Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza vybrané společnosti

Bc. Jana Šimůnková

Diplomová práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jana Šimůnková**
Osobní číslo:	**E12552**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Strategická analýza vybrané společnosti**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je provést analýzu a následně syntézu vlivu externích a interních faktorů působících na podnik a na základě zjištěných poznatků doporučit opatření vedoucí k podpoře jeho konkurenční pozice.

Zásady:
- Charakteristika metod vhodných pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.
- Popis vybraného podniku.
- Provedení vybraných analýz.
- Syntéza zjištěných poznatků a formulace doporučení pro podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
CHAU, B., WITCHER, J. Strategic management: principles and practice. 6th ed. S. l.: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-184-4809-936.
MARTIN, J. T. Strategic management. 6th ed. Andover: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-140-8018-071.
SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
SRPOVÁ, J., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
VOCHOZKA, M., MULAČ, P. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti, především Ing. Haně Šaravcové za poskytnuté informace a materiály. A dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich pomoc a podporu při studiu.

ANOTACE

Tato diplomové práce je zaměřena na strategickou analýzu vybrané společnosti. K provedení strategické analýzy slouží mnoho metod, které jsou popsány v první části práce. Ve druhé praktické části je charakterizován vybraný podnik a následně provedeny vybrané analýzy. Následně na základě provedených analýz jsou uvedeny návrhy a opatření, které pomohou ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategická analýza, PEST analýza, analýza odvětví, Porterova analýza, SWOT analýza, finanční analýza

TITLE

Strategic Analysis of the selected Company

ANNOTATION

This diploma thesis is aimed at strategic analysis of the selected company. For the implementation of the strategic analysis serve a lot of methods, which are described in the first part of the thesis. In second practical part is characterized selected company and then there are performed selected analyzes. Then on the basis of performed analyzes are stated proposals and measures, which will help to rise of competitiveness of the company.

KEYWORDS

Strategic analysis, PEST analysis, branch analysis, Porter´s analysis, SWOT analysis, financial analysis

Obsah

ÚVOD **11**

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ **12**

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ **18**

2.1 Analýza makroprostředí 18
2.2 Analýza mikroprostředí 21

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY **27**

3.1 Analýza vnitřních zdrojů 27
3.2 Faktory vědeckotechnického rozvoje 28
3.3 Marketingové a distribuční faktory 28
3.4 Faktory výroby a řízení výroby 29
3.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů 29
3.6 Finanční a rozpočtové faktory – finanční analýza 29

4 SWOT ANALÝZA **34**

5 POPIS VYBRANÉHO PODNIKU **37**

5.1 Základní informace o podniku 37
5.2 Organizační struktura 38
5.3 Integrovaný management systém 38

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU **39**

6.1 PEST analýza České republiky 39
6.1.1 Politické prostředí 39
6.1.2 Ekonomické prostředí 40
6.1.3 Sociální prostředí 43
6.1.4 Technologické prostředí 45
6.2 Analýza odvětví 45
6.3 Porterův model 5 konkurenčních sil 47
6.3.1 Vliv dodavatelů 47
6.3.2 Vliv odběratelů 48
6.3.3 Noví konkurenti 49
6.3.4 Stávající konkurenti 49
6.3.5 Nové produkty 50
6.3.6 Vyhodnocení Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil 50

7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU **53**

7.1 Manažerské členění zdrojů podniku 53
7.2 Faktory vědeckotechnického rozvoje 54
7.3 Marketingové a distribuční faktory 55
7.4 Faktory výroby a řízení výroby 56
7.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů 56
7.6 Finanční a rozpočtové faktory – finanční analýza 57
7.6.1 Horizontální analýza 57
7.6.2 Vertikální analýza 61
7.6.3 Poměrové ukazatele 63
7.6.4 Bankrotní a bonitní modely 69
7.6.5 Kralickuv Quick test 71

8 SWOT ANALÝZA **73**

8.1 Silné stránky 73
8.2 Slabé stránky 74
8.3 Příležitosti 74
8.4 Hrozby 75
8.5 Vyhodnocení SWOT analýzy 75

9 SHRNUTÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ A FORMULACE DOPORUČENÍ PRO PODNIK **78**

9.1 SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PŘEDEŠLÝCH ANALÝZ 78
9.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 79
ZÁVĚR 81
POUŽITÁ LITERATURA 82
SEZNAM PŘÍLOH 88

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrné mzdy v Kč 42
Tabulka 2: Dodavatelé 48
Tabulka 3: Odběratelé 49
Tabulka 4: Vyhodnocení Porterova modelu 51
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců 54
Tabulka 6: Ukazatele likvidity 63
Tabulka 7: Ukazatele rentability 65
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti 66
Tabulka 9: Ukazatele aktivity 67
Tabulka 10: Ukazatele CASH FLOW 68
Tabulka 11: Altmanovo Z skóre 69
Tabulka 12: Index bonity 70
Tabulka 13: Bodové ohodnocení Kralickova Quick testu 71
Tabulka 14: Kralickuv Quick test 71
Tabulka 15: Vyhodnocení SWOT analýzy 76

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Životní cyklus strategického řízení 13
Obrázek 2: Okolí podniku 17
Obrázek 3: PEST analýza 19
Obrázek 4: Porterův model 24
Obrázek 5: Index bonity 33
Obrázek 6: Diagram analýzy SWOT 35
Obrázek 7: Organizační struktura 38
Obrázek 8: HDP (v mld. Kč) 41
Obrázek 9: Obecná míra nezaměstnanosti (v %) 41
Obrázek 10: Míra inflace (v %) 42
Obrázek 11: Věková struktura 43
Obrázek 12: Struktura vzdělání obyvatelstva 44
Obrázek 13: Index stavební produkce (v %) 2009 - 2012 46
Obrázek 14: Stavební práce celkem (v mld. Kč) 2009 – 2012 46
Obrázek 15: Celkové tržby v odvětví (v mil. Kč) 2009 - 2012 47
Obrázek 16: Meziroční změna majetku (v tis. Kč) 2008 - 2012 58
Obrázek 17: Meziroční změna pasiv (v tis. Kč) 2008 - 2012 58
Obrázek 18: Vývoj nákladů a výnosů (v tis. Kč) 2008 - 2012 59
Obrázek 19: Vývoj tržeb (v tis. Kč) 2008 - 2012 60
Obrázek 20: Vývoj HV po zdanění (v tis. Kč) 2008 - 2012 60
Obrázek 21: Vývoj CF (v tis. Kč) 2008 - 2012 61
Obrázek 22: Rozložení majetku v letech 2008 - 2012 61
Obrázek 23: Složení dlouhodobého majetku v letech 2008 - 2012 62
Obrázek 24: Rozložení pasiv v letech 2008 - 2012 62
Obrázek 25: Ukazatele likvidity 64
Obrázek 26: Ukazatele rentability 66
Obrázek 27: Ukazatele zadluženosti 67
Obrázek 28: Ukazatele aktivity 68
Obrázek 29: Ukazatele CASH FLOW 69
Obrázek 30: Altmanovo Z skóre 70
Obrázek 31: Index bonity 71
Obrázek 32: Kralickuv Quick test 72
Obrázek 33: Vyhodnocení SWOT analýzy 77

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4C	zákazník (customer), náklady (cost), dostupnost řešení (convenience), komunikace (communication)
4P	produkt, cena (price), propagace (promotion), distribuce (place)
BCG	The Boston Consulting group
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CA	celková aktiva
CF	cash flow
CFS	kritické faktory úspěchu
CK	cizí kapitál
CP	cenný papír
EAT	čistý zisk po zdanění a úroky
EBIT	čistý zisk po zdanění
FS	finanční situace
HDP	hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
OZE	obnovitelné zdroje energie
PEST	politické, ekonomické, sociální a technologické
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
SH	souhrnná finanční situace
SPACE	Strategic position and action Evalution
SWOT	strenghts, wrongs, opportunities, threads
VK	vlastní kapitál
VS	výnosová situace
ZSV	základní stavební výroba

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je strategická analýza vybrané společnosti. Téma jsem si zvolila především z důvodu rozvinutí své bakalářské práce, která se týkala finanční analýzy podniku.

Cílem diplomové práce je vypracování strategické analýzy vybrané společnosti, následné vyhodnocení zjištěných poznatků strategické analýzy a návrhy vedoucí k podpoře podnikové strategie.

