

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Strategická analýza konkrétního podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jiřina ŠTANDLOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej MELICHAR, Ph.D.**

Znojmo, 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Strategická analýza konkrétního podniku zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího bakalářské práce Ing. Ondřeje Melichara, Ph.D. a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 28.4.2020


.....

Jiřina Šandlová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Ondřeji Melicharovi Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. A také bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a kolegům za podporu, a hlavně za trpělivost, kterou se mnou měli po celou dobu mého studia.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jiřina ŠTANDLOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Strategická analýza konkrétního podniku
Název (v angličtině)	Strategic analysis of a specific company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je navrhnout strategii směřování autorem zvoleného podniku na základě provedené strategické analýzy včetně ekonomického vyhodnocení navrhované strategie.

Postup práce:

1. Vypracování literární rešerše, týkající se strategického řízení a strategie, dále strategické analýzy, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzy.
2. Charakteristika vybrané společnosti a její specifika.
3. Provedení podrobné analýzy současného stavu.
4. Na základě analýzy navrhnout možná směřování strategie a vyhodnocení ekonomického dopadu navrhované strategie.

Metody: literární rešerše, deskripce, analýza, dedukce, syntéza, rozhovor.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

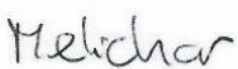
1. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
2. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
3. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
4. VEBER, Jaromír et al. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2020




Jiřina ŠTANDLOVÁ
student


Ing. Ondřej MELICHAR, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategickou analýzu konkrétního podniku. Prvotně se věnuje základním pojmům z oblasti strategického řízení a strategické analýzy, podrobně rozebírá analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, BCG analýzu, finanční analýzu a SWOT analýzu.

Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu konkrétního podniku, která by vedla k jejímu dalšímu možnému rozvoji. Dále identifikovat problémová místa a navrhnout případné změny ke zlepšení činnosti podniku.

Klíčová slova: Strategie, Strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, BCG analýza, Finanční analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on a strategic analysis of a particular company. First, it presents basic terms from the strategic management and strategic analysis fields and deals in detail with analysis of both internal and external environment of the company, BCG analysis, financial analysis and SWOT analysis.

The objective of the thesis is to carry out the strategic analysis of a specific company leading to its future development as well as to identify problem spots and to propose potential alterations leading to the company's performance improvement.

Keywords: Strategy, Strategic analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, BCG analysis, Financial analysis, SWOT analysis.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	11
3.1.1	Strategie	11
3.1.2	Strategické řízení	12
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	13
3.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	14
3.3.1	Makrookolí – PEST analýza	15
3.3.2	Mikrookolí– Porterův model pěti sil	16
3.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	17
3.4.1	Portfolio analýza	19
3.4.2	Finanční analýza	21
3.5	SWOT ANALÝZA	24
3.6	SHRNUTÍ	26
4	PRAKTICKÁ ČÁST	27
4.1	SPOLEČNOST PLASTIA S.R.O.	27
4.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
4.3	SORTIMENT SPOLEČNOSTI	29
4.4	PEST ANALÝZA	29
4.4.1	Politické faktory	30
4.4.2	Ekonomické faktory	31
4.4.3	Sociální faktory	31
4.4.4	Technologické faktory	33
4.5	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	33
4.5.1	Rivalita mezi stávajícími podniky	34
4.5.2	Rizika vstupu potenciálních konkurentů	36
4.5.3	Vyjednávací síla dodavatelů	36
4.5.4	Vliv odběratelů	37
4.5.5	Hrozby substitučních produktů	38
4.6	BCG MATICE	38
4.6.1	Hvězdy	39
4.6.2	Dojné krávy	39
4.6.3	Psi	39
4.6.4	Otazníky	39

4.7	ANALÝZA PERSONÁLNÍ SITUACE	40
4.8	ANALÝZA TECHNICKÉHO VYBAVENÍ PODNIKU	40
4.9	FINANČNÍ ANALÝZA	40
4.9.1	Likvidita	41
4.9.2	Rentabilita.....	42
4.10	SWOT ANALÝZA	43
4.11	NÁVRH STRATEGIE	47
4.11.1	Zaměstnanci.....	47
4.11.2	Distribuce a propagace	48
4.11.3	Stroje a zařízení	50
4.11.4	Konkurence.....	50
4.11.5	Dodavatelé.....	50
4.11.6	Finance	51
4.11.7	Přehled nákladů s přínosy.....	51
5	ZÁVĚR	53
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
7	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	58

1 ÚVOD

Každý podnik, který chce prosperovat a dosáhnout vytyčených cílů, a nejedná se pouze o podnik nově vzniklý, můžeme hovořit i o podniku, který již funguje a prosperuje, měl by umět reagovat na změny, které přináší pohyb v hospodářském prostředí. K tomuto pohybu by měla být mapa, která by podnik vedla a jejíž pomocí by byl podnik schopen předběhnout konkurenci a dosáhnout svých vytyčených cílů. Pro podnik je takovou mapou podniková strategie. Jakou podnikovou strategii si podnik zvolí, záleží jedině na jeho uvážení a vyplývá ze strategické analýzy podniku, která, pokud je dobře sestavena, pomáhá podniku dostatečně rychle reagovat na interní i externí změny, které na podnik působí, ale i na problémy na trhu. Důležitost je přikládána převážně množství, kvalitě a aktuálnosti informací, z nichž podniková analýza vychází. Proto je strategická analýza pro každý podnik jedinečná a nepřenositelná.

