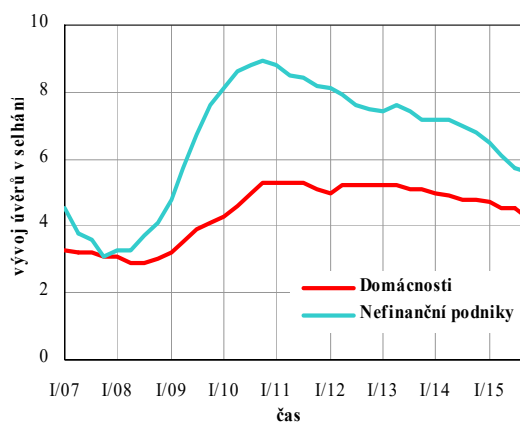


Obrázek 6: Vývoj ukazatelů trhu práce (v %)
 Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Společnost ABC se pohybuje ve farmaceutickém odvětví trhu, proto lze považovat většinu jejích statků za nezbytné – spotřebitelé je musí nakupovat za každých okolností. Firma se tak nemusí zaměřovat na podrobnou analýzu zadluženosti domácností, čerpání úvěrů nebo vývoje úvěrů v selhání². Zde je dostačující pouze obecná znalost toho, že čerpání úvěrů stále roste a dochází k růstu nominálního hrubého disponibilního důchodu (HDD), jak je vidět na obrázku 7. Naopak klesají úvěry v selhání (obrázek 8). To vše naznačuje zdravý chod ekonomiky i sektoru domácností.



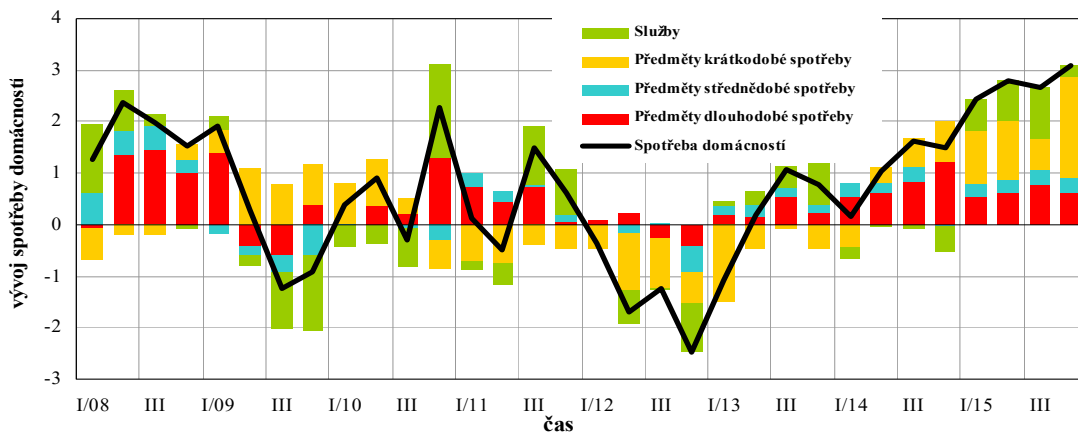
Obrázek 7: Ukazatele zadluženosti a příjmů domácností (meziročně v %, pravá osa – podíl v %)
 Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní



Obrázek 8: Vývoj úvěrů v selhání (podíl úvěrů v selhání na celkových úvěrech, v %)
 Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

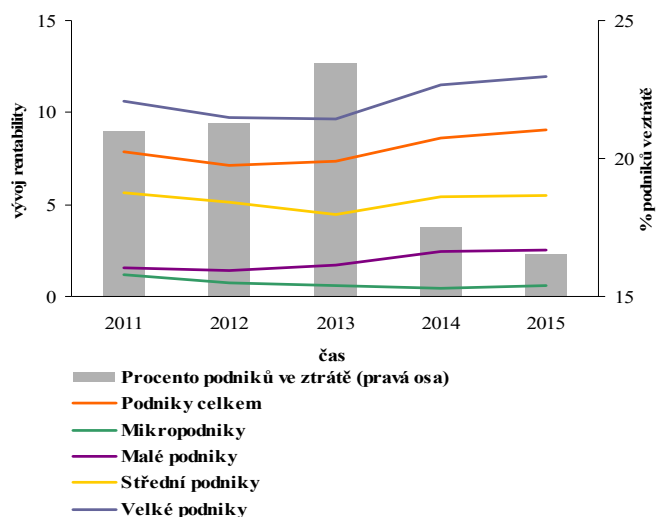
² Úvěry v selhání jsou ty úvěry, které splňují alespoň jednu z následujících situací (ČNB, 2016): a) dlužník pravděpodobně v plném rozsahu nesplatí úvěrové závazky, aniž by bylo nutné přistoupit k zajištění realizace, b) úvěrový závazek je více než 90 dnů po splatnosti. Tyto úvěry se řadí do kategorií nestandardní, pochybné a ztrátové (dříve také ohrožené a nesplácené úvěry).

I další graf, na obrázku 9, potvrzuje příznivý vývoj v oblasti domácností. Z otevřených dat MF se firma může dozvědět, že spotřeba domácností vzrostla meziročně o více než 3 %. Chut' domácností utrácet naznačuje příznivý vývoj pro podnik v oblasti koncových spotřebitelů.



Obrázek 9: Spotřeba domácností (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých složek v p. b.)
Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Jestliže se podnik zaměří na analýzu zákazníků v podobě firem, které dále pracují s produkty podniku, zajímá se o bonitu těchto firem. Situaci na trhu nefinančních podniků přibližuje graf na obrázku 10, který je součástí výsledků makrozátěžových testů. Ten znázorňuje vývoj rentability po zdanění podle velikosti firmy. Organizace všech velikostí vykazují mírný nárůst výnosnosti. V tomto grafu je také uvedeno procento podniků ve ztrátě. V posledních dvou letech se jejich procento razantně snížilo. Z obrázků 8 nebo 11 je také patrné, že vývoj úvěrů v selhání nefinančních podniků značně klesá a tento trend by měl pokračovat až do roku 2019. Pozitivní rozvoj trhu se tedy objevuje i v případě nefinančních podniků. ABC může plánovat svou strategii bez velkých obav z poklesu poptávky po jejích výrobcích a službách a může se snažit využít zdravý vývoj ekonomiky ve svůj prospěch.



Obrázek 10: Vývoj rentability po zdanění podle velikosti podniku a procento nefinančních podniků ve ztrátě (v %)³

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Při analýze odběratelů je však nutné provést podrobnou analýzu konkrétních firem, se kterými ABC spolupracuje. Je možné vybrat například pouze 5-10 největších a nejvýznamnějších odběratelů, jelikož podrobná analýza všech by byla velmi časově náročná. K této analýze jsou užitečné informace z otevřených dat. Existuje mnoho aplikací a databází zaměřených na souhrnné informace o firmách nejen v ČR, některé však mohou být zpoplatněné. Mezi tyto zdroje lze zařadit například živnostenský rejstřík, obchodní rejstřík, databázi *daty.cz*, Evropskou databanku (*edb.cz*), databázi firem (*databáze-firem.net*), databázi *firmo.cz* nebo aplikaci *MagnusWeb* (*magnusweb.bisnode.cz*).

Podle informací z aplikace *MagnusWeb* patří mezi 7 nejvýznamnějších odběratelů firmy ABC společnosti - EFG, s. r. o., HIJ, s. r. o., KLM, s. r. o., NOP, s. r. o., RST, spol. s r. o., UVW, s. r. o. a XYZ, s.r.o. Tyto firmy by měly projít podrobnou analýzou, která je stručně shrnuta v následujících tabulkách 5-11. Údaje o podnicích (odběratelích, dodavatelích i konkurentech) byly získány pomocí otevřených dat, konkrétně z aplikace *MagnusWeb* a databázi *daty.cz* a *firmo.cz*.

Tabulka 5: Odběratel EFG, s. r. o.

Datum vzniku	18. 9. 2008		
Registrovaný kapitál	166 128 000 Kč (od 20. 5. 2011)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	45 037 000 Kč	67 887 000 Kč	79 661 000 Kč
Výnosy (obrat)	767 911 000 Kč	2 118 156 000 Kč	3 499 613 000 Kč
Náklady	722 874 000 Kč	2 050 269 000 Kč	3 419 952 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	7 %	4 %	3 %
Celková zadluženost	28 %	69 %	75 %
Počet zaměstnanců	167	182	113
Roční platební index firmy/odvětví	38 dní po splatnosti (platí pozdě)/6 dní po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,15 % (nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

³ Výsledky jsou založeny na výběrovém souboru podniků. Výběr obsahuje zhruba 1500 firem, které mají dohromady více než 40% podíl na hrubé přidané hodnotě sektoru.

Firma EFG, s. r. o. se zdá být relativně dobrým odběratelem. Společnost ABC musí brát v potaz především špatnou platební morálku firmy. S tím souvisí i fakt, že se firma dostává do větší zadluženosti⁴. Je proto nutné dobře nastavit podmínky smluv a jejich plnění.

Tabulka 6: Odběratel HIJ, s. r. o.

Datum vzniku	1. 1. 1997		
Registrovaný kapitál	14 500 000 Kč (od 10. 2. 1999)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	11 726 000 Kč	14 329 000 Kč	22 282 000 Kč
Výnosy (obrat)	202 856 000 Kč	230 862 000 Kč	230 085 000 Kč
Náklady	193 784 000 Kč	219 576 000 Kč	216 193 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	10 %	14 %	15 %
Celková zadluženost	44 %	48 %	53 %
Počet zaměstnanců	47	56	55
Roční platební index firmy/odvětví	94 dní po splatnosti (platí extrémně pozdě)/2 dny před splatností – k září 2014		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,05 % (velmi nízké riziko) – k červnu 2016		
Významné změny	žádné významné změny		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Také společnost HIJ, s. r. o. platí své závazky extrémně pozdě. Zadluženost se pohybuje kolem 50 % a rentabilita celkového kapitálu roste. I u tohoto odběratele je největší hrozbou nedodržení dne splatnosti, což musí být dostatečně upraveno ve smlouvách. Pravděpodobnost úpadku je velmi malá, problém je tedy pouze v platební morálce firmy.

Tabulka 7: Odběratel KLM, s. r. o.

Datum vzniku	22. 11. 1995		
Registrovaný kapitál	51 500 000 Kč (od 6. 1. 1999)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	52 264 000 Kč	89 241 000 Kč	104 946 000 Kč
Výnosy (obrat)	4 172 252 000 Kč	4 925 983 000 Kč	5 487 488 000 Kč
Náklady	4 119 988 000 Kč	4 836 742 000 Kč	5 382 542 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	3 %	5 %	4 %
Celková zadluženost	77 %	74 %	73 %
Počet zaměstnanců	267	276	327
Roční platební index firmy/odvětví	14 dní po splatnosti (platí průměrně)/2 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,12 % (nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny v obsazení prokuristů společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

U podniku KLM, s. r. o. je vývoj pozitivní. Roste zisk i počet zaměstnanců a riziko úpadku je nízké. Nevýhodou může být poměrně velká zadluženost firmy. Své závazky však platí v průměrné době splatnosti. Tento odběratel může být považován za schopného dobrého spolupráce.

Tabulka 8: Odběratel NOP, s. r. o.

Datum vzniku	5. 10. 1992		
Registrovaný kapitál	200 000 000 Kč (od 4. 5. 1998)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	181 665 000 Kč	132 995 000 Kč	80 632 000 Kč
Výnosy (obrat)	4 951 031 000 Kč	4 371 567 000 Kč	4 774 054 000 Kč
Náklady	4 769 366 000 Kč	4 238 572 000 Kč	4 693 422 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	6 %	4 %	2 %
Celková zadluženost	44 %	51 %	53 %
Počet zaměstnanců	216	202	237
Roční platební index firmy/odvětví	6 dní po splatnosti (platí krátce po splatnosti)/2 dny po splatnosti – k říjnu 2016		

⁴ Celková zadluženost ukazuje preference podniku používat vlastní nebo cizí zdroje financování. Pokud ukazatel převyšuje hodnotu 50 %, firma používá více cizí zdroje. Doporučené hodnoty se pohybují do 70 % zadluženosti podniku. (Strouhal, 2008)

Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí
Pravděpodobnost úpadku	0,05 % (velmi nízké riziko) – k září 2016
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Ze získaných údajů o společnosti NOP, s. r. o. je možné vytvořit závěr, že tato firma je bezproblémová, platí včas, dosahuje zisku i její zadluženost je přiměřená. Jde o odběratele, který nepředstavuje žádné hrozby. Naopak, firma ABC by mohla využít dobré situace svého odběratele pro rozvoj dalších obchodů a spolupráce.

Tabulka 9: Odběratel RST, spol. s r. o.

Datum vzniku	28. 5. 1993		
Registrovaný kapitál	154 859 000 Kč (od 16. 12. 1998)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	177 720 000 Kč	165 379 000 Kč	91 868 000 Kč
Výnosy (obrat)	5 419 912 000 Kč	4 948 133 000 Kč	3 126 189 000 Kč
Náklady	5 242 192 000 Kč	4 782 754 000 Kč	3 034 321 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	5 %	4 %	3 %
Celková zadluženost	44 %	41 %	39 %
Počet zaměstnanců	183	170	170
Roční platební index firmy/odvětví	42 dní po splatnosti (platí pozdě)/2 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,17 % (nízké riziko) – k červnu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

U firmy RST, spol. s r. o. je opět problémem pozdní platba závazků. Řešením jsou dobře nastavené smluvní podmínky dodávek a jejich splatnost. Ostatní faktory ukazují dobrý vývoj podniku.

Tabulka 10: Odběratel UVW, s. r. o.

Datum vzniku	15. 9. 1991		
Registrovaný kapitál	454 738 000 Kč (od 24. 4. 1997)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	68 980 000 Kč	116 345 000 Kč	160 906 000 Kč
Výnosy (obrat)	3 337 302 000 Kč	3 539 366 000 Kč	3 096 150 000 Kč
Náklady	3 268 322 000 Kč	3 423 021 000 Kč	2 935 244 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	3 %	5 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	72 %	64 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	221	229	215
Roční platební index firmy/odvětví	3 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/2 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,03 % (minimální riziko) – k říjnu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti, změny v obsazení prokuristů společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost UVW, s. r. o. se vyvíjí stabilně. Platební morálka je velmi dobrá. I v tomto případě by firma ABC mohla využít zdravý rozvoj svého odběratele k rozšíření spolupráce.

Tabulka 11: Odběratel XYZ, s.r.o.

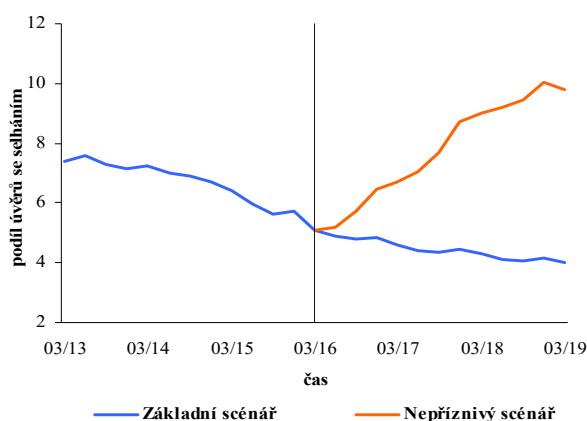
Datum vzniku	29. 3. 1994		
Registrovaný kapitál	1 102 308 000 Kč (od 28. 4. 2003)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	163 252 000 Kč	116 934 000 Kč	155 852 000 Kč
Výnosy (obrat)	5 659 821 000 Kč	4 862 523 000 Kč	4 607 088 000 Kč
Náklady	5 496 569 000 Kč	4 745 589 000 Kč	4 451 236 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	5 %	4 %	5 %
Celková zadluženost	43 %	35 %	36 %
Počet zaměstnanců	239	246	246
Roční platební index firmy/odvětví	34 dní po splatnosti (platí pozdě)/2 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,07 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Rovněž v případě odběratele XYZ, s.r.o. je značné zpoždění při platbách, což je možné ovlivnit dobře nastavenými podmínkami ve smlouvách. Ostatní zkoumané ukazatele naznačují příznivý a zdravý vývoj společnosti. Odběratel je solventní a vhodný pro další spolupráci.

Dodavatelé

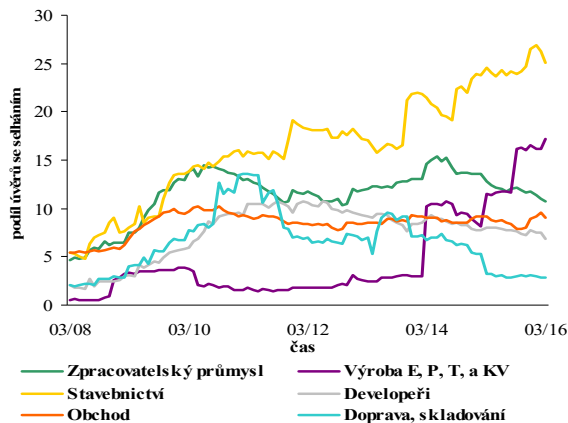
Pro obecnou analýzu dodavatelů je užitečným zdrojem informací sekce hodnocení nefinančních podniků v makrozátěžových testech ČNB. Toto hodnocení ukazuje především finanční situaci firem. Obrázek 11 znázorňuje podíl bankovních úvěrů v selhání pro nefinanční podniky. Uvedena je zde také predikce, která předpokládá příznivý vývoj s poklesem bankovních úvěrů v selhání organizací v případě nejpravděpodobnějšího vývoje. Lze tedy předpokládat, že se firmy nebudou dostávat do problémů se splácením úvěrů, a tedy i dalších závazků. Pokud by došlo na nepříznivý scénář, je očekáván značný nárůst firem, které nebudou schopny své úvěry splácet. V takovém případě by podnik měl zpozornět a začít se více zajímat o finanční situaci svých dodavatelů, ale i odběratelů. Tento nepříznivý vývoj by měl být zohledněn v pesimistickém scénáři strategie.



Obrázek 11: Podíl bankovních úvěrů se selháním v sektoru nefinančních podniků (v %)

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

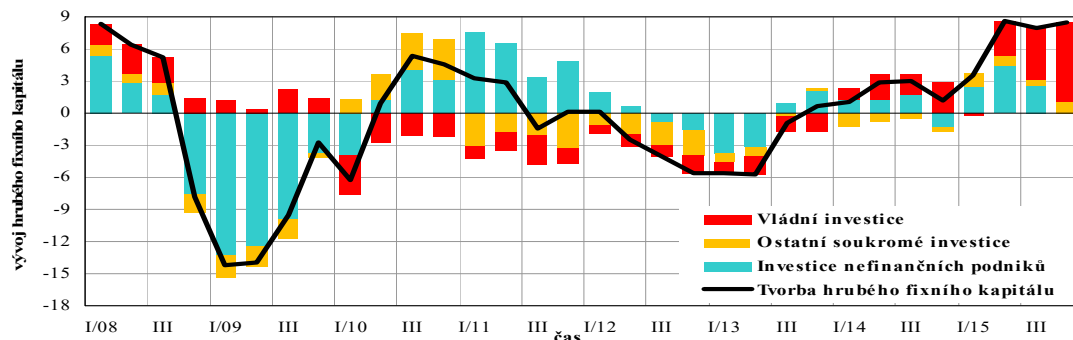
Rozdílný vývoj je znatelný, jestliže je pozornost zaměřena na podíl bankovních úvěrů v selhání podle odvětví. Obrázek 12 ukazuje, že v oblasti stavebnictví a výroby elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu se výrazně zvyšuje podíl firem, které nejsou schopné své závazky splácet. Vzhledem k tomu, že tato odvětví se týkají všech firem, které provozují svůj podnik nebo ho chtějí rozvíjet, měly by dbát zvýšené pozornosti při výběru dodavatelů energií či stavebnických prací. V ostatních odvětvích uvedených na obrázku 12 podíl bankovních úvěrů v selhání klesá.



Obrázek 12: Podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích (v % z celkového stavu úvěrů v daném odvětví)⁵

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Otevřená data MF obsahují například informaci o tvorbě fixního kapitálu (tyto informace zpracovává také např. Eurostat, ČSÚ nebo ČNB). Obrázek 13 přibližuje situaci investic podle sektorů. Nefinanční podniky se ve druhém čtvrtletí roku 2015 dostaly na nulovou hodnotu meziročního růstu. Investice provádí především vládní sektor. To může být pobídkou pro ABC k získání vládní zakázky a dotace. Pokud firma plánuje nějaké investice, měla by je realizovat, jelikož tak může například pohltnout svého dodavatele nebo předstihnout konkurenci.



Obrázek 13: Sektorové členění tvorby hrubého fixního kapitálu (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých sektorů v p. b.)

Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Aplikace *MagnuWeb* uvádí pouze jednoho současného dodavatele firmy ABC, který v některých obchodech vystupuje také v roli odběratele. Jedná se o firmu FGH, s. r. o. Do analýzy je zahrnuto dalších 6 významných dodavatelů, JKL, s. r. o., MNP, a. s., QRS, a. s., TVW, s. r. o., WXZ, s. r. o. a GHJ, s.r.o. Analýza těchto dodavatelů je shrnuta v tabulkách 12-18.

Tabulka 12: Dodavatel FGH, s. r. o.

Datum vzniku	15. 7. 2005		
Registrovaný kapitál	200 000 Kč (od 15. 7. 2005)		
	2013	2014	2015

⁵ E, P, T a KV jsou elektřina, plyn, teplo a klimatizovaný vzduch. Skupina developerů je tvořena kódy NACE 411 (Developerská činnost) a 68 (Činnost v oblasti nemovitosti).

Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Náklady	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Celková zadluženost	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	3	3	3
Roční platební index firmy/odvětví	10 dní po splatnosti (platí krátce po splatnosti)/1 den po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	1,76 % (zvýšené riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny v obsazení prokuristů společnosti, 2 další osoby se stali společníky s vkladem v této společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost FGH, s. r. o. stále funguje, avšak neposkytuje o sobě žádné informace. A to ani ty, které by ze zákona měla. Proto není možné v použitých nástrojích dohledat aktuální údaje. Podle hodnocení v aplikaci *MagnusWeb* navíc existuje zvýšené riziko úpadku tohoto podniku. U dodavatele FGH, s. r. o. by společnost ABC měla dbát zvýšené pozornosti a provést podrobnou analýzu spolupráce. Kontrolou by měly projít podmínky ve smlouvách, včasnost dodávek nebo služby poskytované po uskutečnění obchodu.

Tabulka 13: Dodavatel JKL, s r. o.

Datum vzniku	2. 8. 1996		
Registrovaný kapitál	8 400 000 Kč (od 25. 5. 2000)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	221 816 000 Kč	274 169 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	4 931 283 000 Kč	5 425 871 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	4 709 467 000 Kč	5 151 702 000 Kč	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	5 %	5 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	40 %	40 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	459	450	údaj není uveden
Roční platební index firmy/odvětví	7 dní po splatnosti (platí krátce po splatnosti)/3 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,04 % (velmi nízké riziko) – k červnu 2016		
Významné změny	nově společník s vkladem ve společnosti HGF, s. r. o., zaveden projekt přeměny – rozdělení odstěpením, sloučením		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Z analýzy firmy JKL, s. r. o. vyplývá, že jde o dobrého a spolehlivého dodavatele. Společnost platí relativně včas, není významně zadlužená a vytváří značný zisk. Navíc investuje do dalších podniků.

Tabulka 14: Dodavatel MNP, a. s.

Datum vzniku	6. 5. 1992		
Registrovaný kapitál	1 547 559 975 Kč (od 11. 11. 2008)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	275 490 000 Kč	233 830 000 Kč	174 169 000 Kč
Výnosy (obrat)	22 971 287 000 Kč	23 349 070 000 Kč	22 996 847 000 Kč
Náklady	22 695 797 000 Kč	23 115 240 000 Kč	22 822 678 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	2 %	2 %	1 %
Celková zadluženost	75 %	74 %	76 %
Počet zaměstnanců	675	709	718
Roční platební index firmy/odvětví	4 dny před splatností (platí včas)/3 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,03 % (minimální riziko) – k říjnu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu a prokuře společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Rovněž dodavatel MNP, a. s. je spolehlivým spolupracovníkem. Firma je však zadluženější než předchozí. Zadluženost je poměrně vysoká, ale vzhledem k výši produkovaného zisku lze usuzovat, že se zadlužeností nebude mít větší problémy. To potvrzuje i fakt, že riziko úpadku je minimální.

Tabulka 15: Dodavatel QRS, a. s.

Datum vzniku	22. 10. 2002		
Registrovaný kapitál	500 000 000 Kč (od 29. 6. 2006)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	98 443 000 Kč	140 963 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	6 898 873 000 Kč	7 777 168 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	6 800 430 000 Kč	7 636 205 000 Kč	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	1 %	2 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	72 %	71 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	1 047	1 169	1 169
Roční platební index firmy/odvětví	17 dní před splatností (platí včas)/3 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,07 % (velmi nízké riziko) – k září 2016		
Významné změny	nově společník s vkladem ve společnosti PLANEO Pardubice, s. r. o.		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost QRS, s. r. o. je velmi spolehlivým plátcem, platí 17 dní před splatností závazků. Vytváří velké zisky, má mnoho zaměstnanců a riziko úpadku je velmi nízké. Pouze zadluženost podniku je poměrně vysoká. Firma je však vhodná pro spolupráci, jak vyplývá z ostatních údajů.

Tabulka 16: Dodavatel TVW, s. r. o.

Datum vzniku	10. 4. 1991		
Registrovaný kapitál	300 733 000 Kč (od 17. 6. 2003)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	238 419 000 Kč	294 607 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	13 837 507 000 Kč	21 012 387 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	13 599 088 000 Kč	20 717 780 000 Kč	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	4 %	5 %	4 %
Celková zadluženost	83 %	82 %	81 %
Počet zaměstnanců	376	365	365
Roční platební index firmy/odvětví	23 dní před splatností (platí včas)/3 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,09 % (velmi nízké riziko) – k říjnu 2016		
Významné změny	nový subjekt zapsán jako společník s vkladem v této společnosti, dodavatel veřejných zakázek		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Rovněž TVW, s. r. o. je spolehlivý plátcem. Své závazky platí dokonce 23 dní před jejich splatností. Společnost ABC se nemusí obávat, že by firma měla problém se svými dodávkami a s tím souvisejícími dodávkami pro společnost ABC. Firma je poměrně zadlužená, avšak nehrozí její úpadek, proto je spolehlivým dodavatelem.

