

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY VE STRATEGICKÉM
PLÁNOVÁNÍ**

APPLICATION OF SWOT ANALYSIS IN STRATEGIC PLANNING

Bakalářská diplomová práce

Barbora Matušková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Hranicích dne 30. 11. 2015

Barbora Matušková

.....

Děkuji vedoucí mé práce PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za veškerou trpělivost, kterou mi při psaní této práce věnovala a za cenné rady, kterými mi nesmírně pomohla.

Obsah

Úvod	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	6
1. Charakter současné společnosti a její vliv na podobu podniku.....	6
2. Strategie a strategické plánování.....	8
2.1.Strategie podniku jako andragogická kategorie	9
3. Strategický plánovací model	11
3.1. Poslání, vize a cíle.....	12
3.2. Strategická analýza	13
3.2.1. Strategická analýza vnějšího prostředí.....	14
3.2.2. Analýza vnitřního prostředí	16
3.3. Syntéza výsledků analýz	17
3.4. Výběr strategie	18
3.5. Implementace strategie a kontrola jejího plnění	19
4. Využití SWOT analýzy při tvorbě strategie podniku	21
4.1. Zásady zpracování SWOT analýzy.....	22
4.2. Andragogická dimenze SWOT analýzy.....	25
5. Malé a střední podniky	26
5.1. Základní charakteristika.....	26
5.2. Specifika malých a středních podniků	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
6. Průzkum.....	29
6.1. Předpoklady pro průzkum.....	29
6.2. Výběr vzorku respondentů a jeho velikost.....	32
6.3. Tvorba dotazníku	33
6.4. Sběr dat	34
6.5. Výsledky	35
7. Vyhodnocení průzkumu	45
Závěr	48
Abstrakt	49
Seznam použitých zdrojů	51
Seznam použitých obrázků a grafů.....	55
Přílohy.....	56

Úvod

Ve své práci se zabývám využitím SWOT analýzy ve strategickém plánování. Víím, že o tématu tvorby strategie podniku a strategické analýzy již pojednává mnoho odborných prací. Nicméně otázka strategického plánování je v dnešní době, kdy podniky překonávají jednu ekonomickou krizi za druhou, důležitým tématem. Každý podnik, nehledě na svou velikost či zaměření, by se měl strategií alespoň do určité míry zabývat.

Svou práci jsem se rozhodla tematicky zaměřit na malé a střední podniky. Domnívám se, že otázce strategického plánování v malých a středních podnicích bylo doposud věnováno méně prostoru než strategickému plánování ve velkých podnicích.

Cílem mé práce je zjistit, zda malé a střední podniky při tvorbě strategických cílů vychází z výsledků strategické analýzy a zda při provádění strategické analýzy využívají SWOT analýzu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první kapitole teoretické části se nejprve věnuji vlivu současné společnosti na podobu podniků. Ve druhé kapitole se zabývám definicí strategie podniku a strategického plánování. Dále se zaměřuji na nalezení propojení mezi strategickou analýzou, strategií a andragogikou. Třetí kapitola se zabývá strategickým plánovacím modelem. Popisuji krátce vizi a misi podniku, následně tvorbu strategických cílů a strategickou analýzu. Dále se zmíním také o implementaci strategie. Čtvrtá kapitola pojednává o SWOT analýze, zásadách jejího využití a jejím propojení s andragogikou. Poslední kapitola teoretické části charakterizuje malé a střední podniky. V této kapitole jsou nastíněna specifika řízení těchto podniků, jejich vlastnosti a jejich celkový postoj ke strategickému plánování a tvorbě strategických cílů.

V praktické části práce provedu průzkum, ve kterém ověřím platnost předpokladů stanovených na základě poznatků z teoretické části práce. V průzkumu využívám dotazníkového šetření.

V textu synonymicky užívám výrazy „podnik“, „firma“ nebo „organizace“. Činím tak proto, že terminologická nejednotnost panuje také v odborné literatuře, ze které čerpám a v citovaných částech textu jsem zachovala původní výrazy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Charakter současné společnosti a její vliv na podobu podniku

V první kapitole se věnuji vymezení znaků současné společnosti, jelikož jsem přesvědčena, že povaha naší společnosti ovlivňuje podobu a jednání podniků. Současná společnost je v odborné literatuře označována mnoha názvy. Ulrich Beck mluví o rizikové společnosti, Gerhard Schultz o společnosti prožitku, Helmut Wilke o společnosti vědění. Jaké jsou ale znaky společnosti, ve které nyní žijeme? A jakým způsobem ovlivňuje podobu současných podniků?

Daniel Bell je autorem teorie o postindustriální společnosti, která se vyvinula ze společnosti industriální. Bell uvádí, že postindustriální společnost je ve velké míře orientována na sektor služeb. Dnešní svět je založen na rychlosti, je dynamický a rychle se měnící, lidé v něm žijí velmi konzumním způsobem života. Dále se Bell zabývá rolí vědění ve společnosti. Uvádí, že vědění a teoretické poznatky hrají v současné společnosti důležitou roli, díky čemuž vzrůstá důležitost univerzit a vědeckých institucí. Vyspělé technologie umožňují lidem okamžitý přístup k velkému množství informací (Bell, 1999, s. 323–335).

Bell ve své teorii sice zmiňuje důležitost vědění pro současnou společnost, ale mnohem podrobněji se tímto tématem zabývá Helmut Willke ve své teorii o společnosti vědění. Pongs tuto teorii analyzuje a uvádí, že v naší vysoce technizované a diferenciované společnosti sehrává vědění významnou roli. Vědění neužívají pouze vědci, ale také každá oblast společnosti, včetně podniků. V dnešním světě není hodnota výrobku posuzována podle hodnoty materiálu a pracovní síly potřebné k výrobě, ale podle míry vědění, které je k výrobě potřeba. Čím lepší vědění má organizace k dispozici, tím většího zisku může dosáhnout. Zejména v oblasti finančnictví a informatiky sehrává vlastnictví užitečných vědomostí klíčovou roli (Pongs, 2000, s. 243–262).

Konkrétními dopady, které na podniky měla přeměna společnosti, se zabývá Keller. Uvádí, že podniky byly nuceny reagovat na situaci několika způsoby. Došlo k reorganizaci firemních struktur. Rozšířila se také snaha investovat do zahraničí a expandovat na zahraniční trhy. V neposlední řadě došlo k přesunu zájmu velké části podniků do sektoru služeb, finančnictví a informatiky (Keller, 2011, s. 12–18).

Proměna společnosti ovšem neovlivnila pouze sféru ekonomickou, ale také každodenní život lidí. Pongs se zabývá teorií společnosti prožitku od Gerharda Schultze. Podle této teorie disponuje velká část obyvatel západních společností tak velkým množstvím prostředků, že smyslem jejich každodenního života není zajištění vlastní existence, ale uspokojení svých prožitků. Podle tohoto kritéria člověk nakupuje spotřební zboží. Rozhodující při nákupu tedy není užitná hodnota, ale vkus, komfort a styl (Pongs, 2000, s. 205–222).

V této kapitole jsem se soustředila na vymezení základních rysů dnešní společnosti. Uvedla jsem teorie, které jsou dle mého názoru pro toto téma stěžejní a mají dopad na konkrétní činnosti podniků. Myslím, že chod podniků ovlivňuje zejména masový charakter společnosti. Fakt, že obyvatelé vyspělých zemí se rozhodují při koupi výrobků podle vkusu a stylu, že konzumují pro zábavu, poskytuje podnikům mnoho možností. Podniky mohou cílit jak na úzké skupiny konzumentů, tak na široké pole na trhu. Myslím si, že to utváří šanci také pro malé a střední podniky, které se mohou zaměřit na specifický produkt pro určitou skupinu zákazníků či region.

Všechny tyto aspekty je třeba zohlednit při řízení podniku a je nutné věnovat jim dostatek pozornosti i při tvorbě strategie a strategické analýzy. V následující kapitole se zaměřím na vymezení základních pojmů, týkajících se strategie a strategického plánování.

2. Strategie a strategické plánování

Cílem této kapitoly je objasnit důležitost strategického plánování pro podnik a vymezit základní pojmy, které se strategickým plánováním souvisí. Popíšu rozdíl mezi strategickým plánováním a strategickým řízením a definuji pojem strategie podniku. V další části textu se také krátce zamyslím nad propojením strategického plánování a andragogiky.

Definice pojmů strategické řízení a strategické plánování nejsou jednotné a často se překrývají. Někteří autoři mezi strategickým řízením a plánováním nevidí rozdíl, někteří se definováním těchto pojmů vůbec nezabývají. Obecně se přikláním k názoru Kerlinové, která strategické plánování chápe jako součást strategického řízení a omezuje jej na samotné vytvoření strategie, kdežto proces implementace a kontroly implementace strategie zařazuje do strategického řízení (Kerlinová, 2014, s. 36–42).

Weihrich a Koontz uvádí, že cílem strategického plánování je „(...) analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje firmy a vyvinout prostředky pro dosažení poslání“ (Weihrich, Koontz, 1992, s. 164). Podle knihy Management ovlivňuje strategické plánování významným způsobem úspěch a postavení podniku na trhu. Podniky, které nevěnují dostatek pozornosti strategickému plánování, nejsou schopny včas odhalit změny, které nastávají ve vnějším i vnitřním prostředí, a nejsou tak schopny učinit rozhodnutí, která budou pro podnik z dlouhodobého hlediska prospěšná (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 227–254). V knize Strategická analýza je uvedeno, že strategické plánování má za cíl předejít problémům, které pro podnik mohou nastat v měnícím se prostředí a umožnit mu pružně reagovat na dynamické změny okolí. Strategické plánování má tedy připravit podnik na veškeré možné situace, které mohou v budoucnosti nastat. Při strategickém plánování se management snaží o nalezení nových příležitostí a možností rozvoje. Cílem je formulovat takovou strategii, která povede k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1–12).

Vytvořenou strategii Veber definuje jako „(...) koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“ (Veber, 2009, s. 510). Pokud je tvorba a implementace strategie efektivní, dosáhne podnik určité konkurenční výhody.

Veber konkurenční výhodu chápe jako „(...) možnost využití takových faktorů ve fungování organizace, které jí dovolí zajistit si a udržet si úspěšnou existenci“ (Veber, 2009, s. 510). V knize Strategická analýza je uvedeno, že pokud má podnik něco, co je jedinečné a nenapodobitelné konkurencí, podařilo se mu konkurenční výhody dosáhnout. Díky tomu má náskok před konkurenty na trhu. Konkurenční výhodu si ale může udržet pouze po omezenou dobu, než ji ostatní konkurenti napodobí. Podnik proto musí volit takovou strategii, která mu umožní efektivně rozpoznávat změny prostředí a přizpůsobovat se jim tak, aby si mohl konkurenční výhodu udržet (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1–12).

Z těchto tvrzení vyplývá, že tvorba strategie podniku je složitá činnost, která je spojena s jistou mírou rizika. Proto myslím, že je potřeba věnovat dostatek pozornosti strategické analýze. Výsledná podoba strategie vychází z velké části z výsledků této analýzy. V následující části textu se budu zabývat propojením strategického plánování a andragogiky.

2.1. Strategie podniku jako andragogická kategorie

Vztah mezi strategií podniku a andragogikou spočívá dle mého názoru zejména v propojení andragogiky a personální strategie, která je významnou součástí celkové strategie podniku.

Při formulování strategie podniku je nutné formulovat také dílčí strategie pro jednotlivá oddělení podniku, mezi nimi i personální strategii. Vztah mezi personální strategií, jakožto dílčí strategií a celkovou strategií podniku je podle Armstronga velmi významný. Armstrong uvádí, že personální strategie je integrována do celkové strategie podniku, a tím se stává její podstatnou součástí. Důležitost personální strategie spočívá v tom, že díky efektivnímu řízení, získávání a rozvíjení lidských zdrojů může podnik dosáhnout konkurenční výhody. Vhodné lidské zdroje mu totiž umožní rychleji a lépe se učit a přizpůsobovat změnám (Armstrong, 2002, s. 51–53).

Armstrong dále uvádí, že mezi základní činnosti personálního útvaru patří nutnost vytvářet prostředí, ve kterém management bude moci získávat, vzdělávat a motivovat zaměstnance. Dalším úkolem je rozvíjet lidský potenciál a kapitál, vytvářet motivující prostředí, pomáhat podniku přizpůsobovat se změnám

prostředí a řídit lidi takovým způsobem, aby to vedlo ke zvýšení efektivity (Armstrong, 1999, s. 43–50).

To mě přivádí k otázce propojení personální strategie a andragogiky. Bartoňková uvádí, že předmět andragogiky lze podle Šimka vymezit jako mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny. Cílem andragogiky je pak v tomto směru ovlivňování a zasahování do lidského potenciálu. Z tohoto hlediska spadá do akčního pole andragogiky také oblast řízení lidských zdrojů v ekonomické sféře (Bartoňková, 2004, s. 174–180).

Další vazba mezi andragogikou a personální strategií spočívá ve vzdělávání zaměstnanců, které je podle Armstronga také důležitou činností personálního útvaru. Jeho cílem je zhodnocení lidí zaměstnaných v podniku, jakožto nejcennějšího podnikového zdroje (Armstrong, 1999, s. 531–533). Zde je propojení také jasné, jelikož podle Bartoňkové lze andragogiku v užším smyslu definovat jako vědu, jejímž předmětem je „celoživotní vzdělávání a učení se dospělých v celé jeho šíři.“ (Bartoňková, 2004, s. 174–180).

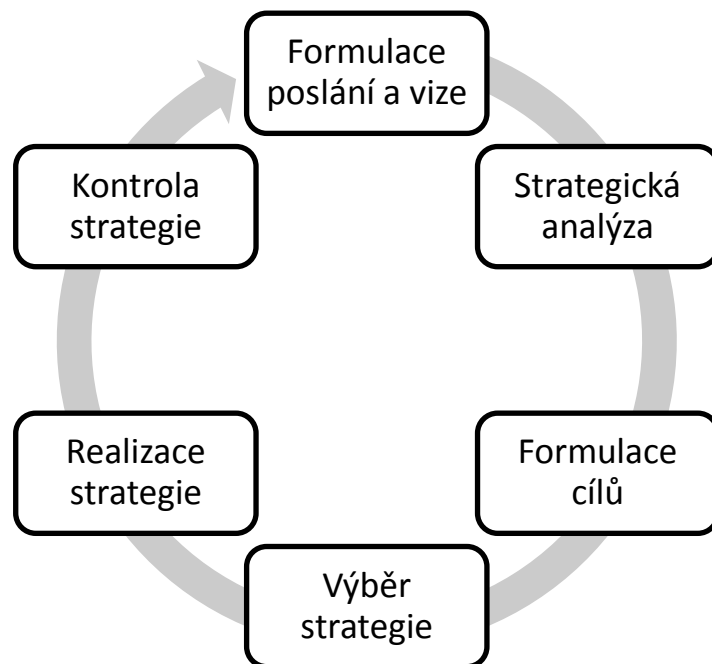
Vzhledem k tomu, že rozvoj lidského kapitálu a vzdělávání zaměstnanců spadají do akčního pole andragogiky, je zde také souvislost mezi andragogikou a personální strategií, která je součástí celkové strategie podniku.

