

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza společnosti FORTEX-AGS, a.s.

Bc. Pavla Gieslová

**Diplomová práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Diblíková**
Osobní číslo: **E13054**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Analýza a syntéza vlivu externích i interních faktorů působících na podnik vybraného odvětví včetně posouzení míry jejich vlivu.

Osnova:

- Charakteristika metod strategické analýzy.
- Představení společnosti a odvětví, ve kterém působí.
- Analýza okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů.
- Doporučení a návrh strategie pro budoucí rozvoj podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1.vyd.

Praha: C. H. Beck, 2001. 172 s. ISBN 807179578X.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha:

Granada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 9788024719115.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie - Metody pro analýzu odvětví
a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403. ISBN 8085605112.

SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA, O. Strategická analýza. 2. přepracované
a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.

WHEELLEN, T. L., HUNGER, J. D. Strategic Management and Business Policy
- toward global sustainability. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.,
publishing as Prentice Hall, 2012. 913 s. ISBN 013215322X, 9780132153225.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

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 25. 4. 2016

Bc. Pavla Gieslová

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 chtěla poděkovat své rodině za jejich pomoc a podporu při studiu.

ANOTACE

Cílem této diplomové práce je strategická analýza společnosti FORTEX-AGS, a.s., která zahrnuje analýzu makrookolí, analýzu mikrookolí a analýzu zdrojů a schopností podniku. Na základě provedených analýz je následně zpracována SWOT analýza, která identifikuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti společnosti. Všechny získané informace pak vedou k doporučením pro další vývoj společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, Strategická analýza, Makrookolí podniku, Mikrookolí podniku, Porterův model 5 sil, Analýza zdrojů a schopností podniku, Portfolio analýza, PEST analýza, Finanční analýza, SWOT analýza.

ANNOTATION

The goal of this master's thesis is Strategic Analysis of Company FORTEX-AGS,a.s. that includes macro-environment analysis, micro-environment analysis and company source and capability analysis. On the basis of performed analyses there is subsequently processed SWOT analysis that is concerned with company Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. All the information leads to recommendation for next company development.

KEYWORDS

Strategic management, Strategic analysis, Company micro-environment, Company macro-environment, Porter's model of five forces, Company source and capability analysis, Portfolio analysis, PEST analysis, Financial analysis, SWOT analysis.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	13
2 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY	16
2.1 Makrookolí podniku	17
2.1.1 Politické prostředí	17
2.1.2 Ekonomické prostředí	17
2.1.3 Sociální prostředí.....	18
2.1.4 Technologické prostředí.....	18
2.2 Mikrookolí podniku	19
2.2.1 Potenciální nově vstupující firmy	21
2.2.2 Konkurenti v odvětví.....	22
2.2.3 Substituty.....	23
2.2.4 Odběratelé	24
2.2.5 Dodavatelé.....	24
2.3 Zdroje a schopnosti podniku.....	25
2.3.1 Zdroje podniku	26
2.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce.....	27
2.3.3 Finanční analýza.....	28
2.3.4 Portfolio analýza	29
2.3.5 Situační analýza.....	31
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FORTEX-AGS	34
3.1 Divize čistíren odpadních vod	34
3.2 Strategické cíle.....	Chyba! Záložka není definována.
4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1 PEST analýza	Chyba! Záložka není definována.
4.1.1 Politické faktory	Chyba! Záložka není definována.
4.1.2 Ekonomické faktory	Chyba! Záložka není definována.
4.1.3 Sociální faktory	Chyba! Záložka není definována.
4.1.4 Technologické faktory.....	Chyba! Záložka není definována.
4.2 Analýza odvětví	Chyba! Záložka není definována.
4.3 Analýza konkurence.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4 Analýza zákazníka	Chyba! Záložka není definována.
4.5 Porterova teorie konkurenčních sil	Chyba! Záložka není definována.

4.5.1	Vnitřní rivalita v odvětví	Chyba! Záložka není definována.
4.5.2	Rivalita nových konkurentů	Chyba! Záložka není definována.
4.5.3	Rivalita způsobená zákazníky	Chyba! Záložka není definována.
4.5.4	Rivalita způsobená dodavateli.....	Chyba! Záložka není definována.
4.5.5	Rivalita způsobená substitučními produkty	Chyba! Záložka není definována.
4.6	Hodnocení výsledků analýzy vnějšího prostředí	Chyba! Záložka není definována.
5	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.1	Analýza výrobního portfolia	Chyba! Záložka není definována.
5.2	Analýza zdrojů podniku.....	Chyba! Záložka není definována.
5.2.1	Hmotné zdroje	Chyba! Záložka není definována.
5.2.2	Nehmotné zdroje	Chyba! Záložka není definována.
5.2.3	Finanční zdroje.....	Chyba! Záložka není definována.
5.2.4	Zdroje krytí majetku.....	Chyba! Záložka není definována.
5.2.5	Lidské zdroje	Chyba! Záložka není definována.
5.3	Finanční analýza	Chyba! Záložka není definována.
5.3.1	Ukazatelé likvidity	Chyba! Záložka není definována.
5.3.2	Ukazatelé rentability	Chyba! Záložka není definována.
5.3.3	Ukazatelé zadluženosti.....	Chyba! Záložka není definována.
5.3.4	Ukazatelé aktivity.....	Chyba! Záložka není definována.
5.4	Hodnocení výsledků analýzy vnitřního prostředí	Chyba! Záložka není definována.
6	SWOT ANALÝZA.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.1	Silné stránky	Chyba! Záložka není definována.
6.2	Slabé stránky.....	Chyba! Záložka není definována.
6.3	Příležitosti	Chyba! Záložka není definována.
6.4	Hrozby	Chyba! Záložka není definována.
7	DOPORUČENÍ PRO ÚPRAVY STRATEGIE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	ZÁVĚR.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	POUŽITÁ LITERATURA	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled nejdůležitějších dodavatelů divize ČOV	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 2: Hodnocení vlivů vnějšího prostředí	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 3: Hmotný majetek společnosti v tis. Kč.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 4: Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti v tis. Kč	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5: Finanční majetek společnosti v tis. Kč.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6: Zdroje krytí majetku v tis. Kč	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7: Srovnání HV společnosti a divize ČOV.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti FORTEX-AGS	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců divize ČOV	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 10: Přehled použitých ukazatelů finanční analýzy	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 11: Ukazatelé likvidity	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 12: Ukazatelé rentability v %	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 13: Ukazatelé zadluženosti.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 14: Ukazatelé aktivity.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 15: Hodnocení vlivů vnitřního prostředí	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 16: SWOT analýza divize ČOV	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 17: Komparační matice	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Proces strategického řízení	14
Obrázek 2: Okolí podniku	16
Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví	20
Obrázek 4: Analýza zdrojů a schopností podniku	25
Obrázek 5: Hodnototvorný řetězec.....	27
Obrázek 6: BCG růstová rozdělovací matice	29
Obrázek 7: SWOT analýza.....	31
Obrázek 8: SWOT strategie.....	32
Obrázek 9: PEST analýza.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10: Investice související s nakládáním s odpadními vodami v období 1990–2012	Chyba! Záložka není definována.