Tabulka 17: Dodavatel WXZ, s. r. o.

Datum vzniku	8. 1. 1996		
Registrovaný kapitál	3 000 000 Kč (od 18. 7. 2003)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	-4 803 000 Kč	-18 677 000 Kč	6 348 000 Kč
Výnosy (obrat)	1 277 130 000 Kč	1 309 671 000 Kč	1 424 606 000 Kč
Náklady	1 281 933 000 Kč	1 328 348 000 Kč	1 418 258 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	-1 %	-3 %	0 %
Celková zadluženost	91 %	91 %	91 %
Počet zaměstnanců	344	338	328
Roční platební index firmy/odvětví	3 dny před splatností (platí včas)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,04 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	dodavatel veřejných zakázek		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost WXZ, s. r. o. ve svých hodnotách vykazuje značné nedostatky. V letech 2013 a 2014 byla ve ztrátě a rentabilita kapitálu je v záporných číslech nebo nulová. Firma je navíc velmi zadlužená. Na druhé straně dostává svým závazkům a platí 3 dny před jejich splatností. Riziko pravděpodobnosti úpadku organizace je velmi malé a spolupracuje na

veřejných zakázkách. Nadále bude vhodné sledované ukazatele monitorovat a průběžně je analyzovat. V případě výskytu nečekaných událostí ve vývoji firmy, musí společnost ABC přistupovat k obchodům s tímto dodavatelem s opatrností.

Tabulka 18: Dodavatel GHJ, s.r.o.

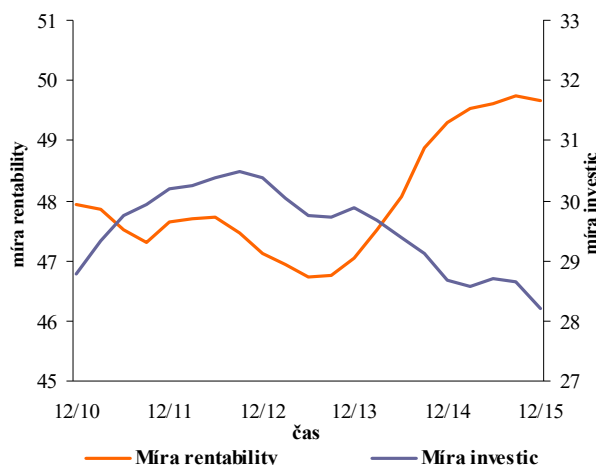
Datum vzniku	25. 3. 1994		
Registrovaný kapitál	106 790 000 Kč (od 27. 10. 2016)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	188 176 000 Kč	219 033 000 Kč	246 443 000 Kč
Výnosy (obrat)	2 761 100 000 Kč	2 838 379 000 Kč	2 851 780 000 Kč
Náklady	2 572 924 000 Kč	2 619 346 000 Kč	2 605 337 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	0 %	16 %	21 %
Celková zadluženost	21 %	61 %	57 %
Počet zaměstnanců	275	291	291
Roční platební index firmy/odvětví	0 dní po splatnosti (platí včas)/3 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,07 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu a dozorčí radě společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Dodavatel GHJ, s.r.o. se vyvíjí velmi dobře a stabilně. Zisky i rentabilita kapitálu jsou vysoké. Zadluženost podniku je v přiměřených hodnotách. Firma také platí včas a riziko jejího úpadku je velmi nízké. Jde o velmi solventního dodavatele, se kterým by společnost ABC měla udržovat, nebo i rozšiřovat svou spolupráci.

Konkurence

Makrozátěžové testy umožňují hodnotit a analyzovat konkurenční prostředí pomocí sekce nefinančních podniků. Jelikož přímá konkurence představuje především boj o zákazníka, je nutné, aby firma investovala na místech, která jí přináší potřebnou výnosnost a přínos pro zákazníka. Obrázek 14 ukazuje vývoj míry investic a míry rentability k hrubé přidané hodnotě pro nefinanční podniky. Míra výnosnosti vykazuje rostoucí tendence až k 50% hrubé přidané hodnoty. Avšak v případě investic dochází k poklesu. Organizace pečlivě a úspěšně zvažují návratnost prováděných investic. To může znamenat větší hrozby pro podnik v podobě posílení situace konkurentů.

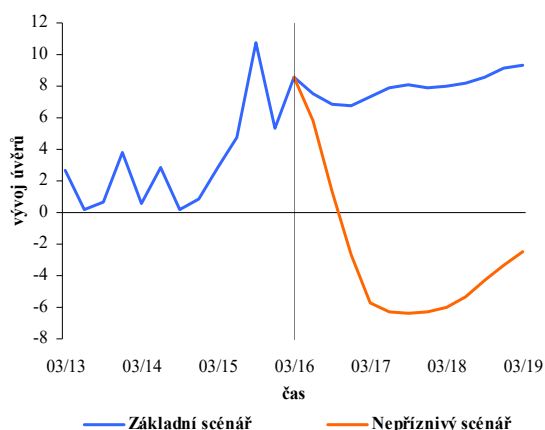


Obrázek 14: Míra rentability a míra investic (v % hrubé přidané hodnoty)⁶

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

⁶ Míra rentability je hrubý provozní přebytek k hrubé přidané hodnotě sektoru, míra investic je tvorba hrubého fixního kapitálu k hrubé přidané hodnotě sektoru.

I přes pokles investic dochází k růstu bankovních úvěrů podnikům. Od konce roku 2014 nastupuje meziroční růst bankovních úvěrů firem, pouze s lehkým výkyvem na konci roku 2015. Tento vývoj je znázorněn na obrázku 15. Při tvorbě strategie je možné usuzovat, že firmy v konkurenčním okolí čerpají úvěry především na svou provozní činnost, nikoliv na větší investice a rozvoj. V případě zátěžového scénáře by mohlo dojít k výraznému poklesu úvěrů organizacím, což by mohlo některé z nich ohrozit.



Obrázek 15: Meziroční tempo růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům (v %)

Zdroj: ČNB, 2016 – úprava vlastní

Do analýzy konkurentů jsou zařazeny firmy, které jsou jako konkurence uvedeny v jedné z dosavadních strategií společnosti ABC. Jedná se o společnosti ZYX, a. s., WVU, s. r. o., TSR, s. r. o., QPO, a. s., NML, a. s., KJI, s. r. o. a HGF, s. r. o. Základní informace o konkurentech jsou uvedeny v tabulkách 19-26.

Tabulka 19: Konkurence ZYX, a. s.

Datum vzniku	12. 1. 2009		
Registrovaný kapitál	680 680 000 Kč (od 12. 10. 2016)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	140 144 000 Kč	903 180 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	12 809 735 000 Kč	13 647 619 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	12 669 591 000 Kč	12 744 439 000 Kč	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	0 %	6 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	33 %	88 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	2 221	2 345	2 345
Roční platební index firmy/odvětví	1 den před splatností (platí včas)/1 den do splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,13 % (nízké riziko) – k říjnu 2016		
Významné změny	navýšení základního kapitálu, nově společník s vkladem ve společnosti Ceta Energo		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost ZYX, a. s. vykazuje znaky silného konkurenta. Firma měla prostředky na navýšení základního kapitálu i investice do další společnosti, ve které nově působí jako společník s vkladem. Jediným nedostatkem je rostoucí zadluženost, která však k výši zisku neovlivňuje stabilitu firmy.

Tabulka 20: Konkurence WVU, s. r. o.

Datum vzniku	1. 9. 2008		
Registrovaný kapitál	200 000 Kč (od 1. 9. 2008)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Náklady	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Celková zadluženost	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden

Počet zaměstnanců	údaj není uveden	údaj není uveden	údaj není uveden
Roční platební index firmy/odvětví	22 dní po splatnosti (platí uspokojivě)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	negativní události v historii – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	2,79 % (vysoké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	vznik živnosti poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče, společnost WVUU, a. s. byla zapsána jako společník s vkladem v této společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Tabulka 21: Konkurence WVUU, a. s.

Datum vzniku	3. 12. 2014		
Registrovaný kapitál	2 000 000 Kč (od 3. 12. 2014)		
	2014		2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	1 000 Kč		údaj není uveden
Výnosy (obrat)	1 000 Kč		údaj není uveden
Náklady	údaj není uveden		údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	údaj není uveden		údaj není uveden
Celková zadluženost	údaj není uveden		údaj není uveden
Počet zaměstnanců	údaj není uveden		údaj není uveden
Roční platební index firmy/odvětví	9 dní před splatností (platí včas)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,05 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	společnost byla zapsána jako společník s vkladem ve společnostech KICI, s. r. o., WVU, s. r. o., Lékárna Lannova třída, s. r. o. a Pharm Delivery, s. r. o., společnost byla zapsána jako jediný akcionář ve společnosti CoPharm, a. s.		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Konkurenční společnost WVU, s. r. o. a její součást WVUU, a. s. o svých činnostech informace nesdělují. Podle aplikace *MagnusWeb* hrozí v případě WVU, s. r. o. vysoké riziko úpadku. O vývoji firmy WVUU, a. s. nelze vytvářet závěry, jelikož na trhu působí teprve od roku 2014. Proti tomuto konkurentovi může firma ABC bojovat především poskytováním informací a transparentností.

Tabulka 22: Konkurence TSR, s. r. o.

Datum vzniku	23. 12. 2009		
Registrovaný kapitál	200 000 Kč (od 23. 12. 2009)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	-942 000 Kč	-8 061 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	106 289 000 Kč	172 697 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	107 231 000 Kč	180 758 000 Kč	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	-7 %	-22 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	100 %	134 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	22	22	22
Roční platební index firmy/odvětví	1 den po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	negativní události v historii – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,97 % (akceptovatelné riziko) – k září 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti, subjekt Feedo Spolka z organizcona odpowiedzialnoscia byl zapsán jako společník s vkladem v této společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost TSR, s. r. o. hospodaří v červených číslech – zisk i rentabilita kapitálu jsou záporné a vývoj těchto hodnot je stále negativní, firma je předlužená a hrozí riziko jejího úpadku. Tento podnik je konkurentem, který společnost ABC na trhu neohrozí. Otázkou je, zda vůbec na trhu setrvá a začne hospodařit ekonomičtěji s vidinou dalšího setrvání na trhu. Společnost ABC by se mohla zaměřit na zákazníky a odběratele tohoto podniku a snažit se je získat pro svůj obchod.

Tabulka 23: Konkurence QPO, a. s.

Datum vzniku	29. 11. 2002		
Registrovaný kapitál	10 000 000 Kč (od 31. 3. 2008)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	-5 034 000 Kč	-5 349 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	412 812 000 Kč	425 959 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	417 846 000 Kč	431 308 000 Kč	údaj není uveden

Rentabilita celkového kapitálu	-5 %	-2 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	49 %	46 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	128	150	150
Roční platební index firmy/odvětví	2 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,1 % (nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	byla zrušena funkce jediný akcionář v této společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Rovněž firma QPO, a. s. hospodaří se záporným ziskem. Ostatní hodnoty však naznačují, že jde stále o silného konkurenta, který není příliš zadlužen, platí včas a riziko jeho úpadku je nízké.

Tabulka 24: Konkurence NML, a. s.

Datum vzniku	13. 10. 2000		
Registrovaný kapitál	338 975 000 Kč (od 12. 8. 2014)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	-19 674 000 Kč	údaj není uveden	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	4 738 048 000 Kč	údaj není uveden	údaj není uveden
Náklady	4 757 722 000 Kč	údaj není uveden	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	0 %	údaj není uveden	údaj není uveden
Celková zadluženost	81 %	údaj není uveden	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	329	400	400
Roční platební index firmy/odvětví	12 dní po splatnosti (platí průměrně)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,56 % (střední riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu a dozorčí radě společnosti, subjekt Netretial Holding B. V. byl zapsán jako jediný akcionář v této společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Společnost NML, a. s. nezveřejňuje aktuální informace. Hodnoty pro rok 2013 naznačují problémy firmy, jelikož hospodařila se ztrátou a její zadluženost byla přes 80 %. Informace pro rok 2016 naznačují, že existuje střední riziko úpadku firmy. Došlo však ke změně jediného akcionáře podniku, proto je možné očekávat změny v postoji, postupech i vývoji společnosti.

Tabulka 25: Konkurence KJI, s. r. o.

Datum vzniku	9. 9. 1992		
Registrovaný kapitál	274 200 000 Kč (od 28. 6. 2008)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	278 915 000 Kč	287 076 000 Kč	385 825 000 Kč
Výnosy (obrat)	5 612 007 000 Kč	5 835 059 000 Kč	6 180 382 000 Kč
Náklady	5 333 092 000 Kč	5 547 983 000 Kč	5 794 557 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	11 %	11 %	14 %
Celková zadluženost	49 %	37 %	34 %
Počet zaměstnanců	1 188	1 229	2 340
Roční platební index firmy/odvětví	19 dní po splatnosti (platí průměrně)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,04 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny v obsazení prokuristů společnosti, další společník byl zapsán jako společník s vkladem v této společnosti,		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Při rozboru hodnot firmy KJI, s. r. o. je zřejmé, že jde o velmi silného konkurenta, se kterým se jistě bude společnost ABC i nadále utkávat na trhu. Firma vytváří vysoké zisky, má velmi uspokojivou rentabilitu kapitálu, není zadlužená, má mnoho zaměstnanců a riziko jejího úpadku je velmi nízké. Jediným nedostatkem může být pozdější placení závazků, které je až 19 dní po splatnosti.

Tabulka 26: Konkurence HGF, s. r. o.

Datum vzniku	19. 1. 2000		
Registrovaný kapitál	100 000 Kč (od 19. 1. 2000)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	114 231 000 Kč	19 887 000 Kč	26 780 000Kč
Výnosy (obrat)	2 658 956 000 Kč	2 965 681 000 Kč	3 847 234 000 Kč
Náklady	2 544 725 000 Kč	2 945 794 000 Kč	3 820 454 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	6 %	0 %	0 %
Celková zadluženost	92 %	92 %	93 %
Počet zaměstnanců	1 201	1 343	1 498
Roční platební index firmy/odvětví	4 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,13 % (nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	fúze – společnost převzala společnosti Definite credit, s. r. o. a Salfa, a. s., změny v obsazení prokuristů společnosti, vznik živnosti poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče, další společnost byla zapsána jako společník s vkladem v této společnosti		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

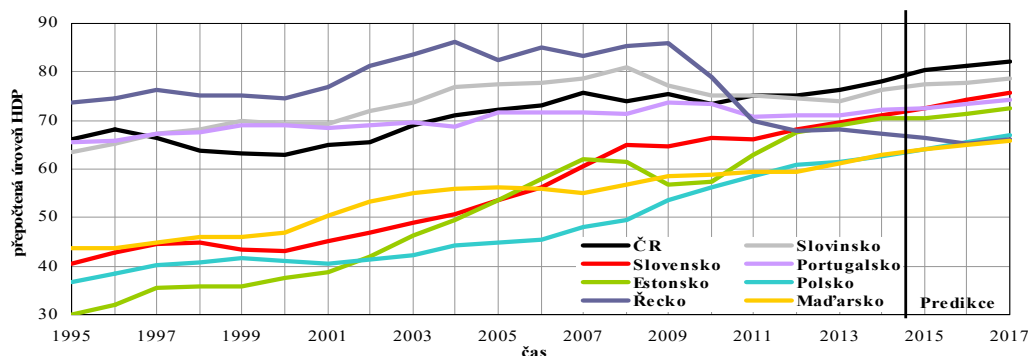
Konkurence HGF, s. r. o. je rovněž silným konkurentem, který stále vytváří zisk a riziko jeho úpadku je nízké. Firma platí své závazky jen těsně po splatnosti. Problém nastává v rentabilitě celkového kapitálu a zadluženosti podniku. Avšak vzhledem k relativně vysokým ziskům, nemusí být společnost velkou zadlužeností ohrožena. Navíc dochází k investicím ze strany firmy HGF, s. r. o. i investicím do této organizace.

2.1.3 Analýza zahraničního okolí

Společnost ABC má své dodavatele především v České republice a na Slovensku (SK). Svě produkty dodává odběratelům po České republice, ale také na Slovensko, do Německa, Maďarska, Rakouska, Belgie a Ruska. Na Slovensku provozuje společnost také internetový obchod. Obchody jsou prováděny výhradně v měně EUR. Proto by měla být provedena i stručná analýza zahraničního okolí.

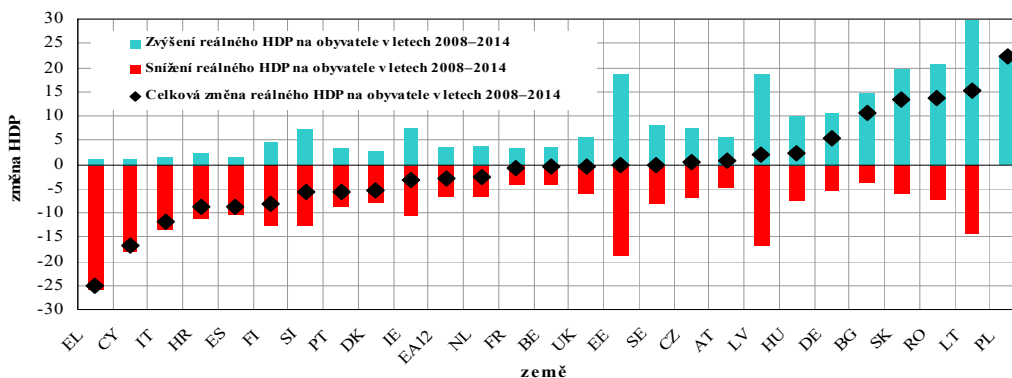
Z analýzy devizového kurzu, provedené v kapitole 2.1.1, je viditelný stabilní vývoj kurzu CZK/EUR. Záleží však na vývoji inflace a intervencích ČNB, která se snaží dosáhnout 2% inflačního cíle pomocí udržování kurzového závazku na 27 CZK/EUR. Po dosažení inflačního cíle a upuštění od zmíněného kurzového závazku dojde k výrazným změnám v kurzu CZK/EUR, na což se musí společnost ABC připravit. Jak již bylo zmíněno, výkyvy v kurzu CZK/EUR by měly být zahrnuty alespoň do pesimistického scénáře, jelikož zatím není jisté, kdy ČNB opustí kurzový závazek (nejdříve se tak stane ve druhém čtvrtletí roku 2017).

ČNB v rámci makrozátěžových testů a MF ČR v makroekonomických predikcích provádí šetření některých ukazatelů zaměřených na zahraničí. Například ze stručného šetření mezinárodního srovnání, které je uvedené na obrázku 16, vyplývá, že dochází k růstu HDP na obyvatele ve všech zkoumaných zemích kromě Řecka. S tím však společnost ABC nespolečně pracuje. Predikce pro roky 2016 a 2017 jsou příznivé a je očekáván stálý růst HDP na obyvatele. Slovensko a Maďarsko, kam ABC vyváží své produkty, vykazují stálý a poměrně značný nárůst HDP na obyvatele. Ekonomická situace v těchto zemích je dobrá a stabilní.



Obrázek 16: Úroveň HDP na obyvatele při přepočtu pomocí běžné parity kupní síly (EA12 = 100)
Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

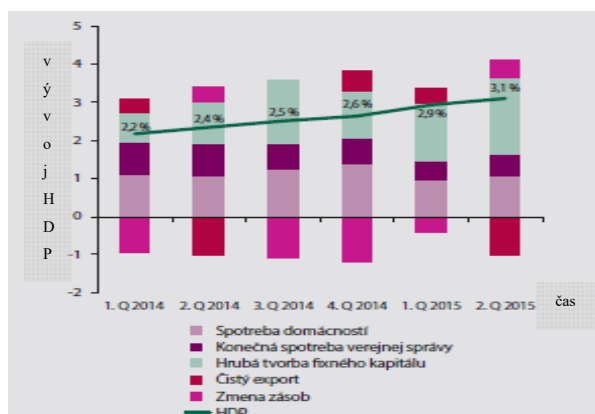
Na dalším obrázku 17 je znázorněna změna reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 pro vybrané země. Ve všech zemích, které jsou zahrnuty do šetření a kde ABC vstupuje na trh, dochází k celkovému růstu reálného HDP na obyvatele. Zahraniční obchod by tedy společnost ABC neměl negativně ovlivnit. Naopak, ekonomická situace sousedních zemí je dobrá, což může být impuls k rozšíření spolupráce se zahraničními subjekty.



Obrázek 17: Změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 (v %)
Zdroj: MF, 2016b – úprava vlastní

Jelikož je nejvýznamnější oblastí pro ABC Slovenská republika, bude další analýza zahraničního okolí zaměřena na tuto zemi. K hodnocení situace na Slovensku poslouží makrozátěžové testy, které provádí Národní banka Slovenska (NBS). V případě potřeby je možné využít informace z otevřených dat, které jsou uvedené například na portálech data.gov.sk a opendata.sk.

Z makrozátěžových testů NBS (2016) vyplývá, že ekonomika Slovenska je stabilní. V druhém čtvrtletí roku 2015 rostla ekonomika SK tempem 3,1 % v meziročním porovnání. Příspěvky jednotlivých komponent k růstu HDP jsou znázorněny na obrázku 18. Oproti prvnímu čtvrtletí roku 2015 rostla spotřeba domácností i hrubá tvorba fixního kapitálu. Pouze v případě exportu došlo k poklesu příspěvku k růstu HDP o 1 %. Oživení zaznamenal trh práce, kde klesla nezaměstnanost a rostly reálné mzdy. V sektoru nefinančních podniků došlo k růstu tržeb. Příznivý vývoj ekonomiky Slovenska by se měl podle predikcí NBS udržet i v následujících dvou letech, tj. v letech 2016 a 2017. (NBS, 2016)



Obrázek 18: Meziroční růst HDP a příspěvky jednotlivých komponent jeho růstu (v %)

Zdroj: NBS, 2016 – úprava vlastní

Z tabulky 27, ve které jsou shrnuty údaje otevřených dat Ministerstva financí SK (MF SK), je zřejmé, že by se ekonomika SK měla vyvíjet stále pozitivně. Mělo by docházet k růstu HDP i spotřeby domácností. Nezaměstnanost by měla dále klesat a mzdy by měly růst. Slovenský trh se rozvíjí příznivě pro další obchody.

Tabulka 27: Hlavní makroekonomické indikátory SK

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hrubý domácí produkt	mld. €	69,0	70,1	71,1	72,8	75,2	77,5	80,3	83,2
Hrubý domácí produkt	růst v %, s. c.	2,7	1,6	1,4	2,4	3,2	3,1	3,6	3,6
Spotřeba domácností	růst v %, s. c.	-0,7	-0,5	-0,8	2,2	2,1	2,7	2,7	2,8
Spotřeba vlády	růst v %, s. c.	-2,1	-2,0	2,4	4,4	3,4	-0,7	1,5	1,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v %, s. c.	12,7	-9,3	-2,7	5,7	7,6	-0,7	2,0	3,2
Příspěvek zahraničního obchodu k růstu HDP	p. b., s. c.	-	-	1,5	0,0	-0,5	1,9	1,8	1,1
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	p. b., s. c.	-	-	0,6	-0,4	0,2	0,0	0,0	0,0
Deflátor HDP	růst v %	1,6	1,3	0,5	-0,2	-0,2	0,9	1,8	2,0
Čistá míra inflace	%	1,5	2,5	1,0	0,4	0,4	1,3	1,5	1,8
Zaměstnanost	růst v %	1,8	0,1	-0,8	1,4	1,8	1,0	0,7	0,8
Míra nezaměstnanosti	%	13,6	14,0	14,2	13,2	11,5	10,6	9,8	9,0
Objem mezd a platů	růst v %	2,2	2,4	2,4	4,1	2,4	3,1	4,6	4,7
Saldo běžného účtu	% HDP	-5,0	0,9	1,5	0,2	-0,6	0,9	1,8	1,7
Saldo vládního sektoru	růst v %	-0,1	-0,2	3,5	4,8	4,1	1,6	3,2	3,5
Předpoklady:									
Směnný kurz CZK/EUR		-	26,29	26,73	27,25	27,00	27,00	26,50	26,20
Úroková míra z vkladů	%	-	1,21	0,99	0,77	0,60	0,58	0,58	0,77
Cena ropy	€	-	87,0	81,9	74,6	48,8	47,9	52,0	52,7
HDP Německa	růst v %, s. c.	-	0,7	0,4	1,6	1,5	2,0	-	-

Zdroj: Šilan, 2014 – úprava vlastní

Společnost ABC by mohla dále analyzovat možné dopady z různých událostí a akcí v dalších zemích, se kterými spolupracuje. Příkladem může být uprchlická krize v Maďarsku, Německu a Rakousku, atentáty v Belgii nebo zapojení Ruska do válečných akcí.

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí vyhodnocuje současnou situaci podniku, což umožňuje odhadnout jeho budoucí vývoj. Cílem je určit silné a slabé stránky organizace. Mezi analyzované oblasti patří faktory výroby a řízení výroby, marketingové a distribuční

faktory, faktory pracovních a nehmotných zdrojů, faktory vědecko-technického rozvoje, informační systémy, podniková infrastruktura a finanční analýza.

V prvním kroku jsou shrnuty shodné údaje (tabulka 28), jako v analýze mikrookolí, pomocí kterých je možné porovnat vývoj společnosti ABC s dalšími podniky na trhu, především s konkurencí. V kvantitativním vyjádření je vývoj firmy ABC podobný situaci většiny zkoumaných konkurenčních podniků. Většina z nich rovněž hospodaří ve ztrátě a poměrně velké zadluženosti. Z tohoto pohledu nelze předpokládat lepší postavení na trhu, než má konkurence. Naopak, jsou zde podniky (KJI, s. r. o. a HGF, s. r. o.), které vykazují vysoké zisky a společnosti dále rozvíjí. Tyto firmy jsou silným konkurentem pro ABC.