V následující části textu se budu věnovat problematice strategického plánování. Popíšu tvorbu strategických cílů a strategickou analýzu. Zmíním se také o implementaci a kontrole strategie, které na strategické plánování úzce navazují, i když už spadají do oblasti strategického řízení podniku.

3. Strategický plánovací model

Uvedením do problematiky strategického plánování pro organizaci jsem se zabývala v předchozí kapitole. Nyní se zaměřím na proces tvorby strategie. Objasním základní pojmy strategického plánování: poslání, vize, strategické cíle a strategická analýza. Dále popíšu jednotlivé části strategické analýzy. Okrajově se zmíním také o procesu implementace strategie a jeho kontrole. Tyto činnosti na tvorbu strategie úzce navazují, i když svým charakterem už spadají do oblasti strategického řízení.

Pro znázornění procesu tvorby strategie jsem se rozhodla využít strategický plánovací model. Myslím, že umožňuje komplexně pochopit všechny činnosti, které tvorba strategie zahrnuje a zároveň ukazuje návaznost dalších kroků strategického řízení na tvorbu strategie. I přes to, že se různí autoři liší v pořadí jednotlivých dílčích kroků cyklu, lze základní kroky znázornit pomocí takto:



Obrázek 1: Strategický plánovací model, zdroj: srov. Bartoňková, 2013, s. 12, podle Košťan, Šuleř, 2002, s. 19.

3.1. Poslání, vize a cíle

Prvním krokem při tvorbě strategie podniku je formulování poslání a vize podniku. Tyto dva dílčí úkoly na sebe navazují, nejprve je nutné vytvořit poslání podniku.

Poslání (neboli mise) podle Kotlera vyjadřuje základní smysl a účel existence podniku. V poslání jsou formulovány základní podnikové hodnoty, které podnik sdílí se zaměstnanci, zákazníky a jinými skupinami, které jsou s ním spojené – dodavateli, vlastníky atp. Správně formulované poslání podporuje u zaměstnanců pocit sounáležitosti a motivuje je k tomu, aby pracovali ve prospěch organizačních cílů (Kotler, 1998, s. 72–83).

Na základě jasně formulovaného poslání lze vytvořit vizi podniku. Kotler uvádí, že vize je dlouhodobého charakteru a shrnuje představy podniku do budoucnosti. Ve vizi jsou formulovány plány na deset až dvacet let do budoucnosti (Kotler, 1998, s. 72–83).

Jasně formulovaná a aktuální mise a vize, spolu s výsledky strategické analýzy, je základem pro vytvoření strategických cílů podniku. Přestože ve strategickém plánovacím cyklu, který jsem uvedla výše, následuje formulace cílů až po strategické analýze, budu se problematikou cílů zabývat nyní. Formulace poslání a vize totiž úzce souvisí z formulací cílů podniku. V knize Management je uvedeno, že jasně formulované poslání lze poměrně jednoduše převést do cílů. Podoba cílů, které si podnik určí, se tedy odvíjí od podoby jeho poslání. To pak poskytuje manažerům jistotu, že cíle podniku jsou v souladu s jeho celkovými dlouhodobými záměry a prioritami (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 227–254).

Červený definuje strategické cíle jako „(...) žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. firma se jich snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.“ (Červený, 2014, s. 16).

Červený dále uvádí, že strategické cíle by měly být sestaveny podle určitých pravidel tak, aby mohly být efektivně implementovány. Existuje několik metod a pomůcek pro formulování vhodných cílů. Červený uvádí pravidlo SMART. Cíle stanovené podle této metody musí být:

- S - stimulující k dosažení nejlepších výsledků
- M - měřitelné

- A - akceptovatelné pro ty, kteří je mají naplňovat
- R - reálné, dosažitelné
- T - určené v čase (Červený, 2014, s. 11–22).

Osobně chápu vizi a poslání jako odrazový můstek, který určuje základní směr vývoje podniku a základní orientaci jeho činností. Z poslání a vize podniku dále vyplývají strategické cíle. Ale vzhledem k tomu, že cílem strategie je dosažení konkurenční výhody, je potřeba při formulaci strategických cílů vycházet i z výsledků strategické analýzy. Proto se nyní budu věnovat strategické analýze, která je zároveň dalším krokem ve strategickém plánovacím cyklu.

3.2. Strategická analýza

Strategická analýza je podle mého názoru nejdůležitější část celého procesu tvorby strategie, protože významně ovlivní konečnou podobu strategie podniku. „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 9).

Kerlinová uvádí, že strategická analýza se skládá ze dvou částí – analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí podniku. Vnějšímu prostředí je nutné věnovat velkou pozornost, protože změny v tomto prostředí ovlivní podnik nezávisle na vůli managementu. Analýza vnitřního prostředí se naopak soustředí na důležité zdroje a kompetence zaměstnanců, které mohou být využity pro vytvoření konkurenční výhody (Kerlinová, 2014, s. 44–48). V knize Strategická analýza je uvedeno, že v průběhu analýzy je důležité nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Schopnost identifikovat souvislosti a vazby dává podniku možnost odhadnout budoucí situaci a změny. Pochopení vztahů, které v okolí probíhají, navíc dává managementu do rukou možnost aktivně vytvářet nové možnosti a příležitosti, nikoli pouze předvídat změny a přizpůsobovat se jim (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8–12).

Nyní se budu zabývat jednotlivými okruhy strategické analýzy – nejprve analýzou vnějšího prostředí, poté analýzou vnitřního prostředí podniku. Uvedu základní nástroje, které lze při této analýze použít.

3.2.1. Strategická analýza vnějšího prostředí

Význam strategické analýzy vnějšího prostředí je popsán v knize *Strategické řízení*. Zde je uvedeno, že rozvoj a úspěch podniku je z velké části ovlivněn právě faktory vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí organizace je v tomto případě až na druhém místě. Analýza vnějšího prostředí se musí zaměřovat především na nalezení dlouhodobých trendů, které mohou v budoucnu významně ovlivnit úspěch podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 34–69).

Tyll do okolního prostředí podniku řadí jakékoli okolí, které je vně podniku, ale zároveň ho může nějakým způsobem ovlivňovat. Okolí podniku je zdrojem rizika, které na něj může ve výsledku působit pozitivně, ale i negativně. Toto riziko spočívá hlavně v nejistotě budoucího vývoje okolí (Tyll, 2014, s. 11–30). Kerlinová uvádí, že při analýze okolního prostředí je vhodné nejprve zjistit, zda toto prostředí můžeme považovat za spíše dynamické nebo stabilní, a jednoduché nebo složité. Tento poznatek pak vede k volbě konkrétních analýz okolního prostředí (Kerlinová, 2014, s. 44–48).

V rámci analýzy vnějšího prostředí hovoříme o analýze makrookolí (vzdálenější okolí podniku) a mikrookolí (nejbližší okolí podniku).

Myšková popisuje dvě nejčastěji užívané analýzy makrookolí, které jsou PEST analýza a analýza 4C. PEST analýza se zabývá čtyřmi nejdůležitějšími oblastmi makrookolí podniku: politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Tyto faktory jsou posuzovány podle důležitosti jejich vlivu na podnik a jejich předpokládaného vývoje. PEST analýza umožňuje identifikovat ty nejdůležitější faktory, kterým je dále věnována pozornost.

Metoda 4C slouží k analýze globalizačních trendů a je využívána v případě, že podnik uvažuje o expandování na zahraniční trhy, nebo na nich už působí. Metoda 4C analyzuje stát, do kterého chce podnik expandovat, a zákazníky z této oblasti. Dále analyzuje náklady a konkurenci na daném trhu (Myšková, 2014, s. 46–47).

Analýza mikrookolí podniku se soustředí hlavně na faktory, které působí v bezprostřední blízkosti podniku. Jde zejména o charakteristiky zákazníků, odvětví a konkurence v tomto odvětví. Podle Tylla je podstatné identifikovat, zda odvětví reaguje na vývoj ekonomiky nebo nikoliv. Důležitá je také analýza životního cyklu odvětví, ve kterém podnik působí. Podnik musí identifikovat,

ve kterém období cyklu se trh nachází a podle toho následně zvolit vhodnou strategii. Každé odvětví zpravidla prochází následujícími etapami: vznik, růst, zralost a pokles. Každé období je charakteristické jinými procesy, které v něm probíhají, a proto musí podniky volit rozdílné strategie (Tyll, 2014, s. 11–30).

Nyní se budu postupně věnovat třem faktorům: zákazníkům, dodavatelům a konkurenci. Podle knihy Strategické řízení jsou v případě analýzy zákazníků analyzovány jejich potřeby a očekávání. Důležité je analyzovat, co může tyto potřeby a očekávání v budoucnosti ovlivnit nebo změnit. Podnik musí soustředit svou strategii tak, aby naplňovala očekávání zákazníků a tím si je udržela.

Neméně důležitá je také analýza dodavatelů, při které je třeba posoudit náklady všech vstupů, potřebných k výrobě, a jejich dostupnost a stabilitu. Mezi základní vstupy do výroby patří nejen náklady na materiál a energii, ale také náklady na dostupnost pracovní síly (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 41–49). Problematiku dodavatelů lze hodnotit také v rámci Porterova modelu pěti sil, o kterém se zmíním později.

Další část analýzy mikrookolí se vztahuje ke konkurenci. V knize Strategická analýza je uvedeno, že na podobu konkurenčních sil v odvětví má velký vliv struktura odvětví. Pro plné pochopení úlohy konkurence je však nutné provést hlubší analýzu. Vhodné je například vytvořit mapu konkurenčních skupin. Pomocí mapy konkurenčních skupin lze zařadit podniky do skupin podle jejich podobnosti. Podniky ve stejných skupinách jsou pro sebe navzájem největšími konkurenty. Mapa pomáhá také pochopit na čem je vzájemný konkurenční boj založen. Například malé regionální podniky nemusí považovat za své největší konkurenty mezinárodní podniky, ale spíše jiné menší podniky, které mají podrobnou strategii – jak z hlediska cen, kvality, nebo oblasti působení (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 29–71).

Dalším často užívaným nástrojem analýzy konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Podle Myškové umožní tento typ analýzy identifikovat, které síly jsou pro podnik nejvýznamnější, a které lze ovlivnit vlastním jednáním. Pět sil pramení z hrozby vstupu konkurence, hrozby substitučních produktů, vyjednávací pozice dodavatelů a zákazníků a z rivality mezi konkurenčními podniky. Souhrnné působení pěti sil určuje strukturu konkurence v odvětví, která velmi významně ovlivní úspěch podniku. Pochopení struktury odvětví je

důležitým krokem k vytvoření vhodné strategie podniku (Myšková, 2014, s. 47–59).

Pro analýzu vnějšího okolí podniku lze využít mnohem více technik a nástrojů, než jsem zde uvedla. Zmínila jsem se o analýzách, které jsou podle mého názoru významné pro správné pochopení vnějšího okolí podniku. Myslím, že při analýze vnějšího okolí podniku je nejdůležitější pochopit, kde leží základní síly určující vývoj situace a jejich vztah k podniku.

3.2.2. Analýza vnitřního prostředí

Nyní se budu zabývat druhou částí strategické analýzy, analýzou vnitřního prostředí podniku. Vnitřní prostředí podniku totiž při tvorbě strategie nelze opomíjet. Samotná analýza vnějšího prostředí, která nám poskytla informace o příležitostech a hrozbách a struktuře odvětví, pro vytvoření plnohodnotné strategie podniku nestačí, je třeba ještě posoudit schopnosti podniku samotného.

Myšková uvádí, že cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat faktory významné pro další rozvoj podniku a pro vytvoření konkurenční výhody. Při analýze je nutné zahrnout prakticky všechny faktory podniku, a poté určit, které jsou stěžejní jeho rozvoji. Analýza se tedy nesmí omezovat pouze na finanční faktory. Mezi zdroje podniku lze zařadit mnohem více prvků. Analýza vnitřního prostředí nejprve posuzuje zdroje, které má podnik k dispozici. Dále jsou analyzovány způsoby, jak jsou tyto zdroje využívány a možnosti jejich využití v budoucnu (Myšková, 2014, s. 61–73).

Nyní krátce představím analýzu některých faktorů podniku. Představím analýzu vědecko-technického rozvoje, marketingovou analýzu, analýzu faktorů výroby, analýzu podnikových a pracovních zdrojů a v neposlední řadě finanční analýzu. Tyto analýzy popisuje kniha Strategické řízení. Oblasti vědecko-technického vývoje je nutné věnovat pozornost proto, že technologie v dnešní době hrají významnou úlohu při utváření konkurenční výhody. Je potřeba zaměřit se na to, jaké jsou možnosti podniku věnovat se vědeckému rozvoji, jaké je jeho vědecké zázemí, pracovní prostředí či kvalifikace personálu. Při analýze marketingových faktorů je třeba provést průzkum trhu a struktury odvětví. Dále je nutné zabývat se komplexností sortimentu a služeb, vztahy se zákazníky, účinností reklamy a kvalitou výrobků. Faktory výroby a řízení výroby jsou další

oblastí analýzy vnitřního okolí podniku. Je třeba analyzovat výrobní náklady, systém řízení zásob, řízení výroby atd. Do oblasti analýzy podnikových a pracovních zdrojů spadají image a prestiž podniku, podoba firemní struktury, kvalita zaměstnanců, kvalita vedení podniku, řízení jednotlivých oddělení atd. (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s 74–80).

Poslední skupinou faktorů jsou faktory finanční a rozpočtové. Podle Myškové je finanční situace podniku velmi důležitým kritériem pro tvorbu strategie. Finanční analýzy umožňují posoudit současný stav podniku z finančního hlediska a určit zdroje, které podporují konkurenční výhodu. Cílem je také odhadnout možné dopady strategických rozhodnutí na finanční stránku podniku (Myšková, 2014, s. 61–73).