- Obrázek 11: BCG Matice divize ČOV **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 12: Graf srovnání HV společnosti a divize ČOV.. **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 13: Graf ukazatelů likvidity **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 14: Graf ukazatelů rentability **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 15: Graf ukazatelů zadluženosti..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 16: Graf ukazatelů aktivity..... **Chyba! Záložka není definována.**

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CzWA	Asociace pro vodu
ČNB	Česká národní banka
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
ČOV	Čistírna odpadních vod
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EO	Ekvivalentní obyvatel
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OHSAS	Systém hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví
ROA	Rentability aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
TASUS	Technický a zkušební ústav stavební Praha
TNV	Odvětvová technická norma vodního hospodářství
VAK	Vodovody a kanalizace

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je strategická analýza vybrané společnosti. Strategie sama a s ní související procesy jsou pro každý podnik klíčovým pojmem, důležitou součástí rozhodování managementu. V dnešní dynamicky se rozvíjející společnosti, v situaci globálně propojených trhů a růstu konkurence již pro podniky není dostačující napodobovat a následovat úspěšné strategie jiných. Současný ekonomický vývoj v podstatě vyžaduje, aby podniky flexibilně reagovaly na nově vznikající situace na trhu. A proto podnik provádí strategickou analýzu, je důležité znát prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a které má vliv na jeho vlastní fungování a také je naprosto nezbytné, aby byl podnik schopen se získanými informacemi pracovat a využít je ve svůj prospěch.

Cílem diplomové práce je provedení strategické analýzy společnosti FORTEX–AGS, a.s., následné vyhodnocení zjištěných poznatků strategické analýzy a doporučení pro budoucí rozvoj společnosti.

V první části diplomové práce jsou vymezeny základní informace v oblasti strategického řízení a strategické analýzy. Dále je zde charakterizováno vnější okolí podniku, které je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí, a vnitřní okolí podniku. Následně jsou v této části popsány související analýzy, např. Porterův Model 5 sil, portfolio analýza a SWOT analýza.

Druhá část diplomové práce se zabývá vlastní strategickou analýzou společnosti FORTEX–AGS, a.s. Jsou zde provedeny vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Jako první je provedena PEST analýza jako analýza makrookolí, následují analýzy mikrookolí a poté analýza zdrojů a schopností podniku, která obsahuje také finanční analýzu. Za každou jednotlivou kapitolou je pak uvedeno shrnutí a hodnocení míry vlivu jednotlivých faktorů na společnost. V návaznosti na analýzu vnitřního prostředí je zpracována SWOT analýza.

Poslední část práce se věnuje zjištěným výsledkům, na jejichž základě jsou uvedena doporučení a návrh úpravy strategie pro další rozvoj společnosti a zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu.

1 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Pro strategickou analýzu existuje řada definic. Strategickou analýzu můžeme chápat jako proces provádějící výzkum podnikatelského prostředí, v němž organizace působí, a také vlastní organizace, aby mohla být formulována správná strategie. Jiné zdroje definují strategickou analýzu jako pochopení životního prostředí, ve kterém organizace pracuje, společně s pochopením organizace s cílem zlepšit její efektivitu a účinnost a přesunout zdroje organizace inteligentněji. [25]

Definice strategické analýzy se často liší, ale obvykle jsou s ní spojené tyto atributy:

- identifikace a vyhodnocení údajů vztahujících se k formulování strategie,
- definice vnějšího a vnitřního prostředí, které mají být analyzovány,
- řada analytických metod, které mohou být použity v analýze. [25]

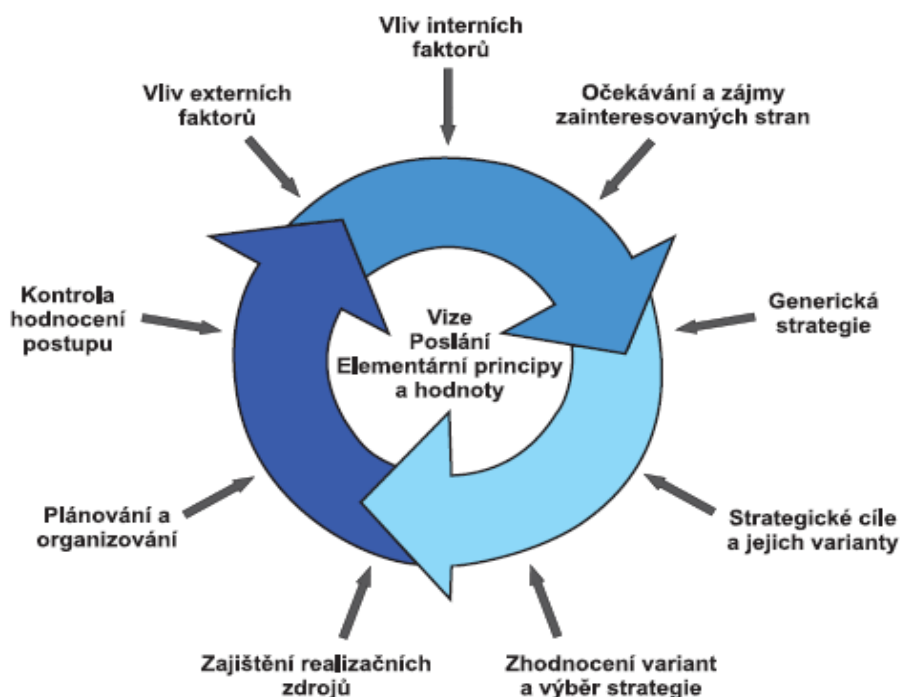
Analytické metody, které se nejčastěji používají při strategické analýze zahrnují např. SWOT analýzu, PEST analýzu, analýzu pěti sil Portera, analýzu hodnotového řetězce a další. Metodám strategické analýzy se budou podrobněji věnovat další kapitoly této diplomové práce.

Jednou z velmi důležitých věcí při založení podniku je definovat postup, jakým bude dosaženo cílů. Tento postup stanovuje strategické řízení. Strategické řízení je možné definovat jako kontinuální proces strategické analýzy, vytváření strategií, implementace a hodnocení, užívaný organizací s cílem dosažení úspěchu a získání konkurenční výhody. [26]

Strategické řízení definuje:

- **vize** (představa žádoucího budoucího stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout, vize určuje, kam podnik směřuje),
- **poslání** (vyjádření smyslu a účelu existence organizace, poslání stanovuje, co podnik přináší a jakou hodnotu poskytuje),
- **základní principy a hodnoty organizace** (postupy, které jsou prosazovány a podporovány managementem a které sdílí a řídí se jimi všichni zaměstnanci),
- **strategické cíle** (představují nejvyšší cíle organizace, žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností, tyto cíle vedou k naplnění vize a poslání podniku),
- **strategie** (dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle, strategie v podniku stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů, představuje koncept celkového chování podniku). [24]

Obrázek 1 popisuje proces strategického řízení, který zahrnuje obvykle 3 základní fáze. Jedná se o strategickou analýzu, tvorbu strategie a implementaci strategie.



Obrázek 1: Proces strategického řízení

Zdroj: upraveno podle [28]

Strategickou analýzou celý proces začíná. Strategická situační analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, jelikož umožňuje managementu firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady k úspěchu a na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit. Cílem strategické analýzy je identifikace strategické pozice organizace, která je dána výsledkem působení tří klíčových sil: očekávání a zájmu zainteresovaných stran, vlivu faktorů vnějšího prostředí a vlivu faktorů vnitřního prostředí. [28]

Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Cílem **tvorby strategie** je nastavení klíčových principů fungování organizace a vytvoření jejího hlavního plánu činnosti a rozvoje, určení taktik vedoucích k dosažení vytyčených cílů (procesy, postupy, potřebné zdroje, měřítko dosažení cílů apod.), vytvoření alternativních scénářů. [28]

Implementace strategie obnáší zajištění nezbytných zdrojů pro realizaci strategie (finančních, materiálních, lidských a znalostních), zajištění nezbytných organizačních a řídicích struktur (nastavení procesů, komunikačních modelů apod.). Zavedení vybrané