V první části diplomové práce je vysvětleno, co je to strategické řízení a strategická analýza. Následně jsou charakterizovány jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V analýze vnějšího prostředí, která se dělí na analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí je z hlediska analýzy makroprostředí podrobněji popsána PEST analýza. Z hlediska analýzy mikroprostředí je podrobněji popsána analýza odvětví a Porterův model pěti konkurenčních sil. Na konci první části je charakterizována SWOT analýza, která je vypracována na základě předchozích analýz.

V druhé části diplomové práce je charakterizována společnost a následně jsou provedeny vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jako první z analýz je provedena analýza vnějšího prostředí. Analýza makroprostředí prostřednictvím PEST analýzy zaměřené na Českou republiku. Analýza mikroprostředí, kde je provedena analýza odvětví stavebnictví a následně analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Po analýze vnějšího prostředí je provedena analýza vnitřního prostředí, kde jsou rozebrány zdroje podniku a následně faktory, které je budou doplňovat. V rámci faktorů je vypracována i finanční analýza. Finanční analýza obsahuje horizontální a vertikální analýzu, na které navazuje analýza poměrových ukazatelů a analýza pomocí bankrotních a bonitních modelů.

Po analýze vnitřního prostředí je provedena SWOT analýza, ve které jsou rozebrány silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby. V závěru druhé části jsou popsány návrhy a doporučení, které by měl podnik provést, pro odstranění problémů a nedostatků zjištěných z předcházejících analýz pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.“ [19; s. 1]

Strategické řízení představuje proces, při kterém vrcholový management formuluje a zavádí strategie, které směřují k dosažení stanovených podnikových cílů. Tyto strategie si podnik stanovuje takovým způsobem, aby existoval soulad mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a dále, aby byla zajištěna prosperita a úspěšnost podniku.

„*Organizace, které využívají strategického řízení, mají tyto výhody:*

- *aktivně se podílejí na vývoji své budoucnosti;*
- *ovlivňují aktivity ve svém okolí;*
- *ujímají se kontroly nad svou budoucností;*
- *vykazují významné zlepšení produktivity práce zaměstnanců;*
- *lépe si uvědomují nebezpečí a hrozby v externím prostředí;*
- *efektivněji alokují zdroje atd.“* [1; s. 9]

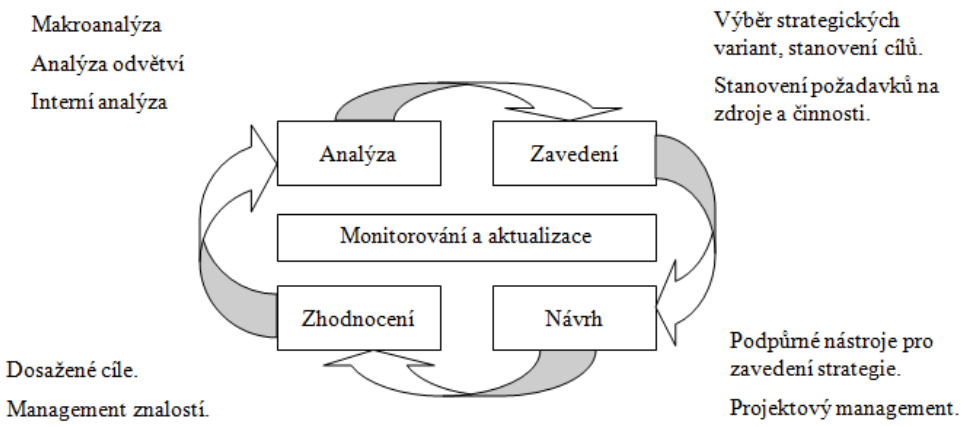
V dnešním podnikatelském prostředí je nutné, aby měly podniky k dispozici jasnou vizi a směr, kterým se chystají dále ubírat. „*To jsou strategické plány, podle kterých lze posuzovat kvalitu podnikatelského jednání. K propracování těchto plánů by mohly sloužit například kvalitní strategické znalosti, umožňující vedení poznat budoucí potřeby podnikání a adaptovat dovednosti, které jsou nezbytné k řízení v dnešním konkurenčním prostředí.“* [12; s. 16]

„*Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 základních, neustále se opakujících fázích (tzv. Strategický cyklus):*

- *formulace strategie (mise organizace, její vize a strategických cílů);*
- *plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace);*
- *realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů);*
- *kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).“* [45]

Pro formulaci strategie využívá strategické řízení často uplatňovaný hierarchický přístup, který je založený na formulaci poslání podniku, podnikové vize, strategických cílů a strategie.

Proces formulace a realizace strategie je možné znázornit následujícím cyklem, kdy se ve fázi analýza jedná především o identifikaci vnitřních schopností podniku a také o identifikaci a pochopení externích faktorů, které ovlivňuj vývoj prostředí, ve kterém se daný podnik pohybuje.



Obrázek 1: Životní cyklus strategického řízení

Zdroj: [19; s. 5]

Poslání vyjadřuje smysl existence daného podniku, identifikuje jeho základní funkce a udává, proč organizace působí a jaký je její účel. V podstatě je poslání prohlášení o tom, co organizace dělá a jaký má její činnost smysl.

Vize představuje realizovatelnou představu o budoucím stavu podniku v souladu s posláním podniku.

„Strategické cíle konkretizují schopnosti, které musí být dosaženy celkově nebo v nějaké kombinaci z důvodu dosažení nějakého zásadního, souhrnného výsledku (dopadu) pro plnění poslání nebo vize organizace.“ [4; s. 12] Podnikové cíle jsou velice často reprezentovány ekonomickými charakteristikami, ale mohou být zaměřeny i do oblasti sociální, na růst podniku nebo na prvky konkurenčního boje. *„Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria (označovaná někdy jako metoda „SMART“):*

- ***S**timulating – stimulující;*
- ***M**easurable – měřitelné;*
- ***A**cceptable – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat;*
- ***R**ealistic – reálné;*
- ***T**imed – vymezené v čase.“* [19; s. 3]

„Úspěch každé úspěšné firmy je založen na její strategii.“ [20; s. 25] **Strategie** představuje koncept celkového chování podniku pro dosažení strategických cílů, kdy určuje

nezbytné činnosti a rozdělení zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů. Strategii je možné chápat jako proces, objem aktivit nebo jako prvek s vazbou na okolí. Je to nezbytný nástroj pro přežití podniku a pro jeho prosperitu. Jejím zásadním úkolem je připravit podnik na všechny možné situace, které by s vysokou pravděpodobností mohly vzniknout v budoucnu. Musí být v souladu s prostředím, které obklopuje podnik s ohledem na jeho postavení a vlastní předpoklady. Proto pro formulaci strategie je nezbytná návaznost na výsledky strategické analýzy.

„*Úspěch nově zvolené strategie nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale rovněž i na schopnostech firmy, která se mění se změnami tohoto prostředí. Prognózování a plánování se netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitostí uvnitř firmy. Tyto dvě činnosti se musí vzájemně doplňovat a podporovat. Do oblasti zájmů se tak dostávají firemní schopnosti, kultura, styl řízení i provádění vnitrofremních změn.*“ [4; s. 16]

Strategické plánování představuje nedílnou součást strategického řízení a je jedním z nedůležitějších úkolů managementu. Při tomto procesu se definují strategické cíle podniku a také se určuje strategie pro celou organizaci tak, aby byly efektivně využity zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. V podstatě jde o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Výhodnější pozice na trhu je výsledkem strategického plánování.

Podle Grasseové [4; s. 37] je možné mezi typické a v praxi nejčastěji prováděné činnosti strategického plánování zařadit:

- stanovení poslání nebo vize organizace;
- provedení nějakého typu vnější a vnitřní analýzy;
- analýza situace, realizovaná zpravidla SWOT analýzou nebo různými modely hodnocení;
- stanovení strategických cílů;
- stanovení specifických cílů pro dosažení strategických cílů;
- stanovení iniciativ, opatření ke splnění specifických cílů;
- přiřazení odpovědnosti a časového horizontu pro každý specifický cíl;
- zpracování komunikačního plánu a dopracování strategického plánu;

Strategická analýza

„*Strategická analýza a rozhodnutí je krok v procesu strategického managementu, kdy manažeři zvažují alternativy strategií a vybírají ty, které bude firma následovat*.“ [15; s. 252] Strategická analýza tvoří základ pro strategické řízení v podniku, jelikož poskytuje analytické podklady jak z vnitřního prostředí podniku, tak i z jeho okolí. Za cíl si tato analýza pokládá identifikovat, analyzovat a nakonec ohodnotit všechny možné faktory, u kterých je možno předpokládat, že budou mít určitou měrou vliv na konečnou volbu cílů strategie podniku. Jako výchozím bodem pro stanovení cílů podniku a určení strategie je analýza předchozího a současného vývoje.