Tabulka 28: Společnost ABC

Datum vzniku	2. 8. 1999		
Registrovaný kapitál	100 000 Kč (od 2. 8. 1999)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	-15 376 000 Kč	-4 664 000 Kč	údaj není uveden
Výnosy (obrat)	503 605 000 Kč	588 182 000 Kč	údaj není uveden
Náklady	518 981 000 Kč	592 846 000 Kč	údaj není uveden
Rentabilita celkového kapitálu	-11 %	-5 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	80 %	75 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	331	213	213
Roční platební index firmy/odvětví	4 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/ 1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,22 % (nízké riziko) – k říjnu 2016		
Významné změny	žádné významné změny		

Zdroj: Bisnode, 2016; Daty, 2016; Firmo, 2016

Jelikož se analýza vnitřního prostředí provádí především na základě interních údajů a informací, je zde uveden pouze možný postup tvorby této analýzy. Konkrétní data většinou nejsou volně k dispozici a jsou utajovaná před ostatními. Tato data by měla být analyzována a doplněna k informacím uvedeným níže.

Faktory výroby a řízení výroby

Analýza faktorů výroby a řízení výroby je zaměřena především na oblast výrobních nákladů firmy a její hospodárnost. Jelikož se společnost ABC výrobou nezabývá, není nutné tento faktor analyzovat. Možné je například porovnat náklady společnosti obecně s hodnotami konkurence (hodnoty jsou uvedeny v tabulkách výše). Rozsah obchodů je podle nákladů společnosti značně nižší než u většiny konkurence.

Marketingové a distribuční faktory

Mezi základní marketingová a distribuční kritéria patří například podíl firmy na trhu, cenové strategie, reklama, podpůrné aktivity, servis a kanály distribuce. Tyto faktory ovlivňují rozhodování zákazníka.

Při analýze marketingových faktorů mohou podniky použít údaje, které získají například na sociálních sítích nebo vlastních webových stránkách. Sociální sítě jsou dnes hojně využívány a jejich obsluha je snadná. Proto je vhodné tento nástroj otevřených dat používat při analýze trhu. Především od koncových zákazníků je nenáročné získat validní informace pro marketingový rozvoj pomocí sociálních sítí.

Faktory pracovních a nehmotných zdrojů

Faktory, které v této oblasti ovlivňují konkurenční výhodu, jsou například image a prestiž podniku, pracovní klima a kultura firmy, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, kvalita a produktivita zaměstnanců nebo znalostní kapitál. V případě otevřených dat je opět možné využít údaje ze sociálních sítí či webu organizace. Podnik také může vytvořit aplikace, které například zjednoduší zaměstnancům vykazování hodin práce, což usnadní i

zpracování informací o nákladech na personál. Možností je rovněž aplikace, která shromažďuje nápady a podněty od zaměstnanců. Ty pak mohou být zařazeny do tvorby strategie firmy a mohou být zdrojem pro nehmotná aktiva.

Situaci zaměstnanců je možné obecně analyzovat porovnáním mezd s konkurencí. Podle vybraných hodnot je nejpodobnějším podnikem QPO, a. s. Proto budou mzdy porovnány s touto společností. Tabulka 29 shrnuje údaje získané z otevřených dat – Veřejného rejstříku a Sbírký listin (MS, 2016). Zaměstnanci společnosti ABC mají mzdy vyšší, především pak řídicí pracovníci. Firma se tak nemusí obávat, že by její zaměstnanci chtěli přestoupit ke konkurenci kvůli platovým podmínkám.

Tabulka 29: Osobní klady zaměstnanců společnosti ABC a QPO, a. s. pro rok 2014

	ABC		QPO, a. s.	
	Řídicí pracovníci	Ostatní pracovníci	Řídicí pracovníci	Ostatní pracovníci
Průměrný počet zaměstnanců	5	209	17	120
Osobní náklady celkem	6 540 000 Kč	57 572 000 Kč	10 820 000 Kč	32 314 000 Kč
Náklady na jednoho zaměstnance	1 308 000 Kč	275 464 Kč	636 471 Kč	269 283 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS, 2016

Jelikož mezi nehmotná aktiva firmy ABC patří software, je vhodné provést analýzu jeho funkčnosti, aktuálnosti a výnosnosti.

Faktory vědeckotechnického rozvoje

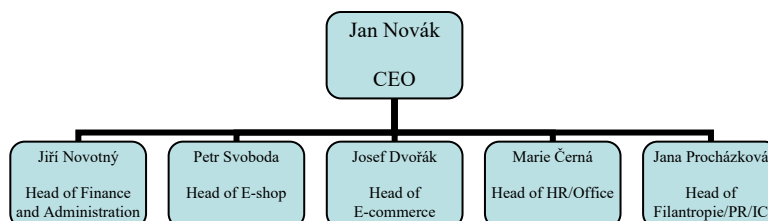
Společnost ABC není v oblasti výzkumu a vývoje aktivní. Je však vhodné zvážit, zda by se společnost neměla podílet na vědeckotechnickém rozvoji, jelikož vývoj trhu směřuje především k inovacím a dalšímu rozvoji.

Informační systémy

Využití výpočetní techniky prochází neustálým rozvojem. Analýza informačních systémů je orientována na jejich aktuálnost, funkčnost a propojenost. Jelikož je kvalita a rychlost velmi důležitá, může firma použít nástroj otevřených dat a vytvořit aplikace či databáze, které jí pomohou data shromažďovat a zpracovávat. Tyto aplikace mohou být nápomocné při analýze funkčnosti i propojenosti jednotlivých informačních systémů. Jestliže je aplikace vhodně vytvořena, poskytuje rychlé, kvalitní a validní informace použitelné pro analýzu informačních systémů podniku. Analyzovány by měly být rovněž webové stránky firmy.

Podniková infrastruktura

Podstatné je definovat vnitřní řídicí systém, který určuje řízení procesů, provádění rozhodnutí a odpovědnost pracovníků. Tím infrastruktura pomáhá dosáhnout souladu mezi hlavními a podpůrnými činnostmi firmy. Na obrázku 19 je znázorněno základní organizační schéma podniku ABC. Toto schéma může být v podrobnějším provedení uvedeno v celopodnikové strategii nebo v dílčích strategiích jednotlivých divizí.



Obrázek 19: Základní organizační schéma společnosti ABC

Zdroj: vlastní zpracování

Pro podnikovou infrastrukturu je vhodné vytvořit jednoduchou aplikaci, která znázorní veškeré vztahy v organizaci. Aplikace zjednoduší určení odpovědnosti, řízení jednotlivých

oddělení a procesů i provádění rozhodnutí. Každý zaměstnanec pomocí takovéto aplikace může jednoduše zjistit v jakém je postavení a na koho se obrátit v případě potřeby. Pro tvorbu strategie firmy může tato aplikace přinést například informace o efektivitě podnikové infrastruktury nebo využití zaměstnanců.

Finanční a rozpočtové faktory

Finanční analýza je zaměřená na hodnocení současného stavu tzv. finančního zdraví firmy. Zkoumají se především ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Hodnoty jsou získány pomocí otevřených dat, konkrétně na portálu *firmito.cz*, a shrnuty v tabulkách 30-35. Mezi další zkoumané údaje může patřit například produktivita práce, nákladovost, úrokové zatížení, cash-flow, *Du Pont* analýza, apod.

Tabulka 30: Ukazatele rentability

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Rentabilita vlastního kapitálu	%	-23,86	-55,63	-3,68	27,09	37,56
Rentabilita celkového kapitálu	%	-5,86	-11,04	-1,33	14,59	18,37
Rentabilita vlastního kapitálu z EBIT	%	-19,48	-54,01	-3,09	34,03	45,8
Rentabilita celkového kapitálu z EBIT	%	-4,79	-10,72	-1,11	18,32	22,4
Rentabilita dlouhodobého kapitálu z EBIT	%	-19,48	-50,95	-3,09	34,03	45,8
Rentabilita tržeb	%	-0,93	-3,08	-0,46	4,27	5,56

Zdroj: Firma, 2016

Rentabilita kapitálu i tržeb je záporná. To může být způsobeno změnou metodiky v účetnictví a odpisech aktiv. Pro tvorbu závěrů by bylo vhodné provést hlubší analýzu hodnot a definovat, co přesně zapříčinilo záporné hodnoty ukazatelů.

Tabulka 31: Ukazatele likvidity

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Běžná likvidita		1,21	1,08	1,37	1,93	1,78
Pohotová likvidita		0,98	0,81	0,98	1,5	1,31
Okamžitá likvidita		0,11	0,27	0,24	0,64	0,41
Hrubá cash flow likvidita	%	-5,95	-12,41	-0,27	33,94	38,3

Zdroj: Firma, 2016

Optimum běžné likvidity je v rozmezí 1,8-2,5, což firma ABC nespĺňuje. Čím je hodnota nižší, tím je větší riziko platební neschopnosti. Hodnota se zatím pohybuje nad číslem 1, podnik má tedy oběžná aktiva na platbu svých krátkodobých závazků. Pohotová likvidita by měla mít hodnotu od 1 do 1,5. Pohotová likvidita je téměř v rámci mezí. Okamžitá likvidita by se měla pohybovat od 0,2 do 0,5. V tomto případě je poměrně důležité hodnoty udržovat ve zdravém rozpětí, jelikož se jedná o okamžitou schopnost splatit krátkodobé závazky pomocí finančního majetku, který představuje hotovost a peníze na účtech bank. Ve firmě ABC by mělo dojít k opatřením, která zlepší okamžitou i běžnou likviditu.

Tabulka 32: Ukazatele zadluženosti

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Celková zadluženost	%	75,42	80,15	64	46,15	51,1
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	%	306,85	403,7	177,8	85,7	104,5
Krytí dlouhodobého majetku		4,26	1,5	3,12	5,53	5,39
Ziskový účinek finanční páky		4,57	5,19	3,13	1,85	2,03
Úrokové krytí		-8,09	-33,24	-7,94	272,06	178,24
Úvěrová zadluženost	%	46,93	92,99	32,6	0	0
Doba návratnosti úvěrů	roky	-2,57	-1,88	-68,33	0	0
Doba splácení dluhu z cash flow	roky	-15,03	-6,01	-282,78	1,07	1,53

Zdroj: Firma, 2016

Zadluženost podniku ABC je poměrně vysoká. Míra zadluženosti kapitálu poslední 4 roky stále roste a dostala se až přes 300 %. Problém je především v úrokovém krytí, kdy celkový zisk firmy není schopen pokrýt úrokové platby. Společnost musí pečlivě zhodnotit další zadlužování a schopnost své závazky platit.

Tabulka 33: Ukazatele zásob

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Doba obratu zásob	dny	10	22	31	21	26
Podíl zásob na oběžných aktivech	%	18,85	24,56	27,74	21,56	25,11

Zdroj: Firmo, 2016

Doba obratu zásob, tj. počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje, se poměrně snížila. Tato doba činí 10 dní, což je dobrá hodnota. Zásoby v podniku nejsou zbytečně dlouhou dobu.

Tabulka 34: Ukazatele pohledávek

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Doba obratu pohledávek	dny	36	45	61	45	54
Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku	dny	27	34	47	35	47
Doba obratu pohledávek z obchodního styku	dny	27	34	47	35	47
Podíl pohledávek na oběžných aktivech	%	69	51	54	46	52
Doba obratu krátkodobých aktiv	dny	52	85,92	110,05	94,11	99,15

Zdroj: Firmo, 2016

Doba obratu pohledávek je poměrně delší než v případě zásob. Pohledávky bývají většinou s dobou splatnosti do 30 dnů. Firma ABC se hodnotami pohybuje kolem 30 dnů, spolupracující podniky platí tedy poměrně včas.

Tabulka 35: Ukazatele závazků

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Doba splatnosti závazků z obchodního styku	dny	26	30	49	35	53
Doba splatnosti krátkodobých závazků z obchodního styku	dny	26	30	49	35	53
Doba splatnosti krátkodobých pasív bez úvěrů a výpomocí	dny	36	61	65	49	56
Doba splatnosti krátkodobých pasív	%	43	79	80	49	56

Zdroj: Firmo, 2016

Doba splatnosti krátkodobých závazků označuje dobu ve dnech, po které zůstávají tyto závazky neuhrazeny. Společnost ABC platí své závazky do jednoho měsíce, dostává tak svým závazkům spolehlivě.

Finanční analýza podniku ABC může být porovnána s konkurencí. Pro příklad jsou v příloze uvedeny ukazatele finanční analýzy společnosti QPO, a. s. V případě plánování užší spolupráce s některým z dodavatelů nebo odběratelů, by měla být provedena srovnání i pro tyto firmy.

Analýza hodnototvorného řetězce

Jde o ohodnocení všech firemních aktivit a jejich vzájemných vlivů. Pro odhalení neefektivností v používání zdrojů je nutné veškeré aktivity analyzovat. Podrobná analýza strategicky významných aktivit umožní nalézt potenciální silné a slabé stránky podniku. Pomocí hodnototvorného řetězce se aktivity firmy dělí na primární a podpůrné, jak je znázorněno na obrázku 20. Analýza se provádí především na základě interních informací podniku. Každá z aktivit může přispět k příznivému konkurenčnímu postavení a získání konkurenční výhody.



Obrázek 20: Hodnototvorný řetězec podle Portera
Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

Také při analýze hodnototvorného řetězce je užitečné využít nástrojů otevřených dat. Jestliže firma vytvoří kvalitní aplikaci pro analýzu podnikové infrastruktury, může do ní zahrnout i všechny primární a další podpůrné činnosti. To značně usnadní analýzu hodnotového řetězce i celého vnitřního prostředí, které jsou nutné pro definování použitelné, rozvojové a kvalitní strategie podniku.

2.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou definovány silné a slabé stránky uvnitř podniku v podmínkách příležitostí a hrozeb externího prostředí. Součástí analýzy by mělo být hledání a objevování příčin dané situace ve firmě i na trhu. Určeny jsou klíčové faktory pro další rozvoj organizace, které jsou hodnoceny podle jejich významu (přidělují se jim například váhy podle důležitosti). Výstupem je vytyčení konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu.

Některé z důležitých faktorů SWOT analýzy pro společnost ABC jsou uvedeny v tabulce 36. Firma ABC by měla nadále zlepšovat vyřizování objednávek a dalších možností internetového obchodu, aby byla schopná obstát v silné konkurenci. Dobré jméno a povědomí u zákazníků může zlepšovat pomocí oddělení filantropie, které se zaměřuje například na dobročinné akce. Další silnou stránkou je ohodnocení managementu. Ten je odměňován lépe než u konkurence, což přispěje k nižší fluktuaci zaměstnanců na těchto důležitých pozicích. Problémem však je hospodaření firmy ve ztrátě a záporná rentabilita kapitálu. Ani zadluženost a likvidita nedosahují příznivých hodnot. Firma musí provést podrobnou analýzu této situace a sjednat kroky k jejímu napravení, aby nenastaly problémy se solventností podniku.

Příležitostí pro rozvoj dalších obchodů je především stabilní růst ekonomik v ČR, SK a dalších spolupracujících zemích i růst počtu obyvatel ve věkové skupině 65 a více let. Také existuje riziko úpadku některých konkurentů. ABC se může zaměřit na jejich zákazníky a odběratele a pokusit se je získat pro své obchody. Naopak v jiných společnostech má ABC velkou konkurenci, které se musí bránit. Hrozbou jsou také změny na finančním trhu – růst úrokových sazeb, inflace, vývoj měnového kurzu a intervence ČNB. Problémem může být dále platební morálka odběratelů. Vzhledem k slabé stránce špatné personální kapacity je hrozbou rovněž pokles nezaměstnanosti. Získat kvalitní zaměstnance bude náročnější.

Tabulka 36: SWOT analýza

Silné stránky	váha	Slabé stránky	váha
- rychlé a kvalitní vyřizování objednávek na internetovém obchodu (převzato ze současné strategie),	5	- činnost ve ztrátě a se zápornou rentabilitou kapitálu,	4

- filantropie – podvědomí veřejnosti a tvorba dobrého jména společnosti,	4	- zadluženost a špatné úrokové krytí ziskem,	3
- dobré platební podmínky – především pro řídicí pracovníky,	3	- personální kapacity,	2
- vlastní nástroje a platformy, které je společnost schopná vyvíjet (převzato ze současné strategie),	2	- nedostatečná likvidita.	1
- začátek práce s velkými daty (<i>Big data</i> ; převzato ze současné strategie).	1		
Příležitosti	váha	Hrozby	váha
- stabilní růst ekonomik v ČR a SK – zvyšování spotřeby, růst mezd, pokles nezaměstnanosti,	6	- silná konkurence – především ZYX, s. r. o., KJI, s. r. o., HGF, s. r. o.,	6
- stálý růst počtu obyvatel ve věkové skupině 65 a více let,	5	- hrozba růstu úrokových sazeb,	5
- riziko úpadku konkurentů – WVU, s. r. o., TSR, s. r. o.,	4	- inflace + měnový kurz a intervence ČNB – ovlivnění domácího i zahraničního trhu,	4
- zdravý vývoj většiny analyzovaných dodavatelů – možnost rozšíření spolupráce,	3	- pozdní platby odběratelů,	3
- růst HDP na obyvatele v zemích, kde ABC působí – rozvoj zahraničního obchodu,	2	- riziko úpadku dodavatele FGH, s. r. o.,	2
- vládní investice – dotace a vládní zakázky.	1	- pokles nezaměstnanosti – horší možnosti výběru zaměstnanců.	1

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Formulace poslání a vize podniku

Poslání (mise) udává směr, kterým se podnik vydává v rámci své zvolené strategie a může být s každou strategií měněno. Posláním může být například „rozvoj podniku pro segment zákazníků starších 65 let v ČR a na Slovensku“, „rozvoj internetového obchodu a filantropie v ČR i zahraničním okolí“, nebo „ovládnutí části trhu konkurence, které hrozí úpadek“. Poslání jednotlivých divizí společnosti by měla být definována v dílčích strategiích jednotlivých SBU.

Vize má na rozdíl od mise dlouhodobý charakter a vyjadřuje představu o tom, jak by měl podnik vypadat v budoucnosti, k čemu se chce dopracovat nebo čeho chce dosáhnout. Pro společnost ABC je možné zvolenou vizi zachovat, jelikož říká:

„Chceme, aby každý, kdo se stará o své zdraví či zdraví jiných, měl vždy možnost volby, a to na základě relevantních informací, dostupných nástrojů a jednoduchých dovedností.“ (zdroj není uveden pro zachování anonymity firmy)

Tuto vizi je možné rozšířit o současné definování mise:

„V naší každodenní činnosti se soustředíme na štěstí klienta, úspěch zaměstnance a hledání nových příležitostí s obchodními partnery. Neustálými inovacemi, hledáním synergií a co nejefektivnějším provozem pomáháme ke zlepšování spolupráce v péči o zdraví.“ (zdroj není uveden pro zachování anonymity firmy)

Z takto definované vize je zřejmý záměr vlastníků a top managementu firmy, postavení zaměstnanců i to, co od společnosti mohou očekávat její zákazníci, odběratele a dodavatelé.

2.5 Definice celopodnikových cílů

Poslání i vize podniku jsou nově určující pro definici celopodnikových cílů. Tyto cíle vymezují stavy, kterých má podnik dosáhnout a musí splňovat podmínky metody SMART⁷. Jelikož jsou cíle charakteristické pro konkrétní podnik, nepřináší makrozátěžové testy ani otevřená data další vhodné informace použitelné v tomto kroku tvorby strategie. Jde ale o zásadní část tvorby celopodnikové strategie, proto musí být definování cílů věnována velká pozornost. Při špatné volbě podnikových cílů mohou být důsledky pro podnik až destruktivní.

Cíle se definují z hlediska vlastníků podniku, vrcholového vedení, zaměstnanců a veřejné společnosti. Vzhledem k definovanému poslání a vizi a na základě SWOT analýzy je možné definovat například cíle shrnuté v tabulce 37.

Tabulka 37: Celopodnikové cíle pro rok 2017

Cíle z hlediska vlastníků podniku	- zvýšení rentability kapitálu do kladných hodnot, - snížení zadluženosti pod 50 %.
Cíle z hlediska vrcholového vedení	- dosažení kladného zisku, - zlepšení konkurenčního postavení – zvýšení tržního podílu, - rozvoj zahraničního obchodu.
Cíle z hlediska pracovníků	- zajištění dostatečné kapacity pracovních sil, - rozvoj znalostí a zkušeností pracovníků – například práce s velkými daty.
Cíle z hlediska společnosti	- rozvoj služeb internetového obchodu a filantropie, - rozšíření služeb pro obyvatele ve věkové skupině 65 a více let.

Zdroj: vlastní zpracování

2.6 Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje

Vymezení podnikových funkcí a programů (projektů, procesů) rozvoje je zaměřené na oblasti vrcholového vedení, marketingu, nákupu, výroby, prodeje, výzkumu a vývoje, personalistiky, finančního řízení a informačních systémů. Programy rozvoje konkretizují postup naplnění strategických cílů. S tím souvisí vytvoření strategických scénářů pro různé alternativy vývoje uvnitř firmy i v závislosti na vnějším okolí. V závěru této části tvorby celopodnikové strategie je provedena volba optimální strategie.

Strategický scénář je konkrétní návod a popis dosažení cílového stavu. V závislosti na vývoji uvnitř firmy a tržního prostředí lze definovat strategii expanze, stability, omezení nebo kombinovanou strategii. Dále je možné vytvářet scénáře podle pravděpodobnosti dalšího vývoje. V tomto případě se objevuje scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, optimistický a pesimistický scénář. Další možností je kombinace obou přístupů.

V následujícím textu jsou shrnuta fakta, která by měla být zařazena do scénáře nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistického a optimistického scénáře. Pro pesimistický a optimistický scénář není nutné zahrnout všechny uvedené faktory, je možné určit jen ty nejdůležitější pro podnik a těm věnovat pozornost. Také je například možné vytvořit pesimistických scénářů více, pro různé předpovědi a faktory vývoje. Konkrétní procesy k dosažení strategických cílů musí definovat zástupci jednotlivých oddělení spolu s top managementem podniku. Tvorbu scénářů pro strategie expanze, stability, útlumu a kombinovanou strategii je v případě firmy ABC vhodnější zařadit do vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje jednotlivých SBU.

⁷ Cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků, být měřitelné, akceptovatelné, dosažitelné a proveditelné v určitém čase.

2.6.1 Scénář nejpravděpodobnějšího vývoje

Pro tvorbu scénáře nejpravděpodobnějšího vývoje jsou použitelné predikce základního scénáře makrozátěžových testů i předpovědi v makroekonomických statistikách MF. Tím si firma utvoří představu o budoucím vývoji vnějšího prostředí. Dále jsou použity informace z analýzy vnitřního prostředí a souhrnné poznatky uvedené ve SWOT analýze. Ve scénáři nejpravděpodobnějšího vývoje musí být definovány procesy rozvoje vedoucí k dosažení určených celopodnikových cílů. Fakta, která je vhodné zohlednit ve scénáři nejpravděpodobnějšího vývoje, jsou přehledně shrnuta v tabulce 38.

Tabulka 38: Údaje pro scénář nejpravděpodobnějšího vývoje

Analýza vnějšího prostředí: analýza makrookolí	- růst HDP kolem 3 % až do roku 2019, - růst úrokových sazeb od poloviny roku 2017 související s růstem sazby 3M PRIBOR, - zhodnocení kurzu koruny k euru a dolaru, - dosažení 2% inflačního cíle – POZOR na intervence ČNB, - růst spotřeby domácností kolem 3 %, - nezaměstnanost kolem 4 %, - růst mezd a platů až nad 4 %,
analýza mikrookolí	- nárůst počtu obyvatel ve věkové skupině 65 a více let i ve skupině 0-14, - zlepšení kupní síly koncových spotřebitelů, - pokles úvěrů v selhání domácností i nefinančních podniků, - pozdní platby většiny odběratelů, - příznivý vývoj odběratelů NOP, s. r. o. a UVW, s. r. o., - riziko úpadku dodavatele FGH, s. r. o., - příznivý vývoj většiny dodavatelů, - silná konkurence,
analýza zahraničního okolí	- hrozící úpadek konkurentů WVU, s. r. o. a TSR, s. r. o., - stabilní vývoj měnového kurzu CZK/EUR, - růst HDP v zemích, kde má ABC své obchodní partnery, - Slovensko – růst HDP, růst spotřeby, pokles nezaměstnanosti, růst mezd, růst tržeb nefinančních podniků – příznivý vývoj.
Analýza vnitřního prostředí	- hospodaření se ztrátou, - záporná rentabilita kapitálu, - poměrně velká zadluženost, - dobré platové podmínky zaměstnanců, - jednoduchá podniková infrastruktura, - dobrá doba obratu zásob i pohledávek, - dobrá platební morálka.
SWOT analýza	- síla v rychlém a kvalitním vyřizování objednávek na internetovém obchodu, - filantropie – tvorba dobrého jména společnosti, - stálý růst počtu obyvatel ve věkové skupině 65 a více let, - nedostatečné personální kapacity, - silná konkurence.

Zdroj: vlastní zpracování

2.6.2 Pesimistický scénář

Zátěžový scénář v makrozátěžových testech poskytne informace o nepříznivém vývoji vnějšího prostředí, což může být podkladem pro tvorbu pesimistického scénáře. Také je možné předpokládat, že podnik ABC bude nadále obchodovat se ztrátou. Do pesimistického scénáře je vhodné promítnout vývoj při zhoršení definovaných slabých stránek nebo propuknutí hrozeb určených ve SWOT analýze. Pesimistických scénářů je možné vytvořit více a analyzovat různé negativní faktory a jejich vliv odděleně. Tvoří se například pesimistický scénář pro negativní události v makrookolí, další pro mikrookolí a pro zahraniční prostředí. Samostatně může být tvořen scénář pro nepříznivý vývoj uvnitř podniku. Údaje pro tvorbu pesimistického scénáře/scénářů jsou uvedeny v tabulce 39.

Tabulka 39: Údaje pro pesimistický scénář

Analýza vnějšího prostředí: analýza makrookolí	<ul style="list-style-type: none"> - recese v ekonomice – vývoj HDP v záporných číslech, oživení ekonomiky začne v polovině roku 2017, - deflace – až 5% v polovině roku 2017, - pokles spotřeby domácností, - růst nezaměstnanosti, - pokles mezd a platů,
analýza mikrookolí	<ul style="list-style-type: none"> - přirozený úbytek populace – počet zemřelých převyšuje počet živě narozených, - nárůst úvěrů v selhání nefinančních podniků, - pokles tempa růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům, - další zhoršení platební morálky odběratelů, - zhoršení situace dodavatelů,
analýza zahraničního okolí	<ul style="list-style-type: none"> - posílení situace nejsilnějších konkurentů – ZYX, a. s., KJI, s. r. o. a HGF, s. r. o., - výkyvy ve vývoji devizového kurzu, - zhoršení situace v zemích, kde má podnik ABC své obchodní partnery, - zhoršení vývoje na Slovensku.
Analýza vnitřního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - další prohloubení ztráty podniku, - zhoršení rentability kapitálu, - prohloubení zadluženosti, - zhoršení doby obratu zásob a pohledávek, - zhoršení platební morálky.
SWOT analýza	<ul style="list-style-type: none"> - úpadek dodavatele FGH, s. r. o., - posílení síly největších konkurentů, - prohloubení ztráty podniku, - dosažení 2% inflačního cíle a upuštění od intervencí ČNB.