Bakalářskou práci jsem tedy z tohoto důvodu zaměřila na strategickou analýzu vybraného podniku se snahou zjistit, jaké místo podnik zastává v okruhu konkurentů, jaké faktory na podnik působí z vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jaký mají vliv dodavatelé a odběratelé na podnik, dále posouzení výrobků společnosti a finanční analýza. Důležitost je kladena především na slabé a silné stránky společnosti. V současné době nejenom naši ekonomiku, ale i ekonomiky převážné většiny světa nepříznivě ovlivňuje koronavirus COVID 19, jehož dopad už nyní má za důsledek například ušlé zisky uzavřených podniků, nedostatek peněžních prostředků na mzdy, zvedající se nezaměstnanost, nemožnost splácení úvěrů a půjček nebo omezení vývozu a dovozu zboží. Tato situace je sice výjimečná, nicméně, jak je vidět, reálná a zasahuje každý podnik, jak v externím, tak i v interním prostředí, působí na trh, konkurenci, dodavatele i odběratele.

Teoretickou část věnuji základním pojmům strategického řízení, objasňuji strategický proces, dopodrobna se zabývám strategickou analýzou. Rozebírám strategickou analýzu prostředí podniku, kde se ve vnějším prostředí podniku specifikují na PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti sil. Strategickou analýzu ve vnitřním prostředí podniku popisují na modelu BCG matice a vysvětlují finanční analýzu podniku a její výpočet. Teoretickou část bakalářské práce uzavírám SWOT analýzou, která je završením strategické analýzy jako celku. Praktická část bakalářské práce je prvotně zaměřena na vybraný podnik, jeho identifikaci. Poté se věnuji jednotlivým strategickým analýzám popsaných v teoretické části. Důraz je kladen především na SWOT analýzu. Výsledkem praktické části je shrnutí a doporučení pro vybraný podnik, které vychází ze zpracovaných analýz.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je vytvoření strategické analýzy pro konkrétní podnik, jedná se o společnost PLASTIA s.r.o. se sídlem v Praze, která se zabývá výrobou plastových produktů vhodných pro dům, byt i zahradu. Na základě vypracovaných analýz navrhuji vhodná doporučení a opatření, která by podniku pomohla k směřování budoucí strategie a také vyhodnocuji ekonomický dopad na navrhované strategie.

Bakalářská práce obsahuje teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou využity informace z dostupných, odborných literárních zdrojů a na základě nich je vypracována literární rešerše, týkající se strategického řízení a strategie. V jednotlivých kapitolách jsou popsány postupně základní pojmy strategie, strategického řízení a strategické analýzy. Dále pak je vysvětlena analýza vnějšího prostředí podniku, kterou tvoří makrookolí a mikrookolí a analýza vnitřního prostředí podniku, jejíž součástí je portfolio analýza, konkrétně BCG model a samozřejmě finanční analýza. Jako poslední pojem je podrobně popsána SWOT analýza.

Praktická část prvotně charakterizuje podnik PLASTIA s.r.o., jeho základní údaje, historii a předmět podnikání. Následuje aplikace zvolených analýz z teoretické části, a to analýza vnějšího prostředí podniku – PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza vnitřního prostředí podniku – BCG model a finanční analýza. Zde je čerpáno z odborné literatury, z konzultací s ekonomem podniku a z interních materiálů podniku. Praktická část je završena vypracováním SWOT analýzy, což je analýza silných a slabých stránek podniku a která je nápomocná ke zvolení vhodné strategie pro vybraný podnik. Po provedení jednotlivých analýz a rozboru získaných výsledků, je v závěru navržena vhodná strategie neboli cesta, která ukazuje, jakým směrem by se podnik mohl vydat v budoucím čase.

Smyslem bakalářské práce je také poukázat na důležitost tvorby strategického řízení, to, zdali je podnik úspěšný, nezávisí pouze na výsledcích podniku z hlediska vykazování zisků ve svých daňových přiznáních, důležitá je i kvalitní strategická analýza vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Důležitost by měla být přikládána i manažerům, kteří tuto analýzu provádí, hodnotí výsledky, na jejichž základě mohou realizovat změny důležité pro prosperitu podniku.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Strategie a strategické řízení

3.1.1 Strategie

Strategie podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 8) je *ústředním pojmem strategického řízení a úzce souvisí s cíli, které firma sleduje*. Obecně je možné konstatovat, že cíle jsou stavy, které jsou žádoucí do budoucna a kterých chce podnik dosáhnout. Strategie vlastně vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou se podnik vydá, aby dosáhl stanovených cílů.