„*Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí.“* [44]

Pro sestavení strategické analýzy je vhodné postupovat podle následujících kroků: [34]

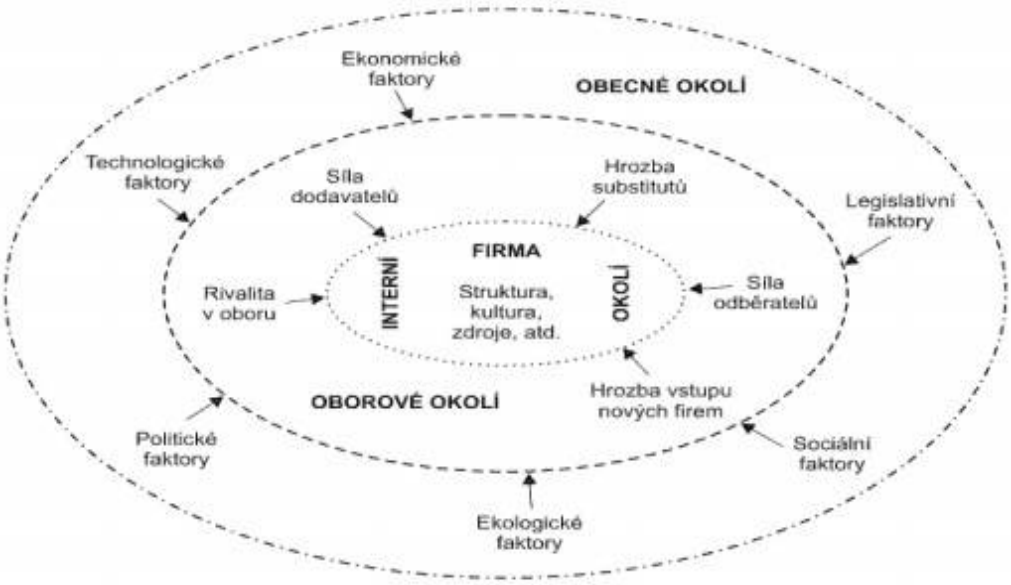
1. krok – definovat problém nebo cíl, který vyžaduje analýzu podniku. Nějaké případy mohou obsahovat: Jak můžeme získat větší konkurenční podíl na trhu, Jak můžeme budovat image firmy a další. Důležité je nezapomenout na identifikaci, která část obchodní entity bude vůdčí částí analýzy.
2. krok – shromáždit nutné informace pro posouzení silných a slabých stránek podniku zahrnující situaci nebo řešený problém. Zde se může použít pozorovací studie nebo rozhovory, anebo shromáždit kvalifikovaný tým k brainstormingu a sepsat zprávu o těchto oblastech. Mezi silné stránky mohou patřit například: zaměstnanci, schopnosti, majetek nebo lokace, finanční zdroje a další. Naproti tomu slabé stránky mohou zahrnovat: chybějící jakékoli silné stránky nebo kapacity pro jejich získání.
3. krok – definovat, jaké potenciální příležitosti a hrozby mohou být zahnuty v problému, který se podnik snaží vyřešit. Nejčastěji je nejlepším řešením sestavit tým, který se skládá z jednotlivých pracovníků uvnitř organizace, kteří mají potřebné znalosti z jednotlivých oddělení a konkurenčních prostředí, které budou klíčové pro vedení a implementaci stanovených řešení. Tento tým pak může identifikovat příležitosti a hrozby podniku. Mezi příležitosti může patřit například: změny ve vládních regulacích, změna ve společenském názoru a další. Potenciální hrozby mohou zahrnovat položky, které byly navrženy pro případ, kdy by byl výsledek negativní pro firmu.

4. krok – projít si výsledky analýzy podniku. To se může prokázat jako pomocné pro sestavení našich výsledků s oddělenými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami podniku. Následně se budou zjištěné informace používat pro co nejefektivnější využití silných stránek podniku, omezení slabých stránek, optimalizaci příležitostí a vyhnutí se možným hrozbám.

Mezi hlavní přínosy, které lze z analýzy očekávat patří například odhalení dlouhodobých trendů, které slouží k rozpoznání vývoje prostředí. Dále se pak používá za účelem vyvarování se minulých chyb, k čemuž dopomáhá analýza minulého vývoje a také k využití předchozích úspěchů. Z výsledků strategické analýzy vyplývají základní východiska pro formulaci strategie podniku.

Podnik tímto způsobem analyzuje své prostředí, aby získal informace o své pozici v prostředí, ve kterém působí, dále pak, aby mohl efektivně reagovat na neustálé změny ve svém okolí a tím si zajistit přežití. Také pro to, aby vnímal podnik jako celek, předešel možným překvapením od konkurentů a také aby si mohl vytvořit silnou základnu pro své strategické aktivity.

Strategická analýza v sobě zahrnuje různé strategické techniky a metody, které se využívají pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, ve kterém organizace působí a také pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace. Je možné vymezit dva základní okruhy orientace strategické analýzy s ohledem na její cíle. Tyto dva základní okruhy zahrnují analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dvě roviny jsou navzájem propojené a existuje mezi nimi vzájemná souvislost.



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: [12; s. 40]

Strategickou analýzu je na základě popisu prostředí možné rozdělit na dvě základní fáze, mezi které patří analýza okolí, která se dělí na analýzu vlivu makroprostředí (je to analýza nepřímých vlivů vnějšího prostředí, do které se řadí například PEST analýza) a analýzu vlivu mikroprostředí (lze ji také označit jako analýzu přímých vlivů vnějšího prostředí, kam lze zařadit například analýza odvětví, Porterův model pěti konkurenčních sil), a analýza vnitřních zdrojů a schopností, kam patří například analýza 4P, analýza vnitřních zdrojů, BCG matice, finanční analýza a další.

„Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.“ [19; s. 11] K tomu je využívaná tzv. SWOT analýza, která je založena na identifikaci silných a slabých stránek podniku a zároveň je porovnává s příležitostmi a hrozbami v okolí podniku. Mezi další analýzy, které je možné k tomuto účelu použít, se řadí například SPACE analýza anebo i analýza CFS.

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza okolí je zaměřena na identifikaci a rozbor faktorů v okolí podniků, které ovlivňují strategickou pozici podniku a které také mohou vytvářet potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Dále také zkoumá vlivy trendů u jednotlivých faktorův makro i mikrookolí s ohledem na vymezené odvětví, ve kterém daný podnik působí.

2.1 Analýza makroprostředí

Prostředí, ve kterém podnik působí, zahrnuje faktory, jejichž působení může na jedné straně vytvářet nové příležitosti pro další rozvoj podnikání a na straně druhé může jít o potenciální hrozby pro existenci podniku. Důležitost analýzy okolí je dána především tím, že hlavní příčiny růstu či poklesu anebo jiných dlouhodobých změn ve fungování podniku jsou ve většině případů převážně dány vlivem faktorů okolí a teprve na druhém místě vnitřním stavem podniku.

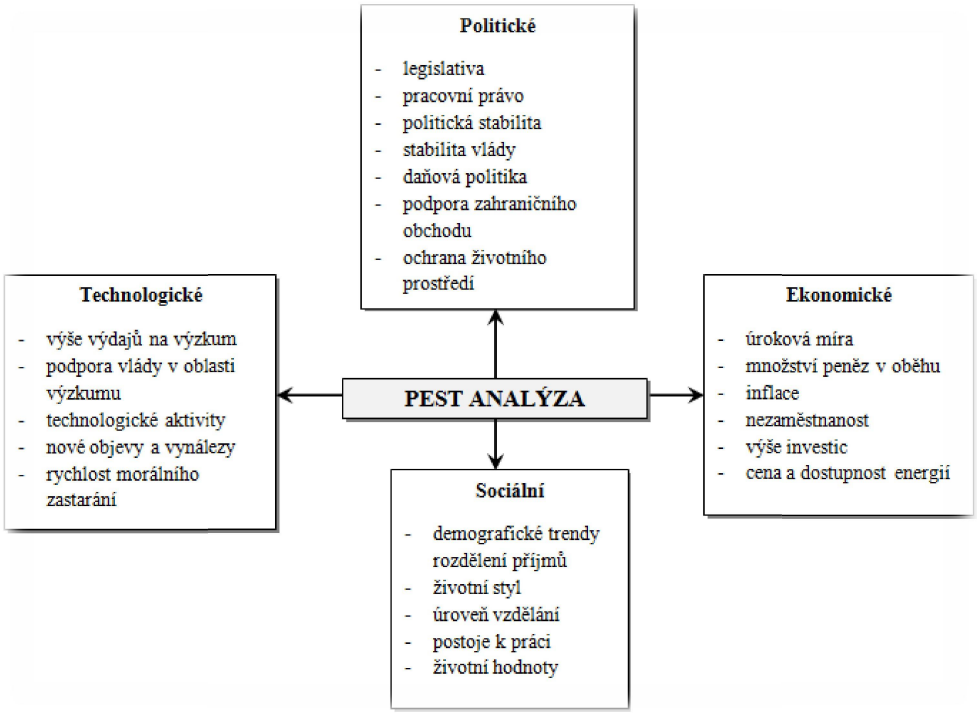
Analýza okolí k dosažení svých cílů využívá dvou metod, mezi které patří PEST analýza podniku, která se zabývá analýzou podniku z hlediska politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí. A metoda „4C“, která se zabývá analýzou faktorů globalizace. *„Analýza firemního okolí by měla být uskutečňována ve třech základních, navazujících krocích:*“ [9; s. 34]

