Strategická analýza vybrané organizace

Josef Bouček

Bakalářská práce
2023

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Josef Bouček**
Osobní číslo:	**L20550**
Studijní program:	**B1022A020002 Management rizik**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Strategická analýza vybrané organizace**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska vztahující se ke strategickému řízení organizace.
2. Vytipujte vhodné nástroje strategické analýzy a aplikujte je na vybraný podnik.
3. Na základě výstupů strategické analýzy naformulujte doporučení pro vybraný podnik.

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

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav a Ivan SOUČEK. *Úspěšné realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
2. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
3. HENRY, Anthony. *Understanding stategic management.* Oxford: Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780199662470.

Další literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5. 5. 2023

Jméno a příjmení studenta: Josef Bouček

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je strategická analýza vybrané organizace, která je členěna na dvě hlavní části – část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá strategickým řízením organizace v obecném pojetí. Následně jsou popsány nástroje strategické analýzy organizace, a to jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Teoretická část je zakončena celkovým shrnutím poznatků získaných při jejím zpracování. Praktická část začíná představením zkoumané organizace, zejména její charakteristikou, historií, vývojem portfolia a analýzou dosavadního strategického řízení. Klíčovou část praktické části zahrnuje provedení strategických analýz zkoumané organizace. Mezi vybrané analýzy spadá Porterova analýza pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza, metoda 7-S a finanční analýza. Výstupem bakalářské práce jsou návrhy a doporučení, která jsou zvolena na základě výsledků již zmíněných analýz.

Klíčová slova: organizace, PEST, Porterova analýza, strategická analýza, strategické řízení, SWOT analýza, metoda 7-S, finanční analýza, vnější prostředí, vnitřní prostředí

ABSTRACT

The topic of the bachelor thesis is called strategic analysis of a selected organization, which is divided into two main parts – theoretical and practical part. The theoretical part deals with the strategic management of the organization in general terms. Subsequently, the tools of strategic analysis of the organization, both external and internal environment, are described. The theoretical part is concluded with an overall summary of the knowledge gained during its elaboration. The practical part begins with an overview of the analyzed organization, mainly its characteristics, history, portfolio development and analysis of its strategic management. The main content of the practical part is to perform strategic analyses of the studied organization. The selected analyses include Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis, method 7-S and financial analysis. The output of the bachelor's thesis are proposals and recommendations that are chosen based on the results of the analyses already mentioned.

Keywords: organization, PEST, Porter analysis, strategic analysis, strategic management, SWOT analysis, method 7-S, financial analysis, external environment, internal environment

Zde bych rád poděkoval panu Ing. Jiřímu Dokulilovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a poznámky v průběhu psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti PEN – projekty energetiky, s.r.o. za spolupráci, ochotu a poskytnutí potřebných informací. Velké poděkování náleží také mé rodině a přítelkyni za podporu v průběhu celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **8**
I TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE **10**
1.1 POSLÁNÍ 11
1.2 VIZE 11
1.3 STRATEGICKÉ CÍLE ORGANIZACE 12
1.4 STRATEGIE MODRÉHO A RUDÉHO OCEÁNU 13
2 NÁSTROJE STRATEGICKÉ ANALÝZY ORGANIZACE **15**
2.1 OKOLÍ PODNIKU 15
2.2 METODY ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ 16
2.2.1 Analýza makrookolí podniku 16
2.2.2 Analýza mikrookolí podniku 19
2.3 METODY ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ 22
2.4 KOMBINOVANÉ METODY 24
3 VÝCHODISKA TEORETICKÉ ČÁSTI **27**
II PRAKTICKÁ ČÁST **28**
4 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ ORGANIZACE **29**
4.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE 29
4.2 HISTORIE ORGANIZACE A VÝVOJ PORTFOLIA 30
4.3 ANALÝZA DOSAVADNÍHO STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ 31
5 STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE **33**
5.1 PEST ANALÝZA 33
5.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 38
5.3 FINANČNÍ ANALÝZA 40
5.4 METODA 7-S 42
5.5 SWOT ANALÝZA 44
6 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ PRO ZKOUMANÝ PODNIK **51**
ZÁVĚR **53**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **54**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **57**
SEZNAM OBRÁZKŮ **58**
SEZNAM TABULEK **59**

ÚVOD

Strategická analýza podniku je klíčovým nástrojem pro posouzení současného stavu a budoucího potenciálu podniku. V dnešním konkurenčním prostředí je klíčové, aby podnik dokázal strategicky plánovat a zároveň se přizpůsobil změnám na trhu a prostředí, ve kterém působí. Jedná se tedy o proces, který hodnotí interní a externí faktory ovlivňující podnikovou strategii. Strategická analýza může podniku pomoci s odhalením nedostatků a s vytvořením strategického plánu.

Cílem bakalářské práce je provedení komplexní strategické analýzy podniku PEN – projekty energetiky, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků navrhnout možnosti jeho dalšího rozvoje či zlepšení. Práce je z hlediska metodologie rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Tyto části na sebe navazují, neboť teoretická část slouží jako podklad pro tvorbu výsledné strategické analýzy.

V teoretické části je pozornost věnována nejprve základům strategické analýzy, kde jsou vymezeny hlavní pojmy strategického řízení. Jsou zde definovány pojmy jako vize, poslání strategické cíle či strategie modrého a rudého oceánu. Dále je charakterizována strategická analýza a její nástroje, které jsou vybrány dle vymezení okolí podniku na vnější a vnitřní, tak aby byla provedena co nejkomplexnější strategická analýza.

Praktická část je z počátku věnována představení zkoumané organizace, popisu její podnikatelské činnosti, historii a analýze dosavadního strategického řízení. Následně jsou provedeny analýzy PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza a metoda 7-S, na jejichž výsledky reaguje kombinovaná analýza SWOT, která doporučí strategii pro zkoumaný podnik.

Poslední kapitolou před samotným závěrem práce, který bude obsahovat celkové zhodnocení zkoumané organizace, jsou doporučená opatření pro zkoumaný podnik. Zde budou formulovány návrhy a doporučení na základě zjištěných výsledků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

„Bez strategie je organizace jako loď bez kormidla, bloudící bez cíle. Je jako tulák; nemá kam se uchýlit (Zimmermann, 2002, str. 76).“

Strategie se používají již mnoho staletí, ačkoli jejich využití v managementu má novější historii, která se datuje zhruba od druhé poloviny 20. století. Strategie se zrodila z vojenských konfliktů, kdy použití správné strategie umožnilo jedné válečné straně porazit druhou. Strategii lze definovat různými způsoby. Měli bychom si však být vědomi toho, že každá definice bude pravděpodobně zakořeněna v různých perspektivách, které zastávají její stoupenci. Definice strategie tak z tohoto důvodů nemusí být pro každého jednoduše pochopitelná, jak se na první pohled může zdát. Jako jednotlivci si však všichni vytváříme strategie, které nám pomáhají k dosahování cílů (Henry, 2018).

Strategické řízení lze charakterizovat jako soubor zkušeností a znalostí, díky kterým se v podniku tvoří rovnováha mezi cíli a potřebami přítomnosti a budoucnosti. Cílem organizace je zajistit konjukturu v tvrdém konkurenčním prostředí a zároveň efektivně spravovat své disponibilní zdroje. Tuto problematiku zahrnují především rozhodovací úlohy, jež organizace musí řešit v rámci všech svých činností. Každá organizace současně a aktivně spoluvytváří své okolí, jímž je zároveň výrazně ovlivňována, a proto klade enormní důraz na připravenost manažerů. Mezi hlavní schopnosti správného manažera spadá předvídání, analyzování a v neposlední řadě přijímaní správných rozhodnutí, které pomáhají organizaci k její prosperitě. Aktuální prosperita podniku je zrcadlena v jeho krátkodobém chování, kde by se měla projevovat zvolená strategie, ale také v dlouhodobém vývoji, jehož hlavním cílem je rostoucí hodnota organizace. V takovém případě je organizace atraktivní v očích investorů, kteří skrze ni mohou zhodnocovat svůj kapitál (Fotr a kol., 2017).

Podobně jako u řízení taktického a operativního, jež spadají do nižší úrovně managementu, se strategické řízení definuje jako soubor základních manažerských činností, mezi které zahrnujeme organizování, plánování, vedení a kontrolu. Tyto již zmíněné úrovně na sebe navazují v rámci hierarchie. Jejich odlišnost můžeme spatřit především v míře kompetencí a odpovědností při navrhování cílů, úkolů a následně jejich realizaci. Markantní odlišnosti sledujeme obzvlášť v časových horizontech, týkajících se realizace cílů a řešení problémů. V případě strategického řízení se ve většině případech uvažuje o letech, kdežto na úrovni operativní se jedná o časový horizont dní (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

K tomu, aby mohla být strategie úspěšná, musí být patřičně flexibilní, inovativní a odolná vůči rizikům. V minulosti na tyto požadavky doplatilo velké množství organizací, jež měly precizně formulovanou strategii, ale neschopnost převedení strategie do organizačních procesů vedlo dříve nebo později k zániku organizace. Strategie není teze, nýbrž pouhý nástroj, který může být dobrým pomocníkem, avšak bez reálné akce se nezúročí (Fotr a kol., 2017).

