

Strategická analýza podniku zabývajícího se obchodem a distribucí hasicí techniky a návrhy na jeho další rozvoj

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Martin Homolka

Zuzana Holčapková

Brno 2015

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Martinu Homolkovi, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování této práce ochotně poskytoval.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategická analýza podniku zabývajícího se obchodem a distribucí hasicí techniky a návrhy na jeho další rozvoj** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 21. května 2015

Abstract

Holčapková, Z. Strategic analysis of the company engaged in sale and distribution of fire equipment and proposals for its further development. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor thesis deals with strategic analysis of the selected company. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The issues related to the topic of thesis are summarized in a theoretical part which is based on study of professional literature. In a practical part the company is introduced and the external environment of the company is analysed by using PESTE analysis and Porter's five forces model and the opportunities and threats that affect the company are described. Afterwards the internal environment of the company is analysed by using the internal resources and the strengths and weaknesses of the company are described. The SWOT analysis is performed after completion of external and internal environment analysis. It combines the opportunities and threats with strengths and weaknesses of the company and the proposals for company's further development are submitted on its base.

Keywords

Strategic analysis, external environment, internal environment, SWOT analysis

Abstrakt

Holčapková, Z. Strategická analýza podniku zabývajícího se obchodem a distribucí hasicích techniky a návrhy na jeho další rozvoj. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou vybraného podniku. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Literární rešerše je vypracována na základě studia odborné literatury a je zde shrnuta problematika týkající se tématu práce. Tyto poznatky jsou následně využity v praktické části. Po představení podniku je pomocí PESTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil provedena analýza vnějšího prostředí podniku a jsou popsány příležitosti a hrozby, které na podnik působí. Následuje analýza vnitřního prostředí podniku, vypracovaná na základě interních zdrojů, a jsou shrnuty silné a slabé stránky podniku. Po dokončení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je provedena analýza SWOT, která kombinuje příležitosti a hrozby okolí se silnými a slabými stránkami podniku, a na jejímž základě jsou na závěr podniku předloženy návrhy na jeho další rozvoj.

Klíčová slova

Strategická analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí, SWOT analýza

Obsah

1	Úvod a cíl práce	10
1.1	Úvod.....	10
1.2	Cíl práce.....	10
2	Literární rešerše	11
2.1	Strategie a strategické řízení	11
2.2	Strategická analýza.....	14
2.3	Vnější prostředí podniku.....	14
2.3.1	Makroprostředí.....	15
2.3.2	Mikroprostředí (oborové, odvětvové)	18
2.3.3	Situační analýza vnějšího prostředí.....	20
2.4	Vnitřní prostředí podniku.....	22
2.4.1	„Šťastný atom“ neboli „7S“	22
2.4.2	Princip klíčových faktorů	22
2.4.3	Princip potenciálů úspěchu.....	24
2.4.4	Hodnotový řetězec.....	25
2.4.5	Balanced Scorecard (BSC).....	26
2.4.6	The EFQM Excellence Model.....	27
2.4.7	Finanční analýza	27
2.4.8	Situační analýza vnitřního prostředí	29
2.5	Analýza SWOT	30
3	Metodika	33
4	Vlastní práce	34
4.1	Představení společnosti.....	34
4.1.1	Historie společnosti.....	34
4.1.2	Poslání a vize společnosti	34
4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	35
4.2.1	Makroprostředí.....	35

4.2.2	Mikroprostředí.....	39
4.2.3	Situační analýza vnějšího prostředí.....	41
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	42
4.3.1	„Šťastný atom“ neboli „7S“	42
4.3.2	Finanční analýza	44
4.3.3	Situační analýza vnitřního prostředí.....	47
4.4	Analýza SWOT	49
4.4.1	Navržené strategie.....	50
5	Diskuse	53
6	Závěr	55
7	Literatura	56
A	Rozvaha za období 2009-2013	60
B	Výkaz zisku a ztráty za období 2009-2013	61

Seznam obrázků

Obr. 1	Proces strategického řízení	12
Obr. 2	Strategická analýza	14
Obr. 3	Základní faktory vnějšího prostředí	15
Obr. 4	Porterův diamant	18
Obr. 5	Pět konkurenčních sil podle Portera	19
Obr. 6	Hodnotový řetězec podle Portera	26
Obr. 7	Model hodnotového řetězce BSC podle Kaplana a Nortona	27
Obr. 8	Využití metody SWOT při koncipování strategií	31
Obr. 9	Vývoj HDP v ČR v jednotlivých čtvrtletích let 2010–2014 [v %]	36
Obr. 10	Míra inflace v ČR [v %] v letech 2005–2015	37
Obr. 11	Vývoj počtu nezaměstnaných v ČR v letech 2006–2014	37
Obr. 12	Organizační struktura společnosti	43

Seznam tabulek

Tab. 1	Klíčové faktory vnitřního prostředí	23
Tab. 2	Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů s predikcí	36
Tab. 3	Ukazatele rentability	45
Tab. 4	Ukazatele likvidity	45
Tab. 5	Ukazatele aktivity	46
Tab. 6	Ukazatele zadluženosti	47
Tab. 7	Analýza SWOT	49
Tab. 8	Matice SWOT	50
Tab. 9	Rozvaha za období 2009-2013	60
Tab. 10	Výkaz zisku a ztráty za období 2009-2013	61

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

V současné době, kdy se podnikatelské prostředí neustále mění, je nezbytné, aby organizace měly k dispozici jasně formulovanou strategii, tedy jasně vytyčený směr, kterým se chtějí dále ubírat. Z důvodu postupného stírání bariér mezi jednotlivými obory zaznamenáváme sílící hrozbu konkurence. Společnosti, které podnikají na světových trzích, musí vykonávat strategické aktivity, aby byly schopny se na těchto trzích prosadit. Management organizací tedy stojí před náročnými úkoly, k nimž patří zejména správné stanovení strategických cílů a výběr efektivních strategií k jejich dosažení.

K formulaci takové strategie, jež by vedla k dosažení a udržení konkurenční výhody, je nutné poznat souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, a tím podnik připravit na všechny situace, které mohou s velkou pravděpodobností v budoucnu nastat.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem strategické analýzy, jakožto součásti strategického řízení podniku, která zahrnuje analytické postupy směřující k formulaci strategie. Vybraná společnost, o níž je pojednáváno v bakalářské práci, a jejíž hlavní činností je výroba a prodej hasicích přístrojů a hydrantových systémů, si za dobu své působnosti na trhu vybudovala dobré postavení a silnou značku. Jak ale společnost reaguje na změny okolí? Využívá příležitostí a snaží se neutralizovat hrozby? A jak to vypadá uvnitř společnosti? Plní společnost své závazky a stanovené cíle? Tyto otázky nám pomohou zodpovědět vybrané metody analýz vnějšího a vnitřního prostředí daného podniku. Na jejich základě pak budou formulována doporučení pro další rozvoj tohoto podniku.

1.2 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku formulovat doporučení týkající se zlepšování procesů probíhajících v tomto podniku. V rámci analýzy vnějšího prostředí budou popsány konkrétní příležitosti a hrozby, které na podnik působí, pomocí analýzy vnitřního prostředí budou identifikovány silné a slabé stránky podniku. Na závěr budou navržena strategická doporučení vedoucí k dalšímu možnému rozvoji tohoto podniku.

2 Literární rešerše

Podniky jsou podle Geršlové (2012) primárním zdrojem národohospodářských hodnot. Zaměstnávají velkou část obyvatelstva a hrají tedy důležitou roli v sociálních systémech společnosti. Jak uvádí Veber a kol. (2009), každý podnik se snaží úspěšným a dlouhodobým plněním své funkce dosahovat cílů svých zakladatelů či vlastníků. Realita je ale v dnešní době velmi různorodá a neustále se mění. K analýze současné i očekávané budoucí situace slouží strategické řízení, které má ukázat směr nevhodnějšího vývoje podniku.

2.1 Strategie a strategické řízení

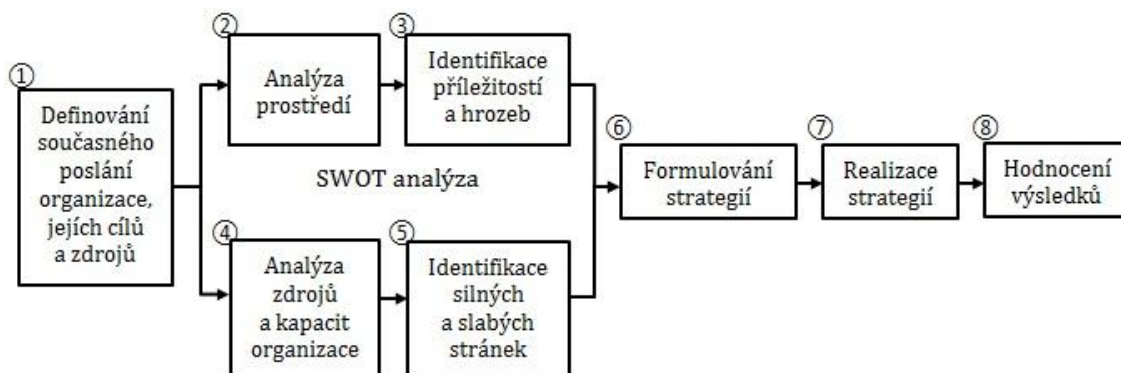
Pojmy jako strategie či strategické řízení mají svůj původ ve vojenství. Tichá a kol. (1998) uvádí, že slovo „strategos“ se původně vztahovalo k psychologickým vlastnostem vojevůdce a ke způsobu, jakým se zhostil své role. Podle Vebera a kol. (2009) znamenalo velké množství nasazených vojenských sil ve vojenských akcích velkou složitost válečných operací, což vedlo k posílení významu strategického myšlení a jednání. Mallya (2007) uvádí, že aplikace strategie v nevojenských oblastech, zejména v podnicích, začala někdy na počátku šedesátých let.

Dnes je strategické řízení podle Vebera a kol. (2009) součástí celkového řízení organizace, souvisí s nejdůležitějšími operacemi dlouhodobějšího charakteru a spadá především do pravomoci vrcholového managementu. Wheelen a Hunger (2000) upozorňují na fakt, že proces strategického řízení zasahuje všechny základní manažerské funkce a je tedy nutné, aby strategie organizace byly plánované, organizované, realizované a kontrolované. Veber a kol. (2009) dodává, že strategické řízení má určité specifické rysy, kterými se od běžného řízení odlišuje. Jelikož existuje řada faktorů, které ovlivňují budoucí vývoj a my nejsme schopni přesně predikovat změny a vlivy těchto faktorů, je strategické řízení založeno na rozhodování se značným stupněm rizika. Jakubíková (2008) popisuje strategické řízení firmy jako dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které jsou zásadní pro rozvoj firmy, a uvádí nejdůležitější strategická rozhodnutí pracovníků vrcholového managementu:

- rozhodnutí o směru podnikání (jaký produkt, na jakém území, jaký typ vlastnictví, jaká velikost firmy atd.);
- stanovení cílů (dosažení určitého procenta zisku, podílu na trhu, objemu maloobchodního obrátu, procenta meziročního růstu, např. obrátu, image atd.);
- formulování a implementace strategie;
- stanovení pozice marketingu ve firmě;
- určení úlohy dalších firemních funkcí;
- vytvoření strategicky orientované firemní kultury;

- vytvoření motivačního systému;
- rozhodnutí o alokaci zdrojů;
- utvoření kontrolní funkce.

Robbins a Coulter (2004) popisují proces strategického řízení v osmi krocích, které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení, přičemž zdůrazňují, že i vynikající strategie může zkolabovat, není-li řádně realizována a hodnocena.



Obr. 1 Proces strategického řízení
Zdroj: Robbins a Coulter, 2004, s. 193.

Osmikrokový proces strategického řízení podle Robbinse a Coultera (2004):

1. Definování současného poslání organizace, jejích cílů a strategií
2. Analýza prostředí
3. Identifikace příležitostí a hrozeb
4. Analýza zdrojů a kapacit organizace
5. Identifikace silných a slabých stránek
6. Formulace strategií
7. Realizace strategií
8. Hodnocení výsledků

Strategické řízení se podle Sedláčkové a Buchty (2006) uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií a k jejich formulaci využívá různé přístupy. Často uplatňovaným je hierarchický přístup, který je založen na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Poslání

Poslání podle Sedláčkové a Buchty (2006) identifikuje základní funkci podniku a vyjadřuje smysl existence organizace. Jak vysvětlují Pošvář, Tomšík a Žufan (2007), formulované poslání je důležitým prvkem strategického managementu, jelikož řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům dodává pocit sounáležitosti

s organizací. Podle Kotlera a Kellera (2007) je specifické poslání podniku obvykle jasné již od samého počátku, ale v průběhu doby se může změnit, pokud například společnost využije nových příležitostí nebo zareaguje na nové tržní podmínky.

Vize

Vize představuje podle Kaplana a Nortona (2010) žádoucí budoucí výsledky podniku. Sedláčková a Buchta (2006) doplňují, že vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter.

Strategické cíle

Strategické cíle podniku vyjadřují podle Jakubíkové (2008) žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout a který lze měřit příslušnými kvalitativními či kvantitativními ukazateli. Baye (2006) uvádí, že správná definice cílů je prvním krokem ke správnému rozhodování a zdůrazňuje, že cílem každého podniku musí být maximalizace jeho hodnoty. Obecně by cíle podniku měly splňovat určitá kritéria, která jsou v odborné literatuře definována pomocí anglické zkratky SMART. Podle této metody, kterou jako první použil Doran (1981), by cíle měly být:

- Stimulating (stimulující),
- Measurable (měřitelné),
- Acceptable (přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat),
- Realistic (reálné),
- Timed (vymezené v čase).

Strategie

Strategie má podle Sedláčkové a Buchty (2006) stanovit cestu, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů, aby byla zajištěna celková prosperita a úspěšnost podniku. Johnson a Scholes (2000) definují strategii jako zaměření a rozsah činností podniku, které mají vytvářet soulad mezi podnikovými zdroji a vnějším prostředím a mají naplňovat očekávání těch, kteří jsou s podnikem spjati. Truneček (2009) uvádí, že strategie je skutečný a v každodenní praxi uplatňovaný systém hierarchických cílů, které jsou ve vzájemném souladu a směřují k naplnění celopodnikové strategie.

Literatura o formulování a vypracovávání strategie představuje mnoho různých přístupů a myšlenkových škol. Podle Kaplana a Nortona (2010) by však výsledkem každého přístupu mělo být určení směru odlišujícího postavení a nabídku firmy od postavení a nabídek jejích konkurentů, a to natolik, aby si mohla vytvořit udržitelnou konkurenční výhodu vedoucí k prvořadě finanční výkonnosti.

