

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategická analýza výrobního podniku

Bc. Tereza Veselá

Diplomová práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Veselá**
Osobní číslo: **E17829**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Strategická analýza výrobního podniku**
Zadávající 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 :

Cílem je posoudit konkurenční pozici podniku s využitím metod strategické analýzy.

Osnova:

- Teoretická východiska pro posouzení konkurenceschopnosti podniku.
- Charakteristika vybraného výrobního podniku.
- Strategická analýza podniku.
- Posouzení konkurenčního postavení podniku.
- Doporučení pro posílení konkurenční pozice.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:


FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.


KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 397 s. ISBN 0-02-925360-8


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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 4. 4. 2018

Bc. Tereza Veselá

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, PhD. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále také celému vedení výrobního závodu ABC, s.r.o. za umožnění psaní této práce a poskytnuté interní materiály, zejména pak panu Jiřímu Koblížkovi za poskytnuté konzultace a rady při psaní této práce.

ANOTACE

Tématem a cílem této diplomové práce je posoudit konkurenční pozici podniku s využitím metod strategické analýzy. Na základě výsledků analýzy jsou poté navržena možná doporučení pro posílení konkurenční pozice podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza, strategie, podnik, okolí podniku

TITLE

Strategic analysis of the production enterprise.

ANNOTATION

The topic and aim of this diploma thesis is to assess the competitive position of the company using methods of strategic analysis. Based on the results of the analysis, possible recommendations are then proposed to strengthen the competitive position of the company.

KEYWORDS

analysis, strategy, company, area of the manufacturing company

Obsah

Úvod.....	10
1 Strategické řízení, strategie, strategická analýza	12
1.1 Strategické řízení	12
1.2 Strategie	14
1.3 Strategická analýza	15
2 Analýza okolí.....	17
2.1 Analýza makrookolí.....	17
2.2 Analýza mikrookolí	22
3 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model pěti sil	29
3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	30
3.2 Hrozba substitučních výrobků	30
3.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů	31
3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	31
3.5 Vyjednávací síla kupujících.....	31
4 Analýza vnitřního prostředí	32
4.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	32
4.2 Analýza hodnotového řetězce	33
4.3 Finanční analýza	34
5 Výrobní podnik ABC s.r.o.....	Chyba! Záložka není definována.
5.1 ABC s.r.o.	Chyba! Záložka není definována.
5.2 PEST analýza.....	Chyba! Záložka není definována.
5.3 Metoda 4 C.....	Chyba! Záložka není definována.
5.4 Životní cyklus	Chyba! Záložka není definována.
5.5 Porterův model 5 hybných sil	Chyba! Záložka není definována.
5.6 Vnitřní zdroje podniku.....	Chyba! Záložka není definována.
5.7 Finanční analýza	Chyba! Záložka není definována.

5.8 SWOT analýza.....	Chyba! Záložka není definována.
Závěr	39
Použitá literatura	42

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Životní cyklus strategického řízení.....	13
Obrázek č. 2: Okolí podniku	17
Obrázek č. 3: Schéma faktorů metody „4 C“	20
Obrázek č. 4: Struktura odvětví	24
Obrázek č. 5: Mapa konkurenčních skupin.....	25
Obrázek č. 6: Životní cyklus odvětví	26
Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil.....	29
Obrázek č. 8: Typy vnitřních zdrojů	32
Obrázek č. 9: Hodnotový řetězec podle Portera.....	34
Obrázek č. 10: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců.	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 11: Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 12: Vývoj počtu obyvatel v ČR	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek č. 13: Životní cyklus jednotlivých divizí	Chyba! Záložka není definována.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní charakteristiky odvětví.....	22
Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 4: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 5: Vertikální analýza aktiv	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ..	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 8: Ukazatele aktivity.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka č. 9: Ukazatele rentability	Chyba! Záložka není definována.

Tabulka č. 10: Ukazatele likvidity **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka č. 12: SWOT analýza výrobního podniku..... **Chyba! Záložka není definována.**

Seznam grafů

Graf č. 1: Ukazatele aktivity za roky 2012 až 2016..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf č. 2: Rentabilita aktiv a Rentabilita vlastního kapitálu za rok 2012 až 2016..... **Chyba! Záložka není definována.**

ÚVOD

Management v současném často měnícím se prostředí rozvoje světových ekonomik plní velmi důležitou a nezastupitelnou roli, a to jak v teorii, tak i v praxi každého podnikatelského subjektu. Dnes v prostředí managementu, v němž se významně uplatňují prvky světové globalizace, je třeba hledat vhodné přístupy pro jejich vzájemnou kombinaci a tím optimalizovat svou pozici na trhu. Znalost prostředí managementu může významně přispívat k získávání a udržování konkurenční výhody podnikatelského subjektu a tím se stává nezbytným předpokladem jeho úspěšného řízení. Důležitou roli v tomto směru plní rozvoj nových informačních technologií.

Cílem této diplomové práce je, na základě teoretických podkladů, posoudit konkurenční pozici podniku s využitím metod strategické analýzy, interpretovat získané informace a navrhnout možná doporučení pro posílení analyzovaného podniku.

Před samotnou aplikací strategické analýzy v podmínkách vybraného podniku je věnován prostor teoretickým souvislostem. Cílem této části je dále uvést základní teoretické východiska a představit hlavní přístupy k dosahování konkurenční výhody v kontextu současného globálního prostředí a hyperkonkurence. Nejdříve je nutné analyzovat makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Následně je diplomová práce zaměřena na konkurenci a analýzu vnitřního prostředí. K získání informací a formulací teoretických východisek je čerpáno z různých zdrojů věnujících se strategické analýze. Mimo přiblížení samotného pojmu strategické analýzy je pozornost věnována zdrojům dat pro finanční analýzu, především výstupům finančního účetnictví. Dále jsou popsány jednotlivé metody finanční analýzy.

Druhá, analyticko-aplikační část, je již věnována vlastní analýze společnosti ABC s.r.o. zabývající se produkcí spotřební elektroniky. Tato část je zaměřena na aplikaci metod PEST analýzy, Metody 4 C, Životního cyklu, Porterova modelu 5 hybných sil a Vnitřních zdrojů podniku. Je zhodnocena úroveň efektivnosti podniku a v případě, že dosažená úroveň je pod stanovenou požadovanou hodnotou, jsou navržena opatření pro dosažení zamýšlené efektivnosti. Jsou použity především nástroje Finanční analýzy, a to konkrétně poměrové ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Praktická část je zpracována induktivním způsobem na podkladě informací, které byly čerpány z poskytnutých vnitropodnikových dokumentů a účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné.

Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku je nutno odhadnout silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby společnosti a následně určit její hlavní konkurenční výhody. SWOT analýza společně s výsledky a doporučením možných návrhů na opatření ve prospěch podniku je předmětem poslední části práce.

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, STRATEGIE, STRATEGICKÁ ANALÝZA

1.1 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 na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.“
[25, str.1]

Strategické řízení lze označit jako proces, ve kterém vrcholový management formuluje a zavádí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnějším prostředím podniku a vnitřními zdroji, a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je nejen základem řízení celého podniku, ale také východiskem všech podnikových plánů a projektů. Strategické řízení je prvek, který sjednocuje činnosti všech pracovníků podniku a uskutečňuje se prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.[12]

Strategické řízení lze chápat také jako nepřetržitý proces strategické analýzy, vytváření strategií a implementace a monitorování, které organizace využívají, aby dosáhly konkurenční výhody a udržely si ji.[27]

Strategické řízení k formulaci strategie využívá předem definované poslání, vizi, strategické cíle a strategii.

Vize a mise se označují jako premise, protože stojí na začátku strategického řídicího procesu.

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“
[9, str.20] Vize odpovídá na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Shrnuje základní principy a je kombinací postupů a strategií, které se přizpůsobují měnícímu se světu. Vize by měla být jasně a stručně formulovaná a odpovídat realitě. Je určena všem členům organizace.

Mezi hlavní cíle vize patří vyjasnění obecného směru, motivace lidí k vykročení správným směrem a účinné koordinování úsilí mnoha lidí.

Poslání neboli mise, vysvětluje základní funkci a smysl existence podniku, tedy cíle, kterých si firma přeje dosáhnout. Posláním každé organizace je uspokojovat svými výrobky nebo službami potřeby zákazníků a dosahovat požadovaných výnosů. Při stanovení mise je důležité

brát v úvahu historii firmy, současné preference managementu, zdroje firmy a faktory vnějšího prostředí.[9], [20], [25]

Strategické cíle jsou očekávané budoucí výsledky vyplývající z poslání a vize podniku. Jsou to takové žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout pomocí svých činností. Cíle jsou zaměřeny na výsledky, vyjadřují změnu, kterou chce podnik uskutečnit. Všechny cíle je potřeba vyjádřit v měřitelných ukazatelích, které vypovídají o stupni dosažení cíle. Doporučuje se mít stanoven co nejvyšší počet strategických cílů, kdy by měly být navzájem nezávislé.[5], [25]

Dobře stanovené cíle musí být **SMARTER**, tzn.:

- *specific (specifický);*
- *measurable (měřitelný);*
- *achievable (dosažitelný);*
- *result oriented (realistický, orientovaný na výsledek);*
- *time framed (časově vymezený);*
- *ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);*
- *resourced (zaměřený na zdroje).[5]*

Následující cyklus zobrazuje ucelený proces tvorby a realizaci strategie.