Mezi prvotní fáze strategického řízení spadá stanovení poslání a vize podniku, kdy vrcholový management organizace vymezuje otázky existence podniku a směr, jímž se bude podnik ubírat. Nedílnou součástí této fáze je také sdělení celkových cílů podniku, jejichž znalost je potřebná například pro stanovení správné strategie.

1.1 Poslání

Poslání organizace se zabývá především otázkami zaměření činnosti a účelu existence. Zjišťujeme, proč a za jakým účelem organizace vznikla, co ji dělá odlišnou od podniků, které jsou zaměřeny podobným směrem, čeho chce dosáhnout a o co usiluje. Poslání bývá často nazýváno misí organizace a může být vlivným faktorem ovlivňujícím výkon společnosti (Fialová, 2022).

Nadměrný rozsah poslání je při jeho formulaci nežádoucí, podobně jako přílišná obecnost. Účelem mise je přesná formulace, která následně slouží jako měřítko sledující směr, kterým se podnik uchyluje (Radová, 2022).

1.2 Vize

Nedílnou součástí strategického řízení organizace je stanovení její vize, která představuje základ obchodní strategie a bývá často považována za první krok strategického plánování. Podnik však musí mít nejprve stanovené poslání, aby mohl tvořit svoji vizi. Za vizi můžeme považovat cílový stav společnosti, čím se chce společnost stát. Ambiciózní, jasná a zapamatovatelná, přesně taková by měla být správně definovaná vize. Precizně formulovaná vize se nezaměřuje na jednorázový konkrétní cíl, neboť její podstatou je dlouhodobá perspektiva organizace a v neposlední řadě motivace zaměstnanců (Fialová, 2022).

1.3 Strategické cíle organizace

Stanovení organizačních cílů a volba účelných prostředků či způsobů jejich dosažení jsou zahrnuty v rozhodovacím procesu zvaném plánování, jenž se snaží dosáhnout vymezených cílů ve stanoveném čase a na požadované úrovni. Pro dosažení strategických cílů je klíčové strategické plánování, jež na strategické cíle navazuje a vyznačuje se především dlouhodobým charakterem a všestranným přístupem k organizaci jako celku. Dalšími druhy jsou plánování taktické a operativní, které vykazují spíše krátkodobý, specifický a konkretizující charakter a směřují k uskutečnění strategických cílů (Cimbálníková a kol, 2013).

Strategické cíle vyjadřují žádoucí stav výsledků podniku, jichž se podnik snaží dosáhnout na základě svých činností a své existence. Strategické cíle jsou zásadní částí obsahu strategií podniku a vytváří jejich podstatu, neboť stupeň dosažení strategických cílů je klíčovým kritériem při hodnocení činnosti podniku. Rozličné podniky mohou mít odlišné cíle, mezi něž můžeme řadit např. hospodárnost, udržení stanovené výše zisku, vysokou kvalitu vyráběných výrobků a poskytovaných služeb či dosažení vedoucího postavení na trhu z hlediska objemu prodeje (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

V kontextu cílů je zapotřebí si uvědomit, že podniky sledují více cílů, což potvrzuje výzkum provedený v USA, který se zaměřil na 82 největších firem ze čtyř základních průmyslových odvětví a znázornil jejich procentuální skladbu základních firemních cílů, viz tab. 1. Neopomenutelným hlediskem posuzování cílů je hledisko časové, neboť některé cíle jsou sledovány z hlediska dlouhodobého, jiné z hlediska krátkodobého. Klíčové je taktéž určení hierarchie a priorit mezi jednotlivými cíli (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Tabulka 1: Kategorie cílů a jejich využití (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Kategorie cílů	**% firem sledujících konkrétní cíl**
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků	62
Kvalita výrobků a služeb	60

Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost	50

Pravidlo SMART

Pravidlo SMART je charakterizováno jako analytická technika k navrhování cílů. Podle akronymu složeného z počátečních písmen anglických slov musí požadovaný cíl splňovat následující atributy:

- **S – „**specific**“** – Specifické a konkrétní v množství, čase a kvalitě. Cíl by měl být definován tak, aby bylo jasné, čeho se týká a jaké efekty se od něj očekávají.
- **M** – „measurable“ – Cíle mají být měřitelné, tedy opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
- **A** – „agreed“ – Cíle mají být akceptovatelné, podřízení s nimi souhlasí, rozumí jim a přijímají je ti, kteří se budou podílet na jejich dosažení.
- **R** – „realistic“ – Cíle mají být realistické a dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů.
- **T** – „timed“ – Cíle mají být termínované, je možno sledovat jejich postupné plnění, mělo by existovat kritérium pro sledování jejich plnění, např. v čase.

Základem specifikace cíle je popis činnými slovesy, jež určují, čeho má být kdy dosaženo. Např. zvýšit, postavit, stabilizovat. Jako příklad dobře stanoveného cíle zde můžeme uvést cíl, jehož naplnění spočívá ve zvýšení prodeje plastových brýlových obrub o 5 %, a to do konce kalendářního roku (Cimbálníková a kol, 2013).

1.4 Strategie modrého a rudého oceánu

Pokud máme naformulované cíle, dalším logickým krokem je nastínit spektrum aktivit, kterými se k definovanému cíli postupně přibližovat. Nástrojem k naplnění cíle je strategie, která může mít mnoho různých podob. Mezi moderní přístupy, jak nastavit firemní strategii, patří koncept zvaný strategie modrého oceánu.

Dle této myšlenky je tržní prostor tvořen rudými a modrými oceány, přičemž rudé oceány představují veškerá dnes existující odvětví a modré oceány charakterizují tržní prostor, jenž dosud není známý a je symbolem pro všechna neexistující odvětví (Jakubíková, 2013).

Tržní odvětví známá jako **rudé oceány** jsou ta, kde panuje krvavá, vražedná rivalita. Hranice odvětví jsou jasně vymezena a panují v nich známá konkurenční pravidla. Podniky se snaží překonat své konkurenty a získat větší kus trhu. Pravděpodobnost růstu zisku se pro všechny soupeře snižuje, protože oblast trhu se zaplňuje novými konkurenty.

Charakteristickými znaky **modrých oceánů** jsou nevyužité trhy, vyhlídky na vysoce ziskový růst a vytváření poptávky. Modré oceány vznikají za hranicemi současných odvětví. Rozšířením hranic již existujících odvětví vzniká většina z nich v rámci červených oceánů. Důležitá je pozitivní reakce spotřebitelů, kteří tuto změnu chápou natolik dobře, aby tato zlepšení využili. V modrých oceánech nemají konkurenti své místo, neboť se pravidla hry teprve vyvíjejí (Jakubíková, 2013).

Tabulka 2: Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu (Jakubíková, 2013)

Strategie rudého oceánu	**Strategie modrého oceánu**
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostředí.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřaďte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávku.	Vytvořte novou poptávku a využijte ji.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.

Renée Mauborgne a W. Chan Kim (2018) ve své knize „Nová Strategie modrého oceánu“ uvádějí tři klíčové komponenty pro úspěšný posun do modrého oceánu. Počátečním krokem ke změně je dívat se na problémy z perspektivy modrého oceánu, rozšířit si obzory a změnit vnímání toho, kde hledat příležitosti. Druhým krokem pro úspěšný posun do modrého oceánu jsou praktické nástroje pro vytvoření trhu a správné rady k jejich aplikování tak, aby bylo možné vytvoření přitažlivé nové nabídky, jež vytvoří nový prostor na trhu. Třetím a posledním krokem k úspěšnému posunu jsou ohledy na člověka, jež by měly být přítomné ve všech procesech – tzv. „lidství“. Inspirovat lidi a získat si jejich důvěru tak, aby celý proces přijali za svůj a následně se postarali o jeho realizaci.

2 NÁSTROJE STRATEGICKÉ ANALÝZY ORGANIZACE

Výchozím bodem každé strategie je analýza předchozího a současného vývoje, která se provádí ve vztahu k prostředí existence organizace, ale také ke strategickým zdrojům, kompetencím a možnostem organizace.

Analýzu organizace tvoří rozklad daného komplexu na jednotlivé části. Cílem analýzy je především identifikovat a ohodnotit všechny možné faktory, jež mohou mít za daných předpokladů vliv na stanovení cílů a strategií. Identifikované faktory jsou následně tříděny či hodnoceny dle zvolených kritérií, které ve velké většině případů vycházejí ze záměru organizace. Vliv faktorů následně posuzujeme za použití stupnice třístupňové, vícestupňové, číselně nebo slovní (Cimbálníková a kol, 2013).

Základním předpokladem strategické analýzy je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, jež mezi faktory existují, neboť tento krok rozhoduje o vhodnosti současné strategie či zvolení strategie nové. Je zde nutné vycházet z odhadů budoucích trendů, které mohou nastat v průběhu strategického období, a proto je nezbytné analyzovat existující trendy co nejkvalifikovaněji a získávat informace odkrývající základy budoucího vývoje.

Nelze však strategii zakládat pouze na předvídaní budoucnosti. Podstatná je snaha o aktivní vytváření budoucnosti, a to v segmentech, oborech či regionech, ve kterých chce firma uspokojovat něčí poptávku. Podstatné je tedy pochopení faktorů, které ovlivňují budoucnost, a na kterých je nutné budoucnost vytvářet. Vítězem se poté stane ten, kdo si dlouhodobě dokáže udržet náskok před změnami, jež se odehrávají u konkurence. Podnik se musí především snažit o aktivní vytváření nových trhů a využití veškerých nových příležitostí.