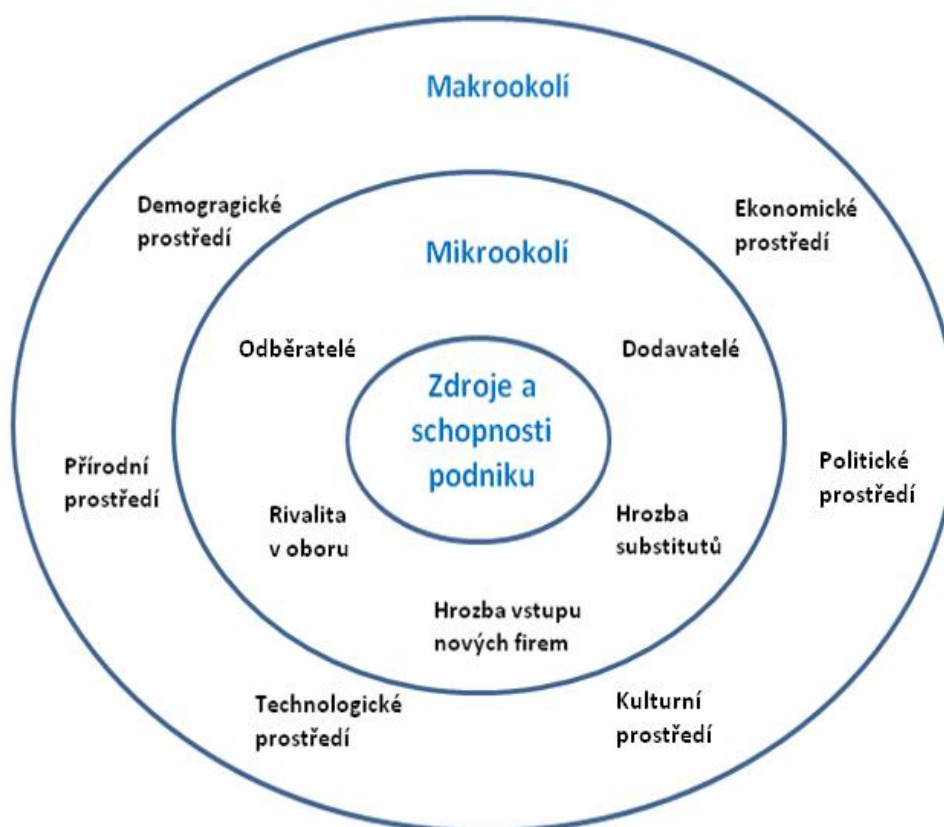
varianty strategie zpravidla předpokládá změny v organizační struktuře a řídicím systému podniku. Uvedené změny často vyvolávají konflikty, které je nutné řešit, aby strategie mohla být úspěšná. V daných časových intervalech, zpravidla v intervalu jednoho roku, se ve zpětné vazbě kontroluje, zda byly dosaženy stanovené cíle a zkoumá se, k jakým změnám došlo uvnitř podniku i v jeho okolí. Na základě výsledků kontroly se strategie zpřesňuje, popř. se při zásadních změnách v okolí a uvnitř podniku přechází na jinou variantu strategie. [5]

2 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Počátky strategické analýzy najdeme v armádě. Strategie byla pro velitele jednotky nejvýhodnější způsob, jak dosáhnout příznivého výsledku. Velitel musel vzít v úvahu očekávané pohyby nepřítele a integrovat je do svých plánů. To znamená, že dobrý velitel se snažil přelstít své nepřátele tím, že analyzoval jejich předpokládanou strategii, aby jeho pohyby byly efektivní. [29]

Samotná strategie je tedy pro podnik velmi důležitá. Má-li podnik dobrou strategii, získává konkurenční výhodu. Tu si však podnik udrží pouze po určitou dobu, neboť konkurence chování podniku zanedlouho napodobí. Proto je potřeba neustále se přizpůsobovat změnám, analyzovat vnější i vnitřní faktory působící na podnik a začlenit je do budoucího vývoje podniku. Pokud se faktory, na nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnily, měla by být změněna i strategie. [15]

Okolí podniku a vlivy, které na něj působí, popisuje obrázek 2.



Obrázek 2: Okolí podniku

Zdroj: upraveno podle [15]

2.1 Makrookolí podniku

Jedním z nejčastěji používaných analytických nástrojů pro posuzování vnějších makroekonomických faktorů souvisejících s konkrétní situací je PEST analýza. PEST je zkratka pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Tato analýza se používá pro posouzení těchto čtyř vnějších faktorů ve vztahu k podniku. Zjednodušeně řečeno, analýza PEST pomáhá určit, jaký vliv budou mít tyto faktory na výkon a činnost podnikání v dlouhodobém horizontu. [32]

2.1.1 Politické prostředí

Do politického prostředí patří vládní předpisy a právní faktory, které jsou posuzovány z hlediska jejich schopnosti ovlivňovat podnikatelské prostředí a obchodní trhy. Hlavní témata řešená v této oblasti zahrnují politickou stabilitu, daňové pokyny, obchodní předpisy, bezpečnostní předpisy a zákony o zaměstnanosti. [32]

Správná míra vládní regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Proto vlády stanoví zákony a nařízení, která omezují podnikání pro dobro celé společnosti. Mezi hlavní důvody regulace patří ochrana firem před konkurencí (nekalá soutěž), ochrana spotřebitelů (nekvalitní zboží, klamavá reklama) a ochrana společnosti proti neomezenému podnikatelskému chování. [13]

Legislativa podnikání se v posledních letech rozšiřuje, vznikají zákony na nejrůznějších úrovních. Kromě toho se legislativa neustále mění. Firmy by měly tento vývoj sledovat a brát jej v úvahu při plánování výroby a marketingových programů. [13]

2.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zkoumá, jaký dopad na podnikání mohou mít ekonomické problémy ve společnosti. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory jako je inflace, HDP úrokové sazby, hospodářský růst, míra nezaměstnanosti, hospodářský cyklus v zemi atd. [32]

Podnik by měl sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi jednotlivými trhy i v jejich rámci, neboť všechny výše uvedené faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Neměl by proto nabízet vysokou kvalitu za vysoké ceny nebo nižší kvalitu za velmi nízké ceny, ale měl by najít tu správnou kombinaci kvality produktu a dobrých služeb za přiměřené ceny. [9]

Celkové výdaje domácnosti se obvykle liší v rámci jednotlivých kategorií zboží a služeb: potraviny, bydlení a doprava tvoří největší část výdajů. Spotřebitelé s různými úrovněmi

příjmů mají odlišné spotřební zvyklosti. Na základě průzkumů trhů bylo zjištěno, že s růstem příjmu rodiny se snižuje podíl výdajů na potraviny, podíl výdajů na bydlení zůstává stejný a zvyšuje se podíl ostatních výdajů a úspor. [13]

2.1.3 Sociální prostředí

U sociálního faktoru může podnik analyzovat sociálně-ekonomické prostředí svého trhu prostřednictvím prvků, jako jsou demografické údaje zákazníků, kulturní omezení, životní styl, postoj a vzdělání. S těmito informacemi může podnik pochopit, co spotřebitel potřebuje a uvést takové zboží na trh. [32]

V současné době je celosvětovým demografickým trendem růst populace a změna ve věkové struktuře obyvatel. Růst populace znamená růst lidských potřeb, které je třeba uspokojit, což představuje pro podnik nové příležitosti. Ve většině vyspělých zemí dochází ke stárnutí populace, což má za následek nižší porodnost a vyšší průměrnou délku života. V závislosti na tomto podniky vytvářejí specifické segmenty a zaměřují svou pozornost na určitý typ zboží a služeb. [13]