Sedláčková a Buchta (2006) upozorňují, že formulace tohoto poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje analýzu velkého množství informací nejen o samotném podniku a jeho jednotlivých stránkách, ale taktéž o jeho okolí. Je třeba identifikovat vnější faktory působící na podnik a zkonfrontovat je se zdroji podniku – to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty.

2.2 Strategická analýza

V dnešním soutěživém prostředí, v němž jsou změny stále bouřlivější, je podle Jáčové a kol. (2013) důležité neustále vyhodnocovat firemní cíle, strategii, jednotlivé procesy a způsoby měření výkonu. K tomu, aby si firmy udržely konkurenceschopnost, musí sledovat své okolí a pružně reagovat na jeho změny. Sedláčková a Buchta (2006) definují strategickou analýzu jako soubor analytických technik, které rozkládají určitý komplex na jednotlivé části, čímž je nám umožněno odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Podle Synka a kol. (2010) strategická analýza představuje východisko pro výběr a formulaci poslání, cílů a strategie, které směřují k jejímu naplnění, a je důležitou součástí tvorby samotné strategie podniku. Hlavním cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny důležité faktory, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Velmi podstatné je posoudit vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují, nebo které se mohou v budoucnu projevit.

Sedláčková a Buchta (2006) vymezují dva základní okruhy orientace strategické analýzy. Jsou jimi:

- analýza orientovaná na vnější okolí podniku,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Vnější faktory



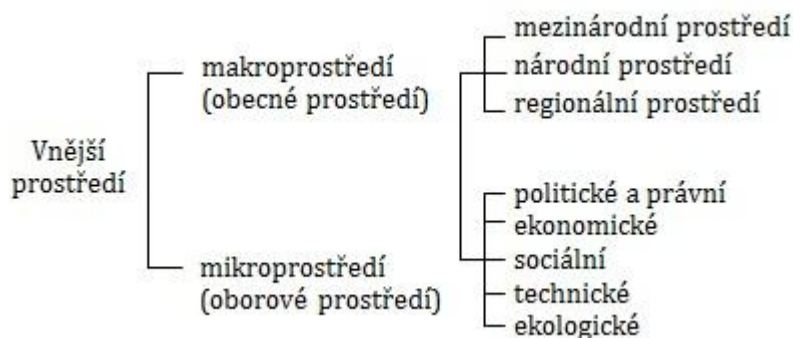
Obr. 2 Strategická analýza
Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10

2.3 Vnější prostředí podniku

Správné zasazení podniku do jeho okolí je podle Sedláčkové a Buchty (2006) základem pro formulaci efektivní strategie podniku. Existuje celá řada prvků, jimiž je

okolí podniku tvořeno, a které vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Je proto nezbytné toto okolí poznat a pochopit zákonitosti jeho fungování.

V odborné literatuře se setkáváme s dělením okolí podniku na **makroprostředí** a **mikroprostředí**. Podle Dedouchové (2001) je mikroprostředí někdy také nazýváno podnikatelským prostředím, v němž podnik podniká, a makroprostředí, které vytváří společné prostředí pro všechna mikroprostředí, je všem odvětvím společné. Pošvář a Chládková (2009) klasifikují základní faktory vnějšího prostředí tak, jak je uvedeno na Obr. 3.



Obr. 3 Základní faktory vnějšího prostředí
Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009, s. 36

Z obrázku je patrné, že vnější prostředí je tvořeno faktory, které mají svůj původ v makroprostředí a v mikroprostředí, tedy mimo organizaci. Následující rysy, jak je uvádějí Pošvář a Chládková (2009), jsou charakteristické pro vývoj vnějšího prostředí:

- rozvoj informačních a komunikačních technologií,
- růst požadavků zákazníků,
- narůstající a měnící se konkurence,
- větší globalizace trhů,
- omezení vlivu vlád,
- sbližování sektorů a odvětví,
- větší význam životního prostředí.

2.3.1 Makroprostředí

Makroprostředí je podle Pošváře a Chládkové (2009) tvořeno faktory, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Dedouchová (2001) dodává, že u mnoha faktorů dochází k neustálým změnám, čímž je vytvářen prostor pro nové příležitosti a hrozby.

Kislingerová (2005) uvádí, že při analýze makroprostředí se zkoumají pro podnik důležité politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Pošvář a Chládková (2009) tento výčet doplňují o faktory ekologické, čímž se do-

stáváme ke klasifikaci složek makroprostředí, která je označována jako **PESTE analýza**. U některých autorů se můžeme setkat s pojmem analýza PESTEL, která samostatně zdůrazňuje legislativní faktory.

Politické a právní prostředí

Politické a právní prostředí je podle Pošváře a Chládkové (2009) vytvářeno především vládou, která vymezuje pravidla, navrhuje zákony a vynucuje jejich dodržování. Je tvořeno mnoha faktory vytyčujícími směr rozvoje podniku a vytvářejícími politický a právní rámec jeho vývoje. Mezi tyto faktory patří podle Sedláčkové a Buchty (2006) například:

- politická stabilita,
- pracovní právo,
- daňová politika,
- antimonopolní zákonodárství,
- ochrana spotřebitele,
- obchodní regulační opatření.

Ekonomické prostředí

Faktory ekonomického prostředí působí podle Pošváře a Chládkové (2009) na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství. Základními ekonomickými faktory jsou podle Kislingerové (2001):

- úrokové míry,
- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- fáze ekonomického cyklu.

Sociální prostředí

V tomto prostředí jsou podle Pošváře a Chládkové (2009) zahrnuty sociální, demografické a kulturní faktory, úzce spjaté s životní úrovní společnosti. Kaplan a Norton (2010) sem řadí:

- demografické poměry,
- kultura,
- třídní struktura,
- školství,
- podnikatelský duch,
- postoje,
- trávení volného času.

Technické a technologické prostředí

Podle Pošváře a Chládkové (2009) sem patří faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Při současném stále se zrychlujícím tempu technologických změn je podle Kislíngerové (2001) nezbytné neustále sledovat rozvoj techniky a technologií, modernizovat výrobu a služby a vytvářet tak předpoklady pro dlouhodobou existenci a konkurenceschopnost organizací. Kaplan a Norton (2010) uvádějí tyto faktory technologického prostředí:

- úroveň technologického rozvoje,
- míra rozšíření technologií,
- vliv technologií na produktovou nabídku,
- vliv na strukturu nákladů a hodnotového řetězce.

Ekologické prostředí

V dnešní době je kladen stále větší důraz na ochranu životního prostředí. Proto, jak uvádí Pošvář a Chládková (2009), je tato oblast častěji pod dohledem široké veřejnosti a je vydáváno více legislativních předpisů, které jsou stále přísnější. Mezi faktory tohoto prostředí řadí Kaplan a Norton (2010) následující:

- emise skleníkových plynů,
- spotřeba energie,
- spotřeba čisté vody,
- objem produkováných pevných odpadů,
- objem vypouštěných tekutých odpadů,
- recyklace,
- celková environmentální stopa.

Existuje celá řada faktorů, které bychom u jednotlivých skupin mohli dále jmenovat, nicméně Sedláčková a Buchta (2006) zdůrazňují, že cílem analýzy PESTE není zpracování vyčerpávajícího seznamu různých faktorů, ale rozpoznání těch, které jsou významné právě pro určitý podnik. Navíc vlivy, které jsou pro jeden podnik stěžejní, nemusí mít takovou váhu pro jiný podnik. Jinými slovy, jak uvádějí Robbins a Coulter (2004), prostředí obsahující pro jednu organizaci příležitosti, může pro jinou organizaci představovat hrozby.

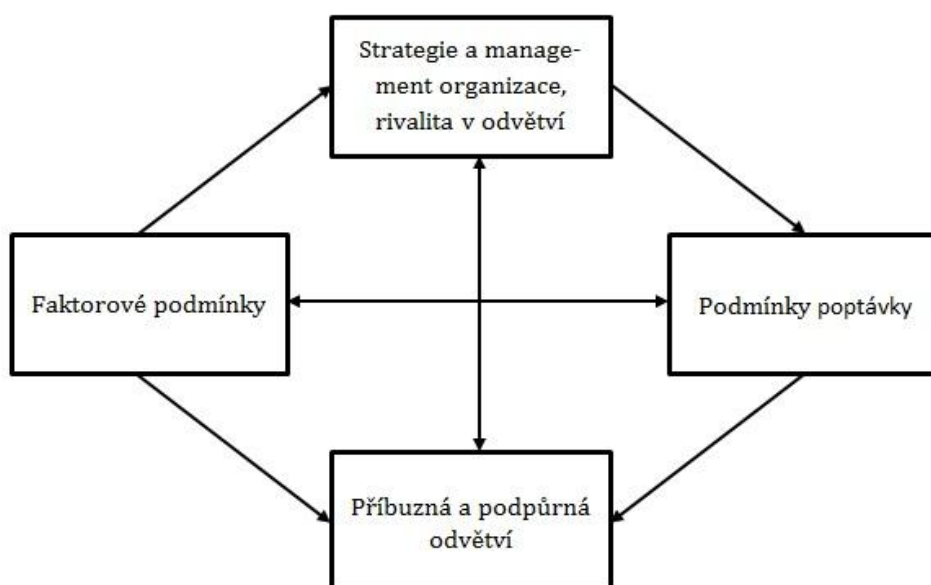
2.3.2 Mikroprostředí (oborové, odvětvové)

Mikroprostředí je podle Sedláčkové a Buchty (2006) představováno především odvětvím, v němž podnik působí, a bezprostředními konkurenčními silami.

Odvětví

Pošvář a Chádková (2009) definují odvětví jako skupinu podniků nabízejících na trhu obdobné produkty, jež uspokojují stejné potřeby velké skupiny zákazníků. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je však obtížné definovat relevantní odvětví, neboť hranice odvětví v současné době nejsou jasně vymezeny, a je tedy nutné nahlížet na strukturu odvětví jako na proměnnou veličinu.

Úroveň odvětví je podle Portera (1995) ovlivňována čtyřmi skupinami faktorů, označovanými jako Porterův diamant.



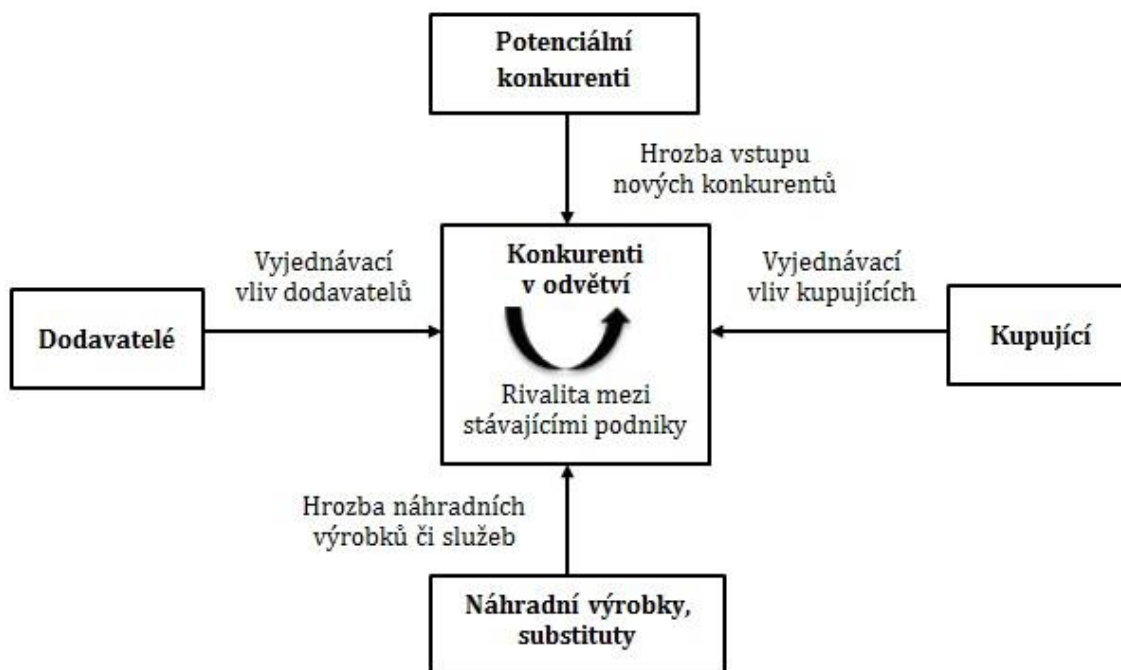
Obr. 4 Porterův diamant
Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009, s. 45

Konkurence

Konkurence je podle Portera (2004) jádrem úspěchu či neúspěchu firem. Určuje vhodnost firemních aktivit, které mohou přispět k výkonu firmy. Hledání příznivého konkurenčního postavení v odvětví, v němž se vyskytuje konkurence, označujeme pojmem konkurenční strategie. Ta může být podle Mlákaye (2004) jasně formulovaná nebo skrytá. Konkurenční strategii bychom tedy mohli definovat jako kombinaci nástrojů a metod, prostřednictvím kterých se firma snaží dosáhnout stanoveného cíle.

Charakter a intenzita konkurence v odvětví je podle Portera (2004) určena pěti konkurenčními silami. Chce-li být podnik úspěšný, musí tyto síly rozpoznat,

vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a v ideálním případě obrátit jejich působení ke svému prospěchu.



Obr. 5 Pět konkurenčních sil podle Portera

Zdroj: Porter, 2004, s. 5

Rivalita mezi stávajícími podniky může mít podle Sedláčkové a Buchty (2006) různou intenzitu a řadu forem. Mezi využívané konkurenční nástroje patří například cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, nové výrobky atd. Obvyklými faktory ovlivňujícími míru rivality mezi konkurenty v odvětví jsou:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- míra růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciací produktů,
- výstupní bariéry z odvětví,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci.

Hrozba vstupu nových konkurentů vyplývá podle Pošváře a Chládkové (2009) z toho, že se nově vstupující subjekty snaží získat podíl na trhu a dosáhnout zisk na úkor stávajících podniků. Síla této hrozby závisí podle Sedláčkové a Buchty (2006) zejména na očekávané reakci ostatních konkurentů a na vstupních bariérách, jichž existuje několik typů:

- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- technologie a speciální know-how,
- znalost značky a oddanost zákazníků,
- kapitálová náročnost,
- absolutní nákladové výhody,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativní opatření a státní zásahy.

Hrozba substitutů spočívá podle Dedouchové (2001) v tom, že jejich existence limituje ceny, za které podnik prodává, čímž je limitována také ziskovost podniku. Naopak, při malém množství blízkých substitutů mohou podniky zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí následující faktory determinující konkurenční sílu substitutů:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu.

