

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Strategie IT firmy

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
--

Červen/2017

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
--

Bc. František Juren

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
--

Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracoval samostatně, a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo, a to 2 roky po obhajobě práce na základě udělení výjimky rektorem VŠEM v souladu s § 47b/4 zák. o vysokých školách.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 24.4.2017, Brno

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád vzdal velké díky a vyjádřil úctu ke svému vedoucímu, Doc. Ing. Romanovi Zuzákovi, Ph.D., který mně velice pomohl věcnými radami při psaní této práce. Kdykoliv bylo potřeba, byl ochotně nápomocen.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulace strategie IT firmy. Dílčími cíly je posouzení postavení podniku ve vnějším prostředí pomocí PESTL analýzy, která definuje příležitosti a hrozby podniku. Dalším dílčím cílem je zhodnocení vnitřních zdrojů podniku včetně vypracování finanční analýzy, která přispěje při posouzení silných a slabých stránek podniku. Syntéza těchto dílčích cílů je provedena prostřednictvím SWOT analýzy, která poukáže na vzájemné vlivy faktorů a nastíní nejvhodnější podnikovou strategii. Práce má také za dílčí cíl definici mise, vize a cílů podniku. Cílem teoreticko-metodologické části je komplexní zmapování literatury týkající se tvorby strategie podniku.

2. Výzkumné metody:

Pro teoreticko-metodologickou část diplomové práce byla využita metoda sběru sekundárních zdrojů a metoda komparace. V praktické části byla využita metoda analýzy vnějších faktorů a vnitřních zdrojů. Pro upřesnění finančního stavu podniku byly využity matematicko-statistické modely. S cílem zpřesnění faktorů, které podnik ovlivňují, byla využita analýza primárních zdrojů - brainstorming. Zhodnocení získaných dat proběhlo metodou syntézy, která představuje v práci závěrečnou tabulku SWOT analýzy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je stanovení dvoufázové podnikové strategie, která vychází ze SWOT analýzy. Vyhodnocení SWOT analýzy poukázalo na závažné problémy způsobené špatnou finanční situací podniku, zadlužeností a nízkou rentabilitou aktiv. Vlivy výše uvedených slabých stránek podniku navíc mohou být umocněny hrozbami vysoké nákladovosti vývoje a zabezpečením. Za předpokladu, že by hrozby nastaly, může být ohrožena existence podniku. Dalším výstupem SWOT analýzy je identifikace klíčových silných stránek podniku, kterými jsou vývojáři, grafici, Able.fis a Able.studio. Tyto silné stránky v kombinaci s příležitostmi, kterými jsou vysoká cenová hladina v zahraničí, inovace, moderní technologie a zákon PSD2, mohou podniku přinést nové zisky a představují pro podnik nejideálnější možnou cestu rozvoje. Dvoufázová podniková strategie je důsledkem nutnosti eliminovat slabé stránky a hrozby, tedy využít strategii zaměřenou na W - T, s cílem zlepšení finanční situace. Následně může podnik investovat do rozvoje příležitostí, které podporují silné stránky podniku, což je druhou fází strategie S - O.

4. Závěry a doporučení:

Závěr a výsledky práce jsou postaveny na faktorech získaných analýzou vnějšího okolí PESTL a analýzou vnitřních zdrojů, která byla z důvodu zpřesnění rozšířena o finanční analýzu. Získané faktory byly zhodnoceny SWOT analýzou, která pomohla nastínit jednotlivé vztahy mezi faktory. Na základě zhodnocení faktorů a jejich vzájemných závislostí pak byla definována výsledná dvoufázová strategii. První fází je strategie W - T, která se zaměřuje na zlepšení slabých stránek podniku a minimalizaci dopadů hrozeb. Druhou fází je strategie S - O, která je zaměřena na využití silných stránek s cílem zužitkování příležitostí. Jako dílčí cíl práce byly rozebrány cíle a vize podniku, které jsou úzce spojeny s názvem podniku Able., jenž dobře reflektuje a popisuje dlouhodobý pohled podniku na své schopnosti a možnosti. Hlavním doporučením, které se zabývá zlepšením stavu W - T, je důsledná optimalizace vnitropodnikových procesů s cílem zvýšení rentability aktiv. Dalším důležitým doporučením je vybrání vhodného investora, který by do podniku vstoupil a koupil v něm podíl, čímž by pomohl zlepšit finanční situaci a snížit zadluženost.

Doporučení pro druhou fázi, kterou je strategie S - O, je využití a rozvoj příležitostí. Zde by se měl podnik věnovat vývoji nového softwaru Able.fis2, který má lepší vlastnosti a je možné jej rychleji prodávat. Podnik by měl dále začít s propagací vlastní značky a dlouhodobě se zaměřit na hledání nových kapacit. Součástí autorova doporučení je i expanze do zahraničí, ke které může být s cílem minimalizace nákladů využito webu awwwards.com, který slouží jako srovnávač pro nejlepší weby světa. Na závěr autor doporučuje podniku vypracování analýzy konkurence a její implementaci do podnikové strategie. Podnik by do budoucna neměl opomenout dlouhodobý monitoring a pravidelnou kontrolu fungování strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

Cíle, podniková strategie, faktory, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SUMMARY

1. Main objective:

Main target of this thesis is to formulate strategy of IT company. Partial goals is the assessment of company's position in the external environment by using PESTL analysis, which defines opportunities and threats of the company. Another partial goal is to evaluate company's internal sources including elaboration of the financial analysis, which contributes to evaluation of strengths and weaknesses of the company. Synthesis of these partial goals is accomplished by SWOT analysis, which points out mutual influences of individual factors and outlines the most suitable strategy of the company. One more side goal of this thesis is to define mission, vision and aims of the company. The goal of theoretical-methodological section is the complex description of literature related to the creation of company's strategy.

2. Research methods:

For the theoretical-methodological part of the diploma thesis, the method of secondary resource collection and the method of comparison were used. In the practical part, the method of analysis of external factors and internal resources was used. Mathematical and statistical models were used to specify the financial state of the company. In order to refine the factors that influence the company, the analysis of primary sources - brainstorming was used. The obtained data were evaluated using the synthesis method, which presents the final SWOT analysis table.

3. Result of research:

The result of this thesis is determination of two-phase company's strategy, which is based on SWOT analysis. The evaluation of SWOT analysis indicates severe problems caused by bad financial situation, debts and low profit ratio of assets. Moreover these weaknesses can be enhanced by the threats of high costs of development and provision. In case that these threats occurs, the whole existence of the company can be at risk. Another outcome of SWOT analysis is identification of main strengths of the company, such as developers, graphic designers, Able.fis and Able.stuio. These key strengths in combination with

opportunities, such as high price level in foreign countries, innovation, modern technologies and act PSD2, can bring new incomes to the company and represents the most ideal way of this company's progress. Two-phase company's strategy is the result of necessity to eliminate weaknesses and threats, thus make use of strategy focused on W – T, with aim to improve financial situation. Afterwards can company invest in development of opportunities, which supports strengths of the company and that is second phase of strategy S-O.

4. Conclusions and recommendation:

The conclusion and results of this thesis are based on factors gained in analysis of external environment PESTL and analysis of internal sources, which was extended by financial analysis for a better outcome. Obtained factors were processed by SWOT analysis, which helped to outline individual relations between factors. Based on these evaluations and their mutual dependencies was later defined two-phased strategy. The first phase was the strategy W-T, which is focused on improvement of company's weaknesses and minimalization of threats impacts. The second phase is the strategy S – O, which is focused on making use of strengths with aim to utilize opportunities. Partial goal of this thesis was to examine targets and visions of the company, which are closely associated with the name of this company Able., which well reflects and describes long-term view of the company on its capabilities and options. The main recommendation, which pursues improvement of state W – T, is consistent optimization of companies processes with goal to increase profit ratio of assets. Another important recommendation is choosing of suitable investor, who would enter the company and bought a share, which would improve financial situation a lower the debts. Recommendation for second phase, which is strategy S – O, is making of better use of opportunities and development. In this case company should try to develop new software called Able.fis2, which has better attributes and is easier to sell him faster. The company should then start with promotion of own trade mark and try to focus on searching new authorities. Along with this another recommendation is expansion foreign countries, which can be helped by using web awwwards.com. that helps to compare the best webs. At the end author recommends to make analysis of competition and its implementation in the business strategy. The company shouldn't miss out long-term monitoring and regular check of functioning of the strategy.

KEYWORDS

Goals, business strategy, factors, strengths and weaknesses, opportunities and threats.

JEL CLASSIFICATION

L10 Firm Strategy, L19 Firm Strategy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	František Juren
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 18
Název DP:	Strategie IT společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Strategie podniku 2.2 Strategické analýzy 2.3 Metodický postup 3. Praktická část 3.1 Charakteristika společnosti 3.2 Analýza vnějšího prostředí 3.3 Analýza zdrojů podniku 3.4 Formulace strategie 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• KERKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O. <i>Strategické řízení: teorie pro praxi</i> 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.• SPENDER, J. C., <i>Business strategy : Managing Uncertainty, Opportunity, and Enterprise</i>. Oxford : Oxford University Press, 2014. 352 s. ISBN 9780198746522.• TYLL, L. <i>Podniková strategie</i>. Praha : C.H.Beck, 2014. 304 s. ISBN 978-80-7400-507-7.• ZUZÁK, R. <i>Strategické řízení podniku</i>. Praha : Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 12. 2016• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2017• Zpracování výsledků 30. 3. 2017• Finální verze do 1. 5. 2017
Vedoucí práce:	Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 21. 11. 2016

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2.1	Strategie podniku	3
2.1.1	Určení firemní strategie.....	3
2.2	Strategické analýzy	6
2.2.1	Analýza makrookolí	7
2.2.2	Analýza zdrojů podniku	12
2.2.3	SWOT analýza	17
2.3	Metodický postup	19
3	PRAKTICKÁ ČÁST	21
3.1	Charakteristika společnosti.....	21
3.1.1	Informace o podniku	21
3.1.2	Vize a cíle podniku.....	21
3.1.3	Oblast a rozsah podnikání	23
3.2	Analýza vnějšího prostředí	24
3.2.1	Zhodnocení PESTL analýzy.....	31
3.3	Analýza zdrojů podniku.....	34
3.3.1	Zhodnocení analýzy vnitřních zdrojů.....	42
3.4	Formulace strategie.....	44
3.4.1	SWOT analýza	44
3.4.2	Navržení strategie podniku.....	47
3.4.3	Doporučení	52
4	ZÁVĚR	55

Seznam zkratk

Able.fis	Able. finanční informační systém
API	Application Programming Interface
CEO	chief executive officer
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DDoS	distributed denial of service
DPH	daň z přidané hodnoty
Eis.	e-shopový informační systém
EU	Evropská Unie
FI MU	Fakulta informatiky Masarykovy Univerzity
FinTech	finanční technologie
FIT VUT	Fakulta informačních technologií Vysokého Učení Technického
HDP	hrubý domácí produkt
His.	hotelový informační systém
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
PESTL	Politics, Economic, Social, Technology, Legislation
PR	Public relations
PSD2	Payment services directive 2015/2366
SEO	search engine optimization
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TTIP	Transatlantické obchodní a investiční partnerství
TTP	Transpacifické obchodní partnerství
UK	Spojené království
USA	Spojené státy Americké
USD	United States Dollar

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení faktorů PESTL analýzy	34
Tabulka 2 Horizontální a vertikální analýza aktiv (v tis. Kč)	38
Tabulka 3 Horizontální a vertikální analýza pasiv (v tis. Kč).....	39
Tabulka 4 Zhodnocení poměrových ukazatelů	41
Tabulka 5 Zhodnocení silných a slabých stránek zdrojů podniku	42
Tabulka 6 Faktory SWOT analýzy.....	44
Tabulka 7 Analýza SWOT pomocí tabulky závislostí	45

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces tvorby strategie.....	5
Obrázek 2 Strategická analýza	7
Obrázek 3 Schéma SWOT analýzy	18
Obrázek 4 Rozdělení služeb firmy Able.	23
Obrázek 5 Implementace strategie	51

1 ÚVOD

Strategie je široký pojem, jenž ovlivňuje každého člověka, který si někdy vytvořil sobě prospěšnou strategii, aby uspěl nejen v dlouhodobém horizontu, ale i v každodenních situacích. Ať už jde o strategii ve sportovním utkání dvou týmů, ať už jde o strategii vojenskou nebo o strategii přežití, je s ní každý člověk úzce spojen. Pokud by lidé nepřikládali strategii a strategickému myšlení žádný význam, jejich úspěchy by byly pouhou náhodou. Úplně stejně je tomu i v prostředí podniků, které potřebují tvořit vlastní strategii, aby se mohly stát úspěšnými a vyhrávat na poli konkurenčního boje. První strategie podniku vzniká už při tvorbě business plánu, který se snaží definovat, jak bude daný business fungovat. Dlouhodobá strategie podniku je pak založena na složitých analýzách, predikcích budoucího vývoje a hodnocení minulosti. Je to pak právě kvalita strategie podniku, která definuje jeho vývoj a jeho šance na úspěch. Podnikovou strategií se zabývá i tato práce, která se snaží reálný podnik nachystat na budoucnost a pomoci mu ke zdokonalení a úspěchu.

Diplomová práce je zaměřena na dlouhodobou strategii začínajícího podniku, který je zatím v prudkém vývoji a přizpůsobuje se jak svým vnitřním možnostem, tak vnějším vlivům. Cílem práce je provést strategickou analýzu podniku, která je založena na hluboké analýze vnějších faktorů - PESTL a na analýze vnitřních zdrojů, kde pro přesnější zhodnocení byla využita finanční analýza. Tato práce se nezaměřuje na analýzu konkurence a je pouze doporučena k dalšímu zkoumání. Výsledné faktory založené na výše zmíněných analýzách jsou hodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy, která poskytuje argumentační základ pro následná doporučení týkající se strategie podniku.

Teoreticko-metodologická část práce je zaměřena na analýzu sekundárních zdrojů, které vymezují pojem strategického řízení. Součástí teorie je definice cílů podniku, vize a mise, která je se strategií podniku neodmyslitelně spojena. Dále jsou popsány analýza makroprostředí PESTL a analýza vnitřního prostředí, konkrétně pak k čemu slouží a jak se mají tvořit. Teoreticko-metodologická část práce se snaží pomocí komparace sekundárních zdrojů prezentovat různé pohledy a názory autorů na tvorbu strategie. Závěrem této části práce je SWOT analýza a její úskalí i přidané hodnoty. Hlavním cílem teoreticko-metodologické části je podrobné rozebrání problematiky tvorby strategie podniku a shrnutí nosného základu pro praktickou část práce.

Praktická část práce začíná kompletním představením firmy Able.cz. Součástí představení společnosti je stručná historie podniku a její vývoj. Dále jsou rozebrány podnikové aktivity, počet zaměstnanců a služby, které podnik nabízí. Charakteristika podniku se zabývá i podnikovou kulturou a prostředím, ve kterém se pohybuje. Následně je nastíněna mise, vize a cíle podniku, které vychází nejen z jeho fungování, ale i z jeho vnitřních hodnot a budoucích cílů, které si zatím společnost představovala, ale nijak hlouběji je nerozvedla. Definování mise, vize a cílů podniku je nezbytné pro určení strategie podniku, která právě z cílů a samotné charakteristiky podniku vychází. Další kapitoly praktické části detailně analyzují vnější prostředí pomocí PESTL analýzy a vnitřní prostředí podniku s cílem nalézt faktory, které podnik ovlivňují a to v podobě příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí a v podobě silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí. Pro přesnější definování faktorů, které podnik ovlivňují, je v práci využita metoda brainstormingu, která proběhla s vedením podniku dle správných pravidel, a doplnila tak některé faktory makrookolí a jejich budoucí vývoj. Součástí vnitřní analýzy podniku je důkladná finanční analýza, která se snaží detailně zmapovat právě finanční stav a stabilitu společnosti. Získané faktory a data z výše zmíněných analýz jsou následně aplikována ve SWOT analýze, která funguje jako metoda pro hodnocení příležitostí

a hrozeb podniku, které jsou postaveny proti slabým a silným stránkám podniku. Pro syntézu získaných dat je využita SWOT tabulka, která hodnotí vzájemné vlivy faktorů na podnik. Získané poznatky jsou následně použity pro definici firemní strategie. Samotná strategie podniku je dále rozpracovaná dle jednotlivých kroků a slouží jako návod pro vedení podniku, jak postupovat v budoucnu a na co se zaměřit. Závěrem praktické části je tedy nejen samotná definice strategie, ale i doporučení zaměřené na další kroky, které by měl podnik učinit.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

2.1 Strategie podniku

Firemní strategie je nezbytnou součástí a klíčovým nástrojem při řízení podniku. Samotné slovo „strategie“ pochází z Řeckého „strategia“, volně přeloženo jako schopnost velitele předem vymyslet dlouhodobý plán činností, kterými na základě svých předpokladů docílí určitého záměru. Zuzák (2011, s. 31) se zmiňuje o tom, že myšlenky vojevůdců a strategie vedení války je často zmiňována ve světové manažerské literatuře a inspiruje manažery při rozhodování o vedení společnosti nebo jim radí na poli konkurenčního boje. Podniková strategie je chápána jako dlouhodobé směřování podniku. Dle Fotra (2012, s. 384) slouží firemní strategie jako vodítko pro rozhodování za neurčitých podmínek. Sedláčková (2006, s. 1) definuje strategii jako soubor aktivit zaměřených na výběr a formulaci směrů budoucího rozvoje podniku.

Světoví teoretikové se při definování strategie shodují na tom, že jde o něco dlouhodobého. Avšak při hledání samotné definice strategie nacházíme mnoho formulací, někteří mluví o strategii jako o určitém plánu, zatímco druzí jako o definici konečného cíle. Henry Mintzberg (1979, s. 105) patří k první variantě se svojí definicí - „*Strategy is a pattern in a stream of decisions.*“, zatímco definice Michaela Portera, kterou autor pouze zprostředkovaně dohledal prostřednictvím Fast Company's Editors and Writers (2005, s. 149), patří k variantě druhé - „*Sound strategy starts with having the right goal.*“ Zde je nutno dodat, že Porter sice jako hlavní a nadřazený cíl uvádí maximalizaci zisku, avšak zdůrazňuje, že pokud je maximalizace zisku cílem jediným, podnik narazí na řadu problémů.

Spender (2014, s. 4) zmiňuje, že strategie musí reflektovat její smysl, a na jeho základě pak vzniká definice, zjednodušeně pak definuje strategii větou: „What are we going to do now?“ (Co teď budeme dělat?). Baghai, Coley a White (2000, s. 24) ve své publikaci upřesňují dlouhodobost a vidí ji ve třech horizontech:

1. *současné podnikání* - snaha o zachování hlavní činnosti podnikání a její další rozvoj;
2. *nové zdroje zisku* - rozvoj nových aktivit či proniknutí na nové trhy za účelem zvýšení zisku a diverzifikace příjmů;
3. *budoucí příležitosti* - potencionální aktivity, u kterých je pozitivní výsledek nejistý a proto mohou a nemusí být realizovány.

Dle Tylla (2014, s. 3) je strategie uvnitř organizace definována na třech úrovních:

1. *celofiremní strategie* - představuje dlouhodobý vývoj podniku jako celku. Odrazí se od geografické orientace, portfolia služeb a výrobků nebo sjednocující strategie s jinými subjekty na trhu;
2. *konkurenční strategie* - je cílena na konkrétní aktivity na vybraném trhu. Strategie definuje budoucí rozvoj na daném trhu a ve vybraném segmentu aktivit, které může inovovat;
3. *provozní strategie* - je zaměřena na optimalizaci využívání zdrojů a efektivitu procesů ve společnosti s cílem podpory rozvoje celofiremní i konkurenční strategie.

2.1.1 Určení firemní strategie

Nedílnou součástí strategie podniku je, jak uvádí Tyll (2014, s. 4), jasné definování poslání podniku (mise), vize a cílů podniku. Součástí definování firemní strategie je také určení oblasti a rozsahu podnikání spolu s konkurenčními výhodami, které na trhu společnost má. Při definování firemní strategie je nejdůležitější vyjádření hodnot a cílů firmy, které mají

motivovat jak zaměstnance, tak zákazníky. Dle Zuzáka (2011, s. 38) musí manažer-stratég určit maximum faktorů, týkajících se podniku, a jelikož se nachází v hyperkonkurenčním prostředí, musí brát zřetel na změny, vývoj, konkurenci a celkovou komplexnost prostředí.

Poslání podniku (mise)

Poslání podniku neboli mise je dle Charváta (2006, s. 26) založena na tom, čím se daný podnik zabývá. Mise by měla sdělovat jaké má aktivity, proč byl založen a proč dělá právě to, co dělá. Součástí mise bývají i podnikové hodnoty a vztah k zákazníkům. Z mise tak často vychází politika firmy. Tyll (2006, s. 6) doporučuje více než 20 slov s tím, že by mise měla odpovídat na otázku: „*Co vlastně děláme?*“.

Vize podniku

Vize označuje dlouhodobé směřování podniku. Zamazalová (2010, s. 14) uvádí, že by vize měla ukazovat jakým směrem podnik dlouhodobě míří, jakých cílů chce dosáhnout a případně jakou cestou pro dosažení hodnot se vydává. Roli vize podniku spatřuje Zamazalová (2010, s. 15) v těchto bodech:

- *komunikaci* - prostředek komunikace mezi podnikem a zainteresovanými subjekty;
- *spojování* - zájmů mezi podnikem a zainteresovanými subjekty, vize pomáhá nalézat řešení;
- *motivaci* - pro podnik i subjekty s cílem naplnění vize;
- *prezentaci* - vize prezentuje podnikové záměry.

Dle Tylla (2014, s. 6-7) dává vize firmě odpověď na otázku: „*Čeho chceme dosáhnout?*“. Správně stanovená vize musí obsahovat následující parametry:

- *představitelná* - vize musí jasně definovat budoucí tržní pozici a žádoucí vývoj firmy;
- *žádoucí* - obsah a realizace vize splňuje očekávání stakeholder;
- *dosažitelná* - firma na základě schopností a zdrojů může vize dosáhnout;
- *specifická* - vize konkretizuje faktory úspěchu a cestu k nim, nejde o obecnou proklamaci;
- *sdělitelná* - vizi podniku by mělo být možné vysvětlit za 10 až 15 minut;
- *flexibilní* - vize by měla být schopná reagovat a přizpůsobovat se měnícím podmínkám na trhu.

Mantra podniku

Mantra je občas zmiňovaná autory, ale v praxi už se tolik nepoužívá. Kawasaki (2004, s. 5) ve svém díle *The art of the start* okrajově kritizuje některé velké korporace za jejich obecné a někdy dokonce i bezvýznamné definice mise podniku. Místo toho nabízí určité řešení, které nazývá Mantra. Ta by měla mít několik málo slov a měla by vystihovat esenciální smysl toho, co a jak firma dělá. Jejím smyslem je nejen motivovat zaměstnance, ale pomoci jim s pocitem zúčastnění a vytvořit jakousi „modlu“.

Cíle podniku

V ekonomickém prostředí je primárním cílem podniku maximalizace tržní hodnoty. Existuje řada variant hodnocení, mezi které patří ukazatele zisku či rentability popřípadě ekonomická přidaná hodnota (EVA - economic value added) a tržní přidaná hodnota (MVA - market value added). Jak uvádí Keřkovský (2006, s. 10-11), cíle by měly splňovat pět základních vlastností, které se nazývají anglickou zkratkou podtrhující svůj význam slovem „SMART“. Cíle podniku by tedy měly mít vlastnosti S - stimulating (stimulující), M - measurable/motivating

(měřitelný/motivující), A - acceptable/attainable, (přijatelný/dosažitelné) R - realistic (realistický), T - timed (časově ohraničený). Ve významu zkratk slova „SMART“ Hanzelková (2009, s. 10) upravuje dvě slova S - specific (specifický) a A - attainable (dosažitelný), což se dá považovat za trochu trefnější vyjádření smyslu slova „SMART“. Každý podnik by měl své cíle zakládat na výše zmíněných kritériích, ať už se soustředí na cíle ekonomické, tržní, enviromentální nebo sociální.

Oblast a rozsah podnikání

Oblast a rozsah podnikání definuje, kde a v čem firma podniká. Tyl (2014, s. 9) vztahuje oblast a rozsah podnikání ke třem dimenzím, kterými jsou zákaznický segment, geografická působnost a rozsah vykonávaných interních procesů. Zjednodušeně to lze popsat příkladem u firmy, kdy jejím zákaznickým segmentem je bohatá skupina obyvatel, geografická působnost je Švýcarsko a z pohledu interních procesů firma sama vyrábí produkt.

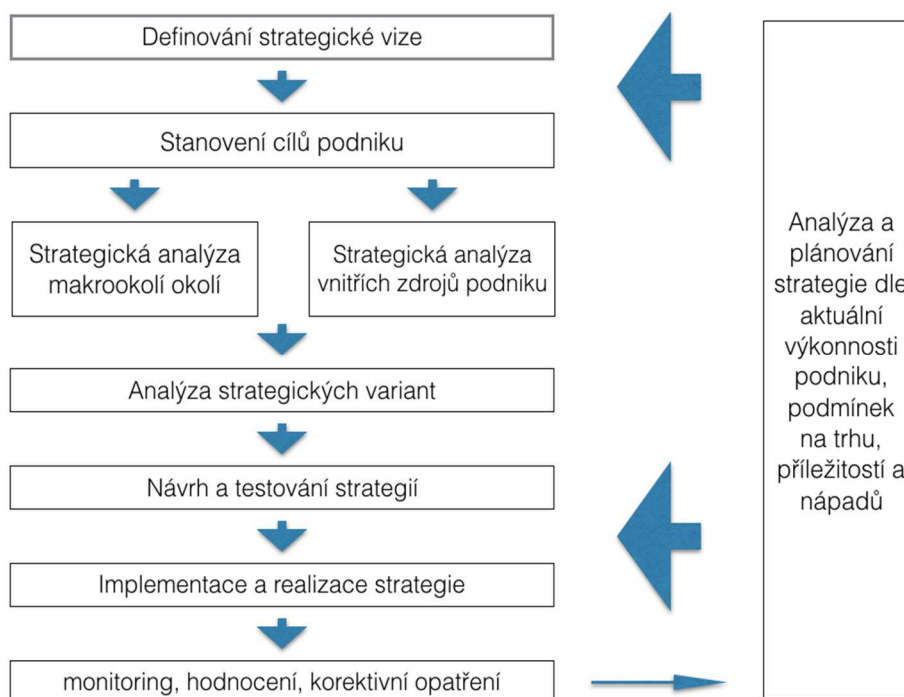
Konkurenční výhoda

Jako součást firemní strategie poukazuje konkurenční výhoda na to, v čem konkrétně je daná společnost lepší než konkurence, což je důležitým aspektem při rozhodování o volbě optimální cesty, kterou firma hledá pro dosažení svých cílů. Zuzák (2011, s. 82) uvádí, že existuje více způsobů definice konkurenční výhody, ale dle jednoho z nich může být definicí dlouhodobá schopnost podniku vytvářet vyšší užitnou hodnotu než konkurence, a to jak z hlediska produktu, tak z hlediska vnímání hodnoty koncovými zákazníky.