1. krok zahrnuje analýzu dosavadní strategie a nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí. Při této fázi je také nutné zjistit, jestli a jak je současná strategie naplňována.
2. krok zahrnuje identifikaci stavu a předpověď vývoje okolí podniku. V této fázi je nutné hledat odpověď na otázku, jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje okolí podniku. Zda je možné v budoucnu očekávat nějaké významné změny v postavení firmy a jejího okolí.
3. krok zahrnuje ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický vývoj podniku a určení nových příležitostí a hrozeb důležitých pro podnik. U této fáze je také nutné si položit otázky, zda jsou změny ve strategických cílech nutné a zda budou redukovat identifikované strategické mezery a případně i eliminovat potenciální hrozby.

PEST analýza

Tato analýza se zabývá zkoumáním makroprostředí ze čtyř hledisek, které jsou tvořeny z politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti. Tyto čtyři oblasti jsou považovány za klíčové faktory makrookolí. „*PEST analýza je obvykle používána při analýze vnějšího prostředí podniku.*“ [16; s. 467]

PEST analýza vychází z poznání minulého vývoje zkoumaných faktorů a následně se snaží o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve zkoumaných čtyřech oblastech. Na obrázku č. 3 je možné vidět přehled některých základních skupin faktorů, které jsou zkoumány v rámci PEST analýzy.



Obrázek 3: PEST analýza

Zdroj: [1; s. 35]

„*Proces vytváření PEST analýzy by měl být prováděn tolika manažery, kolik jich je potřeba aby se získaly ty nejlepší výsledky. To zahrnuje následující kroky:*

- *První krok – získávání informací o politických, ekonomických, sociálních a technologických změnách + jakékoliv další faktory.*
- *Druhý krok – identifikace, který faktor z PEST analýzy představuje příležitosti nebo hrozby.“* [40]

Jelikož výsledky ze sledovaných faktorů mohou poskytnout relativně mnoho informací o vnějším okolí podniku, je vhodné získané informace selektivně rozdělit podle jejich

důležitosti a následně do všech podrobností rozebrat ty nejdůležitější. Zároveň je při tomto rozboru vhodné definovat důvody vedoucí ke změně vývoje faktoru v čase, odhadnout míru jejich vlivu na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek.

Cíl PEST analýzy nespočívá ve vytvoření vyčerpávajícího seznamu všech faktorů, které na podnik působí, vzhledem k tomu že ne všechny podniky jsou ovlivňovány stejnou měrou. Proto je důležité rozpoznat faktory, které přímo souvisí se sledovaným podnikem.

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory pro podnik představují významné příležitosti k jeho dalšímu rozvoji, ale zároveň přestavují i ohrožení. Politická omezení se týkají každého podniku, ať už je to prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, tak i ochrany životního prostředí, domácích podnikatelských subjektů a dalších činností, které jsou zaměřené na ochranu lidí bez ohledu na to, zda jsou v roli zaměstnanců nebo zákazníků.

V případě legislativy je možné říci, že existence zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a současně i samo podnikání může velkou měrou ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky, vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Při svém rozhodování je podnik nejvíce ovlivňován vývojem makroekonomických trendů, kde mezi základní indikátory, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku, mezi které patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. „*Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny*.“ [19; s. 17]

V důsledku ekonomického růstu dochází ke zvýšení spotřeby, příležitostí na trhu a naopak. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku, ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a ovlivňuje investiční aktivitu podniku, jelikož určuje cenu kapitálu. Její nízká hodnota představuje příležitosti pro realizaci záměrů podniku. Dále vliv inflace se může negativně odrážet v intenzitě investičních činností a tím bude limitovat ekonomický rozvoj. Jako poslední indikátor slouží devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích.

Jednotlivé míry je obtížné prezentovat odděleně, jelikož jsou provázány a existují mezi nimi souvislosti. Při zachycení uvedených souvislostí a následném promítnutí jejich vlivu na podnik. Odhadování a následné předvídání vývojových tendencí v této oblasti představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby podnikové strategie. Konkrétními propočty dopadu ekonomických faktorů se zabývá finanční analýza.

Sociální a demografické faktory

Tyto faktory souvisejí s vlivy, které jsou spojené s postoji, životem obyvatelstva a jeho strukturou. Sociální faktory mohou na jedné straně výrazným způsobem ovlivňovat poptávku po zboží a službách a na druhé straně silně ovlivňovat i stranu nabídky.

Technologické faktory

Změny v této oblasti mohou náhlým a velmi dramatickým způsobem ovlivnit okolí podniku. Podnik musí být informován o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají hlavně z toho důvodu, aby se vyhnul zaostalosti a také aby prokazoval aktivní inovační činnost. Schopnost předvídání dalšího vývoje směrů technického rozvoje se může stát významnou složkou v úspěšnosti podniku. Klíč k úspěchu spočívá v přesném předvídání budoucích schopností podniku a pravděpodobných vlivů.

2.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí a schopností je zaměřena na analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem analýzy je identifikovat faktory a míru jejich vlivu na odvětví. Tato analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jeho vývoje a trendů. Dále analýza vnitřních zdrojů obsahuje i analýzu konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví s důrazem na konkurenční síly. Pro tuto problematiku je používán Porterův model pěti konkurenčních sil.

Analýza odvětví

„Analýza mikrookolí většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.“ [44]

V analýze odvětví se zahrnuje zkoumání tří oblastí, které se dělí na základní charakteristiky odvětví, strukturu odvětví a životní cyklu odvětví. Odvětví se považuje za klíčový aspekt okolí podniku. Analýza odvětví se z hlediska základní charakteristiky

odvětví soustřeďuje na vše podstatné. Za odvětví se tak považuje skupina organizací, které mají mnoho společných charakteristik.

Podle Sedláčkové [19; s. 31] směřuje analýza odvětví k odhalení impulzů, které vyvolávají změny v odvětví a také k odhadu předpokládaného směru vývoje a strukturu odvětví. V tom spočívá předpoklad nalezení odpovědí na otázky.

- V čem spočívá základní charakteristiky odvětví?
- Jak je odvětví strukturováno?
- Jaký vliv má struktura odvětví?
- Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
- Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?

Analýzu odvětví je vhodné začít zkoumáním základních charakteristik daného odvětví, jelikož jednotlivá odvětví jsou v nich velice odlišná. Mezi tyto charakteristiky patří například velikost trhu (například objem produkce), geografický rozsah konkurence, růst trhu a fáze životního cyklu, počet konkurentů a jejich relevantní velikost, počet a velikost zákazníků, vstupní a výstupní bariéry a další.

Nutné je také určit strukturu odvětví, kdy se použijí informace ze základních charakteristik odvětví a sestaví se hrubý profil odvětví. Struktura odvětví může být rozdělena do čtyř skupin, které se dělí na vytvářející se odvětví, „rychlé trhy“, zralá odvětví a roztříštěná odvětví.

Pro určení struktury odvětví je možné využít i rozdělení na automatizované a konsolidované prostředí, ve kterém se může rozlišovat dokonalá a nedokonalá konkurence (monopol, oligopol a duopol).