Škála analýz, které lze využít při analýzách prostředí je velmi široká. Zde jsem neuvedla všechny metody, které mají podniky k dispozici. Mezi další využívané analýzy lze zařadit například portfolio analýzu nebo analýzu hodnototvorného řetězce podniku. V části textu jsem pouze nastínila základní účel analýz a jejich provedení, které by management při tvorbě strategie neměl opomenout. Typy a rozsah analýz, které podnik využije, záleží dle mého názoru, na konkrétní podobě podniku a situaci, ve které se nachází. Velké podniky jistě na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vynaloží více zdrojů, než střední a malé podniky. Myslím, že by se při analýze měl podnik soustředit hlavně na důkladné a správné provedení analýz, než na jejich množství, protože chybně provedená analýza a chybně interpretované výsledky analýzy mohou podnik vést k formulaci nesprávné strategie. Navíc pouhé zjištění výsledků analýz k formulování strategie nestačí. Výsledky jednotlivých analýz je třeba vzájemně propojit. Právě tomuto kroku se budu věnovat v další části textu.

3.3. Syntéza výsledků analýz

Po provedení jednotlivých dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí je nutné provést syntézu dosavadních výsledků. K tomuto účelu lze využít několik nástrojů. V prvé řadě lze využít SWOT analýzu. Kromě SWOT analýzy lze využít i jiné typy analýz, například analýzu zranitelnosti, SPACE analýzu nebo analýzu specifických předností podniku jako zdroje konkurenční výhody. Pro ilustraci

krátce představím SPACE analýzu. SWOT analýzu a její využití podrobně rozvedu v kapitole 4.

SPACE analýza slučuje kritéria vnějšího a vnitřního prostředí podniku za účelem získání ucelených informací o strategické pozici podniku. U vnějšího prostředí je posuzována stabilita tržního prostředí a atraktivita odvětví. V případě vnitřního prostředí podniku je posuzována konkurenční výhoda podniku a finanční síla podniku. K analýze těchto faktorů jsou využity výsledky dílčích analýz. Dále je posuzována důležitost jednotlivých kritérií. Posledním krokem je vytvoření strategického plánu na základě výsledků SPACE analýzy (Tyll, 2014, s. 31–47).

Cílem SPACE analýzy a jiných analýz tohoto typu je sloučení jednotlivých výsledků a objevení souvislostí. Bez tohoto kroku by jednotlivé analýzy podaly pouze kusé výsledky. Vzhledem k tomu, že právě pochopení souvislostí mezi jevy je cílem celé analýzy, jsou tyto analýzy velmi důležitým krokem. Následně navazuje tvorba konkrétní strategie. Tímto tématem se budu zabývat v další části textu.

3.4. Výběr strategie

V této části textu popíšu proces tvorby strategie a uvedu důležitá východiska pro tvorbu strategie.

Veber uvádí, že při formulaci konkrétní strategie je nejprve nutné vymezit období, pro které je strategie formulována. Teprve v momentě, kdy je určen časový horizont strategie, mohou být určovány konkrétní strategické cíle a cesty k jejich naplnění (Veber, 2009, s. 557–564).

Jak jsem již zmínila na začátku kapitoly 3, významnou úlohu při tvorbě strategie hrají vize a poslání firmy. Představují základní rámec pro směřování podniku. V neposlední řadě jsou pro rozhodování o konkrétní podobě strategie významné údaje o strategické pozici podniku. Hanzelková uvádí, že „správně navržená strategie musí být založena na objektivních analytických závěrech – měla by korespondovat se závěry souhrnné SWOT analýzy.“ (Hanzelková, 2013, s. 136).

V souvislosti s tématem tvorby konkrétní strategie je třeba zmínit ještě jeden aspekt, který musí být ve strategii obsažen. V knize Personální strategie je

uvedeno, že v návrhu strategie musí být zahrnuty také implementační postupy. Implementační úkoly lze popsat jako konkrétní postupy k dosažení cílů. Pokud jsou cíle správně stanoveny podle pravidla SMART, pak tyto postupy z cílů přímo vyplývají (Hanzeková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013, s. 134–141).

Vzhledem k tomu, že strategie významně ovlivní budoucnost podniku, je nutné ji před rozhodnutím o její implementaci znovu zkontrolovat. Kritéria k posouzení strategie jsou různá, Veber doporučuje kontrolu výnosových předpokladů a finanční náročnosti (Veber, 2009, s. 557–564). Kerlinová uvádí, že dalšími hodnotícími kritérii strategie jsou: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie (Kerlinová, 2014, s. 49–50).

Z informací, které jsem uvedla výše, vyplývá, že tvorba konkrétní strategie není pouhým jednoduchým shrnutím výsledků strategických analýz. Právě v tomto momentě musí management činit složitá rozhodnutí, která jsou vždy spojena s určitou mírou nejistoty a rizika, zda byla vybrána nejvhodnější strategie. V následující části textu krátce popíšu implementaci strategie, která na tvorbu strategie navazuje.

3.5. Implementace strategie a kontrola jejího plnění

Vhodně vytvořená strategie vychází z výsledků strategické analýzy a obsahuje také implementační úkoly. Při implementaci strategie dochází k realizaci těchto úkolů v praxi.

Hanzelková uvádí, že implementace strategie spadá svým obsahem nejen do oblasti strategického řízení, ale také oblasti taktického a operativního řízení organizace. Při implementaci je totiž nutné stanovit konkrétní harmonogram dílčích úkolů, pomocí kterých bude strategie naplněna. Zároveň s cíli těchto úkolů je nutné určit zodpovědné osoby a termíny splnění (Hanzelková, 2013, s. 141–144).

Existuje také několik překážek, které ohrožují úspěšnou implementaci strategie. Veber uvádí, že neúspěch může být způsoben tím, že strategie je stanovena příliš neurčitě a nelze z ní odvodit implementační úkoly. Dalším problémem je nedostatečná kvalifikace a příprava personálu na implementaci strategie. Je třeba zmínit také pochybení při zajišťování zdrojů pro implementaci strategie (Veber, 2009, s. 557–568).

I přesto, že podnik vytvoří vhodné prostředí, podporující implementaci strategie a věnuje dostatek pozornosti tvorbě implementačních úkolů, mohou nastat problémy. Kerlinová uvádí, že je velmi důležité provádět kontrolu průběhu implementace strategie, při které jsou zkontrolovány změny ve vnitřním i vnějším prostředí podniku (Kerlinová, 2014, s. 49–51). Podle zjištěných výsledků kontroly musí následně management podniku reagovat úpravou strategie. Neúspěch implementace mohou způsobit mnohé faktory z vnitřního i vnějšího okolí podniku. Myslím, že negativní postoj k implementaci strategie mohou zaujmout také samotní zaměstnanci, a to zejména v momentě, kdy implikace strategie přináší pro zaměstnance negativní důsledky – například propouštění, nebo přesunutí výroby do jiné lokality.

Implementace strategie i kontrola jejího průběhu jsou procesy stejně důležité, jako všechny ostatní části strategického plánovacího cyklu. I přes to, že odpovědnost a činnost se při implementaci přenáší na nižší stupně managementu, neznamená to, že zde není prostor pro chybu. Aby strategie byla úspěšná, nesmí být ani jedna část tohoto cyklu podceňena nebo narušena. Protože problémy, které vzniknou v jedné části cyklu, se později projeví v části jiné. Nesprávně provedená strategická analýza vede k nesprávné interpretaci situace a posouzení výhod a hrozeb podniku, a následně k formulaci strategie, která těžko povede k získání konkurenční výhody. Stejně tak nerealisticky navržená strategie selže při implementaci. Dle mého názoru si vedení podniků v současnosti uvědomuje důležitost strategického plánování pro svou budoucnost, nicméně i přes to u některých podniků dochází k selhání při pokusu o strategické řízení, protože nebyly schopny strategii implementovat do praxe.

4. Využití SWOT analýzy při tvorbě strategie podniku

Nyní se budu podrobněji věnovat SWOT analýze. Popíšu její využití v rámci strategického plánování a zásady její aplikace. Následně uvedu zásady jejího zpracování a nakonec se budu věnovat vztahu SWOT analýzy a andragogiky.

V knize *Strategická analýza* je uvedeno, že „SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

Tyll považuje SWOT analýzu za nástroj, který umožňuje komplexně vyhodnotit fungování podniku a nalézt nové příležitosti růstu. Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku, a příležitostí a hrozeb okolí, které vycházejí z předchozích strategických analýz. Na základě takto identifikovaných faktorů je následně formulována strategie, která využívá silných stránek podniku a příležitostí okolí a zároveň eliminuje slabé stránky podniku a hrozby okolí. V některých případech je také cílem hrozby a slabé stránky přetransformovat v příležitosti (Tyll, 2014, s. 31–47).

Myšková uvádí, že cílem SWOT analýzy není pouze vytvořit soupis jednotlivých faktorů. SWOT analýza představuje syntézu výsledků jednotlivých analýz v jeden celek. Při identifikaci faktorů spadajících do jednotlivých oblastí SWOT analýzy je důležité vybrat ty, u kterých předpokládáme, že hrají nejdůležitější roli pro získání konkurenční výhody. Poté následuje posouzení vzájemných vztahů, vazeb a jejich intenzity mezi jednotlivými faktory, tedy mezi silnými a slabými stránkami podniku a příležitostmi a hrozbami okolí (Myšková, 2014, s. 72–73).

V knize *Strategická analýza* je uvedeno, že rozhodnutí, zda charakteristiky okolí budou označeny jako příležitosti nebo hrozby vyplývá až z jejich porovnání s charakteristikami podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91–94). „Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91). V následující kapitole popíšu zásady zpracování SWOT analýzy.

4.1. Zásady zpracování SWOT analýzy

Myšková uvádí, že název „SWOT“ analýza je složen ze čtyř základních posuzovaných faktorů, o kterých jsem mluvila již výše:

- S (strengths) – silné stránky
- W (weaknesses) – slabé stránky
- O (opportunities) – příležitosti
- T (threats) – hrozby (Myšková, 2014, s. 72–73).

Aby analýza SWOT byla správně zpracována, je vhodné dodržet několik základních postupů a zásad. První zásadou podle knihy Personální strategie je nutnost zahrnout do analýzy pouze fakta významná z hlediska strategického plánování a zajistit relevantnost analýzy. Účelem SWOT analýzy není uvést široký výčet faktů, ale najít ty nejdůležitější pro podnik. Aby analýza byla relevantní, měla by data odpovídat účelu, pro který je analýza zpracována. Pokud v rámci tvorby strategie podniku zpracovává management dílčí strategie pro jednotlivé jednotky podniku, je třeba vypracovat vždy novou analýzu pro každou jednotku. Nelze mechanicky aplikovat analýzu, která je zpracována pro celkovou strategii podniku na dílčí jednotky podniku, protože tato analýza zahrnuje fakta pro danou jednotku nedůležitá. Dalším pravidlem je důvěryhodnost analýzy. Do analýzy by měla být zahrnuta pouze ověřená fakta pocházející z důvěryhodných zdrojů (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 108–113).

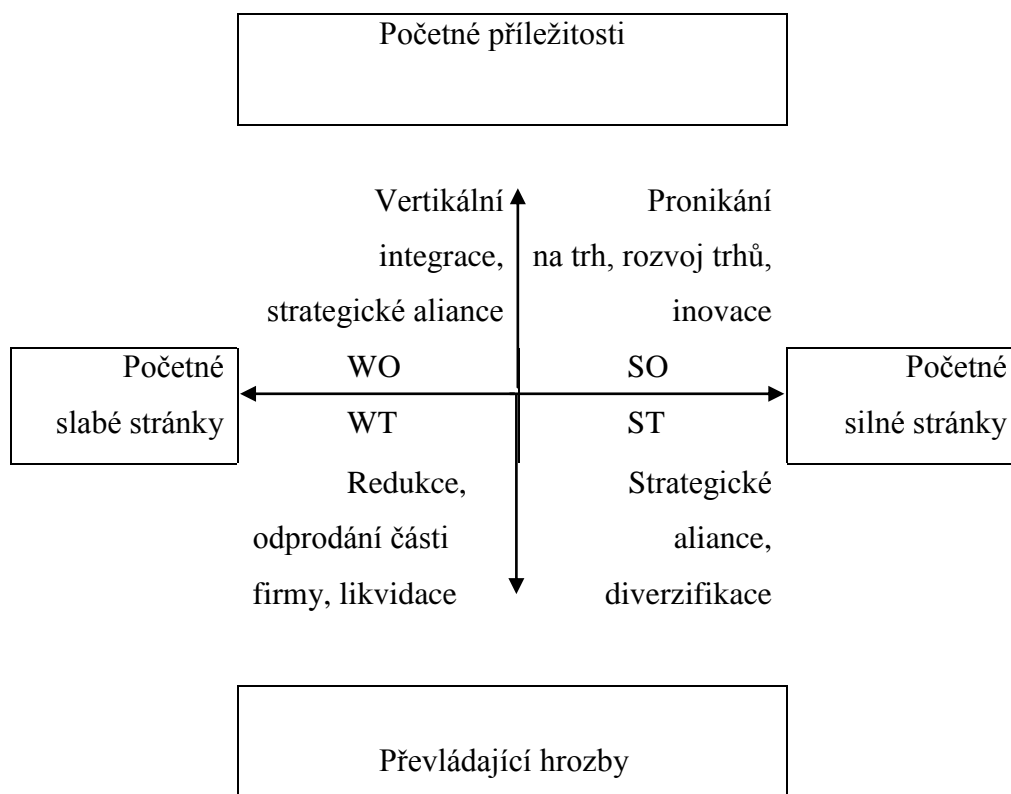
Domnívám se, že záleží na rozhodnutí managementu, která fakta se rozhodne pokládat za důvěryhodná a která ne. V knize Strategické řízení je totiž uvedeno, že podstatná část informací pro strategickou analýzu, zejména analýzu vnějšího okolí podniku, pochází z externích neformálních zdrojů – od zaměstnanců ostatních podniků, dealerů, dodavatelů či zákazníků. Taktéž důvěryhodnost některých informačních kanálů internetu a médií může být zpochybněna (Keřkovský, Vykypel, 2003, s. 65–69).