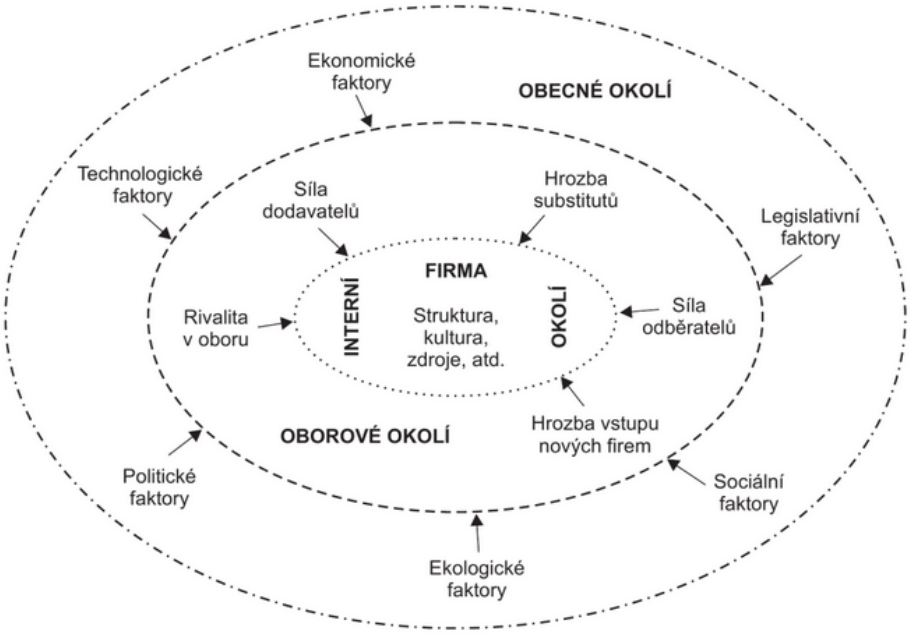
Základní okruhy orientace strategické analýzy, vzhledem k jejím cílům, lze vymezit na analýzy zaměřené na vnější okolí podniku a analýzy vnitřních schopností a zdrojů podniku. Tyto okruhy však nelze chápat jako nezávislé roviny, naopak je zapotřebí vyzdvihnout souvislosti a propojenost mezi oběma okruhy (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.1 Okolí podniku

Jako okolí podniku můžeme označit vše, co se nachází mimo podnik jako organizaci. Veškeré podniky jsou jednotkami či otevřenými systémy mající vztah ke svému okolí, v němž působí. Vnější faktory, jež jsou často označovány za příležitosti a hrozby, se zpravidla odráží na výsledcích podniku. Znalost okolí organizace je podstatná

pro pochopení okolních vztahů, adaptaci s okolím, ale také z důvodu využití možností ovlivnit okolí (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Okolí podniku se člení na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní okolí podniku je tvořeno silami působícími uvnitř podniku. Mezi tyto faktory řadíme například cíle podniku, zdroje, organizační strukturu podniku či pracovní podmínky. Vnější okolí podniku zahrnuje mikrookolí a makrookolí, kdy mikrookolí představuje faktory, jež mohou mít na podnik jistý vliv a management je svými rozhodnutími ovlivňuje. Naproti tomu makrookolí obsahuje faktory, které podnik nemůže nikterak ovlivnit, avšak tyto faktory mohou mít svým působením rozhodující vliv na organizaci, neboť jsou dané a nezávislé na činnosti podniku na trhu (Dvořáček a Slunčík, 2012). Obrázek níže okolí podniku graficky znázorňuje.



Obrázek 1: Podnikatelské okolí organizace (Mallya, 2007)

2.2 Metody analýzy vnějšího prostředí

Obsahem analýzy vnějšího prostředí je především stanovení charakteru prostředí, zda je stabilní, dynamické či turbulentní. Neopomenutelná je v tomto případě také analýza jednotlivých vlivů, jež působí na podnik z vnějšího prostředí (Cimbálníková a kol, 2013).

2.2.1 Analýza makrookolí podniku

Jednou z možností, jak lze analyzovat působení nepřímých vlivů na organizaci, je využití tzv. **PEST analýzy**, která se zabývá makrookolím podniku a bývá také v mnoha zdrojích označována jako analýza PESTLE či SLEPT. Snahou této analýzy je předvídání

a analyzování budoucích vlivů prostředí s ohledem na poznání minulého vývoje. Analýza je zaměřena na čtyři hlavní oblasti, z jejichž počátečních písmen anglických názvů je zkratka PEST složena. Jedná se o skupiny faktorů politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti. Tyto faktory, které působí na organizaci ve vnějším prostředí, jsou pro podnik zdrojem příležitostí či hrozeb (Cimbálníková a kol, 2013).

Politické prostředí

Politické prostředí hodnotí dopad právních a vládních úvah na obchodní prostředí a obchodní trhy. Politická stabilita, daňová politika, obchodní pravidla, bezpečnostní předpisy a legislativa v oblasti zaměstnanosti jsou hlavními tématy, jimiž se tato část zabývá (pestleanalysis.com, 2020).

Hlavními způsoby, jak stát ovlivňuje fungování ekonomiky, jsou především zákony a kontrola jejich dodržování. Taktéž v rozvinutých tržních ekonomikách má stát funkci významného zaměstnavatele, ale rovněž i spotřebitele. Realizace této funkce se odráží ve formě poptávky státních orgánů po zboží a službách, ale i na distribuci tzv. veřejných statků, kam spadají například veřejné komunikace, obrana či bezpečnost. Podstatnou funkcí státu je i kontrola fungování trhů ve vymezených oblastech, např. regulací cen či Státní obchodní inspekce (Hanzelková a kol., 2017).

Neméně významnou funkcí, která je u nás v České republice často diskutovanou a diskutabilní, je definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu. Její snahou je například podpora malých firem, exportu, výzkumu či technologického rozvoje. Rovněž za kvalitu pracovní síly je stát spoluodpovědný, neboť odpovídá za školskou, sociální a zdravotní oblast. Proto je více než zřejmé, že rozhodnutí vlády, státních orgánů a institucí může pro podniky vytvářet jak příležitosti, tak i hrozby (Hanzelková a kol., 2017).

Ekonomické prostředí

Prostřednictvím faktorů, které jsou v ekonomickém prostředí zahrnuty, podniky zkoumají ekonomické problémy, jež budou mít na podnik dopad. Mezi tyto faktory řadíme především inflaci, úrokové sazby, hospodářský růst, míru nezaměstnanosti, nebo také vývoj hospodářského cyklu dané země (pestleanalysis.com, 2020).

Dle Hanzelkové (2017) mohou mít právě tyto faktory velký vliv na dosahování strategických cílů podniku, jejichž plnění mohou usnadňovat, ale i komplikovat. Proto může být velmi užitečné uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který je tvořen následujícími veličinami (vše uvedeno v %):

1. Produkt – roční růst HDP (G)
2. Cenová hladina – míra inflace (P)
3. Zaměstnanost – negativní míra nezaměstnanosti (U)
4. Platební bilance – podíl salda mezinárodního obchodu na HDP (B)

Maximalizace ekonomického růstu a přebytku platební bilance je společně se snahou o minimalizaci nezaměstnanosti a inflace hlavním cílem magického čtyřúhelníku. Problém je však takový, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivní ostatní veličiny. Například restriktivní fiskální a měnová politika snižují inflaci, avšak mohou zvýšit nezaměstnanost a vyvolat zpomalení růstu či zhoršení vnější rovnováhy (Hanzelková a kol., 2017).

Sociální prostředí

Podnik může analyzovat socioekonomické prostředí svého trhu pomocí prvků, jako jsou demografické údaje zákazníků, kulturní omezení, životní styl či vzdělání. Prostřednictvím těchto faktorů může následně podnik pochopit, jak se utvářejí potřeby spotřebitelů a jak je přivádí na trh za účelem nákupu (pestleanalysis.com, 2020).

Hanzelková a kol. (2017) doplňují tyto faktory například o zdravotní stav a věkovou strukturu populace nebo životní styl. Taktéž uvádí, že sociální faktory mohou silně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také výrazně ovlivňují i stranu nabídky z hlediska podnikavosti či pracovní motivace.

Technologické prostředí

V této oblasti se hodnotí především to, jak může daná technologie pozitivně či negativně ovlivnit uvedení výrobku či služby na trh. Mezi tyto faktory řadíme technologický pokrok, životní cyklus technologií, vládní výdaje na technologický výzkum, ale má zde veliký podíl i úloha internetu (pestleanalysis.com, 2020).

Vynálezy a zásadní inovace, jako byl například vynález laseru, tranzistoru, jaderných elektráren, baterií do automobilů, syntetických vláken, biotechnologií, počítačových komunikací a mnoha dalších jsou velmi klíčové pro existenci podniků. Investování do technologického rozvoje se tak pro podnik stává nezbytným, avšak zahrnuje mnoho rizik. Do poslední chvíle totiž není jisté, zda určitý výzkum či vývoj bude úspěšně zakončen a zda bude spotřebiteli akceptován v takové míře, aby zajistil návratnost vynaložených prostředků (Hanzelková a kol., 2017).