„Automatizované prostředí, charakteristické dokonalou konkurencí, má zpravidla nízkou úroveň vstupních bariér a malou diferenciací produktů. Obojí dohromady je příležitostí pro vstup nových organizací.“ [1; s. 39] Na druhou stranu konsolidované prostředí, kde je malý počet firem ve formě buď monopolu, oligopolu či duopolu, nebo zde existují vysoké vstupní bariéry. V tomto prostředí mohou akce jednoho podniku ovlivňovat chování ostatních konkurentů. Proto je nutné předvídání a zvažování svých rozhodnutí. Pro růst organizace se mohou menší podniky snažit například vyhledáváním a následným vyplňováním tržních výklenků.

Poslední částí analýzy odvětví je životní cyklus odvětví, jelikož všechna odvětví jsou charakterizována trendy a vývojem, které způsobují změny v odvětví, ať už postupně nebo skokem, u kterých je nutná strategická reakce zúčastněných organizací.

„Model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu, tj. zkoumá, zda počet zákazníků a poptávka roste. Vývoj odvětví zpravidla prochází etapami: vznik, růst, zralost a pokles.“ [1; s. 40] V etapě vzniku podniky kladou důraz na rozvoj trhu a specifické přednosti. V etapě růstu se podnik snaží upevnit svou pozici a zvyšovat podíl na trhu. Etapa zralosti s sebou přináší jen pozvolný růst poptávky a na tento popud podniky musí volit strategii v oblasti snižování cen anebo prostřednictvím výrobkové diferenciace. Poslední etapa poklesu znamená pokles poptávky, kdy organizace musí zvažovat, zda je schopná nepříznivý vývoj poptávky zvrátit anebo zda by měla zvážit odchod z odvětví.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza konkurenčních sil se orientuje na rozbor konkurenční situace, dále na zdroje konkurenčních tlaků a jejich intenzitu, na akce a reakce rivalů a také na současnou a budoucí situaci. K řešení tohoto problému významně přispěl M. Porter, který sestrojil model pěti sil, který je ve své podstatě nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí podniku.

Tento model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř odvětví a tím tak umožňuje vytvořit základnu pro rozhodování při tvorbě konkurenční výhody podniku. *„Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy (model v tomto případě slouží především jako prostředek pro shromáždění relevantních fakt potřebných pro rozhodování o strategii), tak při hodnocení navržené strategie tak, že rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek.“* [9; s. 49]

Mezi tyto otázky patří zejména, zda zamýšlená opatření snižují vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů nebo hrozbu substitutů. Dále zda zamýšlená opatření zvyšují bariéry vstupu do odvětví a zda zlepšují pozici firmy vůči konkurentům, popřípadě jestli snižují konkurenční rivalitu v odvětví.

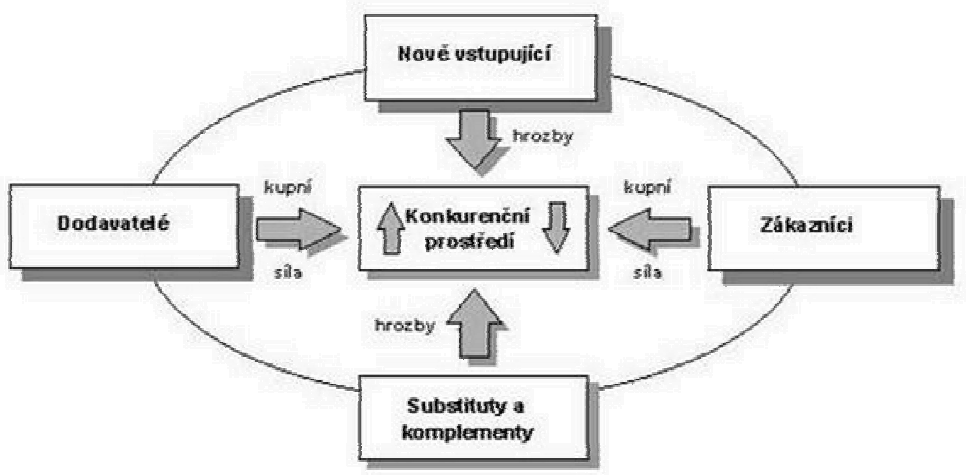
„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.“ [19; s. 47] Je důležité, aby podnik, který chce dosáhnout úspěchu, dokázal rozpoznat tyto síly, vyrovnal

se s nimi, reagoval na ně a pokud by to bylo jen trochu možné, také změnil působení vlivů ve svůj prospěch.

„Za účelem toho, aby se tento model proměnil v efektivní nástroj, musíme pracovat se skutečnými údaji, jinak se z toho stane subjektivní a abstraktní rámec. Potřebujeme zdůvodnit a kvantifikovat prohlášení, jinak to zůstane čistě pojmové.“ [41]

Mezi hlavní konkurenční síly odvětví, které Porter identifikoval, patří:

- rivalita stávajících konkurentů v odvětví,
- vstup nových konkurentů do odvětví,
- hrozba substitučních výrobků organizací v jiných odvětvích,
- vyjednávací pozice dodavatelů,
- vyjednávací pozice odběratelů.



Obrázek 4: Porterův model

Zdroj: [11; s. 41]

Každá z těchto pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence v daném odvětví. *„Model má pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie s uvedenými faktory musí management počítat a může se pokusit je i ovlivnit ve svůj prospěch.“* [44]

Vyjednávací síla zákazníků

Existují případy, kdy se dá říci, že zákazník má celkem silnou vyjednávací sílu. Tyto případy nastanou například v případě, kdy zákazník chce snížit své náklady nebo kdy sám je silným distributorem a tím je schopen ovlivňovat ostatní obchodníky a zákazníky. Silnou vyjednávací sílu má v případě, kdy je velkým či významným zákazníkem

a má možnost celkem snadno přestoupit ke konkurenci. Dále v případě, kdy má zákazník k dispozici potřebné tržní informace, aby mohl v případě potřeby začít vyrábět výrobky sám, nebo existují snadno dostupné substituty. O silné vyjednávací síle zákazníků se dá mluvit i v případě, kdy jsou zákazníci velice citliví na cenové změny, když kvalita zboží nehraje pro zákazníka příliš významnou roli nebo v případě, kdy zákazník příliš nerozlišuje rozdíly mezi výrobky od různých dodavatelů.

Vyjednávací síla dodavatelů

O silné vyjednávací síle dodavatelů se dá uvažovat například v případech, kdy zákazník není příliš citlivý na cenové změny, když není příliš nucen minimalizovat své náklady anebo když není příliš významným distributorem. Dodavatel má silnou vyjednávací sílu i v případě, kdy je na daném trhu významným dodavatelem nebo existuje-li na daném trhu poměrně omezený počet dodavatelů. Dále může mít dodavatel silnou vyjednávací sílu v případě, kdy nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem, když je poptávané zboží vysoce diferencované, když zákazník nemá dostatečné informace o trhu anebo kdyby zákazník mohl jen stěží vyrábět poptávané zboží sám.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba je snižována v případech, kdy výrobky jsou vysoce diferencované a pokud se jedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace. Také v případě, kdy je již předem jasné, že firmy budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně, fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké, pokud má dané odvětví strukturu přirozených monopolů a také pokud jsou v daném odvětví takové nákladové poměry, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu. Dále to platí v případě, kdy již existující firmy mají významné nákladové výhody související se zkušenostmi získanými dlouhým působením na daném trhu. Hrozba je snižována i v případech, kdy je velmi obtížné se napojit na již existující distribuční kanály, *„jsou-li náklady přestupu (do jiného oboru, k jinému dodavateli atd.) jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké.“* [9; s. 48]

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů se snižuje v případě, kdy neexistuje k danému výrobku blízký substitut, v případě, kdy firmy, které nabízejí substitut, jej vyrábějí s vyššími náklady. Také v případě kdy firmy, které nabízejí substituty, příliš nezvyšují nabídku, v případě, kdy náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké i v případě, kdy cena výrobku, který by bylo možné nahradit substituty, je pro spotřebitele lákavá.

Rivalita firem

Rivalita firem, které současně působí na stejném trhu, může být vysoká když, v daném odvětví působí velký počet konkurentů, v případě, kdy ziskovost odvětví je velmi malá a konkurenti tak sledují strategii přežití. Dále může být rivalita vysoká tehdy, když se jedná o velmi málo rostoucí trh, o nové a v budoucnu lukrativní odvětví, když výrobky nabízené různými firmami jsou jen málo diferencované a zákazníci mezi nimi příliš nerozlišují. Rivalita současných konkurentů je vysoká tehdy, když vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurující firmy využívat své výrobní kapacity na maximum. Dále také tehdy, když v odvětví existuje, opakuje se anebo je nadbytek výrobních kapacit anebo když jsou bariéry případného odchodu z odvětví vysoké.