Strategie každého podniku stanoví cesty, jak dosáhnout poslání a určitých cílů. Určuje nezbytné činnosti a alokaci všech zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů podniku. Strategie představují jisté záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku. Záměrem může být, co bude podnik vyrábět, pro jaký okruh zákazníků, v jakém množství a jaké kvalitě apod. Strategie mohou být také zaměřeny i na tvorbu různých metod, nástrojů a opatření. Vzájemná vazba je i mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení (Synek a kol., 2002, s. 158).

Pojem strategie, strategického řízení má svůj původ ve vojenství. Zejména za druhé světové války, kdy došlo k nasazení dosud nebývalého množství vojenských sil, což bylo příčinou velké složitosti válečných operací, se posílil význam strategického myšlení a jednání. Následně se termín strategické řízení začal používat i v ekonomické sféře (Veber et al., 2009, s. 510).

Strategie v praxi slouží pro vlastníky k přenášení požadavků na management podniku a dále pro management, aby byl schopen uspořádat, sjednocovat a usměrňovat chování a jednání všech zaměstnanců v podniku. Strategie je vlastně výstupem pro strategické řízení podniku, které je definováno v konkrétním dokumentu, který popisuje vizi, cíl a realizaci podnikání. Podnik by měl mít jen jednu hlavní strategii, která udává směr podniku jako celku (Pojem strategie, c2011-2016).

3.1.2 Strategické řízení

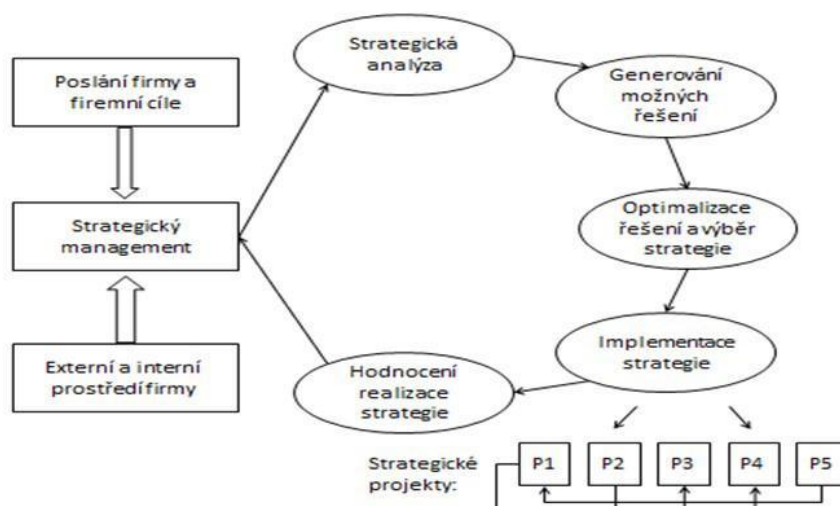
Strategické řízení používá různá stanoviska k formulaci strategie a využívá různé přístupy. Nejčastěji využívaným přístupem je přístup hierarchický, který je založen na vizi, poslání, strategických cílech a vlastní strategii. Poslání je základní funkcí podniku. Vyjadřuje smysl bytí celého podniku a zároveň i vztah k vlastníkům, jeho zaměstnancům, ale také k dodavatelům a cílovým zákazníkům. Na rozdíl od poslání má vize dlouhodobější charakter. Vize nahlíží do budoucnosti a snaží se vystihnout představu o dalším vývoji podniku. Strategické cíle jsou již konkrétně zpracované výsledky, které lze očekávat v budoucnosti. Jejich vývoj se odvíjí především od poslání a vize podniku. *Volba cílů a způsob, jak budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává.* Cestu, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů v podniku stanovuje strategie. *Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku, jeho prosperity. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídavosti.* (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2-3).

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Základ řízení celého podniku, výsledek všech podnikových plánů a projektů, dále i prvek sjednocující činnost všech pracovníků podniku můžeme zařadit pod pojem strategické řízení. Proces tvorby strategického řízení obvykle má tyto fáze (Synek a kol., 2002, s.157):

- Strategická analýza
- Formulace strategie
- Implementace strategie
- Strategická kontrola

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 6-7) by měl být strategický management chápán jako proces, který nikdy nekončí s opakujícími se kroky, které na sebe navazují. Měl by začít vymezením poslání firmy a jejich cílů, pokračovat strategickou analýzou a končit výběrem možných variant řešení neboli strategiemi. Odborníci se v této oblasti shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečněno v konkrétních a logicky navazujících krocích, které blíže specifikuje obrázek 1, který popisuje nepřetržitý proces strategického řízení, pro snadnější orientaci v problematice strategického řízení.

Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 7

3.2 Strategická analýza

Lukášková (2004, s.35) ve své knize píše, že strategická analýza se většinou zabývá rozborem prostředí podniku a jeho vnitřní situací. *Cílem strategické analýzy je identifikace a analýza vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontace se zdroji a schopnostmi podniku.*

K tomu, aby podnik mohl vymezit poslání, vize, cíle a strategii, je nezbytná analýza a velké množství informací k vyhodnocení, které charakterizují nejen jednotlivé stránky podniku, ale celý podnik a jeho okolí. K tomuto procesu tvorby strategie se vyžaduje systematický přístup, pod který podnik zahrnuje identifikaci a analýzu interních faktorů, které na něj působí a jejich konfrontaci s podnikovými zdroji a schopnostmi. Toto vše je vyjádřeno za podmínek neurčitého prostředí a nejistoty (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1).