V neposlední řadě je také důležité zaměřit se na objektivnost. I přes svou užitečnost má totiž SWOT analýza jisté nevýhody, které vyplývají z nutnosti určit silné a slabé stránky podniku a jejich důležitost. V knize Strategická analýza je uvedeno, že identifikovat, zda jev patří mezi silné či slabé stránky, je mnohdy obtížné. Navíc osoba provádějící SWOT analýzu může být ovlivněna svými subjektivními pocity a neúmyslně nadhodnocovat silné stránky a podceňovat

slabé stránky. Možností, jak se těmto rozporům vyhnout, je zjistit, jak silné a slabé stránky podniku vnímají také jeho konkurenti, zákazníci či dodavatelé (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91–94). Otázkou objektivnosti se zabývá i Hanzelková a uvádí, že odstranění osobních názorů lze zaručit tím, že SWOT analýza bude předložena dalším expertům, aby jednotlivé prvky také posoudili. Druhou možností je zpracování SWOT analýzy v týmu či pomocí brainstormingu (Hanzelková, 2013, s. 125–129).

K posouzení silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb podniku okolí lze sestavit diagram SWOT analýzy. Podle knihy Strategická analýza umožňuje diagram posoudit, v jaké vzájemné kombinaci jsou jednotlivé faktory. Existují čtyři základní kombinace těchto faktorů a z nich vyplývající možné strategické varianty (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91–94).

Následující diagram představuje možné kombinace:



Obrázek 2: Kombinace faktorů SWOT analýzy, zdroj: (srov. Veber, 2006, s. 533).

Nyní stručně popíšu jednotlivé kvadranty.

Kvadrant SO – silné stránky, příležitosti: podle knihy Strategická analýza je dosažení tohoto kvadrantu cílem většiny podniků. Setkávají se zde silné stránky podniku s příležitostmi okolí. Pokud taková situace nastane, může podnik volit agresivní strategii růstu a ofenzivní postup vůči konkurentům v odvětví, které se v této části diagramu nevyskytují (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91–94).

Kvadrant ST – silné stránky, hrozby: podle knihy Strategická analýza se zde silné stránky podniku střetávají s hrozbami okolí. Cílem podniku, který se nachází v této situaci, je snaha o minimalizování negativních dopadů okolí na firmu a snaha vytěžit co nejvíce ze svých silných stránek, nejlépe díky nim přeměnit hrozby okolí v příležitosti. V takovém případě podnik volí nejčastěji strategii diverzifikace, která jí umožní využít svých silných stránek (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91–94).

Kvadrant WO – příležitosti, slabé stránky: podle Myškové má podnik v tomto kvadrantu velké slabé stránky, ale na druhou stranu se vyskytuje několik příležitostí. Cílem strategie má být v tomto případě snaha využít příležitostí k minimalizaci slabých stránek nebo k jejich eliminaci. Podniky se často snaží využívat tržních příležitostí, posilovat svou pozici na trhu nebo se spojit se silnějším partnerem (Myšková, 2014, s. 72–73).

Kvadrant WT – slabé stránky, hrozby: Myšková uvádí, že v tomto případě nastává kombinace slabých stránek podniku a hrozeb okolí. Jde tedy o nejméně výhodnou kombinaci. Cílem podniků je v takovém případě využít všech možných zdrojů i příležitostí. Vhodnou strategií v tomto případě je opuštění pozice na trhu (Myšková, 2014, s. 72–73).

SWOT analýza je často používaná metoda, a to nejen při strategickém plánování. Aby byla přínosná, musí ovšem být důkladně provedena a musí být dodrženy zásady, které jsem uvedla výše. I přes to, že má SWOT analýza také své slabé stránky, je dle mého názoru velmi přínosná, protože umožňuje podnikům uvědomit si souvislosti jevů a identifikovat nejdůležitější faktory, které mají vliv na úspěch a prosperitu podniku.

4.2. Andragogická dimenze SWOT analýzy

V předchozí části textu jsem představila SWOT analýzu jako způsob syntézy výsledků jednotlivých strategických analýz. Možnosti využití SWOT analýzy jsou však mnohem širší. Myslím, že SWOT analýza nalezne své uplatnění také v různých oblastech andragogiky. Navíc lze tuto analýzu aplikovat jak na individuum a jeho konkrétní situaci, tak na zkoumání rozsáhlejších problémů, při jejichž analýze je nutné zahrnout mnohem širší oblast informací.

Jak jsem nastínila již v kapitole 2.1, existuje několik vymezení předmětu andragogiky. Využití SWOT analýzy je možné hned v několika těchto oblastech, například v oblasti animace dospělého člověka. Bartoňková uvádí, že do animačního procesu je řazena také profesionalizace a řízení kariérové dráhy (Bartoňková, 2004, s. 174–180). Do této oblasti můžeme zařadit například SWOT analýzu provedenou v rámci kariérního rozvoje. Kaňáková doporučuje provést osobní SWOT analýzu, která je zaměřena na individuum a jeho silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které může využít. Po identifikaci jednotlivých vlastností je nutné určit ty, se kterými bude jedinec dále pracovat. Osobní SWOT analýzu lze využít také pro sebehodnocení či hodnocení pracovníků. Dále také při přípravě kariérových plánů či náplně práce (Kaňáková, 2008, s. 141–146).

Také bych ráda zmínila další dimenzi andragogiky, kterou uvádí Bartoňková, a to oblast celoživotního vzdělávání a učení se dospělých (Bartoňková, 2004, s. 174–180). Do této oblasti spadají veškeré činnosti týkající se vzdělávání dospělých, včetně přípravy a realizace vzdělávacích programů. Domnívám se, že SWOT analýzu lze využít k analýzám, které pomohou efektivně vzdělávací akci vytvořit, identifikovat silné a slabé stránky projektů atd.

Využitím SWOT analýzy se zabývá také Průcha. SWOT analýzu chápe jako analytický nástroj, který lze využít při andragogickém výzkumu. SWOT analýzu řadí mezi nástroje dotazování, a uvádí, že ji lze použít například k analýze určitého problému nebo ke zpracování výsledků dotazníků atd. Nicméně Průcha přiznává, že andragogika SWOT analýzu v dnešní době využívá pouze okrajově (Průcha, 2014, s. 111 – 123). Podle mého názoru se tím andragogika připravuje o velmi užitečný analytický nástroj, který lze aplikovat v mnoha situacích.

5. Malé a střední podniky

Nyní se budu zabývat charakteristikou malých a středních podniků. Zaměřím se zejména na vlastnosti, které podle mého názoru mají vliv na přístup vedení podniku ke strategickému plánování a strategické analýze.

Protože v odborné literatuře jsou podniky děleny podle různých kritérií, zvolila jsem klasifikaci preferovanou Evropskou Unií. Dubská uvádí, že tato klasifikace dělí podniky podle počtu zaměstnanců a výše tržeb. Výše tržeb je podle Dubské považována za doplňující podmínku, stěžejní je počet zaměstnanců. Tímto kritériem se ve své práci budu řídit také a podniky budu dělit pouze podle počtu zaměstnanců na malé, střední a velké. Malý podnik má méně než 50 zaměstnanců, střední podnik má 50 až 249 zaměstnanců a velký podnik má 250 zaměstnanců a více (Dubská, 2013, s. 1–5).

5.1. Základní charakteristika

Vojík uvádí, že důležitost malých a středních podniků je dána zejména tím, že představují 99 % všech podniků v zemích EU. Dá se tedy říci, že tvoří páteř celé ekonomiky (Vojík, 2010, s. 34–41).

Malé a střední podniky mají v porovnání velkými podniky určité výhody i nevýhody, které ovlivňují jejich prosperitu. Vodáček uvádí, že mezi největší přednost malých podniků patří zejména malá náročnost na administrativu a řízení. V porovnání s velkými podniky je zde nízká míra byrokratizace a jednoduchá organizační struktura. Další výhodou malých podniků je pružnost, která podniku umožňuje poměrně rychle reagovat na změny v okolí.

Nevýhodu malých podniků spatřuje Vodáček zejména v tom, že zaujímají malou pozici na trhu, mají k dispozici omezené zdroje a rezervy, které mohou využít pro redukci podnikatelských rizik a krizí. Naopak při porovnání středních podniků s ostatními typy Vodáček nevyzdvihuje žádné závažné přednosti, které by poskytovaly výhodu. Zároveň ani nepoukazuje na žádné důležité vlastnosti, které by střední podniky velmi znevýhodňovaly (Vodáček, 2004, s. 13–30). Také Veber uvádí, že střední podniky neoplývají ani výhodami malých podniků, ani výhodami velkých podniků. Jsou příliš velké na to, aby se mohly soustředit

na malou část trhu, ale zároveň příliš malé na to, aby se mohly měřit s velkými podniky (Veber, 2012, s. 35–52).

5.2. Specifika malých a středních podniků

Také ve způsobu řízení malých a středních podniků existují rozdíly. Tomuto tématu se věnuje Veber, který uvádí, že zejména řízení malých podniků je velmi specifické. Malé podniky jsou flexibilní, pohotově se přizpůsobují změnám okolí, mají jednoduchou organizační strukturu s krátkými informačními toky a celkově nízké náklady na správu firmy a byrokracii. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců často dochází k soustředění funkcí do rukou několika zaměstnanců, kteří jsou nositeli firemního „know-how“. V malých podnicích převažuje ústní komunikace nad psanou. Zpravidla neexistuje evidence činností jednotlivých zaměstnanců a nejsou přiděleny odpovědnosti za úkoly. V malých podnicích převládá operativní řízení nad strategickým. Otázka strategického plánování je často úplně vynechána, protože vedení tyto činnosti nepovažuje za důležité (Veber, 2012 s. 143–155). Také Pavlák tvrdí, že zejména malé podniky kladou velký důraz na intuici a improvizaci a jakékoli plánování omezují na minimum. Proces tvorby a realizace strategie vyžaduje řadu činností, na které malé podniky nestačí (Pavlák, 2013, s. 4 – 11).

Tomu podle mého názoru nahrává také fakt, že malé podniky se rychle přizpůsobí změnám okolí a dokážou pružně reagovat na krize. Nejsou tedy nuceny spoléhat se na přesnost strategické analýzy tak jako velké podniky. O problematice řízení malých podniků se zmiňuje i Vojík, který uvádí, že většina činností prováděná v těchto podnicích nese rukopis majitele či jednatele. To je podle Vojíka způsobeno tím, že tyto podniky si buď z ekonomických či jiných důvodů nemohou dovolit mnohé funkce zavést, nebo ani outsorcovat (Vojík, 2010, s. 34–36).

Veber popisuje také specifika řízení středních podniků a uvádí, že tyto podniky mají ve srovnání s malými podniky jasněji stanovenou organizační strukturu, jednotlivým zaměstnancům jsou přiděleny základní úkoly a jsou stanoveny zodpovědnosti za tyto úkoly. Vedení středních podniků již alespoň rámcově stanoví misi, vizi a strategické cíle. Strategická analýza v podniku bývá provedena, ale často dochází k chybám. Strategická analýza může být zadána jako

úkol pouze jednomu zaměstnanci a je zde pravděpodobnost, že výsledek takové analýzy bude pouze souborem formálních doporučení, která nepřinesou nic konkrétního. Také se často stává, že vytvořená strategie není implementována do praxe (Veber, s. 156–167).

Malé a střední podniky disponují určitými vlastnosti, které jim umožňují chovat se na trhu rozdílným způsobem a přináší jim výhody či omezení v konkurenčním boji. Rozdíly mezi malými a středními podniky způsobují také rozdílný přístup ke strategickému plánování. Toto téma rozvodu podrobně v kapitole 6.1, kde uvedu a zdůvodním, jaké rozdíly na základě informací uvedených v této kapitole předpokládám.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6. Průzkum

V teoretické části jsem se věnovala problematice strategického plánování, strategie a tvorby strategických cílů. Popsala jsem postupy při tvorbě strategie a strategické analýzy, které lze využít. Následně jsem se věnovala syntéze výsledků strategických analýz. Rozvedla jsem zejména metodu SWOT analýzy, kterou lze při strategické analýze využít. Krátce jsem představila také implementaci strategie a její kontrolu, protože tyto postupy na kroky strategického plánování úzce navazují. V poslední kapitole jsem charakterizovala malé a střední podniky. Zabývala jsem se základní charakteristikou těchto podniků, následně jsem nastínila podobu řízení těchto podniků. Poté jsem se věnovala otázce přístupu těchto podniků ke strategickému plánování a formulaci strategických cílů.

V praktické části práce provedu průzkum pomocí dotazníků. Cílem průzkumu je ověřit platnost předpokladů, které jsem stanovila na základě poznatků vyplývajících z teoretické části práce. Ověření platnosti těchto předpokladů zároveň povede k naplnění cíle práce, kterým je zjistit, zda malé a střední podniky při tvorbě strategických cílů vychází z výsledků strategické analýzy a zda při provádění strategické analýzy využívají SWOT analýzu.

6.1. Předpoklady pro průzkum

Na základě poznatků z teoretické části jsem formulovala následující předpoklady, které budu ověřovat:

Předpoklad 1: Strategické cíle malých podniků jsou vytvářeny bez využití strategické analýzy.

Předpoklad 2: Strategické cíle středních podniků jsou vytvářeny prostřednictvím strategické analýzy.

Předpoklad 3: Pokud malé podniky provádí strategickou analýzu, jedná se o SWOT analýzu.

Předpoklad 4: SWOT analýza je nejčastěji využívanou strategickou analýzou ve středních podnicích.

Své předpoklady jsem formulovala na základě poznatků, které vyplývají z teoretické části práce. Průzkumné předpoklady jsem stanovila rozdílně pro malé a střední podniky. Lze totiž předpokládat, že mezi malými a středními podniky jsou rozdíly v přístupu k formulování strategických cílů a ke strategické analýze. Vycházela jsem hlavně z informací o pozici podniků na trhu a jejich vnitřní struktuře, podobě řízení podniku a možnostech, které se podnikům naskýtají.

První předpoklad zní: **„Strategické cíle malých podniků jsou vytvářeny bez využití strategické analýzy.“**

Vycházím zejména z informací v kapitole 5, ze kterých vyplývá, že malé podniky se otázce strategického plánování věnují okrajově. Je to dáno tím, že malé podniky se soustředí pouze na úzkou oblast trhu a malou, úzce vymezenou skupinu zákazníků (například z blízkého okolí podniku). Navíc disponují omezenými finančními zdroji a nemohou si dovolit velké výdaje za provedení důkladné strategické analýzy. Tento fakt je podpořen tím, úspěch malých podniků je často závislý na know-how několika zaměstnanců, zejména majitele podniku. Navíc osoba stojící v čele podniku často považuje strategické řízení a provedení strategické analýzy za ztrátu času. Dále vycházím také z poznatků, že v malých podnicích převažuje operativní řízení nad strategickým. Na základě těchto informací předpokládám, že pokud se podnik věnuje strategickému plánování, není tato činnost považována za natolik důležitou, aby byla provedena strategická analýza. Usuzuji, že malé podniky se spokojí se stanovením cílů bez provedení strategické analýzy.