Vyjednávací vliv dodavatelů se podle Pošváře a Chládkové (2009) projevuje zvyšováním cen a snižováním kvality a množství dodávaných produktů. Jejich vliv roste, jestliže:

- dodavatelů je málo,
- jejich produkty jsou pro podniky v odvětví nezbytné,
- k dodávaným produktům neexistují substituty.

Vyjednávací vliv kupujících se podle Dedouchové (2001) projevuje tlakem na snižování cen odebíraných produktů a vysokými požadavky na kvalitu nebo lepší servis, což má za příčinu růst výrobních nákladů. Podle Pošváře a Chládkové (2009) vliv kupujících roste, když:

- odebírají velké množství nebo celou produkci podniku,
- podnik vyrábí pouze jeden nebo několik málo výrobků,
- v odvětví se nachází mnoho podniků.

Kaplan a Norton (2010) uvádějí, že popsany Porterův model pěti sil pomáhá vyhodnotit přitažlivost odvětví a určit konkrétní síly, které toto odvětví utvářejí. Sedláčková a Buchta (2006) doplňují, že síla působení těchto pěti faktorů je v každém odvětví jiná a s vývojem odvětví se mění, čímž se mění i jeho výnosnost a atraktivita.

2.3.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je podle Pošváře a Chládkové (2009) zjistit, co by se mohlo v okolí podniku přihodit, jak by to mohlo ovlivnit jeho činnost a existenci, a jak by na tyto případné změny měl podnik reagovat.

Veber a kol. (2009) uvádí, že schopnost podniku včas rozpoznat potenciál změny v okolním prostředí je základním předpokladem možných změn ve způsobu provádění přijatých strategických záměrů a také důležitým zdrojem potenciální konkurenční výhody.

Příležitosti

Pošvář a Chládková (2009) definují tržní příležitost jako oblast potřeby a zájmů kupujících, kde je vysoká pravděpodobnost toho, že podnik dosáhne zisku uspokojením této potřeby. Ve většině případů jsou příležitosti podle Vebera a kol. (2009) chápány jednak jako příležitosti pomáhající neutralizovat hrozby, jednak jako růstové a rozvojové příležitosti, které vyplývají z charakteru okolí.

Hrozby

Hrozby lze podle Robbinse a Coultera (2004) definovat jednoduše jako negativní trendy ve faktorech vnějšího prostředí. Veber a kol. (2009) upozorňuje na to, že při analýze budoucích hrozeb okolí je nutné vycházet z hrozeb makro i mikrookolí podniku.

Veber a kol. (2009) uvádí přehled typických hrozeb:

- státní regulace,
- vysoká diferenciací v odvětví,
- pomalý růst odvětví
- velký počet konkurujících firem, stejně velké konkurující firmy,
- know-how používané v odvětví,
- hrozba substitutů,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Matice faktorů vnějšího prostředí EFE

Tvorba matice EFE probíhá podle Svobody a kol. (2006) v pěti krocích:

- identifikace kritických faktorů (příležitostí a hrozeb),
- přiřazení váhy každému faktoru (od 0,0 do 1,0), přičemž součet všech vah musí být roven 1,0,
- přiřazení známky každému faktoru (od 1 do 4) podle toho, jak jednotlivé strategie podniku reagují na daný faktor (1 – velmi slabá reakce, 2 – slabá reakce, 3 – střední reakce, 4 – velmi dobrá reakce),
- vynásobení vah jednotlivých faktorů a jejich známek,
- součet vážených skóre a určení celkového váženého skóre.

Celkové skóre se podle Svobody a kol. (2006) může pohybovat v intervalu od 1,0 do 4,0. Průměrné skóre tedy činí 2,5. Celkové vážené skóre s hodnotou 1,0 tedy znamená, že podnik není připraven vhodně reagovat na využívání příležitostí

a předcházení hrozbám. Naopak celkové vážené skóre s hodnotou 4,0 značí vynikající reakci podniku na existující příležitosti a hrozby.

2.4 Vnitřní prostředí podniku

Pošvář a Chládková (2009) definují vnitřní prostředí podniku jako množinu prvků a jejich vzájemných vazeb existujících uvnitř podniku. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) je vnitřní prostředí představováno souborem sil působících uvnitř podniku, které mají specifické dopady na jeho řízení. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na detekci jeho silných a slabých stránek.

Existuje více přístupů klasifikace složek vnitřního prostředí. Uvedeme si některé z nejznámějších.

2.4.1 „Šťastný atom“ neboli „7S“

Velmi rozšířeným přístupem ke klasifikaci vnitřního prostředí je podle Pošváře a Chládkové (2009) tzv. „Šťastný atom“ neboli „7S“ poradenské firmy McKinsey, který charakterizuje sedm nejdůležitějších kritických faktorů, jež podmiňují úspěch a prosperitu podniku. Tyto faktory jsou koncipovány tak, aby začínaly písmenem „s“ – odtud název modelu. Pošvář a Chládková (2009) popisují tyto faktory následovně:

- **Strategie** je soubor dlouhodobých cílů podniku a postupů k jejich dosažení. Důležitým prvkem strategie je inovace.
- **Struktura** je vnitřní organizační a řídicí uspořádání podniku s jasně vymezenými horizontálními, vertikálními, informačními a kontrolními vazbami.
- **Systemy řízení**, jejichž součástí jsou např. systémy řízení výroby, pružné výrobní systémy, systém přijímání a odměňování zaměstnanců atd.
- **Spolupracovníci** jsou vedoucí pracovníci, kteří plní manažerské funkce.
- **Styl** je forma vedení a způsob jednání manažerů se spolupracovníky i podřízenými pracovníky.
- **Schopnosti** jsou reprezentovány dovednostmi a celkovou úrovní znalostí všech zaměstnanců daného podniku.
- **Sdílené hodnoty** jsou základem kultury podniku, neboť jsou to hodnoty uznávané a preferované společně všemi zaměstnanci podniku.

2.4.2 Princip klíčových faktorů

Klíčové faktory jsou podle Pošváře a Chládkové (2009) rozděleny do pěti skupin, které prostřednictvím dílčích ukazatelů popisují situaci uvnitř podniku. Veber a kol. (2009) popisuje klíčové faktory úspěchu jako momenty, skutečnosti a prvky, na nichž může podnik založit svůj úspěšný vývoj.

Tab. 1 Klíčové faktory vnitřního prostředí

Skupina klíčových faktorů	Vybrané dílčí ukazatele
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň personálního managementu • Vztahy mezi pracovníky • Schopnosti a dovednosti pracovníků • Specializace pracovníků • Fluktuace • Motivace
Výroba, výzkum a vývoj	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmístění zdrojů • Technologie • Využití kapacit • Řízení zásob • Inovace • Patenty, ochranné značky • Kooperace a integrace
Finance a účetnictví	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční strategie • Finanční plánování • Náklady • Pohotové peněžní prostředky • Výsledky hospodaření
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Znalosti zákazníků a jejich pozice • Reklama a podpora prodeje • Distribuční kanály • Podíl na trhu • Poprodejní služby
Organizační úroveň a image organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační struktura • Komunikace v organizaci • Vnitřní kontrolní systém • Organizační kultura • Schopnosti a kvalifikace manažerů

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2009, s. 54

2.4.3 Princip potenciálů úspěchu

Pošvář a Chládková (2009) charakterizují potenciály úspěchu jako funkční či provozní oblasti, jež jsou z hlediska úspěchu důležitější než ostatní. Jestliže se manažeři na tyto potenciály soustředí a pokud konkurence neudělá to samé, podnik může získat konkurenční výhodu. Běžně se tyto potenciály úspěchu dělí na zdroje a schopnosti.

Zdroje podniku

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) probíhá analýza zdrojů ve dvou úrovních agregace. První úroveň tvoří individuální zdroje podniku a následně je ve druhé úrovni nutné zjistit, jak tyto zdroje přispívají k vytváření konkurenční výhody podniku.

Zdroje podniku můžeme podle Sedláčkové a Buchty (2006) rozdělit do čtyř základních skupin:

- **Hmotné zdroje**, např. stroje a zařízení, pozemky, budovy, dopravní prostředky. Kromě elementárních charakteristik (počet, výrobní kapacita, rozloha, spotřeba aj.) je však nutné znát i další vlastnosti, které mají vliv na jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody (stáří, výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost atp.).
- **Lidské zdroje**, jejichž analýza se musí zabývat řadou otázek a souvislostí. Hlavní charakteristiky (počet a struktura podle kvalifikace) je vhodné doplnit o další údaje (motivace, adaptibilita).
- **Finanční zdroje** jsou představovány vlastními a cizími zdroji a je jimi ovlivňována finanční struktura a stabilita podniku.
- **Nehmotné zdroje** zahrnují jak oblast technologie (know-how, obchodní tajemství, licence, patenty), tak oblast zahrnující např. pověst podniku, značku, ochrannou známku. Podnik nesmí význam nehmotných zdrojů podcenit, neboť jejich hodnota může dosahovat významného podílu na hodnotě fixních aktiv.

Sedláčková a Buchta (2006) upozorňují, že cílem podniku při analýze zdrojů není zpracování jednoduchého seznamu zdrojů, ale zjištění, jak jsou dané zdroje využívány, jaké jsou mezi nimi vazby, jak se jednotlivé zdroje a činnosti podniku doplňují a jak úroveň těchto vztahů závisí na schopnostech podniku využívat existující zdroje.

Schopnosti podniku

Schopnost využívání stávajících zdrojů je podle Sedláčkové a Buchty (2006) podmíněna rovnováhou zdrojů a schopností podniku. Vlastní-li podnik důležité zdroje, které však není schopen plně využívat, ztrácí svůj význam.

Nejdůležitějšími oblastmi potenciálů úspěchu jsou podle Pošváře a Chládkové (2009):

- **Prodej a marketing** – pouze dobrý výrobek nebo služba nezaručí prodejní úspěch. Je nutné mít dobře organizovaný prodej.
- **Potřeby zaměstnanců** – uspokojování potřeb zaměstnanců má vliv na výsledky činnosti podniku.
- **Rizika a nebezpečí ohrožující podnik** – je nutné je předvídat, aby bylo možné se s nimi vypořádat.
- **Interní neřešené problémy** – jsou zdrojem možných rizik a nebezpečí.
- **Finanční situace podniku**

2.4.4 Hodnotový řetězec

Sedláčková a Buchta (2006) popisují podnik jako souhrn činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat, dodávat a zajišťovat službami výrobky podniku. Systematické zkoumání těchto činností představuje právě hodnotový řetězec.

Nejznámějším přístupem je **Porterův hodnotový řetězec**, který podle Kaplana a Nortona (2010) určuje sled procesů, nezbytných ke zhotovení a dodání výrobků a služeb podniku zákazníkům, a napomáhá podniku vytyčit činnosti, jež má v úmyslu vykonávat jinak či lépe než konkurence, aby dosáhl udržitelné konkurenční výhody. Tyto činnosti rozdělujeme do dvou skupin. Sedláčková a Buchta (2006) je popisují takto:

Primární činnosti

- Řízení vstupních operací
- Výroba a provoz
- Řízení výstupních operací
- Marketing a prodej
- Servis

Sekundární (podpůrné) činnosti

- Nákupní činnost
- Výzkum a vývoj
- Řízení lidských zdrojů
- Infrastruktura podniku



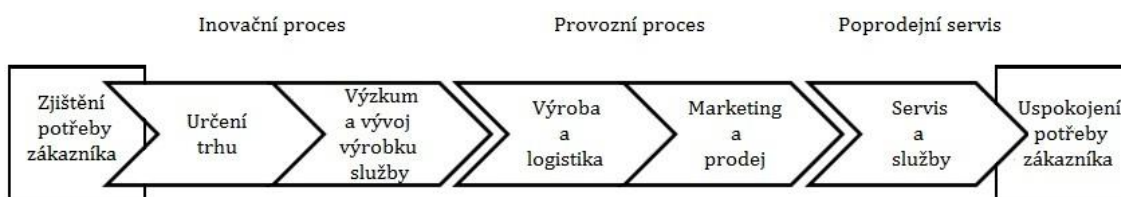
Obr. 6 Hodnotový řetězec podle Portera
Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 84

2.4.5 Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan a Norton (2010) věřili tomu, že měření má pro manažery zásadní význam a chtějí-li podniky zlepšovat řízení svých vztahů se zákazníky, své provozní a inovační procesy a svá nehmotná aktiva, je nezbytné, aby do svých systémů řízení integrovali měření těchto prvků.

Veber a kol. (2009) uvádí, že řadě organizací činí problém reálné propojení strategií s operativní činností a jedním z důvodů tohoto problému je fakt, že základnu operativních plánů tvoří pouze finanční ukazatele, které nejsou schopny dostatečně postihnout firmu v její celistvosti. Je tedy nutné sledovat a vzájemně vyvažovat nejen finanční ukazatele, ale také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a rozvoj znalostí.

Jak uvádí Pošvár a Chládková (2009), úspěšný podnik se podle této metody musí zaměřit na tři klíčové procesy: inovační proces, provozní proces a poprodejní proces. Východiskem pro tento řetězec procesů je zjištění potřeb zákazníků, jejichž naplněním podnik dosáhne zisku - to vše za předpokladu neustálého odborného rozvoje zaměstnanců v inovačním procesu, zlepšení organizace provozního procesu a zkvalitňování služeb poprodejního procesu.



Obr. 7 Model hodnotového řetězce BSC podle Kaplana a Nortona

Zdroj: Pošvář a Chládková, 2010, s. 56

2.4.6 The EFQM Excellence Model

Tuto metodu hodnocení vnitřního prostředí a úspěšnosti podniku vypracovala Evropská nadace pro management jakosti. Podle Pošváře a Chládkové (2009) se podnik může stát podnikatelsky úspěšným (excelentním), pokud bude dodržovat následující principy:

- orientace na výsledky,
- zaměření na zákazníky,
- udržování trvalého vůdčího postavení,
- orientace na procesní řízení,
- zapojování zaměstnanců,
- neustálé učení se a inovace produktů,
- rozvoj partnerství,
- Sociální odpovědnost vůči všem zájmovým skupinám.

Model EFQM má devět hlavních skupin kritérií hodnocení excelence podniku, které jsou rozděleny do dvou oblastí, z nichž každá obsahuje dílčí kritéria - **nástroje a prostředky** (vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy) a **výsledky** (výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti, klíčové výsledky výkonnosti). Konkrétní dílčí kritéria slouží jako ukazatelé pro hodnocení podniku.

2.4.7 Finanční analýza

Finanční analýzu řadíme podle Mulačové a kol. (2013) mezi tradiční nástroje hodnocení finanční situace podniku. Primárním zaměřením finanční analýzy je zpětné hodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku, ale je také výchozím bodem pro tvorbu finančního plánu a dalších důležitých manažerských rozhodnutí.

Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetnictví společnosti. Jak uvádí Mulačová a kol. (2013), jedná se zejména o externí účetní výkazy, kam patří:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty (výsledovka),
- výkaz o peněžním toku (cash flow).

Podstatou finanční analýzy je podle Vebera a kol. (2009) vypracování ukazatelů s dobrou vypovídací schopností vzhledem k ekonomické realitě.

Existuje řada metod a technik k hodnocení finanční kondice podniku. Mulačová a kol. (2013) uvádějí typický postup finanční analýzy:

1. Analýza absolutních ukazatelů

Jedná se o základní metodu posouzení finanční situace podniku, při níž jsou rozebírány jednotlivé složky účetních výkazů. Patří sem:

- horizontální analýza (analýza trendů),
- vertikální analýza (procentní rozbor),
- bilanční pravidla,
- analýza cash flow,
- analýza pracovního kapitálu.

2. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou konstruovány jako podíl dvou absolutních ukazatelů a jsou obvykle rozděleny do následujících bloků:

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk s jinými veličinami, slouží tedy k vyhodnocení úrovně ziskovosti podniku. Pro podnik je žádoucí maximalizace těchto ukazatelů. Patří sem:

- rentabilita celkových aktiv ROA = $(\text{EBIT} / \text{aktiva}) \times 100 \%$
- rentabilita vlastního kapitálu ROE = $(\text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}) \times 100 \%$
- rentabilita tržeb ROS = $(\text{čistý zisk} / \text{tržby}) \times 100 \%$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poukazují na schopnost podniku dostát svým závazkům, jedná se tedy o ukazatele platební schopnosti. Pro podnik je žádoucí přiměřená úroveň těchto ukazatelů. Rozlišujeme:

- běžná (celková) likvidita = $\text{oběžná aktiva} / \text{kr. závazky}$
- pohotová likvidita = $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{kr. závazky}$
- okamžitá (peněžní) likvidita = $\text{kr. finanční majetek} / \text{kr. závazky}$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ilustrují vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Pro podnik je žádoucí maximalizace obratu jednotlivých složek aktiv, resp. minimalizace jejich doby obratu. Patří sem:

- obrat aktiv = $\text{tržby} / \text{aktiva}$
- obrat zásob = $\text{tržby} / \text{zásoby}$

- doba obratu aktiv = $\text{aktiva} / (\text{tržby} / 360)$
- doba obratu zásob = $\text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$
- doba inkasa pohledávek = $\text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$
- doba úhrady krátkodobých závazků = $\text{kr. závazky} / (\text{tržby} / 360)$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou indikátorem rizikovosti, neboť udávají míru zapojení cizích zdrojů do financování podniku. Pro podnik je žádoucí optimální úroveň zadluženosti. Patří sem:

- koeficient samofinancování = $(\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva}) \times 100 \%$
- ukazatel zadluženosti = $(\text{cizí zdroje} / \text{aktiva}) \times 100 \%$
- míra zadluženosti vlastního kapitálu = $(\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}) \times 100 \%$
- úrokové krytí = $(\text{EBIT} / \text{úroky})$

3. Syntéza výsledků a formulace závěrů

Praktickým vyústěním předešlých kroků a posledním krokem finanční analýzy je syntéza výsledků a formulace závěrů. Jelikož finanční analýza musí přinést konkrétní výstupy a reálná doporučení pro daný podnik, je nutné podrobně vyhodnotit vypočtené ukazatele.

- **Vyhodnocení poměrových ukazatelů** probíhá ve třech rovinách – srovnání vypočtených hodnot ukazatelů s doporučenými hodnotami, vyhodnocení vývoje jednotlivých ukazatelů v čase a mezipodnikové srovnání.
- **Aplikace metod komplexního hodnocení finanční situace podniku**, což je seskupování poměrových ukazatelů do jediného souhrnného hodnotícího kritéria. Hovoříme o tzv. bankrotních modelech, kam řadíme např. Altmanův index důvěryhodnosti nebo index IN.

2.4.8 Situační analýza vnitřního prostředí

Úkolem situační analýzy vnitřního prostředí je podle Pošváře a Chládkové (2009) zjistit, zda má podnik k dispozici to, co vede k úspěchu na daném trhu, resp. identifikovat a zhodnotit faktory úspěchu a definovat silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky

Robbins a Coulter (2004) definují silné stránky jako veškeré dobře probíhající činnosti podniku či jakékoliv jeho jedinečné zdroje. Podle Pošváře a Chládkové (2009) lze silné stránky definovat jako:

- významné vlastnosti podniku, výrobků či služeb (významné pro zákazníka),
- významné přednosti podniku (momentálně nenapodobitelné a nedosažitelné konkurencí),
- přednosti zajišťující rozvoj podniku v dlouhodobém časovém horizontu.

Slabé stránky

Slabé stránky popisují Pošvář a Chládková (2009) jako negativní vnitřní podmínky snižující výkonnost podniku. Podle Robbinse a Coultera (2004) je to tedy vše, co se podniku nedaří.

Veber a kol. (2009) uvádí hlavní oblasti, v nichž mohou být silné a slabé stránky hledány a analyzovány:

- finanční postavení podniku,
- výzkum a vývoj,
- organizace podniku,
- úroveň managementu,
- napojení na infrastrukturu,
- výrobní politika,
- výrobní kapacity a jejich flexibilita,
- image firmy/výrobku atd.

Matice faktorů vnitřního prostředí IFE

Matice faktorů vnitřního prostředí (IFE) funguje na stejném principu jako EFE matice, postup jejich tvorby je tedy stejný.

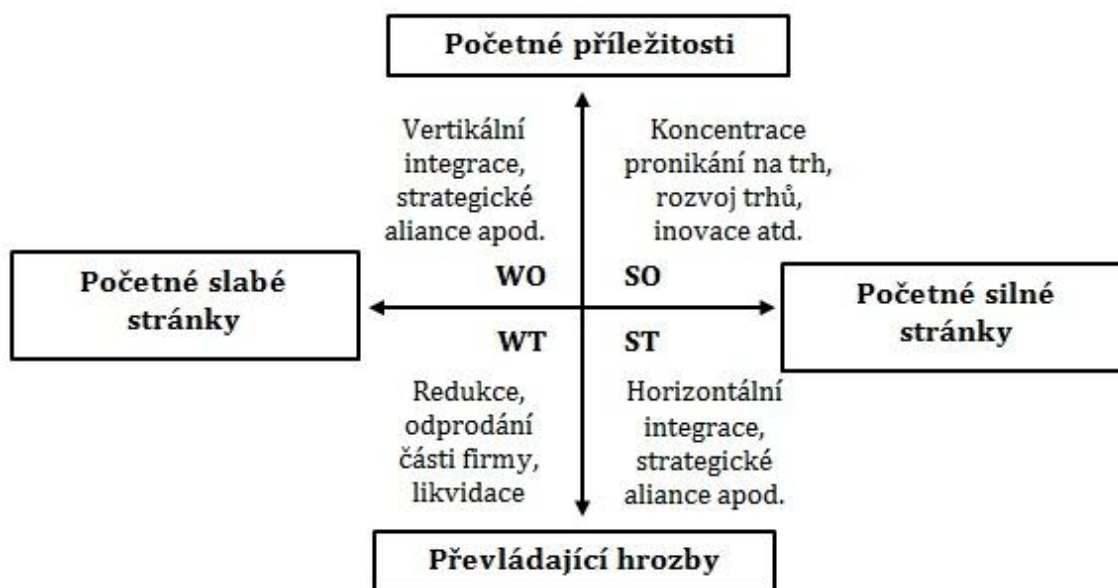
2.5 Analýza SWOT

Po dokončení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se zaměříme na provedení analýzy SWOT. Jak uvádí Kaplan a Norton (2010), jedná se o základní nástroj analýzy strategie, určující silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), kterým podnik musí čelit. Sedláčková a Buchta (2006) upozorňují na to, že rozlišit příležitosti od hrozeb a silné stránky od slabých může být někdy velmi obtížné. Za jistých předpokladů je možné změnit hrozbu na příležitost a naopak.

Podle Vebera a kol. (2009) rozlišujeme na základě SWOT analýzy čtyři typy podnikatelských jednotek:

- ideální – má velké příležitosti a malá ohrožení,
- spekulativní – má velké příležitosti, ale i velká ohrožení,
- vyžralá – má malé příležitosti a malá ohrožení,
- znepokojující – má malé příležitosti a velká ohrožení.

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku získáme podle Vebera a kol. (2009) různé varianty budoucího strategického chování, je však nutné si uvědomit, že se jedná o dynamické faktory. Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že kombinací klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami vznikají čtyři vzorové situace.



Obr. 8 Využití metody SWOT při koncipování strategií
Zdroj: Veber a kol., 2009, s. 535

Sedláčková a Buchta (2006) tyto strategie dále popisují takto:

Strategie SO

Spojením příležitostí plynoucích z okolí a silných stránek, které je podnik schopen nabídnout, vzniká strategie SO (strengths & opportunities) neboli „maxi – maxi“. Jedná se o růstově až agresivně orientovanou strategii, jíž se snaží dosáhnout většina podniků.

Strategie ST

V tomto případě se střetávají silné stránky podniku s hrozbami okolí, čímž vzniká strategie ST (strengths & threats) neboli „maxi – mini“. Zde je nutné včasné rozpoznání hrozeb a jejich minimalizace či přeměna v příležitosti. Hovoříme o diverzifikační strategii.

Strategie WO

Tato situace představuje spojení příležitostí na trhu a slabých stránek podniku. Vzniká tedy strategie WO (weaknesses & threats) neboli „mini – maxi“, která klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek a je označována jako strategie turnaroundu.

Strategie WT

Jedná se o nejméně příznivou situaci, neboť zde u podniku převládají slabé stránky a navíc musí čelit mnoha hrozbám z okolí. Jedná se o obrannou strategii WT (weaknesses & threats) neboli „mini – mini“, orientovanou na minimalizaci slabých stránek a rizik.

Grasseová (2006) dodává, že cílem SWOT analýzy není sestavení vyčerpávajícího seznamu silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb plynoucích z jeho okolí, nýbrž využití jejích výsledků pro identifikaci kritických oblastí, zformulování obecného rozvojového cíle a specifických cílů a stanovení úkolů pro dosažení těchto cílů.

3 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. Teoretická část (literární rešerše) je vypracována na základě studia odborné literatury k tématu dané práce. Jsou zde vysvětleny pojmy týkající se strategie a strategického řízení, dále je zde charakterizováno vnější a vnitřní prostředí podniku, jsou popsány metody jejich analýzy a je vysvětlen postup analýzy SWOT.

V praktické části je nejdříve představena společnost a poté následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí pomocí vybraných metod z teoretické části. Vnější prostředí společnosti je analyzováno pomocí PESTE analýzy, která zkoumá pro podnik důležité politické, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické faktory, a pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který charakterizuje intenzitu konkurence v daném odvětví. Na základě analýzy vnějšího prostředí jsou popsány příležitosti a hrozby, které na podnik působí zvenčí. Následuje analýza vnitřního prostředí podniku, která je vypracována pomocí metody „Šťastný atom“ neboli „7S“ a pomocí finanční analýzy. Finanční analýza je provedena na základě interních zdrojů společnosti (rozvaha a výkazy zisku a ztráty) s využitím vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pro lepší představu počítáme s hodnotami z pěti po sobě jdoucích let (2009, 2010, 2011, 2012 a 2013). Údaje za rok 2014 nebyly k dispozici. Analýza vnitřního prostředí nám umožňuje identifikovat silné a slabé stránky podniku.

Po dokončení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je provedena analýza SWOT, která kombinuje příležitosti a hrozby okolí se silnými a slabými stránkami podniku, čímž vznikají čtyři vzorové strategie, na jejichž základě jsou společnosti předloženy návrhy, které by mohly pomoci k jejímu dalšímu rozvoji.

Podklady pro vypracování praktické části této práce pocházejí mimo jiné z interních zdrojů společnosti, z rozhovorů s jednatelem společnosti a z rozvah a výkazů zisku a ztráty, jejichž přehled je uveden v přílohách.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Společnost, o níž je v této bakalářské práci pojednáváno, si nepřeje být jmenována z důvodu zveřejnění citlivých údajů, proto ji nazývejme například společnost XY. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je výroba a prodej hasicích přístrojů a hydrantových systémů, dále montáže, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny a technickoorganizační činnost v oblasti požární ochrany. Dnes společnost zaujímá vedoucí pozici na českém, slovenském a maďarském trhu, obchoduje po celé Evropě a vyváží i do některých zemí Afriky a Asie.

4.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá do roku 1992, kdy pan majitel zahájil své podnikatelské aktivity v oblasti protipožárního vybavení. Firma ve svých počátcích sídlila v pronajatých prostorech a její chod zajišťovali tři zaměstnanci, kteří měli k dispozici omezený kapitál. Postupně se však rozrůstala a v roce 1997 se přetransformovala do podoby společnosti s ručením omezeným.

Kvůli neustále narůstajícímu množství zakázek se pronajaté prostory postupem času ukázaly jako kapacitně nevyhovující, proto management společnosti v roce 2001 přistoupil ke koupi nového areálu. Jelikož byl v havarijním stavu, prošel kompletní rekonstrukcí, aby plně vyhovoval potřebám výrobní a obchodní společnosti. Uvnitř areálu se nacházejí kanceláře, sklady, prodejna, servisní oddělení a ve dvoře parkovací místa pro firemní vozy.

Významným mezníkem rozvoje společnosti byla v roce 2003 certifikace systému managementu jakosti podle norem řady ISO 9001:2001 a dále v roce 2006 získání osvědčení o posouzení provozu podle normy ISO 11602-2-2002. Od roku 2005 vlastní společnost ochrannou známku, která slouží k identifikaci jejích výrobků a služeb, což usnadňuje zákaznickou orientaci na trhu.

Jak již bylo řečeno, výrobní činnost společnosti je převážně orientována na hasicí přístroje a hydrantové systémy, ovšem to není zdaleka vše, co společnost svým zákazníkům nabízí. Sortiment doplňují např. detektory kouře, schránky a držáky na hasicí přístroje, hadice, hydrantové nástavce a jiné příslušenství, bezpečnostní značení, autodoplňky a další.

4.1.2 Poslání a vize společnosti

Hlavním posláním společnosti je nabízet rozsáhlý a ucelený sortiment kvalitních produktů a služeb protipožární ochrany, a tím uspokojovat požadavky zákazníků, chránit jejich majetek i životy.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 Makroprostředí

Ke klasifikaci složek makroprostředí byla použita analýza PESTE, která zkoumá pro podnik důležité politické, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické faktory.