2.1.2. Tvorba strategie

Vytvoření firemní strategie tvoří logický sled dílčích kroků, které víceméně nelze vynechat. Veškerý proces výborně vystihuje obrázek číslo 1, který je inspirovaný Tyllem (2014, s. 4), a představuje logický proces tvorby strategie. Podobně na tvorbu strategie nahlíží i Červený, Fiebauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 13).

Obrázek 1 Proces tvorby strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Strategické analýzy

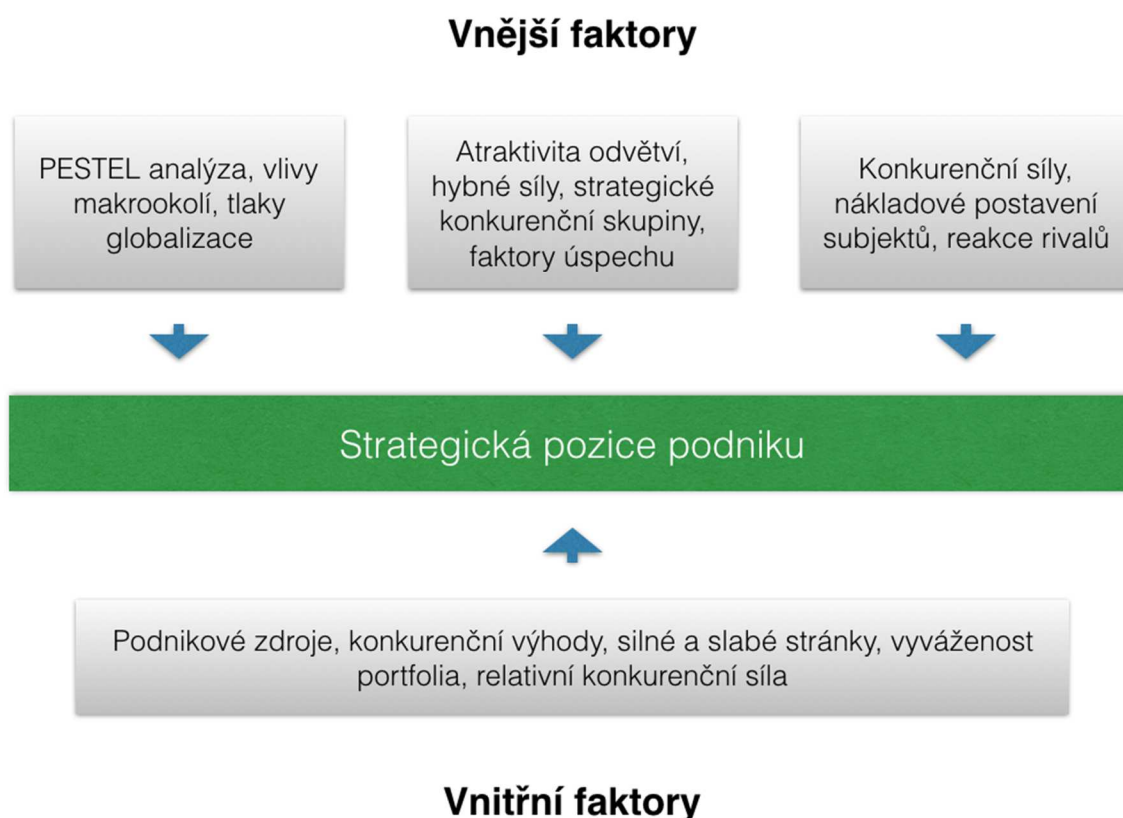
Podnik je, stejně jako živý organismus, závislý na okolním prostředí, bez něhož by nemohl existovat. U podniku tvoří okolní prostředí zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, odběratelé, vláda atd. Jelikož jeho přímá závislost na okolním světě je nesporná, je pro podnik velice důležitá analýza okolí, a to nejen ve sféře ekonomické, ale i sociální, geografické apod.

Okolím podniku tedy rozumíme vše, co s ním vytváří nějaký vztah. Keřkovský (2006, s. 43-44) upozorňuje, že podnikatelské prostředí je nutné důsledně a systematicky analyzovat, jelikož okolní svět vytváří pro podnik nejen příležitosti, ale i potencionální hrozby, které mohou fatálně ovlivnit podnik. Mírně odlišný pohled na základní důležitost analýzy mají Johnson, Scholes (2002, s. 85), kteří kladou zásadní důraz na pochopení budoucího vývoje a snahu se vyrovnat s neurčitou budoucností. Dále také doporučují vytvoření schémat či scénářů možného vývoje, který může být navrhnout například v rámci brainstormingu. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 93) se shodují s Johnsonem a Scholesem na důležitosti určit budoucí vývoj a připravit se na něj. Důležitou skutečností také je, že hlavními příčinami růstu, poklesu, stagnace a ostatních dlouhodobých změn ve fungování podniku jsou okolní faktory, minoritně se pak jedná o vnitřní faktory. Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková, (2014, s. 54) uvádí, že každá analýza může rozhodování podniku o strategii vrátit na začátek, pokud narazí na problém, který podnikání v odvětví udělá nemožným.

Strategie podniku by tedy měla být založena na strategických analýzách, jelikož vychází z analýzy nejen okolí podniku, ale i vnitřních zdrojů. Cílem strategických analýz je identifikace a zhodnocení veškerých faktorů, které mohou podnik a jeho strategii ovlivnit. Dalším neméně důležitým faktorem je snaha předvídat budoucí vývoj okolí a trhu. Strategické analýzy také slouží k identifikaci jak negativních faktorů, které by měly být eliminovány, tak pozitivních faktorů, které firma může využít například formou konkurenční výhody. Důležité je si uvědomit, že neexistuje univerzální strategie použitelná pro každý podnik. Kvalitní strategie podniku musí být založena na výsledcích strategických analýz, které mohou zaručit dosažení budoucích cílů podniku. Jak uvádí Zuzák (2011, s. 62), v dnešní době se čím dál více setkáváme s pojmem hyperkonkurence, která představuje dynamické, dravé a nelítostné prostředí na poli konkurenčního boje. Strategické analýzy jsou v tomto boji elementárním zdrojem informací pro tvorbu strategie, rozpoznání trendů a pochopení konkurence.

Obrázek č. 2 je inspirován literaturou. Sedláčková, Buchta (2006, s. 10) vysvětlují strategickou pozici podniku a závislost na okolí, která posléze definuje jeho strategii.

Obrázek 2 Strategická analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.1 Analýza makrookolí

Analýzu makrookolí Tyll (2014, s. 12) předkládá ve více variantách, podnikatelské prostředí může být hodnoceno kvantitativními nebo kvalitativními měřítky a to na úrovni komplexních indexů popřípadě na základě dobře měřitelných ukazatelů s jednoznačným významem. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 101) se zmiňují, že vnější prostředí je velice složité a obsahuje nespočet faktorů, které mohou podnik ovlivnit. Jako ideální pomoc pro zpřehlednění nabízejí model PESTLE (faktory Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Enviromentální a Legislativní), který shrnuje podnikatelské prostředí podniku. Johnson, Scholes (2002, s. 87) i Kourdi (2011, s. 51) se shodují a taktéž doporučují analýzu PESTLE a dodávají, že jde nejen o komplexní analýzu makrookolí, ale také metodu jak pomoci definovat budoucí vývoj a vlivy prostředí, které se odráží na minulém vývoji a historických datech.

Pokud podnik ovlivňovaly určité faktory, je pravděpodobné, že se v budoucnu budou určitým způsobem vyvíjet, což může pro podnik znamenat jak *hrozbu*, tak v případě správného odhadu budoucího vývoje i *příležitost*. Tato důležitá stránka analýzy PESTLE se tak na základě vývoje minulosti a přítomnosti snaží napomoci s definicí budoucnosti, což je zásadní možnost pro podnik definovat *hrozby* a *příležitosti*, jež se dále využívají při SWOT analýze.

Při pohledu na definici makrookolí dle Sedláčkové, Buchty (2006, s. 16): „*Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technický rámec, v němž se podnik pohybuje.*“, vyplývá, že analýzu zkracuje z PESTEL na PEST. Toto může být pro podnik fatální chyba, pokud má určitou závislost na legislativě, popřípadě ekologii. Jak uvádí Červený, Fiebauer, Keřkovský Hanzelková, (2014, s. 54), legislativní prostředí je pro firmu v dnešní

době zásadní a uvádí na příkladu, kdy může analýza PESTEL objevit, že stát chystá novou legislativu, která obor či odvětví zlikviduje nebo zvýší podniku náklady, což pro něj může být existenční.

Samozřejmě analýza PESTEL se vytváří podniku na míru, tedy je důležité si uvědomit, které faktory podnik ovlivňují a které faktory se podniku vůbec netýkají. Například pokud se jedná o IT firmu, která vyvíjí aplikační softwary a programy, analýza by se měla zaměřit především na faktory PESTL, jelikož E - ekologie se podniku vůbec netýká, podnik neprodukuje neekologický odpad a nemá vliv na životní prostředí, tak mu zde ani nehrozí ohrožení. Při analýze makrookolí je tedy důležité správně definovat faktory, které podnik ovlivňovaly, ovlivňují a v budoucnu mohou ovlivňovat. Analýza PESTEL se tak objevuje i ve variantách SLEPT či PEST.

2.2.1.1 Analýza PESTL

Jak je výše patrné, PESTL analýza dělí makrookolí do pěti skupin zkoumání a to dle faktorů na politické, ekonomické, sociálně-demografické, technologické a legislativní. Pro práci není důležitý ekologický faktor, jelikož firma se s ním žádným způsobem nedostává do kontaktu.

Politické faktory

Každá země si do vlastní míry určuje svůj politický směr, který by měl v demokratickém státě reflektovat určité smýšlení a hodnoty jeho obyvatel, kteří by měli mít možnost svobodně volit dle svých preferencí. Vláda země pak vytváří politiku země, upravuje legislativu, tvoří podmínky pro fungování firem a spravuje ekonomické prostředí země.

Johnson, Scholes (2002, s. 91) dokonce politické faktory přímo spojuje s faktory legislativními na politicko-zákonné faktory. V dnešním globálním světě je navíc státní politika silně ovlivněna zahraniční politikou, která může působit skrze členství v mezinárodních organizacích, kde státy musí splňovat určitá kritéria nebo se přímo řídit určitými zákony a nařízeními.

Typické a nezbytné je, jak uvádí Červený, Ficbauer, Keřkovský Hanzelková (2011, s. 67), se kterým souhlasí FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 106), pro analýzu politických faktorů vybrat ty důležité, které se podniku přímo dotýkají a které mohou znamenat hrozbu nebo příležitost. Nejčastěji to může být zvyšování daňových sazeb, regulace cen, vznik nových mezinárodních dohod nebo dokonce jejich ukončení. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 101) dále doplňují, že politickou snahou je jak intervenovat do národní ekonomiky s cílem podpořit trh a předcházet jeho selhání, tak maximalizovat blahobyt spotřebitelů. Například v USA se zaměřují na proekonomické regulace trhu, naproti tomu v UK či Francii zase vyvažují trh státem vlastněnými podniky a v Číně nebo Indii se zaměřují na maximální podporu vývozu a redukci importu.

Jak zmiňuje Keřkovský (2006, s. 47), důležitou myšlenkou je tedy samotné postavení státu, které má faktory jako je vynucování dodržování zákonů, kontrola fungování trhu či zavedené státní obchodní inspekce. S tím souhlasí FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 107), kteří poukazují přímo na příklady, kdy EU hlídá kartelové dohody a vysoce je pokutuje. S tímto souvisí i začátek mnohem hlubšího dohledu nad finančním sektorem v EU po roce 2008, kdy proběhla hypoteční krize. Veškeré tyto politické akce v konečném důsledku ovlivňují určité podniky, kterých se týkají a které se na to musí připravovat.

Další možnou rovinu pohledu nabízí Kourdi (2011, s. 55), a to rovinu politicko-sociální, kterou dává do souvislosti s „hnutím“ pro antiglobalizační politiku. Jedná se o lidi, kteří se bojí,

že státy mají nedostatečný politický, ekonomický a sociální dohled nad velkými korporacemi, které si tak „mohou dělat, co chtějí“. Z toho pak vychází určitá snaha těchto lidí o ovlivňování neetického podnikání korporací, které považují za důsledek nedostatečné regulace ze strany státu a jeho špatné politiky. Jedná se tak o politiku ze strany obyčejných lidí, kteří pomocí žalob, akcí, bojkotu produktů apod. trestají tyto podniky a cílí na změnu státní politiky vůči těmto podnikům. Příkladem neetických chování podniků mohou být těžba ropy, uhlí, dřeva či palmového oleje, podniky vykořisťující zaměstnance apod. Podobně jako Kourdi (2011, s. 55) výše, Kotler, Armstrong (2012, s. 107) spojují problematiku do podoby politicko-sociální roviny, kdy jsou například manažeři vedeni k tomu, aby podnik vedli cestou “do the right thing”. Jedná se především o dodržování sociálně odpovědného chování, dodržování etiky a neobcházení zákonů. Takto vedené podniky pak získávají konkurenční výhodu skrze lepší vnímání zákazníky na trhu.

Autoři FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 107), Tyll (2014, s. 13) a Johnson, Scholes (2002, s. 90) se shodují, že zásadními politickými faktory, které by měl podnik analyzovat, je daňová politika, politická stabilita, podpora ekonomiky a mezinárodní dohody. Faktorů je nespočet, avšak každý podnik je vybírá na základě svého podnikání a závislosti na politickém prostředí.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se odvíjejí od ekonomických výsledků zemí a stavu trhů, na kterých společnost podniká. Jak uvádí FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 101), pro většinu produktů je přitažlivost trhu silně ovlivněná velikostí a růstem poptávky, což je z druhé strany ovlivněno blahobytem dané země. Blahobytem dané země může být měřen pomocí řady ekonomických faktorů/proměnných, které jsou zároveň relevantní pro definování příležitostí na daném trhu.

Ekonomické proměnné jako faktory spolu s výše zmíněnými autory uvádí shodně i Johnson, Scholes (2002, s. 90), Červený, Fiebauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 64-65) a Zuzák (2012, s. 73) a jedná se především o vývoj HDP a HDP na obyvatele, míru inflace, úroveň nezaměstnanosti, životní cyklus odvětví, měnovou stabilitu a vývoj měnových kurzů, vývoj cen a dostupnost energií, strukturu a vyrovnanost státního rozpočtu, úrokovou míru či vývoj reálných příjmů na obyvatele. Pro podnik je logicky výhodné, aby ekonomika státu byla na co nejlepší úrovni, jelikož to pro podnik představuje příležitost. Naopak špatný stav ekonomiky a negativní budoucí výhled může znamenat hrozbu.

Kotler, Armstrong (2012, s. 101) doplňují, že tyto výše zmíněné ekonomické faktory mají také dramatický dopad na výdaje spotřebitelů a jejich nákupní chování a zvyky. Jako příklad můžeme uvést hypoteční krizi v roce 2008. Před touto krizí američtí spotřebitelé silně a nezastavitelně utráceli díky dlouhodobému vysokému růstu příjmů, což vedlo k růstu kapitálových trhů, rostla cena nemovitostí a celkový blahobytem země téměř ve všech odvětvích. Avšak v roce 2008 přišla finanční (hypoteční) krize, která následně silně ovlivnila i psychologické vnímání lidí a padesát let nezpochybněné ekonomické prosperity USA. Důsledkem je tak silné oslabení spotřebitelských výdajů a nové návyky Američanů, kteří znatelně méně utrácí a hledají hodnotu ve věcech, které kupují. Téměř shodný příklad uvádí i FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 102-103), avšak oni v publikaci mimo to poukazují na silný šok a velký propad indexů na trzích v USA, který negativně ovlivnil nejen všechny ekonomické faktory USA, ale i zahraniční trhy a státy včetně Evropy.

Toto chování tak dokazuje komplexní provázanost ekonomických proměnných spolu se spotřebitelským chováním uvnitř států. Také se ukazuje, že existují rizika trendu globalizace,

kteřá sice nabízí podnikům příležitost v podobě globálního trhu, avšak přináší s sebou i nové hrozby. Analýza ekonomických faktorů musí toto všechno brát v potaz a snažit se připravit podnik na budoucnost a správně definovat příležitosti a hrozby, které ekonomické prostředí skýtá.

Sociálně-demografické faktory

Dle Košťana, Šulera (2002, s. 38) a Červeného, Ficbauera, Keřkovského, Hanzelkové (2011, s. 59) jsou hlavními sociálními faktory životní styl a jeho změny, životní úroveň, hodnoty občanů, rozdělení příjmů, mentalita a mobilita, životní postoje k práci a volnému času a charakteristika spotřeby. Sedláčková, Buchta (2006, s. 18) doplňují faktory o strukturu obyvatelstva z hlediska vzdělání, věku, pohlaví a preferencí. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 110) mluví o sociálně-kulturních faktorech a k výše zmíněným doplňují náboženství, kulturu, etnika a přístup k technologiím. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 110) zmiňují velké rozdíly mezi nákupními zvyklostmi generací narozených před devadesátými léty dvacátého století a generací narozenou mezi roky 1990-2000 a po roce 2000. Pro některé podniky zase může být důležité stárnutí populace, jakožto nový trend moderních zemí. Společně s Červeným, Ficbauerem, Keřkovským, Hanzelkovou (2011, s. 59) také poukazují na velký rozdíl ve schopnosti využívání technologií mezi mladou a starou generací. O tomto tématu píší i Kotler, Armstrong (2012, s. 94), kteří citují ředitele firmy Yahoo!. Ten hovoří o tom, že v dnešní době víceméně všechny generace pohodlně využívají nové technologie, avšak generace nejmladší je technologiemi formována.

Kotler, Armstrong (2012, s. 94) však sociální faktory spojují více s faktory politickými a zaměřují se na faktory demografické samostatně. Mezi ty pak řadí množství obyvatel, hustotu zalidnění, věk, pohlaví, rasu a další statistiky. Dodávají, že změny demografického prostředí silně ovlivňují podnikání firem. Za příklad uvádí Čínu, která po roce 1980 zavedla pravidlo jednoho dítěte, což dalo za vznik „Me generation“. „Me generation“ jsou jedináčci, kteří jsou ze stran rodičů a prarodičů zahrnuti pozorností, luxusním zbožím atd., což jak Kotler, Armstrong (2012, s. 94) uvádí, vede k syndromu „little emperor“, tedy syndromu malého vládce. Podniky si toto musely uvědomit a přizpůsobit se, například Starbucks začal cílit na tuto generaci jako neformální, ale shovívavé místo k setkávání pro mladé lidi. Narozdíl od starší generace, která uznávala tradiční Čínské hodnoty a společenské cíle, tato mladá generace je silně individualistická a vyznává jiné hodnoty, což si musí podniky uvědomit.

Autoři se nicméně shodují, že pro podnik je důležité, aby se zaměřil na svoji cílovou skupinu popřípadě vazbu, která ho s danou skupinou spojuje. Každý podnik by měl mít na paměti, že i zde se nalézají hrozby a příležitosti, které mohou být v mnoha formách, jako třeba nové trendy, kterým lidé většinou rychle podléhají, ať už jde o módu, sociální sítě nebo názory. Cílem podniku je tyto nově vznikající trendy odhalit a přizpůsobit se jim, v ideálním případě na nich profitovat.

Technologické faktory

Kotler, Armstrong (2012, s. 104) považují technologické faktory za zásadní sílu, která doslova formuje moderní svět a náš osud. Nové technologie totiž stojí za zázraky, jako jsou antibiotika, roboty, internet, elektronika, počítače a mnohé další. Na druhé straně ale také stojí za jadernými a chemickými zbraněmi, střelnými zbraněmi nebo frakováním. Jak uvádí FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 111), prakticky všichni pozorovatelé podnikatelské sféry se shodují, že tempo technologických změn je extrémně rychlé a dokonce se stále zrychluje. Informační technologie mají pronikavý dopad na podniky a jejich strategie, které jsou hnány právě neustálým poklesem cen informačních technologií. Rapidní pokles cen a rychlé zastarávání

informačních technologií vyjadřuje trefně Moorův zákon, který vyslovil spoluzakladatel firmy Intel Gordon Moore v roce 1965 a který zatím velmi přesně ukazuje vývoj ve světě technologií – „Počet tranzistorů, které mohou být umístěny na integrovaný obvod, se při zachování stejné ceny zhruba každých 18 měsíců zdvojnásobí.“

Autoři jako Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 68) a Johnson, Scholes (2002, s. 91) se shodují na základních technologických faktorech. Mezi ty řadí nové technologie a inovace, informační technologie, investice a výdaje vlády do vědy a výzkumu, globální přenos dat a komunikace. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 112) doplňují faktory o rozvoj biotechnologií, míru technologické vyspělosti zemí či nárůst nových a rozpad starých technologií.

Christensen (2016, s. 167) dělí technologický vývoj do dvou kategorií, a to jako *sustaining* nebo *disruptive*. S tímto souhlasí například autoři FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 115) a jeho myšlenku podtrhují. Tato myšlenka dělení je úzce spojená s inovacemi, které však k technologiím nerozdělitelně patří.

Sustaining technologies - volně přeloženo jako snaha o vylepšování a zdokonalování zavedených produktů. *Sustaining technologies* nevytvářejí nové trhy nebo nové hodnoty, ale jen vyvíjejí a inovují již existující produkty na existujících trzích. Jako příklad můžeme uvést počítače nebo televize.

Disruptive technologies - volně přeloženo jako rozvratné technologie. Jedná se o nové technologie, které přináší nové a jiné hodnoty na trh, čímž rozvrátí a dokonce i často zničí již existující trh, který se tím pádem stává zastaralým. *Disruptive technologies* jsou svým způsobem takové inovace, které mění smýšlení o celém trhu a produktu jako takovém. Často se vyznačují tím, že jsou jednodušší, menší, levnější a intuitivnější než existující produkty. Příkladem může být služba Airbnb či Uber.

Technologie dvacátého století umožňují firmám fungovat online a nabízejí zákazníkům nákup produktů prostřednictvím mobilních telefonů, což je pro podniky obrovskou příležitostí. Pro manažery a vedení firem naopak funguje nespočet softwarů, které umožňují dohled, řízení a administraci podniku jen skrz programy, aplikace a internet. Technologie umožňují vést pohodlný život, uzdravit se z nemoci či letět na Měsíc. Na druhé straně však nové technologie či internet skýtají hrozby v podobě kybernetických útoků, všudypřítomné konkurence, nebo jen produktu, který změní celé fungování trhu.

Legislativní faktory

Těmito faktory se myslí především právní stránka podnikání. Jak uvádí FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 116), všechny podniky musí dávat pozor, aby jejich jednání bylo v souladu se zákony, tedy legální. Podniky se musí řídit právní legislativou každé země, ve které působí. Jak se autoři FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 116) a Tyll (2014, s. 31) shodují, základní faktory zahrnují stav právního státu a legislativní rámec. Jedná se tedy o zákony, regulační rámec, obchodní a jiná nařízení, ochranu spotřebitele, patentové zákony, vyhlášky apod.

Samozřejmě je to na jednu stranu obrovský počet regulací a nařízení, avšak jak se zmiňuje Kotler, Armstrong (2012, s. 105), i ti nejvíce liberální advokáti a právníci zasazující se o co nejsvobodnější trh a ekonomiku se shodují, že systém bez alespoň nějakých regulací fungovat dobře nemůže. Dodávají, že dobře zvolený zákon či regulace může podpořit soutěžní prostředí a konkurenci a zajistit spravedlivý trh pro služby a zboží. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 116) je doplňují slovy ekonoma světové banky a bývalého děkana

Moskevské státní univerzity, že za rostoucí válčení gangů a nejistotu trhů v Rusku může především slabě vyvinutý komerční právní systém a nevynucování právní moci ze strany státu.

Pro podnik je zásadní, jak uvádí Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 61), analyzovat a předvídat vývoj právních norem dotýkajících se podniku a vyvodit z nich pro podnik hrozby a příležitosti. Jak doplňuje FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 118), podnik si musí být vědom veškeré právní odpovědnosti a musí jednat legálně a to nejen dle práva mateřského státu, ale musí se přizpůsobit právu každého státu, ve kterém chce působit. Některé zákony a nařízení se s rostoucí globalizací snaží státy sjednocovat a zjednodušit firmám podnikání a investorům dohled.

Příkladem výše zmíněného mohou být nařízení v EU týkající se členských států. Přímo pak dohoda mezi členskými státy o dodržování mezinárodních účetních standardů IFRS - international financial reporting standards, podle kterých veškeré akciové podniky působící v EU musí účtovat. Stejně tak to platí pro podniky z USA, které používají v USA účetní standardy GAAP, avšak pokud chtějí působit v EU, musí se přizpůsobit a vést účetnictví dle IFRS. Avšak až na výjimky jsou legislativní rámce a zákony ve většině zemí světa dramaticky rozdílné, proto si podniky musí dávat pozor vždy, když chtějí expandovat do nové země, protože jak uvádí latinské rčení *Ignorantia legis non excusat* – „*Neznalost zákona neomlouvá*“.

2.2.2 Analýza zdrojů podniku

Johnson, Scholes (2002, s. 132) se zmiňují o analýze vnitřních zdrojů jako o dobrém výchozím bodě pro pochopení strategické způsobilosti podniku. Za cíl pak uvádí určení síly zdrojové základny - kvantitu použitelných zdrojů, povahu zdrojů, míru unikátnosti a napodobitelnosti těchto zdrojů. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 204) považují vnitřní zdroje za firemní specifická aktiva, která firma vlastní a řídí. Při správném kombinování těchto aktiv má pak podnik šanci vykonávat svoji činnost takovým způsobem, který předčí konkurenci. Vochozka, Mulač (2012, s. 132) se problematikou zabývají a rozdělují vnitřní zdroje podniku na hmotné a nehmotné zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje. Uvádí také dvě varianty, jak může být podnik úspěšný. První varianta je, že podnik je v daném odvětví lepší než konkurence a druhou variantou je schopnost podniku být odlišný oproti konkurenci. První i druhá varianta úspěchu však vyžaduje vlastnit potřebné zdroje a efektivně je využívat za určitým cílem.