Obrázek č. 1 Životní cyklus strategického řízení

Zdroj: [10, str.32]

V literatuře [25, str.3] se ale nejčastěji uvádějí pouze tři kroky strategického řízení, a to analýza prostředí, realizace a hodnocení neboli kontrola dosažených výsledků.

V první fázi analýzy jde především o identifikaci vnitřních schopností podniku a pochopení externích faktorů, které ovlivňují vývoj prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Po důkladné analýze přichází na řadu vyhodnocení klíčových aspektů a posouzení strategických variant. Podnik začíná definovat své strategické cíle a vybírá vhodnou strategii pro jejich naplnění. Vrcholový management je v tomto procesu velmi důležitý, až nezastupitelný.

Poslední a nejdůležitější fází je kontrola. Jedná se o kontrolu dosahovaných výsledků, zda tyto výsledky souhlasí s předběžně stanoveným plánem.[10], [25]

Podle Jakubíkové [10, str.35] lze rozlišit tři typy kontroly, a to:

- preventivní kontrola – zaměřuje se na kvalitativní a kvantitativní odchylky zdrojů, které se používají v organizaci;
- průběžná kontrola – orientuje se na probíhající operace, zda odpovídají stanoveným cílům;
- kontrola zpětnou vazbou – je zaměřena na konečné výsledky.[9], [10]

V dnešní době mnoho podniků nevěnuje strategickému řízení dostatečnou pozornost. To by mohlo znamenat pro podniky stěžejní situaci, jelikož neustále rostou konkurenční tlaky, a to nejen ze strany domácích konkurentů, ale především ze strany konkurentů globálních. [9], [25]

1.2 Strategie

Strategie představuje jednotlivé kroky k dosažení cílů, při kterých se nejlépe uplatní kvality podniku. To znamená, že jeden subjekt se snaží o získání konkurenční výhody nad druhým subjektem a strategie směřuje k vítězství. Strategie také vyjadřuje základní představu o tom, jak dosáhnout mise, vize a cílů. Reprezentuje koncept celkového chování podniku, vymezuje nezbytné činnosti a přiděluje zdroje, které jsou potřebné pro dosažení zamýšlených plánů.[25]

Při tvorbě strategie je důležité zjistit rozdíly mezi podnikatelskou strategií, firemní strategií, a funkčními strategiemi.

Podnikatelská strategie

Podnikatelská strategie je zaměřena na působení firmy uvnitř celého trhu nebo odvětví. Pokud firma usiluje o nejvyšší místa na trhu, měla by nad svými konkurenty získat konkurenční výhodu.

Firemní strategie

Firemní strategie zahrnuje rozhodnutí o založení nových společností, odprodeji stávajících společností, vertikální integraci, akvizici nebo o diverzifikaci – procesu zvyšování rozmanitosti vyráběných výrobků. Rozhoduje se také o alokaci peněžních zdrojů mezi jednotlivé podnikatelské jednotky a mezi odbory. Je navrhována vrcholovým managementem a cílem je splnění jednotlivých kroků strategie.

Funkční strategie

Tato strategie je také výsledkem vrcholového managementu a jedná se o to, jak, kdy a kde konkurovat. Na rozdíl od předchozích strategií má dva směry. Jeden se zaměřuje na firemní strategii, a hlavně na strategický směr a alokaci zdrojů. Druhý směr je orientován na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií a který nese zodpovědnost za informování ohledně příležitostí a hrozeb na trhu.

Jelikož firma nemůže existovat bez trhu, tak firemní strategové musí být zároveň marketingovými strategy.[9], [10]

1.3 Strategická analýza

„Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“ [12, str.41]

Základem pro sestavení strategie podniku, který vede k dosažení konkurenční výhody, je nalezení kontextu mezi podnikem a jeho okolím. Proces formulace strategie má složitý průběh, vyžadující systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které působí na podnik. Nejvýznamnějším a nejdůležitějším úkolem strategie je připravit organizaci na všechny situace, které s velkou pravděpodobností nastanou. K tomu je potřeba mít strategickou předvídavost, která je založena na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Hlavní možnosti pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Ve strategické analýze jsou obsaženy různé analytické techniky, které jsou využívány pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, konkurenční síly, konkurenty, trh, odvětví a zdrojové potenciály podniku.[25]

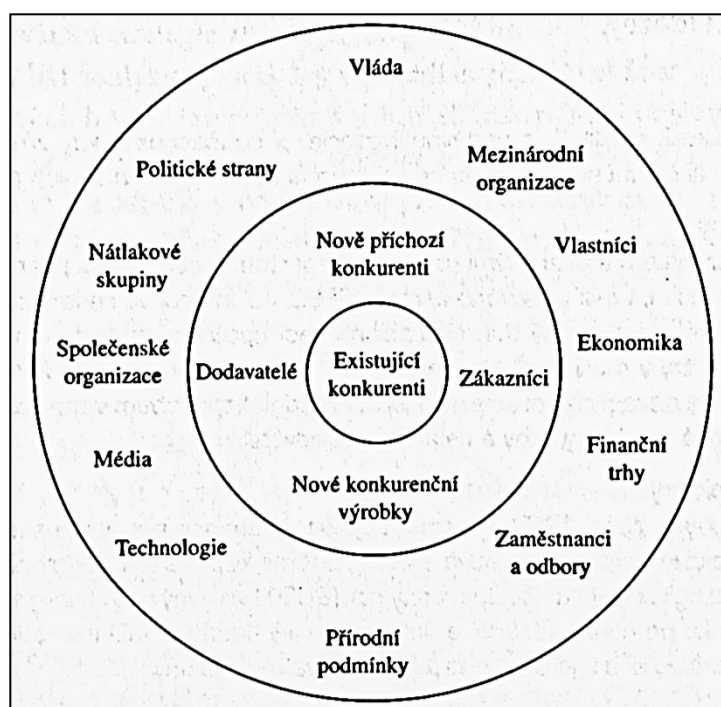
Základními fázemi strategické analýzy jsou podle Keřkovského a Vykypěla [12, str. 40]:

- analýza okolí
 - makrookolí – PEST analýza, Metoda 4 C, Metoda tvorby scénářů;
 - mikrookolí – základní charakteristiky odvětví, struktura odvětví, životní cyklus odvětví, hybné změnotvorné síly;
- analýza konkurenčního prostředí – Porterův model pěti sil;
- interní analýza – identifikace zdrojů podniku a jejich analýza, analýza hodnotového řetězce, finanční analýza.

Před zahájením strategické analýzy je důležité si stanovit pořadí jednotlivých analýz. Správně by se mělo postupovat podle výše uvedeného seznamu.[12]

2 ANALÝZA OKOLÍ

Analýza okolí se orientuje na faktory, které působí v okolí podniku a ovlivňují jeho strategické postavení. Analýza se zaměřuje na vzájemné vazby a souvislosti mezi mikrookolím a makrookolím a soustřeďuje se na vlivy trendů. S rozvojem techniky, technologií, vědy, informačních systémů, infrastruktury, komunikace, obchodu a globálních aspektů se význam okolí i rozsah pro jednotlivé podniky podstatě rozšířil. Z důvodu celosvětového vývoje by měla mít analýza okolí široký rozsah. [25]



Obrázek č. 2: Okolí podniku

Zdroj: [12, str.42]

Okolí podniku je složeno z takových prvků vně podniku, jako jsou vláda, politické strany, ekonomika, přírodní podmínky, technologie, zákazníci, konkurence, dodavatelé i lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli. Okolí vytváří příležitost, jak získat vstup do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci služeb a výrobků a vytváří podmínky pro jednání a rozhodování podniku.[25]

2.1 Analýza makrookolí

Při analýzách makrookolí neboli vnějšího prostředí, mohou nastat omezení, které firma musí respektovat a interní analýza by měla být schopna odpovědět na otázku, zda je toho firma

schopna. Analýza firemního prostředí by se měla v první řadě zaměřit na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, a to jak ve společnosti, tak v ekonomice. Vývojové trendy mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.