Dalším trendem dnešní doby je rostoucí globalizace. Mnoho podniků očekává, že jednotný evropský trh podpoří sblížení vkusu spotřebitelů. Podobnost životních stylů, hodnot a názorů však neznamená, že dojde i ke sjednocení potřeb. Ty se mohou na jednotlivých národních trzích lišit, stejně jako se liší kupní síla a spotřební zvyky. Marketing podniku by proto měl vytvořit takové strategie, které tuto různorodost zohledňují. Na většině trhů bylo zjištěno, že představa jednotného výrobku pro všechny není žádoucí, daleko účinnější strategií je přizpůsobení se představám spotřebitele. [13]

Také kulturní rozdíly mohou mít výrazný vliv na spotřební chování jedince, proto je potřeba včas zachytit kulturní a módní trendy a dobře je komerčně zhodnotit. Lidé používají výrobky, značky a služby jako možnost sebevyjádření a nakupují takové výrobky a služby, které odpovídají jejich současnému názoru. Pro marketing je důležité rozlišovat primární kulturní hodnoty - názory a hodnoty lidí, které se dědí a jsou většinou neměnné, a druhotné kulturní hodnoty, které jsou proměnlivější a mohou být ovlivňovány marketingovými metodami. [16]

2.1.4 Technologické prostředí

Zde je hodnoceno, jak může technologie pozitivně nebo negativně ovlivnit zavedení produktu nebo služby na trh. Mezi tyto faktory patří výsledky výzkumu a vývoje, životního cyklu technologií, role internetu, jakož i výdajů na výzkum technologií ze strany vlády. [32]

Technologické prostředí vytváří nové technologie, nové trhy, nové produkty a tím i nové příležitosti. Technologické prostředí se ale také rychle mění. Podniky, které nedokáží předvídat technologické změny a udržet s nimi krok, brzy zjistí, že jejich produkty jsou zastaralé. Technologické trendy mohou navíc být velmi nestálé. Firmy by proto měly sledovat technologický vývoj a rozhodnout se, zda tyto změny ovlivní schopnost jejich produktu uspokojit potřeby spotřebitelů. [13]

Strategické zaměření na technický rozvoj v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy, které sledují diferenciací strategii. Firmy s touto strategií využívají jako svou hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za něž pak inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti. Přírozeným způsobem získání takovéto výhody je právě technický rozvoj. [11]

Vlivy makrookolí, ač jsou podniku více vzdáleny, jsou velmi důležité. Některé podniky si mohou myslet, že je tyto vlivy nemohou ovlivnit nebo že se jich vůbec netýkají. Opak je ale pravdou. Je třeba začít se ke svému makrookolí chovat aktivně. Podnik nejen že by měl co nejdříve a co nejlépe reagovat na změny, které makrookolí přináší, ale také by se měl snažit využít tyto vlivy ve svůj prospěch.

2.2 Mikrookolí podniku

Ačkoliv prostředí, ve kterém firma působí je velmi široké, klíčovým aspektem je odvětví, ve kterém firma působí. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení pro firmu dostupných strategií. [20]

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat všechny síly, které v odvětví působí, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Nejprve je potřeba vymezit odvětví, ve kterém chce firma podnikat, což zahrnuje definici jeho základních charakteristik, mezi které patří například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze v životním cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. [27]

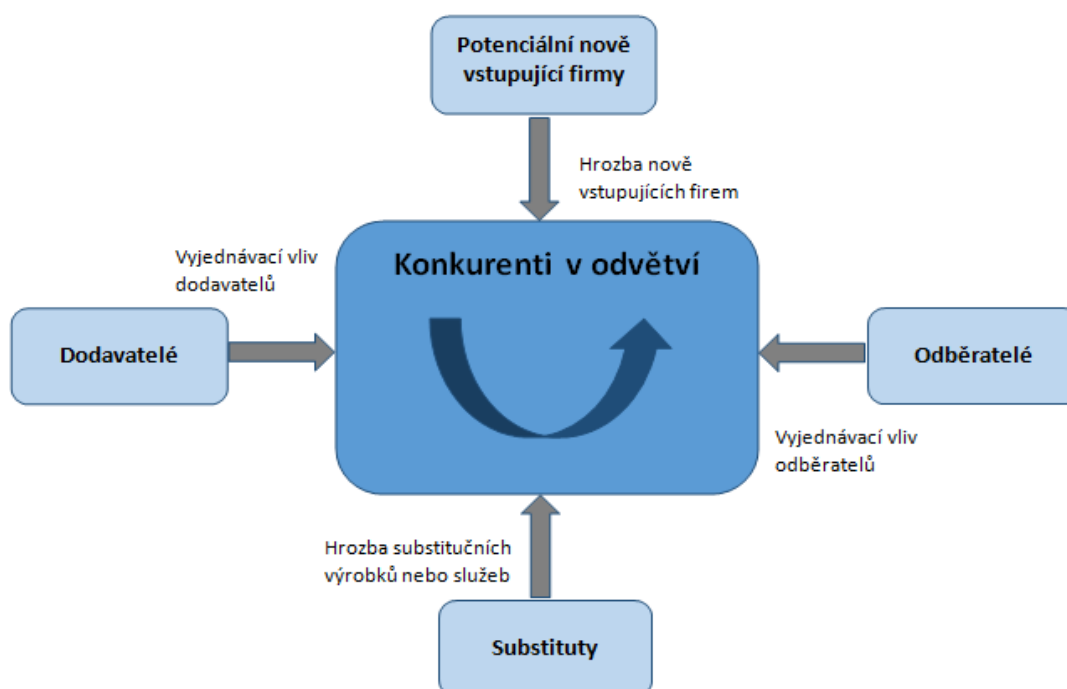
Za velmi významnou hybnou sílu v odvětví můžeme považovat poptávku, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je

může podnik ovlivnit či nikoli. Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. [27]

Další hybnou silou, která má vliv na podnik, jsou zákazníci a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl začít rozdělením zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod. Výhodné je rozčlenit skupiny zákazníků nejen horizontálně, ale i vertikálně, což managementu pomůže lépe si uvědomit jejich potřeby. [27]

Velká pozornost by měla být věnována **konkurenčním silám** působícím v odvětví. Aby management získal skutečný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít model pěti sil Michaela E. Portera, který je uveden na obrázku 3. V tomto modelu je konkurence zobrazována jako působení sil, které vyplývají z:

- rivality mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů,
- vyjednávací pozice odběratelů. [20]



Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: upraveno podle [20]

Model má pomoci managementu podniku uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik. Při tvorbě strategie je třeba s uvedenými faktory počítat a pokusit se je ovlivnit ve svůj prospěch. [27]

2.2.1 Potenciální nově vstupující firmy

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupů nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků. Jsou-li překážky vysoké, nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci, je hrozba nových vstupů malá. [20]

Dle Portera jsou bariéry vstupu do odvětví nejčastěji spjaty s existencí a působením některého z následujících faktorů.

- **Úspory z rozsahu.** Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, a nebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění. Jednotlivé složky firmy, která se zabývá více směry podnikání, mohou dosáhnout úspor, jsou-li schopny sdílet operace nebo činnosti s jinými útvary v rámci firmy.
- **Diferenciace produktu.** Diferenciace produktu znamená, že firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jednoduše z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků. Toto úsilí obvykle znamená počáteční ztráty a obvykle si vyžádá delší čas. Investice do vytváření popularity značky jsou obzvláště riskantní, protože v případě selhání pokusu o vstup nemají žádnou zůstatkovou hodnotu.
- **Kapitálová náročnost.** Nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát.
- **Přechodové náklady.** Další vstupní překážku představují tzv. přechodové náklady, což jsou jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející

od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, čas potřebný k otestování a zhodnocení nového zdroje, změnu designu produkce atd. Jsou-li tyto přechodové náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo v kvalitě produkce, aby zákazník změnil dodavatele.