Politické a právní prostředí

Politická situace bezesporu ovlivňuje život celé země a determinuje také ráz podnikatelského prostředí. Podle serveru ipodnikatel.cz (2011) se vstupem do Evropské unie sice ekonomika ČR stala mnohem otevřenější, přesto se však české legislativní prostředí vyznačuje vysokou byrokracií a nízkou účinností vymáhání práva. Další komplikací pro podnikatele představuje daňový systém ČR, který je velmi komplikovaný a kromě toho podléhá častým změnám. Od 1. 1. 2015 platí v ČR tři sazby DPH - základní sazba (21 %), snížená sazba (15 %) a druhá snížená sazba (10 %). Výrobky společnosti XY podléhají základní sazbě DPH.

Jelikož společnost zaměstnává 28 pracovníků, musí se také řídit zákoníkem práce, který upravuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Vzhledem k tomu, že podnikání v tomto odvětví s sebou nese velkou odpovědnost kvůli vysokým požadavkům na bezpečnost a správnou funkci výrobků, je nutné brát zřetel na dodržování všech platných technických norem a legislativních předpisů, mezi které patří např. *Vyhláška Ministerstva vnitra č. 246/2001 Sb. o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru*, týkající se požární prevence. V této vyhlášce jsou stanoveny podmínky požární bezpečnosti právnických a podnikajících fyzických osob, požadavky na věcné prostředky požární ochrany a požárně bezpečnostních zařízení, dokumentace požární ochrany, lhůty a způsob provádění kontrol v oblasti požární ochrany, ověřování odborné způsobilosti a další. Společnost se také musí řídit *zákonem č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky*, který mj. upravuje práva a povinnosti osob, které uvádějí na trh nebo distribuují výrobky, které by mohly ve zvýšené míře ohrozit zdraví či bezpečnost osob, jejich majetek nebo životní prostředí. Dalšími legislativními předpisy jsou např. *nařízení vlády č. 173/1997 Sb.*, kterým se stanoví vybrané výrobky k posuzování shody, nebo *nařízení vlády č. 26/2003 Sb.*, kterým se stanoví technické požadavky na tlaková zařízení a sestavy s nejvyšším dovoleným tlakem větším než 0,5 bar, a další.

Ekonomické prostředí

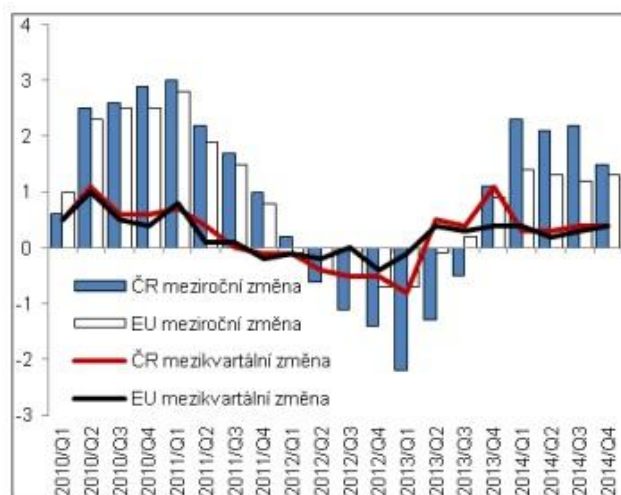
Ekonomickou situaci České republiky je možno determinovat pomocí makroekonomických ukazatelů. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele s údaji od roku 2010 včetně predikce pro rok 2015 a 2016, získané z webových stránek Ministerstva financí České republiky.

Tab. 2 Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů s predikcí

Ukazatel / Rok		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		Aktuální predikce						
HDP	<i>mld. Kč, b.c.</i>	3954	4022	4048	4086	4266	4467	4644
	<i>růst [%], s.c.</i>	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0	2,7	2,5
Průměrná míra inflace	<i>[%]</i>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,5
Zaměstnanost	<i>růst [%]</i>	-1,0	0,4	0,4	1,0	0,8	0,7	0,2
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr [%]</i>	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,7	5,5
Dl. úrokové sazby	<i>[%] p.a.</i>	3,7	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,8

Zdroj: mfcz.cz, 2015

Hrubý domácí produkt ČR se podle informací Českého statistického úřadu (ČSÚ) v úhrnu za loňský rok zvýšil o 2 %, k čemuž přispěla především zahraniční poptávka, podpořená růstem hrubého kapitálu a výdaji domácností a vlády na konečnou spotřebu. Také příjmová situace českých domácností se podle dosud známých informací zlepšila. Tyto údaje potvrzují, že česká ekonomika překonala dva roky recese. (czso.cz, 2015)

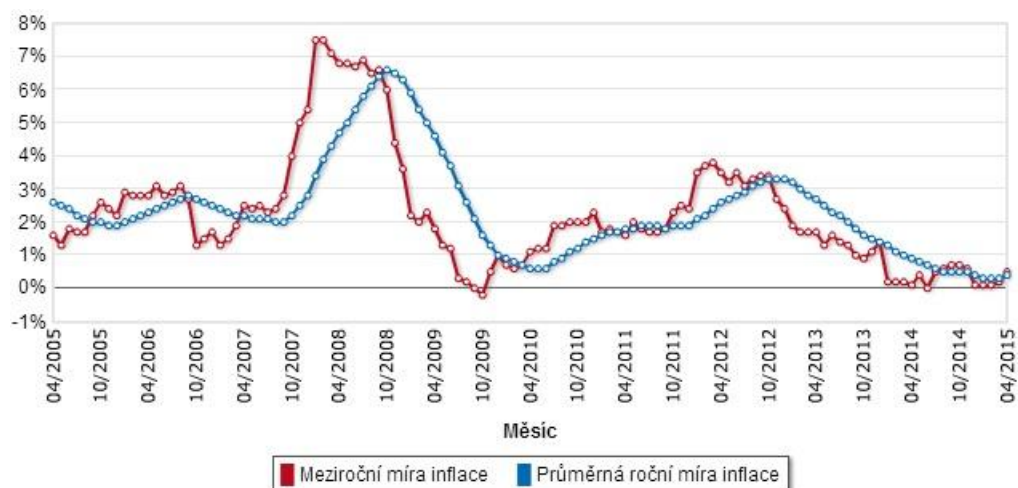


Obr. 9 Vývoj HDP v ČR v jednotlivých čtvrtletích let 2010 – 2014 [v %]

Zdroj: czso.cz, 2015

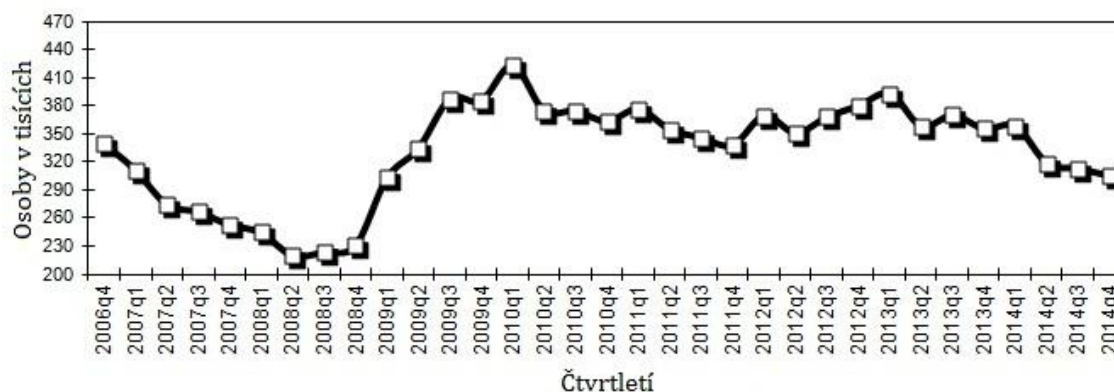
Inflace představuje stálý růst cenové hladiny v čase a způsobuje snížení kupní síly peněz. Podle údajů České národní banky (ČNB) činila průměrná roční míra inflace,

neboli procentní přírůstek indexů spotřebitelských cen, na konci roku 2014 v ČR 0,4 %, což oproti předchozím létům znamená pokles. Za snížení inflace může propad světových cen ropy a pokles cen potravin. Podle předpovědí ČNB se celková inflace bude letos pohybovat kolem nulových, resp. mírně záporných hodnot. (cnb.cz, 2015)



Obr. 10 Míra inflace v ČR [v %] v letech 2005 – 2015
Zdroj: czso.cz, 2015

Míra nezaměstnanosti v ČR, jak vyplývá z údajů ČSÚ, dosahovala v prosinci 2014 hodnoty 5,9 %, čímž se nezaměstnanost meziročně snížila o 0,9 procentního bodu a ekonomové tento klesající trend předpovídají i pro letošní rok. Nepracuje tedy 306 000 lidí, přičemž nadpoloviční většinu tvoří ženy. (czso.cz, 2015)



Obr. 11 Vývoj počtu nezaměstnaných v ČR v jednotlivých čtvrtletích let 2006 – 2014
Zdroj: czso.cz, 2015

Sociální prostředí

Kvalita sociálního prostředí je hodnocena na základě životních a pracovních podmínek obyvatel, kvality vzdělání, úrovni příjmů i zhodnocení samotné společnosti.

V závěru roku 2014 měla Česká republika podle údajů ČSÚ 10 538 275 obyvatel, což představuje nejvyšší přírůstek po roce 2010. Převažoval jednak počet živě narozených nad zemřelými, jednak počet přistěhovalých nad vystěhovalými. Vzrostl však průměrný věk obyvatel (na 41,7 let) i podíl seniorů ve věku 65 a více let, tudíž neustále pokračuje proces stárnutí obyvatelstva. Podle údajů ČSÚ převažoval v České republice v roce 2014 počet obyvatel se středoškolským vzděláním, konkrétně 34,3 % bez maturity a 34,1 % s maturitou. Vysokoškolské vzdělání mělo 17,3 % obyvatel a základní vzdělání 14,2 % obyvatel. Počet lidí pouze se základním vzděláním klesá, naopak počet vysokoškolsky vzdělaných neustále roste. (czso.cz, 2015)

Technické a technologické prostředí

Aby podniky držely krok s konkurencí, musí investovat do rozvoje technologií a být tak schopny zlepšovat nabízené výrobky a služby. Jednou ze stěžejních oblastí tohoto rozvoje jsou informační technologie, neboť podnikům usnadňují komunikaci s obchodními partnery i se zákazníky.

V dnešní době je připojení k internetu v podnikatelském sektoru samozřejmostí. Z údajů ČSÚ vyplývá, že podíl podniků připojených k internetu dosahoval v lednu 2014 hodnoty 98 %, přičemž neustálé zlepšování technologií vede ke zvýšení jeho rychlosti a objemu přenesených dat. Webové stránky mělo v lednu 2014 podle údajů ČSÚ 83 % podniků s deseti a více zaměstnanci. Nejčastěji podniky prostřednictvím svých webových stránek nabízejí zákazníkům prohlížení katalogů a ceníků. Meziročně narůstá také počet podniků s firemním účtem na sociálních sítích. Některé podniky poskytují svým zaměstnancům pro pracovní účely přenosné počítače či mobilní telefony, aby měli neustálý přístup k informacím a byli flexibilní. (czso.cz, 2014)

Ekologické prostředí

Stav životního prostředí se podle posledního zveřejněného hodnocení Ministerstva životního prostředí mírně zlepšil. K největšímu snížení vlivu na životní prostředí došlo v sektorech zpracovatelského průmyslu, energetiky a dopravy, avšak stále značný vliv na životní prostředí má spotřeba domácností. Kvalita ovzduší se v ČR celkově nezlepšuje, nýbrž kolísá podle aktuálních meteorologických podmínek. Naopak klesá množství odběrů a spotřeby vody a tím i množství vypouštěných odpadních vod a znečišťujících látek ve vodních tocích. (cenia.cz, 2014)

Jelikož produkce odpadů postupně narůstá, soustřeďuje se pozornost na jejich třídění. Česká republika se podle statistik společnosti EKO-KOM ve třídění odpadů stále zlepšuje. V roce 2014 aktivně třídilo odpad 72 % obyvatel ČR a každý Čech vytřídil průměrně 40,5 kg odpadů. Využito a recyklováno bylo 75 % obalových odpadů. A právě na nakládání s odpady bylo v roce 2013 vynaloženo nejvíc finančních prostředků, následovala oblast nakládání s odpadními vodami a oblast ochrany ovzduší a klimatu. Obecně ČR ve srovnání s průměrem EU investuje do ochrany životního prostředí nadprůměrně. (ekokom.cz, 2015)

4.2.2 Mikroprostředí

K analýze mikroprostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, který determinuje charakter a intenzitu konkurence v odvětví.

Rivalita mezi stávajícími podniky

V současnosti působí na českém trhu několik výrobců a dovozců hasicích přístrojů. Společnost XY považuje za své hlavní konkurenty společnost Vítkovice HTB a.s., společnost Albeco s.r.o., společnost Hastex & Haspr s.r.o. a společnost Tepostop s.r.o.

Lze tedy konstatovat, že trh s produkty hasicí techniky je vysoce konkurenční, neboť na relativně malém trhu ČR se nachází poměrně silná konkurence několika výrobců a dovozců zahraničních přístrojů.

Vítkovice HTB a.s.

Společnost Vítkovice HTB a.s. byla do obchodního rejstříku zapsána v roce 1992, ale je členem Vítkovice Machinery Group, která letos oslaví 187 let od svého vzniku. Zabývá se výrobou, kontrolami a opravami hasicích přístrojů, zajišťuje komplexní služby požární ochrany, provádí servisní činnosti zaměřené rovněž na kontroly požárních vodovodů aj. Je držitelem certifikátu ISO 9001. (vitkovice-htb.cz, 2015)

ALBECO s.r.o.

Společnost Albeco se zabývá výrobou hasicích přístrojů, hydrantových systémů, skříní pro přenosné hasicí přístroje a zpracováním plechu. Provádí také opravy hasicích přístrojů, tlakové a periodické zkoušky a kontroly požárních klappek. Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001. (albeco.cz, 2015)

Hastex & Haspr

Společnost Hastex & Haspr se od roku 1992 zabývá kontrolní a servisní činností v oblasti přenosných a pojízdných hasicích přístrojů a v roce 1994, jakožto výhradní zástupce společnosti Kodreta Štefanov, uvedla na trh svůj první hasicí přístroj. Za dobu své existence si společnost vybudovala bohatou síť servisních středisek po celé ČR. Kromě výroby hasicích přístrojů společnost provádí kompletní servis a revize a je držitelem certifikátu ISO 9001. (hastex.cz, 2015)

TEPOSTOP s.r.o.