Podle Charváta (2006, s. 34) se při stanovení strategie v podniku vždy setkáme s různými analýzami. Jsou výsledkem zjištění například, jak na tom podnik je v současnosti a jestli je schopen se stávajícími zdroji docílit požadovaného stavu.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 10) jsou základními fázemi dvě hlavní analýzy

- Analýza vnějšího prostředí podniku
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Nejedná se však o na sobě nezávislé analýzy, ale naopak jsou obě vzájemně propojeny a spolu i vzájemně souvisí. *Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů prostředí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.* Analýza vnějšího okolí zahrnuje vliv makrookolí a mikrookolí, zatímco analýza vnitřních zdrojů je zaměřena na schopnost podniku reagovat na hrozby a příležitosti, které vznikají nepřetržitě v jeho okolí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10).

Podle Bělohlávka a kol. (2001, s. 196) je analýza nutná z důvodu vlivu okolí na strategické řízení podniku a také na zjištění situace podniku v reálném čase. Není to jenom krátké cvičení pro manažery, ale ověřuje správnost analýzy a nutí k její opakované revizi. Problémy s okolním prostředím vidí v různorodosti sil, které okolo nich existují a v nejistotě, která na podnik působí.

Strategickou analýzu prostředí podniku podle zaměření a působení je možné podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 40) rozlišit na tři případy:

- Analýza vnějšího prostředí podniku
- Analýza očekávání důležitých zákazníků
- Analýza interního prostředí firmy

Tyto tři analýzy by měly být uskutečněny před formulací jakékoli strategie. Doplňeny by měly být i rozбором požadavků nadřazené úrovně strategického řízení tzv. „analýzou nadřazeného patra“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 40).

Analýze očekávání důležitých zákazníků, nebude v praktické části věnována pozornost.

3.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího okolí se zaměřuje na faktory, které rozebírá z hlediska vlivu na strategickou pozici podniku. Tuto analýzu ovlivňuje především makrookolí a mikrookolí

podniku. Jsou zde zahrnuty vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a bez ohledu na jeho chování. Podnik nemůže ovlivnit stav tohoto okolí, nicméně může svým rozhodováním reagovat a svou reakcí ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. Zatímco mikrookolí je prezentováno jako prostředí, ve kterém podnik působí, může ho ovlivňovat a vyvíjet. Význam mikrookolí je zásadní pro vytváření podnikové strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 15-16).

Podle Dedouchové (2001, s. 16) je analýza vnějšího prostředí nazývána externí analýzou s cílem podniku najít ve svém okolí příležitosti a ohrožení. Příležitosti maximálně využít a hrozbám se vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik, taková by měla být strategie podniku. prostředí podniku rozděluje na dvě části, na mikrookolí neboli podnikatelské prostředí a makrookolí, které je společné. Obě části okolí a jejich vzájemné vztahy znázorňuje obrázek 2. prostředí podniku.

Obrázek 2: Prostředí podniku



Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16

3.3.1 Makrookolí – PEST analýza

Podle Bělohávků a kol. (2001, s. 199–200) název *PEST analýza* tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/ faktorů, který tvoří základ této analýzy:

P – politické, E – ekonomické, S – sociální, T – technologické

Není nutností procházet všechny uvedené faktory analýzy, jen několik nejdůležitějších sil má na podnik vliv. Používá se převážně jako metoda pro určení dlouhodobých vlivů a budoucí předpovědi.

Každý faktor z PEST analýzy různě ovlivňuje podnik, důležitost jednotlivých faktorů se u různých podniků může lišit v konkrétních situacích. Mezi politické faktory je řazena i legislativa. Jako konkrétní faktor je uváděna zahraniční stabilita a národní politická situace,

členství v EU, které mohou být pro podnik příležitostí tak i hrozbou. Ekonomické faktory charakterizuje stav ekonomiky, např. míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace a daňová politika. Při růstu ekonomiky se zvyšuje spotřeba, tudíž pro podnik jde o příležitost na trhu a opačně. Sociální faktory zahrnují i faktory demografické, které společně odrážejí postoj, strukturu a život obyvatelstva. Technologické faktory souvisí s vývojem, podnik nesmí zaostávat a prokazovat inovační činnost. *Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik* (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-19).

3.3.2 Mikrookolí– Porterův model pěti sil

Dedouchová (2006, s. 17-18) cituje M. Portera z Harvard School of Business Administration, který vyvinul tzv. model pěti sil, a který je zaměřen na analýzu:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Smluvní síly dodavatelů
- Smluvní síly kupujících
- Hrozby substitučních výrobků

V Porterově modelu může být například silný konkurent hrozbou pro podnik z důvodu snížení ziskovosti podniku v rámci odvětví, naopak slabý konkurent může být příležitostí k dosažení větších zisků. Tento faktor se může v průběhu času měnit, proto je úkolem manažerů reagovat na příležitost a ohrožení a vytvořit odpovídající strategii.