Zuzák (2011, s. 102) dělí zdroje, které mohou a měly by podniku zajistit konkurenční výhodu na trhu, následovně:

- *hodnotnost* - mají pro zákazníka vyšší přidanou hodnotu;
- *vzácnost* - je velmi těžké nebo dokonce nemožné je běžně získat;
- *nenahraditelnost* - zdroje jsou unikátní a nenahraditelné;
- *nenapodobitelnost* - zdroje jsou originální, což znamená např. tajný recept nebo technologické know-how.

Jak se shodují autoři FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 204-205), Zuzák (2011, s. 102), Johnson, Scholes (2002, s. 133) a Tyll (2014, s. 31), jsou zdroje a schopnosti podniku nejdůležitějšími vnitřními faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku. Zdroji se rozumí aktiva, která má podnik k dispozici. Schopností firmy je pak umění přetvořit tyto aktiva v užitek pro zákazníka. Těmito aktivy se rozumí *finanční zdroje, lidské zdroje, hmotné zdroje a nehmotné zdroje*. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 204) doplňují výše zmíněné a používají dva výrazy, *Resource deployment* - jak dobře podnik přítomné zdroje využívá

a *Resource generation* - schopnost podniku vytvářet nové zdroje nebo nové kombinace zdrojů existujících.

Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 104) uvádí, že interní analýza zdrojů je pro zpracování business strategie nezbytná. Dále dodávají, že je důležité správně definovat, které aspekty interního prostředí podniku budeme analyzovat a jakým způsobem analýzu strukturovat. Obecně doporučují vybrat a dále analyzovat ty aspekty, které mohou ovlivnit rozhodování a dosažení stanovených cílů v jednotlivých oblastech. Autoři Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 110) se mírně rozcházejí s autory výše zmíněnými a člení zdroje na faktory vědecko-technické, marketingové a distribuční, výrobu a řízení výroby, podnikové a pracovní zdroje a faktory finanční a rozpočtové, avšak tyto faktory-zdroje jsou víceméně obsahově totožné se zdroji autorů výše. Dále autoři Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 119) doporučují pro vnitřní analýzu za účelem business strategy využít strukturu 7P¹. Tento přístup je však složitý a využívá různé analýzy, přesněji pak analýzu konkurence, analýzu procesů v podniku, analýzu trhů apod. Proto v práci tento způsob interní analýzy použit nebude.

Pro tuto práci je naopak důležitější základní finanční analýza a analýza zdrojů, kterou většina autorů doporučuje. Johnson, Scholes (2002, s. 132) ještě dodávají, že audit zdrojů by měl být zaměřen na ty zdroje, které může organizace uvolnit na podporu své strategie, naopak zdroje, které vlastní v legálním slova smyslu, ale jsou na další rozvoj firmy nevyužitelné, by neměly být brány v potaz. Zmiňují se i o tom, že je důležitá identifikace zdrojů s rozhodujícím vlivem na strategii, na rozdíl od nutných zdrojů, které nepřináší konkurenční výhodu. Spender (2014, s. 128) vyjadřuje výhrady ohledně tvorby strategie založené pouze na zdrojích a schopnostech podniku a dodává, že v analýze nesmí být opomíjeny lidské zdroje, kterým přiřazuje vysokou důležitost. Pokud jde o charakteristiku zdrojů, schopnosti podniku a konkurenční výhodu na zdrojích založenou, autor se s výše zmíněnými autory shoduje.

Jiný pohled na problematiku má Kourdi (2011, s. 82), který se rozchází s autory výše uvedenými, kdy zdroje dělí na přímé a nepřímé, shodně pak na hmotné a nehmotné. Hlavním rozdílem je pak definice přímých zdrojů, které autor uvádí jako znalosti zaměstnanců, know-how, peněžní prostředky a jako hlavní přímý zdroj považuje zákazníky, což odůvodňuje potřebou zákazníky hromadit a udržet je. Nepřímé zdroje jsou pak vlivy, které ovlivňují sílu, kvalitu a hodnotu zdrojů přímých a uvádí je na příkladech efektivního školení či firemní politiky. Dále pak zdůrazňuje další tři kategorie, kterými jsou poptávka, nabídka a finance. S tímto dělením by se mnozí autoři, viz Spender (2014, s. 128) nejspíš neztotožnili, jelikož opomíjí lidské zdroje a bere v úvahu pouze jejich znalosti.

Finanční zdroje

V podniku se hodnotí finanční zdroje z hlediska struktury na vlastní a cizí kapitál nebo z hlediska využití. Vochozka, Maluč (2012, s. 133) uvádí, že se pro kapitálové dělení využívá hodnocení finanční páky, která určuje, jaký je poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Podnik s vyšším vlastním kapitálem je stabilnější než podnik s vyšším cizím kapitálem. Kislingerová, Hnilica (2008, s. 39) uvádí, že finanční analýza zdrojů také hodnotí rentabilitu, likviditu, zadluženost či aktivitu a další aspekty využívané ve finančním řízení. Analýza finančních zdrojů by měla vyhodnotit ideální poměr financování a způsob vedení financí tak, aby pro podnik představoval konkurenční výhodu.

¹ 7P - využívá se pro marketingový mix a jedná se o - product, price, place, promotion, people, process, planning

Pro účely práce je základní finanční analýza uvedena níže. Dle Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013, s. 61) uvádí, že finanční analýza využívá řadu metod, jak s ní pracovat, a řadu matematicko-statistických metod analýzy. Řadí mezi ně analýzu tokových ukazatelů, analýzu soustav ukazatelů, analýzu stavových ukazatelů atd. a dodává, že každá analýza je určena k jiným výpočtům. Jako základní nástroj finanční analýzy pak označují Knápková, Pavelková, Štekera (2013, s. 84) analýzu poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jako základní nástroje finanční analýzy považuje i Kislingerová (2008, s. 68) a souhlasí tak s autory výše, což je důvodem využití této finanční analýzy v praktické části práce.

Finanční analýza podnikových zdrojů

Horizontální analýza

Slouží k analýze, která porovnává časové úseky u jednotlivých položek rozvahy. Dle Růčkové (2015, s. 52) se používá vzorec:

$$I_{\frac{t}{t-1}} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1$$

B_i = velikost bilanční sumy

Dle Kislingerové a Hnilici (2008, s. 11) je možné vzorec upravit následovně:

$$D_{\frac{t}{t-1}} = B_i(t) - B_i(t-1)$$

t je čas
 B_i je hodnota bilanční položky
 $D_{\frac{t}{t-1}}$ je změna oproti minulému období

Zjednodušeně pak můžeme výše uvedený vzorec vyjádřit i takto:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel } t - \text{ukazatel } t-1$$

Vertikální analýza

Slouží k zjištění, jakým dílem se jednotlivé položky podílí na bilanční sumě. Růčková (2015, s. 52) uvádí následující vzorec:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

P_i = poměr dané položky k celkové sumě

Využití horizontální a vertikální analýzy slouží pro sledování vývoje určité veličiny. Pro porovnávání jednotlivých položek vůči sobě pak slouží poměrová analýza a tedy poměrové ukazatele, které jsou níže.

Ukazatele rentability

Jak uvádí Kalouda (2011, s. 145), ukazatele rentability slouží k vyhodnocení dosahování cílů organizace při zohlednění finančních prostředků. Rentabilita je vyjádřena a počítána na základě redukované výsledovky, která zjednodušeně definuje zisk v určitém stavu, viz níže:

EAT - zisk po zdanění

EBT - zisk před zdaněním

EBIT - zisk před zdaněním a úroky

EBITDA - zisk před zdaněním, úroky a odpisy

ROI - rentabilita vloženého kapitálu (return on investment)

Dle Kislíngerové (2008, s. 69) ROI vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč dlouhodobého kapitálu a hodnotí tak efektivitu investovaného kapitálu.

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Kalouda (2011, s. 154) dále nabízí tyto ukazatele.

ROE - rentabilita vlastního kapitálu (return on equity)

$$ROE = \frac{EBT}{\text{vlastní tržby}}$$

ROS - rentabilita tržeb (return on sales)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatele likvidity

Dle Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013, s. 91) slouží ukazatele k poměřování toho, čím je možno platit, s tím, co je nutno platit. Běžná likvidita dle Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013, s. 92) slouží k určení, kolikrát je podnik schopný pokrýt své krátkodobé závazky. Měl by nabývat hodnoty 1,5-2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotová likvidita je další ukazatel, měl by dosahovat rozmezí 1-1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek})}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatele zadluženosti

Dle Kislíngerové (2008, s. 73) charakterizuje zadluženost jednak samotná hodnota vlastního kapitálu a jednak proporce vlastního a cizího kapitálu. Autorka dále nabízí tyto ukazatele hodnocení zadluženosti.

Míra zadluženosti, což je významný ukazatel pro banky při rozhodování o úvěrech. Celková hodnota cizích zdrojů by měla být nižší než velikost vlastního kapitálu.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Celková zadluženost zase poukazuje na to, kolik % z cizího kapitálu pokrývají aktiva podniku. Čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko pro věřitele.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Výše zmíněné ukazatele byly vybrány na základě autorů Kislíngerové (2008), Kaloudy (2011), Vochozky, Maluče (2012) a Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013). Autoři se na všech ukazatelích shodují a užívají stejné vzorce. Pro praktickou část byly zvoleny výše uvedené ukazatele v závislosti na potřebě podniku.

Lidské zdroje

Johnson, Scholes (2002, s. 133) uvádí, že hodnocení lidských zdrojů by mělo zkoumat mnoho otázek. Kromě kvalifikace a její úrovně uvnitř organizace by se měla zaměřit i na adaptabilitu. Dle Zuzáka (2011, s. 103) by se měla analýza lidských zdrojů zaměřovat na podnikovou strukturu, kompetence, podnikovou kulturu, talenty, loajálnost, kreativitu a výše zmíněnou adaptabilitu. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 204) zmiňují důležitost lidského kapitálu, který je založen na individuálních schopnostech, znalostech, zkušenostech, inteligenci, kreativitě, entusiasmu a motivaci jedinců. Podnik by si měl uvědomovat, že osoby s vysokým stupněm lidského kapitálu by měly být chápány jako dobrovolníci a ne zaměstnanci, jelikož jsou vysoce důležití a mají možnost rychle změnit zaměstnavatele, tedy pro vysvětlení stejného názoru jinými slovy, tito lidé nesmí být vlastněni, ale pouze pronajímáni. Autoři Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 117) citují Tomáše Baťu, který nádherně vystihuje pohled a přístup k lidským zdrojům. „*Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje - to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.*“

Autoři Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 117) dále doplňují autory výše zmíněné o doporučení analyzovat image a prestiž podniku, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, jejich schopnost pracovat jako tým, nahraditelnost popřípadě adaptabilitu. Optimalizace lidských zdrojů je tedy nezbytná a důležitá část, která nesmí být opomenuta. Jejím smyslem je zajistit lidský kapitál a jeho dostupnost, která se odvíjí od lidských potřeb a spokojenosti.

Hmotné zdroje

Johnson, Scholes (2002, s. 133) mluví o zdrojích fyzických a doplňuje, že by analýza neměla být součtem počtu strojů a budov, ale měla by se spíše zaměřit na stáří, stav, způsobilost a umístění těchto zdrojů, jelikož to jsou faktory, které slouží k získání konkurenční výhody. FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 205) dělí hmotné zdroje na finanční a fyzické, finanční jsou zmíněné výše. Fyzické zdroje pak souhlasně popisují jako stroje, budovy atd., ovšem tvrdí jednu zásadní věc, a to že zdroje fyzické jsou napříč odvětvími brány jako standardní a proto nejsou zdroji konkurenční výhody.

Nehmotné zdroje

FitzRoy, Hulbert, Ghobadian (2012, s. 206) uvádí, že nehmotné zdroje jsou nefyzické povahy, jako patenty, firemní procesy, obchodní známky či pověst značky. Jsou to zdroje, které nejsou obecně zahrnuty ve firemní účetní rozvaze. Johnson, Scholes (2002, s. 133) považují za velkou chybu přehlížet důležitost nehmotných zdrojů. Pod tímto tvrzením můžeme spatřovat zanedbávání pověsti podniku či značky nebo přehlédnutí její hodnoty, což může mít pro podnik fatální důsledky. Analýza nehmotných zdrojů je důležitá pro budoucí rozvoj a plánování tvorby značky. Dalším důležitým nehmotným zdrojem je jakýkoliv software, který je chráněn autorským zákonem, avšak na rozdíl od výše zmíněného může být software zaznamenán v účetní rozvaze jako majetek podniku, aktivum nehmotné.

2.2.3 SWOT analýza

Košťan a Šuleř (2002, s. 55) uvádí, že SWOT analýza je užitečným nástrojem pro sumarizaci předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu strategie. Stejně jako Zuzák (2012, s. 100) definuje SWOT analýzu jako závěrečnou analýzu v procesu strategického managementu, která identifikuje příležitosti a ohrožení ve vnějším prostředí a silné stránky a slabé stránky ve vnitřním prostředí. SWOT je jednoduchý nástroj, zaměřený na popsání klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.

Spender (2014, s. 50) řadí SWOT analýzu mezi nejpopulárnější manažerské modely a to i přes fakt, že existují jiné a více sofistikované druhy analýz. Johnson, Scholes (2002, s. 161) uvádí SWOT analýzu jako velice užitečný způsob pro sumarizaci předchozích analýz, která staví na závěrech tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a následně je srovnává s hlavními vlivy z okolí podniku, tedy s příležitostmi a hrozbami a míří k syntéze jako cíli pro formulaci strategie. Jak uvádí Kotler, Armstrong (2012, s. 77-78), SWOT analýza je celkové hodnocení podnikových silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Silné stránky zahrnují vnitřní kapacity, zdroje a pozitivní situační faktory, které mohou podniku pomoci splnit své cíle. Slabé stránky obsahují vnitřní limity a negativní situační faktory, které mohou ohrozit výkonnost podniku. Příležitosti jsou příznivé faktory či trendy vnějšího okolí, které podnik může využít pro získání výhody. Hrozby jsou nepříznivé faktory a trendy, které představují pro podnik výkonnostní výzvu a ohrožují jeho cíle. Tato tvrzení jsou autory shodně uváděna.

Johnson, Scholes (2002, s. 161) doporučují, aby výše zmíněné faktory S,W,O,T nebyly sepisovány z hlediska toho, jak je vnímají manažeři, ale aby byly vytvořeny na základě strukturované analýzy. Dodávají, že cílem je právě na základě analýz získat výsledky, které následně mohou přispět k formulaci strategie. Spender (2014, s. 52) také hovoří o tom, že může být těžké odhadnout, jestli určitý faktor značí hrozbu nebo příležitost a zda určitá charakteristika podniku může být silnou či slabou stránkou a dále uvádí, že i přes to, že si určíme silnou stránku, může se z ní stát postupem času stránka slabá. Je to dáno dynamicky se rozvíjejícími odvětvími a dobou, proto by se měla SWOT analýza provádět průběžně. To samozřejmě platí i naopak, ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost. Použití SWOT analýzy má za cíl rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé stránky a zároveň zajistit připravenost na potenciální příležitosti a hrozby.

Keřkovský (2006, s. 120-121) zase uvádí, že je důležitá pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a jejich vlivů a vazeb mezi nimi a směrem k podniku. Dodává, že právě za těchto podmínek můžeme objevit základní přínos a sílu SWOT analýzy. Červený, Ficbauer, Keřkovský, Hanzelková (2011, s. 135) zdůrazňují, že SWOT analýza musí být relevantní, tedy v případě hledání podnikové strategie v ní nesmí být zahrnuto to, co se podniku netýká. Měli

bychom si uvědomit, že cílem SWOT analýzy není jen zpracování určitého seznamu příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale hlavně idea kvalitně strukturované analýzy poskytující nové a smysluplné poznatky. SWOT analýza plní svoji roli v procesu tvorby strategie v tom případě, že její aplikace identifikuje, najde a posoudí vlivy vnějších a vnitřních faktorů, které umožní jejich predikovatelnost a podnik tak připraví na určitý scénář budoucího vývoje. Snahou je také zjistit, do jaké míry kolidují silné a slabé stránky podniku.

Na obrázku č. 3 je zobrazeno schéma SWOT analýzy, která ukazuje její využití a popisuje základ její stavby, která se odvíjí od vnitřního a vnějšího prostředí.

Obrázek 3 Schéma SWOT analýzy

Vnitřní prostředí	S Silné stránky	W Slabé stránky
Vnější prostředí	O Příležitosti	T Hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

Keřkovský (2006, s. 121-122) souhlasí s autory výše a k silným a slabým stránkám uvádí, že i když je okolí velice silným faktorem ovlivňujícím firemní strategii a její tvorbu, stále častěji se ukazuje, že nemůže a ani nesmí být faktorem jediným. SWOT analýza musí vzít v úvahu i silné a slabé stránky podniku včetně vnitřních zdrojů. Spender (2014, s. 52-53) se dále vyjadřuje k příležitostem a staví je do dvou rovin. Jednak jako příležitosti samotné, jež pomohou společnosti využít nebo objevit konkurenční výhodu či neutralizovat hrozbu. Ve druhém případě pak hledá charakter příležitostí v přímé závislosti na dané fázi odvětví. Uvádí, že jestliže jde o odvětví ve fázi růstu, může být předpokládáno objevení nových příležitostí, naopak odvětví ve fázi stagnace či sestupu pro podnik znamená spíše objevení

hrozeb než příležitostí. S tím také souvisí velikost trhu, jde-li o odvětví regionální, mezinárodní nebo globální, což by analýza měla brát v úvahu.

Autoři Tyll (2013, s. 43), Kovář (2008, s. 166), Keřkovský (2006, s. 122) a další se shodují na tom, že by rozšířená SWOT analýza měla identifikovat čtyři hlavní strategické směry, které podniku nabízejí strategická východiska. Zjednodušeně se jedná o následující:

- *S - O strategie* - zaměřuje se na využití silných stránek s cílem zužitkování příležitostí;
- *S - T strategie* - využívá silných stránek k eliminaci hrozeb;
- *W - O strategie* - je postavena na překonání slabých stránek a využití výhod z příležitostí,
- *W - T strategie* - se snaží zlepšit slabé stránky a minimalizovat nebo úplně eliminovat hrozby.

Dle Kováře (2008, s. 165) má SWOT analýza i své nevýhody, za které považuje *statičnost* - dynamické prostředí trhu, které nebere SWOT v úvahu, *subjektivnost* - subjektivní hodnocení faktorů, tedy může chybět objektivita, a *konzervatismus* - podnik zlepšuje stav na základě SWOT, ale často nehledá nová řešení. Jak uvádí Tyll (2014, s. 40), SWOT analýza umožňuje komplexně zhodnotit fungování podniku, nálezt nové možnosti růstu nebo objevit v podniku neobjevené problémy. Doporučuje ji jako součást strategického plánování podniku a její vyhodnocení jako součást strategické kontroly. Na závěr uvádí, že SWOT analýza má i širší využití a je možné ji aplikovat nejen na společnost, ale i na konkurenty, odvětví či celé národní hospodářství.

2.3 Metodický postup

V práci byly použity následující metody - komparace, analýzy primárních a sekundárních zdrojů, syntézy, matematické a statické modely. V kapitole 3.2 této práce - Analýza vnějšího prostředí byla, z důvodu získání dalších možných faktorů působících na analyzovanou společnost, užitá i speciální metoda analýzy primárních zdrojů - brainstorming, které se zúčastnilo vedení analyzované společnosti.

Teoreticko-metodologická část této práce je založena zejména na důkladné analýze sekundárních zdrojů. Současně byla užitá také metoda komparace zvolených zdrojů, a to za účelem upřesnění problematiky strategických analýz v podkapitole 2.2 této práce - Strategické analýzy. Zvolené zdroje se primárně zabývají problematikou strategického řízení podniku a tvorbou firemní strategie, strategického managementu a tvorbou analýzy makrookolí, analýzy vnitřních zdrojů a SWOT analýzou. Pro komplexnost této práce a k doplnění informací byly okrajově použity i zdroje zaměřené na marketing a finance, přesněji pak finanční analýzu. Výše uvedené metody byly zvoleny s ohledem na jejich vhodnost pro dosažení cíle teoreticko-metodologické části práce, kterým je definovat problematiku tvorby strategie podniku a vytvořit tak nosný základ pro práci praktickou.

Praktická část práce je zaměřena na tvorbu strategie podniku. Použitými metodami v praktické části jsou analýza, matematické a statistické modely, syntéza a pro doplnění faktorů PESTL a jejich vývoje metoda analýzy primárních zdrojů - brainstorming. V praktické části byla provedena obsahová analýza interních dokumentů a určitý přínos pro práci měl i primární sběr informací, kterým je myšleno více než půl leté setrvání ve vedení podniku. Charakteristika podniku je založena na analýze interních dokumentů, prezentačních materiálů a webu podniku Able.cz (2017). Na základě této analýzy, ke které přispělo i poznání vnitropodnikové kultury a

značky podniku, vznikly definice vize, mise a cílů podniku. Následně se práce zaměřuje na podkapitulu 3.2 - Analýza vnějšího prostředí, která je tvořena pomocí kreativní činnosti autora analýzy okolních faktorů, které by na podnik mohly mít vliv. S cílem zpřesnění, doplnění faktorů a jejich budoucího vývoje, je využita i metoda primárního sběru dat brainstorming. Brainstorming byl veden dle správných zásad, a to za účasti vedení podniku po dobu zhruba 20 minut. Další částí práce je podkapitola 3.3 - Analýza vnitřních zdrojů. Pro analýzu jsou zdroji interní dokumenty, prezentační materiály a web podniku Able.cz (2017). Pro upřesnění finančního stavu podniku je využito finanční analýzy, která čerpala data z účetních uzávěrek podniku za roky 2014, 2015 a 2016. Na získaná data je aplikována tradiční metoda hodnocení výkonnosti podniku a to nejdříve pomocí horizontální a vertikální analýzy, druhou část pak tvoří zhodnocení poměrových ukazatelů. Výpočty jsou provedeny prostřednictvím programu Microsoft Excel 2013. Získané faktory z analýzy vnějšího okolí PESTL a vnitřních zdrojů jsou hodnoceny dle subjektivně zvolené pravděpodobnosti a míry vlivu, která byla pro vyšší míru přesnosti konzultována s vedením podniku. Analýza konkurence nebyla v práci využita, jelikož to stanovený rozsah práce neumožňuje. Získaná data výše zmíněnými analýzami jsou následně využita pro vytvoření SWOT matice a tabulky vzájemných závislostí využívající SWOT přístup. Tabulka proti sobě staví veškeré faktory a přesně definuje jejich vzájemný vliv na podnik. Tabulkou je provedena syntéza získaných poznatků výše zmíněnými analytickými metodami. Výstupem tabulky jsou podklady pro definici strategie podniku, která tvoří závěrečnou část práce a zároveň její hlavní cíl.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika společnosti

Charakteristika společnosti představí základní informace o podniku, její vývoj, produkty a informace relevantní pro praktickou část práce dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2017).

3.1.1 Informace o podniku

Název společnosti: Able.cz s.r.o.

Datum zápisu: 3. října 2012

Sídlo společnosti: Tyršova 1251/3, 669 02 Znojmo

IČ: 24278815

DIČ: CZ24278815

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 210.000 Kč

Společnost Able.cz s.r.o. (dále jen „Able.“ - obchodní značka a logo firmy) působí v odvětví IT služeb, FinTechu a Designu od roku 2012 Able.cz (2017). Firma Able.cz se soustředí převážně na dvě hlavní činnosti. První činností je tvorba designu, propagačních materiálů a tiskovin a tvoří tak menší část podniku, která může být považována za designové studio. Druhou činností je vývoj a to jak zakázkový, tak vlastních produktů. Nejdůležitějším produktem, který podnik vyvinul, je finanční informační systém nazvaný Able.fis. Able.cz (2017). Začátkem roku 2017 byl tento produkt představen a uveden na trh. S tímto FinTech systémem se společnost Able. zúčastnila 7.3.2017 akce startup world cup v Praze, kde byla středem zájmu investorů a sklídila velice pozitivní ohlasy. Nicméně tento produkt ještě čeká další vývoj a vylepšování a cílem je vytvořit Able.fis2. Ještě téhož roku, koncem března, bylo spuštěno první kolo financování pro investory s cílem zafinancovat další rozvoj systému.

3.1.2 Vize a cíle podniku

Definice firemní strategie firmy Able. je velice úzce spojena s posláním, vizí a cíly, které podnik doposud neměl přesně definovány a to i proto, že rychle expandoval a přizpůsoboval se poptávce trhu. Za pět let se firma z malého podniku zabývajících se prezentační weby o 4 zaměstnancích rozrostla na stávajících 11 zaměstnanců a 11 externích spolupracovníků. Nyní podnik vyvíjí softwarové systémy a má vlastní grafické studio Able.cz (2017). Za tímto účelem jsou níže navrženy vize, mise a cíle podniku, které vznikly během tvorby této práce a které byly společně s vedením firmy předběžně schváleny.

Mise podniku

Již název firmy Able. dobře odráží, reflektuje a popisuje dlouhodobý pohled firmy na své schopnosti a možnosti. Navrhovaná mise je zároveň mantrou a přesně vystihuje firemní poslání “We are Able.“, sloganem pak může být “Creating art by code”. Posláním podniku je tvořit technologicky co nejmodernější a zároveň designově zajímavá řešení na trhu informačních technologií a usnadňovat spojením té nejlepší grafiky a mistrovského kodérského vývoje všem zákazníkům jejich práci, služby a prodej.

Vize podniku

Able. je IT firmou, která kvalitou své práce konkuruje světové úrovni a má ambice patřit mezi prestižní IT společnosti v oblasti FinTechu, kde je schopna s pomocí vlastních inovací a designu zkvalitňovat finanční služby, řízení podniku a jeho dohled pro své klienty. Dlouhodobě se zaměřuje na důvěryhodnost podniku, spokojenost všech zaměstnanců a pomoc svým zákazníkům, protože na prvním místě je ve firmě prvotřídně odvedená práce, dodržování morálních hodnot, týmový respekt a spolupráce. S produktem Able.fis by podnik chtěl uspět nejen na českém trhu, ale i na trhu zahraničním, kam by chtěl vstoupit v řádu dvou až tří let. Dlouhodobou vizí podniku je vyvinout novou technologii či řešení, které disruptuje trh a přinese podniku nové možnosti růstu, potažmo schopnost více investovat do dalšího vývoje a inovací.

Mantra

We are Able. Je tvořena z názvu podniku a vystihuje jeho hlavní smysl, cíle a spojuje zaměstnance, kterým se snaží vštípit, že jsou jednoduše schopni dosáhnout všeho, co si záměrně. Mantra v podniku slouží jako určitá modla, jako symbol, ke kterému zaměstnanci vzhlíží a jenž je sjednocuje. Mantra We are Able. v tomto smyslu funguje až neuvěřitelně dobře a je naprosto výstižná a přitom jednoduchá.