Zdroj: vlastní zpracování

2.6.3 Optimistický scénář

Tvorba optimistického scénáře není příliš častá a může být vynechána. Optimistický scénář může být založen na nadhodnocení údajů nejpravděpodobnějšího vývoje. Vhodnější je předpokládat, že firma dokončí nějaký proces rozvoje dříve nebo dojde k nečekané pozitivní události pro firmu v rámci jejího vnitřního prostředí nebo vnějšího vývoje. V tabulce 40 jsou zmíněny informace, které jsou aplikovatelné při definici optimistického scénáře.

Tabulka 40: Údaje pro optimistický scénář

Analýza vnějšího prostředí: analýza makrookolí	<ul style="list-style-type: none"> - minimálně 3% růst HDP, - inflace setrvávající kolem 1 %, - zlepšení zahraničního obchodu – růst příspěvku zahraničního obchodu k růstu HDP, - přirozený přírůstek populace – počet živě narozených převyší počet zemřelých, - získání vládní zakázky nebo dotace,
analýza mikrookolí	<ul style="list-style-type: none"> - odběratelé začnou platit závazky včas, - zlepšení situace spotřebitelů, odběratelů, dodavatelů, - zhoršení situace konkurentů,
analýza zahraničního okolí	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšení situace v zemích, kde má ABC své obchodní partnery, - zlepšení vývoje na Slovensku.
Analýza vnitřního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - dosažení zisku, - kladná rentabilita kapitálu, - snížení zadluženosti, - zkrácení doby obratu zásob a pohledávek, - zlepšení platební morálky.
SWOT analýza	<ul style="list-style-type: none"> - úpadek konkurentů WVU, s. r. o. a TSR, s. r. o., - podnik začne hospodařit se ziskem, - rozšíření spolupráce s dodavateli, - využití potenciálu velkých dat (i otevřených dat).

Zdroj: vlastní zpracování

Takovýto dokument může být pro účely představení zaměstnancům zpracován do krátké a stručné prezentace v PowerPointu. Vhodné je uvést zásadní faktory vývoje vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzu i poslání a vizi podniku. Zásadní je zaměstnance seznámit s cíli společnosti. Následovat by měl zvolený strategický scénář. Detailní objasnění musí proběhnout v případě určených funkcí a procesů rozvoje. Jasně definována musí být především odpovědnost za dosažení cílů, zdroje, postupy a načasování.

2.7 Tvorba strategií pro podnikové funkce

Pro tvorbu strategií jednotlivých SBU podniku slouží jako podklad celopodniková strategie. V případě společnosti ABC by měly být vytvořeny strategie pro jednotlivé divize, tj. e-commerce, e-shop, finance a administrativa, filantropie, PR a IC a HR s Office.

Jak již bylo zmíněno, dílčí strategie by měly začít SWOT analýzou pro konkrétní SBU. Následovat by měla definice cílů pro SBU v závislosti na zvolených cílech pro celou společnost. V závěru nesmí chybět detailní vymezení funkcí a programů rozvoje dané divize. Vedení firmy musí provádět dohled nad tvorbou dílčích strategií, jelikož ty musí být v souladu s celopodnikovou strategií a nesmí si navzájem odporovat. Konkrétní strategie ani postup zde nejsou uvedeny především kvůli rozsahu práce.

Zkratky

ABC – společnost ABC, s. r. o.

CZK – česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská unie

EUR – euro

HDD – hrubý disponibilní důchod

HDP – hrubý domácí produkt

HR – lidské zdroje – *Human Resources*

IC – interní komunikace – *Internal Communication*

MF ČR, MF – Ministerstvo financí České republiky

MF SK – Ministerstvo financí Slovenské republiky

MS ČR, MS – Ministerstvo spravedlnosti České republiky

MV ČR, MV – Ministerstvo vnitra České republiky

MZ ČR, MZ – Ministerstvo zdravotnictví České republiky

NBS – Národní banka Slovenska

p. b. – procentní bod

PR – *Public Relation*

s. c. – stálé ceny

SBU – strategická podnikatelská jednotka – *Strategic Business Unit*

SK – Slovenská republika, Slovensko

skut. – skutečnost

TA ČR – Technická agentura České republiky

USD – americký dolar

ÚZIS – Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

Zdroje

- BISNODE, 2016. *MagnusWeb – komplexní informace o firmách v ČR a SR* [online]. Praha: Bisnode Česká republika, a. s., 2016 [vid. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/produkt/magnusweb/>.
- ČNB, 2016. *Zpráva o finanční stabilitě 2015/2016* [online]. Praha: Česká národní banka, 2016 [vid. 2016-07-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2015-2016/index.html.
- DATY, 2016. *Daty.cz* [online]. Třinec: Data Vision, s. r. o., 2016 [vid. 2016-07-15]. Dostupné z: <http://daty.cz/>.
- FIRMO, 2016. *Firmo – podnikání bez starostí* [online]. Praha: Fordesk, s. r. o., 2016 [vid. 2016-09-18]. Dostupné z: <http://www.firmo.cz/cs/>.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- MF, 2016b. *Otevřená data Ministerstva financí ČR – Makroekonomické statistiky* [online]. Praha: Ministerstvo finance České republiky, 2016 [vid. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://data.mfcr.cz/cs/group/makroekonomicke-statistiky>.
- MS, 2016. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [vid. 2016-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- MV, 2016a. *Portál veřejné správy* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [vid. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/>.
- MV, 2016b. *eSbírka a eLegislativa* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2016 [vid. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/esbirka-a-elegislativa.aspx>.
- NBS, 2016. *Správa o finančnej stabilite k novembru 2016* [online]. Bratislava: Národná banka Slovenska, 2016 [vid. 2016-10-12]. ISSN 1338-6123. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/publikacie/sprava-o-financnej-stabilite>.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- STROUHAL, Jiří, 2008. *Využití účetních dat ve finanční praxi aneb základní metody finanční analýzy, 2. část* [online]. Praha: Wolsters Kluwer ČR, a. s., 2008 [vid. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3795v5144-vyuziti-ucetnich-dat-ve-financni-praxi-aneb-zakladni-metody-financni/>.
- ŠILAN, Jan, 2014. *Makroekonomická prognóza, september 2015* [online]. Slovensko: Ministerstvo financií SR, 2014 [vid. 2016-10-13]. Dostupné z: <https://data.gov.sk/dataset/makroekonomicke-prognozy>.
- TACR, 2016. *Mapa příjemců projektů podpořených TA ČR* [online]. Praha: Technologická agentura ČR, 2016 [vid. 2016-07-13]. Dostupné z: <http://projectsmap.tacr.cz/>.

Příloha

Ukazatele finanční analýzy společnosti QPO, a. s.

Tabulka 1: Ukazatele rentability

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Rentabilita vlastního kapitálu	%	-4,96	-11,25	-10,18	-2,77	10,55
Rentabilita celkového kapitálu	%	-2,68	-5,65	-5,96	-1,78	7,16
Rentabilita vlastního kapitálu z EBIT	%	-6,55	-10,22	-9,31	-2,1	14,08
Rentabilita celkového kapitálu z EBIT	%	-3,53	-5,13	-5,45	-1,35	9,55
Rentabilita dlouhodobého kapitálu z EBIT	%	-6,01	-10,15	-9,25	-2,1	14,02
Rentabilita tržeb	%	-0,87	-1,23	-1,34	-0,41	1,78

Zdroj: Firmo, 2016

Tabulka 2: Ukazatele likvidity

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Běžná likvidita		1,34	1,44	1,65	1,86	2
Pohotová likvidita		0,28	0,23	0,31	0,38	0,44
Okamžitá likvidita		0,03	0,02	0,01	0,03	0,02
Hrubá cash flow likvidita	%	-1,61	-5,98	-7,2	7,18	36,36

Zdroj: Firmo, 2016

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Celková zadluženost	%	46,05	49,77	41,44	35,81	32,16
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	%	85,36	99,07	70,76	55,79	47,41
Krytí dlouhodobého majetku		4,01	1,77	1,87	2	2,04
Ziskový účinek finanční páky		2,02	2,2	1,84	2,07	1,44
Úrokové krytí		-10,97	-9,47	-12,93	-3,06	47,92
Úvěrová zadluženost	%	37,36	49,72	25,51	20,78	11,42
Doba návratnosti úvěrů	roky	-30,24	-8,45	-5,05	5,23	0,67
Doba splacení dluhu z cash flow	roky	-67,07	-16,47	-13,84	13,65	2,73

Zdroj: Firmo, 2016

Tabulka 4: Ukazatele zásob

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Doba obratu zásob	dny	51	47	45	44	44
Podíl zásob na oběžných aktivech	%	78,83	84,32	81,15	79,4	77,95

Zdroj: Firmo, 2016

Tabulka 5: Ukazatele pohledávek

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Doba obratu pohledávek	dny	10	5	7	8	8
Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku	dny	5	4	5	3	4
Doba obratu pohledávek z obchodního styku	dny	5	4	5	3	4
Podíl pohledávek na oběžných aktivech	%	15	10	12	15	15
Doba obratu krátkodobých aktiv	dny	65,1	55,55	54,91	55,44	57,04

Zdroj: Firmo, 2016

Tabulka 6: Ukazatele závazků

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Doba splatnosti závazků z obchodního styku	dny	20	15	15	14	11
Doba splatnosti krátkodobých závazků z obchodního styku	dny	20	15	15	14	11
Doba splatnosti krátkodobých pasív bez úvěrů a výpomocí	dny	25	19	21	19	22
Doba splatnosti krátkodobých pasív	%	49	39	33	30	29

Zdroj: Firmo, 2016

Příloha I – Podklady pro rozhovory

Podklady pro rozhovory s majitelem a manažery společnosti ABC, s. r. o.

1. část: obecné dotazy

Majitel:

1. Jak byste popsal společnost ABC? Prosím stručně.
2. Jaké je postavení společnosti ABC na trhu? Vzhledem k zákazníkům, odběratelům, dodavatelům, konkurenci a státu.
3. Co si myslíte o dosavadní tvorbě strategie ve firmě?
4. Proč nedefinujete celopodnikovou strategii, ale pouze strategie jednotlivých divizí?
5. Jaký je Váš názor na předložené dokumenty? Prosím stručně.
6. Setkal jste se již s uvedenými nástroji? Tj. s makrozátěžovými testy a otevřenými daty.

Manažeri:

1. Z jaké jste divize?
2. Co je hlavní náplní této divize?
3. Kdo je zodpovědný za tvorbu strategie této divize (manažer/tým/oddělení)?
4. Co si myslíte o dosavadní tvorbě strategie ve firmě?
5. Jaký je Váš názor na předložené dokumenty? Prosím stručně.
6. Setkal/a jste se již s uvedenými nástroji? Tj. s makrozátěžovými testy a otevřenými daty.

2. část: hodnocení makrozátěžových testů a otevřených dat (dále shodné pro majitele i manažery)

Prosím o hodnocení použitelnosti informací makrozátěžových testů a výstupů otevřených dat pro tvorbu strategie v jejích jednotlivých krocích (hodnotící škála 1 nepoužitelné – 5 použitelné; hodnotící škála je určena pro tazajícího se).

Krok strategie	Makrozátěžové testy (ČNB)	Hodnocení	Otevřená data (různé zdroje)	Hodnocení
Analýza vnějšího prostředí podniku (příležitosti a hrozby)				
<i>Analýza makrookolí</i>				
Politické a legislativní faktory	x	x	webová stránka <i>zákonyprolidi.cz</i> portál veřejné správy	
<i>Komentář:</i>				
Ekonomické faktory	vývoj hrubého domácího produktu (HDP)		vývoj HDP (MF ČR)	
	vývoj sazby 3M PRIBOR		vývoj úrokových měr (MF ČR)	
	vývoj míry inflace		vývoj devizových kurzů (MF ČR)	
	vývoj nezaměstnanosti		vývoj inflace (MF ČR) objem mezd a platů (MF ČR)	
<i>Komentář:</i>				
Sociální a demografické faktory	tempo růstu nových bankovních úvěrů domácnostem		demografický vývoj (MF ČR)	
<i>Komentář:</i>				
Technologické faktory	x	x	Mapa příjemců projektů podpořených TA ČR	
			ukončené projekty GA ČR	
			Centrální evidence projektů, experimentálního vývoje a inovací – CEP	

			databáze zapsaných patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek	
<i>Komentář:</i>				
Další informace	x	x	odvětvové ročenky	
<i>Komentář:</i>				
Analýza mikrookolí				
Zákazníci a odběratelé	ukazatele trhu práce		vývoj úvěrů v selhání (MF ČR)	
	ukazatele zadluženosti a příjmů domácností		spotřeba domácností (MF ČR)	
	vývoj rentability a procento podniků ve ztrátě		souhrnné informace o odběratelích – tabulky 5-11 (<i>MagnusWeb, daty.cz, firmo.cz</i>)	
<i>Komentář:</i>				
Dodavatelé	podíl bankovních úvěrů se selháním pro sektor nefinančních podniků		sektorové členění tvorby hrubého fixního kapitálu (MF ČR)	
	podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích		souhrnné informace o dodavatelích – tabulky 12-18 (<i>MagnusWeb, daty.cz, firmo.cz</i>)	
<i>Komentář:</i>				
Konkurenti	míra rentability a míra investic		souhrnné informace o konkurentech – tabulky 19-26 (<i>MagnusWeb, daty.cz, firmo.cz</i>)	
	meziroční tempo růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům			
<i>Komentář:</i>				
Analýza zahraničního okolí				
Tuzemské zdroje	analýza zahraničí		vývoj v okolí ČR (MF ČR)	
			úroveň HDP na obyvatele (MF ČR)	
			změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 (MF ČR)	
<i>Komentář:</i>				
Zahraníční zdroje	makrozátěžové testy Slovenska		otevřená data Slovenska	
<i>Komentář:</i>				
Analýza vnitřního prostředí podniku (silné a slabé stránky)				
Porovnání situace podniku s konkurencí	x	x	souhrnné informace v tabulce 28 (<i>MagnusWeb, daty.cz, firmo.cz</i>)	
<i>Komentář:</i>				
Faktory výroby a řízení výroby	x	x	porovnání nákladů (<i>firmo.cz</i>)	
Marketingové a distribuční faktory	x	x	sociální síť	
			webové stránky firmy	
Faktory pracovních a nehmotných zdrojů	x	x	sociální síť	
			webové stránky firmy	
			aplikace pro zaměstnance (evidence práce, nápady a podněty)	
			Veřejný rejstřík a Sbirka listin – porovnání mezd a platů s konkurencí	
Faktory vědecko-technického rozvoje	x	x	x	x
Informační systémy	x	x	aplikace/databáze pro shromažďování a zpracování dat	
Podniková infrastruktura	x	x	aplikace/databáze vytvořená firmou	
Finanční a rozpočtové faktory	x	x	ukazatele rentability (<i>firmo.cz</i>)	
			ukazatele likvidity (<i>firmo.cz</i>)	
			ukazatele zadluženosti (<i>firmo.cz</i>)	
			ukazatele zásob (<i>firmo.cz</i>)	
			ukazatele pohledávek (<i>firmo.cz</i>)	
			ukazatele závazků (<i>firmo.cz</i>)	
Analýza hodnototvorného řetězce	x	x	aplikace/databáze vytvořená firmou (zahrnující infrastrukturu podniku a primární i podpůrné	

			činnosti firmy)	
<i>Komentář:</i>				
SWOT analýza				
Komplexní hodnocení získaných informací pro tvorbu SWOT analýzy	silné stránky		silné stránky	
	slabé stránky		slabé stránky	
	příležitosti		příležitosti	
	hrozby		hrozby	
<i>Komentář:</i>				
Formulace poslání a vize podniku				
Poslání a vize	x	x	<i>citáty.net, cituj.cz</i>	
<i>Komentář:</i>				
Definice celopodnikových cílů				
x	x	x	x	x
Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje				
Nejpravděpodobnější scénář	základní predikce ČNB		predikce MF ČR	
Pesimistický scénář	zátěžový scénář ČNB		x	x
Optimistický scénář	x	x	x	x
<i>Komentář:</i>				

1. Jak byste celkově zhodnotil/a použití informací makrozátěžových testů pro tvorbu strategie?
2. Jak byste celkově zhodnotil/a použití informací otevřených dat pro tvorbu strategie?

3. část: hodnocení tvorby strategie

1. Je podle Vás navržený postup tvorby strategie srozumitelný a použitelný v praxi?
2. Jaké vidíte nevýhody v navrženém postupu tvorby strategie?
3. Jaké vidíte výhody v navrženém postupu tvorby strategie?
4. Co byste v navrženém postupu tvorby strategie změnil/a?

4. část: volná diskuze

Příloha J – Zprávy z benchmarkingových rozhovorů

Majitel

Majitel společnost ABC popisuje jako inovativní firmu, udržující si inovacemi vedoucí místo na trhu v oblasti prodeje léčiv. Podnik své produkty nabízí formou e-shopu a své služby formou moderní komunikace pomocí internetu. Majitel konstatuje, že jsou českou firmou a jsou na to hrdí. Obě základní divize, tj. e-commerce a e-shop, jsou u svých klientů, dodavatelů i konkurentů vnímány jako leader trhu. V podniku se tvoří pět oddělených strategií pro jednotlivé SBU. Majitel tvrdí, že definují strategie jednotlivě, jelikož zatím nebyla identifikována významná vzájemná synergie jednotlivých divizí. Každá divize má jiný model obchodních vztahů (B2B, B2C). Jak majitel zmiňuje, jde o firmy ve firmě. Majitel se s makrozátěžovými testy a otevřenými daty již setkal, v praxi je však zatím příliš nepoužil. Jelikož se ve firmě netvoří celopodniková strategie, ale pouze strategie jednotlivých SBU, majitel oceňuje předložený *postup* tvorby strategie jako *vhodný* návod.

Politické a legislativní faktory mají vliv na činnost všech společností. Pro firmu ABC jsou zásadní faktory legislativní, které majitel považuje za jeden z *klíčových ukazatelů* ovlivňující činnost podniku. Vývoj ekonomiky společnost příliš neovlivňuje. Pro podnik mají význam především ukazatele vývoje úrokových sazeb a měr, míry inflace a nezaměstnanosti. Uvedené *zdroje informací* k těmto ukazatelům jsou pro majitele *vhodné*. HDP je pro firmu spíše orientační a *doplňkovou informací*. Změny HDP mají na podnik vliv hlavně při prudkém poklesu, jelikož nabízí nezbytné statky. Majitel však uznává, že je dobré znát vývoj trhu. Sociální a demografické faktory a jejich analýzu majitel označil jako *vhodný postup*. Uvedené zdroje však považuje pouze za *doplňkové informace*. Majitel by uvítal podrobnější informace o vývoji populace, především z pohledu farmacie. V podniku je snahou používat technologie zaběhlé v jiných odvětvích i pro farma trh. Technologické faktory tedy musí podrobit analýze. Majitel shledává použité *informace* jako *vhodné*. Vzhledem k implementaci již objevených technologií v jiných segmentech i pro farma průmysl ocenil především Centrální evidenci projektů a databázi zapsaných patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek.

Zákazníci a odběratelé jsou velmi specifictí pro danou firmu. Majitel uvádí, že o nich vědí téměř vše, co potřebují. *Informace* jsou pro něj tedy *nepodstatné*. Avšak uvádí, že jako *obecný postup* je krok správný a některé zvolené *informace* jsou *vhodné*. V případě dodavatelů je podnik značně omezen jejich výběrem. Společnost může nabízet jen to, co jí její dodavatelé, kterých není mnoho, nabídnou a povolí. Na druhou stranu dodává, že každá informace o podniku, se kterým spolupracují, je přínosná. Uvedené zdroje hodnotí jako *doplňkové informace* k tomu, co již znají. Majitel rovněž tvrdí, že každá informace o konkurenci je důležitá, i když je firma leaderem trhu. V případě některých zdrojů pozitivně hodnotí *jednoduchost* v získávání informací. *Zdroje* považuje za *vhodné*.

Analýza zahraničního okolí by měla být podle majitele prováděna především pro přední státy EU a Slovensko. Slovensko je totiž zemí, se kterou firma spolupracuje nejvíce. Uvedené *informace* považuje pouze za *doplňkové*, upřednostnil by přesnější a konkrétnější údaje.

Souhrnné informace pro porovnání situace podniku s konkurencí jsou dle majitele dobře zvolené, protože jsou tyto údaje použity i pro analýzu samotných konkurentů. Analýza je tak poměrně *jednoduchá*, jen je nutné si uvědomit, s jakou firmou jsou data porovnávána.

Jinak, jak řekl majitel, by mohla být srovnávána „jablka s hruškami“. *Informace* jsou pro něj však spíše *doplňkové*. Pro analýzu faktorů vnitřního prostředí z vybraných zdrojů upřednostňuje sociální sítě a webové stránky. Jde o moderní a automatizované zdroje, *informace* z nich získané jsou pro něj *vhodné*. Majitel ale připouští, že jejich stránky jsou dosti *neaktuální* a bez zásadních posunů v posledních měsících. *Za vhodný zdroj informací* by majitel považoval rovněž vlastní aplikace a databáze pro zpracování dat o podniku, jeho činnostech a systémech. Uvedené *informace* pro finanční a rozpočtové faktory považuje za *doplňkové*, jelikož jsou již zpracované. Pro tuto část analýzy vnitřního prostředí by však upřednostňoval interní data a rozdělení podniku na SBU e-commerce a e-shop, které by hodnotil odděleně, jelikož e-commerce nabízí především služby a e-shop naopak výrobky.

Dle mínění majitele je SWOT analýza *klíčovým krokem* každé strategie. Pro získání a udržení konkurenční výhody si musí každý v podniku uvědomovat jeho silné a slabé stránky. Ten, kdo rozhoduje, musí mít navíc přehled o příležitostech a hrozbách přicházejících z vnějšího prostředí. Při komplexním hodnocení zvolených nástrojů shledává *zdroje informací za vhodné* pro analýzu příležitostí a hrozeb. V případě silných a slabých stránek společnosti jsou pro něj pouze *doplňkové*.

Vize, kterou má v hlavě majitel podniku, je „zvýšit hodnotu firmy“. Poslání, podle kterého se již nějakou dobu firma řídí, je pro majitele dobré a zatím ho měnit nechce. Zdroj pro formulaci poslání a vize podniku tak považuje pro tuto oblast za *nepodstatný*. Připustil, že by mohlo být zajímavé se citáty inspirovat například pro úvodní a aktuální informace na webových stránkách. V tomto případě by mohl být *zdroj informací doplňkový*.

Vývojové scénáře tvoří podnik pro některé své SBU. Definování různých situací však probíhá výhradně na základě interních dat. Vývoj v makrookolí do scénářů manažeri ani majitel nezahrnují. Majitel konstatoval, že se jedná o velmi specifický obor podnikání, který je vývojem makrookolí ovlivněn jen zřídka. Z uvedených zdrojů však mohou být vytvořeny predikce některých trendů. Majitel připustil, že uvedené *informace* mohou sloužit jako *doplňek* interních dat.

Celkově majitel hodnotí *informace* makrozátěžových testů a otevřených dat jako *doplňkové*. Podle majitele jde hlavně o obecné informace a je důležité v nich umět číst, aby nebyly vyloženy špatně. Navržený *postup* majitel považuje za snadno pochopitelný, *vhodný* a v praxi použitelný. *Za klíčové* v tvorbě strategie dle navrženého postupu považuje *určení podstatných faktorů*, jelikož ty budou pro každý tržní segment, někdy i firmu nebo SBU, rozdílné.

Názor majitele na předložené dokumenty byl poměrně pozitivní. Ocenil ucelenost předloženého postupu i úplný výčet faktorů, které mohou firmu ovlivnit. Majitel uvedl, že by mohl tento návod použít pro tvorbu základní celopodnikové strategie. Dále však konstatoval, že by bylo potřebné vybrat pouze určité ukazatele, které mají přímý vliv na prostředí firem ve farmaceutickém průmyslu.

Manažer 1 – e-commerce

Divize e-commerce poskytuje konzultační služby firmám farmaceutického průmyslu. Primárně se jedná o využití novodobých nástrojů pro komunikaci s lékaři (email, tablet, web, videa, atd.). S makrozátěžovými testy a otevřenými daty se manažer seznámil na vysoké škole, v praxi s nimi však nikdy nepracoval. Manažer shledává dokument jako ucelený přehled oblastí, které ovlivňují tvorbu strategie. Uvádí, že je možné jej považovat za dobrý *obecný postup* tvorby strategie.

Manažer SBU e-commerce považuje za *klíčový ukazatel* legislativní faktory. Otevřená data v tomto případě považuje za *vhodný zdroj informací*. Na různých webových stránkách je možné dohledat konkrétní informace o zákonech a institucích ovlivňujících farmaceutický průmysl. Manažer zmiňuje i nutnost sledování evropské legislativy. Ekonomické faktory se v SBU e-commerce nesledují téměř vůbec, a proto manažer považuje uvedené *informace za nepodstatné*. Avšak pro odhad trendů makroekonomického vývoje pokládá tyto obecné *informace za vhodné*. Z uvedených faktorů manažer konkrétně sledává jako důležitý vývoj měnových kurzů. Pro jejich analýzu jsou *vhodným zdrojem informací* zvolena otevřená data. Sociální a demografické faktory jsou řešeny především pro populaci lékařů. Jde o velmi specifický segment a manažer proto považuje obecné *informace za nepodstatné*. V případě, že by SBU nebyla tak úzce zaměřena, jsou podle manažera zvolené údaje *vhodným zdrojem informací*. Z uvedených faktorů zkoumajících technologický vývoj je pro manažera *vhodným zdrojem informací* zejména databáze zapsaných patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek. Firma se totiž snaží již známé a používané technologie z jiných průmyslů implementovat do farmaceutického odvětví. Ročenky manažer považuje za *nepodstatné informace*, jelikož pro něj nemají význam a *nejsou aktuální*.