Podle M. Portera (2011, s. 37-39) úspěch firmy a její strategie závisí na konkurenční výhodě v dlouhodobém horizontu. Uvádí dva druhy konkurenčních výhod, a to buď nízké náklady anebo originalitu v rámci konkurenčního odvětví. Nízké náklady souvisejí s efektivní produkcí nabízené služby nebo výrobku oproti konkurenci. Originalita souvisí s odlišností nabízených produktů od ostatních dodavatelů a jejich prezentace na trhu. Závisí také na jedinečnosti produktu nebo servisu, dále na reputaci značky nebo na kumulaci tržních úspěchů.

3.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku se zaměřuje na analýzu faktorů, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku, jedná se o zdroje, které jsou v podniku dostupné, dále o schopnosti a dovednosti podniku k provádění různých činností a jejich vzájemného vyvážení. Jedná se o velmi významnou část strategické analýzy, která podává prvotní informace pro budování a udržení konkurenční výhody na trhu (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 73).

Vnitřní prostředí podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 96) se rozděluje na pět oblastí:

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů
- Faktory finanční a rozpočtové

Jsou nazývány firemními faktory, které je nutné analyzovat k identifikaci silných a slabých stránek podniku. Jsou většinou zpracovávány pro již existující podniky.

Dalším dělením vnitřního prostředí podniku se zabývá Sedláčková a Buchta (2006, s. 76-77).

Uvádí čtyři základní skupiny dělení vnitřního prostředí:

- Hmotné zdroje
- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Nehmotné zdroje

Hmotné zdroje

Do této skupiny řadíme budovy a haly, pozemky, stroje a zařízení, dopravní prostředky. Cílem analýzy není pouze shrnutí základních údajů, jako jsou jejich spotřeba, rozloha, kapacita, stáří, počet apod., ale důležitost by se také měla přikládat i jejich výrobním schopnostem, jejich zastaralosti, spolehlivosti, jak jsou jednotlivé zdroje využity a také efektivnosti využití (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 76).

Lidské zdroje

Důležitým prvkem pro každý podnik jsou zaměstnanci, kteří svojí kvalifikací, nápady a svým přístupem k práci, veškeré zmiňované zdroje dávají dohromady, aby podnik jako celek uspěl na trhu. Analýza lidských zdrojů by neměla být podceňována, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců, která je problémem pro každý prosperující podnik. Analýza by se také měla věnovat motivaci, pracovnímu prostředí, zaměstnaneckým benefitům a odměňováním zaměstnanců (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 76).

Finanční zdroje

Finanční zdroje podniku, které jsou tvořeny zdroji vlastními a cizími, ovlivňují stabilitu podniku a jejich finanční strukturu. Analýza zahrnuje získávání kapitálu neboli přístup ke kapitálu cizímu nebo přes velikost vlastního kapitálu. Dalšími aspekty jsou úhrady dluhů a vztahy mezi dlužníky a věřiteli. *Cílem je opět určit, které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů, a které zdroje jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu* (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 77).

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje zahrnují jednak oblast technologie, např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a jednak oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku atp. Nedostatečná pozornost nebo přehlédnutí významných nehmotných zdrojů je chybou při sestavování analýzy vnitřního prostředí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 77).

3.4.1 Portfolio analýza

Podle Bělohávka a spol. (2001, s. 208) je jednou z nejčastěji používaných analýz v podniku portfoliová analýza růstu a podílu, autorem je firma Boston Consulting Group. Portfoliová analýza je založena na použití růstu odvětví relativního podílu na trhu jako indikátorů, kterými jsou:

- *Konkurenční pozice strategické obchodní jednotky v jejím odvětví*
- *Čistého toku hotovosti, nezbytného na provoz strategické obchodní jednotky*

Na základě těchto indikátorů je možné sestavit diagram, známý pod pojmem BCG matice, kterou zobrazuje obrázek 3. Diagram růstu a podílu sice není při určování konkrétní strategie moc užitečný, nicméně může být součástí analýzy konkurenceschopnosti (Bělohávek a spol., 2001, s. 208).

Obrázek 3: BCG matice



Zdroj: BCG matice, c2016

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 86-88) je BCG matice jednou z prvních matic. *Strategické podnikatelské jednotky jsou podle relativního tržního podílu a podle tempa růstu trhu rozděleny do čtyř kvadrantů. Jednotlivé kvadranty jsou označeny jako hvězdy, dojné krávy, psi a otazníky.*

Dojné krávy

Objevují se na pomalu rostoucím trhu, kde mají vysoký tržní podíl. Mají dobrou konkurenční pozici a pro podnik představují hlavní zdroj příjmů s nízkými pořizovacími náklady, což je jejich maximální výhoda (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 86).