Cíle podniku

Podnik Able. se snaží stát maximálně úspěšným. S tímto úmyslem bylo navrženo všestranné pojetí cílů a jejich vzájemná propojenost v jeden hlavní cíl. Autor totiž zastává názor, že se nelze soustředit jen na maximalizaci tržní hodnoty, tedy na cíl ekonomický, protože ten znamená jen vytvořit finanční zisk a ty správné hodnoty a cíle posouvá stranou. Podnik musí ctít i jiné cíle a pracovat na sobě po všech stránkách, především po stránce sociální a inovačně technologické. Definice cílů vychází z autorova pozorování, které je ovlivněno úhlem pohledu vedení firmy.

Jako každý podnik, který chce být konkurenceschopný a nejlepší na trhu, je v zásadě důležitým cílem i firmy Able. maximalizovat svoji tržní hodnotu. Jakožto technologická firma k tomu využívá cíl inovačně technologický, který pro podnik znamená vytváření nových hodnot pomocí inovací, nejmodernějších technologií a vytříbeného designu. Zaměstnanci jsou motivováni k pracovní kreativitě, osobnímu růstu, zvyšování kvality odvedené práce a především hledání nových řešení a inovací.

Able. cílí na své zaměstnance, jakožto stávající i budoucí hodnotu firmy, kterým pomáhá se vzděláváním v oblasti IT a plánuje vytvořit program pro školy a nadějně studenty, kteří by měli zájem o stáž ve firmě. Podnik klade důraz na vzdělávání zaměstnanců, kterým umožňuje kvalitní školení, provádí coaching v rámci firmy, který zvyšuje hodnotu lidských zdrojů a posouvá zkušenosti zaměstnanců. Pro lepší spolupráci a mezilidské vztahy se také zaměřuje na teambuildingy a společné akce. Tímto sociálním cílem sleduje vyšší kvalitu spolupráce zaměstnanců a lepší komunikaci mezi nimi, která přidává na hodnotě podniku v podobě kvalitnější týmové práce.

Dalším neméně důležitým cílem podniku je tvorba firemní kultury, která vychází z lidských hodnot, spolupráce a vzájemného respektu. Ve firmě je podporována otevřená komunikace a klade se důraz na prezentování vlastních názorů, které podniku pomáhají hledat slabiny, vytváří nové nápady a ženou tak firmu vpřed. V Ablu si stojí za tím, že spojením vysoké spokojenosti zaměstnanců, jejich kvalitního vzdělávání a týmové práce vznikají schopnosti a hodnoty, které otevírají prostor pro inovace a výstup té nejvyšší kvality.

S vyvinutím produktu Able.fis se stalo cílem podniku získání dominantního postavení na domácím trhu ve vybrané oblasti FinTechu, s následnou postupnou expanzí do zahraničí. Cílem podniku je tvorba zisku, který je předpokladem a nezbytným finančním prostředkem pro nové investice do vývoje dalších a lepších technologií. Těmito investicemi si firma slibuje i splnění hlavního cíle, na kterém podnik dlouhodobě pracuje a je jím vyvinutí nové a převratné technologie, která bude tzv. disruptovat trh. Tento cíl podniku, ke kterému vedou všechny předchozí dílčí cíle, by měl vést ke schopnosti dosáhnout takové inovace, která trhu a uživatelům nabídne úplně nové možnosti. Dosažení tohoto cíle je pro podnik a jeho zaměstnance to, v co vzhlížejí a čeho se snaží dosáhnout. Cíl je pro ně specifický, je měřitelný a motivující, je také dosažitelný a realistický a je tak i ve shodě se zkratkou „SMART“. Předpokládaný časový harmonogram počítá v případě lepší varianty s realizací do pěti let a v případě horší varianty do deseti let.

3.1.3 Oblast a rozsah podnikání

Cílovým trhem společnosti je zatím Česká republika, do budoucna se předpokládá vstup na trhy Slovenska, USA a západní Evropy. Již v dnešní době má společnost Able. několik menších zahraničních referencí, ale prozatím se soustředí na trh v České republice. Stávající rozsah podnikání Able. zahrnuje širokou škálu dovedností a služeb, které svým klientům nabízí. Dlouhodobou vizí je užší specializace na vybraná odvětví a trhy, na kterých uplatní své přednosti, silné stránky a využije konkurenční výhody s cílem na těchto trzích uspět. Podnik Able. je defacto rozdělen na dva týmy, kterými je Able. studio a Able.fis. Na produktu Able.fis pracuje zhruba 70% zaměstnanců a na zakázkovém vývoji studia se podílí 30% zaměstnanců. Informace vychází jak z aktuálního stavu vývojářských kapacit a jejich zaměření v podniku, tak z podílu práce na zakázkách, které firma za dobu svého působení realizovala.

Obrázek 4 Rozdělení služeb firmy Able.

Grafika & WebDesign

- webdesign
- korp.identita
- grafické služby
- logo tvorba
- 3D vizualizace
- Tiskoviny

Produkce

- foto
- video
- letecké záběry
- ateliérové zázemí

Vývoj & software

- informační systémy
- mobilní aplikace
- online aplikace
- individuální vývoj
- hostingové služby

E-Commerce

- vlastní e-shopový, skladový, pokladní systém
- marketing
- newslettery
- copywriting
- analytické nástroje

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt Able.fis v tabulce č. 1 patří do skupiny vývoje & software, informační systémy. Able.fis je fintechové řešení pro finanční a makléřské podniky se stromovou strukturou a velkým počtem obchodníků. Able.fis umí kompletně spravovat podnik, rozdělovat mzdy, zahrnuje kalendář a chat mezi prodejci, počítá ekonomickou výkonnost a má velké množství dalších funkcí Able.cz (2017). Produkt je vyvinut v cloudovém řešení². Produkt Able.fis je stále vylepšován a zcela finální verze Able.fis2, která zatím nemá na trhu konkurenci, by měla být dokončena koncem roku 2017. Able.fis je výhledově hlavní aktivita podniku a zatím jediný produkt.

Able. studio zajišťuje zakázkový vývoj pro zákazníky. Dle přání jsou vytvářeny weby, eshopy, tiskoviny, videa a online marketing Able.cz (2017). Podnik díky studiu financoval první část vývoje produktu Able.fis, ale postupem času se kvůli vysoké konkurenci na trhu jeho práce mírně utlumuje. Able. studio má do budoucna v plánu díky preciznímu designu tvořit luxusní webové prezentace a design tiskovin, využít chce i různé soutěže, kde se setkávají nejlepší světové weby hodnocené odbornou porotou. Pokud by tato snaha dopadla pozitivně, zvedlo by to nejen cenu práce studia, ale otevřelo by to dveře do světa.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí byla v teoretické části vybrána analýza PESTL, která by měla tvořit argumentační základ pro SWOT analýzu. Analýza PESTL byla vytvořena na základě autorovy kreativity a jeho pohledu na faktory ovlivňující podnik, ke kterým přispěl i brainstorming s vedením podniku, jakožto doplnění těchto faktorů a předpoklad jejich budoucího vývoje.

PESTL analýza

Analýza PESTL je postavena na podnikové minulosti, vývoji okolního prostředí, analýze současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Pro podnikové účely bylo vybráno k analýze prostředí politické, ekonomické, sociálně-demografické, technologické a legislativní.

Politické faktory

Společnost Able. zatím podniká téměř výhradně na území České republiky, a to až na výjimku čtyř zakázek, které mířily do zahraničí. V tuzemsku je za současného stavu stálý politický systém a podnik není nijak závislý na výsledku parlamentních voleb v roce 2017. Daňový systém a ani jeho případná změna podnik neohrožuje, jelikož se firma nachází ve fázi start-upu³ a veškerý zisk investuje do vývoje svého produktu. Daň z příjmu právnických osob, která je v České republice 19%, tak zatím nehraje téměř žádnou roli, jelikož podnik negeneruje téměř žádné zisky. Co se týče DPH, základní sazba je od roku 2013 21% a snížená sazba pak 15%, ta se ovšem na společnost Able. nevztahuje. Změny DPH však podnik nijak neovlivní, protože většina zákazníků jsou plátcí DPH. Můžeme tedy říci, že v rámci daňové politiky České republiky pro podnik nevznikají žádné hrozby a ani příležitosti.

Pokud bychom se zaměřili na státní a evropské motivační programy a pobídky, bohužel pro technologické IT firmy vláda na rok 2017 žádné balíčky podpory ani investic zatím nechystá Czechinvest (2017). Podnik si sice může zažádat o dotaci na vybavení nebo podporu zaměstnanců, ale jedná se o řádově desítky, maximálně nižší stovky tisíc Kč, což není dostačující v poměru s dotacemi v zahraničí. Na rok 2018 je dle Czechinvestu (2017) teoretická varianta, že bude zpřístupněn program ICT a sdílené služby Czechinvest (2014), což by byla

² cloudové řešení - na internetu založený model, který používá výpočetní techniku. Umožňuje vzdálený přístup k programům a službám prostřednictvím internetu.

³ mladý podnikatelský subjekt, rychle rostoucí a rychle se vyvíjející

pro podnik velká příležitost na získání dotace. Na druhé straně zde však můžeme spatřovat i hrozbu v podobě konkurenceschopnosti. Například ve Finsku funguje podpora vývojářů her a start-upů lépe než v ČR. Ve Finsku dle Geektime (2015) vláda podporuje start-upy finančně a dokonce i v podobě půjček dle Fortune (2014), které jsou do výše 1 milionu Euro na dobu 2 let, kdy od splácené částky může podnik odečíst částku, kterou zaplatil na daních. Další programy jsou pro vývojáře či inovační podniky. Takto získaná podpora může podniku umožnit investovat a vyvíjet se mnohem rychleji, což je pro podniky ve Finském technologickém sektoru jistě obrovskou příležitostí a důvodem meziročního růstu sektoru o desítky %.

Podnik Able. plánuje expanzi do zahraničí v rámci dvou až tří let. V rámci Evropské Unie (EU), jejíž součástí je i Česká republika, funguje volný obchod. Jde o tzv. jednotný vnitřní trh, kde pro výrobky platí stejné normy a dodávky nepodléhají celní povinnosti. Pokud by se jednalo o expanzi na území spojeného království (UK), zde zatím vývoj těžko odhadovat, jelikož UK referendem schválilo opuštění (Brexit) EU v roce 2016 a následovat mají jednání o navazující obchodní spolupráci s EU. Můžeme se domnívat, že bude omezen volný pohyb osob a služeb zavedena určitá obchodní omezení, čímž vzniknou nové bariéry pro expanzi na trh v UK. Společnost Able. realizovala několik zahraničních zakázek v USA, kde dodávala webové řešení a grafiku. Avšak s nástupem Donalda Trumpa jako nového prezidenta USA a jeho exekutivním rozhodnutím dle Bloomberg (2017) o ukončení TTP (transpacifické partnerství) a jeho plány na ukončení TTIP (transatlantická dohoda o obchodu a investicích) dle Independent (2017) můžeme očekávat spíše zhoršení stavu mezinárodních obchodních pravidel a vznik nových bariér. Pro podnik tedy do budoucna pravděpodobně nevzniknou nové příležitosti, spíše hrozby v podobě vyšších nákladů potažmo daní při hledání nových zakázek na trhu UK a USA.

Jedním z politických faktorů je i vzdělání. Podnik Able. poptává zaměstnance - programátory, což souvisí se vzděláváním programátorů, za které je odpovědný stát. V dnešní době je v ČR nedostatek programátorů a jejich práce je tudíž drahá. S cílem zvýšit nabídku vývojářů tak v Brně už přes deset let vznikají velká zázemí pro informatiky a nové kampusy. Díky těmto snahám dle studijního oddělení obou škol ročně vyjde z FI MU zhruba 400 - 500 absolventů a z FIT VUT přibližně 500 absolventů. Zde se otevírá příležitost pro možnou spolupráci se školami, které mohou pomoci zprostředkovat spolupráci mezi firmami a schopnými studenty.

Politické faktory v minulosti podnik nijak silně neovlivňovaly. Aktuální stav pro rok 2017 v ČR naznačuje slabou podporu ze strany státu, který tuzemským technologickým podnikům a start-upům mnoho možností nenabízí, což pro mnohé začínající podniky může představovat hrozbu v podobě nedostatečného financování. Daňové sazby podnik Able. zatím neohrožují, jelikož generování zisku se předpokládá až v roce 2018, do té doby se veškeré příjmy reinvestují do podniku. Expanze do UK a USA by mohla být částečně ohrožena novou zahraniční politikou, kdy představitelé zemí ruší mezinárodní dohody o volném obchodu a chtějí vytvářet nové obchodní bariéry pro dovozce, proto by se při naplnění tohoto scénáře měl podnik do budoucna zaměřit spíše na státy východní Evropy, popřípadě dále na východ či do Austrálie. Vzdělání a možnost spolupráce s vysokými školami v Brně je jednou z mála příležitostí, kterou podnik mezi politickými faktory makrookolí může hledat.

Ekonomické faktory

V minulosti byl a v současné chvíli je podnik ovlivněn převážně stavem ekonomiky v ČR, kde působí. Stabilní ekonomická situace je pro prosperitu podniku důležitá, protože dobrá finanční situace tuzemských zákazníků umožňuje investice do služeb a různých aplikačních softwarů. Makroekonomická data jsou důležitá pro nastínění aktuálního stavu a budoucího vývoje ekonomické situace v ČR.

Jedním ze základních determinantů ekonomické situace je HDP, které dle přílohy č. 1 od roku 2013 roste. V letech 2014 rostlo HDP o 2,7%, v roce 2015 o 4,5% a v roce 2016 dle Český statistický úřad (2017) rostlo o 2,3%. Dle prognóz ČNB (2017) by měl trend růstu pokračovat a HDP by mělo v letech 2017 růst o 2,8% a v roce 2018 opět o 2,8%. Toto jsou pozitivní informace a to i přes to, že růst HDP v budoucnu nemá dosahovat hodnoty kolem 4% až 6%, jako je tomu u jiných rozvojových zemí. Pro tuzemskou ekonomiku a podnik to však znamená další rozvoj a příležitost udržet se na dosavadní růstové vlně.

S růstem a navýšením počtu zakázek přichází i potřeba zvyšování počtu zaměstnanců, což souvisí s nezaměstnaností, která je v ČR velmi nízká. Dle přílohy č. 1 je nezaměstnanost v roce 2013 a 2014 na 7%, na 5% v roce 2015, v roce 2016 je pak dle Český statistický úřad (2017) pak zhruba 4% a ke dni 28.2.2017 dle Portál úřadu práce (2017) 5,1%, v jihomoravském kraji kde podnik působí pak zhruba 6-7%. Dle (Doležalová, s. 24), která na konci roku 2013 vydala studii pro nuv.cz o volných vývojářských kapacitách vychází, že při 7 % nezaměstnanosti v roce 2013 bylo z celkového počtu nezaměstnaných jen 1,1 % nezaměstnaných vývojářských kapacit, které podnik Able. potřebuje. Ovšem podnik nehledá jen vývojářské kapacity, ale i marketingového experta, copywritera, obchodníky a grafika. Bohužel sehnat kvalitní zaměstnance je v současné době velice těžké, natož pokud se jedná o malé město jako je Znojmo. Podnik tak na tento fakt musí nahlížet jako na hrozbu týkající se ohrožení možnosti růstu a musí ji do budoucna řešit.

Mezi další ekonomické faktory, které mají vliv na podnik, patří úroková míra. Úroková míra souvisí s cenou cizího kapitálu. Po finanční krizi v roce 2008 dle ČNB (2017) značně snížila diskontní sazbu na 0,25%, v říjnu roku 2012 na 0,10% a od listopadu roku 2012 je sazba dokonce na 0,05%. Tento stav umožňoval podnikům mít nižší náklady na cizí kapitál. Podle zdrojů ze strany ČNB by mělo dojít v průběhu roku 2017 k jejímu zvýšení a pravděpodobně tedy můžeme očekávat navýšení cen cizího kapitálu. Vyšší cena cizího kapitálu je v případě potřeby financování dalšího rozvoje cizími zdroji pro podnik hrozbou.

ČNB oznámila na začátku roku 2017, že by v průběhu roku mělo zpomalovat kvantitativní uvolňování⁴ a kurzový závazek, což by teoreticky mělo vést k apreciaci koruny. Kvantitativní uvolňování (dále QE) však souvisí i s inflací. Inflace je dle Milтона Friedmana přímo ovlivněna monetární politikou a tedy ovlivňuje ji QE. Avšak inflace se dle Český statistický úřad (2017) od roku 2013, kdy byla 1,3%, drží pod 1%. V roce 2014 byla 0,4%, v roce 2015 byla 0,3% a v roce 2016 byla 0,7%, v roce 2017 zatím trend mírně stoupá k hodnotě 1%. Je tedy vidět, že se inflace i přes vysoké QE drží nízko. Tento trend můžeme spatřovat i v USA, tedy do ekonomik jsou pumpovány peníze, které roztáčí po krizi zpomalenou ekonomiku. U budoucího vývoje dle aktuálního stavu je pravděpodobné, že bude vykazovat stále nízkou inflaci. Snížení QE tak nejspíš nijak značně neovlivní inflaci, ale povede k apreciaci koruny, což může pro exportní podnik znamenat určitou hrozbu. Na globálním trhu totiž může být podnik méně konkurenceschopný díky vyšší ceně svého produktu. V případě podniku Able. by mělo být do budoucna očekáváno snížení marže z prodeje služeb v zahraničí.

Dalším důležitým faktorem, který má vliv na aktuální a budoucí vývoj podniku, je cenová hladina. Na tuzemském trhu si podniky účtují za hodinu práce vývojáře sazbu v rozmezí 600 - 1200 Kč. Firma Able. si za vývojářskou hodinu účtuje v průměru 1000 Kč. Pokud bychom se nedívali na kvalitu práce, je podnik hůře konkurenceschopný. Na tuzemském trhu tedy existuje hrozba levnější konkurence. Oproti tomu v zahraničí se cena vývojářské hodiny

⁴ kvantitativní uvolňování - QE - nástroj ČNB na udržování stabilní cenové hladiny, který kontroluje měnovou zásobu

pohybuje, samozřejmě dle zvolené země, v rozmezí mnohem vyšším. Jedná se samozřejmě o práci provedenou podnikem, nikoliv o práci freelancerů (jednotlivců). Pokud vezmeme práci fakturovanou do USA, byla účtována hodinová sazba 3000 Kč. Cena hodinové sazby bez DPH v UK dle vlastních zkušeností pohybuje v rozmezí 2000-3000 Kč, Německo pak kolem 1500-2500 Kč. Z toho vyplývá, že pro podnik Able. je velkou příležitostí expandovat do zahraničí nebo pracovat na zahraničních zakázkách, které nabízejí mnohem vyšší marži než český trh. Výhledově by se cenové sazby a rozdíl cen měnit nějak zásadně neměl.

S cenovou hladinou a cenou služeb souvisí i v zásadě levná pracovní síla, která je dána nízkými platy v ČR. Výhledově by měly platy růst, avšak i při značném růstu platů bude oproti západním zemím pracovní síla mnohem levnější. Například v UK je na základě webu Technojob (2017) plat pro softwarové vývojáře a programátory zhruba třikrát vyšší, než je tomu u srovnatelně šikovných vývojářů v ČR. Tento trend pak umožňuje prodávat služby do zahraničí za dvakrát až třikrát vyšší ceny, viz odstavec výše. Tento faktor je tedy pro podnik příležitostí, jak být konkurenceschopnějším ve světě a jak získávat vyšší marže. Další výhodou, v případě posunutí se na mezinárodní trh, je možnost při najímání nových zaměstnanců nabídnout vyššího platu.

Podnik Able. jakožto technologická firma má určitou závislost na vývoji technologického sektoru. Pokud se podíváme na technologické indexy jako Dow Jones U.S. Technology Index, Nasdaq 100 Technology Sector nebo The S&P 500 Information Technology, vzestupný trend je na první pohled viditelný. Můžeme tedy předpokládat a s velkou pravděpodobností očekávat další růst technologického sektoru, který se až raketově rychle rozvíjí. Tento názor podporuje mnoho článků jako například Deloitte (2017) a pro technologické podniky je jistě velkou příležitostí, že právě v tomto sektoru až neomezených možností podnikají.

Asi posledním faktorem je globalizace a využití mezinárodní obchodu. To je pro podnik velice zajímavá příležitost, jelikož dnešní doba umožňuje využívat skrze internet řadu možných programů a softwarů. Pokud by podnik Able. byl schopný produkt Able.fis připravit tak, aby ho bylo možné nabídnout na internetu zahraničním subjektům, mohl by na něm velice profitovat. Globalizace a internet otevírá dveře velkému růstu na úroveň nadnárodní firmy. Stejně jako u českého start-upu KIWI.com, který díky internetu prodává po celém světě, mohl by se i Able.fis při správné optimalizaci dostat do zahraničí a prodávat se tak v různých zemích světa. Globalizace a využití internetového prodeje je pro Able. další příležitostí, která by měla být brána v potaz. Navíc díky tomu, že Able. je internetovou a technologickou firmou, měl by být schopný využít této příležitosti a zaměřit se v budoucnu na ni.

Sociálně-demografické faktory

Firma Able. není producentem zboží, ale sofistikovaným vývojářem na poli IT technologií, takže nemusí široce analyzovat sociálně-demografická data, jako jsou věk, náboženství, příjmy obyvatel, pohlaví, preference, hodnoty občanů a charakteristiku spotřeby. Podnik musí zajímat to, co se ho týká a v čem může spatřit hrozbu či příležitost. Z tohoto důvodu se zaměřím na pár vybraných situací, které ve firmě vnímáme jako příležitosti, popřípadě hrozby.

Mobilita zaměstnanců je faktorem, který firmu Able. pozitivně ovlivňuje. V IT sektoru mohou designéři i programátoři pohodlně pracovat z domu, stačí jim jen počítač a připojení k internetu. To je důvod, proč firma Able. zaměstnává několik zaměstnanců dálkově. Pro zaměstnance je navíc příjemné, mít možnost pracovat doma, nebo občas pracovat z domu. V některých případech dokonce využívá firma zaměstnance z velké dálky, kteří vůbec nedojíždí a veškeré porady a konzultace se řeší online, např. prostřednictvím skype. Tato možnost podniku

umožňuje oslovit libovolného člověka žijícího na libovolném místě, což je pro podnik příležitost, jak jít naproti nízké nabídce programátorů na trhu, se kterou firma stále bojuje. Další příležitostí v tomto směru jsou nižší náklady na zaměstnance, jako je teplo, voda, apod., což ovšem není zas tak podstatné.

Pro podnik je tedy hrozbou hledání nových zaměstnanců, což souvisí i s lokací Znojma, kde firma Able. sídlí. Znojmo jakožto menší město není pro vysokoškoláky a hledání zaměstnanců zrovna moc zajímavé, jelikož trendem pro většinu zaměstnanců je zůstat ve městech nebo se do nich stěhovat, popřípadě do jejich okrajových částí, což potvrzuje Český statistický úřad (2017). Jedním z hlavních faktorů je nižší plat v menších městech a na venkově než například v Brně nebo v Praze. Tato hrozba nezájmu zaměstnanců o stěhování do Znojma, kde nebude tak vysoký plat, noční život apod. jako ve městech je do budoucna nutno brát jako hrozbu. Jelikož podnik Able. roste, potřebuje zaměstnance nabírat, což se zatím v podniku nevyvíjí ideálně a podnik stabilně poptává kolem pěti pozic, na které obtížně hledá lidi. Určitě můžeme říci, že jednou z hlavních hrozeb pro podnik je nedostatek nových kvalitních vývojáků na trhu.

V technologickém sektoru jsou cílovými zákazníky různé věkové skupiny a trend růstu poptávky není brzděn ani starší věkovou generací, která se snaží přizpůsobit a učí se i v seniorském věku na smartphonech. Naopak generace nejmladší, tedy děti a dospívající, s technologiemi vyrůstá a jsou s nimi v určité symbióze. Do budoucna je tedy třeba si uvědomit, že technologie budou stále více poptávány a nejmladší generace si bez nich nebude moci život ani představit. Zde je tedy trend jasný a pro technologické podniky tak hrozba poklesu zájmu o technologie nejspíš nepřijde, naopak se poptávka bude stále zvyšovat, což můžeme pro podniky vnímat jako příležitost.

S výše zmíněným také souvisí technologický trend mezi lidmi, kdy téměř každý člověk má chytrý telefon, využívá denně spoustu aplikací, své finance sleduje přes internet banking a pracuje v kavárně ze svého počítače. Technologický trend a vývoj je nediskutovatelný a přináší stále více lidem zjednodušení, zrychlení a do určité míry i zkvalitnění každodenního života. Tito tzv. uživatelé aplikací a nejrůznějších softwarů se s nimi sžívají a jsou pro ně součástí každodenního života. Tento potenciál využívají technologické podniky a nabízejí uživatelům aplikace na vše možné. Aktuální stav je takový, že lidé samotní chtějí na vše aplikaci v mobilu, už jim nestačí internetové prohlížeče a místo nákupu v obchodě to dělají doma z pohovky prostřednictvím svého smartphonu. Tato doba tak silně ovlivňuje podniky a přináší obrovské příležitosti pro vývoj a rozvoj aplikací a softwarů, které lidem ušetří čas a přidají jim na pohodlí. Příležitostí je tak i Able.fis a další produkty, které umožní uživatelům lepší správu a dohled třeba nad svým podnikáním.

Technologické faktory

Pro Able. jsou inovace a technologický vývoj zásadní především na vnitropodnikové úrovni. Jakožto technologická firma je do značné míry limitována pouze sama sebou. Až na připojení k internetu a elektřiny tak podnik dokáže sám řešit technologické hrozby, které by v jiném podniku mohly znamenat velký problém.

Pro podnik Able. je jednou z největších hrozeb bezpečnost a hackerské útoky. Jelikož podnik spravuje kolem patnácti e-shopů, byl již několikrát napaden DDoS⁵ útokem. Následkem je výpadek serveru na určitou dobu od několika hodin po 1 až 2 dny, což pro e-shop znamená

⁵ DDOS - distributed denial of service je přehlcení služby velkým množstvím požadavků z mnoha počítačů, následkem je spadnutí serveru a nedostupnost služby.

ztráty, které vznikají díky nedostupnosti nákupů pro zákazníky. Na DDoS útok není téměř žádná obrana a je problémem i pro nadnárodní podniky. DDoS útok si navíc může konkurence objednat od hackerských skupin, nejčastěji pak prostřednictvím deep webu⁶. Typů druhů útoků na stránky či programy je obrovské množství, další spíše přímou hrozbou jsou pak hackerské útoky využívající chyby či zastaralé kódování. Bezpečnost by tak měla patřit mezi hlavní priority podniku Able., jelikož tyto útoky představují velkou hrozbu.