Společnost Tepostop s.r.o. je historicky pevným výrobcem hasicích přístrojů na území ČR. Společnost byla založena v roce 1992, ale výroba hasicích přístrojů probíhala již v roce 1991 v areálu bývalého podniku TESLA v Přelouči, kde společnost sídlí dodnes. V roce 1997 začala společnost s vývojem dalších výrobků, jako je automatický hasicí systém, lokální stabilní hasicí systém a stabilní hasicí zařízení. Od roku 1998 společnost pracuje s certifikací systému jakosti podle ISO 9001. (tepostop.cz, 2015)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů je ovlivněn množstvím bariér vstupu na daný trh. V ČR jsou regulační bariéry minimální v porovnání s jinými státy EU, které si svůj trh chrání a ztěžují přístup konkurenci. I přesto je však poměrně složité na český trh s hasicí technikou vstoupit. Může za to již zmíněná silná konkurence, která na relativně malém trhu ČR působí. Pro nového výrobce je zde tedy již minimální prostor. Navíc díky vysoce konkurenčnímu prostředí, které zde působí, jsou velkoobchodní ceny v ČR nastaveny velmi nízko. Musíme si také uvědomit, že stávající firmy, které v odvětví podnikají, si za dobu své působnosti vybudovaly na trhu dobré postavení a silnou značku, díky čemuž získaly důvěru zákazníků.

Další překážkou je fakt, že u specializovaných výrobních a kontrolních činností je třeba mít odborné technologické znalosti a odpovídající technické vybavení, s čímž souvisí také potřeba vhodných prostor pro provoz podniku.

Vzhledem k řadě vyjmenovaných bariér vstupu usuzuji, že se podnik nemusí obávat výrazného přílivu nových konkurentů.

Hrozba substitutů

Výroba hasicích přístrojů je natolik specifická, že si lze jen těžko představit nějaké substituty, které by mohly nahradit vlastnosti hasicích přístrojů. Určitou alternativou mohou být automatické hasicí systémy, ale jejich pořízení a následná údržba jsou mnohonásobně nákladnější než pořízení ručního hasicího přístroje.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Společnost XY preferuje finančně silné dodavatele, u kterých může počítat s nabídkou podpory prodeje, užitečných služeb a příležitostných výhod. Další podmínkou jsou dodávky ve správném množství, za přijatelné ceny, s dojednáním termínů a podmínek prodeje.

Společnost využívá služeb několika dodavatelských firem a je natolik silná, že výpadek jednoho či dvou dodavatelů je schopna vyřešit jejich nahrazením. Vyjednávací vliv dodavatelů je tedy v tomto případě slabý.

Vyjednávací vliv kupujících

Vyjednávací vliv kupujících je z důvodu silně konkurenčního prostředí vysoký. Zákazník může kdykoliv přejít ke konkurenci.

V současnosti je 70 % celkového obrátu společnosti tvořeno velkoobchodním prodejem, pouze 30 % obrátu je generováno koncovými zákazníky a službami. Prostřednictvím velkoobchodního prodeje společnost dodává zboží taktéž do mezinárodních maloobchodních řetězců.

V rámci evropského obchodu je zboží vyváženo téměř do všech států Evropy mimo Ruskou federaci, ale daří se dojednat zakázky také do Afriky a Asie. Společnost obchoduje např. se státy jako je Burkina Faso či Ghana a v minulosti proběhly obchody také v Libyi a Egyptě, které však v současnosti nejsou aktuální z důvodu nestabilní politické situace.

4.2.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Příležitosti

- **Nové trhy v zahraničí.** Vstup České republiky do EU umožnil využití širokého trhu eurozóny. Obrovský potenciál v současné době představují trhy zemí, které vyžadují lokální certifikáty, čímž si chrání svůj trh před vstupem konkurence.
- **Podpora podnikání.** Zavedení evropských dotací v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, program Rozvoj. Cílem tohoto programu je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků prostřednictvím podpory zavádění progresivních technologií.
- **Slabý vyjednávací vliv dodavatelů.** Z důvodu vysokého počtu dodavatelských firem, které na trhu působí, není nutné se spoléhat na jediného dodavatele.
- **Zvyšování bezpečnostních standardů.** Na bezpečnost jako takovou je obecně kladen stále větší důraz, tudíž můžeme do budoucna očekávat růst poptávky po věcných prostředcích požární ochrany.
- **Legislativa - uzákonění hasicího přístroje jako součásti povinné výbavy automobilů.** V ČR se o povinnosti vozit hasicí přístroj v automobilech zatím jedná. Tuto povinnost však již mají řidiči např. v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Řecku a dalších státech.
- **Minimální možnost nahrazení hasicích přístrojů substituty.** Výroba hasicích přístrojů je natolik specifická, že si lze jen těžko představit nějaké substituty, které by mohly nahradit vlastnosti hasicích přístrojů.
- **Malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů.** Silná konkurence, která na relativně malém trhu ČR působí, znamená minimální prostor pro nového výrobce.

Hrozby

- **Pohyb směnných kurzů.** Jelikož je obchod z velké části orientován na export, je velmi citlivý na pohyb směnných kurzů. Jejich nepříznivý vývoj má negativní dopad na podnikové náklady.
- **Odchod klíčových zaměstnanců.** Problém by nastal zejména při odchodu některého z manažerů z důvodu jejich nezastupitelnosti, ale také odchod kvalifikovaného a zkušeného řadového zaměstnance by znamenal komplikaci.
- **Konkurence.** Dané odvětví je charakteristické vysoce konkurenčním prostředím. Problém nastává ve chvíli, kdy konkurence nabízí stejné produkty za nižší ceny. Díky silnému konkurenčnímu boji jsou ceny stlačeny velmi nízkou a kupující tak mají vysoký vyjednávací vliv.
- **Daňová politika.** Hrozbu představuje nejen zvyšování DPH, ale také časté změny daňového systému.

- **Zpřísnění exportních podmínek.** Jelikož zahraniční trhy hrají v tomto případě významnou roli, znamenalo by zpřísnění vývozních podmínek velkou komplikaci pro obchodování.
- **Růst cen vstupů.** Rostoucí ceny vstupů znamenají zvýšení nákladů celkového provozu podniku. Toto zdražení se samozřejmě musí promítnout do souhrnné prodejní ceny.
- **Růst průměrných mezd.** Vyšší mzdy vyplácené zaměstnancům opět znamenají zvýšení nákladů podniku.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku bude využito metody „Šťastný atom“ neboli „7S“ a finanční analýzy s využitím vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

4.3.1 „Šťastný atom“ neboli „7S“

Strategie

Společnost usiluje o udržení vedoucího postavení na tuzemském trhu a plánuje zvýšit svůj dosavadní podíl na trzích EU a zvýšit tak obrat a zisk z obchodních operací. Dále plánuje rozšířit působnost na trzích, které si svůj vnitřní trh chrání lokálními certifikáty, konkrétně například Belgie, Nizozemí, Francie, Polsko, Norsko.

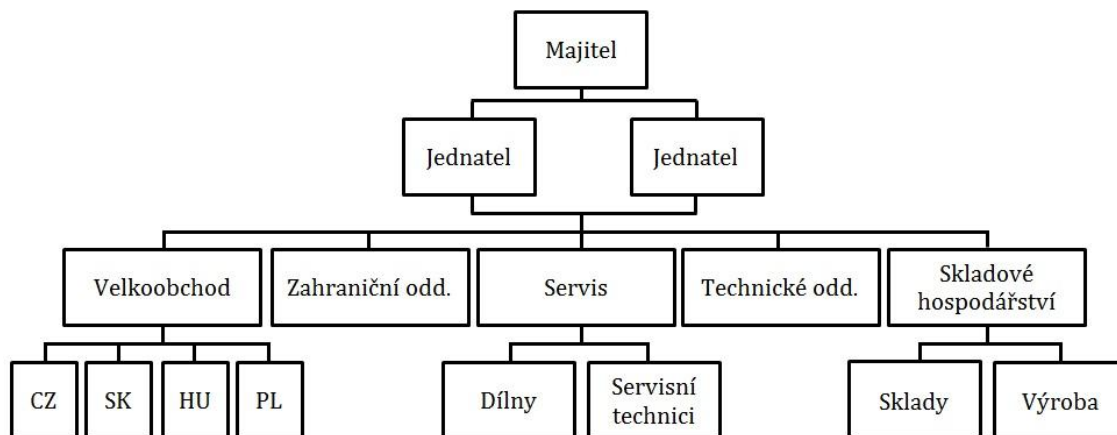
Jelikož odběratelé kladou velký důraz na cenu, která je pro ně důležitým hodnotícím kritériem, a jelikož společnost dbá na kvalitu svých výrobků, snaží se management společnosti co nejvíce zefektivnit výrobu, aby byla cena pro odběratele příznivá. Významným krokem k zefektivnění výroby je momentálně nákup nové plně automatické výrobní linky na kompletaci hasičích přístrojů.

Dále se společnost snaží o inovaci produktů a obalů, aby výrobky vyhovovaly potřebám zákazníka. A v neposlední řadě důležitým aspektem pro společnost je budování a udržování dlouhodobých vztahů s obchodními partnery.

Struktura

Na pomyslném vrcholu celé organizační struktury stojí pan majitel a zakladatel v jedné osobě. Společnost zastupují dva jednatelé. Celkem je ve společnosti XY zaměstnáno 28 pracovníků, kteří pracují v pěti odděleních: velkoobchod, zahraniční oddělení, servis, technické oddělení a skladové hospodářství. *Velkoobchod* má na starost ty zákazníky, pro které je zboží zaváženo firemními dodávkami, a to v následujících intervalech: do České republiky (CZ) a na Slovensko (SK) se zavází denně, do Maďarska (HU) a Rakouska (AT) dvakrát do týdne. *Zahraníční oddělení* má na starost všechny zákazníky, kteří si vyzvedávají zboží sami nebo za pomoci smluvní přepravní společnosti. *Servis* se zabývá periodickými kontrolami prostředků věcné ochrany u koncových zákazníků. *Technické oddělení* zajišťuje kvalitativní kontrolu výroby, certifikace a nákup komponentů. Pracovníci *skladového*

hospodářství mají na starost sklady a výrobu hasicích přístrojů. Ve skladech platí systém FIFO, aby nedocházelo ke zbytečné časové prodlevě, neboť jednotlivé výrobky jsou označeny měsícem a rokem výroby.



Obr. 12 Organizační struktura společnosti

Systémy řízení

Manažeři se pravidelně scházejí s majitelem na pracovních poradách, kde dochází k přerozdělování jednotlivých pracovních úkolů, kontrole plnění pracovních činností a dodržování stanoveného plánu.

O výběru pracovníků společně rozhodují manažeři jednotlivých oddělení. Důležitým kritériem při výběru pracovníka na kteroukoliv pozici je spolehlivost. Další požadavky se samozřejmě odvíjejí od typu pozice, na kterou se uchazeč hlásí (např. uchazeč o pozici v zahraničním oddělení musí perfektně ovládat minimálně jeden světový jazyk atp.).

Vedení společnosti chtělo své zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům (např. v podobě většího objemu vyjednaných zakázek, získání nových zákazníků apod.), proto byl zaveden motivační systém odměňování. V praxi to znamená, že zaměstnanci mají možnost k fixní složce měsíční mzdy získat navíc tzv. motivační (variabilní) složku, která se odvíjí od jejich pracovního výkonu za daný měsíc. Zavedení tohoto systému odměňování zaměstnanců se společnosti rozhodně osvědčilo.

Spolupracovníci

Manažeři jednotlivých oddělení se zodpovídají vzájemně sami sobě a výsledky předkládají majiteli ke kontrole. Veškeré řídicí činnosti jsou přitom vykonávány v rámci rodiny, která tak přebírá nejen vedení společnosti, ale i kontrolní funkce. Je tedy velmi důležité sladit potřeby podniku s potřebami jednotlivých rodinných příslušníků, aby bylo možné dosáhnout zodpovědné strategie, díky které bude hodnota celého podniku růst.

Styl

Komunikace na horizontální i vertikální úrovni probíhá jednak osobní formou, jednak prostřednictvím internetových komunikačních programů, mobilních telefonů a emailů, čímž je zajištěna komunikační flexibilita i v případě fyzické nepřítomnosti některého z manažerů. Společnost při komunikaci také využívá podnikový informační systém pro podporu řízení a evidenci procesů.

Co se týká celkového podnikového klimatu, dalo by se říct, že je na dobré úrovni, ovšem stále je co zlepšovat. Každoročně se koná vánoční večírek pro všechny zaměstnance, ale žádné jiné teambuildingové akce konané vedením společnosti neprobíhají.

Schopnosti

Majitel po dobu existence společnosti sbíral zkušenosti s jejím vedením a své znalosti předával dalším členům rodiny, kteří je v praxi dále prohlubovali, až se sami vypracovali do vedoucích pozic.

Společnost zajišťuje školení požární ochrany podle platné legislativy ČR a SR a odbornou přípravu zaměstnanců k výkonu jejich povolání.

Sdílené hodnoty

Ve společnosti je kladen důraz jednak na profesionalitu pracovníků, jednak na dobré vztahy na pracovišti. Tuto skutečnost podmiňuje také fakt, že se pracuje v otevřených kancelářích, kde je dostatečný prostor pro komunikaci a vytváření si lepších pracovních i osobních vazeb. Pro zaměstnance to znamená možnost rychlého šíření informací, rozvíjení týmového ducha a snazší sblížení s podnikovou kulturou.

4.3.2 Finanční analýza

Finanční situace podniku je zhodnocena na základě vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) udává celkovou výdělečnou schopnost podniku, tedy jak se společnosti daří generovat zisk z dostupných aktiv. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* zase udává výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. Pomocí *rentability tržeb (ROS)* zjistíme, kolik procent zisku přinesla jedna koruna tržeb.

V roce 2012 se rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita tržeb snížily tak výrazně, že dosahovaly záporných hodnot. V roce 2013 se tento propad ještě zvýšil. Tyto potíže společnost vysvětluje reorganizací, která zde v roce 2012 proběhla. Vedení společnosti se dohodlo na oddělení obchodní činnosti od výrobní. Výrobní činnost byla tedy přesunuta do jiné společnosti, kterou vlastní tentýž majitel.

Tab. 3 Ukazatele rentability

Ukazatel / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	20,85 %	25,12 %	27,18 %	-0,41 %	-9,43 %
ROE	20,98 %	24,96 %	25,66 %	-3,46 %	-11,42 %
ROS	7,79 %	11,52 %	12,70 %	-1,56 %	-5,50 %

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty společnosti

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost tuto hodnotu výrazně překračuje ve všech pozorovaných letech. *Pohotová likvidita* je očištěna o vliv zásob, takže lépe vypovídá o platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2. Společnost tuto hodnotu opět ve všech pozorovaných letech překračuje. *Okamžitá likvidita* se zabývá pouze peněžními prostředky, takže udává okamžitou schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky. Zde doporučená hodnota odpovídá rozmezí 0,2 – 0,4. V letech 2009 a 2010 se společnost pohybuje přesně v tomto rozmezí, v roce 2011 toto rozmezí překračuje, následně v roce 2012 se pohybuje mírně pod doporučenou hodnotou, ale v roce 2013 je rozmezí opět překročeno.