Druhý předpoklad zní: **„Strategické cíle středních podniků jsou vytvářeny prostřednictvím strategické analýzy.“**

Opět vycházím z poznatků uvedených výše ve své práci, na jejichž základě usuzuji, že střední podniky věnují strategickému plánování více pozornosti než

malé podniky. Jak uvádí Veber, střední podniky se už nesoustředí pouze na úzkou oblast trhu, tak jako malé podniky, ale orientují se na širší oblast. Zároveň s tím se také rozrůstá počet jejich konkurentů (Veber, 2012, s. 35–52). Díky tomu má pro střední podniky dostatek informací o situaci na trhu, včetně analýzy vlastních schopností v porovnání s konkurencí, mnohem vyšší hodnotu. Zároveň je postoj ke strategickému plánování středních podniků určován také podobou řízení podniku. Ve středních podnicích je pevněji stanovena organizační struktura. Jsou vymezeny role jednotlivých pracovníků, včetně úloh vedení, kam spadá i tvorba strategických cílů. Z toho vyplývá, že strategické plánování by ve středních podnicích mělo být součástí činností managementu. Proto předpokládám, že je jeho součástí je také provedení strategické analýzy a že střední podniky stanovují strategické na základě provedené strategické analýzy.

Následující dva předpoklady se týkají využití SWOT analýzy ve strategické analýze.

Třetí předpoklad zní: **„Pokud malé podniky provádí strategickou analýzu, jedná se o SWOT analýzu.“**

Důvody, proč předpokládám, že SWOT analýza je hlavním použitým typem strategické analýzy, vychází zejména z informací v kapitolách 3 a 4. Pokud porovnám vlastnosti SWOT analýzy s jinými strategickými analýzami, docházím k závěru, že je to nejvhodnější typ strategické analýzy pro malé podniky. Při SWOT analýze jsou posuzovány čtyři oblasti – silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby okolí. V těchto čtyřech oblastech je potřeba identifikovat nejdůležitější faktory a následně je seřadit podle důležitosti. Vzhledem k tomu, že SWOT analýza jasně rozčleněna na tyto čtyři oblasti, působí přehledně a jasně ukazuje, které oblasti má vedení podniku analyzovat. Zároveň, jak jsem uvedla v kapitole 4, při provedení SWOT analýzy získáme souhrnné výsledky ze všech čtyř analyzovaných oblastí. Díky této vlastnosti je podle mého názoru ideálním nástrojem strategické analýzy pro malé podniky.

Čtvrtý předpoklad zní: **„SWOT analýza je nejčastěji využívanou strategickou analýzou ve středních podnicích.“**

K této úvaze mě opět vedou informace o středních podnicích uvedené v kapitole 5. Vzhledem k charakteru středních podniků předpokládám, že provádí

strategickou analýzu, při které posuzují jak pouze kritéria z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Předpokládám, že využívají takové typy strategických analýz, které jim umožní posoudit trh, konkurenci, ale také vlastní zdroje a schopnosti. SWOT analýza se mi opět jeví jako nejvhodnější nástroj, který mohou střední podniky v průběhu strategické analýzy využít. Nejpodstatnějším důvodem je podle mého názoru schopnost SWOT analýzy provést syntézu, tedy propojení výsledků z dílčích strategických analýz. Proto předpokládám, že je nejčastěji využívaným nástrojem strategické analýzy ve středních podnicích.

6.2. Výběr vzorku respondentů a jeho velikost

V průzkumu se zaměřuji na kategorii malých a středních podniků. Budu dodržovat rozdělení podle velikosti, které jsem popsala na začátku kapitoly 5.

Pro určení velikosti vzorku respondentů jsem se řídila radami Dismana, který uvádí, že minimální velikost výběrového souboru by měla zahrnovat přibližně 10 pozorování v každé kategorii (Disman, 2002, 96–103). Průzkum, který provádím, nebude zobecňován na populaci. Proto na základě výše uvedených informací předpokládám, že vzorek 25 – 30 respondentů z každé kategorie podniků poskytne dostatek dat pro provedení průzkumu.

Po úvaze, jak co nejefektivněji získat vzorek respondentů, jsem se rozhodla vybírat respondenty z podniků, které nabývají právní formu s. r. o. (společnost s ručením omezeným). Zjistila jsem, že nejčastěji využívanou právní formou podnikání v České Republice je forma s. r. o. a a. s. (akciová společnost). Dále jsem porovnála tyto dva typy podniků a zjistila jsem, že hlavní rozdíl mezi nimi je zejména ve velikosti základního kapitálu, který je potřeba do podniku vložit (spravafirem.cz [online], 25. 10. 2015). V případě podniků s ručením omezeným je základní kapitál nižší než v případě akciových společností. Proto předpokládám, že mezi těmito podniky se nachází větší procento malých a středních podniků než velkých podniků. Přesný poměr podniků podle velikosti se mi ovšem nepodařilo zjistit. Podle Administrativního registru ekonomických subjektů jsem zjistila, že aktuální počet aktivních s. r. o. podniků v České Republice je 400077 (info.mfcr.cz [online], 30. 8. 2015).

Pro sběr dat jsem využila prostého náhodného výběru. Seznam podniků pro výběr jsem získala z on-line databáze, která je po přihlášení volně dostupná

(hbi.cz [online], 25. 10. 2015). Vzhledem k očekávané nízké návratnosti jsem distribuovala 250 dotazníků do náhodně vybraných podniků z této databáze.

6.3. Tvorba dotazníku

Dále jsem vytvořila dotazník. Pro tvorbu dotazníku jsem vycházela z poznatků a definic uvedených v teoretické části práce. Dotazník tvoří 12 otázek.

První dvě otázky jsou zaměřeny na zjištění základních informací o podniku: právní forma podniku, velikost podniku. Podniky, které nespádají do kategorie malých a středních podniků a nenabývají právní formu s.r.o. nebudou do vyhodnocování zařazeny. Otázka č. 3 zjišťuje pozici respondenta v podniku. Tato otázka je v dotazníku zařazena, protože pozice zaměstnance úzce souvisí s jeho informovaností o strategickém plánování v podniku. Odpovědi od zaměstnanců, kteří nezastávají pozici ve vedení podniku nebo minimálně vedoucí pozici některého z oddělení podniku, budou z vyhodnocování vyřazeny. Je pravděpodobné, že vzhledem k jejich pozici by tito respondenti nemohli poskytnout dostatečné a věrohodné informace. Zařazeny do vyhodnocování budou odpovědi od členů vedení podniku nebo vedoucích jednotlivých oddělení v podniku. Při své úvaze vycházím z informací z kapitoly 3, že členové vedení se na strategickém plánování buď přímo podílí, nebo jsou o jeho výsledcích a průběhu informováni. Vycházím také z poznatků o implementaci strategie, kde je uvedeno, že pokud má být strategie efektivně implementována do praxe, musí o ní být informováno nejen vrcholové vedení podniku, ale také manažeři jednotlivých oddělení, kteří poté mají na starosti implementační úkoly.

Otázky č. 4 – 6 ověřují předpoklady 1 a 2. Otázka č. 4 zjišťuje, zda má podnik stanoveny strategické cíle. Vycházím z definice Červeného, který chápe strategické cíle jako žádoucí stav, jehož se podnik snaží prostřednictvím své činnosti dosáhnout (Červený, 2014, s. 16 – 18). Takto chápané strategické cíle musí být jasně formulovány a uvedeny v určitém podnikovém dokumentu. Otázka č. 5 zjišťuje, zda jsou tyto cíle stanoveny na základě výsledků strategické analýzy. Otázka č. 6 zjišťuje, jaké konkrétní činnosti strategická analýza v podniku zahrnovala. Cílem je ověřit, zda byla v podniku opravdu provedena strategická analýza. Na základě poznatků z teoretické části (zejména z kapitoly 3) posoudím, zda uvedené činnosti opravdu lze chápat jako strategickou analýzu.

Otázky č. 4 a 5 jsou uzavřené. Otázka č. 6 je otevřená, z důvodu neschopnosti vytvořit škálu odpovědí, která by pokryla všechny možné varianty odpovědí respondentů.

Pokud vyhodnotím, že odpověď na otázku č. 6 nelze považovat za popis strategické analýzy, budu při vyhodnocování postupovat tak, že strategická analýza nebyla provedena. Jestliže respondent na otázku č. 5 odpověděl *Ne*, jeho případná odpověď na otázku č. 6 nebude brána v úvahu.

Předpoklady 3 a 4 jsou v dotazníku ověřovány otázkami č. 7 – 12. Při ověřování těchto předpokladů pracuji s odpověďmi respondentů z malých a středních podniků, které provedly strategickou analýzu. Otázka č. 7 zjišťuje, jaké konkrétní typy strategické analýzy byly v podniku provedeny. Opět jsem zvolila variantu otevřené otázky, protože škála odpovědí, která by pokryla všechny možnosti, by byla příliš široká. Respondent může na tuto otázku uvést více odpovědí. Otázky č. 8 – 12 jsou uzavřené a zaměřují se na SWOT analýzu. Každá otázka zjišťuje, zda byla provedena jednotlivá dílčí část SWOT analýzy: analýza silných a slabých stránek podniku, analýza příležitostí a hrozeb okolí a syntéza informací z předchozích čtyř částí. Cílem je ověřit, zda byla v podniku provedena SWOT analýza. Aby se jednalo o SWOT analýzu, musí respondent odpovědět *Ano* na všechny otázky 8 – 12.

Pokud respondent neuvede na otázku č. 7 odpověď *SWOT analýza*, ale odpoví kladně na všechny otázky č. 8 – 12, budu při vyhodnocování postupovat tak, že SWOT analýza byla provedena. V případě, že respondent v otázce č. 7 odpověď *SWOT analýza* uvede, ale na otázky 8 – 12 odpoví alespoň jednou *Ne* nebo *Nevím*, budu postupovat tak, že SWOT analýza nebyla provedena.

6.4. Sběr dat

Jako techniku sběru dat jsem zvolila dotazníkové šetření. Ve Velkém sociologickém slovníku je uvedeno, že dotazníkové šetření je jedna ze základních technik sběru dat v sociologii. Dotazník je tvořen předtištěným souborem otázek, na které respondent samostatně odpovídá. Dotazníkové šetření umožňuje s poměrně nízkými náklady a časovými nároky získat informace od velkého počtu respondentů. Nevýhodou použití dotazníku při výzkumu je nemožnost kontroly procesu vyplňování, respondent může být ovlivněn při vyplňování jinými osobami

nebo nemusí vyplnit otázky pravdivě. Dotazník je také náročný na schopnosti respondenta. Výhodou dotazníku je například absence osoby tazatele při procesu odpovídání. Jako další výhodu lze považovat možnost distribuovat dotazník velké skupině respondentů naráz (Linhart, 1996, s. 1261–1262). I přes výše uvedené nedostatky dotazníku myslím, že pro potřeby tohoto průzkumu je vhodným nástrojem. Pro distribuci jsem zvolila online dotazník, protože předpokládám, že tato forma dotazníku mi umožní nejefektivněji získat data od respondentů. Dotazník byl vytvořen pomocí služby Formees (Formees.com [online], 27. 10. 2015). Sběr dat probíhal v období od června do srpna.

6.5. Výsledky

Obdržela jsem 76 vyplněných dotazníků. Následně jsem posoudila odpovědi respondentů na otázky č. 1 – 3. Po posouzení odpovědí na otázky č. 1 a 2 jsem vyřadila 5 dotazníků, které nespĺňovaly základní kritéria: velikost podniku a právní formu podniku s. r. o.

Následně jsem posoudila odpovědi na otázku č. 3, abych do vyhodnocení zařadila pouze odpovědi od respondentů, kteří jsou o strategickém plánování podniku dostatečně informováni.

V kategorii malých podniků odpovědělo celkem 37 respondentů, v kategorii středních podniků celkem 34 respondentů. V kategorii malých podniků spadá 25 respondentů do oblasti vedení podniku (ředitel, majitel, jednatel), 6 respondentů do kategorie ředitelů jednotlivých oddělení a 6 respondentů zastávalo jinou pozici v podniku (např. účetní, obchodní zástupce, prodejce).

V kategorii středních podniků patřilo do kategorie vedení podniku 16 respondentů, do kategorie ředitelů jednotlivých oddělení podniku 11 respondentů a 7 respondentů zastávalo jinou pozici v podniku.

Respondenti, kteří nespádali do kategorie vedení podniku nebo ředitele některého z oddělení, byli z vyhodnocení vyřazeni. Po vyřazení těchto respondentů jsem ve vyhodnocení pracovala s 58 dotazníky – 31 dotazníků vyplnili respondenti z malých podniků a 27 respondenti ze středních podniků.

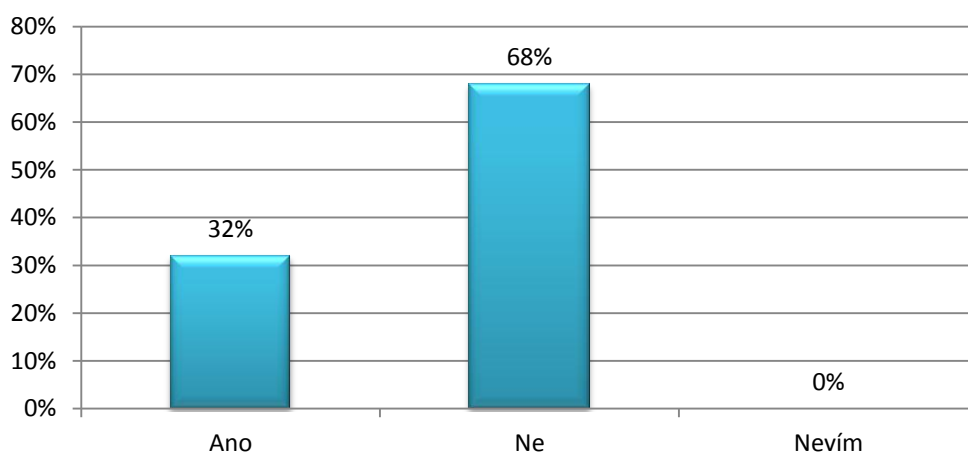
Následně jsem postupně vyhodnotila předpoklady 1 – 4. Vždy jsem při tom pracovala s otázkami, kterými je daný předpoklad ověřován. Při vyhodnocování předpokladů o malých podnicích jsem pracovala pouze

s odpověďmi respondentů z malých podniků, při vyhodnocování předpokladů o středních podnicích pouze s odpověďmi respondentů ze středních podniků. Odpovědi respondentů jsou pro větší přehlednost znázorněny pomocí grafů.