Analýza externího prostředí by se měla realizovat ve třech základních krocích:

1. analýza dosavadní strategie – jedná se o analýzu nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla strategie zformulována. Je také důležité zjistit, jak je současná strategie naplňována;
2. identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí – zde je důležité odpovídat na otázku, jaké jsou předpovědi a předpoklady dalšího vývoje vnějšího prostředí firmy;
3. ohodnocení významu identifikovaných změn, který je důležitý pro další strategický rozvoj firmy, určení nových hrozeb a příležitostí. Zde je důležité zamyslet se nad tím, zda změny ve stávajících strategických cílech jsou nezbytné a zda budou eliminovat potenciální hrozby.[12]

2.1.1 PEST analýza

Pro vyhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzu. Tento název vychází z počátečních písmen klíčových součástí makrookolí. PEST analýza poskytuje společnosti komplexní seznam vlivů, možných úspěchů nebo selhání v konkrétních strategiích. Je to rámec, který průmysl přijal jako metodu, pomocí níž lze určit stav určitého odvětví nebo trhu. Jedná se o faktory politické a právní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Tato analýza také identifikuje hlavní zainteresované strany, které jsou zapojeny do každé z těchto disciplín. V poslední době je využívána rozšířená PESTEL analýza, a to o ekologické a legislativní vlivy.[26]

Politicko-právní faktory

Politicko-právními faktory je chápána stabilita vlády, politická stabilita, daňová politika, sociální politika, cenová politika, regulace exportu a importu, zákony a ochrana životního prostředí. Tyto faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i hrozby.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky, vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Firmy jsou při svém rozhodování ovlivňovány vývojem makroekonomických trendů. Mezi ekonomické faktory lze zařadit inflaci, vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, měnové kurzy, úrokové sazby, míra

nezaměstnanosti a koupěschopnost. Míra ekonomického růstu pro podnik vyvolává mnoho příležitostí, ale také hrozeb.

Sociální a kulturní faktory

Sociokulturní faktory odráží postoj a život obyvatelstva a jeho strukturu. Jedná se hlavně o ekonomické, demografické, kulturní, náboženské, vzdělávací a etické podmínky života člověka. Sociální faktory na jedné straně ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale na druhé straně silně ovlivňují i nabídku, a to hlavně podnikavost a pracovní motivaci.

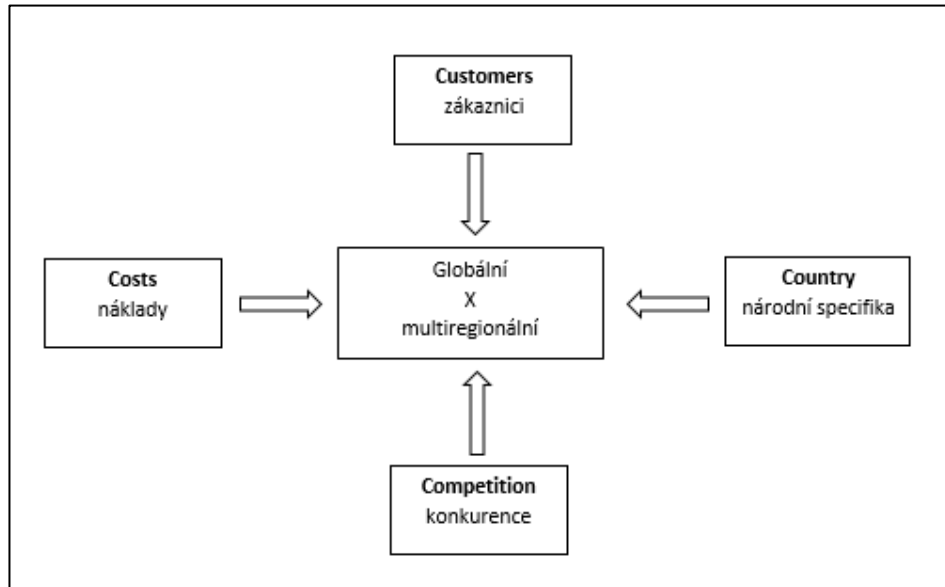
Technologické faktory

Aby se podnik nejevil jako zaostalý, musí být informován o technologických a technických změnách, které v okolí podniku probíhají. Technologické prostředí představuje pro podniky zdroj technologického pokroku, který umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost podniku. Technologickými faktory jsou chápány trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, nové objevy, dopravní, komunikační a informační technologie.

Cílem této analýzy je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou nejvíce důležité pro konkrétní podnik. Vlivy, které jsou klíčové pro jeden podnik, zdaleka nemusí být významné pro druhý podnik. Je patrné, že jednotlivé vlivy se budou měnit a tím se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. Doporučuje se tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat.[2], [9], [12], [22], [25], [26]

2.1.2 Metoda „4 C“

Pomocí metody „4 C“ se může management rozhodnout, zda je vhodné pro podnik využít globální nebo lokální strategii a jestli má své aktivity rozšířit v rámci země, kontinentu nebo dokonce světa. Název vychází z počátečních písmen čtyř skupin – Customers, Country, Competition a Costs, viz. obrázek č.3.[15]



Obrázek č. 3: Schéma faktorů metody „4 C“

Zdroj: [15, str.30]

Customers – zákazníci

Pokládají se otázky na požadavky zákazníků – jsou požadavky zákazníků stejnorodé nebo se mezi regiony významně liší? Uspokojí homogenní služba nebo výrobek všechny zákazníky ve všech regionech?

Zjišťuje se odpověď na otázku, zda marketing je jednotný. Management se ptá, zda existuje univerzální životní styl, zda zákazníci mají podobné nebo stejné potřeby a zda je možné použít jednotnou marketingovou strategii.

Country – národní specifika

Obchodní politika – jedná se o trend, kdy jsou uvolněny hranice obchodu. Avšak mnoho zemí se stále udržuje protekcionismus, kdy hospodářská politika státu chrání vnitřní trh před zahraniční konkurencí cly. To se týká hlavně států, které stojí mimo Evropskou Unii.

Kulturní tradice a společenské normy – různé normy jsou zahrnuty do kodexu dané země, kdy mohou být významnou bariérou při použití jednotného marketingového přístupu. Jedná se například o reklamní kodexy, kdy při vnímání podnětů během propagace může nastat problém.

Technické standardy – snaha každé země zajistit, aby na její trh byly uváděny pouze bezpečné výrobky. Jedná se o bezpečnost jak spotřebitelů, tak životního prostředí. Podnik přijímá ISO normy a snaží se o konkurenceschopnost vůči jiným subjektům z EU.

Competition – konkurence

Globální konkurence – mnoho automobilových podniků obchoduje globálně. To má vydatný vliv na menší výrobce s menším geografickým rozsahem. Na rozdíl velké automobilky mohou lépe vyhovět svým zákazníkům a rozpustit náklady na vývoj a reklamu. Tlaky na globalizaci jsou obrovské.

Provázanost činností a trhů přispívá ke globalizaci. Výhodou je blízký zdroj vstupů. Podniky oproti konkurenci těží z umístění výroby do regionů, kde jsou nízké výrobní náklady. Konkurence se poté snaží použít stejné strategie.

Costs – náklady

Náklady na vývoj – jsou aktuální hlavně pro výrobní podniky. Náklady rostou přímo úměrně se zvyšujícím se technologickým pokrokem. Zkrácením doby životního cyklu výrobku rostou tlaky firmy vyvíjet nové produkty. Mnoho firem tyto tlaky nezvládá, protože náklady v různých odvětvích jsou opravdu vysoké.

Výnosy z rozsahu – jsou označovány jako faktor hovořící pro globalizaci. Kvůli velkému objemu zboží je podnik schopen dosahovat významných úspor. Platí, že čím je větší objem, tak tím jsou nižší náklady na prodanou jednotku.

Náklady na dopravu jsou velkou bariérou pro globalizaci. Hlavně u produktů s nízkým poměrem hodnota/váha. Avšak Evropská unie se snaží tyto náklady omezovat a usiluje o účinnější a hospodárnější dopravní infrastrukturu.[15], [14], [25]

2.1.3 Metoda tvorby scénářů

Informace, které podnik získá během identifikace a rozboru řídicích a klíčových faktorů, může využít při tvorbě specifických scénářů vývoje vnějšího okolí podniku. Pomocí této metody manažeři mohou simulovat jednotlivé varianty vývoje vnějšího prostředí a určit jejich vliv na strategii. Pokud je faktorů málo, scénáře lze vytvářet jejich kombinací. Výsledkem je omezený počet rozdílných, ale logických scénářů, které se mohou navzájem porovnávat.

Podle Kováře a Štracha [21, str.29] existují dva základní způsoby tvorby scénářů, a to:

- tvorba scénářů na základě faktorů – tato metoda je vhodná v tom případě, kdy je výsledek ovlivňován minimem faktorů a jejich vzájemné působení může být systematicky zkoumáno;

- tvorba předem stanoveného počtu scénářů – tato metoda se využívá v případě, kdy výsledek ovlivňuje mnoho faktorů. Snahou je vytvořit pouze pár variant, které se od sebe výrazně liší.