Hvězdy

Mezi hvězdy řadíme výrobky s vysokým růstem prodeje a vysokou konkurenceschopností. *Jsou obvykle na začátku svého životního cyklu s předpokladem dalšího růstu, mohou se v budoucnu stát z hlediska tvorby hodnoty pro podnik velmi zajímavými*, což vede na počátku ke zvýšeným nákladům například na reklamu a distribuci (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 86).

Psi

Psi nepatří mezi perspektivní skupinu, jelikož mají pomalý růst prodeje a nízký podíl na trhu. Většinou jsou na konci svého životního cyklu a jsou strategicky využívány jen při doplnění sortimentu nebo jako obrana proti vstupu konkurence na trh (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 87).

Otazníky

Mezi otazníky řadíme výrobky, které mají nízký tržní podíl, i když trh roste. Ke svému rozvoji a dosažení lepšího postavení potřebuje velké množství zdrojů, obvykle větší, než sám dokáže vyprodukovat. Je s ním spojena nejistota v jeho budoucí vývoj, proto název otazník (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 88).

BCG matice určuje směr, ale v praxi univerzálně nefunguje. *BCG matice je totiž jen nástroj, který je třeba umět velice dobře používat a který rozhodně nefunguje univerzálně*. Přesto je však BCG matice ve spoustě věcí dobře využitelná. U firem, které mají velké množství výrobků a služeb umožňuje vybrat jen ty klíčové výrobky a služby a na ty se soustředit. *V praxi to v době krize znamená, že pomůže vybrat ty výrobky, služby a také oddělení, která se zavřou, aniž by to firmu nějak výrazněji ohrozilo. Vždy je však třeba k těmto vyřazovaným anebo preferovaným výrobkům přiřazovat nejen kvadrant, ale také objem tržeb a pozici daného prvku ve firemní strategii. Někdy totiž může mít i ztrátová aktivita s mizivým tržním podílem pro firmu strategický význam* (BCG matice, c2016).

3.4.2 Finanční analýza

Nedílnou součástí finančního řízení je finanční analýza, která slouží k celkovému zhodnocení firmy. Potřebují ji nejen manažeři podniku, ale i investoři a obchodní partneři, dále i státní a zahraniční instituce, auditoři, zaměstnanci apod., kteří mají finanční analýzu jako zdroj pro řízení podniku a také pro další rozhodování. (Knápková, 2013, s 19).

Finanční analýza, jako složka finančního řízení podniku, bývá charakterizována jako metodický nástroj, který dovolí posoudit tzv. finanční zdraví analyzovaného podniku. Je to nástroj, který umožňuje z běžně dostupných informací o podniku získat další jinak nedostupné informace. Finanční zdraví podniku je považováno za obecný cíl finanční analýzy. Jedná se o známý logický průnik rentability a likvidity. Existují však i další alternativní a doplňující cíle (Kalouda, 2015, s 51).

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 104) jsou používány jako indikátory schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Ukazatel likvidity je dán poměrem oběžných prostředků a současných dluhů podniku.

Staňková (2007, s. 115) rozdělila likviditu na běžnou likviditu, ta je podle ní nejpoužívanější a její poměr by měl být 2:1, dále na rychlou likviditu s poměrem 1:1 a peněžní likviditu.

Ukazatelé likvidity neboli platební schopnosti jsou celosvětově standardizovány podle tříprvkového schématu (Kalouda, 2015, s. 60):

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Peněžní likvidita

Běžná likvidita

Jedná se o standardní hodnotu ukazatele, která definuje, *kolikrát mají být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, aby krátkodobá pasiva nemusela být hrazena například z prodeje stálých aktiv*. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 2 až 2,5.

$$\frac{\text{oběžná (krátkodobá) aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Pohotová likvidita

Jedná se o schopnost podniku vyrovnávat závazky, aniž by podnik byl nucen prodat zásoby. Zásoby jsou považovány za nejméně likvidní zdroj. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí okolo 1.

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Peněžní likvidita

Tento ukazatel určuje nejvyšší uvažovanou likviditu. Standardní hodnota vychází z racionálního chápání splatnosti celkových krátkodobých aktiv. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,4.

$$\frac{\text{finanční majetek}}{\text{celková krátkodobá pasiva}}$$

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability vychází z finanční poměrové analýzy, která je podílem dvou čísel, jejichž výsledek ve finanční analýze je označován pojmem ukazatel. Výhodou této analýzy je možnost srovnání aktuálního stavu podniku se stavem minulým nebo porovnání různých podniků navzájem v rámci jednoho odvětví.

Výnosnost vlastního kapitálu = ROE

Mezi investory a vrcholovými manažery je nejpopulárnější ukazatel finanční výkonnosti podniku. Jedná se o výnosnost vlastního kapitálu a je udáván v procentech. Jako zkratka pro výnosnost vlastního kapitálu se používá ROE (Bělohlávek a kol., 2001, s. 337).

$$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní majetek} * 100}$$

Výnosnost vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost, s jakou „pracuje“ kapitál vlastníků firmy. Je to zisk v procentech, který dosahují vlastníci svými investicemi do firmy. Mělo by tedy všeobecně platit, že tento ukazatel bude větší než běžná úroková míra. Pokud by byl menší, potom by pro vlastníky bylo výhodnější, uložit svůj kapitál do banky (Bělohlávek a kol., 2001, s. 337)

ROE podle Kaloudy (2015, s. 58) vyjadřuje rentabilitu vloženého kapitálu podrobněji, čistý zisk definuje po zdanění a vlastní majetek definuje jako vlastní jmění akcionářů.