Předpoklad č. 1 zní: **„Strategické cíle malých podniků jsou vytvářeny bez využití strategické analýzy.“**

Jak jsem již uvedla výše, tento předpoklad je ověřován otázkami č. 4 – 6. Na otázku č. 4 **„Existuje dokument, ve kterém jsou uvedeny strategické cíle podniku?“** odpověděli respondenti z malých podniků následovně: 32 % odpovědělo *Ano*, 68 % odpovědělo *Ne*, 0 % *Nevím*. Výsledky jsou znázorněny v grafu 1.

Graf 1 (malé podniky): Existuje dokument, ve kterém jsou uvedeny strategické cíle podniku?

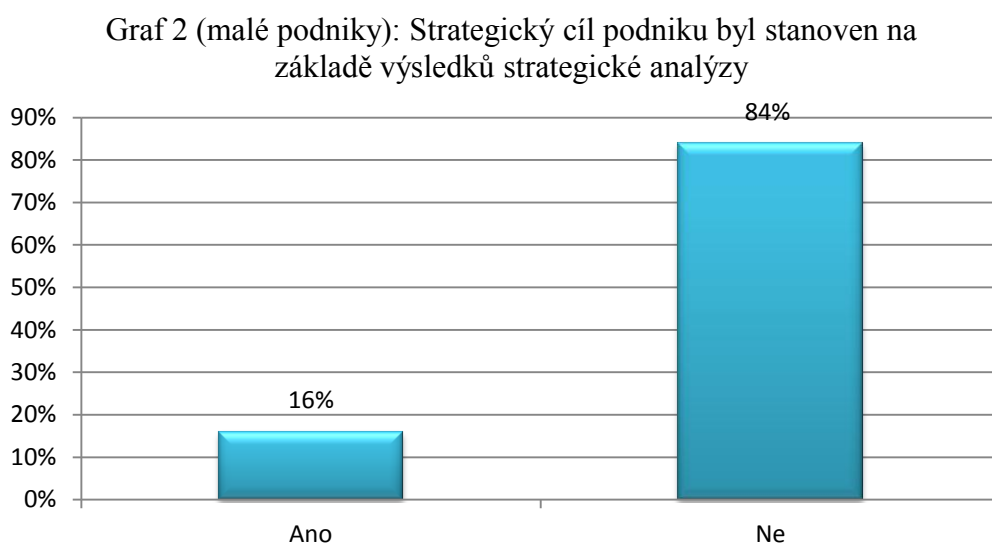


Otázka č. 5 zní: **„Byl strategický cíl stanoven na základě výsledků strategické analýzy?“** Na tuto otázku odpovědělo 19 % respondentů *Ano*, 81 % *Ne*, 0 % *nevím*.

Následovalo vyhodnocení otázky č. 6, která zní: **„Jaké činnosti zahrnovala strategická analýza provedená ve Vašem podniku?“** Tato otázka je kontrolní, proto vyhodnocuji pouze odpovědi respondentů, kteří na otázku č. 5 odpověděli *Ano*. Celkem pracuji s šesti dotazníky. Nejčastěji (ve třech případech) respondenti popisovali konkrétní typ analýzy, který byl proveden (*SWOT analýza, finanční analýza, marketingová analýza...*). Ve dvou případech popisovali respondenti rozsah a oblast podnikání, která byla analyzována.

Poslední odpověď nepovažují za popis činností strategické analýzy, protože respondent odpověděl slovy: *Software*. Analýzu software v podniku, bez analýzy jakýchkoli jiných zdrojů podniků nebo jeho okolí, nelze považovat za strategickou analýzu. Odpověď posuzují tak, že v podniku nebyla provedena strategická analýza.

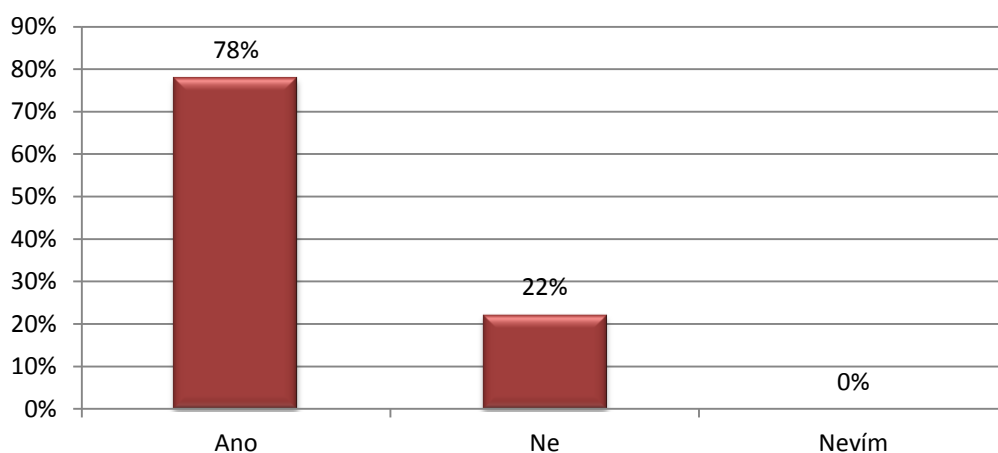
Po zhodnocení otázky č. 6 se ukázalo, že 16 % malých podniků stanovilo strategický cíl s využitím strategické analýzy. Zbývající část podniků strategickou analýzu neprovedla. Výsledky jsou zobrazeny v grafu 2:



Následně jsem provedla vyhodnocení předpokladu č. 2, který zní: **„Strategické cíle středních podniků jsou vytvářeny prostřednictvím strategické analýzy.“**

Na otázku č. 4 **„Existuje dokument, ve kterém jsou uvedeny strategické cíle podniku?“** odpověděli respondenti ze středních podniků následovně: 78 % odpovědělo *Ano*, 22 % odpovědělo *Ne*, 0 % *Nevím*.

Graf 3 (střední podniky): Existuje dokument, ve kterém jsou uvedeny strategické cíle podniku?

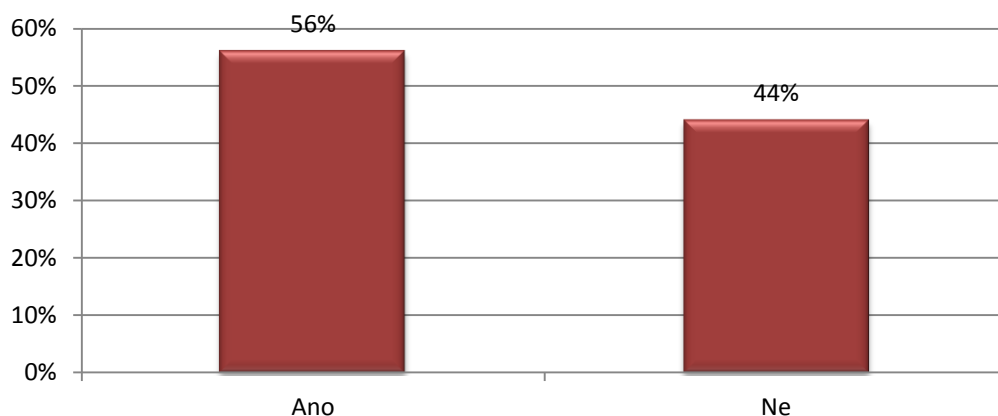


Otázka č. 5 zní: „**Byl strategický cíl stanoven na základě výsledků strategické analýzy?**“ 63 % respondentů ze středních podniků odpovědělo *Ano*, 37 % respondentů odpovědělo *Ne* a 0% odpovědělo *Nevím*.

Následně jsem provedla vyhodnocení otázky č. 6: „**Jaké činnosti zahrnovala strategická analýza provedená ve Vašem podniku?**“ Opět jsem pracovala pouze s odpověďmi respondentů, kteří na otázku č. 5 odpověděli *Ano* (celkem 17 respondentů). Nejčastěji (ve více než polovině případů) respondenti popisovali činnosti, které byly v průběhu analýzy prováděny, v pěti případech uváděli konkrétní analýzu, která byla provedena. Jeden respondent popsal oblast, která byla analyzována. Všechny výše uvedené odpovědi jsem vyhodnotila jako za popis činností strategické analýzy. Pouze dva případy nepovažuji za popis strategické analýzy. Tito respondenti uvedli odpovědi: *jakžtakž jsme analýzu provedli* a *všechny relevantní analýzy*. Vzhledem k nekonkrétnosti odpovědi nebylo možné posoudit, zda skutečně byla provedena strategická analýza.

Po zhodnocení otázky č. 6 se ukázalo, že pouze 56 % středních podniků stanovilo strategické cíle na základě výsledků strategické analýzy. Výsledky jsou pro větší přehlednost znázorněny v grafu 4.

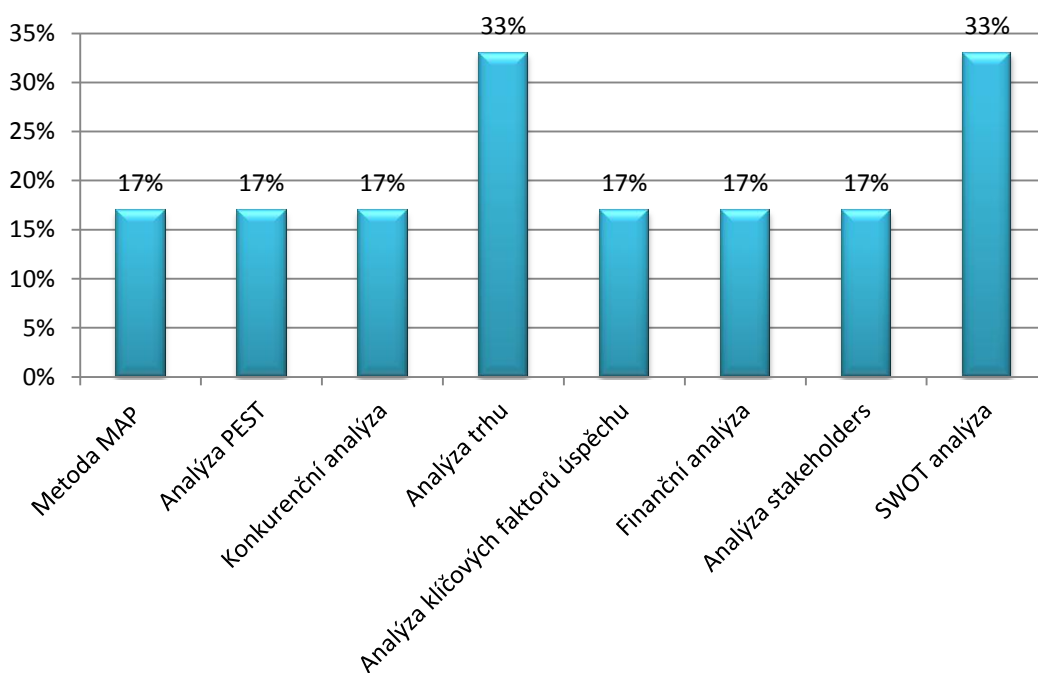
Graf 4 (střední podniky): Strategický cíl podniku byl stanoven na základě výsledků strategické analýzy



Předpoklad č. 3 zní: „**Pokud malé podniky provádí strategickou analýzu, jedná se o SWOT analýzu.**“

Tento předpoklad je ověřován otázkami č. 7 – 12. Pracuji s odpověďmi respondentů z malých podniků, ve kterých byla provedena strategická analýza. Otázka č. 7 zní: „**Pokud byla strategická analýza provedena, jaký typ analýzy byl proveden?**“ Odpovědi respondentů jsou uvedeny v grafu 5. Sloupce v grafu znázorňují jednotlivé typy analýz. U každého sloupce je uvedeno, kolik procent malých podniků tuto analýzu provedlo.

Graf 5 (malé podniky): Pokud byla strategická analýza provedena, jaký typ analýzy byl proveden?



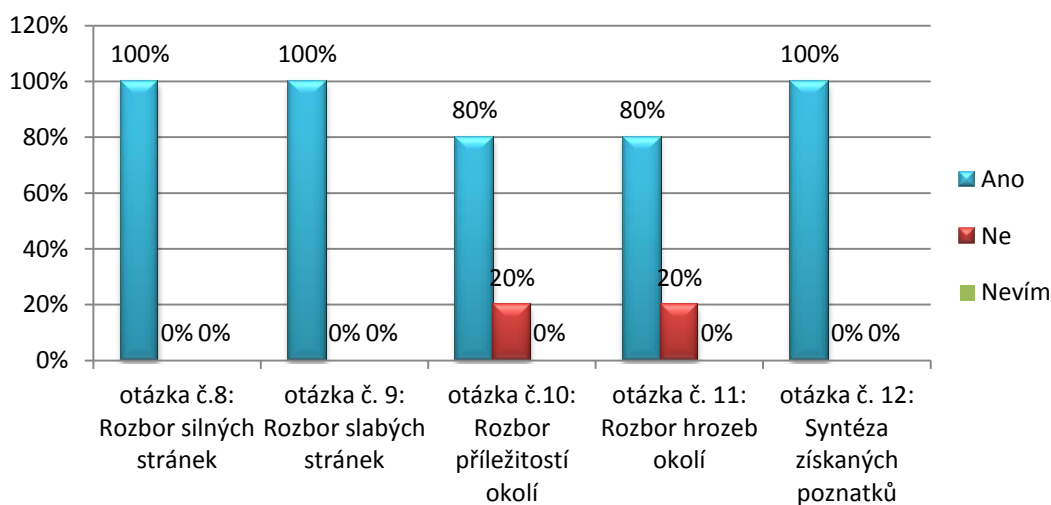
Nejčastější odpovědi, které respondenti uváděli, jsou *analýza trhu* a *SWOT analýza*. Tyto analýzy provedlo 33 % malých podniků, ve kterých byla provedena strategická analýza. Ostatní odpovědi zahrnují tyto analýzy: *PEST analýza*, *analýza pomocí metody MAP*, *konkurenční analýza*, *analýza klíčových faktorů úspěchu*, *finanční analýza* a *analýza stakeholders*. Každou z těchto odpovědí uvedlo 17 % malých podniků, ve kterých byla provedena strategická analýza.