Able. jakožto technologický podnik je závislý na kvalitním internetovém připojení, které v ČR obecně nepatří mezi nejrychlejší na světě. Trend ukazuje jednoznačné zrychlování přenášení dat a tedy rychlejší komunikaci, uploadování pro programátory a vyšší rychlost programů, které mají cloudová řešení. Tento trend je pro technologickou firmu sice pozitivní, ale pokud hodlá spravovat servery, nestačí. Podnik Able. pravděpodobně bude muset zajistit vyšší rychlost připojení a svůj vlastní optický kabel, aby se dostal na dostatečně rychlé internetové připojení (10Gb/s) pro případ správy vlastních serverů. Z ekonomického hlediska je využívání vlastních serverů pro podnik příležitostí. Zojmem prochází optický kabel a je možné se k němu připojit, což je do budoucna využitelná příležitost, která je ovšem závislá na vlastních finančních zdrojích podniku.

Jednou z hrozeb pro podnik může být nedostatečná rychlost vývoje. Podniky totiž musí být s vývojem a následným rozšířením mezi zákazníky co nejrychlejší, jelikož ihned po publikování nového softwaru či programu se mohou objevit podniky, které program začnou kopírovat, přidají mírné úpravy a pokud mají velké zdroje, mohou dokončit vývoj v čase mnohonásobně rychlejším, než samotý podnik. V IT sektoru je důležitá rychlost s jakou je schopný podnik software bezprostředně po správné úvaze nakódovat. Je to jen otázka počtu hodin kódování, než je produkt hotov. To pak samozřejmě při počtu 10 programátorů trvá podstatně déle, než pro velký podnik např. o 100 programátorech.

Inovační proces v oblasti počítačových programů a softwarů je vyšší než v jiných oborech. Podniky každoročně vydávají velké množství nových nebo vylepšených softwarových řešení. Vývoj je stále rychlejší a podniky tak musí své zastaralé softwary aktualizovat, jinak jim hrozí nahrazení softwary novými. Pro podnik je určitou možností využít toto zaváhání podniků, které přestaly inovovat popřípadě vyvinout vlastní invenční software, který nahradí softwary starší nebo dokonce úplně disruptuje trh. Velkou příležitostí tedy můžeme spatřovat v inovacích softwarů či dokonce ve vyvinutí vlastního invenčního softwaru, který by značně předčil konkurenci.

Dalším faktorem, který je nutno zmínit, jsou investice do vývoje velkých technologických firem jako je Google, Apple apod., které se ročně pohybují v řádech desítek až stovek miliard korun. Pro malý podnik, který si může dovést do svého vývoje investovat ročně řádově miliony korun, je pak velice obtížné prosadit se a dokázat vyvinout řešení na takové úrovni, které je konkurenceschopné, inovativní a zároveň pro podnik dostupné z pohledu zdrojů, které mohou do projektu investovat. Navíc je důležité si uvědomit, že podnik vyvíjí zcela nový produkt, který na trhu není nebo je nedokonalý, a k tomu má velice omezené zdroje. Pro podnik je takový projekt velkým rizikem, který může znamenat velké ztráty, ne-li bankrot. Tato hrozba je však v případě dokončení přeměněna na příležitost, kterou je pak při úspěchu a dokončení vývoje velké valuace podniku a nabídky na odkup ze strany investorů a větších firem za značné finanční sumy. Hrozba těchto nákladů na vývoj je sice do určité míry ovlivněna vnitřními zdroji

⁶ Deep web - je hluboký web, na který se dá připojit skrze různé programy a obsahuje hackerské prostředí, děstkou a jinou pornografii a je často nazýván jako zakázaný internet. Obsahuje až 96% www obsahu, klasický známý internet obsahuje pak 4%.

podniku a proto může být eliminována, avšak zde je zmíněna v podobě předem těžko odhadnutelné hrozby, která pro podnik představuje vizi úplně nově vyvíjeného softwaru.

Inovace a vývoj softwaru je závislý na kódovacím jazyce, tedy programech, které umožňují kódování a které využívají programátoři. Těchto jazyků a databází nezbytných pro programování je nespočet a stále se vyvíjejí. Podnik Able. využívá přes 20 jazyků a 10 databází, viz příloha č 2. S tím pak souvisí potřeba neustálého zdokonalování jak schopností programátorů, tak zastaralých vyvinutých programů. Na trhu pak můžeme vidět mnoho zastaralých softwarů a programů, které se sice prodávají, ale již jsou zastaralé, pomalé a brzy budou nekonkurenceschopné. Tato hrozba zastarávání je v technologickém rychle se vyvíjejícím prostředí všudypřítomná a podniky musí své programy aktualizovat a své zaměstnance učit v nových jazycích. Pro podnik, který se stará o modernizaci a inovaci svých programů, se tak z hrozby stává příležitost.

Firma Able. podniká v technologickém prostředí, kde se každoročně objevují nové technologie, které jsou buď typu sustaining technology a vylepšují tak existující softwary a funkce nebo disruptive technology, které naopak rozvrací trh a přináší nová a mnohem efektivnější řešení.

Legislativní faktory

Pro podnik Able. jsou legislativní faktory důležité z hlediska úprav softwarů a programů, které musí dodržovat určité právní normy a být v souladu se zákonem. Podnik navíc musí pro své zákazníky upravovat řešení dle nových nařízení, která vstoupila nebo vstoupí v platnost. Je samozřejmé, že celkový chod a fungování podniku je založeno na dodržování všech právních norem, stejně jako je tomu u všech podniků, které se nepohybují za hranicí zákona.

Již v minulosti se firma musela potýkat s novými zákonnými úpravami, které měly dopad na produkty firmy Able. V případě produktu Able.fis se jednalo o vydání nového zákona č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru, který nahradil zákon o spotřebitelském úvěru č. 145/2010 Sb. Změny, kterými se nový zákon odlišoval od starého, upravily fungování finančních poradců, nároky pro udělení úvěrů a hypoték a také duraci výpovědní lhůty. Všechny tyto změny musely být zaznamenány do informačního systému a upraveny, což zabralo několik desítek hodin práce. Kvůli této změně pak došlo k pozdějšímu předání systému, což mohlo vést až k sankcím ze strany objednatele. Able. tak přehlédl hrozbu, což mohlo znamenat velké komplikace.

Pro podnik může být určitou hrozbou, tedy nutností nových úprav, nově zákonem upravené shromažďování dat, které vychází z nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 označované jako obecné nařízení o ochraně osobních údajů Eur-lex.europa (2017), které nabývá účinnosti od 25.5.2018. S tímto nařízením budou zavedeny přísnější kontroly zacházení s osobními daty, změny v udělování souhlasu s nakládáním s osobními daty, úpravy vedení záznamů o evidenci dat, zavedení povinnosti hlásit veškeré incidenty a povinnost mít pověření pro ochranu osobních údajů a to buď interního, nebo externího. Nařízení platí i pro firmu Able., která zpracovává osobní údaje (obsah, traffic, lokace) jako poskytovatel internetových a mobilních služeb. Navyšené mají být i pokuty, které budou uděleny za nedodržování tohoto nařízení.

Naopak pro podnik je velkou příležitostí direktiva Evropské komise týkající se bankovních plateb. Tato direktiva nese krycí název PSD2 a dle Eur-lex.europa (2017) reviduje směrnici z roku 2016 o platebních službách na vnitřním trhu. Dle informací z Eur-lex.europa (2017)

bude umožněn přístup k API⁷ internetového bankovníctví, což umožní třetím stranám vyvíjet aplikace a programy, které budou moci komunikovat s účty klientů a automatizovat transakce, platit prostřednictvím aplikace bez nutnosti stálého zadávání platebních karet či přihlašování se do internetového bankovníctví. Tato direktiva má obrovský potenciál pro technologické vývojářské podniky, které mohou vyvíjet nové platební aplikace a s nimi spojené produkty.

Další novelou zákona, která by v budoucna mohla ovlivnit podnik Able, je novela zákona o kybernetické bezpečnosti Beck-online (2017). Cílem návrhu bude transpozice směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2016/1148 o opatřeních k zajištění vysoké úrovně bezpečnosti sítí a informačních systémů v Unii. Tato novela bude mít dopad především na informační systémy a sítě, které spravují energetické a dopravní služby. Bude se ale taktéž dotýkat bankovníctví, což může mít opět dopad na finanční informační systém Able.fis a případně nově vyvíjené aplikace a softwary, které by mohly být nově zatíženy vyššími nároky na bezpečnost.

Neméně důležitým legislativním faktorem je i respektování zahraničního práva. Pokud tedy podnik uvažuje o variantě vstoupit na zahraniční trhy, musí se důkladně seznámit s legislativní úpravou dané země a striktně dodržovat její zákony. V případě nedostatečné právní analýzy by mohlo dojít k porušení některého ze zákonů dané země a pro podnik by to mohlo znamenat velké problémy. Pokud tedy podnik bude usilovat o rozšíření do zahraničí, musí se s hrozbou neznámého právního prostředí vypořádat. Faktor neznalosti či dokonce nedodržování zákonů v zahraničí nebo i v ČR je všudypřítomná hrozba, kterou podnik musí vždy mít na mysli a eliminovat.

3.2.1 Zhodnocení PESTL analýzy

Shrnutím analýzy faktorů PESTL pro SWOT analýzu je tabulka č 1, která se nachází pod komentáři faktorů a obsahuje faktory a k nim přiřazené hodnoty. Každý z faktorů je ohodnocen z hlediska významnosti koeficientem v rozmezí 1 - 5 (1 nejmenší význam faktoru až 5 největší význam faktoru). Dále je dělení O/T dle O - opportunities a T - threats (příležitosti a hrozby). Dopad faktorů na podnik má však rozdílnou pravděpodobnost, z tohoto důvodu jsem výsledný vliv počítal jako významnost faktoru násobenou pravděpodobností. Pravděpodobnost byla určena z mé strany subjektivním hodnocením založeným na analýze zvolených faktorů a zároveň odborným odhadem, kterým byla konzultace s vedením podniku a který je zároveň postaven jak na základě současného vývoje, tak na predikci budoucího vývoje.

Příležitosti podniku

Faktory ovlivňující podnik zařazené mezi *příležitosti* jsou následující: Dotace, vzdělávání IT studentů, HDP, cenová hladina vývoje v ČR, levná pracovní síla, růst technologického sektoru, globalizace, mobilita zaměstnanců, vnímání technologií, technologický trend, rychlost internetu, softwarová inovace, využívání nejmodernějších kódovacích jazyků, PSD2. Nejvyšší dopad (5) na podnik by měla inovace softwaru a vyvinutí disruptivní technologie, kterou při zainvestování a rozšíření může být právě Able.fis, pravděpodobnost takového úspěchu ovšem není vyšší než 50%.

Druhý nejvyšší dopad (4) na podnik pak mají dotace, cenová hladina, globalizace a PSD2. Finanční dotace umožní podniku další růst a nové investice do vývoje a vybavení, avšak zatím není jisté, jestli takový vhodný dotační titul bude v roce 2018 až 2019 otevřen. Cenová hladina

⁷ API - rozhraní pro aplikace, které umožňuje vývojářům využívat určitou knihovnu funkcí, dat či protokolů.

umožní získat vysoké marže v zahraničí a konkurovat zahraničním podnikům, avšak podnik se na zahraničním trhu musí nejdříve etablovat. Globalizace by mohla při správné volbě prodeje a optimalizaci produktu přinést vysoké zisky díky internetu jako prodejnímu kanálu dostupnému téměř ve všech zemích, avšak šance na úspěch na tak obrovském trhu nejsou velké a navíc sebou přináší vysoké náklady. Novela zákona PSD2 by mohla v případě včasné přípravy a vývoje nového produktu využívajícího nové legislativní možnosti a API bank přinést nové zisky. Zde bude důležité především mít dostatek vývojářských kapacit a financí potřebných na investici do nového produktu.

Střední hodnotu (3) vlivu na podnik dostaly faktory levná pracovní síla, rychlost připojení a využívání nejnovějších technologií. Levná pracovní síla umožňuje lepší konkurenceschopnost v zahraničí a levnější vývoj, ovšem ceny vývojářů na trhu práce zatím stále rostou a je otázka, kde budou za jeden až dva roky, avšak pravděpodobně budou stále značně levnější než v zahraničí. Rychlost připojení umožňuje ve Znojmě díky optickým kabelům a kvalitnímu připojení vybudovat servery pro vlastní potřeby a potřeby zákazníků, což ušetří náklady na externí servery a zároveň zajistí nové zisky. Servery jsou ovšem do jisté míry závislé na dotacích a podnik zatím nemá finanční zdroje na tyto investice. Využívání nejnovějších programovacích jazyků je faktor, který se snaží podnik využívat a dodržovat, ale odvíjí se od schopnosti stále nového rozvoje a vzdělávání vývojářů a nákladů na obnovování nejnovějších licencí na programy.

Nižší hodnoty (2) ovlivnění podniku mají příležitosti vzdělávání, HDP, růst technologického sektoru, mobilita zaměstnanců a technologický trend. Vzdělávání a vytváření nových kapacit vzdělávacími institucemi je určitě důležité, avšak těmto kapacitám jednak chybí zkušenosti z praxe a jednak už školy většinou spolupracují s většími podniky. Růst HDP ovlivňuje podnik především skrze lepší ekonomický výhled a finančně stabilnější prostředí. Toto prostředí ovlivňuje podniky, které jsou zákazníky podniku Able., a kterým obecným ekonomickým růstem vznikají finanční zdroje na nákup nových investic v oblasti prezentace a propagace (weby, loga, reklama) a v oblasti investic do softwarů, což přináší podniku zakázky a práci. Růst technologického sektoru se projevuje v dlouhodobé potřebě nových technologií a správně zvoleném podnikatelském okruhu, který víceméně není cyklický a nehrozí tak jeho útlum jako například v sektoru stavebnictví. Mobilita zaměstnanců je určitě pozitivní v případě, že někdo je schopen pracovat na dálku, ovšem těchto zaměstnanců jednak není mnoho a jednak je lepší mít nad zaměstnanci dohled přímo pod jednou střechou z důvodu vyšší efektivity práce. Technologický trend pak umožňuje podniku přicházet s novými technologiemi a aplikacemi, po kterých je na trhu poptávka, která stále roste. Tato poptávka by i do budoucna měla být stabilní.

Nejnižší hodnoty (1) pak dostalo přijímání technologií, které značí také určitý trend a sžívání se s technologiemi. Toto sžívání se s technologiemi ovlivňuje cílovou skupinu podniku, která díky tomu může mířit téměř na všechny cílové skupiny a jeho software mohou používat jak mladší zaměstnanci, tak i starší zaměstnanci. Do budoucna by se vývoj neměl měnit a učení práce s novými technologiemi by mělo být stejné.

Hrozby podniku

Faktory definované jako *hrozby* podniku jsou: Zahraniční politika, nezaměstnanost, úroková míra, hledání nových zaměstnanců, bezpečnost, zákon o kybernetické bezpečnosti a dodržování legislativy.

Hrozbami s nejvyšším koeficientem (5) jsou bezpečnost a nákladovost vývoje. Bezpečnost je pro podnik bezesporu zásadní a i díky zkušenostem z minulosti podnik pochopil, že se na ni musí zaměřit. Hlavní hrozbou z pohledu bezpečnosti jsou hackerské útoky všeho druhu, proti kterým je velice obtížné se bránit, a mohou podniku způsobit vysoké škody, za které mohou buď výpadky služeb nebo dokonce ukradení citlivých údajů či zablokování přístupu. S cílem vyvarovat se těmto hrozbám je snaha získávání nejnovějších certifikátů bezpečnosti atd., avšak v technologickém světě je tato hrozba neustalým a do určité úrovně téměř neovlivnitelným problémem. Nákladovost vývoje je pak druhou stěžejní hrozbou, která je založena na vývoji inovačního softwaru, který z pohledu náročnosti je i přes analýzy těžko odhadnutelný a v případě chyb a špatného plánu může podnik finančně zruinovat.

S druhým nejvyšším koeficientem (4) má vliv na podnik hrozba hledání nových zaměstnanců. Jedná se o nejen nedostatek vývojářských kapacit na českém trhu, ale i o jiné profese, které podnik hledá. Všechny profese jsou navíc stahovány velkými firmami, které si mohou dovolit nabídnout vyšší platy. Podnik je také z menšího města - Znojma, o které není zrovna velký zájem ze strany nových zaměstnanců nebo studentů. S touto hrozbou souvisí i hrozba nezaměstnanosti, která dostala střední koeficient (3). Nezaměstnanost je na desetiletém minimu a je obtížné najít pracovníky nejen v oblasti IT, obchodu, marketingu a designu, protože prostě na trhu v tuto chvíli chybí a vývoj nenapovídá žádné zlepšení.

Střední hodnoty (3) dostaly hrozby rychlost vývoje a dodržování legislativy. Rychlost vývoje je problémem nízkého počtu vývojářů a velikostí podniku, který může být řazen mezi malé podniky - strat-upy. Jakmile podnik začíná prezentovat své návrhy a vývoj, může být jednoduše předběhnut velkou firmou s velkou kapacitou vývojářů, kterým se nápad zalíbí. Navíc je vývoj zdlouhavý a proto se stále oddaluje ziskovost celého projektu. Dodržování legislativy je pak všeobecný problém dodržovat zákony a nic nepřehlédnout, avšak platit si právníka na všechno je zase velice nákladné. S tímto pak souvisí dvě hrozby s koeficientem (2), kterými jsou nové zákony o ochraně osobních údajů a kybernetické bezpečnosti, které vyžadují právní analýzu a opět vytváří nové náklady pro podnik.

Nejnižší hodnoty (1) má dopad zahraniční politiky, úroková míra a inflace. Zahraniční politika není jistá a možná přinese vyšší náklady prodeje služeb do zahraničí. Úroková míra je spojena s výhodností půjček, a jelikož podnik není finančně stabilní, může být vyšší úrokovou mírou ohrožen. Inflace má minimální riziko a pravděpodobnost, že by podnik nějak zasáhla.

Tabulka 1 Hodnocení faktorů PESTL analýzy

Faktory	Významnost (1-5)	O/T	Pravděpodobnost	Výsledný vliv
Dotace/pobídky	4	O	0,6	2,4
Zahraniční politika	1	T	0,5	0,5
Vzdělávání	2	O	0,3	0,6
HDP	2	O	0,8	1,6
Nezaměstnanost	3	T	0,8	2,4
Úroková míra	1	T	0,2	0,2
Inflace	1	T	0,1	0,1
Cenová hladina	4	O	0,8	3,2
Levná pracovní síla	3	O	0,4	1,2
Růst tech. sektoru	2	O	0,8	1,6
Globalizace	4	O	0,2	0,8
Mobilita zaměstnanců	2	O	0,5	1,0
Hledání zaměstnanců	4	T	0,7	2,8
Vnímání technologií	1	O	0,6	0,6
Technologický trend	3	O	0,5	1,5
Bezpečnost	5	T	0,8	4,0
Rychlost internetu	3	O	0,6	1,8
Rychlost vývoje	3	T	0,5	1,5
Nákladovost vývoje	5	T	1,0	5,0
Vyvinutí/inovace soft.	5	O	0,5	2,5
Nejnovější technologie	3	O	0,7	2,1
Ochrana os. údajů	2	T	0,2	0,4
PSD2	4	O	0,8	3,2
Kyber. bezpečnost	2	T	0,2	0,4
Dodržování legislativy	3	T	0,5	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Analýza zdrojů podniku

Analýza zdrojů podniku a faktorů, které znamenají pro podnik silné či slabé stránky je další důležitou kapitolou, která pomůže formulovat firemní strategii. Jedná se o vnitropodnikovou analýzu, která spolu s výše uvedenou analýzou PESTL umožní koncipovat SWOT analýzu.

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje podniku tvoří jeden automobil ve výši 684 tisíc Kč. Žádné další hmotné zdroje v podniku nejsou. Začátkem roku 2017 bylo investováno skoro půl milionu korun do hardwarového vybavení dvanácti profesionálních počítačových soustav a jednu soustavu pro grafiky.

I přes to, že se nejedná přímo o hmotný zdroj podniku, může být za silnou stránku považováno sídlo firmy, které se nachází v centru Znojma. Jde o novostavbu se zhruba 350m² kancelářských prostorů s velkou terasou a výhledem. V sídle je také 250m² prostoru pro přednášky a networking. Centrála Ablu také patří k nejhezčím budovám a místům pro práci, které můžete

ve Znojmě najít. I přes to, že sídlo zatím není hmotným zdrojem podniku a je v dlouhodobém pronájmu, počítá se s plánem postupného odkupu jednotlivých částí budovy. Ohrožení ze strany nájemce by nemělo nastat, jelikož je jím bratr jednoho z hlavních majitelů firmy Able.

Nedostatek hmotných zdrojů signalizuje, že se jedná o slabší stránku podniku, jelikož v případě potřeby není co prodávat a podnik zde nemůže hledat podporu financování v případě krize. Na druhé straně je nutné zdůraznit, že posuzujeme technologicky vývojářskou firmu, která se zabývá softwary atd., tedy nejde o výrobní podnik, který investuje do výroby, budov a strojů.

Lidské zdroje

Společnost Able. má 11 vlastních zaměstnanců a 11 externích spolupracovníků, kteří dlouhodobě pracují pro firmu, avšak mají i svoje další projekty a vedlejší zakázky. Tento tým 22 lidí je však plný profesionálů a na prvním místě má podnik Able. Pro podnik jsou lidské zdroje jedním z nejdůležitějších faktorů, a proto si firma zakládá výhradně na spolupráci s profesionály, které se snaží dlouhodobě vyhledávat a posléze i zaměstnat.

Věkově je společnost Able. složena z mladých lidí, kterým je kromě 5 lidí všem pod 30 let. Pro podnik je to silná stránka, která může využít dravost a schopnosti mladých, kteří chtějí něco dokázat. V Ablu ale nejde jen o odvedení práce, ale o sounáležitost a spokojenost všech, když se něco daří. Podnik má totiž blíže k rodinné firmě než ke korporátu. Firma navíc zastává svobodný přístup k práci a volnému času. Pokud zaměstnanec vše splňuje, nikdo ho nehlídá a může chodit do práce, kdy chce, jezdit se v pracovní době vykoupat do blízkého lomu nebo si zahrát v přízemí ping-pong. Tyto maličkosti dávají zaměstnancům i vedení pocit svobody a vytvářejí přirozeně pozitivní pracovní prostředí. Tento moderní přístup k práci je dle vlastních zkušeností efektivnější a mnohem komfortnější, proto je považován za silnou stránku podniku.

Mezi nejsilnější stránky firmy patří vývojářské kapacity a jejich vedení, které jsou složeny z dvanácti profesionálních kodérů, kteří jsou špičkou ve svém oboru a kteří umožňují vytvářet nová a elegantní softwarová řešení. Jedná se o dva starší vývojáře s desetiletou praxí, osm mladších vývojářů s praxí delší než čtyři roky a dva vývojáře pomocníky, kteří jsou zaučováni a pomáhají s jednoduššími úkoly. Z toho se pak osm vývojářů zaměřuje na vývoje softwarových řešení pro systémy, tvorby knihoven a algoritmů. Čtyři vývojáři se pak věnují webům a e-shopovým řešením. Celkově však fungují jako tým, který se navzájem doplňuje a učí se stále vytvářet nová řešení. Toto učení a inovace, které podnik vyžaduje, pak umožnili, spolu s týmem grafiků, získat konkurenční výhodu produktu Able.fis, který by měl v ČR patřit mezi vůbec nejlepší FinTechová řešení svého druhu. Důležité ještě dodat, že o kvalitní práci vyvojářů se zaslouhují i projektoví manažeři a CEO, kteří na vývoj i samotné vývojáře dohlíží.

Neméně silnou stránkou podniku je tým tří grafiků. Tým vede senior grafik s dvacetiletou zkušeností v oblasti vývoje aplikací a prezentačních webů, který má obrovské zkušenosti s UX (user experience) a UI (user interface). Dalším důležitým členem je grafik s uměleckým založením, který díky propojení technologií a umění dokáže vytvářet nová, inovativní a luxusní řešení, díky kterým podnik může usilovat o mezinárodní úroveň, zúčastnit se soutěží a zajistit tak podniku nové zakázky. Posledním členem je začínající grafik, který se rychle učí a pomáhá s jednoduššími úkoly.

Spolupracovníci podniku, kterých je v danou chvíli polovina, jsou profesionály nejvyšší úrovně. Důvodem jejich částečné spolupráce je buď vlastní aktivní podnikání, konzultační hodiny u jiné firmy nebo vývoj pro další firmu. Avšak i přes to, že nejsou zaměstnanci, jsou

rovnocennými spolupracovníky a patří do týmu firmy Able, jelikož většinu, až 90% času, tráví s ostatními ve firmě a dle potřeby plní úkoly. Rozhodně tak patří mezi silné stránky podniku.

Slabou stránkou, kterou můžeme v prostředí lidských zdrojů ve firmě spatřovat, je nalézání nových spolupracovníků a talentů. Důvodů je jistě více a patří mezi ně velikost města Znojma, všeobecně nízká nezaměstnanost a konkurenční boj o kvalitní vývojáře mezi IT podniky. Firma Able. tak dlouhodobě hledá kolem pěti až šesti zaměstnanců převážně na pozice vývojářů a další kapacity na jiné funkce. Slabou stránkou jsou pak potíže růstu a zvýšení rychlosti vývoje produktů.

Vedení firmy a další zaměstnanci jsou neméně důležitými členy a profesionály, kteří jsou komunikativní, otevření a podporují pozitivní atmosféru ve firmě, která je nesmírně důležitá. Lidské zdroje podniku jsou jednoznačně jeho silnou stránkou, která je podporována častými školeními a firemními teambuildingy. Podnik také využívá zkušenější programátory a designéry pro coaching, kterým zaškolují a učí níže postavené a zkušené zaměstnance, což dlouhodobě vede k růstu kvality práce, vzájemně lepším vztahům a zdokonalování vlastních lidských zdrojů.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří patenty, know-how, licence, značka či software. Podnik Able. v tuto chvíli nevlastní žádné patenty. Jediným nehmotným majetkem podniku je licence FAME shop, což je e-shopový systém, který je ovšem financován cizími zdroji. Nejsilnějším nehmotným zdrojem, který podnik Able. vlastní a má na něj autorská práva, je softwarové řešení Able.fis, které bylo vyvíjeno zhruba rok, ovšem zatím není vedeno v rozvaze podniku. Předběžné odhady cen přiřazené k vyvinutým informačním systémům jsou založeny na valuaci podniku, stanovenou vlastníky a investory na jaře roku 2017, kdy tato valuace byla odhadnuta na necelých 40-50 milionů korun.