- **Přístup k distribučním kanálům.** Překážkou vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Nová firma potřebuje přimět distribuční kanály, které jsou již zásobovány zavedenými firmami, aby akceptovaly její produkty. Čím jsou kanály pro daný produkt omezenější, tím těžší je vstup do odvětví. Stávající konkurenti udržují s distribučními kanály kontakty založené na dlouhodobých vztazích, vysoce kvalitních službách nebo dokonce mají exkluzivní vztahy, kdy je daný kanál spojován výhradně s určitým výrobcem. Někdy je tato překážka vstupu tak vysoká, že k jejímu překonání musí nová firma vytvořit zcela nový distribuční kanál.
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.** Zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Mohou to být např. vlastnictví technologie výroby (patent, know-how, design), výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, znalosti a zkušenosti, vládní preferenční subvence atd.
- **Vládní politika.** Vláda může limitovat či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. Skrytějšími nástroji vládního omezování nových vstupů jsou závazné normy, bezpečnostní a technické předpisy pro určitý druh produkce atd.

2.2.2 Konkurenti v odvětví

U konkurenční rivalryity je důležitý počet a schopnosti konkurence. Pokud má podnik mnoho konkurentů a nabízejí stejně zajímavé produkty a služby, pak bude mít podnik s největší pravděpodobností těžkou situaci, protože jak dodavatelé tak i kupující mohou bez větších problémů odejít jinam. Na druhou stranu, pokud nikdo jiný nemůže dělat to, co dělá váš podnik, pak můžete mít obrovskou konkurenční výhodu. [21]

Tichá a Hron v knize Strategické řízení [31] uvádějí, že konkurence v odvětví se zvyšuje za následujících okolností.

- **Konkurující podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.** Jde-li o vyrovnané soupeře z hlediska velikosti a dostupných zdrojů, dochází k nestabilitě, neboť soupeři mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek zdrojů pro vytrvalou a intenzivní odvetu. Na druhé straně, je-li odvětví vysoce koncentrováno nebo ovládáno jednou či několika málo firmami, chybí se v hodnocení síly zřídka.
- **Pomalý růst odvětví.** Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- **Vysoké fixní nebo skladovací náklady.** Vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen. Tento problém se týká mnoha základních surovin a materiálů a také produktů, které je velmi těžké nebo nákladné skladovat.
- **Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferenciovány.** Tam, kde produkt nebo služba mají povahu komodity, se řídí zákazník při výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb.
- **Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích.** Tam, kde úspory z rozsahu diktují rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, zejména za situace, kdy hrozí, že se rozšířené kapacity nahromadí.
- **Různorodost konkurentů.** Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence, a proto se trvale střetávají. Konkurenti se liší strategií, původem, silou osobnosti, vztahem ke svým mateřským společnostem atd.
- **Nové kapacity se budují ve skocích.** Z ekonomických důvodů se nevyplácí přidávat kapacity postupně a tak dochází k porušení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.
- **Vysoké bariéry výstupu.** Mezi důvody pro vysoké výstupní bariéry patří vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu k určité činnosti atd. Za těchto okolností může podnik pokračovat v produkci, přestože výnosnost vloženého kapitálu je nízká nebo dokonce záporná.

2.2.3 Substituty

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Nejvíce je potřeba se zaměřit na takové produkty, u kterých se zlepšuje cenová pozice (a přibližuje se tak produkci v odvětví) a na produkty, které jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. Analýza substitutů je důležitá

při rozhodování, zda usilovat o úplné vytlačení substitutu nebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat. [20]

2.2.4 Odběratelé

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé skupiny odběratelů závisí na tržní situaci a na důležitosti nákupů v odvětví v porovnání s celkovým objemem prodeje. [20]

Dedouchová [5] uvádí, že kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- odběratelů je malý počet s velkou kupní silou,
- odběratelé nakupují velké množství,
- odběratelé si mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami,
- odběratelé mohou nakupovat od několika podniků najednou,
- odběratelé si mohou začít zboží vyrábět sami.

Vyjednávací vliv velkoobchodníků i maloobchodníků se řídí stejnými pravidly. Maloobchodníci mohou vyvinout na výrobce silný tlak tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o koupi. Velkoobchodníci mohou obdobně vyvinout velký tlak, dokáží-li ovlivnit nákupní rozhodnutí maloobchodníků nebo dalších firem, kterým prodávají. [20]

2.2.5 Dodavatelé

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou podobné těm, které činí vlivným odběratele. [5]

Dodavatelé jsou silnější v následujících případech:

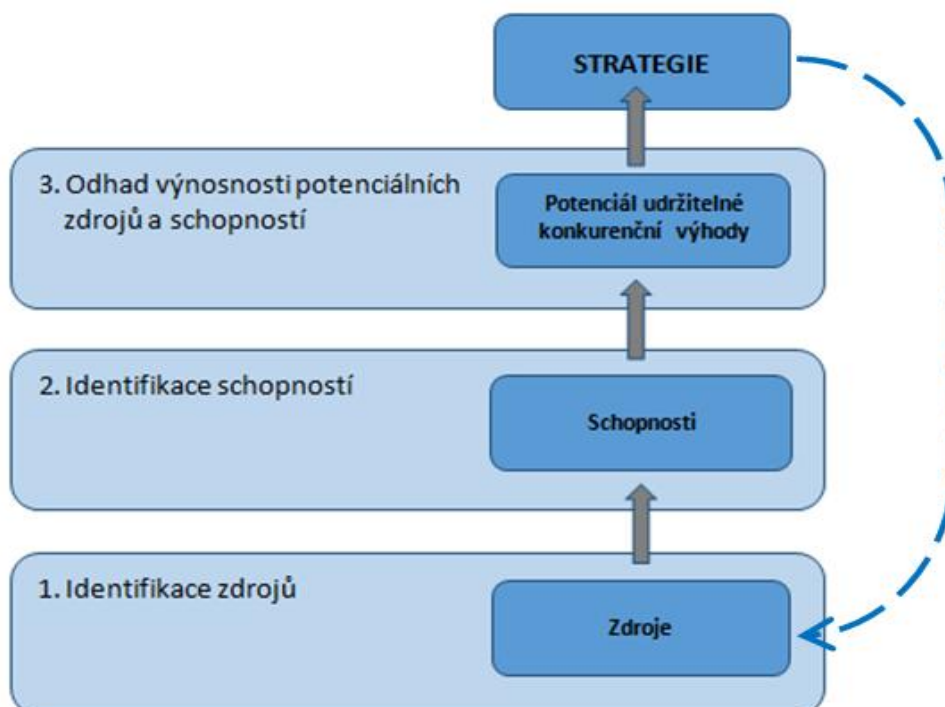
- výrobky dodavatelů mají málo substitutů,
- prostředí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité,
- pro podnik je nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému,
- dodavatelé mohou podniku přímo konkurovat a tak zvyšovat ceny,
- odběratel není schopný uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami. [5]

Podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. Nicméně tak jako v případě odběratelů, může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie. [20]

Pokud podnik správně vyhodnotí všechny výše uvedené analýzy, může stanovit klíčové faktory úspěchu. Tyto faktory určují schopnost podniku prosperovat a přinášet zisk. A do těchto klíčových činnosti by pak měl podnik soustředit své zdroje a schopnosti.