Pokud management při tvorbě scénářů zohlednil vysokou míru nejistoty a velký vliv na konečný stav, tak výsledné scénáře představují možné varianty, které jsou vhodné pro začlenění do procesu tvorby strategie podniku.[15]

2.2 Analýza mikrookolí

Pro podnik a jeho formulaci strategie je zcela zásadní stav konkurenčních sil a odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Po nalezení hybných sil a faktorů směřuje k objevení závěrů o celkové atraktivitě odvětví. Analýza mikrookolí zkoumá čtyři základní oblasti, a to:

- základní charakteristiky odvětví;
- strukturu odvětví;
- životní cyklus odvětví;
- hybné změnotvorné síly;
- klíčové faktory úspěchu.[15], [25]

2.2.1 Základní charakteristiky odvětví

Odvětví lze chápat jako skupinu podniků, jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že mezi sebou soutěží o stejného zákazníka. Jde o skupiny podniků, které produkují výrobky se vzájemnou substitucí. Dílčí odvětví jsou potom ve svých základních charakteristikách velmi odlišná.

Následující tabulka ukazuje základní charakteristiky odvětví včetně strategického dopadu.

Tabulka č. 1: Základní charakteristiky odvětví

Faktor	Charakteristika	Strategický význam
Velikost trhu	Celkový obrat	Malé trhy nejsou v zájmu velkých nových podniků, velké trhy přitahují korporace, které se snaží získat podniky s pevnou pozicí v atraktivním odvětví.

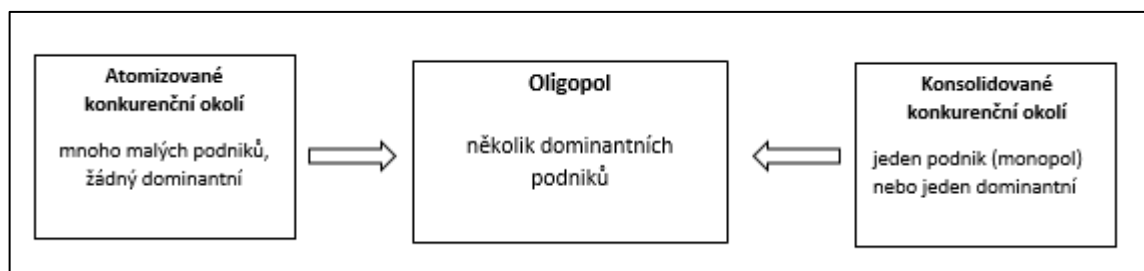
Geografický rozsah konkurence	Regionální, lokální, globální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
Vývoj trhu	Fáze životního cyklu – vznik, růst, nasycení, úpadek	Odkrývá možnosti růstu podniku a její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu.
Konkurenti	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy svou silou ovlivňují cenu. Malé a slabé firmy se přizpůsobují.
Zákazníci	Počet a velikost	Malé množství velkých zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
Stupeň vertikální integrace	Zpětná, dopředná nebo úplná, částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mohou mít nižší vstupní náklady, ale na druhou stranu omezený okruh dodavatelů.
Vstupní bariéry	Investiční náklady, výnosy z rozsahu, legislativní úprava	Nízké vstupní bariéry přitahují konkurenty, hlavně v růstové etapě. Vysoké bariéry naopak jejich pozice a ziskovost chrání.
Výstupní bariéry	Vysoké investice bez variantního použití, provázanost firem	Pokud jsou výstupní bariéry vysoké, důsledkem je velká rivalita konkurentů, která vede k cenové válce, hlavně při nasycení trhu.
Diferenciace produktu		Čím je vyšší diferenciací, tím je nižší rivalita mezi podniky. Zákazníci mají menší sílu kvůli přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
Míra hospodárnosti	Využití kapacit, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt	Zvýšení požadavků na objem produkce a tržní podíl, aby byla firma nákladově konkurenceschopná.

Zdroj: [25, str. 32]

2.2.2 Struktura odvětví

Pro provádění dalších navazujících analýz je nezbytným krokem pochopení struktury odvětví a jeho vývojových trendů. Struktura odvětví může být chápána jak z pohledu konkurenčních prvků formujících v něm obecné vztahy, tak z pohledu aktivit vytvářejících odvětví.

Jako výchozí data je možné použít základní údaje odvětví z předchozí části a sestavit hrubý profil odvětví. Poté se na základě těchto informací může určit, zda má strukturovanou nebo atomizovanou strukturu. Na obrázku č.4 je vidět, jak se struktura odvětví dělí.[25]



Obrázek č. 4: Struktura odvětví

Zdroj: [15, str.34]

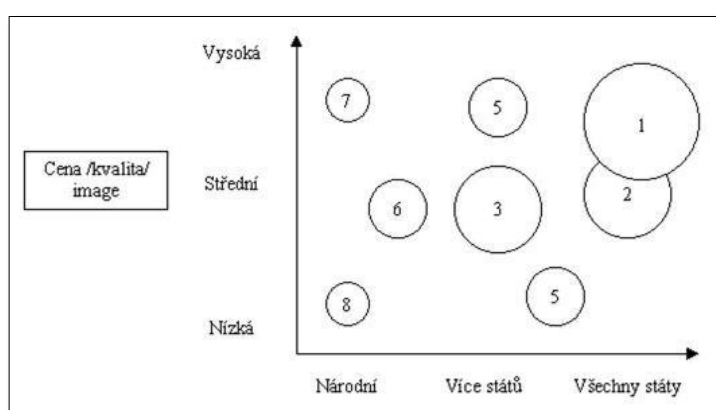
Atomizované konkurenční odvětví je charakterizováno velkým množstvím malých nebo středních podniků, jejichž podíly nevykazují významné rozdíly a neexistuje žádný dominantní podnik. Pro tato odvětví jsou příznačné nízké vstupní bariéry a diferenciované produkty, které jsou ovšem blízkými substituty. Tyto charakteristiky dohromady obvykle vyvolávají cyklus konjunktury a úpadku.

Atomizované okolí vytváří spíše hrozbu než příležitost. Nejvhodnější strategií pro přežití podniků je minimalizace nákladů. Tím podnik překoná úpadek a bude dosahovat vysokého zisku v době konjunktury.

Pro konsolidované odvětví je typický malý počet podniků s velkým tržním podílem, případně jediná firma, a to monopol. Existují zde vstupní bariéry a produkty mohou být diferenciované i homogenní. Takové kombinace charakteristik jednoho podniku ovlivňuje chování ostatních konkurentů. Každá firma tedy musí dopad svých rozhodnutí na další firmy pozorně sledovat a také předvídat jejich reakci. Zde se doporučuje detailnější analýza, která je zaměřená na počet a velikost podniků v odvětví.

Pokud je v odvětví opravdu málo firem s podobnými nebo stejnými tržními podíly, potom se doporučuje co největší diferenciaci produktu prostřednictvím kvality, marketingové komunikace či dodacích podmínek bez jakýchkoliv výrazných cenových změn.

Popis odvětví pomocí základních charakteristik může odhalit mnoho důležitých faktů, avšak přesnější pohled na odvětví poskytuje tzv. **mapa konkurenčních skupin**. Tato mapa odkryje mnoho strategicky relevantních faktorů a souvislostí, které odvětví formují. Je to analytický nástroj, který dělí podniky v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje firmy se stejnou či podobnou tržní strategií, viz obrázek č.5.[15], [25]



Obrázek č. 5: Mapa konkurenčních skupin

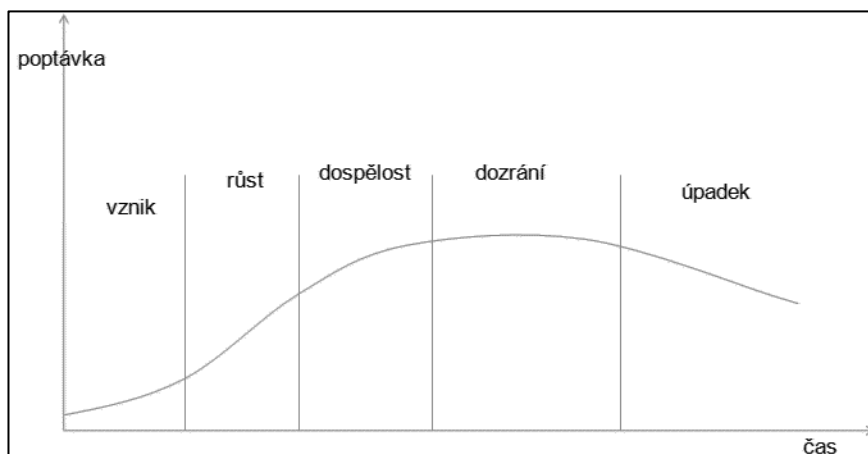
Zdroj: [25, str.38]

Ve většině odvětví lze identifikovat mnoho strategických konkurenčních skupin. Avšak mohou nastat extrémní případy, kdy odvětví obsahuje tolik strategických konkurenčních skupin, kolik obsahuje podniků. Tento případ nastane, pokud každý podnik v odvětví prosazuje odlišnou tržní strategii. Druhý extrém je, že odvětví je tvořeno pouze jednou strategickou konkurenční skupinou. Podniky uplatňují tržní strategii na stejném základě.[25]

2.2.3 Životní cyklus odvětví

Všechna odvětví prochází určitým vývojem a jsou pro ně charakteristické trendy vyžadující určité strategické reakce ekonomických subjektů. Jak odvětví, tak i výrobky, trhy a podniky mají své životní cykly. Nejvýznamnější však je analýza životního cyklu odvětví, kde cyklus je odvozen z trhu. Zkoumá, jestli roste počet zákazníků a zdali poptávka je nebo není stabilní, či roste nebo klesá z hlediska objemu. Hlavním a klíčovým faktorem podmiňujícím životní cyklus je jeho růst. Životní cyklus odvětví je závislý na vývoji poptávky, který se následně odráží v tempu růstu odvětví.