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

„Interní analýza je třetí komponentou procesu strategického plánování, která se soustředí na kontrolování zdrojů, schopností a kompetencí podniku. Cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku.“ [5; s. 19] Základem pro analýzu vnitřního prostředí firmy je uskutečnění objektivního zhodnocení současného postavení firmy. Jedná se o snahu identifikovat ty oblasti, ve kterých firma vyniká a naopak co je její slabou stránkou. Tato analýza vychází z podnikových zdrojů, mezi které patří například finanční prostředky, zaměstnanci, budovy a zařízení, znalosti, schopnosti a další.

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je potřeba analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi které patří například faktory technického rozvoje, marketingové faktory, výrobní faktory a řízení výroby, finanční a rozpočtové faktory a další.

3.1 Analýza vnitřních zdrojů

Analýza vnitřních zdrojů podniku se zabývá dosažením souladu mezi zdroji podniku a schopnostmi využití příležitostí danými vnějším prostředím podniku. Jejím úkolem je identifikovat zdroje a schopnosti, které jsou pro firmu strategicky významné a následně identifikovat specifické přednosti podniku, které představují zdroje konkurenční výhody.

Zdroje podniku lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech:

- **hmotné zdroje** – sem patří například stroje, zařízení, pozemky, technologické vybavení, skladovací plochy, výrobní plochy a další;
- **lidské zdroje** – do této oblasti paří například počet a struktura zaměstnanců, motivace, sociální klima, způsobilost a proinovační prostředí;
- **finanční zdroje** – tato oblast zahrnuje zejména rentabilitu, likvidní prostředky, disponibilní kapitál a bonitu firmy;
- **nehmotné zdroje** – sem patří položky, jako jsou například průmyslová práva, image firmy, znalost trhu, organizační kultura. [1; s. 56]

„Analýza zdrojů je počátečním bodem posouzení strategické způsobilosti podniku. Jejím cílem je posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, především rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru, jak jsou unikátní, jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné, respektive napodobitelné.“ [19; s. 77]

Pro umožnění identifikace silných a slabých stránek podniku je nutné identifikovat jeho vnitřní faktory, které se dělí na faktory:

- vědecko-technického rozvoje;
- marketingové a distribuční;
- výroby a řízení výroby;
- podnikových a pracovních zdrojů;
- finanční a rozpočtové.

3.2 Faktory vědeckotechnického rozvoje

Tento faktor významně přispívá k tvorbě konkurenční výhody podniku. Slouží k vytvoření nebo zlepšení současného výrobku nebo servisu poskytovaného firmou. V podstatě zlepšuje výrobní proces, což následně vede ke snižování výrobních nákladů a tím tak napomáhá ke zvýhodnění cenové politiky firmy.

3.3 Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů se liší u každé firmy na základě její hlavní činnosti. *„Marketingové faktory, které mají být zkoumány, musí zahrnout následující nejdůležitější marketingové proměny. Jsou to: podpora prodeje, distribuce, lidé a prodejní tým.“* [12; s. 57]

Pro vytvoření marketingové strategie je nutné znát především to, jaký produkt podnik poskytuje, jaká je jeho cenová strategie, způsob distribuce produktu a jaká je podpora prodeje.

Produkt může být hmotný či nehmotný. Marketingová strategie se u něho odvíjí na základě fáze životního cyklu produktu, kdy se na jeho základě mění marketingový mix produktu. K dosažení svého cíle si podnik musí odpovědět na tyto otázky: jaké jsou fixní a režijní náklady produktu, které modifikace produktu by mohli být provedeny a další.

Cenová politika řeší podmínky, za kterých se nabízí produkt zákazníkům. Cenová politika by měla být orientována dlouhodobě, kdy jejím hlavním kritériem není minimalizace cen, ale maximální přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů podniku za přijatelného rizika. Z toho důvodu by vedení organizace mělo zkoumat například, zda cenová politika reaguje na změny v podnikatelském prostředí, je-li cenová podpora prodeje dostatečně používána a další.

Reklama slouží k podávání informací zákazníkovi o produktu a o podpoře prodeje. **Propagace** může být prováděna například stykem s veřejností, prostřednictvím médií či osobním prodejem nebo jinými komunikačními strategiemi. Pro zajištění úspěchu

marketingové strategie, by podnik měl sledovat například, zda je použit internet při propagaci produktu, kdo je zodpovědný za publicitu, zda jsou vybrána správná média a další.

Distribuční kanál představuje způsob, jakým budou výrobky nebo služby distribuovány takovým způsobem, aby to bylo pro firmu přínosné. Tato část zahrnuje hledání nejlepšího místa pro prodej či nabídku produktu nebo služby. Firma také musí rozhodnout o způsobu distribuce produktu nebo služby případně i o počtu mezičlánků.

„Z hlediska lidí a prodejního týmu by měl management najít odpovědi na následující otázky nebo faktory:“ [12; s. 61] zda jsou cíle prodeje realistické, jaké jsou krátkodobé či dlouhodobé cíle marketingových a prodejních týmů, zda prodejci kladou důraz na množství nebo na zisk a další.

3.4 Faktory výroby a řízení výroby

V případě těchto faktorů má management za úkol vysvětlit mimo jiné i otázky, které jsou předmětem analýzy. Do této oblasti patří například flexibilita v operacích, dostupnost surovin a polotovarů, na čem je založen výrobní proces, jaká je vybavenost firmy z hlediska pomocných a obslužných činností a další. [12]

Mimo jiné by však měly být především zkoumány faktory, jako jsou například úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, pružnost výroby z hlediska přání zákazníka, umístění vnitropodnikových jednotek, dostupnost energií, surovin, výrobních zařízení a nářadí a s tím související hospodárnost využití energií a surovin a další faktory. [9]

3.5 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tyto faktory se zabývají zkoumáním toho, jestli má firma správné pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zda jsou na správném místě, zda poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké má vztahy se vzdělávacími institucemi a jsou-li pracovníci manažery průběžně informováni o rozvoji uvnitř firmy. *„Moderní organizace už nepředstavuje jako dříve hierarchii, nýbrž spíše komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují.“* [12; s. 63] Organizace proto potřebují loajální dobře vyškolené pracovníky, kteří jsou stále připraveni se učit. Také ty pracovníky, kteří jsou vysoce motivováni a také dobře informováni.

3.6 Finanční a rozpočtové faktory – finanční analýza

Smyslem analýzy těchto faktorů je posouzení „finančního zdraví“ podniku, což obsahuje zhodnocení současného stavu, zda je uvažovaný strategický rozvoj z finančních hledisek

reálný a následně i jaké finanční zdroje by musely být uvažovány pro realizaci strategie. *„Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření.“* [23; s. 91] Je možné říci, že finanční situace podniku patří k nejdůležitějšímu ukazateli jeho konkurenční pozice. Proto se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a výsledků činností podniku. Finanční analýza se rozděluje na analýzu absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, analýzu soustav ukazatelů a souhrnné modely.

„Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza).“ [10; s. 65]

Horizontální analýza se soustředí na zachycení časových změn v absolutních ukazatelích. V podstatě jde o zkoumání časových řad. Na druhou stranu se vertikální analýza zabývá zkoumáním vnitřní struktury absolutních ukazatelů. *„Jde vlastně o souměření jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv.“* [17; s. 34] Při této analýze se posuzuje struktura aktiv a pasiv, kdy struktura aktiv se zaměřuje na podávání informací o tom, do čeho firma investovala svůj kapitál a do jaké míry byla zohledňována výnosnost.

Analýza poměrových ukazatelů se skládá z:

- **ukazatelů rentability** – slouží k poměřování zisku s jinými veličinami pro zhodnocení úspěšnosti při dosahování podnikových cílů;
- **ukazatelů aktivity** – slouží k měření efektivnosti při využívání zdrojů. Jsou používány pro zjištění, jak daný podnik hospodaří s aktivy podniku a jak toto hospodaření ovlivňuje výnosnost a likviditu;
- **ukazatelů zadluženosti** – slouží k posouzení firmy z dlouhodobého hlediska pro zjištění výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastního a cizího kapitálu;
- **ukazatelů likvidity** – slouží k posouzení schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky;
- **ukazatelů kapitálového trhu**.
- **ukazatelů cash flow** – slouží ke zpřesnění nahlížení na finanční situaci podniku, jelikož pracují s reálnými finančními toky a ne pouze s pohybem nákladů a výnosů.