Zákazníci a odběratelé firmy tvoří velmi specifický tržní segment (jde například o pojišťovny jako konečné plátce produktů SBU e-commerce). O svých zákaznících má společnost téměř všechny informace, jelikož mají poměrně blízký vztah. Pro manažera a jeho divizi jsou tak *informace nepodstatné*. Manažer však připouští, že mohou být použity jako *doplňkové informace*. V případě dodavatelů je situace ještě složitější. Jak tvrdí manažer, společnost je v rukách farmaceutických firem – co jim dovolí a poskytnou, to mohou nabízet. *Informace* jsou pro manažera *nepodstatné*. Případně mohou být použity pro tvorbu strategie firem, které nemají tak úzké a specifické tržní zaměření. Pak mohou být nástroje považované za *vhodný zdroj informací*. Konkurenci v konzultačním businessu tvoří především malé firmy, které informace neuvolňují. Manažer zkoumá konkurenci především z pohledu obrátu, ze kterého odvozuje marketingové náklady. V použitých databázích otevřených dat jsou tyto informace dostupné. Podle manažera tak jsou *doplňkovou informací* k interním údajům.

Pro analýzu zahraničního prostředí manažer upřednostňuje zahraniční zdroje informací. Uvedené zahraniční zdroje makrozátěžových testů a otevřených dat hodnotí jako *doplňkové informace*. V případě tuzemských zdrojů konstatuje, že jsou *informace nepodstatné*.

Zvolená data pro porovnání podniku s konkurencí jsou pro manažera pouze *doplňkovou informací*. Další údaje zkoumané pro faktory analýzy vnitřního prostředí považuje manažer za *vhodný zdroj informací*. Při rozhovoru konstatoval, že zásadní je v tomto případě analýza vnitřních informací, pro SBU jde tedy spíše o *částečné informace*. Manažer by však velmi ocenil aplikaci/databázi pro informační systémy a podnikovou infrastrukturu. Tyto nástroje by mu mohly usnadnit analýzu interních dat, jejich zpracování by mohlo být značně *zjednodušeno*.

Manažer považuje za *vhodný postup* tvorby strategie hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí shrnout ve SWOT analýze. Pro SBU e-commerce považuje *informace za doplňkové*, jelikož je trh velmi konkrétně zaměřen a pro hodnocení jsou potřebné podrobnější údaje. Při pohledu na zvolený postup obecněji manažer postup a informace považuje za poměrně dobře použitelné.

Poslání, vizi ani scénáře se pro SBU netvoří. Uvedené zdroje pro formulaci poslání a vize podniku tak manažer pokládá za *nepodstatné informace*. Dále uvádí, že scénáře se pro

divizi netvoří, jelikož jde o specifické prostředí, které je okolním vývojem ovlivněno jen málokdy. Na druhé straně ale konstatuje, že uvedené zdroje jsou přínosné především proto, že obsahují predikce budoucího vývoje, tyto informace tak mohou být pro některé podniky *vhodným zdrojem informací*.

Informace makrozátěžových testů manažer považuje pouze za *doplňkové informace*. Větší *potenciál* vidí v otevřených datech. Problém zůstává v tom, že s nimi zatím společnosti neumí pracovat. Otevřená data neznají, a tak nemají potřebu ani ochotu je více využívat.

Na závěr rozhovoru manažer zmínil, že uvedený *postup* tvorby strategie je *vhodný*, komplexní a v praxi použitelný. Konkrétně pro SBU e-commerce jde spíše o *postup obecný*. V navrženém postupu by manažer nic neměnil. Manažer pouze zmínil, že je nutné zvolit konkrétní kroky a ukazatele, které budou mít přímou přidanou hodnotu pro daný tržní segment, tj. *určit podstatné faktory*.

Manažer divize považuje návrh strategie za velmi obecný. Konkrétně z jeho pohledu a potřeb pro SBU e-commerce je využitelných přibližně 20 % navrženého postupu. Předložený návrh je dle něj zaměřen příliš makroekonomicky, vzhledem ke specifičnosti odvětví by upřednostnil mikroekonomické analýzy. Manažer však připustil, že dokumenty jsou uceleným přehledem oblastí, nad kterými se může zamyslet.

Manažer 2 – e-shop

SBU e-shop se zaměřuje na prodej zboží prostřednictvím online obchodů. Do sortimentu patří léky, doplňky stravy, kosmetika a další produkty související se zdravím a krásou. Některé informace makrozátěžových testů a otevřených dat již manažer používá pro vyhodnocení trendu z pohledu PEST analýzy. Manažer této SBU konstatuje, že uvedená možnost tvorby strategie je pro něj *vhodným postupem*, který je dobře připraven. V reálném světě je však náročné ho naplnit potřebnými daty o trhu.

Hodnocení politických a legislativních faktorů je manažer zvyklý realizovat pomocí jiných zdrojů informací (Ministerstvo zdravotnictví a Statní ústav pro kontrolu léčiv). Zvolené zdroje otevřených dat považuje za *doplňkové informace*. Avšak rovněž zdroje, které manažer využívá, jsou informacemi otevřených dat. Otevřená data jsou tedy *vhodným zdrojem informací* pro analýzu politických a legislativních faktorů. *Informace* uvedené pro analýzu ekonomických faktorů manažer opět hodnotí pouze jako *doplňkové*. Tento postoj je zapříčiněn velmi specifickým odvětvím, ve kterém manažer působí. Zmiňuje, že by se muselo stát něco extrémního, aby to mělo skokový vliv na online trh. Ten v dnešní době lineárně (až exponenciálně) roste a nerozhoduje, zda je v ekonomice období poklesu nebo růstu. Jako *klíčový ukazatel* manažer shledává především vývoj měnových kurzů, jelikož SBU obchoduje i se zahraničím. Sociální, demografické a technologické faktory jsou pro manažera e-shopu *nepodstatnými informacemi*, jelikož online trh je velmi specifický a stále rostoucí. Jako *vhodný zdroj informací* pro analýzu makrookolí považuje manažer ročenky Českého statistického úřadu, jelikož tam najde všechny pro něj důležité údaje.

Pro analýzu celého mikrookolí považuje manažer *informace za nepodstatné*. Manažer konstatuje, že o svých zákaznících vědí téměř vše a zaznamenávají každý jejich pohyb. Konkurenci zkoumají především z pohledu marketingových aktivit. Avšak pro obecnou analýzu zákazníků, odběratelů, dodavatelů a konkurentů shledává uvedené nástroje jako *vhodný zdroj informací*.

Analýza zahraničního okolí se v SBU e-shop provádí minimálně. Manažer považuje uvedené zdroje pouze za *doplňkové informace*, které je možné použít pro obecný přehled vývoje v zahraničí. Podstatnější pro něj jsou například údaje k vývoji devizových kurzů.

V případě analýzy vnitřního prostředí podniku považuje manažer uvedená data za *vhodný zdroj informací*. Především sociální sítě a webové stránky jsou dobře použitelné. *Doplňkové informace* mohou být získány z aplikací vytvořených pro zaměstnance. Při analýze informačních systémů je jistě *vhodným zdrojem informací* vytvořená aplikace/databáze pro shromažďování a zpracování dat. Pro finanční a rozpočtové faktory jsou zvolené ukazatele důležité a z uvedené databáze *jednoduše* získatelné.

SWOT analýzu považuje manažer za *klíčový krok* tvorby strategie. Při celkovém hodnocení pokládá údaje uvedené v analýzách vnějšího a vnitřního prostředí za *vhodný zdroj informací*. Avšak jsou to pouze *částečné informace* pro celkové hodnocení silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb trhu. Potřebné je zahrnout rovněž analýzu vlastních dat a subjektivní zkušenosti. Spolu s údaji makrozátěžových testů a otevřených dat se pak jedná o *vhodný postup* a krok tvorby strategie.

Manažer konkrétně pro SBU e-shop nedefinuje poslání ani vizi. Konstatoval tedy, že z jeho pohledu jsou uvedené *informace nepodstatné*.

Pro divizi e-shop jsou již nyní tvořeny 3 varianty strategie. Manažer volí různé faktory, které ovlivňují výsledek podnikání pozitivním či negativním směrem. Predikce ČNB v makrozátěžových testech a předpovědi MF ČR považuje za *vhodný zdroj informací*.

Podle manažera je navržený postup tvorby strategie srozumitelný a použitelný v praxi. Obsahuje veškeré atributy, které je třeba zvažovat. Využití uvedených zdrojů je však nutné upravovat dle potřeb konkrétního podniku. Manažer konstatoval, že *postup je vhodný* a nic by na něm neměnil. Vhodnost postupu vidí především v tom, že by měl vést k zamyšlení vedoucího pracovníka, jaké *faktory* jsou konkrétně pro jeho business *podstatné*.

Manažer byl při rozhovoru poměrně pozitivní. Ocenil, že navržený postup tvorby strategie obsahuje veškeré důležité kroky a ukazatele. V některých případech upřednostňoval zdroje informací, které již používá a zná. Většina z nich však byla nástrojem otevřených dat, jelikož šlo o různé aplikace a databáze volně přístupné na internetu. U hodnocení některých faktorů připouštěl, že velmi náročné získat potřebná data. Vzhledem ke specifickému tržnímu prostředí SBU jsou často tato data nedostupná.

Manažer 3 – finance a administrativa

SBU finance a administrativa podporuje činnosti ostatních divizí, zajišťuje finanční stabilitu a chod společnosti jako celku. V průběhu studia na vysoké škole se manažer setkal s makrozátěžovými testy a otevřenými daty při tvorbě citlivostní analýzy, avšak spíše z mikroekonomického pohledu. Manažer považuje *postup* tvorby strategie za *vhodný*. Uvedené zdroje informací na druhou stranu pokládá za *neaktuální*.

Analýza makrookolí podniku je pro manažera poměrně důležitá. *Klíčovým ukazatelem* jsou pro něj legislativní faktory. Jako zdroj informací oceňuje především portál veřejné správy. V případě ekonomických faktorů jsou pro manažera *vhodným zdrojem informací* údaje o vývoji sazby 3M PRIBOR, úrokových měr, měnových kurzů, míry inflace a nezaměstnanosti. Naopak vývoj HDP vnímá jen jako *doplňkovou informaci*, jelikož firma nabízí nezbytné produkty, kterých poptávka je pouze v malé korelaci s vývojem

ekonomiky. Demografický vývoj je pro firmu určitě důležitý, souvisí s nabídkou produktů a marketingem pro cílové skupiny. Pro analýzu sociálních a demografických faktorů jsou dle manažera uvedena data *vhodným zdrojem informací*. Vývoj technologických faktorů poskytuje pouze *doplňkové informace* pro manažera. Uvádí také, že pro další divize společnosti jsou to jistě *vhodné zdroje informací*. Z odvětvových ročenek je možné zkoumat vývojové trendy, manažer však konstatuje, že jsou data *neaktuální* a to je hlavní problém využitelnosti uvedených informací.

Zadluženost a spotřebu domácností manažer vidí jako jediná kritéria, která přímo ovlivňují nákupní chování domácností. Také ukazatele trhu práce považuje za *vhodný zdroj informací* pro analýzu zákazníků. Z pohledu této konkrétní SBU jsou *informace* o dodavatelích pouze *doplňkové*. *Klíčovým krokem* je pro manažera analýza konkurentů. Uvedené *informace* považuje za *vhodné*, avšak konstatuje, že jejich význam nepřeceňuje. Podle něj je jejich problémem *neaktuálnost*.

Manažer konstatuje, že ekonomika ČR je velmi silně ovlivněna vývojem v zahraničí, převážně vývojem v Německu, ale i celé EU. Pro analýzu zahraničního okolí jsou pro společnost ABC tedy *vhodným zdrojem informací* především zahraniční informační zdroje. *Klíčovým krokem* je analýza rozvoje EU. Manažer podrobně zkoumá vývoj na Slovensku, jelikož se jedná o zemi, se kterou nejvíce spolupracují.

Porovnání situace podniku s konkurencí má podle manažera jistě význam. Opět ale zmiňuje, že z jeho pohledu jsou data *neaktuální*. Rovněž je nutné rozlišovat, zda podnik nabízí výrobky, služby nebo obojí – každá činnost je jinak zisková apod. Využití otevřených dat pro analýzu dalších faktorů vnitřního prostředí podniku manažer hodnotí kladně. Především sociální sítě jsou z jeho pohledu *vhodným zdrojem informací*. Stejně tak oceňuje návrhy tvorby aplikací/databází například pro podnikovou infrastrukturu nebo analýzu hodnototvorného řetězce.

Informace získané z makrozátěžových testů a nástrojů otevřených dat jsou v případě SWOT analýzy pro manažera důležité převážně při definování příležitostí a hrozeb trhu. Pro tento krok považuje *informace* za *vhodné*. Pro definování silných a slabých stránek považuje zdroje pouze za *částečné informace*, které je nutné kombinovat s interními údaji.

Poslání a vizi manažer z pohledu této SBU nedefinuje, *informace* jsou pro něj *nepodstatné*. To, co by měla divize během určeného období pro realizaci zvolené strategie učinit, je stanoveno v rámci cílů SBU.

Tvorba scénářů je podle manažera dobrým závěrem definování strategie. Konkrétně ve firmě však tvoří scénáře především na základě interních informací a podle různých výší obrátu podniku. Firmu ovlivňuje makrookolí poměrně málo, hlavní je pro ni například chování zákazníků. *Informace* získané z predikcí ČNB a MF považuje manažer za *doplňkové*. Není totiž možné vývoj makrookolí úplně pomíjet.

Na závěr rozhovoru manažer konstatuje, že informace makrozátěžových testů a otevřených dat mají svůj význam při tvorbě strategie, jelikož je nutné analyzovat vývojové trendy. Nelze je však brát jako hlavní zdroj pro stanovení strategie – jde o *doplňkové informace*. Manažer však stále upozorňuje, že veřejná data bývají často velmi obecná a *neaktuální*. Navržený *postup* tvorby strategie je z jeho pohledu *vhodný*, srozumitelný a v praxi použitelný. Každá z firem si však musí přesně definovat, která kritéria mají dopad na její podnikání – *určit podstatné faktory*.

Postoj manažera se zdál spíše neutrální. Postup tvorby strategie oceňoval kladně. Pozitivně hodnotil i použití vybraných faktorů a některých informací makrozátěžových testů a otevřených dat. Poměrně často však zmiňoval, že určitá data nejsou aktuální. V získávání aktuálních informací viděl manažer největší problém. Konstatoval také, že veřejně dostupné údaje jsou pro jejich potřeby příliš obecné. Nabídka společnosti je dosti specifická a z velké části zaměřená na nezbytné statky.

Manažer 4 – filantropie, PR a IC

Divize se zabývá realizací projektů filantropie a PR pro budování dobrého jména společnosti. V rámci interní komunikace má za úkol posilovat otevřenou, včasnou a důvěryhodnou komunikaci uvnitř podniku. Manažer s otevřenými daty již pracoval při analýze trhu, makrozátěžové testy jsou pro něj novou záležitostí z pohledu aplikace pro tvorbu strategie. Dle manažera představuje dokument postup a souhrn faktorů prostředí s praktickým využitím – *postup* považuje za *vhodný*.

Při analýze makrookolí jsou pro manažera *vhodným zdrojem informací* téměř všechny zmíněné údaje. Uvádí, že pouze technologické faktory pro něj nemají zásadní význam. Portál veřejné správy považuje za základní údaje pro analýzu legislativních faktorů. V případě ekonomických faktorů oceňuje informace o nezaměstnanosti, inflaci, vývoji mezd a platů, tyto údaje jsou pro něj *vhodným zdrojem informací*. Ostatní data o ekonomickém vývoji považuje za *doplňkové informace*. Sociální a demografický vývoj je pro manažera velmi důležitý, jelikož značně ovlivňuje *potenciální* zaměření divize. Vývoj odvětví je pro něj dobrým signálem pro plánování vlastních činností, proto považuje odvětvové ročenky za *vhodný zdroj informací*.

Vybrané zdroje pro analýzu zákazníků manažer hodnotí pouze jako *částečné informace*, které je nutné obohatit o analýzu vlastních dat. V oblasti dodavatelů lze považovat makrozátěžové testy a otevřená data za *vhodný zdroj informací* i pro predikci jejich vývoje. Manažer zmiňuje, že v každém odvětví je výhodou znát stav své konkurence. Proto uvedené *informace* pokládá za *vhodný zdroj*, který je poměrně *jednoduše* získatelný. Manažer považuje analýzu konkurentů a jejich aktivit v budování dobrého jména za *klíčový krok* tvorby strategie.

Tuzemské informační zdroje pro analýzu zahraničního okolí podniku pokládá manažer za *nepodstatné informace*. Za *vhodný zdroj informací* považuje především zahraniční zdroje konkrétních zemí. Uvedené zdroje makrozátěžových testů a otevřených dat Slovenska jsou pro něj velmi důležité.

Vzhledem k tomu, že pro porovnání situace podniku s konkurencí jsou použity shodné údaje jako pro analýzu konkurence, považuje manažer tento *postup* za *vhodný*. Při analýze faktorů vnitřního prostředí oceňuje jako *vhodný zdroj informací* především sociální síť a webové stránky firmy. Manažer by ocenil aplikace pro zaměstnance nebo pro analýzu hodnototvorného řetězce, v těch vidí reálný přínos a mohly by tak být *vhodným zdrojem informací* pro společnost. Na druhé straně konstatuje, že při rozboru faktorů výroby, finančních a rozpočtových faktorů a informačních systémů je důležité analýzu upravit podle podnikatelské činnosti a dalších faktorů, které ovlivňují konkrétní firmu, tj. *určit podstatné faktory*.

SWOT analýza je pro manažera pouze *doplňkovou informací* k provedeným analýzám vnějšího a vnitřního prostředí. Podstatný je pro něj komplexní pohled na vývoj uvnitř firmy,

aby mohl řídit vnitřní komunikaci. Na druhé straně potřebuje souhrnné informace o vnějším prostředí, aby mohl korektně připravovat projekty filantropie a PR.

Formulaci poslání a vize v tvorbě strategie své SBU manažer neprovádí. Proto jsou pro něj zvolené zdroje inspirace *nepodstatnými informacemi*.

Zařazení scénářů považuje manažer za *doplňkové informace*. Predikce ekonomického vývoje má pro něj informační charakter, jelikož nepředstavuje primární zdroj, na základě kterého by se chtěl rozhodovat.

Manažer zmiňuje, že informace makrozátěžových testů jsou pro něj *nepodstatným* zdrojem *informací*. Bylo by pro něj nutné věnovat dané problematice více prostoru pro zjištění a nastudování jejich výhod. V případě otevřených dat naopak dodává, že mohou být velmi dobře využita a mohou představovat výraznou konkurenční výhodu. Otevřená data jsou pro něj *vhodnými informacemi*. Každý manažer si musí *určit podstatné faktory* pro specifické podmínky daného podniku. V této fázi manažer dále tvrdí, že teoreticky je *postup vhodný*, změny by mohly vyplynout z praktické aplikace postupu.

Postoj manažera byl po celou dobu rozhovoru pozitivní. Návrh tvorby strategie a použití zvolených zdrojů informací hodnotil jako vhodný, všeobecně použitelný postup. Problémem by pro něj byla časová náročnost pro zpracování dokumentu a dostupnost opravdu relevantních zdrojů informací konkrétně pro jeho SBU. Důležité je zvolit pouze vybrané faktory ovlivňující konkrétní tržní segment a na ty se zaměřit. Výhodu shledal v získání nových informací a možnosti lepších predikcí.

Manažer 5 – HR a office

Náplní práce divize v rámci HR je personalistika a s ní spojená administrativa, nábor správných zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců stávajících. Office oddělení se stará o chod recepce, zpracování pošty a smluv, zajištění údržby, akcí podniku apod. Manažer se s makrozátěžovými testy a otevřenými daty doposud přímo nesetkal. Navržený *postup* tvorby strategie a použití zvolených nástrojů považuje za srozumitelné a *vhodné*. Nedostatkem je pro něj pouze rozsah provedených analýz.

Oba zdroje informací pro analýzu politických a legislativních faktorů hodnotí manažer jako *vhodný zdroj informací*. Jsou průběžně aktualizované, což je jejich výhodou. Jelikož je SBU zaměřena na personalistiku, jsou pro manažera důležité především informace o vývoji nezaměstnanosti, inflace, mezd a platů. Tyto údaje považuje za *vhodný zdroj informací*. Připouští, že je nutné se orientovat i v makrookolí celkově. Další *informace* jsou pro něj tedy *doplňkové*. Sociální a demografické faktory manažer též považuje za podstatné. Uvedené zdroje jsou podle něj však pouze *doplňkovými informacemi*. Jelikož se divize technologiemi vůbec nezabývá, je pro manažera zbytečné provádět analýzu faktorů technologického vývoje a *informace* pokládá za *nepodstatné*. Připouští, že pro některé ostatní manažery mohou být uvedené *informace vhodné* a přínosné. V případě ročenek zaměřených na trh práce hodnotí manažer *informace* jako *doplňkové*. Problém je pouze jejich *neaktuálnost*, jelikož nyní v roce 2017 jsou zatím nejnovější údaje k dispozici za rok 2015. Lze je tedy využít spíše k definování vývojových trendů.

Jelikož se manažer nezabývá distribucí produktů mimo firmu, jsou pro něj *informace* o zákaznících, dodavatelích, odběratelích a konkurentech poměrně *nepodstatné*. Pokud by měl hodnotit tuto část tvorby strategie obecně, jedná se o *částečné informace*, které je nutné postavit především na základech interních údajů.

Stejný názor manažer zastává i na analýzu zahraničního prostředí. *Informace* jsou pro něj *nepodstatné*. V případě potřeby provedení analýzy zahraničního okolí by upřednostnil zahraniční zdroje informací, pokládá je za kvalitnější.

Porovnání s konkurencí je pro manažera vždy důležité. Pro vlastní potřeby ale porovnává konkurenci primárně z pohledu zázemí pro zaměstnance, jejich vzdělanosti a pracovních podmínek. V případě *obecného postupu* jsou však ukazatele pro porovnání dobré. Z analýzy vnitřního prostředí podniku manažer oceňuje porovnání nákladů, především mzdových, na vzdělávání a získávání nových zaměstnanců, tvorbu aplikací pro zaměstnance nebo aplikace/databáze, které jsou příhodné pro zpracování dat z informačních systémů, podnikové infrastruktury nebo činností hodnototvorného řetězce. V těchto oblastech považuje zvolené nástroje za *vhodný zdroj informací*. Manažer totiž zkoumá především hospodárnost a efektivnost ve společnosti. Sociální sítě a webové stránky jsou pro něj *doplňkové informace*, se kterými také pracuje.

Klíčovým krokem tvorby strategie je podle manažera SWOT analýza. Konstatuje, že je vždy dobré vědět, kde jsou ve firmě rezervy a kde se nachází tržní příležitosti. Zároveň dodává, že je nutné silné stránky využít k eliminaci hrozeb a slabých stránek podniku. Celkově zvolené faktory a *zdroje informací* pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí pokládá manažer za *vhodné*.

Rovněž manažer divize HR a office nedefinuje poslání ani vizi. *Informace* jsou pro něj *nepodstatné*.

Manažer velmi pozitivně hodnotí možnosti pro navržení scénářů, i když pro svou SBU by využil převážně jiné zdroje budoucích předpovědí. Všeobecně považuje makrozátěžové testy a otevřená data za *vhodný zdroj informací* pro určení budoucího vývoje, který je využitelný v praxi.

Makrozátěžové testy jsou pro manažera při celkovém hodnocení pouze *doplňkovými informacemi*. Otevřená data jsou pro něj *vhodnější* jako *zdroj informací* i základ pro tvorbu vlastních aplikací a databází. Jako podklad pro tvorbu strategie hodnotí návod jako velmi dobrý – *postup* je podle něj *vhodný*. Také manažer této SBU dodává, že je třeba upravit/přizpůsobit zkoumané faktory konkrétní oblasti a tržnímu segmentu, tj. *určit podstatné faktory*. S výběrem vhodných faktorů souvisí i to, že je podle manažera tvorba strategie dosti rozsáhlá, a bylo by dobré postup zestručnit.

Manažer této SBU působil také poměrně pozitivně. Z pohledu jeho divize je však značná část informací nevyužitelná. Proto relativně často zmiňoval, že by bylo vhodné postup zkrátit. Každý podnik nebo jeho SBU musí určit pouze významné vývojové faktory a na ty se zaměřit. Při obecném hodnocení postup oceňoval jako dobře připravený a pro tvorbu strategie použitelný.

Příloha K – Kniha kódů

Kódy:

- částečné informace,
- doplňkové informace,
- jednoduchost,
- klíčový ukazatel/krok,
- neaktuálnost,
- nepodstatné informace,
- obecný postup,
- potenciál,
- určit podstatné faktory,
- vhodný postup,
- vhodný zdroj informací.

Částečné informace

Manažeři považují informace pouze za část analýzy, kterou je nutné provést. Kód úzce souvisí s následujícím kódem doplňkové informace.

„...k vnitřním informacím jsou uvedené nástroje použitelné...“ (manažer 1)

„..., ale je to pouze jedna část. Význam má rovněž...“ (manažer 2)

„Částečně se dají použít pro vyvození silných a slabých stránek, ale musí být analyzovány v souvislosti s interními daty.“ (manažer 3)

„Pro část analýzy je možné použít tyto informace. Ale musí být obohaceny o závěry z vlastních dat.“ (manažer 4)

„..., ale pokud jsou tyto informace podloženy interními údaji, mohou být použity.“ (manažer 5)

Doplňkové informace

Majitel i manažeři se shodují na tom, že zvolené informace lze použít jako doplňkové k interním datům a údajům o vývoji okolí podniku.