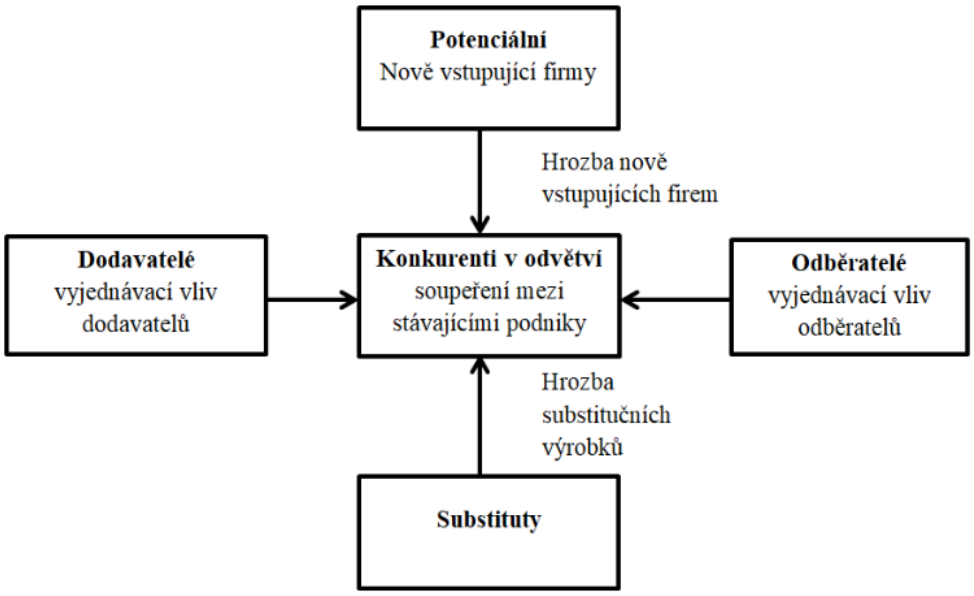
2.2.2 Analýza mikrookolí podniku

Analýza mikrookolí je obvykle zahájena analýzou odvětví, ve kterém společnost soutěží s ostatními konkurenty. Analýza všech faktorů, které v daném odvětví působí, je zásadní pro vytvoření optimální strategie. To vyžaduje nejen jejich identifikaci, ale také kvantifikaci jejich vlivu. Snahou managementu je pochopit atraktivitu odvětví, dynamiku, která je hybnou silou změn, působící konkurenční síly a kritická kritéria úspěchu prostřednictvím analýzy odvětví. Nejprve je třeba definovat odvětví, ve kterém chce podnik působit.

To znamená definovat jeho základní prvky, jako je velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, fáze životního cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, vstup na trh a bariéry vstupu, rychlost změn technologií, inovace výrobků a kapitál (strateg.cz).

Poptávku, která je hlavním faktorem ovlivňujícím tempo růstu odvětví, lze považovat za nejvýznamnější hnací sílu a měla by být důkladně prozkoumána. Management by měl prozkoumat prvky ovlivňující poptávku a rozdělit je do kategorií podle toho, zda je organizace může ovlivnit či nikoli. Podnik by však neměl zapomínat ani na zákazníky, kteří jsou rovněž významnou hybnou silou, jež má vliv na organizaci. Na základě jejich jednotlivých potřeb a způsobu, jakým produkt používají, by měl management vytvořit cílové skupiny zákazníků. Každá kategorie by měla být definována základními znaky, jako socioekonomický profil, demografické údaje atd. Je vhodnější členit skupiny spotřebitelů vertikálně i horizontálně, protože to pomůže managementu lepé pochopit jejich potřeby (starteg.cz)

Následně by měla být pozornost věnována konkurenčním silám působícím v odvětví, pro jejichž analýzu je doporučen **Porterův model pěti konkurenčních sil**. Ten umožňuje popsat a zároveň pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivého odvětví a následně vytvořit informační základnu podstatnou pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Obr. 2 graficky znázorňuje Porterem identifikované hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů (Cimbálníková a kol, 2013).



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Čižinská a Marinič, 2010)

Dle Molnára (2012) je právě porozumění pěti konkurenčním silám klíčové především pro tvorbu efektivní strategie podniku, tzv. Strategy Business Unit – SBU. Konfigurace jednotlivých konkurenčních pěti sil je v každém odvětví odlišná a je vždy řešena v rámci tzv. Strategy Business Area – SBA. Logicky tak bude jiná v odvětví potravinářského průmyslu a jiná v průmyslu výroby letadel, jiná ve zdravotnictví, školství apod. Pro každou z hrozeb je tudíž zapotřebí najít správné odpovědi na otázky zahrnující minulý, současný a samozřejmě také budoucí stav dané SBA. Celá řada skutečností, jež jsou níže stručně charakterizovány, následně rozhoduje o tom, zda je příslušná hrozba v dané kategorii vysoká nebo nízká.

Vstup nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh, ve kterém náš podnik působí, je vysoká například za okolností, že není vstup na stávající trh finančně náročný nebo pokud není zapotřebí překonávat silný image značky působících podniků na trhu. Hrozbou pro náš podnik může být taktéž nedostatek zdrojů k obraně svého podílu na trhu. Podstatnou roli zde může hrát i reakce dosavadních konkurentů na trhu, která při posledním pokusu jiné firmy o vstup do daného odvětví nebyla dostatečně tvrdá. Vysoká hrozba vstupu nových konkurentů na trh je například i za okolnosti, že trh nevyžaduje žádné know-how, zkušené pracovníky, není patentově chráněn nebo pokud neexistuje legislativní či vládní ochrana stávajících podniků (Molnár, 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je vysoká za předpokladu, že jsou nízké náklady na přechod od jednoho dodavatele k druhému, dodavatelský segment je více koncentrovaný než odvětví, jemuž dodává nebo pokud nejsou výnosy dodavatelského odvětví příliš závislé na daném odvětví. Hrozbou může být fakt, že neexistuje alternativní produkt k tomu, co nám nabízí dodavatel nebo pokud dodavatelské odvětví nabízí patentované výrobky (Molnár, 2012)

Substituční výrobky nebo služby

O vyšší míře rivality v daném odvětví vždy svědčí substituční a komplementární produkty, přičemž tato hrozba může mít mnoho forem a podob. Například výrobci nábytku mohou soupeřit s ostatními výrobky (televizory, pračky, ledničky atd.), na které domácnosti vynakládají své peníze (Cimbálníková a kol., 2013).

Molnár (2012) například zmiňuje problematiku poskytovatelů klasických telefonních služeb, kteří trpí vzestupem levného telefonování přes internet. Jedná se tedy o hrozby, kdy substitut nabízí zákaznicky atraktivnější alternativu k produktům odvětví nebo pokud náhradní výrobky pomohou docílení vyšších zisků.

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi hrozby spojené s vyjednávací silou odběratelů spadá například jejich koncentrace nebo existence alternativních zdrojů zásobování. Podstatnou část nákladů tvoří materiál či součásti, z toho důvodu jsou odběratelé ochotni vynaložit mnoho úsilí hledáním nejlepších (nejlacinějších) dodavatelů a věnovat pozornost a energii na vyjednávaní (Cimbálníková a kol., 2013).

Konkurence uvnitř daného segmentu

Intenzita konkurence v odvětví je vysoká, pokud je růst daného segmentu pomalý. Trh je vyspělý a dochází na něm k jistým otřesům. Jsou vysoké fixní náklady, které provokují cenové války nebo pokud je konkurentů v odvětví více a jsou přibližně stejní co se týká velikosti a konkurenční síly. Hrozbou zde mohou být také okolnosti spojené s vysokými náklady výstupu z odvětví, kam můžeme zařadit například vysoce specializované výrobní kapacity nebo právní omezení či citový vztah. Zapomenout nesmíme ani na možnost silné motivovanosti konkurentů ke konkurenčnímu boji z důvodu zaujmutí vedoucí pozice v odvětví (Molnár, 2012)

2.3 Metody analýzy vnitřního prostředí

Jednou ze základních metod pro analýzu vnitřního prostředí je **finanční analýza**, pomocí které dosáhneme komplexního zhodnocení finanční situace podniku. Účelem této analýzy je odhalit, zda je organizace dostatečně zisková, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopna včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností, bez jejichž znalosti si lze jen těžko představit kvalitního manažera podniku (Knápková a kol., 2017).