Pro analýzu prostřednictvím poměrových ukazatelů jsem zvolila následující ukazatele.

Ukazatele likvidity

$$\text{Ukazatele běžné likvidity} = {}^{\text{oběžná aktiva}}/_{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = {}^{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}/_{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

$$\text{Ukazatel hotovostní likvidity} = \frac{(\text{hotovost a účty v bance} + \text{obchodovatelné CP})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Průměrná doba splatnosti pohledávek} = {}^{\text{odběratelé}}/_{(\text{tržby}/360)} \quad (4)$$

$$\text{Obrat (využití) celkových aktiv} = {}^{\text{tržby}}/_{\text{aktiva celkem}} \quad (5)$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = {}^{\text{cizí kapitál}}/_{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = {}^{\text{vlastní kapitál}}/_{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Ukazatele rentability

$$\text{Výnos na aktiva (ROA)} = {}^{\text{EAT}}/_{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

$$\text{Výnos na celkový investovaný kapitál (ROCE)} = \frac{(\text{EAT} + \text{úroky})}{(\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál})} \quad (9)$$

$$\text{Výnos na vlastní kapitál (ROE)} = {}^{\text{EAT}}/_{\text{vlastní kapitál}} \quad (10)$$

$$\text{Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)} = \frac{(\text{EBT} + \text{nákladové úroky})}{\text{celkový kapitál}} \quad (11)$$

Ukazatele cash flow

Rentabilita tržeb vyjadřuje finanční výkonnost firmy. Pokles tohoto ukazatele zobrazuje buď zvýšení objemu výnosu, nebo naopak snížení vnitřního potenciálu firmy. Tento ukazatel je vhodný, jako doplněk k ukazateli ziskové rentability.

$$\text{Rentabilita tržeb} = {}^{\text{CF z provozní činnosti}}/_{\text{roční tržby}} \quad (12)$$

Rentabilita celkového kapitálu je ukazatel, který poměřuje provozní CF s celkovým kapitálem. V případě ukazatele, který je nižší než úroková míra placená bankám z úvěrů, aktiva firmy nejsou schopna vyprodukovat dostatek prostředků na krytí splátek úvěrů a ty jsou pak pro danou firmu nebezpečím. Naopak při vyšším ukazateli je výhodné mít co nejvíce úvěrů.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = {}^{\text{CF z provozní činnosti}}/_{\text{celkový kapitál}} \quad (13) \quad [18;\ \text{s. } 67]$$

Do souhrnných modelů patří tzv. bankrotní a bonitní modely. *„Důvodem vzniku těchto souhrnných modelů byla snaha o včasné rozpoznání příčin nestability podniků, které mohou signalizovat úpadek (bankrot) podniku.“* [3; s. 93] Bonitní modely slouží k bodovému ohodnocení a na jeho základě stanovit bonitu podniku. Mezi bonitní modely patří například Kralickův Quit test. [14] Bankrotní modely slouží k informování o tom, zda je podnik v nějaké dohledné době ohrožen bankrotem. Mezi bankrotní modely se řadí například Altmanovo Z skóre a Index důvěryhodnosti.

Altmanovo Z skóre

Tento ukazatel slouží k předpovídání finanční tísně ve sledovaném podniku. Pro práci s Altmanovým indexem jsem zvolila index z roku 1977.

$$\mathbf{Z=0{,}717*X_1 + 0{,}847*X_2 + 3{,}107*X_3 + 0{,}420*X_4 + 0{,}998*X_5} \quad (14)$$

$\mathbf{X_1}$ = pracovní kapitál/celková aktiva

$\mathbf{X_2}$ = nerozdělený zisk/celková aktiva

$\mathbf{X_3}$ = EBIT (provozní zisk)/celková aktiva

$\mathbf{X_4}$ = vlastní kapitál/cizí kapitál

$\mathbf{X_5}$ = tržby (celkové výnosy)/celková aktiva

K vyhodnocení tohoto ukazatele se používá následující rozmezí, dle kterého se zjišťuje, jak si podnik stojí vzhledem k jeho finanční situaci. Podniky, které mají hodnotu indexu:

- nad 2,9, jsou finančně pevné
- mezi 1,2 a 2,9 nemají žádnou prognózu
- pod 1,2, čeká dříve nebo později bankrot.

Index bonity

Tento ukazatel slouží ke znázornění úrovně, na které se podnik nachází při plnění svých závazků. Pro výpočet se používá rovnice ve tvaru:

$$B = 1{,}5x_1 + 0{,}08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0{,}3x_5 + 0{,}1x_6 \quad (15)$$

$\mathbf{X_1}$ = cash flow/cizí zdroje

$\mathbf{X_2}$ = celková aktiva/cizí zdroje

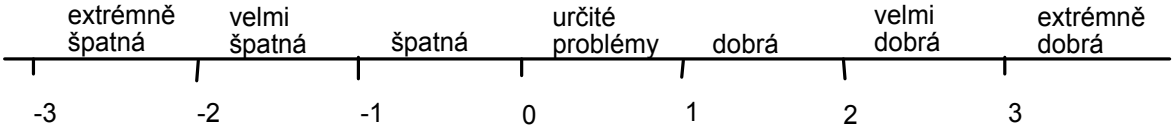
$\mathbf{X_3}$ = zisk před zdaněním (EBIT)/celková aktiva

$\mathbf{X_4}$ = EBT/celkové výkony

$\mathbf{X_5}$ = zásoby/celkové výkony (celkové výnosy)

$\mathbf{X_6}$ = celkové výkony/celková aktiva

Čím je hodnota B větší, tím je finanční situace ve sledované firmě lepší. Pro přesnější znázornění se dá použít následující stupnice.



Obrázek 5: Index bonity

Zdroj: vlastní zpracování

Kralickuv Quick- test

V případě tohoto ukazatele jsou u jednotlivých ukazatelů uvedeny bodové intervaly hodnot. Následně se celkové hodnocení provádí pomocí váženého průměru. Skrz tento test je možné ohodnotit:

- finanční stabilitu pomocí vzorce FS = (R1 + R2)/2; (16)
- výnosovou situaci pomocí vzorce VS = (R3 + R4)/2. (17)

Kde jednotlivé hodnoty R nabývají tyto hodnoty a jsou ohodnoceny:

R1 = vlastní kapitál/aktiva celkem

R2 = (dluhy celkem – peněžní prostředky)/cash flow

R3 = zisk před zdaněním a úroky/aktiva celkem

R4 = provozní cash flow/provozní výnosy

Dále je možné provádět souhrnné hodnocení finanční situace podniku (pomocí vzorce SH = (FS + VS)/2). Pokud činí hodnota: (18)

- více jak 3 body, podnik se dá považovat za velmi dobrý.
- pod bodem 1, pak se podnik nachází ve špatné finanční situaci.

4 SWOT ANALÝZA

„Množství údajů získaných prostřednictvím externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici.“ [44]

„SWOT analýza je model, který umožňuje společnostem analyzovat jejich interní a externí prostředí.“ [26] Pojem SWOT se skládá z anglických slov **S**trenghts (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Silné a slabé stránky

jsou součástí interní analýzy podniku a příležitosti a hrozby zahrnují externí analýzu podniku. Vytvoření SWOT analýzy pomáhá manažerům a vedoucím pracovníkům vytvořit plány pro růst a rozvoj podniku. *„SWOT analýza sumarizuje klíčové záležitosti z obchodního prostředí a strategické schopnosti organizace, u kterých je nejvíce možné, že budou mít vliv na vývoj strategie.*“ [8; s. 134]

Důvodem, proč je SWOT analýza výhodnou je především, to, že se vyznačuje těmito vlastnostmi: [46]

- je jednoduchá pro vypracování a praktická k užití;
- je snadno srozumitelná;
- zaměřuje se na klíčové vnitřní a vnější faktory, které podnik ovlivňují;
- pomáhá identifikovat budoucí cíle;
- iniciuje další analýzy.

Tato analýza se však setkává i s velkou kritikou a v některých případech není ani uznávána jako seriózní nástroj anebo je označována za „podřadnou“ analýzu. Podle Comana [2] mezi hlavní nedostatky patří například to, že nebyla navrhnuta žádná přímá metoda pro identifikaci silných a slabých stránek. Většina SWOT analýz se soustřeďuje spíše na výčet velkého množství silných a slabých stránek podniku než na ty klíčové, což ztěžuje převádění výsledků do závěrů. Dále také tvrdí, že SWOT analýza je typická jednorázová záležitost, která postrádá mechanismus pro sledování změn silných a slabých stránek z dlouhodobého hlediska, také že zde není žádný údaj o příčinné souvislosti mezi silnými a slabými stránkami a navíc ani nejsou hierarchicky uspořádány.