„...tento vývoj nás příliš neovlivňuje, jelikož nabízíme nezbytné statky. Je ale dobré doplnit tyto informace...“ (majitel)

„Upřednostnil bych konkrétnější informace, ale něco z nich vyčtete...“ (majitel)

„...avšak jako doplňkové informace jsou použitelné.“ (manažer 1)

„Sledujeme obrat konkurence pro odhad marketingových nákladů, některé informace bych tedy využil.“ (manažer 1)

„...pro náš business mají větší význam informace ...“ (manažer 2)

„Beru je pouze jako doplňkové informace.“ (manažer 2)

„...ovlivňuje nás pouze omezeně...“ (manažer 3)

„...z mého pohledu má pouze informativní význam.“ (manažer 3)

„Vývoj těchto ukazatelů nás přímo neovlivňuje, ale doplňují nám další informace o trhu.“ (manažer 4)

„...má jen informační charakter, ale nepředstavuje primární zdroj...“ (manažer 4)

„...ale je nutné se vyznat i v makrookolí obecně. Proto považují tyto údaje za orientační.“ (manažer 5)

„...zvolené nástroje mohou sloužit jako doplňkové k interním informacím.“ (manažer 5)

Jednoduchost

Respondenti oceňují, že jsou data jednoduše získatelná a bývají již zpracovaná.

- „Analýza je docela jednoduchá, ...“ (majitel)
- „Pozitivní je, že lze data jednoduše získat a není nutné je zdlouhavě vyhledávat.“ (majitel)
- „Analýza dat by se tím velmi zjednodušila a zpřehlednila.“ (manažer 1)
- „...je dobré, že informace jsou již zpracované.“ (manažer 2)
- „...výhodou je, že jsou tyto informace poměrně jednoduše k dostání.“ (manažer 4)

Klíčový ukazatel/krok

Provedený krok tvorby analýzy nebo zvolený ukazatel hodnotí dotazovaní jako zásadní a klíčový pro tvorbu strategie a budování konkurenční výhody.

- „Legislativa je pro nás klíčovým faktorem analýzy vnějšího prostředí.“ (majitel)
- „SWOT analýza musí být provedena vždy.“ (majitel)
- „Klíčové jsou pro nás především legislativní faktory.“ (manažer 1)
- „...co mě opravdu zajímá, je vývoj kurzu.“ (manažer 2)
- „...to je pro nás klíčové pro tvorbu strategie.“ (manažer 2)
- „Legislativa silně ovlivňuje naše podnikání, je tedy zásadním faktorem, který zkoumáme.“ (manažer 3)
- „...určitě je zásadní analyzovat konkurenční prostředí...“ (manažer 3)
- „V každém odvětví je výhodou znát stav svých konkurentů.“ (manažer 4)
- „Vždy je nutné tvořit SWOT analýzu, jelikož...“ (manažer 5)

Neaktuálnost

Data jsou podle majitele a manažerů zastaralá a nejsou včas aktualizovaná.

- „Naše webové stránky jsou však bohužel dosti neaktuální.“ (majitel)
- „...informace pro mě nemají význam, nejsou aktuální.“ (manažer 1)
- „Informace jsou velmi zastaralé. Náš trh jde mnohem rychleji dopředu...“ (manažer 3)
- „...v našem dynamickém prostředí jsou však tato data většinou neaktuální.“ (manažer 3)
- „...otázkou však je aktuálnost dat.“ (manažer 3)
- „...veřejná data bývají většinou obecná a neaktuální.“ (manažer 3)

Nepodstatné informace

Dotazovaní pokládají zvolené zdroje informací za zbytečné a nepodstatné. Z jejich pohledu je irelevantní se danými informacemi/ukazateli zabývat.

- „Vizi i poslání máme definované...“ (majitel)
- „Tyto faktory téměř vůbec nesledujeme.“ (manažer 1)
- „...informace z odvětvových ročenek pro mě nemají žádný význam.“ (manažer 1)
- „... online trh je velmi specifický a tyto faktory jej ovlivňují minimálně.“ (manažer 2)
- „O našem zákazníkovi víme téměř vše...“ (manažer 2)
- „Definuji až cíle, jelikož poslání a vize jsou pro nás celopodnikové, definované majitelem.“ (manažer 3)
- „...tato data jsou nepoužitelná.“ (manažer 4)
- „Osobně bych je asi nevyužil. Bylo by třeba...“ (manažer 4)
- „Tyto údaje jsou pro mě irelevantní, jelikož se technologiemi nezabývám.“ (manažer 5)
- „...řeším především úkoly uvnitř firmy, proto tyto faktory nezkoumám.“ (manažer 5)

Obecný postup

Majitel a manažeři oceňují navržený postup jako obecný návod tvorby strategie. Dokument považují za teoretický základ.

„...víme téměř vše, co potřebujeme. Ale jako obecný postup považuji krok za správný.“ (majitel)

„...dokumenty ale považuji za ucelený přehled oblastí, které ovlivňují tvorbu strategie. Pro business e-commerce je využití malé.“ (manažer 1)

„Pro tvorbu strategií obecně je zvolené porovnání dobré.“ (manažer 5)

Potenciál

Manažeři nachází určitý potenciál v předložených nástrojích či postupu.

„Otevřená data mají svůj potenciál, s kterým se dá pracovat...“ (manažer 1)

„...a má velký vliv na naše potenciální zaměření a vývoj.“ (manažer 4)

Určit podstatné faktory

Vedení společnosti se shoduje na nutnosti zařazení pouze určitých faktorů do tvorby strategie, které mají přímý vliv na podnikání konkrétního podniku. Není nutné analyzovat všechny uvedené faktory, ale vybrat ty podstatné.

„Výčet zkoumaných faktorů se zdá být úplný. Je proto nutné definovat ty, které zásadně ovlivňují náš trh.“ (majitel)

„...je nutné zvolit konkrétní kroky a ukazatele s přímou přidanou hodnotou pro zvolený trh.“ (manažer 1)

„Postup by podle mě měl vést k zamyšlení vedoucího pracovníka, které faktory jsou pro něj klíčové.“ (manažer 2)

„Na každou z firem mají dopad jiná kritéria podle segmentu působení.“ (manažer 3)

„..., ale záleží na podnikatelské činnosti a dalších faktorech.“ (manažer 4)

„Každý manažer si však musí určit podmínky té které firmy.“ (manažer 4)

„...je potřeba upravit/přizpůsobit konkrétní firmě, oblasti a tržnímu segmentu.“ (manažer 5)

Vhodný postup

Majitel a manažeři považují navržený postup tvorby strategie za srozumitelný, dobře zpracovaný a použitelný v praxi.

„Předložený dokument považuji za vhodný návod postupu, jak bychom mohli tvořit celopodnikovou strategii.“ (majitel)

„...určitě je příhodné pokračovat SWOT analýzou.“ (manažer 1)

„...jako podklad pro tvorbu strategie je dokument dobře připraven.“ (manažer 2)

„Já bych nic neměnil.“ (manažer 2)

„Postup je použitelný a srozumitelný.“ (manažer 3)

„Dokumenty představují souhrnný postup s praktickým využitím.“ (manažer 4)

„Jelikož jsou uvedené shodné informace jako pro analýzu konkurence, myslím, že je tento postup dobrý.“ (manažer 4)

„Materiál je srozumitelný a použitelný pro tvorbu strategie.“ (manažer 5)

Vhodný zdroj informací

Pro dotazované jsou vybrané informace makrozátěžových testů a otevřených dat vhodným zdrojem informací pro provedení požadovaných analýz.

„Vybrané ukazatele a zmíněné zdroje jsou pro mě užitečné.“ (majitel)

„...pak ano, zdroj bych mohl využít.“ (majitel)

„Ano, je pro nás zásadní analyzovat a hodnotit legislativní faktory.“ (manažer 1)

„...pro odhad trendů jsou tyto obecné informace dobré.“ (manažer 1)

„...informace jsou jistě vhodné, dostatečné a validní pro tvorbu strategie.“ (manažer 2)

„Využívám ročenky ČSÚ, je tam vše.“ (manažer 2)
 „...vliv samozřejmě má. Pro firmu, která je financována bankovními úvěry, je důležitý vývoj sazeb...“ (manažer 3)
 „...má rozhodně význam zkoumat tyto faktory i pomocí makrozátěžových testů a otevřených dat.“ (manažer 3)
 „...faktory přímo ovlivňují činnost divize.“ (manažer 4)
 „...jejich využití však může být velmi velké a může představovat výraznou konkurenční výhodu.“ (manažer 4)
 „Pro orientaci v problematice jde o vhodné zdroje...“ (manažer 5)

Skupiny kódů

A. Pozitivní postoj:

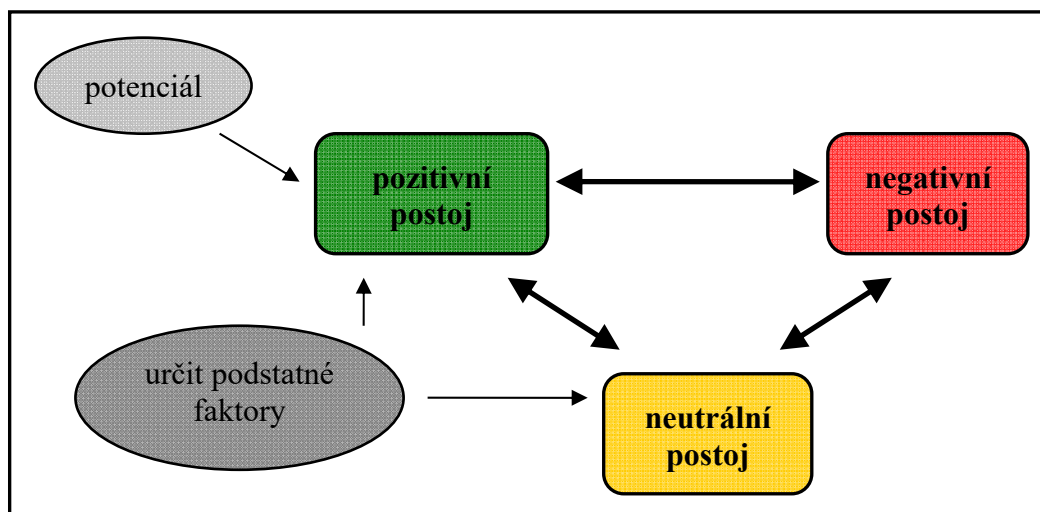
- jednoduchost,
- klíčový ukazatel/krok,
- vhodný postup,
- vhodný zdroj informací.

B. Neutrální postoj:

- částečné informace,
- doplňkové informace,
- obecný postup.

C. Negativní postoj:

- neaktuálnost,
- nepodstatné informace.



Obrázek 1: Skupiny kódů

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha L – Dotazník

Dobrý den,

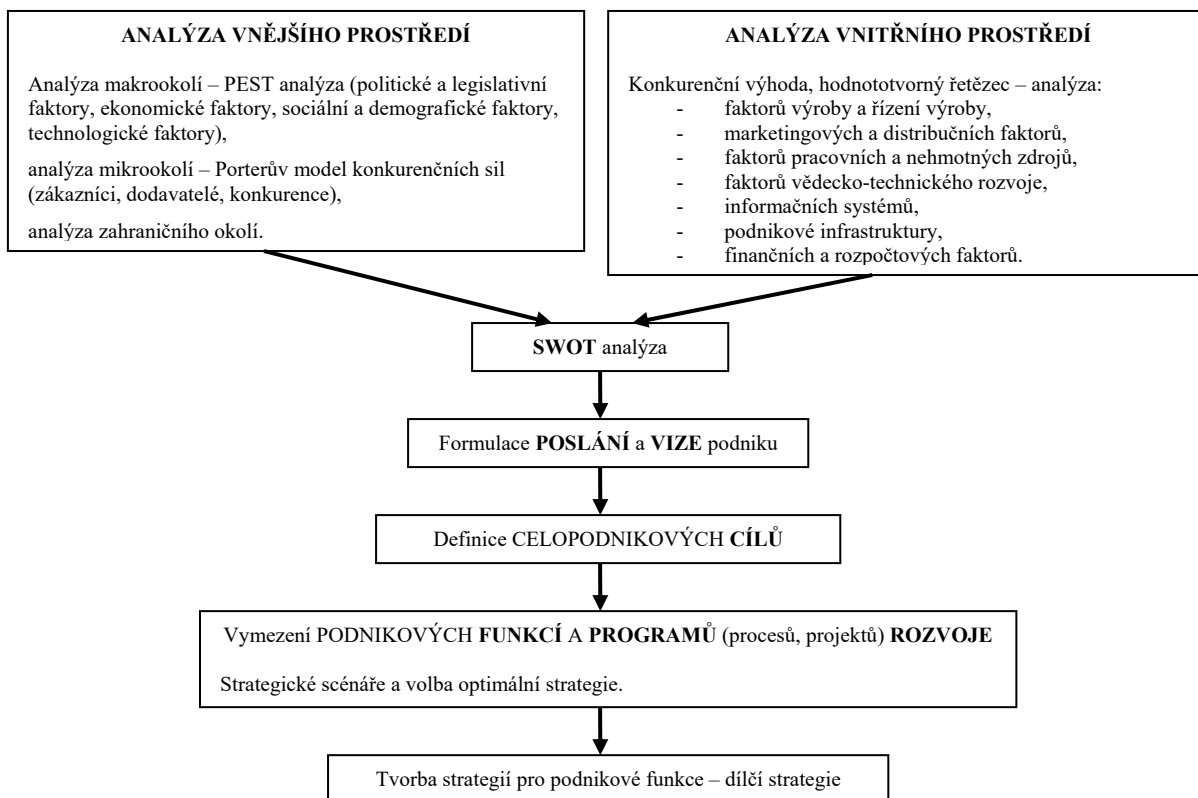
děkuji Vám, že jste se rozhodli zúčastnit výzkumu zaměřeného na tvorbu strategie podniku. Cílem výzkumu je zhodnotit navržený postup tvorby strategie s použitím vybraných nástrojů jako zdrojů informací. Mezi tyto nástroje byly zařazeny makrozátěžové testy a otevřená data. Výzkum je prováděn jako nosná část disertační práce s názvem *Použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě firemní strategie*, kterou zpracovává studentka doktorského studia Technické univerzity v Liberci, Lucie Staňková. Vyplnění dotazníku Vám bude trvat přibližně 15-20 minut.

1. část: obecné otázky

1. Vytváříte ve Vaší společnosti celopodnikovou strategii? (1 možnost)

- Ano, pravidelně. Znají ji i naši zaměstnanci.
- Ano, pravidelně. Slouží pouze pro potřeby nejvyššího vedení.
- Strategii tvoříme jen dle potřeby. V případě výskytu nenadálé události, nového projektu apod.
- Netvoříme celopodnikovou strategii, pouze strategie jednotlivých podnikatelských jednotek/oddělení.
- Strategii netvoříme vůbec, nemá pro nás větší smysl.
- Strategii netvoříme vůbec, v oblasti máme malé zkušenosti.

2. Jak hodnotíte postup tvorby strategie znázorněný na obrázku? (1 možnost)



- Postup je vhodný, má praktické využití.
⇒ otázka č. 3
- Postup je obecný, avšak má praktické využití.
⇒ otázka č. 3
- Postup je obecný, má využití pouze pro teorii.
⇒ otázka č. 2.1
- Postup není vhodný.
⇒ otázka č. 2.1

2.1 Co byste v postupu tvorby strategie změnili? (otevřená odpověď)

⇒ otázka č. 3

3. Jaká je Vaše znalost makrozátěžových testů? (1 možnost)

- Máme praktickou znalost, s makrozátěžovými testy pracujeme.
⇒ otázka č. 4
- Máme teoretickou znalost, ale testy nevyužíváme.
⇒ otázka č. **3.1 Proč makrozátěžové testy nevyužíváte?** (možnost výběru více odpovědí)
 - Nejsme si vědomi žádného možného přínosu těchto testů.
 - Pro nás potřebné údaje nejsou součástí těchto testů.
 - Nemáme dostatečné zkušenosti s prací s těmito testy.
 - Časová náročnost.
 - Jiný důvod.....
 ⇒ otázka č. 4
- S pojmem makrozátěžové testy jsme se doposud neseťkali.
⇒ otázka č. 4

Informace pro dotazované o makrozátěžových testech:

Makrozátěžové testy umožňují kvantifikaci odhadovaných ztrát, ke kterým by došlo v důsledku realizace extrémních, ale možných scénářů ekonomických šoků do finančního systému. Zátěžové testy se provádí za účelem ohodnocení stability finančního systému. Testy odhadují určitý vývoj, ale neurčují, s jakou pravděpodobností daný scénář nastane. Zjednodušeně řečeno, makrozátěžové testy jsou hrubým odhadem změny portfolia v důsledku změny rizikových faktorů. Výhodou makrozátěžových testů je, že obsahují scénář nejpravděpodobnějšího vývoje a minimálně jeden zátěžový scénář. Uvedeny jsou rovněž predikce až na 3 roky dopředu. Jsou tak užitečným zdrojem informací pro představu o ekonomickém vývoji země v době testování i v blízké budoucnosti.

4. Jaká je Vaše znalost otevřených dat? (1 možnost)

- Máme praktickou znalost, s otevřenými daty pracujeme.
⇒ otázka č. 5
- Máme teoretickou znalost, ale data nevyužíváme.
⇒ otázka č. **4.1 Proč otevřená data nevyužíváte?** (možnost výběru více odpovědí)
 - Nejsme si vědomi žádného možného přínosu těchto dat.
 - Pro nás potřebné údaje nejsou součástí těchto dat.

- Nemáme dostatečné zkušenosti s prací s těmito daty.
- Časová náročnost.
- Finanční náročnost.
- Jiný důvod.....

⇒ otázka č. 5

- S pojmem otevřená data jsme se doposud nesetkali.

⇒ otázka č. 5

Informace pro dotazované o otevřených datech:

Otevřená data jsou údaje zveřejněné na internetu, které jsou úplně, snadno dostupné, strojově čitelné, zpřístupněné s jasně definovanými podmínkami dalšího užití a dostupné uživatelům při vynaložení minima úsilí a nákladů. Otevřená data neomezují uživatele ve způsobu jejich použití a opravňují k dalšímu zpracování a šíření dat. Pod pojmem otevřená data je možné si představit data z jakékoliv oblasti (data osobní, výzkumná, firemní, veřejné správy), která jsou volně k dispozici komukoliv k dalšímu zpracování. Mezi tato data lze zařadit datové soubory, aplikace, databáze a mapy. V otevřených datech mohou společnosti najít aktuální informace o trhu a různých odvětvích, dodavatelích, odběratelích, konkurentech i zákaznících.

2. část: použití makrozátěžových testů a otevřených dat při tvorbě strategie

Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza makrookolí

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory je možné analyzovat pomocí otevřených dat, například:

- webová stránka *zakonyprolidi.cz* – obsahuje předpisy sbírky zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění,
- portál veřejné správy (Ministerstvo vnitra ČR) – obsahuje nejdůležitější zákony a nové předpisy.

5.1 Jaký význam má pro Vás analýza politických a legislativních faktorů? (1 možnost)

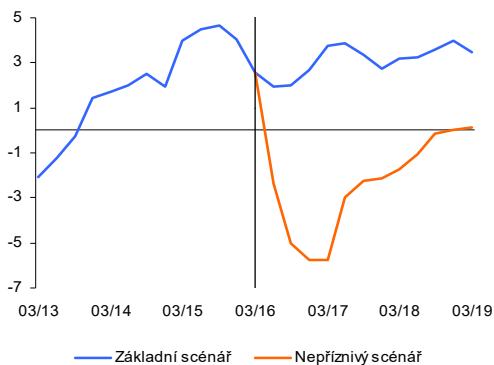
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

5.2 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

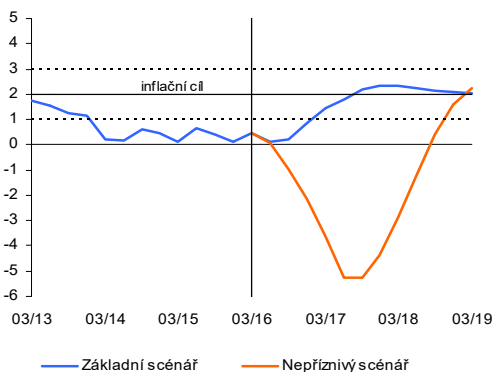
	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Webová stránka <i>zakonyprolidi.cz</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portál veřejné správy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekonomické faktory

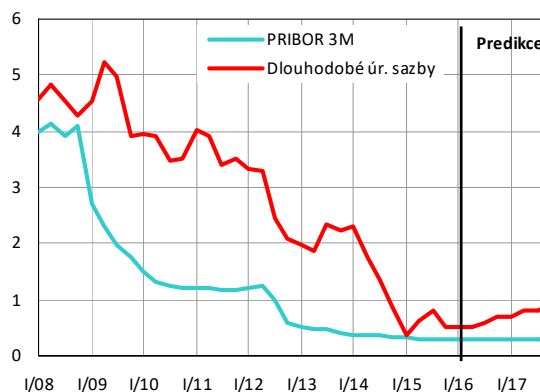
Ekonomické faktory je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat. Jako příklad jsou uvedeny následující grafy a tabulka:



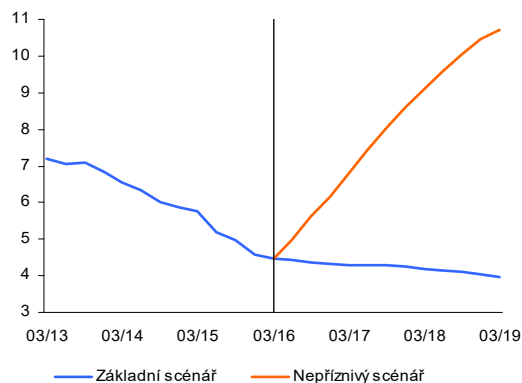
Vývoj růstu reálného HDP (meziročně v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Vývoj inflace (meziročně v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Vývoj úrokové míry (v % p. a.)
Zdroj: otevřená data MF ČR



Vývoj nezaměstnanosti (meziročně v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Nominální měnové kurzy:		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CZK/EUR	roční průměr	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0	26,9	26,2	25,6
	zhodnocení v %	-2,2	-3,2	-5,6	0,9	0,9	0,6	2,4	2,5
CZK/USD	roční průměr	19,59	19,57	20,75	24,65	24,6	24,4	23,8	23,3
	zhodnocení v %	-9,7	0,1	-5,7	-15,8	0,3	0,6	2,4	2,5

Vývoj měnového kurzu
Zdroj: otevřená data MF ČR

6.1 Jaký význam má pro Vás analýza ekonomických faktorů? (1 možnost)

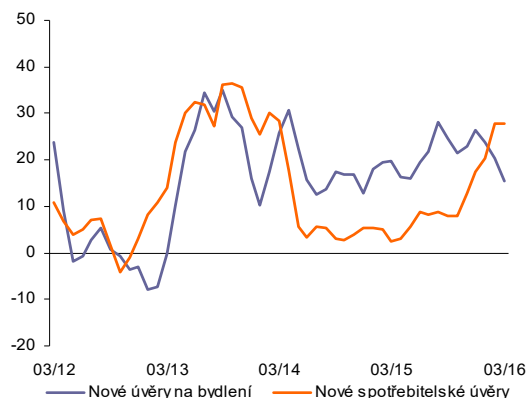
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

6.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
Vývoj růstu reálného HDP	1	2	3	4	5
Vývoj úrokové míry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj inflace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj nezaměstnanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj měnového kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat. Příkladem je:



Tempo růstu nových bankovních úvěrů domácnostem (meziročně v %)

Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel k 1. 1.	10 487	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 569	10 583	10 596
<i>růst v %</i>	-0,2	0,2	0,1	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Věkové skupiny k 1. 1.:									
(0–14)	1 522	1 541	1 560	1 577	1 601	1 624	1 638	1 646	1 651
<i>růst v %</i>	1,8	1,3	1,2	1,1	1,5	1,4	0,9	0,5	0,3
(15–64)	7 328	7 263	7 188	7 109	7 057	6 998	6 942	6 889	6 842
<i>růst v %</i>	-1,2	-0,9	-1,0	-1,1	-0,7	-0,8	-0,8	-0,8	-0,7
(65 a více)	1 637	1 701	1 768	1 826	1 880	1 932	1 989	2 048	2 103
<i>růst v %</i>	2,4	3,9	3,9	3,3	3,0	2,8	2,9	3,0	2,7
Starobní důchodci k 1. 1.	2 260	2 340	2 341	2 340	2 355	2 377	2 401	2 422	2 432
<i>růst v %</i>	.	3,5	0,0	0,0	0,6	0,9	1,0	0,9	0,4
Přirozený přírůstek	2	0	-2	4	0	-4	-5	-6	-8
Živě narození	109	109	107	110	111	101	99	98	96
Zemřelí	107	108	109	106	111	105	105	104	104

Demografický vývoj v ČR (v tis. osob, není-li uvedeno jinak)

Zdroj: otevřená data MF ČR

7.1 Jaký význam má pro Vás analýza sociálních a demografických faktorů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

7.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Tempo růstu nových bankovních úvěrů domácnostem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demografický vývoj v ČR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Technologické faktory

Technologické faktory je možné analyzovat pomocí otevřených dat. Je možné využít například:

- Mapu příjemců projektů podpořených Technickou agenturou ČR (TA ČR),
- Centrální evidenci projektů, experimentálního vývoje a inovací (CEP),
- Databázi zapsaných patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek.