Ukazatele likvidity

Účelem těchto ukazatelů je měřit schopnost firmy uspokojit či vyrovnat své splatné závazky. Používají se tyto tři základní ukazatele (Synek a kol., 2015):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky} \tag{1}$$

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky} \tag{2}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{hotovosti + obchotovatelné\ cenné\ papíry}{krátkodobé\ závazky} \tag{3}$$

Ukazatele zadluženosti

O měření rozsahu, v jakém podnik užívá k financování dluh, pojednávají ukazatele zadluženosti, které využívají následovné dva způsoby výpočtu (Synek a kol., 2015):

Vychází se z rozvahy a počítá se rozsah, ve kterém jsou dluhy financovány aktivy:

$$\text{Zadluženost} = \frac{celkový\ dluh\ (cizí\ zdroje)}{celková\ aktiva} \tag{4}$$

Vychází se z výsledovky a počítá se krytí nákladů na cizí kapitál provozním ziskem:

$$\text{Krytí úroků} = \frac{zisk\ před\ úroky\ a\ zdaněním}{úroky} \tag{5}$$

Pro měření síly finanční páky se používá tento ukazatel:

$$\frac{celkové\ zdroje}{vlastní\ kapitál} \tag{6}$$

Ukazatele rentability

Měří čistý výsledek podnikového snažení a ukazují tedy kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk organizace. Některé zdroje, viz Knápková a kolektiv (2017), uvádějí místo čistého zisku EBIT, který je však v případě malých podniků z veřejných zdrojů špatně dohledatelný. V této práci budou tak pro výpočty použity následné vzorce z literatury Synka a kolektivu (2015):

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{čistý\ zisk}{tržby} \tag{7}$$

$$\text{Výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \frac{čistý\ zisk}{aktiva} \tag{8}$$

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{čistý\ zisk}{vlastní\ kapitál} \tag{9}$$

Analýza vnitřního prostředí firmy pomocí **metody „7-S“**, může být užitečnou pomůckou při identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu, jejichž odhalení by mělo být jedním z cílů strategické analýzy podniku. Dle poradenské firmy McKinsey, která stojí za vznikem této metodiky strategické analýzy, je zapotřebí vnímat a analyzovat strategické řízení, organizaci, podnikovou kulturu a zbylé rozhodující faktory v celistvosti, ve vzájemných vztazích a systémově. Na základě tohoto pojetí je zapotřebí nahlížet na každou organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, jež se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Tyto následně rozhodují o tom, jak bude vytyčená strategie naplněna (Hanzelková a kol., 2017)

Model „7-S“ je nazván dle níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v anglickém jazyce na písmeno S:

- **Strategy** (strategie) – cíl, který si organizace stanovila, a strategie k jeho dosažení v rámci omezení daného odvětví.
- **Structure** (struktura) – struktura organizace, koordinace funkcí a hierarchie v rámci této struktury.
- **Systems** (systémy řízení) – procesy a postupy, jež umožňují podniku výkon jeho činnosti.
- **Style** (styl manažerské práce) – styly řízení a fungování organizace.
- **Staffs** (spolupracovníci) – osoby v organizaci, které lze efektivně nasadit a řídit.
- **Skills** (schopnosti) – schopnosti pracovníků a organizace jako celku.
- **Shared values** (sdílené hodnoty) – známé jako nadřazené cíle, což jsou cíle, aspirace a hodnoty, společné pro celou organizaci (mbamanagementmodels.com, 2021).

Stejně jako u všech ostatních analýz by tato analýza měly být zpracována z hlediska metodologie tak, aby byla kritická a vyváženě popisná. Rovněž by výsledkem této metody mohly být analytické závěry ve formě SWOT analýzy (Hanzelková a kol., 2017).

2.4 Kombinované metody

Již desítky let je nejrozšířenějším strategickým nástrojem moderní doby **SWOT analýza**, která je používána téměř ve všech segmentech trhu od průmyslu a obchodu až po charitativní či dobrovolné organizace. Jedná se o metodu zaměřenou na analýzu a vývoj strategie, jejíž zkratka je utvořena pomocí počátečních písmen následujících anglických slov, kterými jsou Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby) (Sarsby, 2016).

Dle Molnára (2012) se tedy jedná o analýzu silných a slabých stránek organizace a jejich příležitostí a hrozeb, která je notoricky známá ze všech učebnic managementu. Čím se však učebnice dostatečně nezabývají je fakt, jak správně naplnit kvadranty matice potřebnými informacemi, respektive z jakých zdrojů čerpat. V rámci SWOT analýzy je zapotřebí analyzovat jak interní, tak externí zdroje dat, především pro určení stávající pozice, ale i pro určení trendů. Nejvíce nás však zajímají příležitosti a hrozby, které jsou dány vnějším prostředím a podnik tak musí přihlížet k hrozbám, vyskytujícím se v jeho mikro

i makrookolí. Pomocí příležitostí se může podnik nejen rozvíjet, ale zároveň může minimalizovat hrozby.

Alan Sarsby (2016) ve své knize popisuje kvadranty SWOT analýzy a okolnosti či zdroje, kterými mohou být ovlivněny, následovně.

Silné stránky (S)

Silné stránky jsou interní a užitečné s ohledem na cíl SWOT analýzy. Jedná se o faktory, které podporují příležitosti nebo překonávají hrozby. Mezi silné stránky může patřit například:

- Finanční: robustní rozvaha, cash flow, úvěrový rating.
- Technologické: stroje, zařízení, know-how.
- Služby zákazníkům: oblast marketingu, prodeje, reputace, služeb.
- Lidé: kvalifikovaní, dobře vyškolení, talentovaní, oddaní.

Slabé stránky (W)

Slabé stránky jsou interní a škodlivé s ohledem na cíl SWOT. Jedná se o faktory, jež vedou k tomu, že není možné využít výhodu dané příležitosti nebo jsou zranitelné vůči jisté hrozbě. Mezi slabé stránky může patřit například:

- Finanční: vysoký poměr dluhu a likvidity.
- Technologické: zastaralé či nepružné technologie a procesy.
- Služby zákazníkům: dlouhé dodací lhůty.
- Lidé: nedostatky v kvalifikaci, špatná morálka zaměstnanců.

Příležitosti (O)

Alan Sarsby (2016) popisuje příležitosti jako vnější a užitečné faktory, které však podnik nemá pod kontrolou, neboť působí v jeho makrookolí. Příležitosti vznikají z mnoha zdrojů, např.:

- Konkurenti se stahují z trhu nebo na něj vstupují.
- Technologické inovace.
- Nové společenské trendy.

- Restriktivní legislativa, která je příležitostí v okamžiku, kdy je pro vaši konkurenci hrozbou.
- Hmotné (nové produkty), nehmotné (lepší pověst).

Hrozby (T)

Hrozby jsou charakterizovány jako vnější a škodlivé faktory, nad nimiž nemá podnik žádnou kontrolu a nemůže je ovlivnit. Hrozby se mohou vyskytnout jak ve formě hmotné, tak nehmotné. Mezi hrozby spadá například:

- Noví konkurenti, nepřátelské vztahy, krádež.
- Ztráta dobrého jména, faktory poškozující značku.

Zdeněk Molnár (2012) představuje SWOT analýzu jako jednu z nejpoužívanějších a zároveň nejefektivnějších metod pro podporu strategického řízení. Je však zapotřebí mít neustále na paměti, že i přes veškeré výhody, které tato analýza přináší se jedná pouze o jakési vodítko, jenž podnikům ukazuje směr, kterým by se měly vydat. Podporuje tedy rozhodování podniku, přičemž samotné finální rozhodnutí zůstává na bedrech manažerů. Ve výsledném shrnutí ale i SWOT analýza může být příčinou mnoha špatných a nevratných rozhodnutí a je doporučeno jí vždy kombinovat s dalšími metodami, které již byly zmíněny (PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil atd.).

3 VÝCHODISKA TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretické části je věnována strategickému řízení organizace a je zde popsán historický vývoj strategického řízení, na který navazují jeho definice z odborné literatury. Dále je orientace směřována na prvotní fáze strategického řízení, kde je zapotřebí stanovit poslání a vizi podniku, přičemž na sebe tyto fáze navazují, tudíž aby mohla vzniknout vize podniku, musí být nejprve stanovené poslání. Na základě určených činností podnik dosahuje nastavených strategických cílů, které jsou dalším bodem v teoretické části. Zde je klíčovým faktorem, aby cíle splňovaly podmínky zahrnuté v pravidle SMART. Tedy aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. NA plnění stanovených cílů navazuje čtvrtá podkapitola, která se zaměřuje na problematiku cesty z rudého oceánu do oceánu modrého, jíž popisuje strategie modrého a rudého oceánu. Tato strategie cílí na podniky, které se nacházejí v tzv. rudých oceánech, což jsou odvětví, kde panuje tvrdá rivalita a podniky zde mají problémy s konkurencí Těmto firmám se zmiňovaná strategie snaží naznačit směr, respektive kroky, díky kterým se mohou dostat do modrých oceánů, které představují nevyužité trhy, vytváření poptávky a vyhlídky na vysoce ziskový růst.

Druhá kapitola bakalářské práce je orientována na strategickou analýzu, neboť výchozím bodem každé strategie je analýza předešlého a současného vývoje organizace. Podstatné faktory, na které se podnik musí zaměřit se nacházejí v jeho okolí, které je definováno v následující časti, přičemž je rozděleno na vnější prostředí (makrookolí a mikrookolí podniku) a vnitřní prostředí. Druhá podkapitola se už zaměřuje právě na metody analýzy vnějšího prostředí, kde je v rámci makrookolí uvedena PEST analýza, která popisuje politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující podnik. V rámci mikrookolí podniku je definován Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje na vstup nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, substituty na trhu a konkurenci uvnitř daného odvětví. Následující podkapitola se logicky věnuje metodám vnitřního prostředí podniku a je zde uvedena finanční analýza, v rámci, níž jsou pro tuto konkrétní strategickou analýzu definovány výpočty ukazatelů rentability aktiv, likvidity a zadluženosti. Pro lepší pochopení vnitřního fungovaní zkoumané organizace je uvedena i metoda 7-S, která popisuje strategii, strukturu, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníky, schponosti a sdílené hodnoty. Poslední podkapitola zahrnuje kombinované metody, kde je uvedena SWOT analýza, jejíž úkolem je definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ZKOUMANÉ ORGANIZACE

Předmětem strategické analýzy je projekční kancelář PEN – projekty energetiky, s.r.o. se sídlem Arnošta z Pardubic 2835, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl C, vložka 19968. Existence společnosti na trhu se datuje od roku 2004, kdy byla 1. června založena následnými jednateli společnosti Pavlem Pilařem a Ing. Milošem Martincem (justice.cz).