Většina odvětví prochází pěti etapami: vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek. Což je znázorněno na obrázku č.6. Změny, které během tohoto vývoje mohou nastat znamenají pro podnik nejen příležitosti, ale i hrozby.[15], [25]



Obrázek č. 6: Životní cyklus odvětví

Zdroj: [25, str.40]

Při **vzniku** podniky kladou velký důraz na rozvoj trhu. Jejich cílem je získat vysoký tržní podíl, přilákat co nejvíce zákazníků a vybudovat si co nejpevnější konkurenční pozici. Důležité je pro podnik získání kapitálu na dovednosti v oblasti výzkumu a vývoje, prodeje a servisu. Pokud se to firmě nepodaří, měla by z odvětví raději odejít.

V druhé etapě – **růst** – je cílem podniku upevnit si svoji tržní pozici, velice rychle zvýšit podíl, profitovat na rostoucím trhu a vytvořit si tak základ pro přežití v dalších etapách. Pokud je to možné, doporučuje se proniknout na další segmenty a zahraniční trhy. Ovšem je nutné počítat s rizikem nových inovátorů a konkurentů. Je důležité neustále upevňovat svoji pozici tržním podílem, získávat co nejvíce zákazníků a tím vytvářet vstupní bariéry do odvětví.

V etapě **dospělosti** roste poptávka jen pozvolna, na rozdíl konkurence v oblasti výrobní diferenciace a cen nabývá na intenzitě. Podniky mezi sebou soupeří a snaží si navzájem přebírat své zákazníky. Zlepšují své výrobky a služby, snižují ceny.

Při **dozrání** podniku roste poptávka jen minimálně, často dosahuje svého vrcholu. Firmy musí pozorně sledovat své konkurenty a jejich chování. Pokud je konkurence stále vysoká, podniky musí vynakládat své finanční prostředky na udržení pozice a vyvíjet své dovednosti na stejnou úroveň, jako konkurenční podniky. V opačném případě, kdy konkurence klesá, podniky méně reinvestují a zvyšují tak výnosnost akcionářů.

Poslední etapa – **úpadek** – začíná, když poptávka v daném odvětví začne klesat. Firmy zvažují strategická rozhodnutí, zda mají snížit počet segmentů a soustředit se pouze na daný trh nebo zda z odvětví odejít úplně. Velké podniky se často rozhodnou pro snížení segmentů, za to ty malé dávají přednost k opuštění celého odvětví.[15], [24], [25]

2.2.4 Hybné změnotvorné síly

Existuje mnoho faktorů, které způsobují různé změny v odvětví, než jen posun na křivce růstu poptávky. Odvětví se mění řadou faktorů a sil, které jsou v pohybu. Ty, u nichž byl zachycen nejvýraznější efekt, se označují jako hybné změnotvorné síly. Analýza začíná identifikací sil a následuje odhad dopadu na odvětví.

Mezi nejběžnější změnotvorné síly patří:

- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví – ovlivňují rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou, obtížnost dalšího růstu objemu produkce či obchody a vstupy podniků. Dlouhodobý pokles poptávky nutí podniky k odchodu, zato strmý růst láká nové podniky a podporuje dodatečné investice do rozvoje kapacit;
- noví zákazníci a způsob užívání výrobku – obměny v charakteristikách zákazníků, kteří kupují výrobek, a nové způsoby jeho užívání vyvolávají nutnost přizpůsobit se nabízeným službám, otevírají nové cesty na trh pomocí odlišné kombinace distribučních kanálů, podněcují výrobce k rozšíření či zúžení sortimentu a vyžadují změny v marketingové komunikaci. Zaměření hlavně na nové segmenty v reklamě, podporu prodeje a na public relations;

Pro identifikaci charakteristik svých zákazníků je možné použít tyto charakteristiky:

- demografické – pohlaví, věk, velikost rodiny;
- sociálně-ekonomické – povolání, vzdělání, příjem;
- etnografické – náboženství, národnost, rasa;
- geografické – region, hustota osídlení, podnebí;
- životní styl;
- očekávání od výrobku – kvalita, cena, sociální efekt;
- objem a frekvence užívání výrobku.

- výrobní inovace – mohou obnovit růst odvětví, rozšířit počet zákazníků, přispět k odlišnosti výrobků konkurenčních podniků. Výrobní inovace jsou hlavní hybnou silou hlavně v odvětví videoher, hraček a softwaru. Úspěšná implementace nového výrobku posiluje konkurenční pozici;
- změny technologie – dramaticky mění strukturu odvětví. Technologie vyrábí nové a lepší výrobky s nižšími náklady. Jsou hlavní hybnou silou ve výrobě hardwaru, kde se produkují nové technologie na výrobu počítačů s lepšími parametry;
- nové formy marketingu – při uvedení nového výrobku na trh mohou výrazně rozšířit poptávku a tím významně změnit strukturu odvětví. V dnešní době i nové technologie výrazně mění metody marketingu;
- vstup nebo odchod velké společnosti – mění odvětví a konkurenční vztahy. Jedná se například o zahraniční podnik, který na trh vstupuje prostřednictvím akvizice nebo fúze a hodlá co nejlépe využít své zdroje a zkušenosti;
- rozšíření technologického know-how;
- rostoucí globalizace odvětví;
- změny v nákladové efektivnosti.

V odvětví působí mnoho sil, ale jen některé jsou změnotvorné. Hybné síly zásadním způsobem určují, jakým směrem se odvětví bude vyvíjet a jak bude fungovat. Cílem je vybrat tři až čtyři nejdůležitější síly.[25]

2.2.5 Klíčové faktory k úspěchu

Klíčové faktory k úspěchu vyjadřují vztah mezi charakteristikami odvětví a mezi zdroji a dovednostmi firmy. Může se jednat o organizační schopnosti, výrobu, marketing nebo technologie. Vždy manažerům ukazují, čemu mají upírat svou pozornost a mohou být využity i jako podklady pro tvorbu firemní strategie. Cílem je zaměřit se opravdu jen na ty faktory, které jsou rozhodující pro dlouhodobou úspěšnost firmy. Z pravidla to je jen jeden nebo dva faktory.

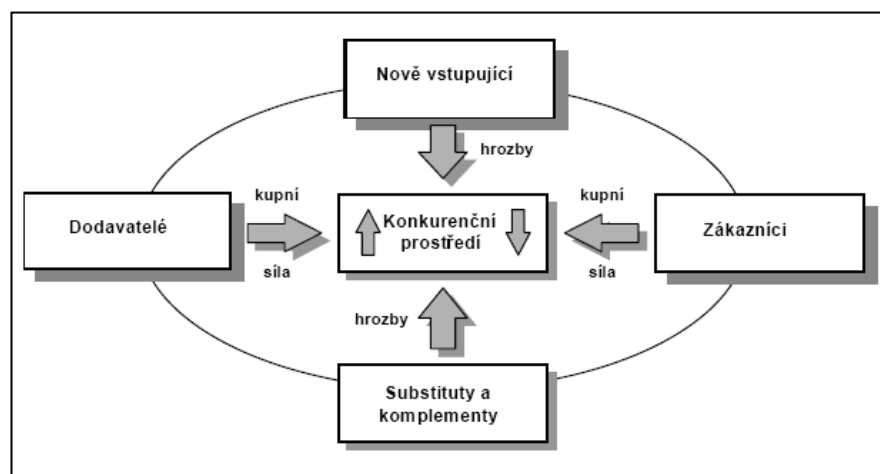
Klíčové faktory se nachází v různých oblastech, například ve výrobě, technologiích, marketingu, distribuci nebo v samotné organizaci a jejím řízení.[15]

3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Na analýzu odvětví navazuje analýza konkurenčního okolí, hlavně konkurence. Jedná se o rozbor zdrojů, intenzitu konkurence, strukturu zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli, akce a reakce rivalů a současná i budoucí situace.