8.1 Jaký význam má pro Vás analýza technologických faktorů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově.

- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

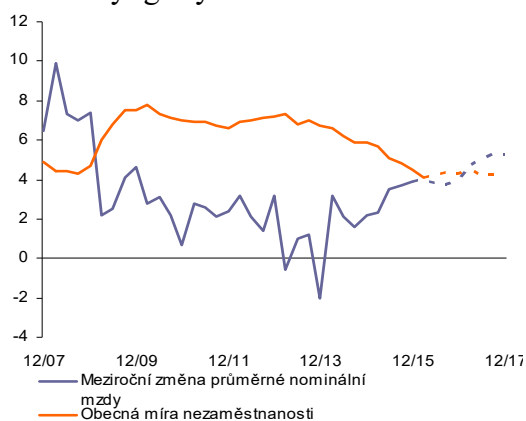
8.2 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprost nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Mapa příjemců projektů TA ČR	○	○	○	○	○
Centrální evidence projektů CEP	○	○	○	○	○
Databáze patentů, průmyslových vzorů a ochranných známek	○	○	○	○	○

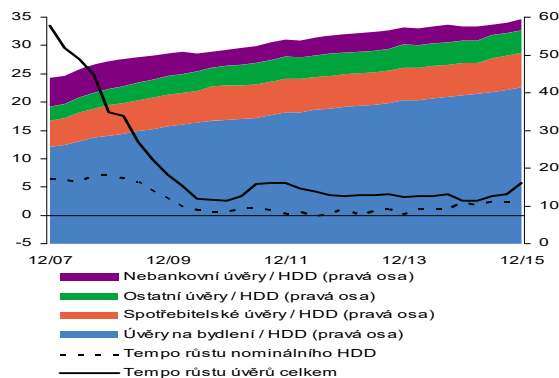
Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza mikrookolí

Zákazníci

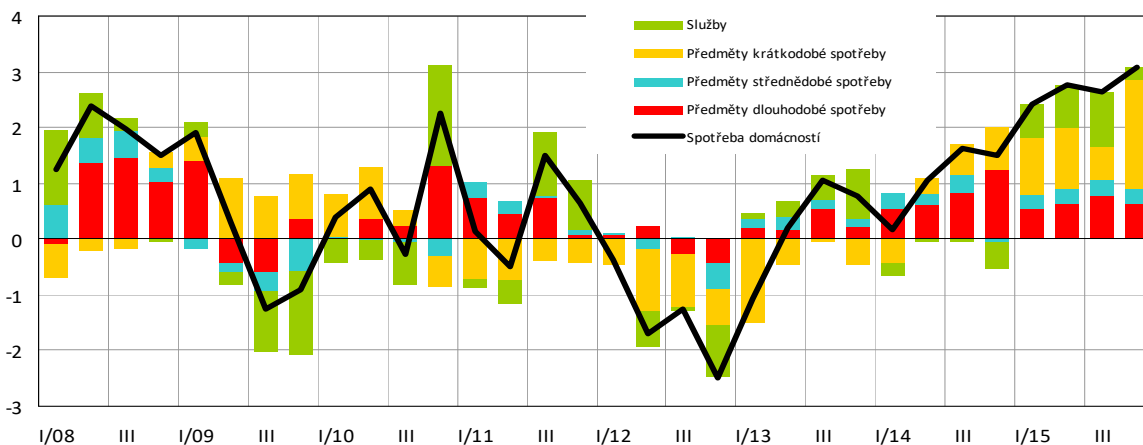
Zákazníky je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat. Příkladem mohou být grafy:



Vývoj ukazatelů trhu práce (v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Ukazatele zadluženosti a příjmů domácností (meziročně v %, pravá osa – podíl v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Spotřeba domácností (meziroční reálný růst v %, příspěvky jednotlivých složek v p. b.)
Zdroj: otevřená data MF ČR

9.1 Jaký význam má pro Vás analýza zákazníků? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.

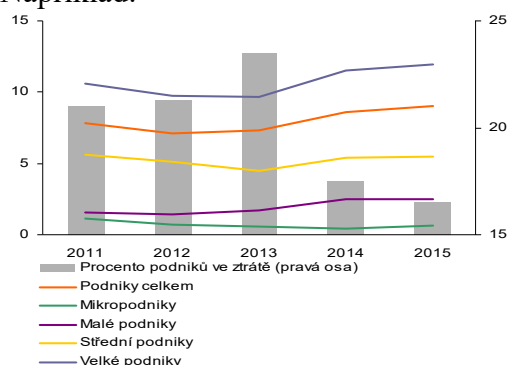
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

9.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Vývoj ukazatelů trhu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukazatele zadluženosti a příjmů domácností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spotřeba domácností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odběratelé

Odběratele je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat. Například:



Vývoj rentability po zdanění podle velikosti podniku a procento nefinančních podniků ve ztrátě (v %)

Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Datum vzniku	15. 9. 1991		
Registrovaný kapitál	454 738 000 Kč (od 24. 4. 1997)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	68 980 000 Kč	116 345 000 Kč	160 906 000 Kč
Výnosy (obrat)	3 337 302 000 Kč	3 539 366 000 Kč	3 096 150 000 Kč
Náklady	3 268 322 000 Kč	3 423 021 000 Kč	2 935 244 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	3 %	5 %	údaj není uveden
Celková zadluženost	72 %	64 %	údaj není uveden
Počet zaměstnanců	221	229	215
Roční platební index firmy/odvětví	3 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/2 dny po splatnosti – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	listopad 2016 – bez významných negativních událostí		
Pravděpodobnost úpadku	0,03 % (minimální riziko) – k říjnu 2016		
Významné změny	změny ve statutárním orgánu společnosti, změny v obsazení prokuristů společnosti		

Analýza konkrétní firmy – UVW, s. r. o.

Souhrnné informace získané z aplikací/databází otevřených dat: aplikace *MagnusWeb*, databáze *daty.cz* a *firmo.cz*

10.1 Jaký význam má pro Vás analýza odběratelů? (1 možnost)

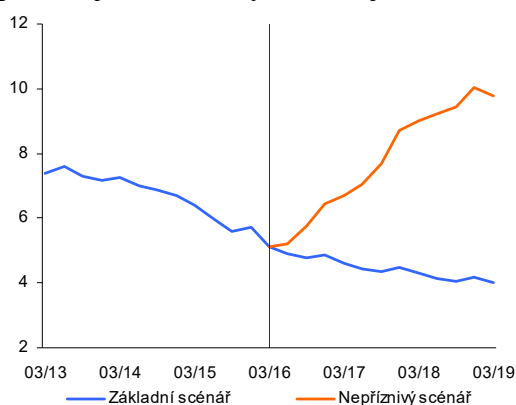
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

10.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprost nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Vývoj rentability dle velikosti podniku a procento podniků ve ztrátě	○	○	○	○	○
Souhrnné informace o konkrétních firmách	○	○	○	○	○

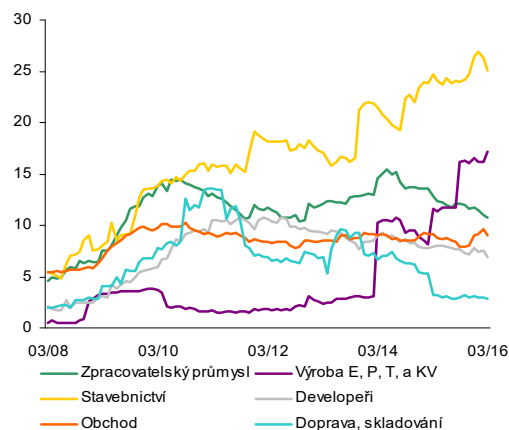
Dodavatelé

Dodavatele je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat. Jako příklad jsou uvedeny následující informace:



Podíl bankovních úvěrů se selháním v sektoru nefinančních podniků (v %)

Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích (v % z celkového stavu úvěrů v daném odvětví)

Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Datum vzniku	9. 9. 1992		
Registrovaný kapitál	274 200 000 Kč (od 28. 6. 2008)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	278 915 000 Kč	287 076 000 Kč	385 825 000 Kč
Výnosy (obrat)	5 612 007 000 Kč	5 835 059 000 Kč	6 180 382 000 Kč
Náklady	5 333 092 000 Kč	5 547 983 000 Kč	5 794 557 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	11 %	11 %	14 %
Celková zadluženost	49 %	37 %	34 %
Počet zaměstnanců	1 188	1 229	2 340
Roční platební index firmy/odvětví	19 dní po splatnosti (platí průměrně)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,04 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny v obsazení prokuristů společnosti, společník DM Drogerie Markt GmbH byl zapsán jako společník s vkladem v této společnosti,		

Analýza konkrétní firmy – KJI, s. r. o.

Souhrnné informace získané z aplikací/databází otevřených dat: aplikace *MagnusWeb*, databáze *daty.cz* a *firmo.cz*

11.1 Jaký význam má pro Vás analýza dodavatelů? (1 možnost)

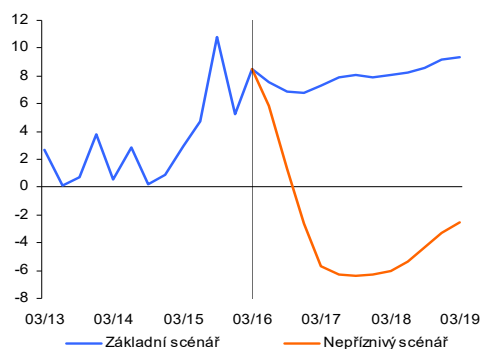
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

11.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Podíl bankovních úvěrů se selháním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podíl bankovních úvěrů se selháním ve vybraných odvětvích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Souhrnné informace o konkrétních firmách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Konkurence

Konkurenci je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat. Je možné použít například:



Meziroční tempo růstu bankovních úvěrů nefinančním podnikům (v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Datum vzniku	19. 1. 2000		
Registrovaný kapitál	100 000 Kč (od 19. 1. 2000)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	114 231 000 Kč	19 887 000 Kč	26 780 000 Kč
Výnosy (obrat)	2 658 956 000 Kč	2 965 681 000 Kč	3 847 234 000 Kč
Náklady	2 544 725 000 Kč	2 945 794 000 Kč	3 820 454 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	6 %	0 %	0 %
Celková zadluženost	92 %	92 %	93 %
Počet zaměstnanců	1 201	1 343	1 498
Roční platební index firmy/odvětví	4 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,13 % (nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	fúze – společnost převzala společnosti Definite credit, s. r. o. a Salfa, a. s., změny v obsazení prokuristů společnosti, vznik živnosti poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče, společnost Solvent ČR, s. r. o. byla zapsána jako společník s vkladem v této společnosti		

Analýza konkrétní firmy – HGF, s. r. o.

Souhrnné informace získané z aplikací/databázi otevřených dat: aplikace *MagnusWeb*, databáze *daty.cz* a *firmo.cz*

12.1 Jaký význam má pro Vás analýza konkurence? (1 možnost)

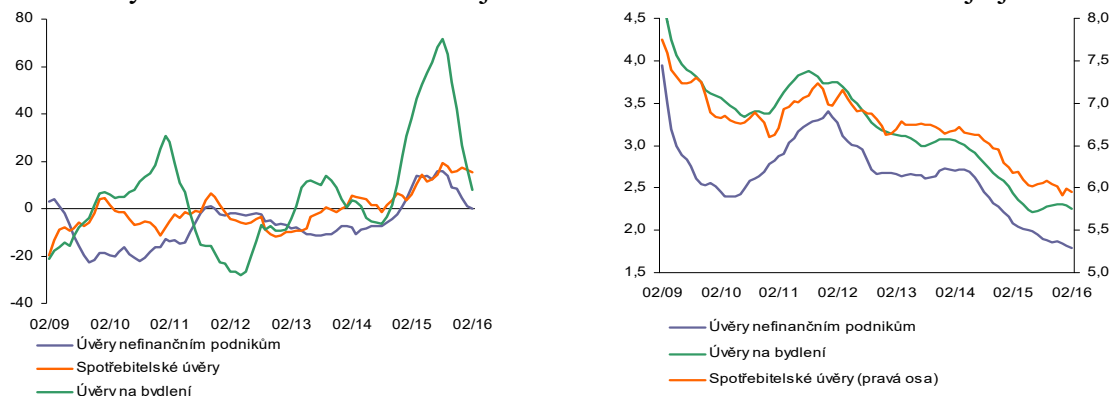
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

12.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Meziroční tempo růstu bankovních úvěrů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Souhrnné informace o konkrétních firmách	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

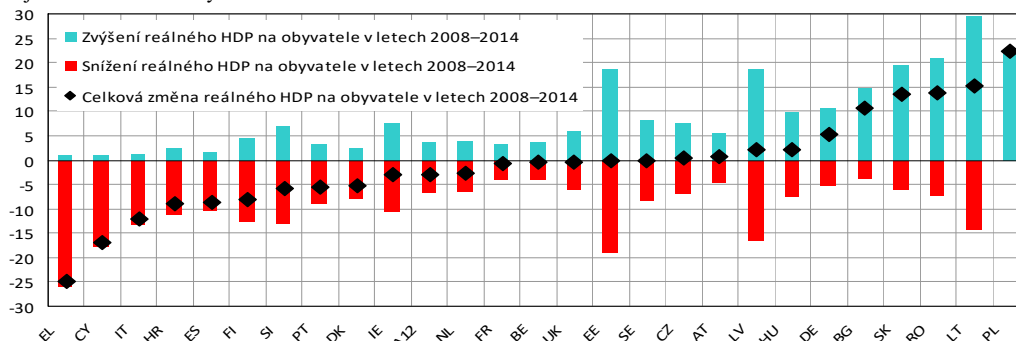
Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza zahraničního okolí

Zahraněčí okolí je možné analyzovat pomocí makrozátěžových testů i otevřených dat z tuzemských nebo zahraničních zdrojů. Příklad informací z domácích zdrojů je následující:



Meziroční tempo růstu nových bankovních úvěrů v eurozóně (v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Úroková sazba z nových bankovních úvěrů v eurozóně (v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014 (v %)
Zdroj: otevřená data MF ČR

13.1 Jaký význam má pro Vás analýza zahraničního okolí? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně.
⇒ otázka č. 13.2
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji narázově.
⇒ otázka č. 13.2
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
⇒ otázka č. 13.3
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.
⇒ otázka č. 13.3

13.2 Jaké zdroje informací pro analýzu zahraničí používáte? (1 možnost)

- Výhradně tuzemské zdroje.
- Výhradně zahraniční zdroje.

- Tuzemské i zahraniční zdroje.
⇒ otázka č. 13.3

13.3 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Meziroční tempo růstu nových bankovních úvěrů v eurozóně	○	○	○	○	○
Úroková sazba z nových bankovních úvěrů v eurozóně	○	○	○	○	○
Změny reálného HDP na obyvatele v letech 2008-2014	○	○	○	○	○

Analýza vnitřního prostředí podniku

Porovnání situace s konkurencí

Vnitřní prostředí podniku je možné analyzovat pomocí otevřených dat. V úvodu analýzy je vhodné porovnat situaci podniku s konkurencí. Porovnat je možné shodné údaje, které byly použity pro analýzu odběratelů, dodavatelů a konkurence. Analýza tak bude přehledná a poměrně jednoduše zpracovatelná.

Datum vzniku	9. 9. 1992		
Registrovaný kapitál	274 200 000 Kč (od 28. 6. 2008)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	278 915 000 Kč	287 076 000 Kč	385 825 000 Kč
Výnosy (obrat)	5 612 007 000 Kč	5 835 059 000 Kč	6 180 382 000 Kč
Náklady	5 333 092 000 Kč	5 547 983 000 Kč	5 794 557 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	11 %	11 %	14 %
Celková zadluženost	49 %	37 %	34 %
Počet zaměstnanců	1 188	1 229	2 340
Roční platební index firmy/odvětví	19 dní po splatnosti (platí průměrně)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,04 % (velmi nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	změny v obsazení prokuristů společnosti, společník DM Drogerie Markt GmbH byl zapsán jako společník s vkladem v této společnosti,		

Analýza konkrétní firmy – KJI, s. r. o.

Souhrnné informace získané z aplikací/databází otevřených dat: aplikace *MagnusWeb*, databáze *daty.cz a firma.cz*

Datum vzniku	19. 1. 2000		
Registrovaný kapitál	100 000 Kč (od 19. 1. 2000)		
	2013	2014	2015
Zisk (hospodářský výsledek před zdaněním)	114 231 000 Kč	19 887 000 Kč	26 780 000 Kč
Výnosy (obrat)	2 658 956 000 Kč	2 965 681 000 Kč	3 847 234 000 Kč
Náklady	2 544 725 000 Kč	2 945 794 000 Kč	3 820 454 000 Kč
Rentabilita celkového kapitálu	6 %	0 %	0 %
Celková zadluženost	92 %	92 %	93 %
Počet zaměstnanců	1 201	1 343	1 498
Roční platební index firmy/odvětví	4 dny po splatnosti (platí těsně po splatnosti)/1 den před splatností – k říjnu 2016		
Indikátor negativních událostí	bez významných negativních událostí – k listopadu 2016		
Pravděpodobnost úpadku	0,13 % (nízké riziko) – k listopadu 2016		
Významné změny	fúze – společnost převzala společnosti Definite credit, s. r. o. a Salfa, a. s., změny v obsazení prokuristů společnosti, vznik živnosti poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče, společnost Solvent ČR, s. r. o. byla zapsána jako společník s vkladem v této společnosti		

Analýza konkrétní firmy – HGF, s. r. o.

Souhrnné informace získané z aplikací/databází otevřených dat: aplikace *MagnusWeb*, databáze *daty.cz a firma.cz*

14.1 Jaký význam má pro Vás porovnání situace s konkurencí? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ho pravidelně na základě veřejných i interních informací.

- Má pro nás velký význam, provádíme ho pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ho nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ho nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významné.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

14.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Souhrnné informace o konkrétních firmách k porovnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jednotlivé faktory vnitřního prostředí podniku je možné analyzovat pomocí otevřených dat. Vyjádřete svůj názor k jednotlivým faktorům:

Faktory výroby a řízení výroby

15.1 Jaký význam má pro Vás analýza faktorů výroby a řízení výroby? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Informace o konkrétních firmách k porovnání - náklady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marketingové a distribuční faktory

15.3 Jaký význam má pro Vás analýza marketingových a distribučních faktorů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.

- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.4 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Sociální síť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní webové stránky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faktory pracovních a nehmotných zdrojů

15.5 Jaký význam má pro Vás analýza pracovních faktorů a faktorů nehmotných zdrojů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.6 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Sociální síť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní webové stránky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní aplikace pro zaměstnance (např. pro vykazování hodin práce, shromažďování nápadů a podnětů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faktory vědecko-technického rozvoje

15.7 Jaký význam má pro Vás analýza faktorů vědecko-technického rozvoje? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.8 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Webové stránky ostatních firem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
Mapa příjemců projektů TA ČR	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Informační systémy

15.9 Jaký význam má pro Vás analýza informačních systémů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.10 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
Vlastní aplikace pro analýzu informačních systémů	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Podniková infrastruktura

15.11 Jaký význam má pro Vás analýza podnikové infrastruktury? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.12 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
Vlastní aplikace pro znázornění vztahů ve firmě	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

Finanční a rozpočtové faktory

Hodnoty pro finanční analýzu lze jednoduše získat pomocí otevřených dat již zpracované. Takto zpracované údaje jsou dostupné pro ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, zásob, pohledávek, závazků a další. Příkladem jsou následující tabulky:

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Rentabilita vlastního kapitálu	%	-4,96	-11,25	-10,18	-2,77	10,55
Rentabilita celkového kapitálu	%	-2,68	-5,65	-5,96	-1,78	7,16
Rentabilita vlastního kapitálu z EBIT	%	-6,55	-10,22	-9,31	-2,1	14,08
Rentabilita celkového kapitálu z EBIT	%	-3,53	-5,13	-5,45	-1,35	9,55
Rentabilita dlouhodobého kapitálu z EBIT	%	-6,01	-10,15	-9,25	-2,1	14,02
Rentabilita tržeb	%	-0,87	-1,23	-1,34	-0,41	1,78

Analýza konkrétní firmy – QPO, a. s.

Souhrnné informace získané z databáze otevřených dat *firno.cz*

	Jednotka	2014	2013	2012	2011	2010
Celková zadluženost	%	46,05	49,77	41,44	35,81	32,16
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	%	85,36	99,07	70,76	55,79	47,41
Krytí dlouhodobého majetku		4,01	1,77	1,87	2	2,04
Ziskový účinek finanční páky		2,02	2,2	1,84	2,07	1,44
Úrokové krytí		-10,97	-9,47	-12,93	-3,06	47,92
Úvěrová zadluženost	%	37,36	49,72	25,51	20,78	11,42
Doba návratnosti úvěrů	roky	-30,24	-8,45	-5,05	5,23	0,67
Doba splácení dluhu z cash flow	roky	-67,07	-16,47	-13,84	13,65	2,73

Analýza konkrétní firmy – QPO, a. s.

Souhrnné informace získané z databáze otevřených dat *firno.cz*

15.13 Jaký význam má pro Vás analýza finančních a rozpočtových faktorů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.14 Jak hodnotíte uvedené informace?

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Ukazatele rentability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukazatele likvidity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukazatele zadluženosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukazatele zásob	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukazatele pohledávek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukazatele závazků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analýza hodnototvorného řetězce

Tato část analýzy vnitřního prostředí podniku hodnotí všechny firemní činnosti a jejich vzájemné vlivy.

15.15 Jaký význam má pro Vás analýza hodnototvorného řetězce? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.

- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

15.16 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Vlastní aplikace pro analýzu primárních i podpůrných činností firmy	○	○	○	○	○

Formulace poslání a vize

Inspiraci pro formulaci poslání a vize podniku mohou poskytnout otevřená data. Vnuknout zajímavý nápad mohou například citáty:

- webové stránky s citáty – *citáty.net*, *cituj.cz*.

16.1 Jaký význam má pro Vás definování poslání a vize? (1 možnost)

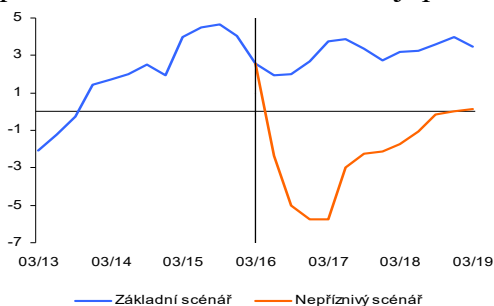
- Má pro nás velký význam, provádíme ho pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ho pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ho nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ho nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významné.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

16.2 Jak hodnotíte uvedené zdroje informací?

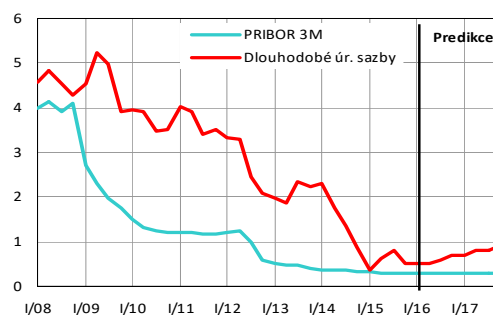
	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
<i>citáty.net</i> , <i>cituj.cz</i>	○	○	○	○	○

Vymezení podnikových funkcí a programů rozvoje

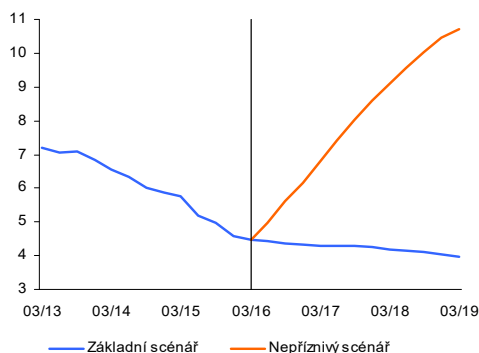
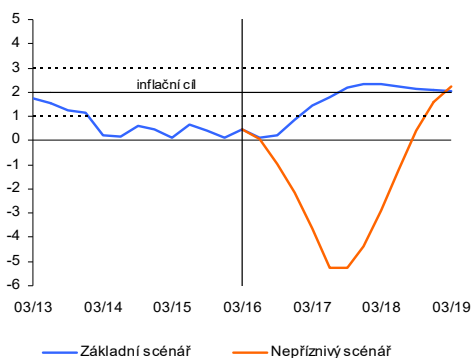
Strategické scénáře – na závěr je vhodné vytvořit různé scénáře vývoje firmy i vnějšího okolí, dle kterých je možné se následně rozhodovat. Mohou být použity informace makrozátěžových testů i otevřených dat. Tvoří se například scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, pesimistický a optimistický scénář. Pro informace o budoucím vývoji trhu je možné použít informace, které obsahují predikce budoucnosti:



Vývoj růstu reálného HDP (meziročně v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB



Vývoj úrokové míry (v % p. a.)
Zdroj: otevřená data MF ČR



Vývoj inflace (meziročně v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Vývoj nezaměstnanosti (meziročně v %)
Zdroj: makrozátěžové testy ČNB

Nominální měnové kurzy:		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
					odhad	predikce		výhled	
CZK/EUR	roční průměr	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0	26,9	26,2	25,6
	zhodnocení v %	-2,2	-3,2	-5,6	0,9	0,9	0,6	2,4	2,5
CZK/USD	roční průměr	19,59	19,57	20,75	24,65	24,6	24,4	23,8	23,3
	zhodnocení v %	-9,7	0,1	-5,7	-15,8	0,3	0,6	2,4	2,5

Vývoj měnového kurzu
Zdroj: otevřená data MF ČR

17.1 Jaký význam má pro Vás tvorba strategických scénářů? (1 možnost)

- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás velký význam, provádíme ji pravidelně, ale pouze na základě interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově na základě veřejných i interních informací.
- Má pro nás informativní význam, provádíme ji nárazově, ale pouze na základě interních informací.
- Nemá pro nás význam, ale pro jiné podniky může být významná.
- Nemá pro nás význam, nevidíme význam pro žádný podnik.

17.2 Jak hodnotíte uvedené informace?

Scénář nejpravděpodobnějšího vývoje

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Vývoj růstu reálného HDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj úrokové míry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj inflace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj nezaměstnanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj měnového kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pesimistický scénář

	naprosto nepoužitelné 1	spíše nepoužitelné 2	obecné 3	spíše využitelné 4	plně využitelné 5
Vývoj růstu reálného HDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj úrokové míry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj inflace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj nezaměstnanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj měnového kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Optimistický scénář

	naprosto nepoužitelné	spíše nepoužitelné	obecné	spíše využitelné	plně využitelné
	1	2	3	4	5
Vývoj růstu reálného HDP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj úrokové míry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj inflace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj nezaměstnanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vývoj měnového kurzu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. část: závěr

18. Jak hodnotíte představený postup tvorby strategie? (1 možnost)

- Postup je vhodný, má praktické využití.
- Postup je vhodný po výběru faktorů, které ovlivňují náš podnik.
- Postup je obecný, avšak má praktické využití.
- Postup je obecný, má využití pouze pro teorii.
- Postup není vhodný.

19. Jak hodnotíte informace makrozátěžových testů pro tvorbu strategie? (1 možnost)

- Informace jsou vhodné, mají praktické využití.
- Informace jsou obecné, avšak mají praktické využití.
- Informace jsou obecné, mají pouze informativní charakter.
- Informace jsou obecné, mají využití pouze pro teorii.
- Informace nejsou vhodné.

20. Jak hodnotíte informace otevřených dat pro tvorbu strategie? (1 možnost)

- Informace jsou vhodné, mají praktické využití.
- Informace jsou obecné, avšak mají praktické využití.
- Informace jsou obecné, mají pouze informativní charakter.
- Informace jsou obecné, mají využití pouze pro teorii.
- Informace nejsou vhodné.