Software, jako nehmotný majetek, je pro podnik stěžejním aktivem. Able.fis je unikátní a komplexní cloudový FinTech systém, který klientům umožňuje zjednodušit a zautomatizovat veškeré administrativní úkony. Díky unikátnímu modulu REST API je systém připraven na propojení s jakýmkoliv systémem třetí strany. Není tedy pro podnik nutné zadávat ručně smlouvy, které přijdou z několika vybraných společností, na které je systém Able.fis napojen a stahuje si veškerá data online. Able.fis je oproti konkurenci moderní, má graficky vyladěnou grafiku, která je nesrovnatelná s konkurencí. Systém je také postaven na moderních kódovacích jazycích, takže je rychlejší. Díky těmto vlastnostem je Able.fis na českém trhu jednoznačně inovačně napřed a je pro podnik obrovskou příležitostí. Valuace softwaru je odhadována zhruba 25 až 40 milionů korun a je také důvodem, proč podnik od začátku roku 2017 jedná s několika významnými investory o potenciálním vstupu do firmy.

Dalšími, avšak již mnohem menšími softwarovými řešeními, jsou Able.wis, Able.eis., Able.his. a Able.tis. Able.wis je webový informační systém, který umožňuje jednoduchou správu více webových stránek v jednom systému. Součástí řešení je i moderní responzivní⁸ design. Toto řešení je nejčastěji děláno na zakázku a jeho hodnota by mohla být řádově kolem 1 až 2 milionů Kč.

Able.eis je e-shopový informační systém, který je založen na FAME shop licenci a který je samozřejmě v responzivním designu. E-shopové řešení je propojeno s prodejními kanály, jako

⁸ responzivní design - web/eshop je vytvořen tak, aby byl jeho design optimalizován na všechny přístroje (table, mobil, PC).

je Heureka.cz, Zboží.cz či Google a má optimalizované SEO⁹. Nejsilnější stránkou celého systému je administrační systém, který v sobě umožňuje kompletní správu více e-shopů naráz. Dále zahrnuje kompletní statistiky a nejrůznější statistické výstupy a na ně navazující marketingové aktivity. Účetní cena jsou 3 milióny Kč, kterou víceméně tvoří náklady na vývoj. Jelikož software je dále prodávatelný a zároveň vytváří kladnou účetní hodnotu podniku, tvoří jeho silnou stránku.

Able.his je hotelový informační systém, který slouží pro jednoduchou a kompletní správu hotelu. Obsahuje rezervační systém a je také nastaven v responzivním designu. Systém rovněž obsahuje kompletní správu restaurace s rezervacemi a jídelníčku včetně platebního systému. Administrativa systému je jednoduchá a intuitivní, je zde veškerá kontrola rezervací, restaurace a služeb, které hotel nabízí. Odhadovaná cena je kolem 1 miliónu Kč.

Posledním informačním systémem, který podnik Able. vyvinul a prodává je Able.tis. Jedná se o tiskový informační systém, který je nastaven pro kompletní správu tiskové prodejny, včetně webu a responzivity. Obsahuje zabudovaný e-shop, umožňuje kompletní administraci a export dat a newsletterů. Jeho cena je odhadem kolem 500.000 až 1 miliónem Kč.

Able.studio jakožto určité know-how jsem zařadil do nehmotných zdrojů a jedná se o silnou stránku podniku. Studio je založeno na propojení nejmodernějších technologií s luxusním designem. Tímto spojením pak může podnik nabízet taková řešení, která jsou velice složitá, a zákazník je u konkurence jen těžko hledá. Technologické řešení propojené s luxusním designem je velice náročné a drahé, avšak tato úroveň know-how rapidně snižuje konkurenci a posunuje firmu Able. na celosvětovou scénu. Able.studio je jednou z nejsilnějších stránek podniku.

Podnik Able. získal začátkem roku autorská práva na značku. Svoji budoucí značku si však podnik již teď buduje pomocí marketingové podpory, psaním PR článků a využitím sociálních sítí. Do budoucna se i zvažuje koupení domény able.com, která ovšem v tuto chvíli cenově přesahuje možnosti podniku. Poslední jednání se dostala na cenu 1 milion USD, což je zatím pro podnik nemyslitelné. Značku, díky názvu, provedení a potenciálu, považuji za silnou stránku podniku.

Finanční zdroje a zhodnocení finanční situace podniku

S cílem zpřesnění finančních zdrojů podniku je vypracována finanční analýza, která poukáže na silné a slabé stránky finančních zdrojů podniku. Stránka financí podniku totiž nesmí být založena na smyšlenkách, ale na jednoznačných faktech, které prokážou reálnou situaci. Zdrojem je server justice (2017) a zatím nezveřejněná rozvaha za rok 2016, více informací je následně v příloze č. 3 až 5.

Ke zhodnocení finanční situace společnosti je aplikována tradiční metoda hodnocení výkonnosti podniku - finanční analýza, která zkoumá podnikové hospodaření za poslední tři roky její existence. Analyzovanými lety je tedy období 2014 až 2016, jenž je zhodnoceno prostřednictvím tokových i poměrových ukazatelů. Za první krok finanční analýzy je zvoleno zpracování horizontální a vertikální analýzy, viz Tab č. 2.

⁹ SEO - search engine optimization - optimalizace pro zobrazování se na prvních místech v internetových vyhledávačích.

Tabulka 2 Horizontální a vertikální analýza aktiv (v tis. Kč)

	Horizontální analýza						Vertikální analýza			
	2014	abs. rozdíl	rozdíl v %	2015	abs. rozdíl	rozdíl v %	2016	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	189	4 120	2180	4 309	3 925	91	8 234	100 %	100 %	100 %
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VK	0	0	---	0	0	---	0	---	---	---
DLOUHODOBÝ MAJETEK	0	845	---	845	3 280	388	4 125	0,00	19,61	50,10
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	---	0	3 431	---	3 431	---	---	---
Dlouhodobý hmotný majetek	0	845	---	845	-151	-18	694	0,00	19,61	8,43
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	---	0	0	---	0	---	---	---
OBĚŽNÁ AKTIVA	186	3 231	1737	3 417	692	20	4 109	98,41	79,30	49,90
Zásoby	116	1 245	1073	1 361	-648	-48	713	61,38	31,59	8,66
Dlouhodobé pohledávky	0	0	---	0	0	---	0	---	---	---
Krátkodobé pohledávky	68	1 954	2874	2 022	911	45	2 933	35,98	46,93	35,62
Krátkodobý finanční majetek	2	32	1600	34	429	1262	463	1,06	0,79	5,62
OSTATNÍ AKTIVA - přechod. účty aktiv	3	44	1467	47	-47	-100	0	1,59	1,09	0,00
Časové rozlišení	3	44	1467	47	-47	-100	0	1,59	1,09	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vertikální analýzy podnikových aktiv je patrná jejich struktura. V prvním analyzovaném roce podnik nedisponoval žádným dlouhodobým majetkem. K jeho pořízení došlo v roce 2015, nicméně i přes tuto investici vykazovala oběžná aktiva 80% zastoupení. V posledním analyzovaném roce došlo k dalším rozšiřujícím investicím, díky čemuž se procentuální zastoupení dlouhodobých a krátkodobých položek majetku shodovalo. Při podrobnějším náhledu na strukturu oběžného majetku lze za alarmující označit velmi nízké zastoupení krátkodobého finančního majetku a také značnou výši pohledávek. Takto významnému zastoupení pohledávek a nízké úrovni hotovostních prostředků je nutné se i nadále podrobněji věnovat, především pak z pohledu cash-flow, tak aby nedocházelo k obchodnímu deficitu. Této problematice tedy bude věnován důraz i v dalších částech finanční analýzy, kdy budou vypočteny více vypovídající ukazatele likvity a aktivity. Pohled na horizontální ukazatele aktiv jednoznačně naznačuje, že se podnik nachází v růstové fázi, co se týče jeho životnosti.

Za poslední tři roky došlo k výraznému nárůstu dlouhodobých položek majetku. Především v roce 2016, kdy společnost aktivovala dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě více než 3 milionů Kč.

Následující krok finanční analýzy popisuje tabulka č 3, která je zaměřena na vertikální a horizontální analýzu pasiv.

Tabulka 3 Horizontální a vertikální analýza pasiv (v tis. Kč)

	Horizontální analýza						Vertikální analýza			
	2014	abs. rozdíl	rozdíl l v %	2015	abs. rozdíl	rozdíl v %	2016	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	189	4 120	2180	4 309	3 925	91	8 234	100,0 %	100,0 %	100,0 %
VLASTNÍ KAPITÁL	-103	-788	765	-891	919	-103	28	-54,5	-20,7	0,3
Základní kapitál	210	0	0	210	0	0	210	111,1	4,9	2,6
Kapitálové fondy	165	0	---	165	0	---	165	---	---	---
Rezerv.fondy a ost. fondy ze zisku	0	0	---	0	0	---	0	0,0	0,0	0,0
Hospodářský výsledek minulých let	-75	-403	537	-478	-788	165	-1 266	-39,7	-11,1	-15,4
VH běžného účetního období	-403	-385	96	-788	1 707	-217	919	-213,2	-18,3	11,2
CIZÍ ZDROJE	292	4 908	1681	5 200	3 006	58	8 206	154,5	120,7	99,7
Rezervy	0	0	---	0	0	---	0	---	---	---
Dlouhodobé závazky	16	601	---	617	883	---	1 500	---	---	---
Krátkodobé závazky	128	4 455	3480	4 583	2 123	46	6 706	67,7	106,4	81,4
Závazky z obchodních vztahů	83	2 734	3294	2 817	2 028	72	4 845	43,9	65,4	58,8
Závazky k zaměstnancům	30	137	457	167	-43	-26	124	15,9	3,9	1,5
Závazky ze SZ a ZP	15	151	1007	166	-32	-19	134	7,9	3,9	1,6
Stát - daňové závazky a dotace	0	46	---	46	474	1030	520	0,0	1,1	6,3
Ostatní závazky	0	1 387	---	1 387	-304	100	1 083	0,0	32,2	13,2
Bankovní úvěry a výpomoci	148	-148	-100	0	0	-100	0	---	---	---
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	-100	0	0	-100	0	0,0	0,0	0,0
Časové rozlišení	0	0	-100	0	0	-100	0	0,0	0,0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza podnikových pasiv ve vertikálním a horizontálním vyjádření značí výraznou zadluženost, úroveň cizích zdrojů ve sledovaných letech 2014 a 2015 dokonce překročila 100% hranici, a to z důvodu záporné hodnoty vlastního kapitálu. Struktura podnikových zdrojů je tedy téměř výhradně tvořena cizím kapitálem, a to i přes meziročně rostoucí podíly vlastních zdrojů na pasivech. Více než polovinu podnikových pasiv tvoří závazky z obchodních vztahů, tato skutečnost poukazuje na problémy s podnikovou likviditou a solventností, již se bude podrobněji zabývat analýza poměrových ukazatelů likvidity. Při pohledu na horizontální vyjádření meziročního vývoje lze konstatovat logické navýšení valné většiny pasivních rozvahových položek, nezbytných k financování aktiv podniku. Převážně se ovšem jedná o zvyšování krátkodobých podnikových závazků, které výkazaly v posledním sledovaném roce nárůst téměř o 50 %.

Druhou část finanční analýzy představuje zhodnocení poměrových ukazatelů. Přesněji řečeno se jedná o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Jejich výstupy jsou zachyceny v následující tabulce č. 4.

Rentabilita podniku je vypracována na úrovni ukazatelů ROA, ROE a ROS. Výnosnost celkových aktiv podniku, ať už v hrubé podobě, nebo v podobě čisté, je v prvních dvou analyzovaných letech záporná, což je zapříčiněno negativním výsledkem hospodaření v letech 2014 a 2015. V posledním sledovaném období 2016 je ovšem již dosaženo kladné hodnoty rentability aktiv, v čisté podobě 0,12. Tuto hodnotu lze zhodnotit jako uspokojivou, především pak s ohledem na předchozí vývoj. Obdobný trend vykazuje také rentabilita tržeb. Co se týče výnosnosti vlastních zdrojů podniku, tak nabývá ve všech sledovaných letech kladných hodnot. Ty je ovšem nezbytné sledovat odděleně, neboť v prvních dvou letech byl záporný jak výsledek hospodaření podniku, tak úroveň výše vlastního kapitálu. I přes kladné hodnoty ROE se tedy jedná o velmi špatnou výnosnost vlastního kapitálu. V posledním roce již bylo dosaženo kladného výsledku hospodaření, který rovněž zapříčinil kladnou hodnotu podnikového kapitálu. Tento výsledek lze označit za velmi pozitivní, nutné je však brát v potaz velmi nízkou úroveň vlastního kapitálu. Celková zadluženost podniku k roku 2016 totiž činí téměř 100 %. Velmi nízkých hodnot tedy vykazuje rovněž koeficient samofinancování. Zapotřebí je také zmínit, že valnou část (cca 60 %) této zadluženosti tvoří krátkodobé závazky z obchodního vztahu, které lze v této podnikatelské sféře i v tak významné hodnotě označit za očekávané. Podnik by nicméně měl zvážit rozšíření vlastních zdrojů, případně eliminovat vysokou výši závazků. Z tohoto důvodu je nutné sledovat ukazatele aktivity, tak aby nedocházelo k obchodnímu deficitu z důvodu vysoké výše závazků a pohledávek. Ten však nenastal v žádném ze sledovaných let, neboť byla doba obratu pohledávek vždy nižší než doba obratu závazků. Za tuto skutečnost může především nízká úroveň krátkodobých pohledávek. Dobré výsledky ukazatelů aktivity rovněž potvrzuje ukazatel obratu podnikových aktiv, jehož úroveň se i v roce 2016 držela nad hodnotou 1.

Tabulka 4 Zhodnocení poměrových ukazatelů

Finanční ukazatele		2014	2015	2016
Ukazatele rentability	ROE	3,91	0,88	32,82
	ROA	-2,15	-0,19	0,10
	ROA (z čistého zisku)	-2,12	-0,18	0,12
	ROS	-0,38	-0,17	0,07
Ukazatele likvidity	Okamžitá likvidita	0,02	0,01	0,07
	Pohotová likvidita	0,55	0,45	0,51
	Běžná likvidita	1,45	0,75	0,61
	Čistý pracovní kapitál	58	-1166	-2597
Ukazatele zadluženosti	Koeficient samofinancování	-0,54	-0,21	0,00
	Celková zadluženost	1,54	1,21	1,00
	Míra zadluženosti	-2,83	-5,84	293,07
	Úrokové krytí	---	-35,26	6,41
Ukazatele aktivity	Obrat aktiv	5,58	1,07	1,59
	Doba obratu pohledávek	23,55	160,44	82,03
	Doba obratu závazků	44,33	363,65	187,55
	Obchodní deficit	-20,78	-203,21	-105,52

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední analyzovanou skupinou představují ukazatele likvidity podniku, společně s čistým pracovním kapitálem. Běžná likvidita, v níž jsou zastoupeny i nejméně likvidní položky oběžných aktiv zásoby, nabývá poměrně nízkých hodnot, které nelze označit za uspokojivé. Problematická jsou především poslední dvě období, kdy docházelo ke značnému poklesu. Ten se v roce 2016 zastavil na úrovni 0,61, což je poměrně alarmující. Optimálně by se měl pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Obdobně nízkých hodnot nabývá taktéž pohotová likvidita. Rovněž okamžitá likvidita nevykazuje vůbec uspokojivé hodnoty, optimálně by měla být mezi 0,2 – 0,5. Podnik tedy nedisponuje dostatkem hotovosti a to může způsobit problémy se schopností dostát svým závazkům. Výše čistého pracovního je záporná, což naznačovala zjištění v rámci vysoké zadluženosti a nízké likvidity. Záporná částka poukazuje na skutečnost, že část stálých aktiv podniku je kryta finančními prostředky, které mají krátkou dobu splatnosti. Podniku tedy hrozí nebezpečí, že bude nucen rozprodávat svůj dlouhodobý majetek, který ovšem téměř nemá, aby dostal svým závazkům. To může bezprostředně ohrozit jeho existenci. Kriticky lze tedy hodnotit vysokou míru zadluženosti podniku, stejně jako nízké míry rentabilit a likvidit. Pozitivně pak pouze podnikovou aktivitu. Vhodné tedy je, aby vlastník zvážil zvýšení vlastního kapitálu prostřednictvím navýšení základního kapitálu, což pomůže důvěryhodnosti podniku. Růstu rentability lze v tomto případě docílit především rychlejším růstem přidané hodnoty oproti růstu osobních nákladů, jež představují nejvýznamnější nákladovou položku ovlivňující podnikový výsledek hospodaření. Finanční situace podniku je jeho velice slabou stránkou a je určitě na pořadu dne zamyslet se nad získáním pomoci ze strany investorů. Na závěr však nutno dodat, že finanční situace podniku a jeho výnosnost se každým rokem zlepšuje. S tímto doporučením nadále pracují strategické návrhy v rámci dalších kapitol práce.

3.3.1 Zhodnocení analýzy vnitřních zdrojů

Shrnutím analýzy vnitřních zdrojů je tabulka č. 5, která je sestavena podobně jako tabulka č. 1 pro shrnutí analýzy PESTL. V tabulce je analyzovaný vnitřní zdroj dělen na silnou (S) nebo slabou (W) stránkou., hodnocení je opět 1 - 5. V tabulce vnitřních zdrojů neuvažujeme pravděpodobnost, jelikož se jedná o aktuální stav, ale byl přidán prvek “míra vlivu”, který upravuje výsledný vliv. Míra vlivu je určena na základě subjektivní analýzy zdrojů a zároveň na odborném odhadu, který byl konzultován s firemním vedením s cílem objektivního pohledu na budoucí vývoj podniku. Míra vlivu je přidána za účelem přesnějšího ohodnocení zdroje a jeho vlivu na podnik. Tabulka č. 5 na další stránce jasně ukazuje slabiny podniku a jeho silné stránky.

Tabulka 5 Zhodnocení silných a slabých stránek zdrojů podniku

Zdroje	Významnost (1-5)	W/S	Míra vlivu	Výsledný vliv
Nedostatek hmotných zdrojů	4	W	0,6	2,4
Sídlo podniku	1	S	0,8	0,8
Moderní přístup k práci	3	S	0,8	2,4
Vývojáři	5	S	1,0	5,0
Grafici	5	S	1,0	5,0
Spolupracovníci	4	S	0,8	3,2
Nedostatek kapacit	4	W	0,6	2,4
Vedení lidských zdrojů	2	S	0,5	1,0
Značka	3	S	1,0	3,0
FAME shop licence	3	S	0,8	2,4
Able.Fis	5	S	1,0	5,0
Další softwary podniku	2	S	1,0	1,0
Able.studio know-how	5	S	1,0	5,0
Nedostatek financí podniku	5	W	1,0	5,0
Zadluženost	4	W	0,8	3,2
Nízká rentabilita aktiv	5	W	1,0	5,0

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé (W) stránky podniku

Podnik má na základě analýzy zdrojů celkem pět slabých stránek. Vždy se jedná o určitý nedostatek zdrojů, což si můžeme vysvětlit krátkodobou existencí firmy a jejím slabým financováním.

Za nejslabší (5) stránku podniku se dá považovat nedostatek financí a likvidity. Podnik je na tom z pohledu financí velice špatně a není nachystán na krytí jakéhokoliv ohrožení z vnějšího prostředí. Tato slabá stránka by měla být co nejdříve řešena novým kapitálem ideálně ze strany investora, který pomůže podnik nastartovat. I přes špatnou finanční situaci podniku musím připomenout, že většina mladých firem začíná podobně.

Za velice slabé (4) stránky podniku můžeme považovat nedostatek hmotných zdrojů a zadluženost. Nedostatek hmotných zdrojů znamená, že v případě platebních problémů podnik nemá kde brát finance a nemá tak žádné krytí. Zadluženost podniku je další problém, který podnik musí vyřešit, aby mohl začít tvořit rezervní fondy a nefungoval na hraně likvidace.

Středně slabé (3) stránky podniku jsou nedostatek zaměstnaneckých kapacit a nízká rentabilita aktiv. Nedostatek zaměstnaneckých kapacit je pro podnik slabou stránkou, jelikož nemůže rychleji vyvíjet již nachystané produkty a prodlužuje se tak doba, kdy bude moci tyto produkty zpeněžit. Slabou stránkou je i nízká rentabilita aktiv, která může znamenat jak vysoké náklady na provoz, tak špatně zvládnuté firemní procesy. Podnik by se na tuto stránku měl zaměřit a pokusit se ji optimalizovat, dobrým signálem může být každoroční zlepšování hodnot rentability aktiv.

Silné (S) stránky podniku

Silné stránky podniku jsou naznačeny v tabulce č 5 a jsou založeny na důkladné analýze zdrojů podniku. Podnik má celkově jedenáct silných stránek, které by mu měly pomoci uspět na trhu.

Za nejsilnější (5) stránky podniku můžeme považovat jak zaměstnance, tedy grafiky a vývojáře, tak produkt Able.fis a část podniku Able. studio. Tyto silné stránky přináší podniku konkurenční výhodu na trhu a umožňují mu být na trhu lepší než konkurence. Pro podnik jsou to jednoznačně klíčové zdroje úspěchu.

Další značně silné (4) stránky podniku jsou spolupracovníci, kteří přispívají k rozvoji, fungování a kvalitě podniku. Jsou pro podnik nepostradatelní, jelikož zastávají spoustu nezbytných pozic a jsou na úrovni zaměstnanců.

Středně (3) silné stránky podniku jsou moderní přístup k práci, značka a licence FAME shopu. Přístup k práci je nezbytnou součástí tvoření kolektivu, týmové spolupráce, překračování překážek a zlepšování se. Značka podniku je pro podnik také velice důležitá, jelikož tvoří její mantru, grafické a ideálové vyjádření smyslu podniku. FAME shop licence je rozšíření e-shopového řešení a přináší podniku určitý zisk a majetek pro případ finančních problémů. Nutno dodat, že licence byla financována cizím kapitálem, tedy podnik zadlužila.

Slabší (1 s 2) silné stránky podniku jsou vedení podniku (2), další softwary (2) a nejméně důležitou silnou stránkou podniku je pak sídlo firmy, které sice není v jeho vlastnictví, ale dá se mluvit o určitém využívání ve smyslu reklamy a působí na příchozí zákazníky apod. Pro vedení podniku je důležitý dlouhodobý rozvoj, proto podnik cíleně řídí, zlepšuje kvalitu práce a vzdělává zaměstnance. Softwary podniku jsou silnou stránkou jakožto možnost dalšího

zisku financí a prodeje, bohužel zatím nejsou naceněny v nehmotném majetku a jsou proto ohodnoceny nízko.

3.4 Formulace strategie

Poslední částí práce je formulace strategie, která vychází ze SWOT analýzy. Základem SWOT analýzy jsou faktory a zdroje, které podnik určitým způsobem ovlivňují. Tyto faktory byly v předchozí části práce pečlivě analyzovány a vytvořily kompletní argumentační základ pro sestavení SWOT analýzy a následnou formulaci strategie.

3.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza využívá příležitosti a hrozby z analýzy PESTL a silné a slabé stránky z analýzy vnitřních zdrojů. Je vyjádřena v tabulce č. 6. Za účelem nezatěžování SWOT analýzu faktory, jež podnik téměř neovlivňuje, jsou vybrány jen takové, které mají míru vlivu vyšší než 1.

Tabulka 6 Faktory SWOT analýzy

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<p>Vývojáři (5) Grafici (5) Able.Fis (5) Able. studio (5) Spolupracovníci (3,2) Značka (3) FAME shop license (2,4) Moderní přístup k práci (2,4) Další softwary (1) Vedení podniku (1)</p>	<p>Nedostatek financí v podniku (5) Zadluženost (3,2) Nízká rentabilita aktiv (3) Nedostatek hmotných zdrojů (2,4) Nedostatek kapacit (1,8)</p>
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<p>Cenová hladina (3,2) PSD2 (2,8) Inovace (2,5) Dotace (2,4) Levná pracovní síla (2,4) Moderní technologie (2,1) Technologický trend (2) Internet (budování serverů) (1,8) HDP růst (1,6) Růst tech. sektoru (1,6)</p>	<p>Nákladovost vývoje (odhad vs realita) (5) Zabezpečení (4) Hledání zaměstnanců (2,8) Nezaměstnanost (2,4) Rychlost vývoje (1,5)</p>

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza se zabývá faktory, které se podniku přímo týkají a mají dostatečný vliv pro jeho další analýzu. Na základě tabulky č. 6, která jasně popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, můžeme vypracovat novou tabulku, která shrne jednotlivé vlivy, porovná jejich závislosti a pomůže vyvodit pro podnik strategii. Níže tabulka č. 7 poukazuje na příležitosti (1-10) a hrozby (11-15), proti kterým staví silné (I-X) a slabé (XI-XV) stránky podniku. Faktory jsou seřazeny dle míry vlivu od nejsilnějších k nejslabším, viz tabulka č. 4. a 5. Cílem tabulky

je poukázat na schopnosti podniku využít příležitosti, zvládnout působení hrozeb a ohodnotit jejich vzájemné působení.

Tabulka 7 Analýza SWOT pomocí tabulky závislostí

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	sum
1	++	++		++			+		+		-	-	o			6
2	++	+		+	+						-	-	-		-	1
3	++	++	++	++	+				+		-	-	-		-	6
4	+	+	+								o	o				3
5	+	+		+											-	2
6	++	++	++	++	+		+		+	+	-	-	-		-	8
7	+	+	+	+												4
8			+	+							-	-				0
9				+			+				o	o		o		2
10			+	+					+		o	o		o	-	2
11	o	o	-	-			+		+		--	--	--	--		-8
12	o		-	-			o		-		-	-	-	-		-7
13								o			--	--			--	-6
14								o			-	-		-	--	-5
15	o		o								-	-	-	-	-	-5
sum	11	10	8	11	3	0	4	0	4	1	-12	-12	-7	-5	-10	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6 slouží jako pomocné východisko pro sumarizaci jednotlivých faktorů, ze kterých se dá mnohem přehledněji definovat strategie podniku. Pro zpřesnění byla autorem tabulka postavena tak, aby bylo jasné, jaké faktory se navzájem multiplikuji, a tedy pozitivně ovlivňují (++/- -), jaké faktory spolu alespoň částečně souvisí a který převažuje (+/-), jaké faktory spolu nesouvisí () a jaké faktory se vzájemně eliminují (o). SWOT analýza včetně tabulek č. 5 a 6 slouží k získání uceleného pohledu a je základem pro syntézu informací, kterou představuje tabulka č. 7.