Návratnost aktiv = ROA

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje z pohledu aktiv výnosnost aktiv neboli jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu (efektivita využití investovaného kapitálu), respektive z celkových aktiv. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv tím lepší pro hodnocení rentability firmy (Rentabilita aktiv, online).

$$\frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Rentabilita tržeb = ROS

Ukazatel rentability tržeb zjišťuje podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel je nutno hodnotit vždy ve vzájemných souvislostech a to proto, že nízká hodnota tohoto ukazatele může být příznivější než jeho vysoká hodnota, která je provázena pomalým obratem zásob a nízkou celkovou částkou tržeb (ROS, c2000-2019).

$$\frac{\text{Výsledek hospodaření před zdaněním}}{\text{Tržby}}$$

3.5 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Nejčastější analýzou v této oblasti se používá SWOT analýza, jejíž podstatou je identifikace faktorů a skutečností, které jsou následně implementovány do čtyř kvadrantů. Fakta pro SWOT analýzu jsou shromažďována pomocí různých technik. Využívají se dílčí analýzy, porovnávání s konkurencí, diskuse expertů, nebo se využívají dříve zpracované SWOT analýzy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 120).

Zkratka SWOT podle Charváta (2006, s. 34–35) vychází z počátečních písmen slov:

- S – strenghts – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Každý podnik má silné i slabé stránky, je důležité je umět popsat a využít je co nejlépe k dosažení zisku. Příležitosti a hrozby působí na podnik spíše z externího prostředí, a právě proto je důležité o nich vědět a pracovat s nimi, hlavní důraz se klade na hrozby, které představují riziko pro podnik.

Složení SWOT analýzy, její jednotlivé články popisuje Bělohlávek a kol. (2006, s. 214) a to následovně:

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří pozitivní podmínky a přednosti, které získají firmě konkurenční výhodu. Může se jednat o dostupnost kvalitnějších materiálů, vyspělejší technologii nebo kvalifikovaného zaměstnance (Bělohlávek a kol., 2006, s. 214).

Slabé stránky

Patří mezi negativní vnitřní podmínky podniku, definují se jako nedostatky. Může se jednat o absenci nezbytných podnikových zdrojů a schopností, morálně zastaralou technologii nebo nekvalifikované zaměstnance (Bělohlávek a kol., 2006, s. 214).

Příležitosti

Příležitosti mohou být současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou pro podnik příznivé. Jedná se například o pozitivní změny v legislativě, rostoucí počet obyvatel, tedy budoucích zákazníků nebo zavedení nových technologií (Bělohlávek a kol., 2006, s. 214).

Hrozby

Patří mezi nepříznivé vlivy v současných nebo budoucích podmínkách prostředí. Mezi hrozby patří vstup nového konkurenta na trh, negativní změny v zákonech nebo pokles počtu zákazníků (Bělohlávek a kol., 2006, s. 214).

Podle Bělohlávka a kol. (2006, s. 214) tato SWOT analýza může být velmi účinná, pokud máme možnost porovnání všech oblastí i s našimi konkurenty. Je to výborný mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. A podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s.206) je cílem SWOT analýzy porozumění souvislostem mezi významnými činiteli, podpora silných stránek, které poskytují konkurenční výhodu, a naopak omezení dopadu slabých stránek jednotlivých faktorů.

3.6 Shrnutí

Teoretická část se zabývá pojmy souvisejícími se strategií, strategickým řízením a strategickou analýzou. Podrobně jsou rozvedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jsou zde popsány nejvíce preferované analýzy, a to PEST analýza, kterou ovlivňuje politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí a dále pak Porterova analýza pěti sil, které působí na podnik. Jedná se o rizika ze strany konkurence, rivalitu mezi podniky, vztahy s dodavateli a odběrateli a také hrozby substituce u výrobků. V portfolio analýze je dále specifikovaná BCG matice, která analyzuje jednotlivé výrobky z hlediska trhu. Hovoříme o hvězdách, dojných kravách, psech a otaznících. Dále se teoretická část věnuje finanční analýze podniku, konkrétně ukazatelům likvidity a rentability. Součástí jsou i příslušné vzorce výpočtů. Poslední popsanou analýzou je SWOT analýza podniku, která definuje slabé a silné stránky podniku a jejich příležitosti a hrozby. SWOT analýza je považována za završení strategické analýzy podniku, důvodem je, jeho snadnější zařazení z hlediska strategické pozice na trhu.