21. Kolik zaměstnanců má Vaše firma? (1 možnost)

- 0-9 (mikropodnik)
- 10-49 (malý podnik)
- 50-249 (střední podnik)
- 250 a více (velký podnik)

22. Do kterého oboru spadá hlavní činnost Vaší firmy – kategorizace podle CZ-NACE? (1 možnost)

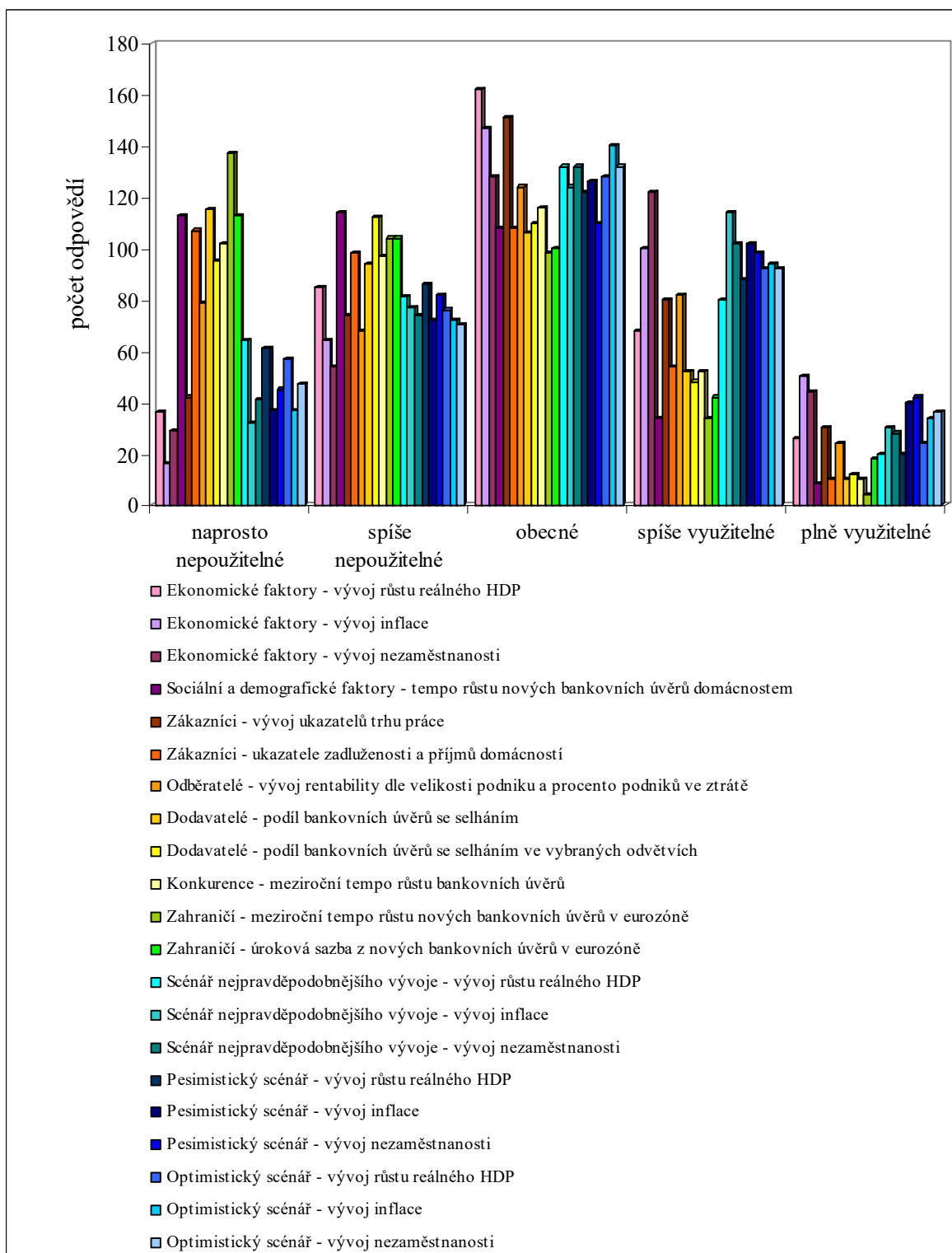
- A Zemědělství, lesnictví, rybářství
- B Těžba a dobývání
- C Zpracovatelský průmysl
- D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi
- F Stavebnictví
- G Velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- H Doprava a skladování
- I Ubytování, stravování a pohostinství

- J Informační a komunikační činnosti
- K Peněžnictví a pojišťovnictví
- L Činnosti v oblasti nemovitostí
- M Profesionální, vědecké a technické činnosti
- N Administrativní a podpůrné činnosti
- O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
- P Vzdělávání
- Q Zdravotnictví a sociální péče
- R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- S Ostatní činnosti
- T Činnosti domácností
- U Činnosti exteriálních organizací a orgánů
- jiný obor

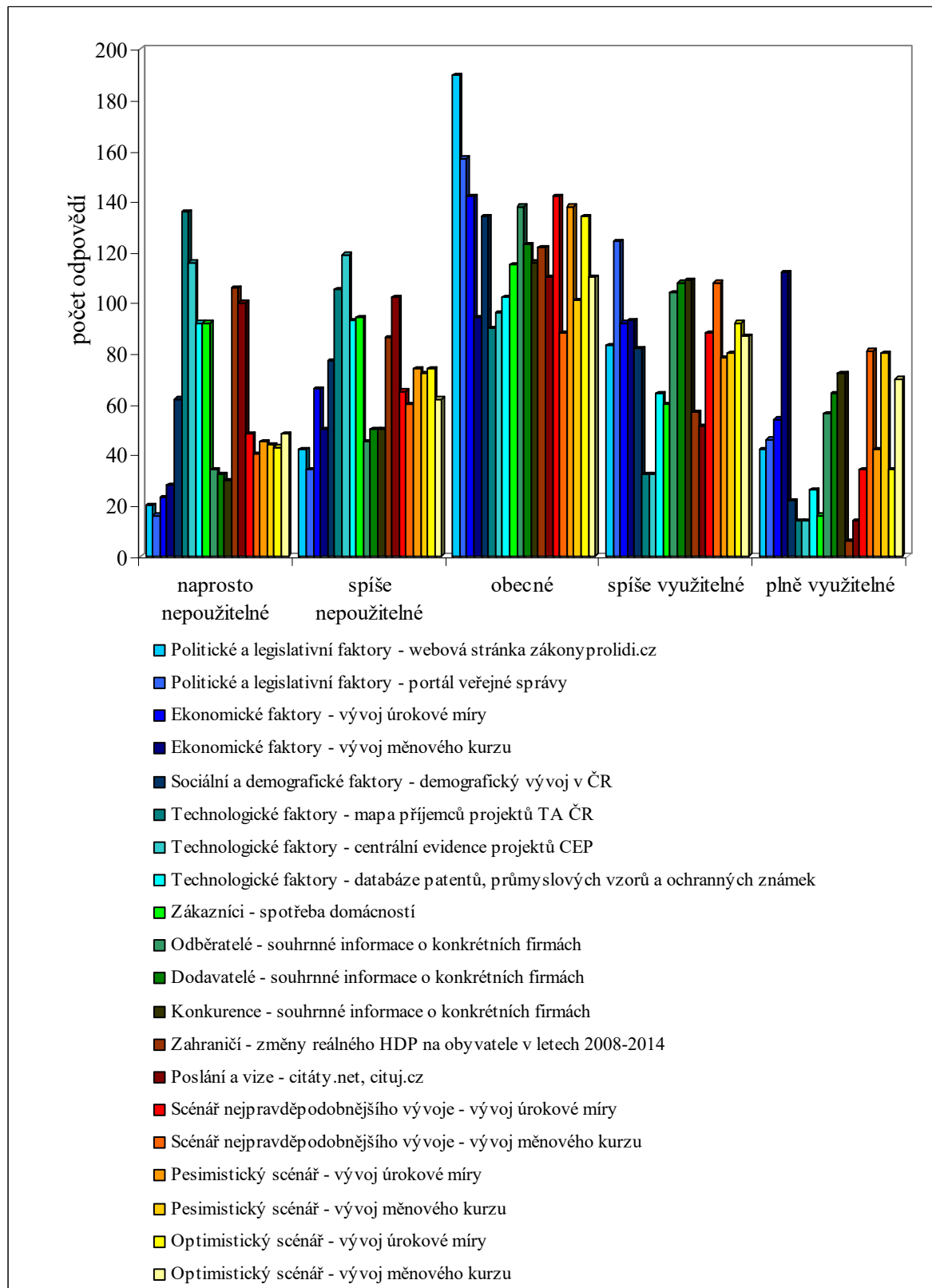
Děkuji za Váš čas!

Ještě jednou děkuji za Váš čas a účast v průzkumu. Pokud byste měli zájem o výsledky výzkumu, neváhejte mě kontaktovat na adrese lucie.stankova1@tul.cz.

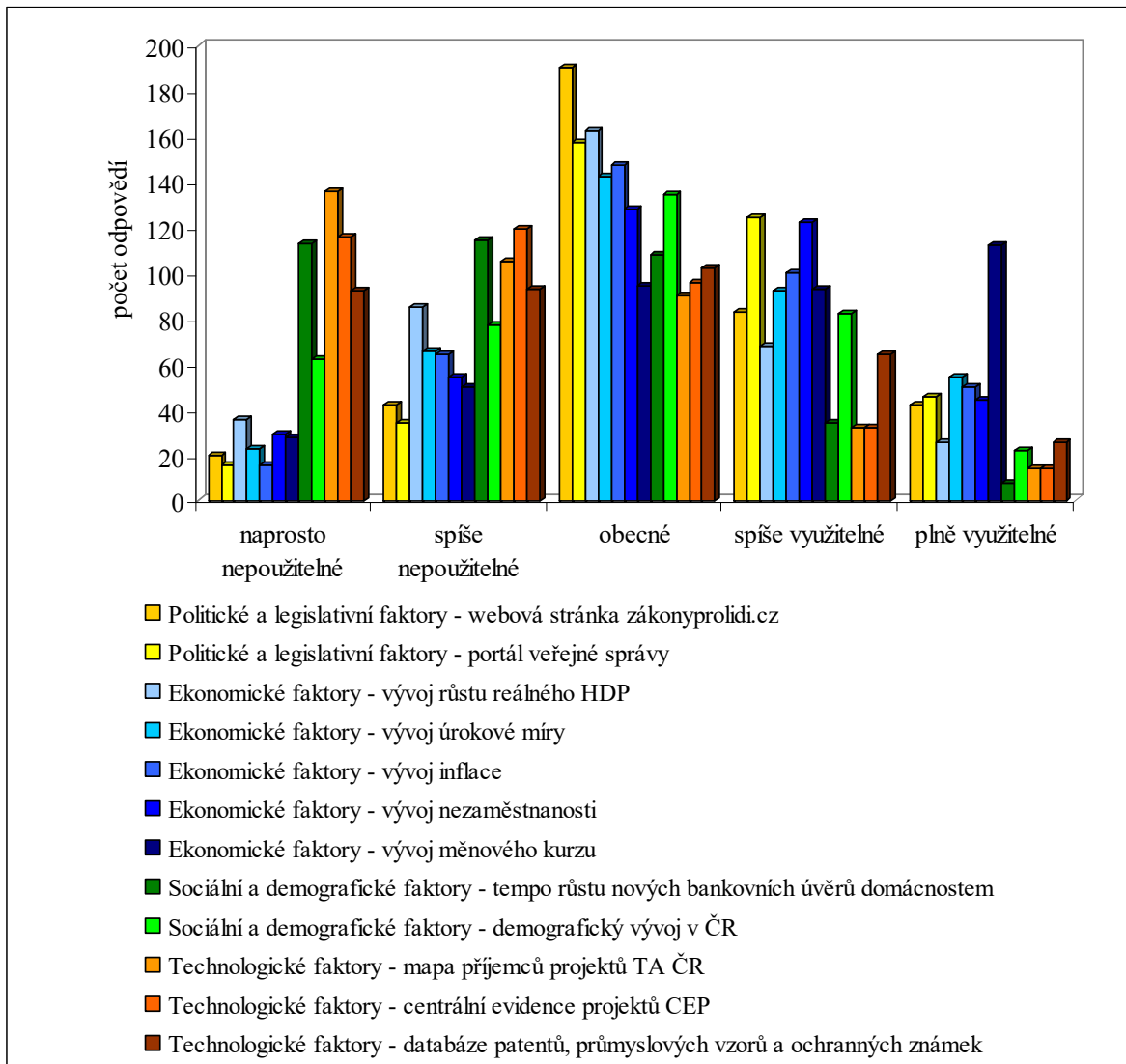
Příloha M – Grafy ke kvantitativnímu výzkumu



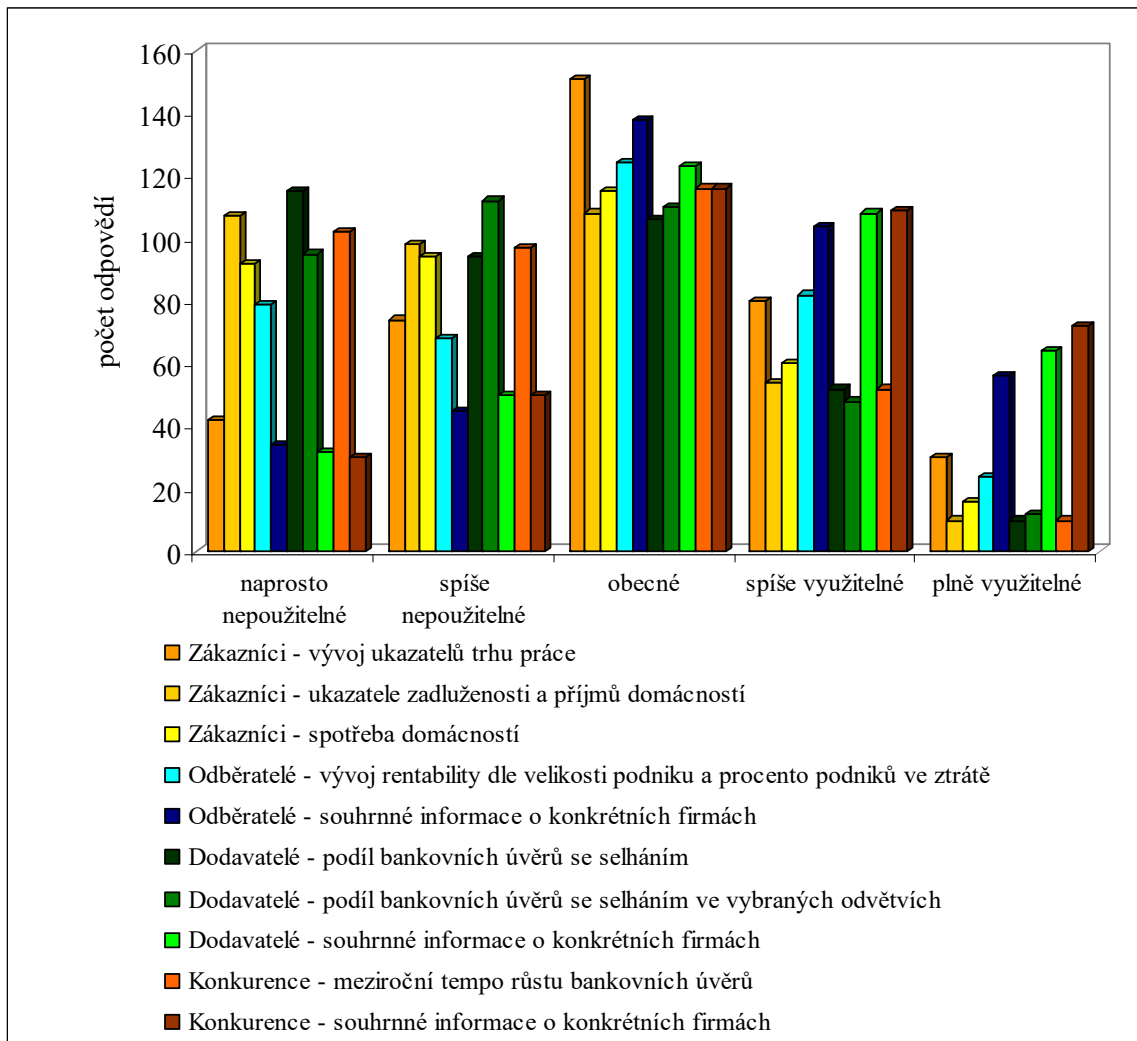
Obrázek 1: Hodnocení vybraných informací makrozátěžových testů
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 2: Hodnocení ostatních vybraných informací otevřených dat
 Zdroj: vlastní zpracování

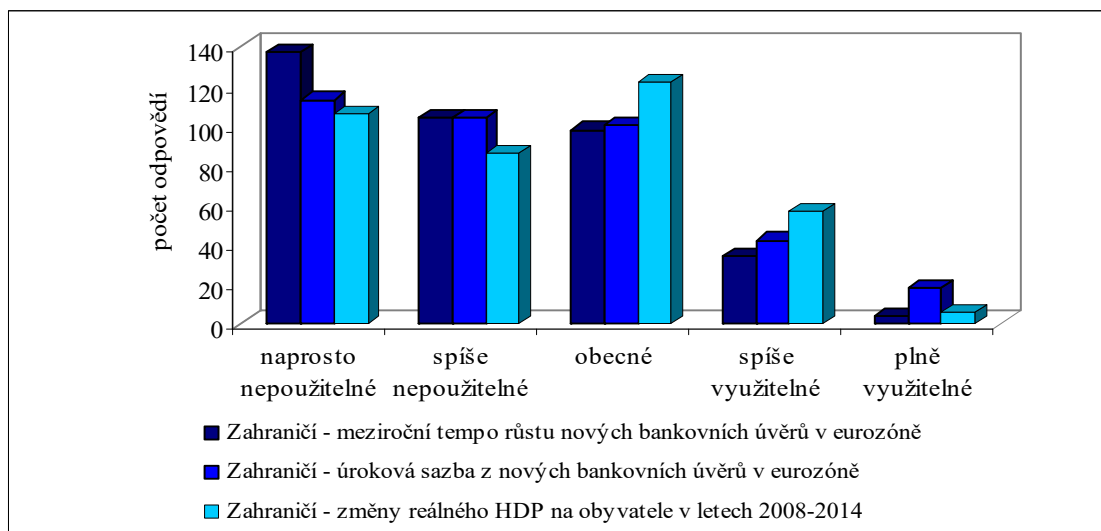


Obrázek 3: Hodnocení vybraných informací pro rozbor faktorů PEST analýzy
 Zdroj: vlastní zpracování



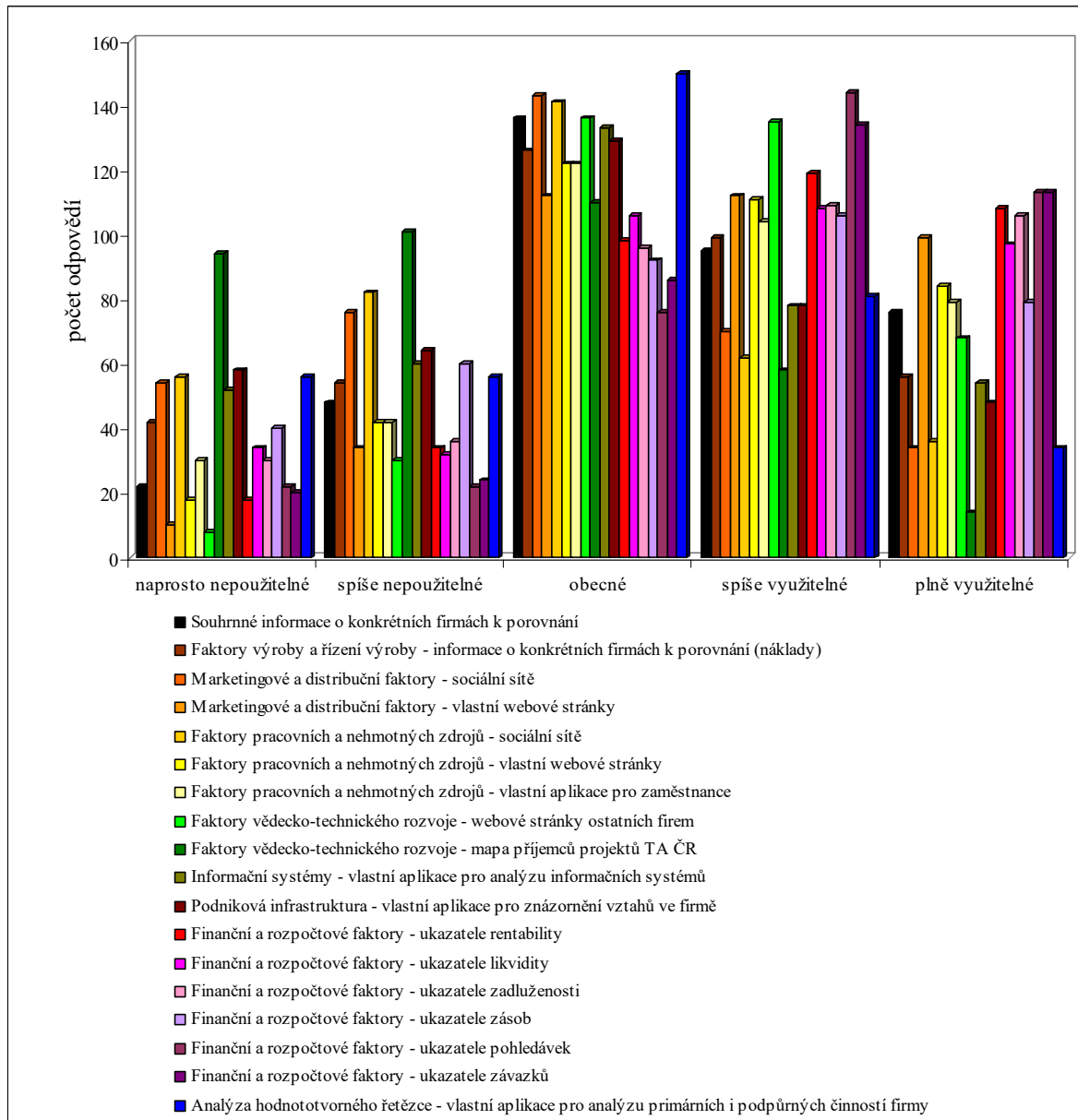
Obrázek 4: Hodnocení vybraných informací pro rozbor konkurenčních sil podniku

Zdroj: vlastní zpracování

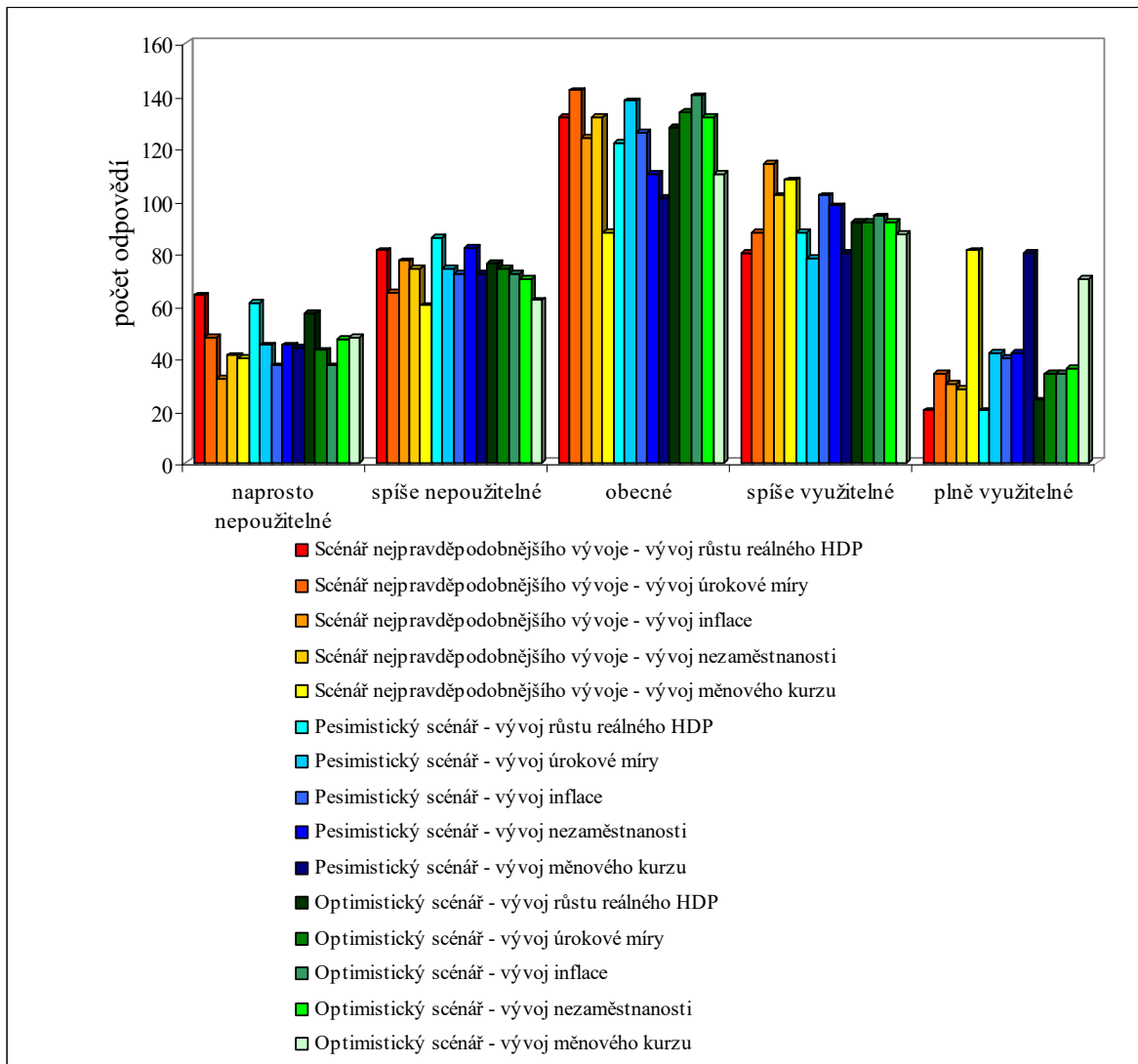


Obrázek 5: Hodnocení vybraných informací pro rozbor zahraničního okolí podniku

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6: Hodnocení vybraných informací pro rozbor vnitřního prostředí podniku
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Hodnocení vybraných informací pro tvorbu strategických scénářů
 Zdroj: vlastní zpracování