Vyhodnocení tabulky č. 7 jakožto syntézy předchozích analýz slouží k definici strategie podniku. Tabulka obsahuje velice zajímavé informace o stavu podniku a jeho budoucím chování. Zajímavostí je, že silná stránka, za kterou je považována značka Able., v tabulce sloupec VI, nemá na ostatní faktory zatím žádný vliv. Tuto skutečnost přikládá autor tomu,

že značka zatím slouží jen jako mantra podniku a vnitřní motivace pro zaměstnance, avšak díky tomu, že nebyla téměř vůbec propagována, nijak nepodporuje příležitosti ani neodvrací hrozby. Můžeme tedy říci, že značka Able. zatím na okolí podniku nemá žádný vliv, avšak nutno si uvědomit, že v budoucnu při její správné komunikaci bude důležitou součástí podniku.

Tabulka č. 7 potvrzuje obavu z finanční analýzy, která poukazuje na nedostatečné finanční zdroje ve firmě (XI). Tato slabá stránka v kombinaci s hrozbami, především pak vysokými náklady na vývoj softwaru (11), působí velice nebezpečně a v případě, že podnik neuhlídá vývoj a hrozba se stane skutečností, hrozí firmě existenční problémy spojené s nedostatkem financí na dokončení vývoje. Tento problém podtrhuje vysoké zadlužení (XII) a absence hmotných zdrojů (XIV), které by pravděpodobně podniku neumožnily získání dalších půjček. Tato slabá stránka podniku ve spojení s hrozbami je jednoznačně hlavním problémem, se kterým se podnik potýká.

Další slabou stránkou podniku je nedostatek kapacit (XV). Z hlediska vnějšího prostředí bylo zjištěno, že situace na trhu práce není ideální a působí na podnik jako hrozba (13 a 14), proto by podnik měl optimalizovat vývoj a zaměřit se na klíčové produkty a zakázky. Tuto hrozbu nedostatku kapacit totiž podporuje slabá finanční situace, která neumožní podniku nabídnout vysoké mzdy či aktivně hledat skrze placené servery, nebo také využít zaměstnanecké agentury. Podnik se tak musí spolehnout na vlastní kontakty, levnější zaměstnance a ideálně optimalizovat své kapacity a projekty.

Zabezpečení (12) serverů a opatření proti hackerským útokům je další hrozba, kterou podnik nesmí brát na lehkou váhu. Tuto hrozbu částečně snižuje kvalitní práce vyvojářů (I) používajících nejnovější technologie updatované proti útokům na slabiny starších systémů. Bohužel v případě prolomení ochrany může dojít k určitým škodám, které díky špatné finanční situaci mohou znamenat pro podnik velké problémy. Naneštěstí předcházení těmto útokům je velice náročné a nelze se proti němu pojistit. Podnik tak musí dělat maximum pro to, aby byl co nejlépe chráněn, a musí brát zabezpečení jako jednu z hlavních priorit.

Posledním problémem, se kterým se podnik potýká a který pro něj představuje rizika, je nízká rentabilita aktiv (XIII). Podnik by se měl zaměřit na optimalizaci procesu vývoje a dodávání zakázek, což by mohlo v dlouhodobém časovém horizontu zlepšit finanční situaci podniku. Tuto hrozbu by tedy měl podnik eliminovat a udělat z ní příležitost, kterou je vysoká rentabilita na každé zakázce. Za poslední tři roky sice dle finanční analýzy roste rentabilita aktiv, ale zatím je stále na velmi nízkých hodnotách a je nutno se na tuto skutečnost zaměřit.

Dále budou vyhodnoceny pozitivní výsledky. Dle tabulky č. 7 by se měl podnik soustředit na rozvíjení svých aktivit a to produktu Able.fis (III) a týmu na zakázky Able. studio (IV). Tyto dvě nejsilnější stránky podniku pozitivně korelují s moderními technologiemi (6) a inovacemi (3), které se podnik snaží maximálně využívat a díky kterým je inovačně napřed, což podniku přináší konkurenční výhodu. Tato konkurenční výhoda podniku zajišťuje dostatek klientů a v případě optimalizace procesů bude znamenat i vyšší ziskovost, která podniku umožní investovat do dalšího rozvoje. Silnou stránku Able. studio navíc podporuje příležitost vyšších cen v jiných zemích (1), což poukazuje na správně zvolený cíl zakázkového vývoje pro zahraniční klienty.

Další silnou stránkou podniku je tým lidí, převážně pak vývojářů (I) a designérů (II), kteří stojí za kvalitním vývojem a grafikou. Jedná se o další konkurenční výhodu na trhu, kterou podnik využívá ve svůj prospěch a na kterém vlastně celá firma stojí. Jak ukazuje tabulka č. 7, bylo by

pro podnik ideální využít příležitosti vyšší cenové hladiny (1) v zahraničí a exportovat své služby tam, kde je oceněna špičková kvalita. Tato příležitost může, díky nízkým nákladům na zaměstnance (5), v porovnání se zahraničím, přinášet vysoké zisky. Vývojáři jsou navíc na takové úrovni, že jsou schopni podniku vyvinout aplikaci využívající PSD2 (2) s využitím nejnovějších technologií (6). Samozřejmě je nutno mít originální nápad, ale pro podnik je dobré znát své schopnosti a vědět, že příležitost a realizace vývoje tu je.

Pokud se podíváme na další příležitosti pro podnik, jako jsou dotace (4) a internet, neboli vybudování serverovny (9), můžeme si všimnout, že tyto příležitosti do jisté míry mohou pomoci překonat slabé stránky podniku, především pak finanční situaci (XI) a zadluženost (XII). Využití dotačních titulů by mohlo přinést nové peněžní prostředky, které by jednoznačně pomohly finanční situaci podniku. Dotace jsou jedním z využitelných zdrojů financí a podnik by si je neměl nechat ujít. Rychlost internetu a vybudování serverovny je závislé na financích, které v tuto chvíli chybí, což tuto příležitost nedovoluje využít. Ovšem je tu teoretická varianta získání dotací a to přímo na servery. Bohužel nic není zatím jisté a bude to známo až koncem roku 2017, popřípadě 2018 a to dle dotačního plánu Czechinvestu (2017). V každém případě by se ale mohl s pomocí dotací (jak na chod podniku, tak na servery) zlepšit finanční stav podniku a jeho budoucí příjmy. Podnik tedy musí sledovat dotační programy a nesmí si je nechat ujít jako ten v roce 2016, který přesně tyto aktivity podporoval.

Pokud jde o růst HDP (10) a růst technologického sektoru (11), můžeme si všimnout, že prozatím do určité míry eliminují rizika spojená s finančními problémy podniku. Růst HDP a růst technologického sektoru umožňuje podniku získávat stále nové zákazníky, kteří právě díky tomuto růstu mohou investovat do aktualizací svých prezentací či softwaru. Tato příležitost by se však v případě jakékoliv ekonomické krize mohla změnit na hrozbu, která by následně negativně ovlivnila slabou finanční situaci podniku a mohla by znamenat velké riziko pro samotné fungování firmy.

3.4.2 Navržení strategie podniku

Strategie podniku je navržena na základě výsledků SWOT analýzy, která správně definovala hlavní problémy podniku a samozřejmě i jeho hlavní výhody. Z autorova pohledu, který stojí na základě získaných informací, musí být navržena dvoufázová podniková strategie, kterou by se měl podnik řídit. Nutno dodat, že autor nevidí jiné varianty řešení a nenabízí další reálně funkční strategii. Dvoufázová strategie se zaměřuje nejdříve na vyřešení slabých stránek a hrozeb podniku. Následně využívá silných stránek a příležitostí. Touto dvoufázovou strategií je myšleno spojení silných stránek a příležitostí, které je nutno aplikovat až ve chvíli, kdy si to podnik bude moci finančně dovolit. To by mělo být po dokončení zvolených úprav a optimalizací zaměřených na zlepšení slabých stránek, které povedou ke snížení možných rizik ze strany hrozeb, navýšení rentability aktiv a zlepšení finanční situace, která následně umožní využití příležitostí.

Strategie W - T

Strategie založená na slabých stránkách a hrozbách je silně defenzivní a u většiny podniků znamená odprodávání podniku, redukce zaměstnanců či likvidace. U podniku Able. je však potřeba začít právě u slabých stránek a hrozeb, jelikož celková analýza poukázala na některé nedokonalosti v podniku, které popravdě zatím nebyly a nejsou řešeny. Podnik zatím nemá finance ani správně řešené procesy na to, aby využil svých silných stránek do takové míry, jaké jsou mu příležitostmi nabízeny. Podnik proto musí alespoň částečně eliminovat hrozby a hlavně zlepšit své slabé stránky. Musíme si uvědomit, že opravdu velká hrozba pro podnik nastává

v případě, pokud se tyto nedokonalosti a slabé stránky spojí a multiplikují tak svůj negativní efekt.

Podnik se musí okamžitě zaměřit na tyto slabé stránky:

- *nedostatek financí v podniku;*
- *nízká rentabilita aktiv.*

Silně negativní podporu těmto slabým stránkám pak tvoří následující hrozby:

- *nákladovost vývoje;*
- *zabezpečení.*

Podnik jako první strategické rozhodnutí musí optimalizovat vývoj a jeho náklady, včetně nákladů na kompletní proces dodávání zakázek. Touto optimalizací je pak myšleno navržení procesu dodávání zakázek, což obsahuje náklady na vyhledávání zakázek, proces zpracování zakázek včetně nacenění, vývoje a tvorby designu, a je zakončeno předáním zakázky. Tento proces je v tuto chvíli špatně nastaven, čemuž odpovídá i náhodná kontrola výnosnosti jednotlivých zakázek, kterou autor ve firmě po zjištění výsledků SWOT analýzy provedl. Po prozkoumání několika desítek zakázek bylo zjištěno, že podnik nedostatečně analyzuje náklady na vyvinutí potažmo náklady na vypracování kompletního projektu a to u velkého procenta zakázek. Tento problém následně vedl ke snížení, nulové či dokonce i záporné ziskovosti těchto zakázek. Pro podnik je tedy prioritní vyřešení a optimalizace těchto procesů. Navíc je důležité si uvědomit, že podnik dosahuje vysokých obrátů vzhledem k nízkým hodnotám aktiv, což znamená, že optimalizace procesů bude mít pozitivní dopad na podnik o to vyšší. Pro podnik je to do budoucna velice pozitivní, bohužel v tuto chvíli je efekt ziskovosti a rentabilita aktiv zatím silně nedostatečný. Cílem optimalizace procesů je pak zvýšení rentability aktiv, které bude mít pozitivní dopad na nedostatek financí v podniku, čímž teoreticky podnik může začít snižovat svoji zadluženost. Nákladovost vývoje je jako hrozbu potřeba maximálně eliminovat, k čemuž opět pomůže optimalizace procesů ve firmě a důsledné projektové analýzy.

Dalším strategickým řešením, které by měl podnik pečlivě zvážit, a které už dle aktuálního dění ve firmě zvažuje, je vstup nového investora či investorů. Pro podnik by investor měl mít hodnotu ve dvou rovinách, kterými jsou finance a kontakty popřípadě know-how. Finance podnik využije a zafinancuje část vývoje, zlepší jeho finanční situaci a stabilitu a popřípadě pomůže se zadlužeností. Druhou částí, a nejspíše stejně důležitou, je pro podnik pomoc s dalším rozvojem, předání určitého know-how a získání alespoň nějakých zkušeností od investora či investorů. Podnik si samozřejmě uvědomuje, že je tvořen opravdu velice mladými lidmi, a že zatím nemá dostatek zkušeností, které by právě investor mohl mít a kterými by mohl přispět. Součástí určitého know-how může být i řada kontaktů, které by investor mohl nabídnout, jelikož bude mít zájem na dalších zakázkách a rozvoji podniku. Přidána hodnota kontaktů tak může být pro podnik další zajímavou příležitostí a podnik by si měl uvědomovat jejich vysokou hodnotu. Vstup investorů je pro podnik zásadní a teoreticky může vyřešit podniku jeho nejslabší stránky. Toto strategické rozhodnutí je v tuto chvíli pro podnik klíčové a mělo by být zváženo.

Pro podnik v tuto chvíli není zásadním problémem nedostatek kapacit a to i přes to, že spolu s hrozbami, které v tuto chvíli panují na trhu práce, se jedná i o slabou stránku podniku, jelikož podnik by potřeboval další zaměstnance pro rychlejší vývoj. Určitým řešením je opět optimalizace a určení priorit, které pro podnik znamenají vyšší přísun kapitálu a budoucího

zhodnocení podniku. Nové kapacity navíc není možné dost dobře financovat, jelikož podnik na ně jednoduše nemá dostatečné peněžní zdroje. Hledání kapacit je tak z autorova pohledu doporučeno až ve chvíli vyřešení problému s financemi a rentabilitou aktiv, tedy s nástupem strategie S - O.

Při dodržení výše zmíněného strategického rozhodování by podnik mohl eliminovat svoje nejslabší stránky a některé zásadní hrozby. Podnik by se měl jednoznačně zaměřit na vyřešení nových financí právě prostřednictvím investora a neopomenout optimalizaci rentability aktiv, která by pomohla podniku lépe financovat své aktivity a učinila by ho stabilnějším a méně náchylnějším proti novým hrozbám. Zabezpečení sice podnik negativně ohrožuje, avšak pro jeho vyřešení se jen těžko hledá odpověď, protože v dnešní době se proti všem druhům hackerským útoků ochránit nejde, což jen podtrhuje nutnost vyřešení finanční stability podniku, která by mohla v případě prolomení zabezpečení značně utrpět.

Strategie S - O

Strategie zaměřená na využití silných stránek a příležitostí podniku by dle autorova pohledu měla následovat okamžitě po vyřešení problému slabých stránek, tedy financí a nízké rentability aktiv. Jak si v tabulce č. 7 můžeme všimnout, nové projekty a inovace (body 1,2,3 v tabulce), které podnik chce plánovat a na kterých chce pracovat, nemohou být uskutečněny, protože je podnik nebude mít jak financovat. Jakmile tedy podnik vyřeší finance, může využít svých příležitostí ve spojení se silnými stránkami a expandovat do zahraničí, kde díky dražším službám markantně vzrostou jeho tržby. Dále k tomu může začít vyvíjet produkt založený na PSD2, který by podniku měl přinést nové zisky a se kterým by na českém trhu mohl uspět.

Podnik by se měl zaměřit na následující silné stránky:

- *vývojáři;*
- *grafici;*
- *Able.fis;*
- *Able. studio.*

Podporu a zefektivnění těchto silných stránek pak nabízí příležitosti:

- *cenová hladina;*
- *inovace;*
- *PSD2;*
- *moderní technologie.*

Pokud se tedy podnik dostane do fáze, kdy bude mít vyřešené financování a rentabilitu aktiv, což budeme dále uvažovat, může se zaměřit na rozvoj strategie S - O. Podnik má konkurenční výhodu především ve vysoké kvalitě svých zaměstnanců, kteří jsou dle odvedené práce v porovnání s konkurencí jednoduše lepší, což autor zakládá na výstupu jejich práce a zkušenostech v tech sektoru. Díky tomu také jednou z nejsilnějších stránek podniku je vyvinutý systém Able.fis a grafické a zakázkové studio podniku. Podnik se tedy musí zaměřit na rozvoj systému Able.fis, nebo lépe řečeno na jeho aktualizaci a vývoj nové verze Able.fis2, která bude mít mnoho nových funkcí a hlavně se bude moci mnohem rychleji klientům dodávat, což zvýší podniku rentabilitu aktiv a zvýší příjmy. Doufejme, že Able.fis2 bude natolik inovační systém, že ho bude možné zařadit do disruptive technology. Ohlasy jsou zatím více než pozitivní.

Dalším důležitým strategickým krokem podniku je využití silné stránky, kterou je Able. studio. S využitím příležitostí, kterými jsou vysoká cenová hladina za služby v zahraničí a používání moderních technologií, může být podnik lépe konkurenceschopný a zároveň zvýšit vlastní zisky. Able. studio by dále mělo začít pracovat na produktu založeném na PSD2, který je další příležitostí v českém technologickém sektoru. Able. studio s využitím vybraných příležitostí může sehrát důležitou roli v rozvoji podniku a značně podpořit jeho zisky.

Silnou stránkou, kterou by dále měl podnik rozvíjet a do které by měl investovat, je vlastní značka Able. Tuto značku by měla firma co nejdříve začít prezentovat na sociálních sítích - facebook, instagram, dribbble apod. a dále v PR článkách, v soutěžích a na veletrzích. Financování propagace značky by mělo podniku umožnit výše zmíněné.

Eliminace vzájemných faktorů

Posledním důležitým bodem, který by si podnik měl uvědomovat, je schopnost eliminovat slabé stránky příležitostmi a hrozby silnými stránkami. Jak napovídá tabulka, podnik je schopen využít k eliminaci negativních faktorů tyto silné stránky:

- *kvalitní vývojáři* - dokáží do určité míry eliminovat hrozby *zabezpečení, nákladovost vývoje a rychlost vývoje*;
- *moderní přístup k práci* - částečně eliminuje hrozby *nezaměstnanosti a hledání nových zaměstnanců*.

Kvalitní vývojáři v podniku stojí za neuvěřitelně náročným vývojem softwaru Able.fis a jeho zabezpečením, které je díky nim a mnoha certifikátům, které využili, těžko prolomitelné. Tato vysoká kvalita vývojářů také snižuje hrozbu nákladovosti vývoje, který by nastal při špatně naplánovaném vývoji či neodhadnutí vlastních schopností, což souvisí i s hrozbou nedostatečné rychlosti vývoje, který je právě díky zkušenostem a schopnostem vývojářů do určité míry taktéž eliminován. Samozřejmě u těchto hrozeb hraje důležitou roli i projektový manažer, který projekt analyzuje a plánuje.

Moderní přístup vedení, čímž je myšleno chování k zaměstnancům, jejich vzdělávání a společné akce (teambuildingy), naopak přispívá jak ke vzdělávání a zaučování vlastních vývojářů, tak k mnohem lepšímu pracovnímu prostředí, což do určité míry může eliminovat hledání nových vývojářů a špatnou nabídku vývojářů na trhu práce. Samozřejmě hledání nových kapacit je nevyhnutelné, ovšem je důležité plánovat zaškolování a zaučování vlastních zaměstnanců, kteří už tak tvoří nejsilnější stránku podniku. Navíc je pro zaměstnance toto prostředí příjemné a zaměstnanci zatím neodcházejí jinam.

Některé příležitosti zatím umožňují částečně eliminovat slabé stránky podniku. Jedná se především o to, že v tuto chvíli má podnik dostatečný počet zakázek a nemá existenční finanční problémy. Jedná se o tyto faktory:

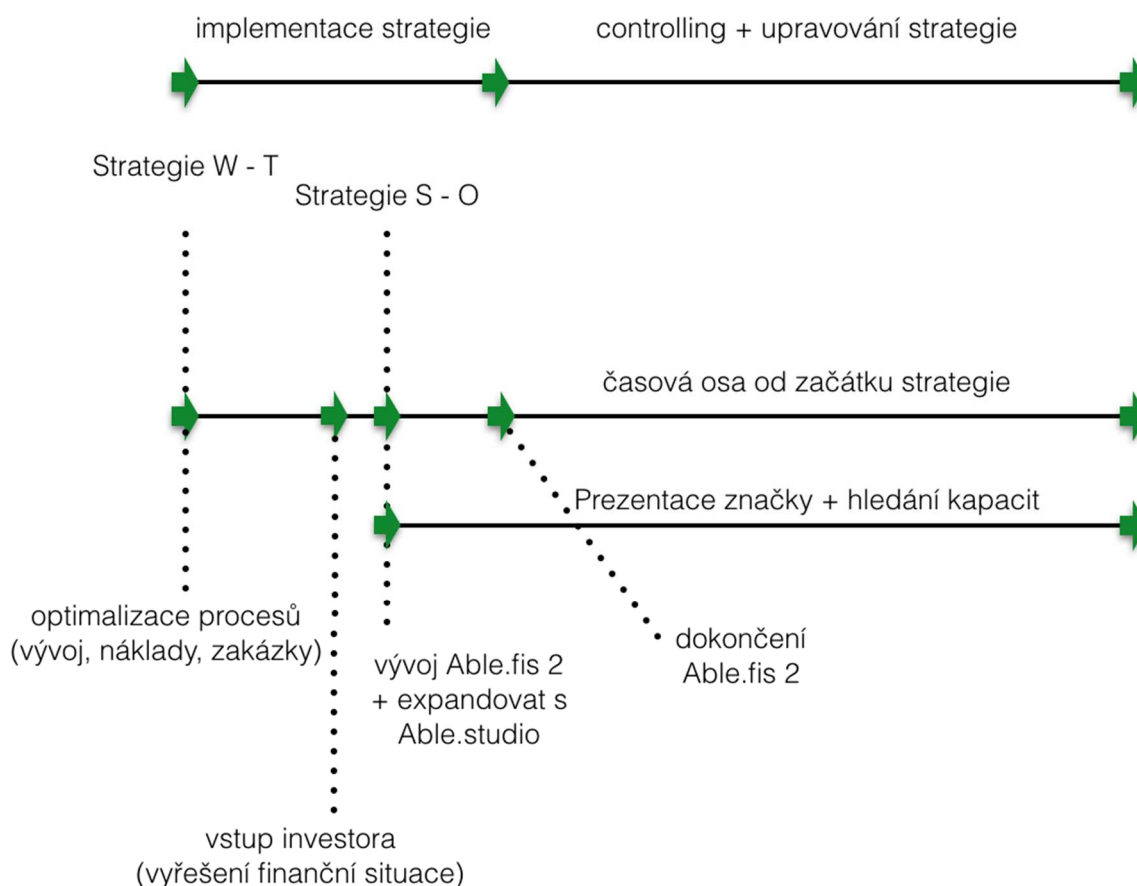
- *růst HDP*;
- *růst technologického sektoru*.

Tento stav růstu (HDP i tech sektoru) pomáhá podniku získávat zakázky a tedy finance, tudíž podniku tak silně nehrozí *finanční potíže*, může díky tomu do budoucna snižovat *zadluženost* a nebude muset pro záchranu využít *hmotné zdroje*, které stejně nevlastní. Vedení podniku si však musí uvědomit, že tento stav nemusí trvat věčně a v případě, že by se otočilo tempo,

růst a HDP by začalo klesat, technologický sektor také, přišla by krize a podnik by ztratil zakázky, mohlo by to synergetickým efektem ve spojení se slabými stránkami znamenat ohrožení životaschopnosti celé firmy.

Strategie podniku Able. navržená na časovou osu implementace a kontroly

Obrázek 5 Implementace strategie



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 4 představuje plánované zavedení strategie v podniku Able. dle výše vytvořené strategie. Celková strategie vychází z analýzy PESTL a analýzy vnitřních zdrojů, ze kterých SWOT analýza syntézou dat vyvodila konečné vlivy jednotlivých faktorů. Implementace strategie by neměla trvat déle než půl roku, jedinou otázkou je dokončení systému Able.fis2, která se v tuto chvíli jen těžko odhaduje. Pro jeho časové dokončení je potřeba nová analýza projektu, která upřesní jeho náklady a dobu vývoje. Jak můžeme z obrázku č. 4 vyčíst, první fází strategie W - T je důsledná optimalizace procesů, která se zaměřuje na analýzu vývoje, nákladů a zakázek. Podnik by měl stanovit firemní procesy, podle kterých se bude každá nová zakázka řídit. Měla by probíhat důkladná analýza každého projektu, včetně přesného zjištění rozsahu práce a počtu účtovaných hodin, aby podnik na zakázkách vydělával a měl jistotu zisku na každém projektu. Další fází, která ovšem není závislá na dokončení optimalizace procesů, je hledání potencionálních investorů a jejich vstup do podniku. Vstupem je myšleno odkoupení vlastnického podílu za určitou finanční částku, která navýší základní kapitál podniku a bude využita na zlepšení finančního stavu podniku. Jakmile a jestliže podnik tohoto investora získá,

může se zaměřit na další strategickou fázi S - O, kterou je vývoj vylepšeného softwaru Able.fis2. Současně může začít uvažovat o expanzi do zahraničí, dále by měl začít prezentovat svoji značku a souběžně hledat nové kapacity.

3.4.3 Doporučení

Na základě výzkumu a získaných závěrů si autor dovoluje podniku doporučit několik kroků, které vycházejí z navržené strategie. Doporučení se již zaměřuje na konkrétní části podniku a je v souladu s výslednou strategií. Jedná se o subjektivní pohled na budoucí vývoj a důležitá rozhodnutí, která by měl podnik učinit.

Prvním doporučením je analýza procesu zpracovávání zakázek. Podnik má na svoji výši aktiv vysoký obrát, bohužel jeho rentabilita je mnohem nižší, než by měla být. Tento problém můžeme přirovnat k automobilce, která má továrny a vyrábí auta, ale maří na každém autě má v řádu několika tisíc korun. Podnik se tedy musí pečlivě podívat na celý proces od prvního kontaktu se zákazníkem, přes analýzu projektu a podepsání smlouvy až po kontrolu práce zákazníkem a dodání finálního řešení. Tento proces nevykazuje ideální řešení a vznikají při něm chyby, které je nutné najít a eliminovat. Pokud se podíváme na cenovou sazbu, je podnik dražší než konkurence. To je dalším důvodem, proč by neměl mít tak nízkou ziskovost na zakázku. Podnik se může nechat inspirovat v literatuře nebo na profesionálních školeních, která se právě optimalizací řízení projektů zabývá. Podnik se následně může zaměřit například na metodu řízení projektů Prince2 (zkratka - projects in controlled environments 2nd version), která vychází z evropské kultury a je původem z Anglie. Její principy jsou zaměřeny na jasné definování rolí a odpovědnosti v každém projektu, zaměření na produkty, řízení projektu po jednotlivých etapách a učení ze zkušeností. Procesy metody jsou pak zaměřeny na zahájení, nastavení, směřování, kontrolu etap, řízení dodávky produktu a přechodu mezi jednotlivými etapami a závěrem na ukončení a předání projektu. Metod projektových řízení je mnoho, mezi další můžeme zařadit IPMA - International Project Management Association, PMI - Project Management Institute, PMA - Project Management Academy, APM - Association for Project Management. Podnik by si měl určitě zmapovat varianty, jak zdokonalit řízení projektů a vývoje s cílem zvýšení rentability projektů. Analýza procesů je tedy pro podnik důležitým aspektem, na který by se měl zaměřit.

Pokud jde o zaměstnanost a hledání nových kapacit, podnik by se měl jednoznačně zaměřit na různé varianty hledání zaměstnanců. Doporučením pro podnik je vyhnout se drahým internetovým zprostředkovatelům pracovních pozic jako jsou jobs.cz a dále nevyužívat služeb personálních agentur, které se dohazováním zaměstnanců také zabývají. Důvodem je poměrně vysoká cena za tyto služby a i tak náročné vybírání adeptů, za jejichž schopnosti agentury jen výjimečně ručí. Podnik by se tedy měl zaměřit na vlastní kreativní hledání zaměstnanců, kterým může být spolupráce s vysokými školami, která se jako určitá příležitost objevila v analýze vnějšího prostředí. Spolupráce se školami může být pro podnik velkou výhodou nejen kvůli možnosti vybírat si z velké množství studentů, ale i kvůli možnosti nabídnout jim bezplatné stáže s možností budoucího nabídnutí pracovní pozice. Samozřejmě je tu i stránka negativní, kterou je nízká zkušenost studentů s programováním a praxí. Tento faktor se však dá vyřešit zaškolením a vzděláváním uvnitř podniku. V každém případě by se měl podnik nad hledáním nových kapacit zamyslet, jelikož je vývojářů velice málo a jsou na trhu silně poptávaným zbožím.