Graf 6 znázorňuje odpovědi respondentů na otázky č. 8 – 12, které zní:

- „Byl při strategické analýze proveden rozbor silných stránek podniku?“
- „Byl při strategické analýze proveden rozbor slabých stránek podniku?“
- „Byl při strategické analýze proveden rozbor příležitostí v okolí podniku?“
- „Byl při strategické analýze proveden rozbor hrozeb v okolí podniku?“
- „Byla při strategické analýze provedena syntéza získaných poznatků o silných a slabých stránkách podniku a příležitostech a hrozbách okolí?“

U každé otázky je znázorněno, kolik procent respondentů uvedlo odpověď: *Ano*, *Ne* nebo *Nevím*.

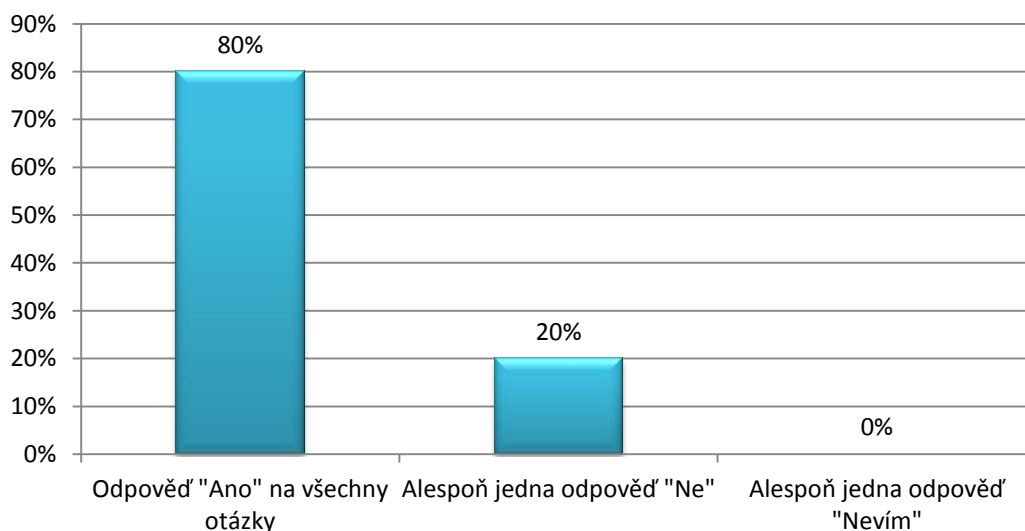
Graf 6 (malé podniky): Byl při strategické analýze proveden ...



Je patrné, že na otázky č. 8 a 9 odpověděli všichni respondenti z malých podniků *Ano*. To znamená, že rozbor silných a slabých stránek byl proveden ve všech malých podnicích, které provedly strategickou analýzu. Na otázky č. 10 a 11 odpovědělo kladně pouze 80% respondentů. To znamená, že pouze 80 % malých podniků provedlo rozbor příležitostí a hrozeb okolí. Na otázku č. 10 opět odpověděli všichni respondenti kladně. To znamená, že ve všech případech byla provedena syntéza získaných poznatků. Možnost *Nevím* se v odpovědích nevyskytovala.

Následující graf 7 ukazuje, kolik procent malých podniků, které provedly strategickou analýzu, provedlo také SWOT analýzu. SWOT analýza byla provedena, pokud respondent odpověděl na všechny otázky *Ano*. Tuto variantu odpovědí uvedlo 80 % respondentů. To znamená, že 80 % malých podniků provedlo kompletní SWOT analýzu. Zbývajících 20 % respondentů odpovědělo alespoň na jednu z otázek 8 – 12 *Ne*. To znamená, že některá z dílčích částí SWOT analýzy nebyla provedena. Odpověď *Nevím* se ve výsledcích nevyskytovala.

Graf 7 (malé podniky): Odpovědi respondentů na otázky č. 8 - 12

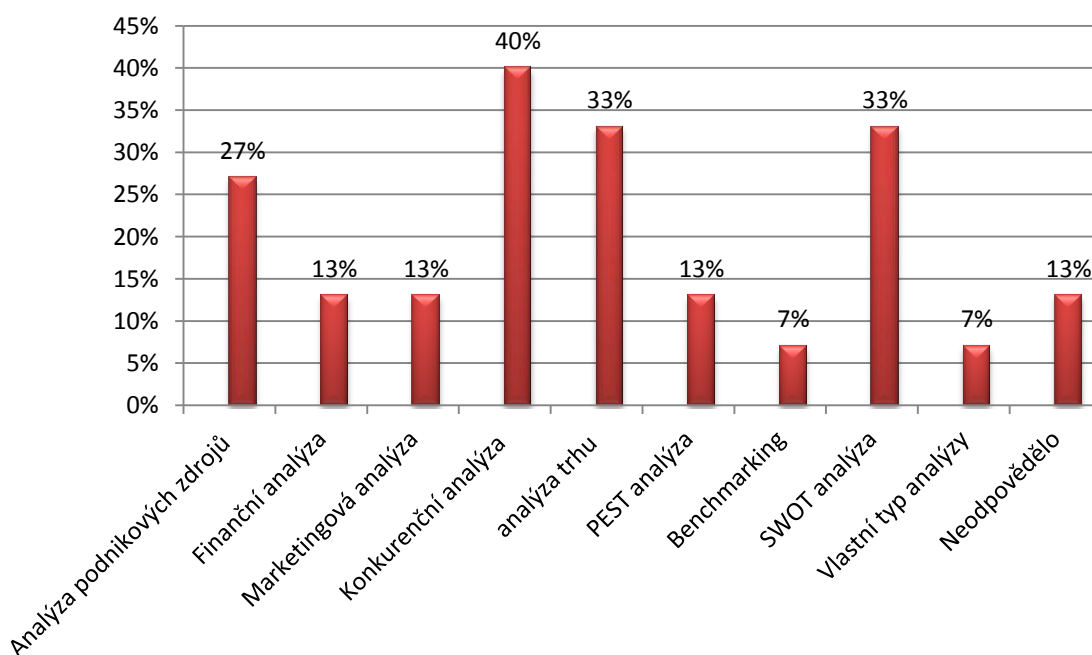


Jako poslední jsem vyhodnocovala předpoklad 4: „**SWOT analýza je nejčastěji využívanou strategickou analýzou ve středních podnicích.**“

Tento předpoklad je ověřován otázkami č. 7 – 12. Pracuji s odpověďmi respondentů ze středních podniků, ve kterých byla provedena strategická analýza.

Z kategorie středních podniků provedlo strategickou analýzu 15 podniků. Graf 8 znázorňuje odpovědi respondentů z těchto podniků na otázku č. 7 „**Pokud byla strategická analýza provedena, jaký typ analýzy byl proveden?**“ Sloupce v grafu znázorňují jednotlivé typy analýz. U každého sloupce je uvedeno, kolik procent středních podniků tuto analýzu provedlo.

Graf 8 (střední podniky): Pokud byla strategická analýza provedena, jaký typ analýzy byl proveden?



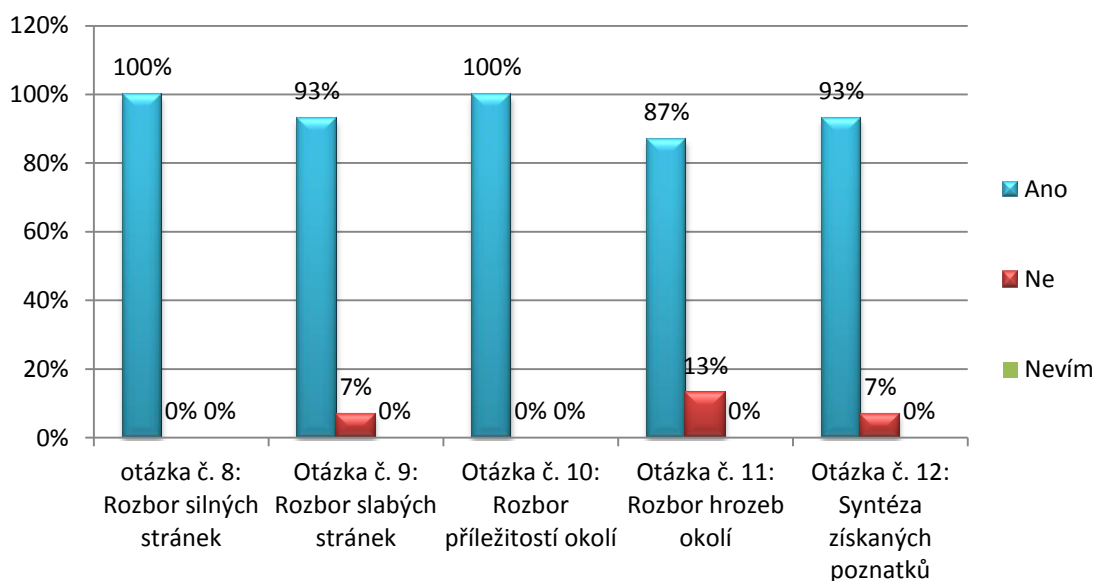
Nejčastější odpovědí na tuto otázku je *konkurenční analýza*. Tuto analýzu provedlo 40 % středních podniků. Druhou nejčastější odpovědí bylo *analýza trhu* a *SWOT analýza*, tyto analýzy provedlo 33 % středních podniků. 27 % středních podniků provedlo *analýzu podnikových zdrojů*. Ostatní odpovědi zahrnovaly možnosti: *finanční analýza*, *marketingová analýza* a *PEST analýza*. Tyto možnosti uvedlo 13 % podniků. 7 % středních podniků provedlo *Benchmarking* a *vlastní typ analýzy*. 13 % respondentů ze středních podniků neodpovědělo.

Graf 9 znázorňuje odpovědi respondentů na otázky č. 8 – 12, které zní:

- **Byl při strategické analýze proveden rozbor silných stránek podniku?**
- **Byl při strategické analýze proveden rozbor slabých stránek podniku?**
- **Byl při strategické analýze proveden rozbor příležitostí v okolí podniku?**
- **Byl při strategické analýze proveden rozbor hrozeb v okolí podniku?**
- **Byla při strategické analýze provedena syntéza získaných poznatků o silných a slabých stránkách podniku a příležitostech a hrozbách okolí?**

U každé otázky je v grafu znázorněno, jak respondenti odpovídali.

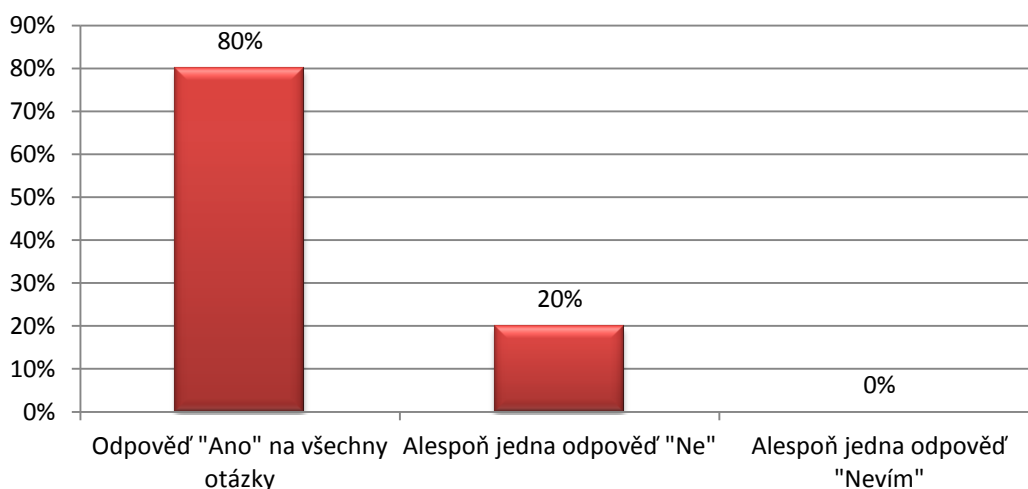
Graf 9 (střední podniky): Byl při strategické analýze proveden ...



Výsledky ukázaly, že rozbor silných stránek provedlo 100 % středních podniků. Rozbor slabých stránek provedlo 93 % středních podniků. Rozbor příležitostí okolí provedly všechny střední podniky. Pouze 87 % středních podniků provedlo rozbor hrozeb okolí a 93 % středních podniků provedlo syntézu získaných informací. Odpověď *Nevím* se neobjevila.

Následující graf 10 ukazuje, kolik procent malých podniků, které provedly strategickou analýzu, provedlo také SWOT analýzu. SWOT analýza byla provedena, pokud respondent odpověděl na všechny otázky *Ano*. Tuto variantu odpovědí uvedlo 80 % respondentů. To znamená, že 80 % středních podniků provedlo SWOT analýzu. Zbývajících 20 % respondentů odpovědělo alespoň na jednu z otázek č. 8 – 12 *Ne*. Odpověď *Nevím* se ve výsledcích nevyskytovala.

Graf 10 (střední podniky): Odpovědi na otázky č. 8 - 12



7. Vyhodnocení průzkumu

Cílem průzkumu bylo ověřit platnost čtyř předpokladů. Tyto předpoklady jsem stanovila na základě poznatků uvedených v teoretické části práce. Předpoklady jsem formulovala rozdílně pro malé a střední podniky, protože z teoretických poznatků vyplývá, že postoj malých a středních podniků je rozdílný. V následující části textu se vyjádřím ke každému předpokladu zvlášť a vyhodnotím, zda byl tento předpoklad ověřen nebo ne. Poté provedu celkové srovnání malých a středních podniků.

Předpoklad č. 1 zní: „Strategické cíle malých podniků jsou vytvářeny bez využití strategické analýzy.“

Z výsledků je patrné, že strategické cíle bez využití strategické analýzy stanovilo 16 % z celkového počtu malých podniků. To je méně než pětina z celkového počtu. Zároveň si ovšem musíme uvědomit, kolik procent malých podniků stanovilo strategické cíle s využitím strategické analýzy. Do této skupiny spadá opět pouze 16 % malých podniků z celkového počtu. Dále se ukázalo, že většina malých podniků (68 %) strategické cíle nestanovila vůbec. Tento poznatek je v rozporu s mým předpokladem, že malé podniky formulují strategické cíle bez využití strategické analýzy. Z tohoto důvodu nebyl předpoklad č. 1 potvrzen.

Předpoklad č. 2 zní: „Strategické cíle středních podniků jsou vytvářeny prostřednictvím strategické analýzy.“

Výsledky ukazují, že strategické cíle prostřednictvím strategické analýzy stanovilo 56 % středních podniků. To je více než polovina středních podniků. Podíváme-li se na ostatní výsledky, vidíme, že strategické cíle bez využití strategické analýzy stanovilo 22 % podniků. Zbývá část strategické cíle nestanovila vůbec.

Z těchto výsledků vyplývá, že předpoklad č. 2 byl ověřen, protože více než polovina středních podniků stanovila strategické cíle s využitím strategické analýzy.