Konkurenční prostředí je vymezeno různou šíří. Bezprostřední konkurenční okolí je úzké, lze vymezit pomocí strategických konkurenčních skupin v odvětví. V druhém případě lze dosáhnout až za hranice odvětví, a to při zkoumání konkurenčních sil. Je nutné si dávat pozor na existenci substitutů, i těch potencionálních, v ostatních odvětvích. [10]

K řešení této situace pomohl přístup Philipa Kotlera, který rozlišuje pět úrovní konkurentů a zkoumá konkurenční prostředí. Cílem tohoto modelu je jasně a ihned pochopit síly, které v prostředí působí, a z nich identifikovat ty, které mají pro podnik největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Firma, která chce dosáhnout úspěchu, musí rozpoznat síly, reagovat na ně a vyrovnat se s nimi.



Obrázek č. 7: Porterův model pěti sil

Zdroj: [25, str.48]

Porterův model pěti sil byl považován za hlavní analytický rámec konkurenceschopného paradigmatu. Tento rámec umožňuje podniku posoudit své konkurenční postavení prostřednictvím pěti úrovní konkurenčních sil:

1. konkurenční síla, která vyplývá z rivality mezi konkurenčními podniky a je ovlivněna jejich strategickými tahy, která směřuje k získání konkurenční výhody;

2. konkurenční síla, která vyplývá z ohrožení substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích;
3. konkurenční síla, která vyplývá z nově vstupujících konkurentů do odvětví;
4. konkurenční síla, která vyplývá z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů;
5. konkurenční síla, která vyplývá z vyjednávací pozice kupujících.[13], [25]

3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Nejsilnější konkurent je vítězem konkurenčního boje mezi podniky v konkurenčním okolí. V boji je nejdůležitější konkurenční strategie, která je zaměřena na dosažení konkurenčního úspěchu. Jsou to útočné akce, které směřují k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současné obranné tlaky podniku, které chrání současnou pozici.

Úspěch je samozřejmě ovlivněn konkurenčními strategiemi rivalů a jejich zdroji, které investují do podpory svých strategií. Konkurenční strategie je ovlivněna a následně ovlivňuje tržní události a posloupnosti tahů a protitahů soupeřících podniků. Mezi konkurenční nástroje lze zahrnout kvalitu, cenu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, distribuční kanály a nové výrobky.

Analýza rivality se dá rozdělit do dvou kroků. Tím prvním je porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Druhý krok je odhad intenzity konkurenční rivality, kterou ovlivňuje mnoho faktorů. Například je to počet a velikost konkurentů v odvětví, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, vstupní bariéry z odvětví a globální zákazníci.[10], [15], [25]

3.2 Hrozba substitučních výrobků

Pokud budou statky, které se ve spotřebě dají vzájemně nahradit, přitažlivější kvůli své ceně a výkonu, pak budou někteří kupující chtít daný výrobek koupit. Podniky, které jsou touto hrozbou ohroženy, budou substitutům věnovat velkou pozornost.

Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitučních výrobků je podle Sedláčkové a Buchty [25, str.50] určena následujícími faktory:

- relativní výše cen substitutů;
- diferenciací substitutů;
- náklady na změnu.

Konkurenční síla, která plyne z hrozby substitutů je tím významnější, čím je vyšší kvalita, nižší náklady přechodu zákazníků a čím nižší je jejich cena. Síla substitutu lze odhadnout sledováním růstu prodeje. [10], [15], [25]

3.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví je ovlivněn dvěma faktory. První jsou vstupní bariéry a druhým faktorem jsou očekávané reakce ostatních konkurentů. Pokud jsou nízké bariéry vstupu, lze očekávat, že hrozbou budou nově vstupující konkurenti do odvětví. Při růstu zisku vzniká zájem firem o vstup do tohoto odvětví.

Existuje mnoho typů vstupních bariér, a to:

- technologie a speciální know-how;
- znalost značky a oddanost zákazníků;
- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt;
- kapitálová náročnost;
- přístup k distribučním kanálům;
- legislativní opatření a státní zásahy.

3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv dodavatelů lze chápat jako důležitý ekonomický faktor, protože může vést ke snižování výkonnosti jednotlivých firem v odvětví. Silní dodavatelé energie, technologií a surovin mohou snižovat zisky svých odběratelů tím, že budou snižovat kvalitu vstupů nebo zvyšovat jejich ceny. Z důvodu nedostatku nezbytných zdrojů jsou podniky nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů a musejí zvýšit úroveň svých vlastních manažerů.

3.5 Vyjednávací síla kupujících

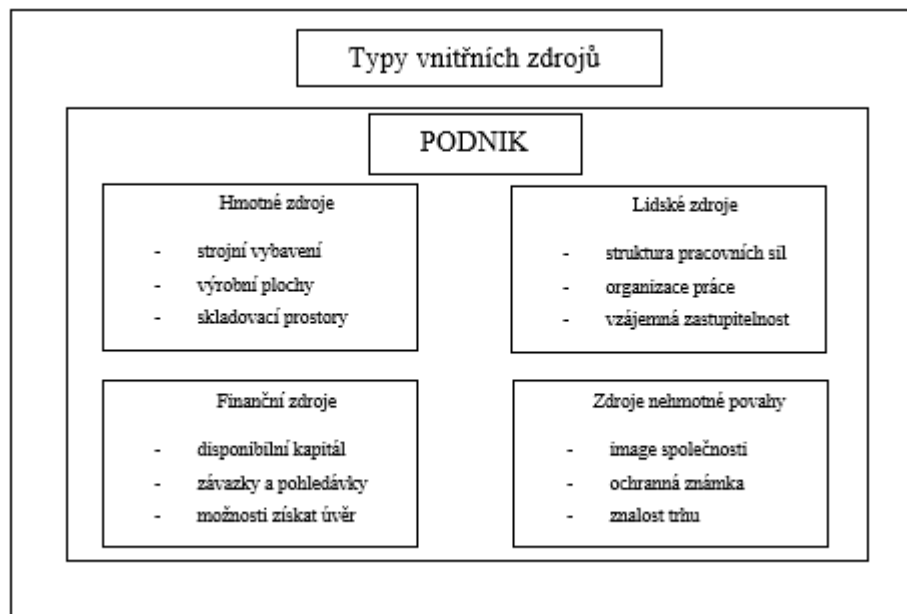
Stejně jako dodavatelé, tak i silní zákazníci ovlivňují konkurenční podmínky a vyvíjejí tlaky. Mohou způsobit ztrátu potencionálních zisků firem v odvětví. Kupující jsou schopni využít svou sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, a to hlavně kvalitu a platební nebo úvěrové podmínky.[10], [15], [25]

4 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnitřního prostředí a následně navržené strategie směřují k dosažení souladu schopností a zdrojů s příležitostmi danými vnějším okolím. Úspěšná strategie velmi dobře reaguje na dané příležitosti a hrozby, ale také na podmínky dané odvětvím, které vychází ze zdrojů, schopností, cílů a struktury. Analýza interního prostředí neboli strategická analýza podniku je důležitá hlavně při určení, zda možnosti a zdroje organizace skutečně odpovídají prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.[15], [25]

4.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Při tomto prověření zdrojů se podnik snaží odhadnout, jak velký objem má k dispozici a jak je možné s danými zdroji pracovat. Důležité je také určit, zda a do jaké míry jsou zdroje nenapodobitelné a jedinečné. Na obrázku č. 8 je vidět, jak podnikové zdroje lze rozdělit. Jedná se o fyzické zdroje, lidské, finanční a zdroje nehmotné povahy.



Obrázek č. 8: Typy vnitřních zdrojů

Zdroj: [15, str.45]

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje lze zařadit hlavně stroje, zařízení, pozemky, haly a budovy či dopravní prostředky. U těchto zdrojů je důležité znát nejen základní charakteristiky, jako je počet, jejich kapacitu, rozlohu nebo spotřebu, ale také ostatní vlastnosti, které ovlivňují jejich potenciál pro

tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku. Jedná se například o výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost, stáří, flexibilitu strojového parku, pružné výrobní systémy nebo umístění závodu blízko zákazníků. Například těžko napodobitelné pro mnoho konkurentů jsou pružné výrobní systémy, které produkují kvalitní a spolehlivé výrobky.

Lidské zdroje

Lidské zdroje a jejich analýza se zabývají mnoho otázkami. Jedná se hlavně o to, zda je dostačující počet pracovníků, či nikoli. Zda jsou vyhovující nebo nevyhovující. Dále zda jsou dobré fyzické podmínky pro práci. Jak je nastaveno hodnocení a motivace pracovníků. Jaká panuje v organizaci pracovní atmosféra a jaké je nadšení pro práci. Nebo jaká je v podniku vnitřní komunikace.

Finanční zdroje

Finanční zdroje, ať už vlastní či cizí, výrazně ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Finanční analýza zahrnuje faktory ohledně vývoje obratu, rentability, zadluženost a schopnosti splácet závazky. Firma má za cíl určit, které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů anebo, které zdroje jsou potencionálním základem pro konkurenční výhodu.