Dalším doporučením je schválení vstupu investora do podniku. Je to sice na úkor majitelů a jejich podílů, avšak mělo by to pomoci podniku napravit, dle výšky investice možná i eliminovat, nejslabší stránky podniku, kterými je špatná finanční situace a zadluženost.

Podniku by nové finance umožnily rozvoj příležitostí, podpoření růstu a investování do nových produktů, kterými může být právě Able.fis2 nebo produkt založený na PSD2. Finanční injekce také může pomoci se zadlužeností a otevře tak možnosti pro nové úvěry do budoucna, kterými podnik může financovat vstup na zahraniční trhy. Investor je jistě důležitý faktor a pro podnik Able. by mohl být velice prospěšným spoluhráčem. Ideální by bylo, kdyby investor pro podnik neměl jen finanční prostředky, ale i možné kontakty a určité know-how, kterým by podniku pomohl. Tato forma spolupráce by pak byla jednoznačně nejlepší.

Vstup na zahraniční trh však nemusí nutně znamenat velké firemní výdaje, podnik může využít jiné strategie. Jednou z nich je lépe prezentovat podnik Able. A tedy Able. studio prostřednictvím soutěže a nejoceňovanější akce ve světě. Able. studio totiž z autorova pohledu má silné know-how v oblasti spojení grafiky a kódování a může ho využít a prezentovat se například na awwwards.com, což je vstupní brána a soudní síň pro nejlepší vývojářsko - prezentační podniky. Tato příležitost by mohla zcela změnit směr a ceny Able. studia a podnik by mohl získat nejen respekt ve světě, ale i mnoho nových zákazníků. Navíc tato cesta není spojena s náklady na otevření nové pobočky v zahraničí a příjem nových zaměstnanců, je spojena jen s dostatečně kvalitní webovou prezentací, kterou na awwwards.com podnik vloží plus poplatek zhruba kolem 150 euro na rok. Navíc ze strany awwwards.com dostane feedback ohledně všech kvalitativních stránek vyvinutého webu, což podniku pomůže v sebezdokonalování.

Další pro podnik důležitá aktivita je rozvoj a propagace značky Able. Do této chvíle podnik téměř vůbec neinvestoval do prezentace své značky, téměř se nestaral o sociální sítě a nikde nepublikoval PR články ani reklamu. Dlouhodobě je důležité, aby podnik ve chvíli, kdy si to bude moci po finanční stránce dovolit, začal svoji značku prezentovat a začal komplexně značku komunikovat. V dnešní době jsou základním marketingovým kanálem sociální sítě, které využívá drtivá většina obyvatel a dokonce už i podniků. Navíc nejsou sociální sítě pro základní správu a prezentaci moc drahé, tedy podnik by mohl začít u nich. Dalším kanálem prezentace podniku a tvorby značky může podnik najít při veletrzích a start-up akcích, kde již byl a které se osvědčily. Nejenže na akcích se o podniku dozvědí lidé, ale často se o akcích píšou i PR články, které by normálně stály desítky tisíc korun. Obecně PR články a reklama v časopisech je další variantou, ovšem to už je pro podnik vyšší finanční zátěž. Dalším kanálem je newsletterová kampaň, kterou by měl podnik zahájit. Rozhodně rozvoj značky je důležitou součástí podnikové strategie a podnik by se na ni měl zaměřit a nachystat si plán, jak při její propagaci bude postupovat.

Důležitým doporučením, na kterém autor trvá a které zároveň vychází z praktické části práce, je nezačínat s agresivní strategií S - O, která využívá silných stránek a příležitostí, aniž by podnik nezlepšil rentabilitu aktiv a optimalizoval vnitřní procesy. Podnik pro využití strategie S - O potřebuje jednoznačně zlepšit a stabilizovat finanční situaci. V případě, že se nedojedná vstup investora popřípadě investorů a podnik tak nezíská žádné financování, autor doporučuje setrvat na strategii defenzivní, tedy W - T, která se snaží řešit slabé stránky podniku a eliminovat hrozby. Pro podnik je vysoce rizikové investovat finance, které nemá do využití příležitostí, u kterých navíc může být doba návratnosti nejistá. Dokud podnik nebude mít vlastní finance na investice do příležitostí, neměl by riskovat a měl by se držet defenzivní strategie. V dlouhodobém horizontu je velice reálné, že optimalizace rentability aktiv pomůže podniku získat nové finance z vyšších zisků ze zakázek, což v konečném důsledku pomůže zlepšit finanční situaci. Až tehdy může podnik přejít na strategii S - O a začít investovat do dalšího rozvoje. Zde je možnost si všimnout, jak podnik musí zvažovat mezi dlouhodobějším vývojem financovaným vlastními příjmy a na druhé straně vývojem financovaným odprodejem

vlastnických podílů, kdy podnik využije finance investora, což povede až k mnohonásobně rychlejšímu vývoji. Samozřejmě urychlení vývoje je vykoupeno nižším podílem vlastnických práv v podniku.

Závěrečným doporučením ze strany autora je controlling a monitoring strategie a chodu podniku. Podnik by měl dlouhodobě sledovat, jak se vyvíjí zvolená strategie. Jak úspěšná byla optimalizace procesů a jak se vyvíjí ziskovost zakázek. Měl by minimálně každý rok updatovat analýzu okolí a analýzu vnitřních zdrojů. Dále by měl podnik vypracovat analýzu konkurence a doplnit a zkompletovat tak svoji strategii. Je nutné si uvědomit, že tato práce se soustředila jen na analýzu prostředí dle PESTL a analýzu vnitřních zdrojů, tedy nejedná se o ucelený koncept a nejsou známy všechny proměnné, tedy bylo by vhodné provést analýzu konkurence. Podnik by se měl také snažit dodržovat své vize a cíle a stejně tak by měl dohlížet na své zdroje, především pak zdroje finanční, které jsou pro podnik jeho nejslabší stránkou.

4 ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo vytvořit strategie podniku Able.cz s.r.o., což je mladá firma, kterou můžeme řadit mezi start-upy. Podnik díky rychlému růstu a prozatímnímu přizpůsobování se trhu neměl žádnou ucelenou firemní strategii. Cílem teoreticko - metodologické části práce bylo pečlivě rozebrat sekundární zdroje zabývající se tvorbou vize a cílů, tvorbou strategie a samotným strategickým řízením. Dále se zaměřit na klíčové pojmy, kterými jsou strategie, vize, mise, cíle podniku, strategické řízení, analýza vnitřních zdrojů, analýza PESTL či SWOT analýza. Praktická část práce byla zaměřena na vytvoření podnikové strategie jakožto hlavního cíle práce. Hlavní cíl práce pak vychází z dílčích cílů, kterými bylo definování vize, mise a cílů podniku a dále zhodnocení vlivů makrookolí pomocí PESTL analýzy a rozbor vnitřních zdrojů podniku, které byly rozšířeny o finanční analýzu, jakožto podkladu pro analýzu finančních zdrojů. Získané poznatky byly využity pro SWOT analýzu, která pomohla definovat strategii podniku a vyvodila závěry pro doporučení budoucích kroků.

Praktická část se nejdříve zaměřila na charakteristiku podniku, která vznikla na základě analýzy podnikových materiálů, mezi které patří prezentační dokumenty, webové stránky firmy a interní materiály. Touto analýzou, kterou provázely i porady s vedením firmy, byla stanovena základní vize firmy, její cíle a firemní mise. Tyto získané definice firemních cílů a vizí byly nezbytné pro stanovení strategie, která je úzce spojena s budoucím vývojem podniku a jeho směřováním.

Na charakteristiku podniku a jeho budoucího směřování bylo navázáno analýzou vnějšího okolí, která se zaměřila na analýzu PESTL, jež slouží pro určení příležitostí a hrozeb jakožto faktorů, které přímo ovlivňují nebo v budoucnu mohou ovlivňovat podnik. Důvodem bylo získání silného argumentačního základu pro SWOT analýzu. Faktory analýzy PESTL byly vybrány na základě autorovy kreativní práce, která byla pro maximální zohlednění veškerých faktorů doplněna o brainstorming s vedením podniku, který měl za cíl jednak doplnění faktorů a jejich pravděpodobného dopadu na podnik, jednak nastínění budoucího vývoje a podporu pro autorova tvrzení.

Analýza PESTL byla rozdělena dle zkoumaných oblastí na analýzu politickou, ekonomickou, sociálně-demografickou, technologickou a legislativní. Politická analýza prostředí poukázala na hlavní příležitosti v podobě získání dotací a spolupráce s vysokými školami s cílem hledání nových kapacit. Naopak hrozby byly spatřeny v narůstající politické nestabilitě a rušení mezinárodních obchodních smluv, což může znamenat vznik nových obchodních bariér. Tuzemská politika ani teoretický daňový vývoj by podnik neměly nijak ovlivňovat. Ekonomická analýza vnějšího okolí poukázala na příležitosti, které skýtá dlouhodobý růst HDP a technologického sektoru. Další příležitostí je nízká cenová hladina oproti zahraničí, kde jsou služby i vývojářské kapacity v IT oblasti dvakrát až třikrát dražší než u nás, což jednoznačně podporuje myšlenku expandování a vývoz služeb do zahraničí. Tomu by mohla pomoci globalizace a internet, které umožňují prodej služeb po celém světě. Naopak hrozby plynoucí z ekonomického prostředí jsou spatřovány v nízké nezaměstnanosti, se kterou se již podnik potýká v podobě nedostatku kapacit. Pro podnik by dále mohly být určitými hrozbami vyšší úroková míra z důvodů půjčování cizího kapitálu a apreciacie koruny pro určité snížení konkurenceschopnosti ve světě. Sociálně-demografická analýza okolí zjistila příležitosti v podobě mobility zaměstnanců, kteří mohou pracovat a vyvíjet pro podnik z domova. Další příležitostí je pak dlouhodobý trend rozvoje a učení technologií mezi lidmi a vyhledávání nových technologií. Naopak hrozbou je malá velikost města, ve kterém podnik působí, a které příliš neláká zaměstnance a ani neprodukuje nové vývojáře, což má a bude mít negativní dopad na kapacity podniku. Analýza technologických faktorů příležitosti objevuje v podobě

inovačních procesů a vývoji nových technologií, které mnoho podniků zanedbává, a které umožňují novým firmám inovovat a zastaralé programy úplně nahradit. Další příležitostí je rychlost internetu a možnost provozovat vlastní servery, které mohou mít pozitivní dopad na zisky podniku. Značnou hrozbu pak analýza spatřuje v zabezpečení, které je jednak složité a jednak pro některé typy útoků jako DDOS až nemožné. Další hrozbou je vysoká nákladovost vývoje softwarů a těžko odhadnutelný konec vývoje a finalizace produktu. S tím souvisí i konkurence ze strany velkých podniků, které mají možnost obrovských investic do vývoje a inovací, stejně jako do určitého předstihu ve vývoji, kterým je podnik Able. limitován díky nízkým vývojářským kapacitám. Legislativní analýza vnějšího prostředí poukázala na příležitost v podobě nového zákona pod zkratkou PSD2, který umožní třetím stranám využít API bank pro platby. Naopak hrozbami jsou zde nové legislativní zákony o ochraně osobních údajů a kybernetické bezpečnosti. Určitou hrozbou je i přehlédnutí a chyba ze strany podniku v nedodržení určitých právních předpisů. PESTL analýza ve svém závěru obsahuje shrnutí, které využívá i pravděpodobnost uskutečnění faktorů a jeho konečný vliv s cílem upřesnění váhy jednotlivých faktorů.

Následující částí práce je analýza vnitřních zdrojů podniku, kterou pro přesnější informace doplňuje finanční analýza podniku. Analýza vnitřních zdrojů má za cíl poukázat na silné a slabé stránky podniku. Právě pak finanční analýza poukázala na velice špatný finanční stav společnosti, který lze spatřovat nejen v nedostatku finančních zdrojů, ale i ve stoprocentní zadluženosti a skoro úplné absenci hmotného majetku. Právě nedostatek financí je nejslabší stránkou podniku, která téměř neumožňuje podniku využívat příležitosti, jež podnik má. Další slabou stránkou podniku je rentabilita aktiv, která nutně potřebuje zlepšení v podobě optimalizace firemních procesů. Poslední slabou stránkou podniku je nedostatek kapacit. Naopak velmi silné stránky podniku můžeme spatřovat v lidských zdrojích, kterými jsou vývojáři a designeři. Dalšími silnými stránkami podniku jsou software able.fis, který podnik vyvíjí, a Able. studio, které se stará o většinu zakázek a veškerý design podniku. Analýza poukázala i na další silné stránky, kterými jsou spolupracovníci podniku, licence FAME shop jako nehmotný majetek a značka Able., vedení podniku a další softwary, které podnik využívá. Pro upřesnění váhy faktorů byla přidána míra vlivu. Analýza vnitřních zdrojů je opět na konci této části práce shrnuta a okomentována pro větší přehlednost.

Závěrečnou částí práce byla SWOT matice a tabulka, která slouží jako syntéza pro získané faktory z předchozích analýz. Analýza SWOT využila příležitosti a hrozby z analýzy vnějšího prostředí, které postavila proti silným a slabým stránkám, jež byly definovány analýzou zdrojů. Na základě výsledků SWOT analýzy bylo zjištěno, které faktory se pozitivně a negativně podporují, popřípadě které se navzájem anulují. Zhodnocení přineslo jednoznačné výsledky, které poukazují na velká rizika pramenící ze slabých stránek podniku, kterými je nedostatek finančních zdrojů, vysoká zadluženost a nízká rentabilita aktiv. Tyto slabé stránky ve spojení s hrozbami vysoké nákladovosti vývoje a zabezpečení působí jako reálné existenční riziko pro podnik. Naopak pozitivní pro podnik jsou výsledky zaměřené na silné stránky a příležitosti. Silnými stránkami podniku jsou vývojáři, grafici, Able.fis a Able. studio. Tyto silné stránky by ve spojení s příležitostmi, kterými jsou vysoká cenová hladina v zahraničí, inovace, PSD2 a moderní technologie, mohli podniku přinést nové zisky a představují vysoký potenciál pro budoucí rozvoj. Jelikož však příležitosti podniku pro svoje využití potřebují finance, jediným řešením je rozdělení strategie podniku na dvě fáze. První fáze je zaměřena na vyřešení slabých stránek a hrozeb, po které může následovat druhá fáze strategie využívající příležitosti a silné stránky podniku. Pro doplnění byly uvedeny i faktory, které se navzájem anulují a pomáhají prozatímnímu fungování podniku, čímž je růst HDP a růst technologického sektoru, jenž podniku umožňuje získávat dostatek zakázek a neřešit tak finanční situaci.

Na základě výše popsaných výsledků byla autorem doporučena dvoufázová strategie, která začíná řešením W - T a následně se přesouvá na využití strategie S - O. Hlavním doporučením pro řešení strategie W - T je optimalizace firemních procesů a zvýšení rentability aktiv, dalším doporučením je pak zvážit vstup investora, který pomůže zlepšit finanční situaci podniku. Druhou fází je následná strategie S - O, která je zaměřena hlavně na rozvoj příležitostí, vyvinutí softwaru Able.fis2, propagaci značky a dlouhodobé hledání nových kapacit. Součástí doporučení je i nízkonákladová expanze do zahraničí, která využívá například web awwwards.com. Autor dále dodává, že řešení v podobě dvoufázové strategie považuje za jediné reálné řešení a nenabízí podniku jiné varianty. Autorovým závěrečným doporučením je jednak vypracování analýzy konkurence a její implementování do získaných poznatků této práce, dále pak dlouhodobý monitoring a kontrola strategie.

Literatura:

BAGHAI, Mehrdad, COELY Steve and Stephen, WHITE, David. *The Alchemy of Growth; Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. Basic Books: New edition, 2000. ISBN 978-0738203096.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

Fast Company's Editors and Writers. *Fast Company The Rules of Business: 55 Essential Ideas to Help Smart People (and Organizations) Perform At Their Best*. Michigan University: Crown Publishing Group, 2005. ISBN 0385516886.

FITZROY, Peter T., James M. HULBERT a Abby GHOBADIAN. *Strategic management: the challenge of creating value*. 2nd ed., 1st pub. London: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-56763-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1389-6.

CHRISTENSES, C-M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Reprint edition. Harvard Business Review Press 2016. ISBN 978-1633691780.

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. ISBN 80-7226-220-3.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.

KAWASAKI, Guy. *The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. New York : Portfolio, 2004. ISBN 978-1-59184-056-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Michigan University: Prentice-Hall, 1979. ISBN 0138552703.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5., akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SPENDER, J.-C. *Business strategy: managing uncertainty, opportunity, and enterprise*. Oxford: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-968654-4.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9

Zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru. In: *Sbírka zákonů*. 5. 8. 2016. ISSN 1211-1244

Internetové zdroje:

Able. [online]. Znojmo: Able.cz, 2015 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.able.cz/cs/>.

Czechinvest. *Czechinvest.org* [online]. Praha: Able.cz, 2014 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-ict-a-sdilene-sluzby-4549.pdf>.

Český národní banka. *Cnb.cz* [online]. Praha: Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/jak_se_vyvijela_diskontni_sazba_cnb.html.

Český statistický úřad. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>.

Český statistický úřad. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

Český statistický úřad. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

Český statistický úřad. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/lide-se-stehuji-z-velkych-mest-do-okolnich-okresu-mi9qlvhudm>.

DOLEŽALOVÁ, Gabriela. Národní ústav pro vzdělávání. *Analýza volných pracovních míst evidovaných Úřadem práce ČR v kontextu se strukturou absolventů a zaměstnaných* [online]. Praha, 40 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Volna_mista_UP_2014_pro_www.pdf.

Fortune. *Fortune.com* [online]. Helsinki: Fortune.com, 2014 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://fortune.com/2014/10/06/helsinki-video-games/>.

Geektime. *Geektime.com* [online]. Finland, Helsinki: geektime.com, 2015 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.geektime.com/2015/06/01/welcome-to-finland-where-most-startups-get-government-funding-and-the-payoff-is-high/>.

Justice. *Justice* [online]. Praha [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=49914>

Kybernetická bezpečnost. *Právní zpravodaj*. In: *Back-online.cz* [online právní informační systém]. Nakladatelství C.H.Beck. 2017. Praha. (cit. 3.3.2017). Dostupné z: <https://www.beck-online.cz/bo/document-view.seam?documentId=nrptembg5pxa6s7gu&groupIndex=111&rowIndex=0#>.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů). In: *Eur-Lex* [online právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské Unie [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32016R0679>.

OLORUNNIPA, Toluse a Matthew TOWNSEND. *Trump Revamps U.S. Trade Focus by Pulling Out of Pacific Deal* [online]. 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/politics/articles/2017-01-23/trump-said-to-sign-executive-order-on-trans-pacific-pact-monday>.

O'GRADY, Sean. By scrapping TPP and TTIP, Trump has boosted American jobs in the short term – and destroyed them in the long term. *Independent* [online]. Independent, 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.independent.co.uk/voices/donald-trump-trade-deals-tpp-ttip-american-business-workers-boost-short-term-destroy-long-term-a7543706.html>.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2015/2366 ze dne 25. listopadu 2015 o platebních službách na vnitřním trhu, kterou se mění směrnice 2002/65/ES, 2009/110/ES a 2013/36/EU a nařízení (EU) č. 1093/2010 a zrušuje směrnice 2007/64/ES. In: *Eur-Lex* [online právní informační systém]. Úřad pro publikace Evropské Unie [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2366>.

Technojobs. *Technojobs.co.uk* [online]. Technojobs, 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.technojobs.co.uk/developer-jobs>.

Tekes – the Finnish Funding Agency for Innovation. *Tekes.fi* [online]. Helsinki: Tekes, 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: https://www.tekes.fi/en/tekes/tekes_publications/.

Úřad práce. *Portal.mpsv.cz* [online]. Praha: Úřad práce, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/pak/nezamestananost_v_cislech.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České Republiky, 2017 [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=49914&typ=PLATNY>.

Deloitte. *Deloitte.com* [online]. Deloitte, 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/technology-industry-outlook.html>.

Podnikové zdroje:

Able.cz. *Interní materiály podniku*. Znojmo, 2017

Able.cz. *Prezentační materiály*. Znojmo, 2017

Able.cz. *Účetní uzávěrka 2016*. Znojmo, 2017

Seznam příloh:

Příloha 1 Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele	I
Příloha 2 Programovací jazyky	II
Příloha 3 Rozvaha pasiv společnosti Able.cz.....	II
Příloha 4 Rozvaha aktiv společnosti Able.cz	III
Příloha 5 Výkaz zisku a ztrát společnosti Able.cz 2014-2016.....	IV
Příloha 6 Brainstorming	V

Příloha 2 Programovací jazyky

IT, Developer, Senior Developer Developer, Junior	Jazyk: PHP (OOP), Javascript, Adobe ColdFusion, Clipper, Bash (UNIX, XENIX, Mac), COBOL, C/C++, Assembler, Pascal, HTML, CSS, JS, Shell, Python, ANSI C, C#,LUA, Java, Swift, postgresQL, E2E & Acceptance Test, VisualBasic for Application, vývoj desktopových aplikací Databáze: MongoDB, MySQL, MSSQL, PostgreSQL, Redis, SQLAzure, Elasticsearch, Base/FoxBase, Informix, COBOL, Ostatní: Verzovací systémy (GIT), Framework Symphony, .NET a ASP.NET framework, Linux (management, service, programming), Penetration testing and security auditing
IT, FrontEnd programmer, Senior FrontEnd programmer FrontEnd programmer, Junior	HTML, CSS, LESS, SASS, JavaScript, TypeScript, jQuery, AngularJS, PHP, PHP Symfony framework, WordPress, Drupal, Grunt, NPM,GIT, NodeJS

Zdroj: interní materiály Able.

Příloha 3 Rozvaha pasiv společnosti Able.cz

	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	189	4 309	8 234
A. VLASTNÍ KAPITÁL	-103	-891	28
A.I. Základní kapitál	210	210	210
A.II. Kapitálové fondy	165	165	165
A.III. Rezerv.fondy a ost. fondy ze zisku	0	0	0
A.IV. Hospodářský výsledek minulých let	-75	-478	-1 266
A.V. VH běžného účetního období	-403	-788	919
B. CIZÍ ZDROJE	292	5 200	8 206
B.I. Rezervy	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky	16	617	1 500
B.III. Krátkodobé závazky	128	4 583	6 706
1. Závazky z obchodních vztahů	83	2 817	4 845
5. Závazky k zaměstnancům	30	167	124
6. Závazky ze SZ a ZP	15	166	134
7. Stát - daňové závazky a dotace	0	46	520
11. Závazná krátkodobá půjčka	0	1 387	1 083
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	148	0	0
C. OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	0	0	0
C.I. Časové rozlišení	0	0	0

Zdroj:vlastní zpracování

Příloha 4 Rozvaha aktiv společnosti Able.cz

	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	186	4 309	8 234
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VK	0	0	0
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	0	845	4 125
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	3 431
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	0	845	694
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	186	3 417	4 109
C.I. Zásoby	116	1 361	713
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	68	2 022	2 933
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	2	34	463
D. OSTATNÍ AKTIVA - přechod. účty aktiv	0	47	0
D.I. Časové rozlišení	3	47	0

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Výkaz zisku a ztrát společnosti Able.cz 2014-2016

Výkaz zisků a ztrát		2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
	+ OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0
II.	Výkony	1 054	4 600	13 051
B.	Výkonová spotřeba	1 018	5 429	7 803
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	36	-829	5 248
	Změna stavu zásob	0	-1 210	497
C.	Osobní náklady	618	1 760	2 533
D.	Daně a poplatky	0	1	25
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	0	105	1 003
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0	0	686
F.	Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	0	0	740
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	196	752	37
H.	Ostatní provozní náklady	7	22	116
	* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-393	-755	1 057
X.	Výnosové úroky	0	0	0
N.	Nákladové úroky	4	23	124
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	6	10	16
	* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-10	-33	-138
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	-403	-788	919
	* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-403	-788	919
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-403	-788	919

Zdroj:vlastní zpracování

Příloha 6 Brainstorming

Probíhal ve firmě Able.cz s vedením podniku, tedy třemi jednatelemi. Cílem bylo definovat okolní faktory, které ovlivňují podnik buď jako hrozba nebo příležitost v rámci PESTL analýzy. Vedení byla vysvětlena pravidla brainstormingu dle jejich správných zásad a několik již vybraných faktorů. Brainstorming byl veden autorem práce. Druhým krokem bylo definování hledaného problému, tedy veškeré okolní faktory, které se dotýkají firmy a jejich budoucí vývoj či dopad. Třetí a čtvrtý krok bylo „nadhazování“ nápadů a jejich zapisování. Na závěr se nápady s určitým časovým odstupem vyhodnotily.

Brainstorming: daně, politika EU, Brexit, Trump, nové zákony, DPH a další ekonomické faktory, PSD2, hledání zaměstnanců, nedostatek zaměstnanců, technologie pro všechny, nízká nezaměstnanost, zaškolovat studenty ve škole, rozmach technologií a smartphonů, Znojmo malé město pro studenty, spolupráce se školami, stále větší symbióza lidí a technologií, potenciál pro studenty že technologický sektor stále roste, nízké platy ve Znojmě, krásné sídlo firmy, víno a příroda, využít starší zaměstnance z Prahy a jiných měst aby se buď vrátili do rodného Znojma nebo se zde usadili, mobilita v IT, levná pracovní síla oproti západu, důvod k expanzi, drahá cena IT služeb na západě, prodej vývojářských hodin, kvalita lepší než v zahraničí, technologicky a designově konkurovat světu můžeme natož cenově, vlastní inovace, inovativní přístup k vývoji, využití internetu pro šíření produkce, využití start-up akcí a technologických veletrhů, velké podniky skupují start-upy, investice do firmy, využívání nejmodernějších technologií, investice do nových produktů, ekonomický rozmach technologického sektoru, lidé stále více využívají technologie, trend nových aplikací a služeb, prodávat fis na západě, dodržení zákonů na západě, zákon z prosince 2016 a nutná úprava fisu, dotace, dotace na servery a vývoj softwaru, dotace na optické kabely a připojení, rychlost internetu, vlastní servery, bezpečnost, hackeři, bezpečnost dat.