Hlavní náplní organizace jsou projekční činnosti spojené s výstavbou, obnovou, údržbou a rozvojem energetické distribuční soustavy, zařízení nízkého napětí a vysokého napětí v hladinách do 35kV. Firma se dále specializuje na projektování nových a rekonstrukci starých systémů veřejného osvětlení pro obce a města. Důležitou součástí služeb organizace je kompletní zajištění geodetických prací v předprojektové fázi a zajištění činností spojených s realizační fází. Firma zajišťuje také zápis věcných břemen do katastru nemovitostí spolu s dalšími příslušnými úkony, a to po ukončení prací spojených s vypracováním projektové dokumentace a následnou realizací stavby (propen.cz).

Obrázek 3: Logo společnosti (interní dokumentace podniku, 2022)

4.1 Charakteristika organizace

- Obchodní firma: PEN – projekty energetiky, s.r.o.
- Sídlo firmy: Arnošta z Pardubic 2835, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice.
- Datum zápisu: 1. června 2004.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Základní kapitál: 200 000 Kč (splaceno 100 %).
- Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

  Obory činnosti:

  - Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků.

- Projektování elektrických zařízení.
- Projektová činnost ve výstavbě (justice.cz).

4.2 Historie organizace a vývoj portfolia

Společnost PEN – projekty energetiky, s.r.o. byla založena 1. června 2004, kdy se jednalo o logické pokračování složky projekčních činností bývalých zaměstnanců společnosti VČE. Zakladatelé zkoumané společnosti zastávali ve spol. VČE funkce kmenových zaměstnanců projekčního oddělení se zaměřením na elektro. Reorganizace energetického podniku vedla k rozhodnutí zakladatelů založit vlastní společnost, jenž bude navazovat svou činností a svým zaměřením na předchozí projekční činnost spojenou s dlouholetou praxí (propen.cz).

V roce 2005 se k firmě připojil její budoucí prokurista, který zastával funkci dnešního oddělení inženýringu v rámci projednávání umisťování staveb s dotčenými orgány a řešení majetkoprávních vztahů. O dva roky později se začala firma postupně rozvíjet a rozšiřovat v oblasti projekční činnosti, z důvodu zvýšené poptávky po tvorbě projektových dokumentací. Toto bylo způsobeno zvýšením investičních prostředků spol. ČEZ Distribuce na obnovu distribučních zařízení. To logicky znamenalo zvýšení počtu zakázek pro firmu PEN – projekty energetiky, s.r.o., která musela na tento krok reagovat nabíráním nových zaměstnanců (interní zdroj podniku).

Zásadním milníkem pro zkoumanou organizaci se stal rok 2013, kdy byla jednateli společnosti založena dceřiná společnost Sygis s.r.o., jež poskytuje služby v oblasti inženýrské geodézie, zpracování mapových podkladů, tvorbu geometrických plánů a vytyčování pozemků i staveb (sygis.cz).

V roce 2015 měla společnost PEN – projekty energetiky, s.r.o. okolo patnácti kmenových zaměstnanců, což vedlo vedení společnosti ke změně organizační struktury podniku. Firma byla rozčleněna na vedení (management) společnosti, oddělení projekce a oddělení inženýringu. Stále větší požadavky zadavatelů a s tím související nárust přijímaných zakázek vedly k dalšímu nutnému nabírání zaměstnanců, což vyústilo v níže posané kroky.

Rok 2018 byl pro společnost zlomový. Vedení společnosti vynaložilo výrazné množství finančních prostředků k rozvoji společnosti. Společnost se z kapacitních důvodů přestěhovala do nově zrekonstruovaných moderních kanceláří a začala s výrazným rozšiřováním vozového parku. K tomuto kroku přistoupila z důvodu zlepšení pracovní efektivity v rámci požadavků na osobní jednání při majetkoprávních a stavebních (stavebně

právních nebo veřejnoprávních) projednáních stavby. Byly pořízeny nové, modernější a vysokokapacitní tiskárny, počítače a specializované programy v rámci zpracování projektové dokumentace. Následovalo pořízení digitálního docházkového systému pro lepší evidenci pracovní doby zaměstnanců, přičemž z důvodu pracovních cest má každý ze zaměstnanců možnost zaznamenání docházky ve formě mobilní aplikace.

Rok 2021 výrazně ovlivnila událost s virovým onemocněním Covid–19. Tímto onemocněním byla ovlivněna jak celá společnost na území republiky, tak chod jednotlivých podniků a firem. Z důvodu lékařských a hygienických nařízení byl chod společnosti (populace) ovlivněn omezujícími opatřeními, lockdowny, zákazy, ale také se společnost musela vyrovnat s velkým počtem nakažených a o život bojujících lidí. Tato událost vedla k omezení provozu zkoumané organizace a zavedení práce zaměstnanců z domu. Z důvodu pracovních činností vázaných na tisk, využívání speciálních IT programů a měřících zařízení podnik zavedl práci na pracovišti v omezeném a regulovaném počtu osob. Tím, že je podnik vázán na velké množství jiných organizací (stavební firmy, státní organizace, obecní úřady, magistráty měst apod.), nesl také rizika spojená s nečinností těchto orgánů z důvodů nedostatku materiálů, nakažených zaměstnanců atd. Toto období bylo pro firmu velice náročné, protože bylo mnoho zakázek pozastaveno a přísun nových zakázek omezen, což vedlo ke ztrátovosti podniku.

Poslední dva roky 2022 a 2023 jsou ve znamení stabilizace a dalšího rozvoje firmy (založení další dceřiné společnosti Maping, s.r.o.), s čímž souvisí nutnost tvorby situační analýzy, respektive identifikace strategické pozici firmy na trhu.

4.3 Analýza dosavadního strategického řízení

Jelikož situace v posledních letech existence nutila firmu věnovat prostor převážně operativnímu řízení (viz. situace Covid – 19), nelze považovat za překvapivé, že zkoumanému podniku nezbývalo mnoho prostoru ke strategickým analýzám. Na základě konzultace s jednatelem zkoumané organizace bylo zjištěno, že SWOT analýza je jediným strategickým nástrojem, který firma používá.

Vhodné je zde rovněž zmínit, že zkoumaná organizace je držitelem certifikace normy ISO 9001, systému managementu kvality. Tato certifikace sice není nástrojem pro strategické řízení, ale umožňuje firmě zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, zefektivnit firemní procesy nebo se například účastnit výběrových řízení zadávaných státní správou,

což je v případě naplnění strategických cílů zkoumaného podniku podstatným faktorem (ll-c.cz).

Jak již napovídá obr. 4, vytvořená SWOT analýza podniku je pouze obecně formalizovaný dokument, který se vzhledem ke svojí přílišné obecnosti aktuálně nedá použít jako nástroj pro podporu řízení. Z tohoto důvodu bude v práci provedena konkrétnější analýza SWOT, zahrnující ohodnocení jednotlivých faktorů. Na základě jejich propočtu bude vytvořena matice strategií, ve které bude doporučena vhodná strategie pro zkoumanou firmu. Vytvoření kombinované analýzy SWOT však předchází použití strategických nástrojů, zahrnutých v teoretické části bakalářské práce, díky kterým tak vznikne komplexní strategická analýza podniku.

SWOT analýza		
INTERNÍ aspekty	**SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)** ▪ dlouhodobé vztahy se zákazníky, dobrá lokace provozu podniku, kvalitní produkty, slušná technická vybavenost, ▪ schopnost rychlého přizpůsobení potřebám zákazníka ▪ dobré obchodní výsledky	**SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)** ▪ vysoké personální náklady, ▪ závazky vůči bankovním institucím
EXTERNÍ aspekty	**PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)** ▪ spolupráce s novými dodavateli ▪ dobré vztahy s většinou domácí konkurence, ▪ vzrůstající poptávka po kvalitních službách	**HROZBY (THREATS) - RIZIKA** ▪ nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, ▪ možná recese světové ekonomiky - zpomalení výkonu hospodářství, ▪ lidská chyba, ▪ nespokojený zákazník - přenos negativního povědomí o firmě,

Obrázek 4: SWOT analýza zkoumané organizace (interní dokumentace podniku, 2022)

Aktuální verze SWOT analýzy je ve zkoumaném podniku natolik obecná, že nemůže sloužit jako podpůrný nástroj k řízení firmy. Řada formulací navíc působí dosti subjektivním dojmem, což vytváří dojem, že při hodnocení vytipovaných položek scházel tým odborníků. Přívlastky jako „slušná“ (ve smyslu technické vybavenosti) nebo „dobré“ (ve formě obchodních výsledků) spíše snižují vypovídací schopnost analýzy.