2.3 Zdroje a schopnosti podniku

Analýza zdrojů a schopností podniku je velmi důležitá, neboť podává výchozí informace pro budování a udržení konkurenční výhody. Tato analýza se dotýká celé škály podnikových činností, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů apod. Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem, přičemž dominantní důraz je kladen na vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi. Ve všech těchto oblastech je třeba zhodnotit současný stav a především posoudit předpoklady pro budoucí rozvoj v interních cílech podniku. Jak ukazuje obrázek 4, logickým výsledkem analýzy zdrojů a schopností je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody. [24]



Obrázek 4: Analýza zdrojů a schopností podniku

Zdroj: upraveno podle [24]

2.3.1 Zdroje podniku

Při analýze organizačních zdrojů jsou zkoumány vnitřní organizační prvky mající význam pro dosažení budoucího úspěchu. Analýza by měla naznačit, jak by zdroje mohly být přeskupeny, aby se zlepšila dosažitelnost organizačních cílů. [30]

Základními prvky analýzy jsou individuální zdroje podniku, ale k hodnocení toho, jak může podnik budovat konkurenční výhodu, je třeba také zjistit, jak zdroje přispívají k jejímu vytváření. Hodnocení stavu zdrojů podniku může být neobyčejně obtížné. Užitečným počátečním bodem je jednoduché rozdělení základních typů zdrojů do čtyř skupin – hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje. [24]

Sedláčková a Buchta [24] charakterizují zdroje podniku následovně.

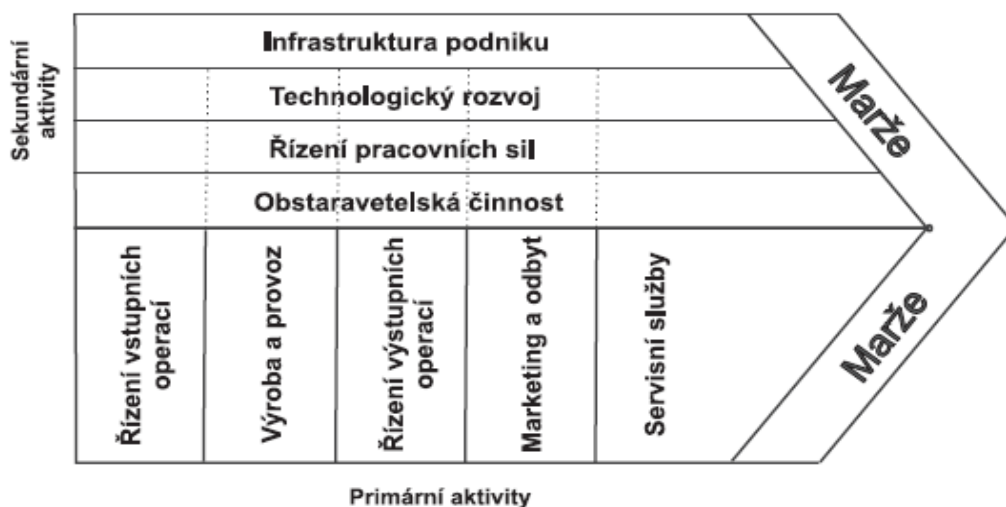
- Typickými **hmotnými zdroji** jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky. Kromě základních charakteristik, jako je počet, kapacita, rozloha či spotřeba, je nezbytné znát jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku - např. stáří, výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost determinující kvalitu apod.
- Hlavní charakteristiky **lidských zdrojů** udávající počet a strukturu podle kvalifikace je vhodné doplnit dalšími údaji, například o motivaci či adaptabilitě. Analýza lidských zdrojů by se měla zabývat řadou otázek a souvislostí. Konkurenční výhoda podniku může být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo velmi schopných prodejních zástupcích.
- **Finanční zdroje** charakterizované vlastními a cizími zdroji ovlivňující finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza finančních zdrojů zahrnuje širokou škálu aspektů od získávání kapitálu, resp. přístupu k cizímu kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhradu závazků až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem je opět určit, které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů a které zdroje jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu.
- **Nehmotné zdroje** zahrnují jednak oblast technologie, např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a jednak oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku atd. Klíčovými ukazateli jsou počet a význam patentů, výnosy z patentu a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců atd.

Při analýze zdrojů je třeba brát v úvahu dvě základní zásady. Analýza by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici, a také by měla obsáhnout širokou základnu zdrojů, přičemž je ale nutné identifikovat ty zdroje, jež jsou z hlediska strategické pozice podniku kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale které nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a neovlivňují zásadním způsobem strategickou způsobilost podniku. [24]

Významným aspektem ovlivňujícím schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku. Podnik může vlastnit důležité zdroje, ale nemá-li přitom schopnosti je plně využívat, ztrácejí význam. Právě vazby mezi zdroji a schopnostmi, které mohou přinést významné úspory v nákladech nebo stát se základem pro diferenciaci výrobků ve srovnání s konkurencí, jsou zdrojem konkurenční výhody. Na využití zdrojů je zaměřena řada přístupů, z nichž základní a nejčastěji využívané jsou hodnototvorný řetězec, finanční analýza a analýza portfolia, přičemž je nezbytná kombinace těchto přístupů. [24]

2.3.2 Analýza hodnototvorného řetězce

Analýza hodnototvorného řetězce vychází z analýzy přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů, jež byla původně využívána pro určení potenciálu úspor nebo zvýšení přidané hodnoty. Jedním z klíčových aspektů analýzy hodnototvorného řetězce je vnímání podniku ne jako souboru výrobních prostředků, ale jako souboru určitých specifických postupů a procesů, jež tyto výrobní prostředky využívají. Pochopení strategických možností podniku je závislé na předchozí identifikaci jednotlivých hodnototvorných procesů, které znázorňuje obrázek 5. [14]



Obrázek 5: Hodnototvorný řetězec

Zdroj: [14]

Dle Kováře [14] jsou primární aktivity společnosti rozděleny do dvou úrovní:

- **řízení vstupních operací výroby a provozu**, které chápeme jako veškeré aktivity spojené s příjmem, uskladněním a redistribucí vstupů do výroby, výrobu a provoz,
- **řízení výstupních operací marketingu, odbytu a servisních služeb**, které chápeme jako činnosti spojené se sběrem, uskladněním a distribucí finální produkce, marketing a odbyt jako činnosti spojené se způsoby prodeje a jeho podpory a konečně servisní činnosti jako aktivity pomáhající zlepšovat nebo alespoň udržovat hodnotu produktu pro zákazníka.

Každá primární činnost je spojena se sekundárními aktivitami, mezi něž patří infrastruktura podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelská činnost. Na hodnototvorný řetězec bychom neměli pohlížet jako na jednotlivé oddělené činnosti podniku, ale jako na celek, jehož cílem je upozornit na skutečnosti, které ovlivňují zvýšení hodnoty produktu pro zákazníka, a z ní vyplývající konkurenční výhody. [14]

2.3.3 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, seskupují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota. [23]

Dle Sedláčka [23] je cílem finanční analýzy podniku zpravidla:

- posouzení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- porovnání výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Při provádění finanční analýzy je třeba brát v úvahu podmínku aplikovatelnosti (používají se metody adekvátní praktickým možnostem a podmínkám podniku), efektivnosti (vynaložené náklady na zpracování by neměly přesáhnout očekávané výnosy plynoucí z využití výsledků) a účelnosti (je realizována k předem vymezenému cíli). [23]