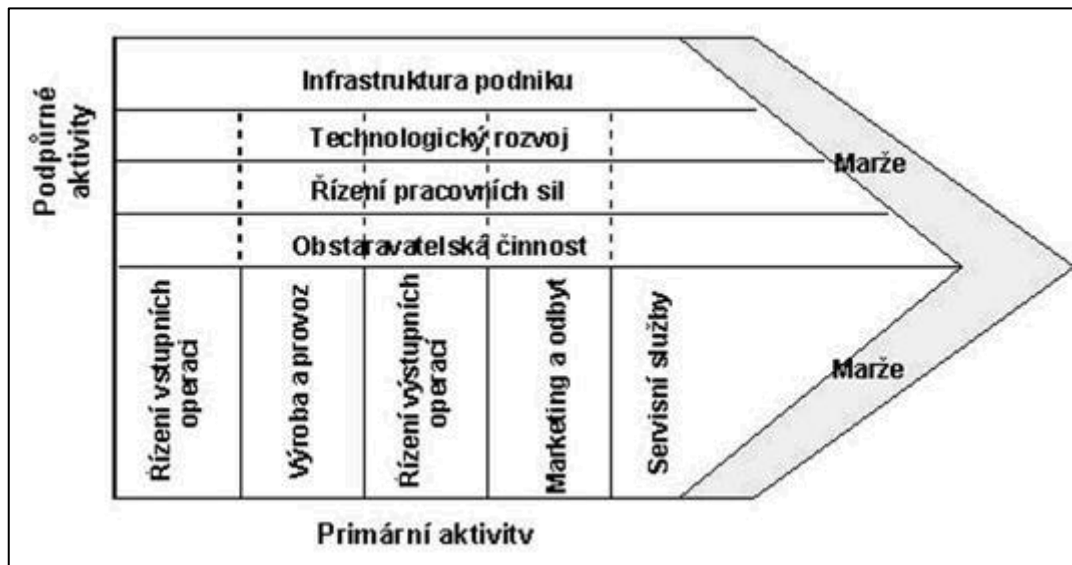
Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří oblast technologie, hlavně know-how, patenty, obchodní tajemství, licence a dále ochranná známka a značka podniku. Je důležité detailně znát trh, na kterém firma podniká a všechny zákazníky, které obsluhuje.[13], [15], [25]

4.2 Analýza hodnotového řetězce

Podle Sedláčkové a Buchty [25, str.82] Porterův přístup vychází z toho, že konkurenční výhodu nelze poznat, aniž by nebyl podnik chápán jako celek. Analýza hodnotového řetězce vychází z přidané hodnoty jednotlivých částí podnikových procesů. Zdrojem analýzy jsou činnosti podniku, když svůj výrobek navrhuje, vyrábí, uvádí na trh a podporuje. Tyto činnosti následně pomáhají zvyšovat své konkurenční postavení na trhu.

Porter [24, str.345] říká, že pochopení strategických možností podniku je závislé na předchozí identifikaci jednotlivých hodnotových procesů, což je názorně ukázáno na obrázku č. 9.



Obrázek č. 9: Hodnotový řetězec podle Portera

Zdroj: [12, str.110]

Hodnototvorné činnosti se dělí na dvě skupiny, a to na primární aktivity a podpůrné aktivity. Primární činnosti jsou rozděleny do pěti základních oblastí. Jedná se o řízení vstupních oblastí, výrobu a provoz, řízení výstupních oblastí, marketing a odbyt, servis a služby.

Každá primární činnost je propojena se čtyřmi podpůrnými aktivitami. Podpůrné aktivity pomáhají jak primárním, tak i sobě vzájemným obstaráváním koupených vstupů, technologií, pracovní síly, informací a různých celopodnikových funkcí. Mezi podpůrné činnosti lze zařadit například nákup, výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů nebo zajištění infrastruktury. Tyto činnosti při spojení s primárními činnostmi pomáhají celému řetězci.

Výsledkem hodnototvorného řetězce je ukázat celkovou hodnotu v daném podniku. Hodnotou se rozumí ta částka, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim podnik poskytne. Každá činnost se podílí nejen na tvorbě hodnoty, ale hlavně také na tvorbě nákladů. Podnik dosahuje zisku, pokud vytvořená hodnota je vyšší než náklady potřebné při výrobě daného výrobku. Avšak při analýze konkurenční výhody je nutné vycházet z hodnoty, nikoliv z nákladů, protože podniky záměrně zvyšují náklady, aby dosahovaly vyšší ceny.[12], [15], [24], [25]

4.3 Finanční analýza

Finanční analýza podle Knápkové a Pavelkové [14, str.17] slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odkrýt a ukázat, zda má podnik vhodnou

kapitálovou strukturu, zda je ziskový, zda využívá efektivně svá aktiva nebo zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších skutečností.

Pokud manažeři v průběhu znají finanční situaci podniku, umožní jim to správné rozhodnutí při získání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při rozdělení volných peněžních prostředků, při alokaci zisku a při poskytování obchodních úvěrů. Pro prognózování budoucího vývoje je důležitá znalost finančního postavení. Manažeři podniku využívají finanční analýzu jak pro krátkodobé, tak pro dlouhodobé finanční řízení podniku.

Finanční analýza je zpracována z účetních výkazů, a to zejména z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z cash flow.[14], [25]

4.3.1 Ukazatele finanční analýzy

Při finanční analýze se používají základní metody, a to:

- analýza absolutních ukazatelů – analýza majetkové a finanční struktury;
- analýza tokových ukazatelů – analýza nákladů, výnosů, zisku a cash flow;
- analýza rozdílových ukazatelů – pomocí čistého pracovního kapitálu;
- analýza poměrových ukazatelů – ukazatelé aktivity, likvidity, rentability, zadluženosti, produktivity, ukazatelé kapitálového trhu;
- analýza soustav ukazatelů;
- souhrnné ukazatele hospodaření.

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele podnik využívá k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých částí. Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně položené jako 100 %. U rozvahy je jako základna brána výše aktiv (pasiv) a u výkazu zisku a ztrát jsou to náklady (výnosy).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku, které jsou zaměřené na likviditu. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který má významný vliv na platební schopnost podniku. Pokud má podnik potřebnou výši

volného kapitálu, což znamená, že má přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji, je podnik likvidní. Čistý pracovní kapitál je ta součást oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (3)$$

Pokud čistý pracovní kapitál nabývá kladných hodnot, tzn., že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, firma má k dispozici mnoho finančních prostředků.

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenějším nástrojem finanční analýzy z důvodu využití účetních výkazů. Jedná se o metodu, která poskytne rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podle Knápkové a Pavelkové [14, str.84] dávají poměrové ukazatele do poměru různé položky z rozvahy, výkazu zisku a ztrát nebo z cash flow. Mezi nejznámější poměrové ukazatele patří ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

- **Ukazatele aktivity** – zda je podnik schopen využívat vložené prostředky

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

U obratu aktiv platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (5)$$

U tohoto ukazatele také platí, že je lepší vyšší dosažená hodnota.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360 \quad (6)$$

Ukazatel říká, jak dlouho trvá, aby peněžní prostředky přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360 \quad (7)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období od prodeje na obchodní úvěr do platby od svých odběratelů.

- **Ukazatele rentability** – resp. výnosnosti vloženého kapitálu neboli schopnost podniku vytvářet nové zdroje

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (8)$$

Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitá k hodnocení úspěšnosti podnikání.

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (9)$$

ROA měří výkonnost neboli produkční sílu podniku.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistký zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (9)$$

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého majiteli podniku.

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (10)$$

Ukazatel, který měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku, tzn. vlastního kapitálu a dlouhodobého cizího kapitálu.

- **Ukazatele likvidity** – vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (11)$$

Doporučená hodnota likvidity I. stupně je 0,2 – 0,5. Pokud je hodnota vysoká, znamená to, že podnik neefektivně využívá finanční zdroje.

$$\text{Pohotovostná likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (12)$$

Doporučená hodnota likvidity II. stupně je 1 - 1,5. Při hodnotě menší než 1 musí podnik spoléhat na prodej zásob.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (13)$$

Doporučená hodnota likvidity III. stupně je 1,5 – 2,5. Pokud je hodnota rovna 1, tak likvidita je značně riziková.

- **Ukazatele zadluženosti**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (14)$$

Doporučená hodnota celkové zadluženosti je 30–60 %.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (15)$$

Míra zadluženosti ukazuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (16)$$

Úrokové krytí představuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky.

$$Doba\ spláčení\ dluhu = \frac{cizí\ zdroje - rezervy}{provozní\ cash\ flow} \quad (17)$$

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, za jakou je podnik schopen splatit své dluhy z provozního cash flow.

Finanční analýza se využívá pro pochopení struktury, výši a užití zdrojů podniku z hlediska strategických schopností. Výsledky finanční analýzy slouží jako významná součást strategické analýzy, ale také je využívají subjekty, které přicházejí do kontaktu s podnikem.[14]

ZÁVĚR

Cíl diplomové práce spočíval v posouzení konkurenční pozice podniku, na základě teoretických podkladů a s využitím metod strategické analýzy, v interpretaci získaných informací a v návrhu možných doporučení pro posílení zkoumaného podniku.