Z hlediska celkové likvidity můžeme společnost považovat za likvidní, neboť hodnoty se téměř ve všech případech pohybují vysoko nad optimálními, což znamená, že společnost má dostatek finančních prostředků ke krytí svých krátkodobých závazků.

Tab. 4 Ukazatele likvidity

Ukazatel / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	11,71	11,31	11,64	15,94	18,21
Pohotová likvidita	5,35	5,61	5,20	10,86	16,93
Okamžitá likvidita	0,40	0,21	0,60	0,18	0,82

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty společnosti

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv ukazuje efektivnost využívání celkových aktiv podniku, tedy kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. *Obrat zásob* udává, kolikrát během roku je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. *Doba obratu aktiv* udává, jak dlouho je majetek vázán v dané formě. *Doba obratu zásob* představuje průměrný

počet dnů, po které jsou zásoby v podniku vázány do doby jejich spotřeby či prodeje. Tento ukazatel nás informuje o tom, jak efektivně jsou zásoby ve společnosti řízeny, takže jeho hodnota by se měla v ideálním případě snižovat. *Doba inkasa pohledávek* určuje, za kolik dní nám odběratel v průměru zaplatí. *Doba úhrady krátkodobých závazků* udává průměrný počet dní, po které zůstávají krátkodobé závazky společnosti neuhrzeny. Žádoucí je, aby doba úhrady krátkodobých závazků byla vyšší než doba inkasa pohledávek. Z vypočtených údajů však vyplývá, že společnost se nachází ve zcela opačné situaci. Své krátkodobé závazky společnost hradí maximálně do dvou týdnů od jejich vzniku, avšak na inkaso pohledávek čeká několikanásobně déle. Společnost je však natolik ekonomicky silná, že tuto situaci zvládá řešit z vlastních zdrojů.

Tab. 5 Ukazatele aktivity

Ukazatel / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	2,01	1,67	1,62	1,72	1,68
Obrat zásob	5,82	4,86	4,16	5,96	25,89
Doba obratu aktiv	178,78	215,76	221,81	209,06	214,08
Doba obratu zásob	61,84	74,04	86,45	60,40	13,90
Doba inkasa pohledávek	47,96	70,21	61,72	127,00	175,20
Doba úhrady kr. závazků	9,71	13,00	13,42	11,90	10,88

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty společnosti

Ukazatele zadluženosti

Koeficient samofinancování udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Podle vypočtených údajů lze konstatovat, že situace v podniku je poměrně stabilní. *Ukazatel zadluženosti* neboli celková zadluženost udává míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Čím vyšší hodnota, tím vyšší zadluženost a vyšší riziko pro věřitele. Tento ukazatel se ve všech pozorovaných letech pohybuje výrazně pod hodnotou 50 %. Společnost tedy není nijak výrazně zadlužená a využívá výrazně více vlastního kapitálu než cizích zdrojů. *Míra zadluženosti vlastního kapitálu* značí podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku. Z vypočítaných hodnot lze usoudit, že společnost není silně závislá na cizích zdrojích, tedy neztrácí schopnost samofinancování. *Úrokové krytí* ukazuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Za optimální jsou považovány hodnoty nad 8, kterých podnik dosahuje v letech 2009, 2010 a 2011. V letech 2012 a 2013 se ovšem tento ukazatel pohybuje v záporných hodnotách.

Tab. 6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel / Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Koeficient samofinancování	74,79 %	76,99 %	80,35 %	77,56 %	81,05 %
Ukazatel zadluženosti	24,95 %	23,01 %	19,44 %	21,43 %	18,15 %
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	33,36 %	29,89 %	24,19 %	27,64 %	22,40 %
Úrokové krytí	38,92	28,05	25,68	-0,70	-26,18

Zdroj: Rozvaha, výkaz zisku a ztráty společnosti

4.3.3 Situační analýza vnitřního prostředí

Silné stránky

- **Držitel certifikátů a osvědčení o kvalitě.** Výrobky musejí před uvedením na trh splňovat platné technické předpisy stanovené legislativou. Navíc některé státy mají zavedeny lokální certifikáty, které ztěžují vstup konkurence ze zahraničí na jejich domácí trh.
- **Moderní technika.** Společnost se snaží modernizovat a inovovat techniku, kterou v rámci své činnosti používá.
- **Motivační systém odměňování zaměstnanců.** Tento systém odměňování byl ve společnosti zaveden z důvodu zajištění lepších pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců.
- **Široký sortiment výrobků a služeb.** I když hlavní činností společnosti je výroba a prodej hasicích přístrojů a hydrantových systémů, nabízený sortiment zboží je mnohem širší (příslušenství, náhradní díly, hadice, schránky, hlásiče, autodoplňky atd.) a vedení se snaží o jeho neustálou aktualizaci.
- **Finanční stabilita.** Společnost stojí na pevných finančních základech, neboť v této oblasti preferuje velkou míru samostatnosti v podobě většinového samofinancování. Případné potíže (plynoucí např. z opožděné úhrady pohledávek) je schopna řešit svépomocí.
- **Dlouholeté působení na trhu.** S dlouholetou tradicí se pojí zkušenosti v oboru a vybudovaná značka. Společnost za dobu svého působení získala vedoucí pozici na českém, slovenském a maďarském trhu a vybuodovala si širokou síť obchodních partnerů po celé Evropě.
- **Stálý management.** Výhodou je, že styl vedení, základní hodnoty a směřování podniku zůstávají neměnné.
- **Ochrana životního prostředí.** V areálu společnosti jsou rozmístěny kontejnery pro třídění odpadů. Výrobky jsou baleny do papírových krabic a kartonů, jsou používány dřevěné europalety místo plastových.

Slabé stránky

- **Kapacitně nevyhovující sklady.** Jelikož od koupě stávajícího areálu uplynula dlouhá doba a zájem o produkci společnosti mezitím vzrostl, nynější kapacita skladů je již na svém maximu. Problém je ve velkém počtu položek, které jsou ještě mnohdy navíc děleny na různé druhy, a v rámci dosavadní kapacity skladů není možné jejich přehledné třídění.
- **Výroba komponentů je zajišťována externími dodavateli.** Společnost sice není závislá na žádném konkrétním dodavateli, ovšem je závislá na výrobcích jednotlivých komponentů.
- **Slabý důraz na teambuilding.** Teambuildingové akce jsou významnou součástí při utužování dobrých vztahů v rámci pracovního kolektivu a mohou vést k rozvoji týmové spolupráce a zvýšení motivace pracovníků. Společnost takové akce organizuje spíše výjimečně.
- **Nespolehlivost některých dodavatelů.** Občas se vyskytne problém v komunikaci s některým dodavatelem. Většinou se jedná o nedodržení termínů nebo problémy při vyřizování reklamace. Je-li však takové nespolehlivé jednání ze strany dodavatele častým jevem, znamená to pro společnost zbytečné komplikace.
- **Opožděná úhrada pohledávek za odběrateli.** Nedodržování termínů splatnosti pohledávek ze strany odběratelů je dlouhodobě přetrvávající problém.
- **Komplikovaná poloha pro nakládku a vykládku kamionů.** Areál společnosti se nachází ve městě a vjíždí se do něj z vedlejší cesty, takže každá nakládka a vykládka kamionu je komplikovaná.
- **Nezastupitelnost vedení.** Manažeři jednotlivých oddělení vykonávají své funkce řádně a svou roli zastávají, jak se patří, ovšem problém je v nezastupitelnosti některých z nich.

4.4 Analýza SWOT

V rámci analýzy vnějšího prostředí byly identifikovány příležitosti a hrozby, které na danou společnost působí zvenčí, a v rámci analýzy vnitřního prostředí byly popsány silné a slabé stránky této společnosti. Pro přehlednost jsou všechny tyto složky zaneseny do tabulky.

Tab. 7 Analýza SWOT

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nové trhy v zahraničí • Podpora podnikání • Slabý vyjednávací vliv dodavatelů • Zvyšování bezpečnostních standardů • Legislativa – uzákonění hasicího přístroje jako součásti povinné výbavy automobilů • Minimální možnost nahrazení hasicích přístrojů substituty • Malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů 	<ul style="list-style-type: none"> • Pohyb směnných kurzů • Odchod klíčových zaměstnanců • Konkurence • Daňová politika • Zpřísnění exportních podmínek • Růst cen vstupů • Růst průměrných mezd
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Držitel certifikátů a osvědčení o kvalitě • Moderní technika • Motivační systém odměňování zaměstnanců • Široký sortiment výrobků a služeb • Finanční stabilita • Dlouholeté působení na trhu • Stálý management • Ochrana životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapacitně nevyhovující sklady • Výroba komponentů je zajišťována externími dodavateli • Slabý důraz na teambuilding • Nespolehlivost některých dodavatelů • Opožděná úhrada pohledávek za odběrateli • Komplikovaná poloha pro nakládku a vykládku kamionů • Nezastupitelnost vedení

Následně kombinací klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami vzniknou vzorové strategie, na jejichž základě jsou sestavena doporučení, která by mohla pomoci k dalšímu rozvoji společnosti.

Tab. 8 Matice SWOT

SWOT analýza	Interní analýza	
	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí analýza	Příležitosti (O) Strategie SO (maxi-maxi) <ul style="list-style-type: none"> • Získat lokální certifikáty a proniknout na nové trhy v zahraničí. • Využít dotací k modernizaci techniky. 	Strategie WO (mini-maxi) <ul style="list-style-type: none"> • Vyřešit problém kapacitně nevyhovujících skladů. • Využít slabého vyjednávacího vlivu dodavatelů a vyřešit problémy s nespolehlivými dodavateli.
	Hrozby (T) Strategie ST (maxi-mini) <ul style="list-style-type: none"> • Inovovat výrobky a aktualizovat sortiment k získání konkurenční výhody. • Využít motivační systém odměňování zaměstnanců k minimalizaci hrozby odchodu klíčových zaměstnanců. 	Strategie WT (mini-mini) <ul style="list-style-type: none"> • Eliminovat náklady sledováním směnných kurzů. • Zaměřit se na udržování dobrých pracovních vztahů pořádáním teambuilding. akcí a tím také minimalizovat hrozbu odchodu klíčových zaměstnanců.

4.4.1 Navržené strategie

Strategie SO

- **Získat lokální certifikáty a proniknout na nové trhy v zahraničí.** Jelikož zahraniční trhy představují obrovský potenciál, bylo by vhodné investovat do získání lokálních certifikátů, kterými si dané země chrání svůj trh před vstupem zahraniční konkurence, a získat zde nové zákazníky a obchodní partnery. Výhodou je, že společnost nyní obchoduje téměř po celé Evropě a dokonce i v některých státech Afriky a Asie, takže se získáváním certifikátů a pronikáním na zahraniční trhy má bohaté zkušenosti.
- **Využít dotací k modernizaci techniky.** Společnost se snaží modernizovat a inovovat techniku, kterou v rámci své činnosti používá. Navíc má možnost využít k tomu evropských dotací v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Investice do moderních technických zařízení se z dlouhodobého hle-

diska rozhodně vyplatí, neboť díky nim dochází k úspoře energie a času, tedy i k úspoře celkových provozních nákladů.

Strategie ST

- **Inovovat výrobky a aktualizovat sortiment k získání konkurenční výhody.** K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný, musí neustále pracovat na inovaci svých výrobků a aktualizaci sortimentu. Inovace výrobků je o to důležitější, když na daném trhu probíhá silný konkurenční boj. Nebude-li výrobce neustále přicházet s něčím novým a lepším, zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci.
- **Využít motivační systém odměňování k minimalizaci hrozby odchodu klíčových zaměstnanců.** Vzhledem k tomu, že pro výkon administrativních činností společnost preferuje spíše mladší uchazeče (např. z důvodu rychlejšího zaškolení), je zde velká pravděpodobnost jejich odchodu za vidinou možného kariérního růstu v jiných zaměstnáních. Vedení společnosti by tedy mělo maximálně využít motivačního systému odměňování, aby si takovéto klíčové zaměstnance udrželo.

Strategie WO

- **Vyřešit problém kapacitně nevyhovujících skladů.** S ohledem na to, že společnost plánuje prorazit na nové zahraniční trhy a její působnost se tak neustále rozrůstá, je nutné přemýšlet nad tím, jak vyřešit problém kapacitně nevyhovujících skladů. S možným růstem zakázek, který by jistě nastal po vstupu společnosti na nový trh, by mohla vzrůst potřeba skladovacích prostor. Bylo by tedy vhodné popřemýšlet nad tím, zda je možné zefektivnit stávající systém skladování např. novým uspořádáním položek a použitím vhodných způsobů skladování, aby bylo zajištěno maximální využití prostoru skladu. Pokud by však takovéto řešení nebylo dostačující, nabízí se možnost externího skladování. Společnost by mohla zvážit buď možnost kombinace vlastních skladů s nájmem a pronajmout si sklad mimo vlastní areál, nebo si vybudovat vlastní externí sklady.
- **Využít slabého vyjednávacího vlivu dodavatelů a vyřešit problémy s nespolehlivými dodavateli.** Jednou z výhod společnosti je to, že není existenčně závislá na jediném dodavateli, ale naopak si své obchodní partnery z široké řady dodavatelů může vybírat. Ukáže-li se tedy některý z dodavatelů jako nespolehlivý, řešením by bylo nalezení nového, perspektivnějšího obchodního partnera a vzájemné udržování dobrých obchodních vztahů.

Strategie WT

- **Eliminovat náklady sledováním směnných kurzů.** Nepříznivý pohyb směnných kurzů lze do jisté míry řešit jejich sledováním. V případě příznivého vývoje sledovaného kurzu nakoupit více komponentů do zásoby a tím elimi-

novat náklady, které by společnosti vznikly v případě nákupu komponentů za vyšší cenu při nepříznivém směnném kurzu.

- **Zaměřit se na udržování dobrých pracovních vztahů pořádáním teambuildingových akcí a tím také minimalizovat hrozbu odchodu klíčových zaměstnanců.** Teambuildingové akce jako součást utužování dobrých vztahů na pracovišti mají svá velká pozitiva. Neformální setkávání spolupracovníků vede k rozvoji týmového ducha a ke zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců a tím i k lepším pracovním výkonům. Společnost by mohla zvážit možnost konání podobných akcí vícekrát než jednou ročně.

5 Diskuse

V předkládané bakalářské práci byla provedena strategická analýza vybraného podniku a jejím hlavním cílem byla formulace doporučení týkající se zlepšování procesů probíhajících v daném podniku. Východiskem pro tato doporučení byla analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a analýza SWOT.