Dále podle Jiráska [7; s. 70] patří k jejím nedostatkům to, že SWOT analýza je:

- statická – zaměřuje se na ty klady a zápory, které pocházejí z minulého období;
- subjektivní – je ovlivněna tím, jak ji kdo vytvořil, v podstatě je záležitostí subjektivního rozhodnutí;

- konzervativní – vychází se z toho, co je a hledá se, jak to zlepšit ovšem primárně se nehledá nové řešení.

„Analýzu SWOT řadíme mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků.“ [4; s. 295]

Doporučený postup realizace SWOT analýzy podle Cimbálníkové [1; s. 65] je následující:

1. Identifikace a předpověď faktorů ovlivňujících okolí, ve kterém podnik působí. Pokud jsou zpracovány dílčí analýzy makro a mikrookolí, využije se jejich výsledků. Vypracovaný přehled by neměl být delší než 7 – 8 bodů v každé oblasti.
2. Ze závěrů analýzy vnitřních zdrojů a schopností organizace identifikovat silné a slabé stránky podniku a jeho specifické přednosti. Opět je zde doporučený počet je 7 – 8 bodů v každé oblasti.
3. Ohodnotit význam identifikovaných faktorů ve vztahu ke strategickým záměrům, pokud tak již nebylo učiněno v dílčích analýzách.
4. Posoudit vzájemné vztahy silných a slabých stránek a hlavních vlivů prostředí.

Kombinace silných, slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb umožňuje zvažování čtyř rozdílných vzorových situací, které mohou být určitým orientačním bodem při volbě strategické varianty, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 6.

Obrázek 6: Diagram analýzy SWOT

Zdroj: [19; s. 92]

První kvadrant je nejpříznivější pro podnik, který se setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen poskytnout i množství silných stránek, které podporují využití příležitostí. V tomto kvadrantu by podniky měly mít strategii, která je růstová až agresivně orientována, neboli také strategii „max-max“ (SO strategie), tedy silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.

Ve druhém kvadrantu je podnik vystaven nepřízni okolí. Vychází se z předpokladu, že se silné stránky střetnou s hrozbami. Zde je možné využít strategii „min-max“ (WO strategie), tedy maximalizaci silných stránek a zároveň minimalizaci ohrožení.

Ve třetím kvadrantu strategie spočívá v eliminaci slabých stránek a dále se ve větším využívání příležitostí. Pro tento kvadrant se využívá strategie „max-min“ (WT strategie), která klade důraz na maximalizaci příležitostí pro překonání slabých stránek.

Čtvrtý kvadrant je nejméně příznivý, kdy převažují slabé stránky a současně v okolí působí mnoho hrozeb. V tomto kvadrantu se používá strategie „min-min“ (ST strategie), kdy se podnik orientuje na minimalizaci slabých stránek a zároveň na minimalizaci rizik.

„*Potom, co byly všechny strategické záležitosti vyčleněny z dlouhého seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, mělo by dojít k zeptání se na následující otázky.*

- *Jak můžeme buď zneutralizovat kritické slabé stránky, nebo je změnit ve stránky silné?*
- *Podobně, jak můžeme neutralizovat kritické hrozby nebo je dokonce předělat na nové příležitosti?*
- *Jak nejlépe můžeme zužitkovat silné stránky ve vztahu k příležitostem?*
- *Jaké nové trhy nebo segmenty mohou být vhodné pro naše již existující silné stránky a schopnosti?*
- *Při zohlednění (měnících se) požadavků současného trhu, jaké změny jsou potřeba udělat v poskytovaných produktech, postupech či službách?“*[22; s. 195]

POUŽITÁ LITERATURA

[1] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.

[2] COMAN, A., RONEN B. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*. 2009-10-15, vol. 47, issue 20, s. 5677-5689. DOI: 10.1080/00207540802146130. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540802146130

[3] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

[4] GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

[5] HILL, Ch. W., JONES G. R. *Strategic management: an integrated approach*. 10th ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, c2013, 1 v. (various pagings). ISBN 11-118-2584-X.

[6] CHAU, B., WITCHER, J. Strategic management: principles and practice. 6th ed. S. l.: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-184-4809-936.

[7] JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2.

[8] JOHNSON, G., SCHOLES K. *Exploring corporate strategy: text*. 6th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2002, xxxvii, 1082 p. ISBN 027365117XX.

[9] KEŘKOVSKÝ, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

[10] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

[11] KOVÁŘ, F., ŠTRACH P. *Strategický management*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 96 s. ISBN 80-245-0504-5.

[12] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

[13] MARTIN, J. T. Strategic management. 6th ed. Andover: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-140-8018-071.

[14] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. Praha: Profess Consulting, 1999, 120 s. ISBN 80-725-9006-5.

[15] PEARCE, J. A. a ROBINSON R. B. *Strategic management: formulation, implementation, and control*. 4th ed. Homewood, IL: Irwin, c1991, xxi, 1049 p. ISBN 02-560-8323-1.

[16] QIN Z. *Introduction to e-commerce*. 1. Ed. Beijing: Tsinghua University Press, 2009. ISBN 978-730-2163-237.

[17] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

[18] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1999, ix, 195 s. ISBN 80-722-6140-1.

[19] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

[20] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-864-1947-9.

[21] SRPOVÁ, J., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[22] THOMPSON J. L., MARTIN W. F. *Strategic management: awareness and change*. 5th ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005. ISBN 978-184-4800-834.

[23] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

[24] VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Použité internetové zdroje

[25] Analýza konkurenceschopnosti České republiky. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2011 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=9

[26] Business SWOT Analysis. *BusinessInsuranceQuotes* [online]. © 2012 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: http://www.businessinsurance.org/business-swot-analysis/

[27] Česká republika v číslech 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1409-13

[28] Česká republika – Základní data. *PATRIA ONLINE* [online]. © 1997 - 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.patria.cz/ekonomika/makroprehled/cz.html

[29] EVČ. *EVČ* [online]. © 2002-2009 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.evc.cz/

[30] Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument141226.html

[31] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument76325.html

[32] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2011 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument89407.html

[33] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument105732.html

[34] How to Write a Strategic Analysis for Business Organizations. *Chron* [online]. 2013 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: http://smallbusiness.chron.com/write-strategic-analysis-business-organizations-89.html

[35] Index stavební produkce. *Český statistický úřad* [online]. 2009 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?&fid=5939

[36] Makroekonomická predikce - leden 2014. Ministerstvo financí České republiky [online]. © 2005-2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné

z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757

[37] Makroekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

[38] Minimální mzda od 1. 8. 2013. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/13833

[39] Obyvatelstvo podle Sčítání lidu, domů a bytů 2011 - Česká republika a kraje. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/07000-12-n_2012-00t0

[40] PEST & PESTEL Analysis. *Strategic Management insight: All you need to know about Strategic Management* [online]. 2012 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html

[41] Porter´s Five Forces. *Oxford Learning Lab: Watch it. Learn it. Badge it.* [online]. © 2009 - 2012 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-Porter's-Five-Forces_11_29

[42] Stavebnictví v číslech. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=3777&type=dai

[43] Stavební práce ZSV. *Český statistický úřad* [online]. 2008 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/iSMS/ukazdet.jsp?&fid=735

[44] Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

[45] Strategické řízení (Strategic Management). *MANAGEMENT MANIA* [online]. © 2011-2013, 06.07.2013 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni

[46] SWOT Analysis - How to do it properly! *Strategic Management insight* [online]. 2012 [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/swot-analysis-how-to-do-it.html

[47] Věková struktura k 31. 12. 2012: Česká republika. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z:http://www.czso.cz/animgraf/cz/

[48] Vývoj stavebnictví do roku 2012. *Deloitte Česká republika* [online]. © 2010 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-

CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf

[49] Základní charakteristiky věkové struktury obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. 2003 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/t/57004F92AD/$File/410903t2.pdf

[50] Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/

[51] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/

[52] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/

[53] Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/

[54] Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/stavebni/

[55] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/

[56] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/

[57] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/

[58] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/

[59] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. *Businesscenter.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/

Interní zdroje

[60] Účetní výkazy 2007 – 2012

[61] Interní dokumenty společnosti