Před samotnou aplikací strategické analýzy v podmínkách vybraného podniku byl věnován prostor teoretickým souvislostem. Zaměřila jsem se na základní teoretické východiska a snažila se vytvořit zásadní rámec pro praktickou část. Obsahem teoretické části byla vnější a vnitřní analýza prostředí firmy a analýza konkurence. Vnější okolí jsem rozdělila na makrookolí a mikrookolí zkoumaného podniku. Vymezila jsem terminologii strategické analýzy, její význam, popsala strategické řízení a zdroje informací nezbytné pro její vypracování. Nastínila vzájemnou provázanost a vypovídající schopnost základních účetních výkazů. V metodologické části jsem popsala jednotlivé použité metody, rozlišila přístupy i základní metody finanční analýzy, které jsem následně použila v praktické části.

Teoretickou část následovalo seznámení se společností ABC s.r.o. a jejím profilem. První analýzou byla PEST analýza, kterou jsem zkoumala vliv okolí na podnik. Hlavním aspektem politicko-právního faktoru jsou diskuze ohledně přijetí eura, které by podniku velmi pomohlo při úhradách faktur, a tudíž by se vyhnul ztrátě z nepříznivého kurzu, který neustále kolísá a na podnik působí negativně. Makroekonomické ukazatelé a ekonomický vývoj velkou měrou ovlivňují hospodaření každého podniku a mají dopad na jeho působnost na trhu. Nejvýznamnější vliv na chod podniku má velmi nízká nezaměstnanost, kvůli které musí být do podniku dovážena pracovní síla z Mongolska a Rumunska.

Metodu 4 C jsem zaměřila na trh Evropské unie. V rámci této metody jsem zjistila, že divize výroby serverů se jeví jako monopol. Na komparaci konkurence, intenzitu dodavatelů a zákazníků v rámci České republiky jsem zvolila Porterův model 5 ti hybných sil. Společnost je ohrožena pouze jedním konkurentem a substitutem. Paradoxem je, že substitut založila mateřská společnost přímo v podniku ABC s.r.o. Nejvyšší negativní hodnocení dostali odběratelé a dodavatelé, ale to jen z toho důvodu, protože zákazníci a dodavatelé jsou vybírání mateřskou společností a podnik si je nemůže zvolit sám.

Interní analýzu jsem zmapovala pomocí vnitřních zdrojů podniku. Mezi hmotné zdroje podniku patří zejména budovy, výrobní stroje, dopravní prostředky, stavby a materiál. Ve vlastnictví firmy jsou výrobní závody, administrativní budovy a sklady. Dopravní prostředky a stroje jsou spláceny v pravidelných splátkách prostřednictvím finančního leasingu. Největším

klíčovým faktorem k úspěchu jsou zaměstnanci, o které se firma ABC s.r.o. velmi dobře stará. Umožňuje jim vzdělání prostřednictvím odborných, zákonných a jazykových školení a poskytuje jim mnoho benefitů ve formě Cafeterie. Podnik je také zapojen do programu SER, který je spojen s bezpečnostními principy a etickými právy. Společnost se také může pyšnit získáním certifikace CE, kdy je ověřena a posouzena shoda výrobku s požadavky příslušných vládních nařízení. Mezi finanční zdroje podniku patří cizí a vlastní, které mají vliv na stabilitu podniku a jeho finanční strukturu. Nevýhodou pro podnik je, že si může půjčovat pouze od své mateřské společnosti, a ne od komerčních bank. Základní kapitál společnosti ABC s.r.o. je 2.729.000 Kč.

Finanční analýza, respektive dílčí ukazatelé, by mohly mít pro podnik velký význam a být užitečnou součástí finančních rozborů hospodaření, jelikož se jednotlivé analýzy v podniku nevypracovávají. Z horizontální analýzy je zřejmé, že výsledky v prvním roce jsou velmi špatné. Podnik ABC s.r.o. dosahoval ztráty z důvodu ukončení jednoho projektu. V dalších letech se mu začalo postupně dařit, přibývaly nové projekty a podnik vykazoval zisk. Analýza aktivity společnosti ukazuje, že podnik neefektivně hospodaří se svými aktivy, protože ani v jednom roce nedosahuje požadované hranice. Ovšem obrat DM pomalu ale jistě během sledovaného období roste z důvodu investice do výstavby nové haly. Pozitivní je také pokles doby obratu zásob a doby splácení pohledávek. Firma začíná efektivně využívat své stroje a zařízení a předpokladem je růst veškerých ukazatelů. Ukazatele rentability jsou velmi kolísavé a nelze říci, že by byl splněn požadavek dlouhodobého rostoucího trendu. Znamená to, že podnik ABC s.r.o. nedostatečně zhodnocuje a využívá vložený kapitál do společnosti. Ukazatele likvidy vypovídají o velmi dobré platební schopnosti hradit své závazky včas a podnik je schopen uspokojit své věřitele. Z poslední části finanční analýzy vyplývá, že společnost z pohledu zadluženosti je na tom velmi dobře. Celková zadluženost v každém roce nepřesahuje více jak 15 % a lze říci, že finanční situace v podniku je na vysoké úrovni.

Závěrečná SWOT analýza využívá silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek a hrozeb. Nejsilnější silnou stránkou je dobré jméno, velikost firmy a pevné postavení na trhu, kterým omezuje vstup silného konkurenta na trh. Společnost má velmi dobře našlápnuto k získání nových zákazníků na tuzemském trhu. V rámci odbourání překážek EU a zavedení eura by podnik nemusel dosahovat kurzových rozdílů a tím by mohl vykazovat vyšších zisků. Pokud by firma ještě více rozšířila předmět podnikání, nemusela by mít obavu ze snížení počtu zakázek a odchodu zaměstnanců.

V závěru mohu říci, že výrobní podnik je na tom dobře a má s nově založenou divizí nakročeno k dalšímu rozvoji a expanzi jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu. Ovšem jsou zde limitující faktory, které brání rozvoji. Nejdůležitějším faktorem je velmi nízká nezaměstnanost, kdy podnik nemá dostatek pracovníků ve výrobě. Na druhou stranu jsou stále dováženi lidé z cizích států, kteří jsou ochotni pracovat. Pokud se firma bude držet současné strategie, zaručuje jí to celkový rozvoj a finanční stabilitu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Business center.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
<https://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [2] BusinessVize [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz>
- [3] České noviny [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/minimalni-mzda-se-od-ledna-zvysi-na-12-200-kc-rozhodla-vlada/1517916>
- [4] Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [5] FOTR, J., 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha. Grada. Expert (Grada). 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] Hromadné ověření DIČ službou VIES [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:
<https://www.pavlasoft.com/overeni-dic-vies/legislativa.htm>
- [7] IDNES.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/euro-koruna-platby-firmy-evropska-unie-d9v-/ekonomika.aspx?c=A170504_2323037_ekonomika_rts
- [8] IDNES.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://pardubice.idnes.cz/foxcommongolove-jazykove-bariery-dbw-/pardubice-zpravy.aspx?c=A171220_371815_pardubice-zpravy_jah
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. Strategický marketing. Praha. Grada. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha. Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [11] Justice.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:
<https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [12] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O., 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha. C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [13] KHARUB, M., RAJIV, S. Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). Scholarly Journals [online]. United Kingdom, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2017, (2)

- [cit. 2018-04-08]. ISSN 10595422. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/docview/1877240451?accountid=17239>
- [14] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [15] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. 2003. Strategický management. V Praze. Oeconomica. 206 s. ISBN 80-245-0504-5.
- [16] Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>
- [17] Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- [18] Kurzy.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [19] Ministerstvo práce a sociálních věcí v ČR: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2017p1/anal2017p1.pdf
- [20] MOZGA, J., 2001. Strategický marketing. Hradec Králové. Gaudeamus. 190 s. ISBN 80-7041-484-7.
- [21] Novinky.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/448813-pocet-obyvatele-cr-narostl-navzdory-vysokemu-poctu-zemrelych.html>
- [22] Pestle analysis [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>
- [23] Portál.POHODA.cz [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/vysledovka-od-roku-2016/>
- [24] PORTER, M. E., 1980. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York. Free Press. 397 p. ISBN 0-02-925360-8.
- [25] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K., 2006. Strategická analýza 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze. C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [26] SEGURA, E., MORALES R., SOMOLINOS J.A. A strategic analysis of tidal current energy conversion systems in the European Union [online]. 1.2.2018 [cit. 2018-03-30].

DOI: <https://doi.org/10.1016/J.APENERGY.2017.12.045>. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306261917317609?via%3Dihub>

[27] Strategic management insight [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z:

<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html>

[28] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2012

[29] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2013

[30] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2014

[31] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2015

[32] Výroční zpráva společnosti ABC s.r.o. 2016