Nejdříve byla na základě prostudování odborné literatury z oblasti strategického řízení zpracována literární rešerše. Následně byla vypracována praktická část analyzující konkrétní podnik. Seznámili jsme se s hlavním předmětem podnikání daného podniku, s jeho historií, posláním a vizí. Poté jsme se zaměřili na faktory, které na daný podnik působí zvenčí, a přiblížili jsme si současnou situaci a specifika daného odvětví v České republice. Zjistili jsme, že v současnosti na českém trhu působí několik výrobců a dovozců hasicích přístrojů a blíže jsme si charakterizovali čtyři hlavní konkurenty námi zkoumaného podniku. Pomocí analýzy vnějšího prostředí bylo tedy zjištěno, že na poměrně malém trhu působí několik významných výrobců hasicích přístrojů a probíhá zde silný konkurenční boj, důsledkem kterého jsou velkoobchodní ceny sraženy na velmi nízkou úroveň a vyjednávací vliv kupujících je v tomto případě i díky možnosti snadného odchodu ke konkurenci vysoký. Takže i když regulační bariéry, které by pro potenciálního nově vstupujícího konkurenta znamenaly překážku vstupu na trh, jsou v České republice oproti ostatním zemím minimální, je vstup nové konkurence na tento trh velmi obtížný.

V rámci zkoumání vnitřního prostředí podniku jsme se zaměřili na sedm klíčových faktorů, které podmiňují jeho úspěch a prosperitu. Nejprve byla popsána současná strategie podniku, která je zaměřena zejména na udržení vedoucího postavení na českém trhu a na zvýšení tržního podílu v Evropě. Poté jsme si přiblížili vnitřní organizační strukturu podniku a charakterizovali jsme povinnosti a kompetence všech pěti oddělení, která v rámci podniku působí. V rámci systémů řízení jsme se dozvěděli více o systému výběru pracovníků a o jejich následné motivaci k lepším pracovním výkonům a dozvěděli jsme se, že zavedení tohoto systému odměňování byl krok správným směrem. Podívali jsme se také na způsob, jakým mezi sebou komunikují manažeři jednotlivých oddělení, jak probíhá jejich kontrola ze strany majitele a vůbec jakými prostředky ve společnosti probíhá komunikace na horizontální i vertikální úrovni. Finanční situaci podniku jsme si přiblížili pomocí finanční analýzy na základě výpočtu vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Zde jsme mimo jiné zjistili, že společnost disponuje dostatkem finančních prostředků ke krytí svých závazků, není nijak výrazně zadlužená a upřednostňuje samofinancování, tedy využívá výrazně více vlastního kapitálu než cizích zdrojů. Problémem je doba inkasa pohledávek, která několikanásobně převyšuje dobu úhrady krátkodobých závazků, ovšem platební nekázeň odběratelů společnost bohužel nejspíš nijak neovlivní. V roce 2012 proběhla reorganizace společnosti, v rámci které došlo k oddělení obchodní činnosti od výrobní. Výrobní činnost byla přesunuta do jiné společnosti, kterou vlastní tentýž majitel. Proto námi zkoumaná společnost v letech 2012 a 2013 vykazuje výsledek hospodaření v zá-

porných hodnotách a stejně tak některé finanční ukazatele zaznamenaly mínusové hodnoty.

Na závěr byla kombinací klíčových příležitostí a hrozeb z okolí se silnými a slabými stránkami podniku provedena analýza SWOT, na základě které byla následně navržena strategická doporučení, jež by mohla pomoci k dalšímu rozvoji podniku.

Růstově orientovaná *strategie SO*, která kombinuje příležitosti okolí se silnými stránkami podniku, radí podniku zaměřit se na získání lokálních certifikátů a díky nim proniknout na nové zahraniční trhy. Tyto trhy představují obrovský potenciál, neboť podnik by zde mohl získat nové zákazníky a obchodní partnery. Druhým návrhem v rámci této strategie je využití dotací k modernizaci techniky, kterou podnik v rámci své činnosti používá. Využívání moderních technických zařízení přispívá k úspoře energie a času, takže šetří i celkové provozní náklady.

Diverzifikační *strategie ST* říká, že jelikož na daném trhu probíhá silný konkurenční boj a zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci, musí se podnik snažit přicházet s něčím novým a lepším, tedy musí neustále pracovat na inovaci svých výrobků a na aktualizaci nabízeného sortimentu. Druhé doporučení v rámci diverzifikační strategie radí podniku využít motivačního systému odměňování k minimalizaci hrozby odchodu některého z klíčových zaměstnanců.

Hlavní myšlenkou *strategie WO* neboli strategie turnaroundu je vyřešit problém kapacitně nevyhovujících skladů, neboť společnost plánuje prorazit na nové zahraniční trhy a s možným růstem zakázek by mohly vzrůst nároky na skladovací prostory. Společnost by se měla zamyslet nad tím, zda je zajištěno maximální využití skladovacích prostor, případně zda je možné stávající systém skladování nějak zefektivnit. Pokud by toto řešení nebylo dostačující, měla by společnost zvážit možnost externího skladování, ať už formou pronájmu nebo vybudováním skladu mimo areál společnosti. Co se týká problémů s nespolehlivými dodavateli, zde by se dalo využít slabého vyjednávacího vlivu dodavatelů, tedy toho, že společnost není existenčně závislá na žádném konkrétním dodavateli a může tak své obchodní partnery z řad dodavatelů kdykoliv změnit.

Poslední, obranná *strategie WT*, se zaměřuje na problém pohyblivosti směnných kurzů, které mají velký vliv na náklady společnosti, neboť společnost nakupuje komponenty k výrobě hasicích přístrojů v zahraničí. Eliminovat tyto náklady lze sledováním kurzů měn a v případě jejich příznivého vývoje nákupem více komponentů do zásoby pro případ příštího nepříznivého vývoje kurzu. V neposlední řadě je žádoucí udržovat na pracovišti dobré vztahy a tím minimalizovat hrozbu odchodu klíčových zaměstnanců. Společnost by mohla zvážit možnost častějšího konání teambuildingových akcí.

Je samozřejmé, že k tomu, aby se společnost mohla rozhodnout pro některé z výše uvedených strategických doporučení a zahrnula je do své podnikové strategie, musí si nejdříve stanovit priority a zhodnotit finanční náročnost dané změny, jelikož finanční zhodnocení jednotlivých strategických doporučení není v této práci obsaženo.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku popsat specifika odvětví, v němž vybraný subjekt podniká, identifikovat konkrétní příležitosti a hrozby pro daný podnik, nalézt jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení vedoucí k dalšímu možnému rozvoji tohoto podniku.

Analýza vnějšího prostředí podniku byla provedena pomocí PESTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýzou PESTE byly zkoumány pro podnik důležité politické, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické faktory. Porterův model pěti konkurenčních sil zase charakterizoval intenzitu konkurence v daném odvětví. V rámci tohoto modelu byla popsána rivalita mezi stávajícími podniky, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitučních výrobků a vyjednávací vliv dodavatelů a kupujících. Na základě analýzy vnějšího prostředí byly popsány příležitosti a hrozby, které na daný podnik působí.

Analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí modelu Šťastný atom neboli „7S“, v rámci kterého jsme se zaměřili na nejdůležitější kritické faktory, které podmiňují úspěch a prosperitu podniku. Finanční situace podniku byla zhodnocena v rámci finanční analýzy s využitím vybraných ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Analýza vnitřního prostředí nám umožňuje identifikovat silné a slabé stránky podniku.

Na závěr byly příležitosti a hrozby okolí zkombinovány se silnými a slabými stránkami podniku v rámci analýzy SWOT. Výsledkem těchto kombinací jsou navržené strategie. Důležité je, aby podnik maximálně využíval svých silných stránek a příležitostí a zároveň se snažil minimalizovat slabé stránky a vliv hrozeb.

Aby si podnik i nadále udržel svou vedoucí pozici na trhu, je třeba pronikat na nové trhy v zahraničí, které skýtají obrovský potenciál, a také neustále pracovat na modernizaci používané techniky, inovaci výrobků a rozvoji nabízeného sortimentu. Je třeba pečovat nejen o své zákazníky, ale také o zaměstnance, aby byli správně motivováni a odváděli co nejlepší pracovní výkon.

Navržené strategie lze chápat jako návrh dalšího možného směřování podniku. Tento návrh, pokud by jej podnik skutečně využil, by mohl přispět k udržení konkurenceschopnosti podniku a k jeho dalšímu rozvoji.

7 Literatura

- BAYE, M. R. *Managerial economics and business strategy*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010, 621 s. ISBN 978-0-07-337596-0.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DORAN, G. T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review (AMA Forum). 11. vyd., 1981, č. 70, s. 35-36.
- DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- GERŠLOVÁ, J. *Dějiny moderního podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 224 s. ISBN 978-80-7431-080-5.
- GRASSEOVÁ, M. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie*. Brno: Univerzita obrany, 2006, č. 2, s. 48-55. DOI 10.3849/1802-7199.
- JÁČOVÁ, H. A KOL. *New management systems and their application through ERP systems in the Czech republic*. In: *Proceedings of the 11th international conference Liberec Economic forum 2013*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2013, ISBN 978-80-7372-953-0.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 267 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Překlad: I. Grusová. Praha: Management Press, 2010, 324 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, 428 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Překlad: Š. Černá, V. Faktor, T. Juppa. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MLÁKAY, J. *Produkt a konkurencia*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004, 133 s. ISBN 80-225-1947-2.
- MULAČOVÁ, V. A KOL. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1. vyd. New York: Free Press, 2004, 576 s. ISBN 0-7432-6087-2.
- PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-8565-12-0.

- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004, 125 s. ISBN 978-80-7157-748-5.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. K. *Management*. 1. vyd. Překlad: Vlasta Šafaříková. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SVOBODA, E., BITTNER, L., SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TICHÁ, I., HRON, J., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha: Credit, 1998, 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
- TRUNEČEK, J. *K problematice konkurenceschopnosti českých podniků v prostředí turbulence. Politická ekonomie*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009, s. 435-450. ISSN 0032-3233.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WHEELLEN, T. L., HUNGER, J. *Strategic management and business policy: entering 21st century global society*. 7. vyd. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000, 1 v. (various pagings) ISBN 0-201-61543-6.

Internetové zdroje

- Albeco. *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.albeco.cz/>
- Česká informační agentura životního prostředí. *Zpráva o životním prostředí České republiky 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www1.cenia.cz/www/sites/default/files/Zprava%20o%20zivotnim%20prostredi%20CR%202013_141112.pdf
- Česká národní banka. *Zpráva o inflaci* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_I/download/zoi_I_2015.pdf
- Český statistický úřad. *Míra inflace* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf
- Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru* [online]. Praha, 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-podnikatelskem-sektoru-2013-uygsx8h3k6>

- Český statistický úřad. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/27285583/320193-14q4a.pdf/23b754fc-678c-405c-9648-f984717339ac?version=1.0>
- Český statistický úřad. *Vývoj počtu nezaměstnaných* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551919/25013215qr03.jpg/4e70b5e6-8086-48a6-92ad-70c396713a14?version=1.1&t=1429791682700>
- Český statistický úřad. *Vzdělanostní struktura populace ČR* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551919/2501321502.pdf/2038371a-a801-4293-9d55-07d2105b9b1c?version=1.1>
- Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - roční průměry 2014* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-rocni-prumery-2014>
- Ekonomický ústav. *O společnosti a systému Eko-kom* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-ekokom/o-systemu>
- Hastex & Haspr. *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://hastex.cz/o-firme-hastex-a-haspr-s-r-o>
- Hospodářské noviny. *Míra nezaměstnanosti klesla meziročně téměř o procento* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63458760-mira-nezamestnanosti-klesla-mezirocne-temer-o-procento>
- Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-duben-2015-21118>
- Portál pro začínající podnikatele. *Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?* [online]. 2011 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>
- Portál veřejné správy. *Vyhledávání v zákonech* [online]. 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>
- Tepostop. *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://tepostop.cz/cs/contact/company-history/>
- Vítkovice HTB. *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.vitkovice-htb.cz/web/guest/hasici-pristroje>

Přílohy

A Rozvaha za období 2009-2013

Tab. 9 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu za období 2009-2013 [v tis. Kč]

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	47 789	61 868	74 450	62 547	48 882
Dlouhodobý majetek	15 892	18 895	21 557	5 632	3 613
Dl. nehmotný majetek	165	69	135	223	104
Dl. hmotný majetek	15 727	18 826	21 422	5 409	3 509
Dl. finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	30 400	42 160	52 448	56 718	45 227
Zásoby	16 529	21 231	29 016	18 072	3 175
Dl. pohledávky	6 777	9 652	12 085	22 876	14 769
Kr. pohledávky	6 044	10 481	8 630	15 121	25 236
Kr. finanční majetek	1 050	796	2 717	649	2 047
Časové rozlišení	1 497	813	445	197	42
PASIVA CELKEM	47 789	61 868	74 450	62 547	48 882
Vlastní kapitál	35 742	47 632	59 820	48 505	39 617
Základní kapitál	6 100	6 100	6 100	200	200
Kapitálové fondy	50	50	50	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	610	610	610	20	20
Výsledek hospodaření min. let	21 483	28 983	37 710	49 962	43 921
Výsledek hospodaření běžného účetního období	7 499	11 889	15 350	-1 677	-4 524
Cizí zdroje	11 922	14 236	14 472	13 406	8 873
Dl. závazky	0	243	223	313	141
Kr. závazky	2 595	3 728	4 505	3 559	2 484
Bankovní úvěry a výpomoci	9 327	10 265	9 744	9 534	6 248
Časové rozlišení	125	0	158	636	392

Zdroj: Interní podklady společnosti

B Výkaz zisku a ztráty za období 2009-2013

Tab. 10 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu za období 2009-2013 [v tis. Kč]

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	88 086	95 131	112 791	99 297	76 576
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8 143	8 098	8 044	8 411	5 626
Výkonová spotřeba	16 102	16 737	15 982	16 354	12 403
Přidaná hodnota	23 202	27 657	36 278	17 572	4 698
Osobní náklady	12 138	12 480	12 273	11 851	7 905
Daně a poplatky	108	152	152	460	147
Odpisy dl. hmotného a nehmotného majetku	962	1 618	2 394	2 410	2 180
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	293	569	578	14 674	206
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní obl. a komplexních nákladů příštích období	905	0	246	-246	0
Ostatní provozní náklady	355	527	1 264	2 156	1 120
Provozní výsledek hospodaření	10 464	13 944	20 232	-1 752	-6 370
Nákladové úroky	256	554	788	366	176
Výsledek hospodaření za účetní období	7 499	11 889	15 350	-1 677	-4 524
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 708	14 988	19 446	-621	-4 784

Zdroj: Interní podklady společnosti