Předpoklad č. 3 zní: „Pokud malé podniky provádí strategickou analýzu, jedná se o SWOT analýzu.“

Pro ověření tohoto předpokladu je nutné porovnat výsledky malých podniků, které provedly strategickou analýzu. Výsledky ukazují, že SWOT analýzu provedlo 80 % malých podniků. Dále 33 % podniků provedlo analýzu

trhu. V malých podnicích byla provedena také: PEST analýza, metoda MAP, konkurenční analýza, analýza klíčových faktorů úspěchu, finanční analýza a analýza stakeholders.

I přes to, že SWOT analýza byla nejčastěji využitým typem strategické analýzy, nejedná se o jedinou strategickou analýzu využívanou v malých podnicích. Výsledky ukazují, že bylo provedeno dalších sedm typů analýz. Na základě těchto informací jsem došla k závěru, že předpoklad nebyl potvrzen.

Předpoklad č. 4 zní: **„SWOT analýza je nejčastěji využívanou strategickou analýzou ve středních podnicích.“**

Ve středních podnicích bylo provedeno celkem 9 typů strategických analýz. Z výsledků je patrné, že SWOT analýzu provedlo 80 % středních podniků. 40 % středních podniků provedlo analýzu konkurence a 33 % podniků provedlo analýzu trhu. Dále 27 % středních podniků provedlo analýzu podnikových zdrojů a 13 % podniků provedlo finanční analýzu, marketingovou analýzu a PEST analýzu. 7 % středních podniků provedlo Benchmarking a vlastní typ analýzy. Do vyhodnocení je zahrnuto také 13 % respondentů, kteří na otázku, jaké strategické analýzy byly v podniku provedeny, neodpověděli. Nicméně při posouzení všech odpovědí na otázky, kterými je tento předpoklad ověřován, je jisté, že SWOT analýza je nejčastěji využívaným typem strategické analýzy ve středních podnicích. Předpoklad byl potvrzen.

V průzkumu byly potvrzeny pouze dva předpoklady ze čtyř. Jedná se o předpoklady č. 2 a 4, které se týkají středních podniků. Platnost předpokladů č. 1 a 3, které se týkají malých podniků, nebyla potvrzena. Ukazuje se, že přístup malých podniků ke strategickému plánování, se liší v obou ověřovaných aspektech. Překvapivé je zejména to, že většina malých podniků ani nestanovila strategické cíle. Tento fakt lze vysvětlit tím, že schopnost malých podniků přizpůsobit se změnám okolí, o které hovoří například Vodáček (Vodáček, 2004, s. 13–30) umožňuje malým podnikům úplně se vyhnout strategickému plánování.

Nyní provedu vzájemné srovnání malých a středních podniků, protože je zjevné, že jsou mezi nimi rozdíly. Rozdíl se projevuje hlavně v přístupu k formulování strategických cílů. Strategické cíle s využitím strategické analýzy formulovala méně než pětina malých podniků, ale více než polovina středních podniků.

Zajímavé je pro mě zjištění, že není podstatný rozdíl mezi podniky, které provedly strategickou analýzu. SWOT analýza je totiž využívána stejně často v malých i ve středních podnicích. Zároveň se také neobjevuje žádný výrazný rozdíl mezi rozsahem strategických analýz použitých ve středních podnicích a malých podnicích. Ukazuje se, že jak velké, tak malé podniky využívají i jiné typy strategických analýz a nesoustředí se pouze na SWOT analýzu.

Nyní se vrátím k cíli mé práce, kterým bylo zjistit, zda malé a střední podniky formulují strategické cíle s využitím strategické analýzy a zda při strategické analýze využívají SWOT analýzu. Domnívám se, že v průzkumu byly zjištěny potřebné poznatky a cíl byl naplněn.

Nicméně jsem si vědoma toho, výsledky průzkumu mohou být ovlivněny poměrně malým vzorkem respondentů, který jsem získala. Aby byly výsledky průzkumu možně zobecnit, bylo by nutné provést průzkum s rozsáhlejší vzorkem respondentů. Zároveň připouštím, že zvolená metoda sběru má svá úskalí. Jako negativum spatřuji nemožnost ověřit, zda všichni respondenti správně pochopili otázky dotazníku. Také jsem při distribuci nemohla zajistit, že dotazník bude doručen dostatečně kompetentní osobě. Tento problém jsem se pokusila eliminovat zařazením kontrolních otázek do dotazníku a vyřazením odpovědí od respondentů, kteří nezastávali pozici v managementu podniku.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem strategického plánování v malých a středních podnicích. Cílem práce je zjistit, zda malé a střední podniky při tvorbě strategických cílů vychází z výsledků strategické analýzy a zda při provádění strategické analýzy využívají SWOT analýzu.

Vzhledem k cíli práce jsem se v teoretické části zabývala otázkami strategického plánování. Popsala jsem tvorbu strategických cílů podniku a zaměřila jsem se na provedení strategické analýzy – uvedla kroky strategické analýzy a typy analýz, které lze při jednotlivých částech využít. Důležitou součástí strategické analýzy je také SWOT analýza, proto jsem se zaměřila možnosti jejího využití při strategické analýze. Pro celkové pochopení tématu jsem také shrnula kroky, které navazují na formulaci strategických cílů: implementaci a kontrolu strategie.

Důležitou pasáží teoretické části práce je kapitola o malých a středních podnicích. V této kapitole jsem uvedla poznatky z odborné literatury o vlastnostech malých a středních podniků, které ovlivňují jejich přístup ke strategickému plánování, tedy i k tvorbě strategických cílů a strategické analýze.

Na základě poznatků uvedených v teoretické části práci jsem formulovala čtyři předpoklady. Platnost předpokladů byla v praktické části ověřována pomocí dotazníkového šetření na vzorku malých a středních podniků. V průzkumu byla potvrzena platnost pouze předpokladů, které se týkají středních podniků. Ukázalo se, že přístup malých podniků k formulaci strategických cílů a ke strategické analýze neodpovídá mému očekávání.

I přes to, že byla ověřena platnost pouze dvou předpokladů, domnívám se, že v průzkumu byly zjištěny poznatky vedoucí k naplnění cíle práce.

Jsem přesvědčena, že jsem ve své práci shrnula poznatky o strategickém plánování malých a středních podniků a v praktické části jsem přispěla zjištěním poznatků o přístupu malých a středních podniků ke strategickému plánování.

Abstrakt

Jméno a příjmení autora: Barbora Matušková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název práce: Využití SWOT analýzy ve strategickém plánování

Počet znaků 78 518

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 31

Klíčová slova: strategické plánování, strategická analýza, strategické cíle, SWOT analýza, malé podniky, střední podniky

Krátká charakteristika diplomové práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda malé a střední podniky při tvorbě strategických cílů vychází z výsledků strategické analýzy a zda při strategické analýze využívají SWOT analýzu.

Práce je dělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována problematice strategického plánování. Je zaměřena zejména na provedení strategické analýzy a SWOT analýzy. Dále jsou v této části uvedeny poznatky o malých a středních podnicích a jejich přístupu ke strategickému plánování. V praktické části práce je proveden průzkum pomocí dotazníků, ve kterém je ověřována platnost předpokladů vyplývajících z teoretické části.

Abstract

Surname and name of the author: Barbora Matušková

Title of the thesis: Application of SWOT Analysis in the Strategic Planning

Key words: strategic planning, strategic analysis, strategic goals, SWOT analysis, small-sized businesses, medium-sized businesses

Brief characteristics of bachelor's thesis:

The aim of this thesis is to identify whether small and medium-sized businesses form strategic goals on the basis of the results of strategic analysis; and to identify whether they use SWOT analysis as a part of strategic analysis.

The thesis is divided into theoretical and practical part. Theoretical part focuses on the topic of strategic planning, including SWOT analysis. It also describes characteristics of small and medium-sized businesses and their approach to strategic planning. Practical part includes research using questionnaires. The aim of the research is to confirm assumptions which are based on the findings from theoretical part.

Seznam použitých zdrojů

1. Administrativní registr ekonomických subjektů. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z WWW: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BARTOŇKOVÁ Hana. *Foucaultovo andragogické kyvadlo*. Praha: MJF Praha, 2004. 292 s. ISBN 80-86284-46-1.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní text pro kombinované studium*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 135 s. ISBN 978-80-244-3569-5.
6. BELL, Daniel. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. 335 s. ISBN 80-85850-84-2.
7. ČERVENÝ, Radim et al. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
8. DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
9. DUBSKÁ, Drahomíra. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*. Praha: Český statistický úřad, 2013. 39 s. ISBN 978-80-250-2347-1.
10. HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

11. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
12. On-line databáze českých a slovenských firem. *Hbi.cz* [online]. [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.hbi.cz/?Lang=cs>.
13. KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
14. KELLER, Jan. *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2011. 197 s. ISBN 978-80-7419-059-9.
15. KERLINOVÁ, Alena. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 101 s. ISBN 978-80-7204-873-1.
16. KEŘKOVSKÝ, Miroslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
17. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 9. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
18. LINHART, Jiří, ed. *Velký sociologický slovník*. Sv. 2, P-Ž. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. s. 749-1627. ISBN 80-7184-310-5.
19. MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 105 s. ISBN 978-80-7395-755-1.

20. Pavlák, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků: studijní opora*. Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. 115 s. ISBN 978-80-261-0400-1.
21. PONGS, Armin. *V jaké společnosti vlastně žijeme?: společenská koncepce - srovnání*. Sv. 1. Vyd. 1. Praha: ISV, 2000. 265 s. ISBN 80-85866-59-5.
22. PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 152 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-5232-7.
23. Rozdíl mezi s.r.o. a a.s. *Spravafirem.cz* [online]. [cit. 25. 10. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.spravafirem.cz/rozdil-mezi-sro-a-as/>.
24. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
25. Tvorba online formulářů. *Formees.com* [online]. [cit. 2. 3. 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.formees.com/>.
26. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
27. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
28. VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
29. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

30. VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.
31. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

Seznam použitých obrázků a grafů

Obrázek 1: Strategický plánovací model	11
Obrázek 2: Kombinace faktorů SWOT analýzy.....	23
Graf 1 (malé podniky): Existuje dokument, ve kterém jsou uvedeny strategické cíle podniku?	36
Graf 2 (malé podniky): Strategický cíl podniku byl stanoven na základě výsledků strategické analýzy.....	37
Graf 3 (střední podniky): Existuje dokument, ve kterém jsou uvedeny strategické cíle podniku?.....	38
Graf 4 (střední podniky): Strategický cíl podniku byl stanoven na základě výsledků strategické analýzy	39
Graf 5 (malé podniky): Pokud byla strategická analýza provedena, jaký typ analýzy byl proveden?	39
Graf 6 (malé podniky): Byl při strategické analýze proveden.....	40
Graf 7 (malé podniky): Odpovědi respondentů na otázky č. 8 – 12.....	41
Graf 8 (střední podniky): Pokud byla strategická analýza provedena, jaký typ analýzy byl proveden?	42
Graf 9 (střední podniky): Byl při strategické analýze proveden.....	43
Graf 10 (střední podniky): Odpovědi na otázky č. 8 – 12.....	44

Přílohy

1. Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Je podnik společnost s ručením omezeným?	Ano – Ne
Počet zaměstnanců podniku?	1 - 49 zaměstnanců 50 - 249 zaměstnanců 250 a více zaměstnanců
Vaše pozice v podniku?	(odpověď respondenta)
Existuje dokument, ve kterém je uveden strategický cíl podniku?	Ano – Ne – Nevím
Byl strategický cíl stanoven na základě výsledků strategické analýzy?	Ano – Ne – Nevím
Jaké činnosti zahrnovala strategická analýza provedená ve Vašem podniku?	(Odpověď respondenta)
Pokud byla provedena strategická analýza, jaký typ analýzy byl proveden? (např. PEST analýza, konkurenční analýza atd., nebo popište krátce vlastními slovy)	(Odpověď respondenta)
Byl při strategické analýze proveden rozbor silných stránek podniku?	Ano – Ne – Nevím
Byl při strategické analýze proveden rozbor slabých stránek podniku?	Ano – Ne – Nevím
Byl při strategické analýze proveden rozbor příležitostí v okolí podniku?	Ano – Ne – Nevím
Byl při strategické analýze proveden rozbor hrozeb v okolí podniku?	Ano – Ne – Nevím
Byla při strategické analýze provedena syntéza získaných poznatků o silných a slabých stránkách podniku a příležitostech a hrozbách okolí?	Ano – Ne – Nevím

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
MATUŠKOVÁ Barbora	Pod Lipami 1478, Hranice - Město	F120106

TÉMA ČESKY:

Využití analýzy SWOT ve strategickém plánování

NÁZEV ANGLICKY:

Application of SWOT analysis in strategic planning

VEDOUČÍ PRÁCE:

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíle práce:

Cílem bakalářské práce je identifikovat možnosti využití SWOT analýzy ve strategickém plánování.

Anotace:

Cílem bakalářské práce je identifikovat možnosti využití analýzy SWOT ve strategickém plánování. Teoretická část se zabývá přístupy tvorby strategie podniku a definováním strategie podniku jako andragogického nástroje. Dále je pozornost zaměřena na vymezení znaků analýzy SWOT a aplikaci jejich jednotlivých oblastí při analýze organizačního prostředí. Praktická část práce se soustředí na určení specifik organizačního prostředí pro aplikaci analýzy SWOT a návrh technologie aplikace analýzy SWOT do strategie ziskové formální organizace.

Návrh postupu řešení:

Dílčí cíle:

Popsat přístupy tvorby strategie podniku a definovat strategii podniku jako andragogickou kategorii.

Vymezení znaků analýzy SWOT a aplikace jejich jednotlivých oblastí při analýze organizačního prostředí.

Kritéria specifik organizačního prostředí pro aplikaci analýzy SWOT.

Návrh technologie aplikace analýzy SWOT do strategie ziskové formální organizace.

Metoda sběru dat: dotazník pro identifikaci znaků specifického organizačního prostředí a jeho strategie.

Termín odevzdání pracovní verze osnovy práce: říjen 2014

Termín odevzdání definitivní verze práce: duben 2015

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

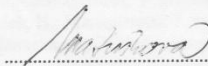
Košťan, P.; Šuleř, O.: Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

Kotler, P.: Marketing management. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

Koontz, H., Wehrich, H.: Management. 1. vydání. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

Weber, J. a kol.: Management: Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 8072610295.

Podpis studenta:



Datum:

22.4.2014

Podpis vedoucího práce:



Datum:

28.4.2014