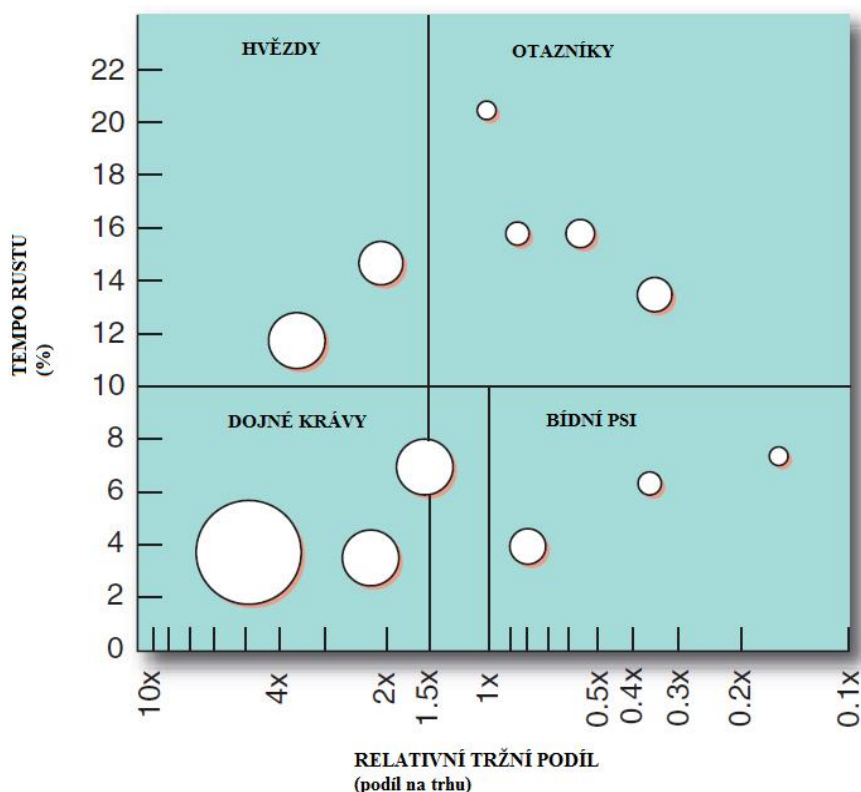
K základním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří zejména:

- analýza absolutních ukazatelů (např. vertikální a horizontální analýza),

- analýza tokových ukazatelů (např. analýza výnosů, nákladů, zisku, cash flow),
- analýza rozdílových ukazatelů (např. čistý pracovní kapitál),
- analýza poměrových ukazatelů (např. analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity), která je využita a blíže charakterizována v kapitole 5.3.),
- analýza soustav ukazatelů (např. Altmanův index),
- souhrnné ukazatele hospodaření. [12]

2.3.4 Portfolio analýza

Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, respektive produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody. K analýze vyváženosti portfolia se používají různé druhy matic. Jednou z prvních je matice Business Portfolio Matrix, označovaná jako BCG matice. Jak ukazuje obrázek 6, výrobky jsou v této matici rozděleny podle relativního tržního podílu a podle tempa růstu do čtyř kvadrantů. Produkce výrobků se do této matice zanesou prostřednictvím kruhů, jejichž obsah je přímo úměrný výši tržeb daných produktů. [24]



Obrázek 6: BCG růstová rozdělovací matice

Zdroj: [35]

Poměr podílu na trhu nad hodnotu 1.0, znamená, že výrobek patří k vedoucím na trhu. Tempo růstu je procentem vyjádřená tržba té výrobkové řady, která dosáhla růstu. Matice předpokládá, že ostatní věci zůstávají neměnné a rostoucí trh je atraktivní. Linka oddělující oblasti vysokého a nízkého poměru konkurenčního postavení je nastavena na 1,5 násobek. BCG růstová rozdělovací matice má mnoho společného s životním cyklem výrobku. [35]

Podle toho, jak se výrobek pohybuje svým životním cyklem, je zařazený do jednoho ze čtyř následujících kvadrantů.

- **Otazníky** (někdy jsou nazývány „problémovými dětmi“ nebo „divokými kočkami“) jsou nové výrobky, které mají předpoklady pro úspěch, ale potřebují mnoho finančních prostředků pro rozvoj. Aby takový výrobek získal dostatečný podíl na trhu a stal se lídrem, bere podnik peníze od zastaralých výrobků a investuje je do otazníků.
- **Hvězdy** jsou výrobky, které mají vedoucí postavení na trhu, jsou na vrcholu svého životního cyklu a jsou schopny vygenerovat dostatek peněžních prostředků, aby udržovaly své vysoké podíly na trhu a přispívaly k ziskovosti podniků. Pokud tempo růstu u hvězd zpomalí, stávají se dojnými krávami.
- **Dojné krávy** obvykle přináší daleko více peněžních prostředků než je zapotřebí k udržení jejich tržního podílu. V tomto klesajícím období svého životního cyklu přinášejí tyto výrobky peníze, které budou investovány do nových otazníků. Výdaje do reklamy, vývoje a výzkumu jsou zredukovány.
- **Bídní psi** mají malý podíl na trhu a nemají potenciál přinést peníze, protože se nachází v neatraktivním odvětví. V závislosti na BCG růstové rozdělovací matici by měli být bídní psi raději rozprodáni, protože generují pouze malé množství peněz. [35]

Základním prvkem BCG růstové rozdělovací matice je návrh zkušenostní křivky. Zkušenostní křivkou se nazývá funkční souvislost mezi kumulovaným výrobním množstvím (veškeré množství od začátku výroby) a jednotkovými náklady. Vyplývá z ní, že dvojnásobné vyrobené množství je spojené s poklesem jednotkových nákladů o 20 – 30%. [36]

Závěry s výše uvedených analýz znamenají pro management podniku důležité informace pro strategická rozhodnutí firmy. Také jsou podkladem pro stanovení silných a slabých stránek podniku a především k určení konkurenční výhody.

2.3.5 Situační analýza

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Skládá se původně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po této analýze následuje analýza SW – silné a slabé stránky, která se týká vnitřního prostředí firmy. [9]

Při SWOT analýze postupujeme tak, že nejprve vytipujeme faktory, které pro podnik představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poté umístíme faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici, která je znázorněná na obrázku 7, a posoudíme tyto faktory z hlediska významnosti a závažnosti. Poté navrhne příslušná strategická opatření. Nakonec je důležité si uvědomit, že jednotlivé silné nebo slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost. [3]



Obrázek 7: SWOT analýza

Zdroj: upraveno podle [3]

Blažková [3] charakterizuje jednotlivé části SWOT analýzy takto.

- Za **silnou stránku** jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu (např. silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, cenová výhoda díky know-how atd.).
- **Slabé stránky** jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy (např. nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, špatná pověst firmy, vysoké náklady atd.).
- **Příležitosti** představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat, teprve po jejich

využití s nimi může počítat (např. nové technologie, rozvoj nových trhů, odstranění mezinárodních bariér, nenaplněné potřeby zákazníků atd.).

- **Hrozby** pak představují nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik by měl rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval (např. vstup nových konkurentů na trh, změny v zákaznických preferencích, nová daňová zatížení atd.).

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb mohou být vytvořeny čtyři možné SWOT strategie, které zobrazuje obrázek 8.

SWOT analýza		INTERNÍ ANALÝZA	
		Početné silné stránky	Početné slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	Převládající příležitosti	<u>Strategie S-O</u> Využívání silných stránek podniku a příležitostí z okolí	<u>Strategie W – O</u> Překonání slabých stránek využíváním příležitostí.
	Převládající hrozby	<u>Strategie S – T</u> Silné stránky jsou využívány pro eliminaci hrozeb	<u>Strategie W – T:</u> Snaha řešit špatný stav, např. i likvidace organizace.