Z výše uvedených poznatků je patrné, že strategická analýza podniku je dlouhodobý proces založený na mnoha různorodých informacích. Jaké metody podnik použije pro svoji analýzu, vyplývá z konkrétního podniku jako celku. Pokud chce být podnik úspěšný ve všech směrech podnikání, je nutné věnovat strategickému řízení velkou pozornost. Analýzou může podnik předejít nepříznivým vlivům jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Teorie slouží převážně pro management, který dle situace podniku má pravomoc zvolit takovou strategii, která podniku bude nejprospěšnější. Není to lehký úkol, a i při maximální snaze nemusí být zajištěn ten nejlepší výsledek.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní a internetové zdroje

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: RUBICO, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

Český statistický úřad. *Statistiky: Průměrná roční míra inflace v České republice*. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2019-byla-28->

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 256 s. ISBN 80-7179-603-4

FINANCE, c 2020. *Nízká nezaměstnanost v ČR* [online]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/523878-rust-hdp-cesko/>

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*, 1. vyd. Praha: GRADA, 204 s. ISBN 80-247-1389-6

iDNES. cz, c1999 – 2020, *Čerstvá prognóza: propad HDP i vyšší inflace, nezaměstnanost na uzdě* [online]. Dostupné z https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/prognosa-ministerstvo-financi-ekonomika-koronavir-us.A200406_151023_ekonomika_fih

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, xxi, 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8

KURZYCZ, c 2000–2020. *HDP letos klesne o 4-10 %*. [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/537282-ekonomika-v-cr-jede-na-80hdp-letos-klesne-o-4-10/>

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1. vyd. Praha: GRADA, 174 s. ISBN 80-247-0648-2

Obrázek BCG matice, c2016. *BCG matice* [online]. Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/bostonska-matice-bcg-matice/>

Obrázek Porterův model 5 sil c2020 *Porterův model konkurenčních sil* [online]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/d5/Porter%C5%AFv_model_p%C4%9Bti_sil.png/440px-Porter%C5%AFv_model_p%C4%9Bti_sil.png

O nás, c 2020. In: Explast [online]. Dostupné z: <http://www.explast.cz/>

O Klik&Grow c2017. In: Klik&Grow [online]. Dostupné z <https://www.clickgrow.cz/>

O nás, c 2018. In: Greenspol [online]. Dostupné z: <https://www.greenspol.cz/>

O firmě, c 2013. Prosperplast [online]. Dostupné z: <https://www.prosperplast.cz/1111-historie-rozvoj-vize.html>

O nás, c 2020. In: Plastia [online]. Dostupné z: <https://www.plastia.eu/>

O nás, c 2018. In: Plastkonproduct [online]. Dostupné z <https://www.plastkon.cz/cs>

O nás, c 2020. In: Resinex [online]. Dostupné z <https://www.resinex.cz/o-nas/soucasnost.html>

O nás, c 2020. In: Slovnaft [online]. Dostupné z <https://slovnaft.sk/sk/>

Pojem strategie, c2011-2016. In.: *Strategie-stratégie* [online]. Wilmington USA: Managementmania.com LLC [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>

PORTER, Michael E., 2011, *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, s. 896, ISBN 978-14-5165-149-2

Rentabilita aktiv, [online]. Praha: Finlantis [cit. 2019-12-14]. Dostupné z: www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-aktiv.htm

ROS, c2000-2019: *Rentabilita tržeb* [online]. Plzeň: Atlantis PC s.r.o. [cit. 2019-12-14]. Dostupné z www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, 1. vyd. Praha: C. H. BECK, xiv, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9

SYNEK, Miloslav a kol., 2002. *Podniková ekonomika*, 3. vyd. Praha: C. H. BECK, 479 s. ISBN 80-7179-736-7

TÝDENCZ, C 2006-2020: *Rubriky: politická stabilita*. [online]. Dostupné z <https://www.xn--tden-5ra.cz/rubriky>

VEBER, Jaromír et al., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

ZIKMUND, Martin, 2011. *BCG matice, která určí směr vašemu businessu*. In: BusinessVize[online]. Praha: Nitana [cit. 2019-12-13]. Dostupné z: www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu

7 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Vývoj v počtu obyvatelstva v kraji Vysočina	32
Tabulka 2: Věkové složení obyvatelstva kraje Vysočina podle věkových skupin.....	32
Tabulka 3: Porovnání samozavlažovacích truhlíků.....	35
Tabulka 4: BCG matice	38
Tabulka 5: Rozvaha v datech	41
Tabulka 6: Ukazatelé likvidity	41
Tabulka 7: Data pro výpočet ukazatelů rentability	42
Tabulka 8: Ukazatelé rentability	43
Tabulka 9: SWOT analýza podniku PLASTIA, s.r.o.....	46
Tabulka 10: Náklady na reklamní letáky	49
Tabulka 11: Přehled nákladů s přínosy.....	51
Obrázek 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	13
Obrázek 2: Prostředí podniku.....	15
Obrázek 3: BCG matice	19
Obrázek 4: Výrobní závod PLASTIA s.r.o. Nové Veselí	27
Obrázek 5: Logo společnost PLASTIA s.r.o.....	28
Obrázek 6: Tabulka vzdělanosti v kraji Vysočina.....	33
Obrázek 7: Přehled dodavatelů materiálu	37
Obrázek 8: Ekologická řada Urbalive	44