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA ORGANIZACE

Tato část práce je věnována tvorbě analýz vnějšího i vnitřního prostředí zkoumané organizace. Konkrétně se jedná o PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýzu, model 7-S, a v závěru o kombinovanou analýzu SWOT.

5.1 PEST analýza

V analýze PEST se konkrétně zaměříme na faktory, jež působí na firmu PEN – projekty energetiky, s.r.o. z vnějšího prostředí a jak bylo již v teoretické části zmíněno, jedná se o politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Tato analýza byla vytvořena na základě brainstormingu s prokuristou zkoumané organizace.

Politické a legislativní faktory

Česká republika je demokratickým a unitárním státem. Jedná se o parlamentní republiku, což znamená, že je systém založen na dělbě moci mezi zákonodárnou, výkonnou a soudní moc. Jedním z významných roků pro oblast podnikání v České republice byl rok 2004, kdy se Česká republika stala součástí Evropské unie. Tento krok zapříčinil více příležitostí v podobě spolupráce s ostatními zeměmi Evropské unie a nastavení stabilní politické situace České republiky. Systém vlády České republiky je založen na principu soutěži politických stran a demokratických svobodných volbách. Toto ovlivňuje vnější okolí podniku, neboť každá z politických stran zastává jiné názory z hlediska podpory podnikatelských subjektů. Pravicové vlády upřednostňují volný trh a konkurenci, což snižuje příjmy a výdaje státního rozpočtu. Levicové strany naopak podporují sociální politiku a rozsáhlejší rozpočtové přerozdělování, což by mělo za následek zvýšení příjmů státního rozpočtu.

K dnešnímu dni je na trhu velké množství podnikatelských subjektů[1], které v rámci svých činností občas přistoupí k nezákonným a neetickým krokům. Z těchto důvodů je nutné stanovit jasné podmínky a pravidla, jejichž respektování slouží k ochraně zákazníků, spotřebitelů, ale také konkurentů. Tato pravidla jsou nastavena státem, v podobě zákonů, norem, vyhlášek a předpisů.

Firma PEN – projekty energetiky, s.r.o. musí jako všechny podnikatelské subjekty v České republice respektovat podmínky níže uvedených zákonů, které upravují pravidla pro vznik organizace a její interní záležitosti v rámci práv a povinností zaměstnavatelů či zaměstnanců.

[1] V roce 2022 bylo založeno rekordních 112 000 nových podnikatelských subjektů, nejvíce od roku 1994, o čemž blíže referuje citovaný článek (businessinfo.cz, 2023).

Jedná se o tyto tři základní zákony:

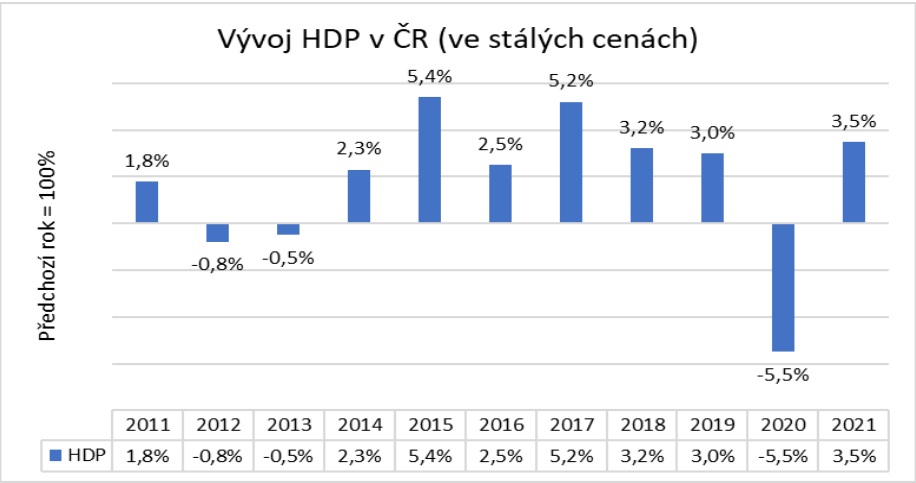
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Podnikatelskou oblast, ve které podnik PEN – projekty energetiky, s.r.o. působí, ovlivňuje celá řada zákonů. Mezi podstatné zákony ovlivňující projekční činnosti spadají tyto zákony:

- zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon,
- zákon č. 458/2000 Sb., energetický zákon,
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí,
- zákon č. 13/997 Sb., o pozemních komunikacích,
- zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví,
- zákon č. 266/1994 Sb., zákon o drahách,
- zákon č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách,
- zákon č. 184/2006 Sb., vyvlastnění (interní zdroj podniku).

Ekonomické faktory

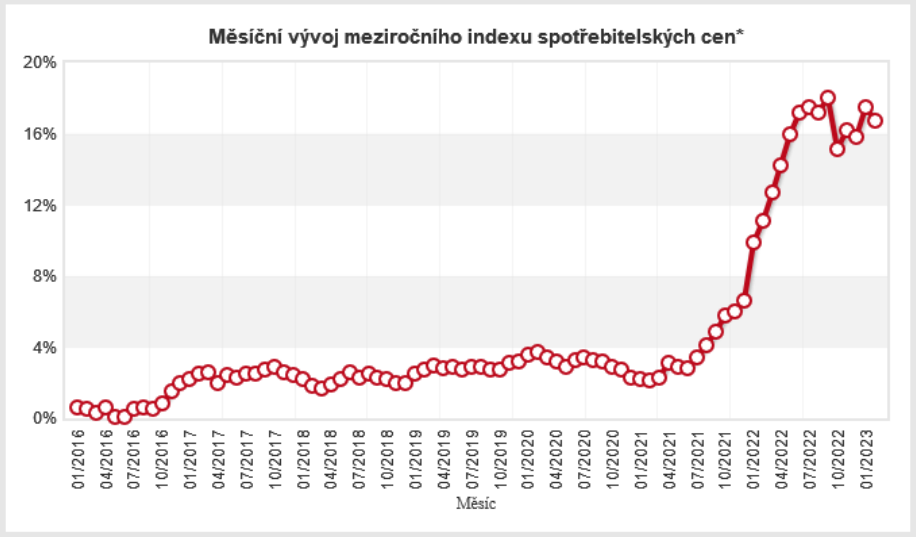
Jedním z hlavních ekonomických faktorů je vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), jenž je peněžním vyjádřením celkové hodnoty nově vytvořených statků a služeb v určitém čase a místě. HDP se používá k hodnocení stavu ekonomiky. Obrázek níže zobrazuje graf celkového přehledu vývoje HDP za posledních 10 let.



Obrázek 5: Vývoj HDP v ČR (czso.cz, upraveno)

Po dynamických covidových letech se česká ekonomika dostává do fáze mírného růstu. Jakkoliv by se z těchto údajů mohlo zdát, že vývoj ekonomiky bude pro námi zkoumanou firmu příznivý, na sektor energetiky působí v posledních měsících celá řada specifických ekonomických rizik, z jejichž řešením nemají dotčené subjekty mnoho zkušeností. Prvním z nich je vysoká míra inflace, přičemž dále sem můžeme zařadit například sektorové zdanění energetických firem nazvané jako windfall tax.

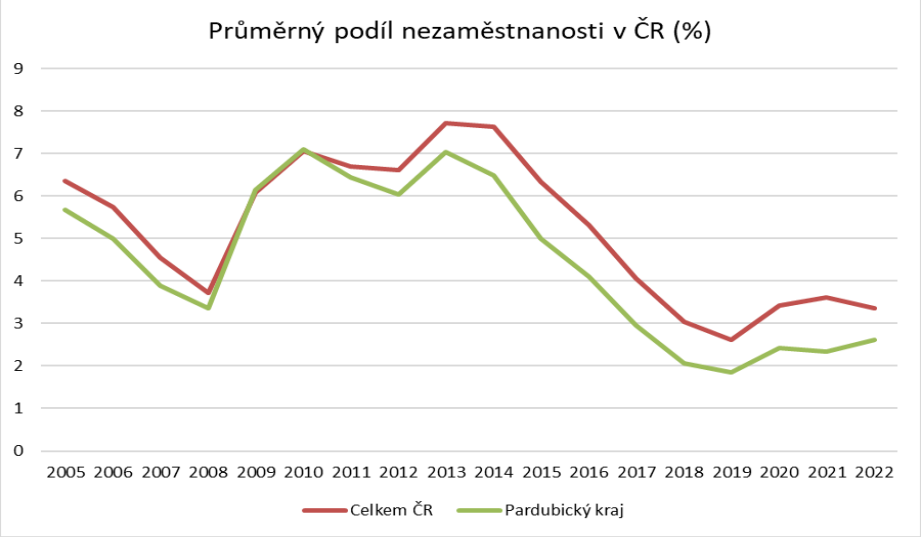
Jak bylo již zmíněno, dalším podstatným ekonomickým faktorem, jehož změny ovlivňují podnik, je míra inflace. Ceny výrobků a služeb jsou v tržním hospodářství pružné. Některé ceny rostou, jiné naopak klesají. Pokud se ceny výrobků a služeb zvyšují hromadně, nikoliv jen u konkrétních věcí, jedná se o inflaci. Zjednodušeně to znamená, že dnes si za 500 Kč koupíte méně než například minulý rok. Inflace tedy s postupem času snižuje hodnotu dané měny. Na níže uvedeném obrázku je znázorněn graf měsíčního vývoje indexu spotřebitelských cen od ledna 2016 do ledna 2023.