Obrázek 8: SWOT strategie

Zdroj: [17]

SWOT analýza by neměla mít za následek pouhou identifikaci jednotlivých schopností a zdrojů společnosti, ale měla by také stanovit kvalitnější způsoby, které jsou využívány a rovněž identifikovat příležitosti, které firma nedokáže plně využít z důvodu nedostatku přiměřených zdrojů. Můžeme říct, že podstatou strategie je příležitost rozdělena kapacitou. Příležitost sama o sobě nemá žádnou skutečnou hodnotu, jestliže společnost nemá kapacitu tj. zdroje k využití výhody této příležitosti. Dostatečné prostředky u klíčových zdrojů nebo schopností nejsou sami o sobě zárukou konkurenční výhody. Proto se nabízí otázka, zda bychom měli investovat více do našich silných stránek, aby byly ještě silnější nebo bychom měli investovat do našich slabých stránek, abychom je přinejmenším učinili konkurenceschopnými. [35]

Při zpracování SWOT analýzy by měly být respektovány následující zásady:

- závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána,
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy, příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití spíše komplikuje,
- je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze strategická fakta,
- SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází,
- síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, měly by být zvýrazněny nejvýznamnější faktory. [11]

Sestavení SWOT analýzy není tak jednoduché, jak se na první pohled může zdát. Proto je třeba si uvědomit, že silné a slabé stránky, jsou interními faktory, které se týkají firmy, a tudíž je firma může ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou externí faktory a firma je přímo ovlivnit nemůže, ale může je využít nebo jim musí čelit.

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FORTEX-AGS

Společnost FORTEX-AGS, a.s. je obchodní a výrobní společností. V olomouckém regionu patří k významným podnikatelským subjektům a v okrese Šumperk, sídle společnosti, je největší stavební společností. Společnost FORTEX-AGS byla založena v roce 1968. V roce 1990 se transformovala na akciovou společnost s postupným přechodem na divizní organizaci. Od roku 2006 je FORTEX koncernovým podnikem holdingu ÚSOVSKO a.s. [8] Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze A.

Společnost FORTEX-AGS realizuje činnost v několika divizích, tj. divize kovovýroby, divize stavební, divize čistíren odpadních vod a prodej a servis automobilů. Tyto divize operují ve zcela jiném prostředí, proto je strategická analýza zaměřena pouze na jednu divizi, a to na divizi čistíren odpadních vod, neboť FORTEX-AGS patří mezi špičku dodavatelů těchto technologií v České republice. Z výše uvedených důvodů lze tuto divizi považovat za strategickou obchodní jednotku SBU – Strategic Business Unit. Pouze výjimečně je analýze podrobena celá společnost.

3.1 Divize čistíren odpadních vod

Divize ČOV společnosti FORTEX-AGS usiluje o to, aby její obchodně podnikatelské aktivity a strategie měly vždy prioritně na zřeteli jakost výrobků a služeb, pozitivní přístup k životnímu prostředí a bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců. Divize ČOV se důsledně orientuje vedle kvality dále na technickou progresivitu, rychlost, komplexnost služeb a v poslední řadě na cenovou přístupnost realizovaných technologií a výrobků.

Divize ČOV je zaměřena na výrobu, prodej a servis čistíren odpadních vod. Vyráběný sortiment zahrnuje především různé velikosti čistíren. Mimo tyto výrobky zaujímá v sortimentu divize významné místo rozvoj a výroba doplňkových zařízení. V dodávkách provzdušňovacích systémů, nezbytné součásti každé aktivační čistírny, je společnost FORTEX-AGS mezi českými výrobci na prvním místě. Mezi významné úspěchy lze v této oblasti zařadit patentovou ochranu výsledků vývoje - ochrannou známku „FORTEX AGS“.

Své aktivity v oblasti čištění odpadních vod vyvíjí divize nejen v České republice, ale i na náročných zahraničních trzích. Působí v Rakousku, Německu, Polsku, Rumunsku, Slovinsku. Obchodní činnost se úspěšně rozvíjí také v zemích bývalého Sovětského svazu. Kromě zakázek realizovaných vlastní prodejní sítí, rozvíjí své aktivity společný podnik FORTEX UPEC v Rusku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza spotřebitele, jeho požadavků a priorit [online]. 2015, [cit. 25. 4. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.synext.cz/analyza-spotrebitel-jeho-pozadavku-a-priorit-vnejsi-analyza.html>
- [2] Asociace pro vodu [online]. 2015, [cit. 10. 10. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.czwa.cz/index.php?p=cinnost>
- [3] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-6724-6
- [4] Čistý pracovní kapitál [online]. 2015, [cit. 8. 11. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <https://managementmania.com/cs/cisty-pracovni-kapital>
- [5] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [6] Fin Analysis [online]. 2015, [cit. 8. 11. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- [7] Finanční analýza podniku v praxi [online]. 2015, [cit. 1. 11. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>
- [8] FORTEX-AGS, čistírny odpadních vod [online]. 2015, [cit. 25. 8. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.fortex.cz/cz/cistirny-odpadnich-vod/>
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing – strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: Granada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [10] Kde se vzala a k čemu slouží PEST analýza [online]. 2015, [cit. 6. 7. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [11] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení - teorie pro praxi. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 172 s. ISBN 807179578X.
- [12] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4
- [13] KOTLER, P. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Granada Publishing, 2007. s 1048 ISBN 978-80-247-1545-2

- [14] KOVÁŘ, F. Strategický management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2
- [15] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 9788024719115.
- [16] Management a marketing [online]. 2015, [cit. 20. 6. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/06/4-prednaska-marketingove-prostredi.html>
- [17] Management I [online]. 2015, [cit. 29. 6. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <https://moodle.unob.cz/mod/resource/view.php?id=20625>
- [18] Marketingový plán divize ČOV
- [19] Nový trend – investice do odpadních vod ČR [online]. 2015, [cit. 15. 9. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.statistikaamy.cz/2014/02/novy-trend-investice-do-odpadnich-vod/>
- [20] PORTER, M. E. Konkurenční strategie - Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403. ISBN 8085605112.
- [21] Porter's Five Forces [online]. 2016, [cit. 8. 1. 2016]. Dostupný na Word Wide Web: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm
- [22] RŮŽIČKOVÁ, P. Finanční analýza. 4. aktualizované vyd. Praha: Granada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8
- [23] SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- [24] SEDLAČKOVÁ, H., BUCHTA, O. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- [25] Strategic Analysis Tools [online]. 2016, [cit. 8. 1. 2016]. Dostupný na Word Wide Web: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf
- [26] Strategic Management & Strategic Planning [online]. 2016, [cit. 8. 1. 2016]. Dostupný na Word Wide Web: <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>
- [27] Strategická situační analýza [online]. 2015, [cit. 20. 6. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

- [28] Strategické řízení [online]. 2015, [cit. 2. 6. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
- [29] Strategy Analysis [online]. 2016, [cit. 8. 1. 2016]. Dostupný na Word Wide Web: http://www.12manage.com/description_strategy_analysis.html
- [30] ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225s ISBN 80-85839-89-X
- [31] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [32] Understanding Pest Analysis with Definitions and Examples online]. 2016, [cit. 8. 1. 2016]. Dostupný na Word Wide Web: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>
- [33] Vodovody a kanalizace v centru pozornosti Vlády ČR [online]. 2015, [cit. 15. 9. 2015]. Dostupný na Word Wide Web: <http://www.statistikaamy.cz/2015/06/vodovody-a-kanalizace-v-centru-pozornosti-vlady-cr/>
- [34] Výroční zprávy firmy FORTEX-AGS z let 2010 – 2014
- [35] WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D. *Strategic Management and Business Policy - toward global sustainability*. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, 2012. 913 s. ISBN 013215322X, 9780132153225.
- [36] Zkušenostní křivka [online]. 2015, [cit. 27. 6. 2015]. Dostupný na Word Wide Web:<http://www.scribd.com/doc/79169913/zkusenostni-krivka#scribd>
- [37] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-7243-1