Obrázek 6: Míra inflace vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen (czso.cz)

Na míře inflace se nejvíce projevily dva významné milníky posledních dvou let. Prvním z nich je virové onemocnění Covid – 19, které nezasáhlo pouze Českou republiku, ale ovlivnilo globální trh, a to především v rámci narušení dodavatelských řetězců, což zapříčinilo zdražení základních surovin výroby. Druhým výrazným milníkem, jenž ovlivnil míru inflace, je ruská agrese na Ukrajině, která zapříčinila vzestup cen energií, z důvodů přerušení mezinárodních vztahů s Ruskem, jako hlavním dodavatelem plynu. Dále tento konflikt zapříčinil také vzestup cen surovin a pohonných hmot, což otevřelo intenzivní diskusi o nutnosti změnit strukturu energetického mixu ČR.

Podstatným makroekonomickým ukazatelem ČR je vývoj nezaměstnanosti, která patří v podmínkách ČR dlouhodobě k nejnižším v EU. Na obrázku níže je uveden graf vývoje průměrné nezaměstnanosti v České republice a Pardubickém kraji, neboť má zkoumaná organizace sídlo v Pardubicích. Obě křivky jsou podobného charakteru, všimnout si můžeme, že nejvyšší procento nezaměstnanosti v Pardubickém kraji bylo v letech 2009 (6,1 %) a 2010 (7,1 %), kdy byl průměrný podíl nezaměstnanosti tohoto kraje totožný jako průměr nezaměstnanosti celé republiky (mpsv.cz, 2022).

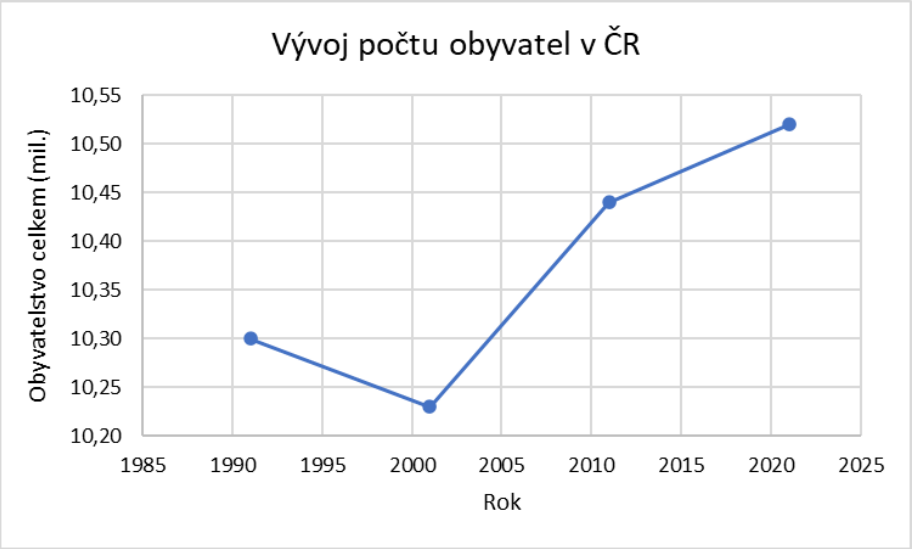


Obrázek 7: Podíl nezaměstnanosti v ČR (mpsv.cz, upraveno)

Naopak rozdílnosti pohybu křivek si můžeme všimnout v posledních dvou letech, kdy průměr nezaměstnanosti v Pardubickém kraji mírně roste, ale vývoj nezaměstnanosti České republiky mírně klesá, což ovlivnilo především umělé snižování nezaměstnanosti v době covidu vládními opatřeními (např. program Antivirus, který byl českou verzí tzv. kurzarbeitu). Nejnižší průměr nezaměstnanosti v České republice nastal v roce 2019 (2,8 %) a ten samý rok také v Pardubickém kraji (2 %). Aktuální míra nezaměstnanosti v ČR činí 3,4 % (mpsv.cz, 2022).

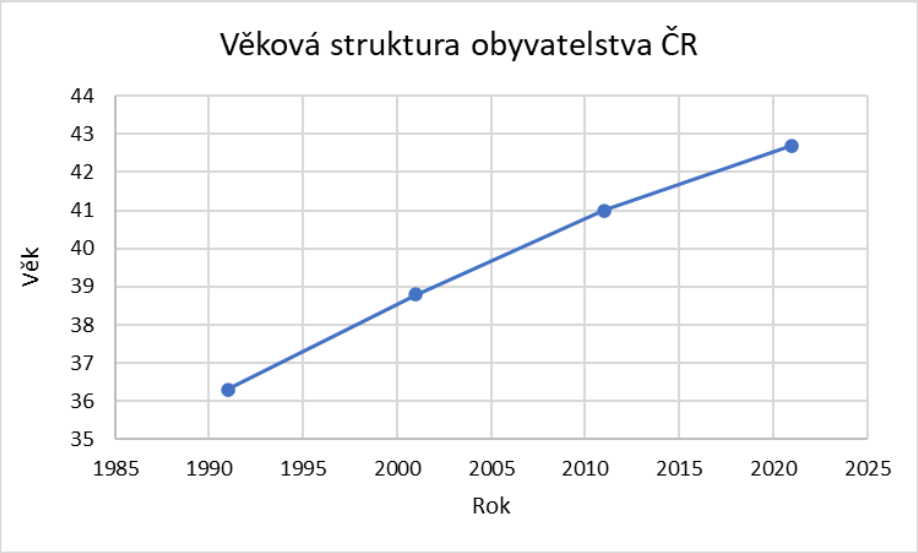
Sociální faktory

Zapomínat nesmíme ani na sociální a demografické faktory, které mají na podnik výrazný vliv především v rámci nabídky pracovní síly. Mezi zásadní faktory ovlivňují podnik řadíme například vývoj počtu obyvatelstva, změnu ve vzdělání či ve věkové struktuře obyvatel. Změny výše uvedených faktorů neovlivňují jen zaměstnance firmy, ale mohou mít dopad také na zákazníky v rámci jejich chování. Dle níže uvedeného obr. 8 je počet obyvatel ČR za posledních 10 let spíše stagnující.



Obrázek 8: Vývoj počtu obyvatel v ČR (czso.cz, upraveno)

Data Českého statistického úřadu uvádějí, že byl při posledním sčítání obyvatelstva v roce 2021 průměrný věk 42,7 let. Dle obr. 9 můžeme vidět, že se jedná o historicky nejvyšší naměřenou hodnotu. Český statistický úřad dále uvádí, že při posledním sčítáním obyvatel tvořili nejpočetnější skupinu obyvatel občané ve věku 65 let a více.



Obrázek 9: Věková struktura ČR (czso.cz, upraveno)

Na základě výsledků posledního sčítání obyvatelstva můžeme tedy konstatovat, že dlouhodobé pokračování tohoto trendu představuje obrovské riziko pro trh práce, neboť vývoj obyvatelstva stagnuje a tím roste úroveň průměrného věku, což může zapříčinit nedostatek pracovní síly.

Klíčový sociální faktor v oblasti podnikání zkoumané firmy představuje vzdělání. Odbornost a specializace v rámci projektování energetické distribuční soustavy je pro efektivní fungování organizace více než podstatné. Na pozici projektanta musí uchazeč prokázat požadované odborné vzdělání. Možná ztráta odborníka či specialisty na konkrétní projekční činnost je tak obrovským rizikem pro firmu. Taková ztráta může způsobit dlouhodobý pokles zakázek v požadované odbornosti, neboť zaučení, přeškolení či nábor nového projektanta by pravděpodobně trval i několik měsíců (interní zdroj podniku).

Technologické faktory

PEN – projekty energetiky, s.r.o., jak bylo již uvedeno, je firmou zaměřenou na projekční činnost v oblasti elektro, a proto se firma zaměřuje především na nové trendy v této oblasti. Inovace v rámci projekčních programů a aplikací je hlavním předmětem zájmu, ale stále důležitější jsou pro projekční firmy i cloudové technologie, neboť potřebují sdílet data a informace o projektech s týmy a zákazníky. To také umožňuje vzdálenou spolupráci a usnadňuje správu dat. Nesmíme zapomenout ani na bezpečnost dat. Projekční firma musí mít zabezpečený přístup k citlivým datům a mít nastavený efektivní způsob, jak chránit data svých klientů a partnerů před rizikem kybernetických útoků či jiných bezpečnostních hrozeb.

Důležitou roli v činnosti podniku hraje internet, neboť firma funguje na základě vnitřního systému, který propojuje veškerá data. Výpadek internetu by tedy představoval velkou komplikaci. Úloha internetu je v podniku klíčová z důvodu, že podnik čerpá velké množství informací z veřejných databází pro projektovou činnost a majetkoprávní vztahy (interní zdroj podniku).

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Za účelem rozebrání mikrookolí organizace využijeme Porterův model pěti konkurenčních sil. V rámci tohoto modelu se zaměříme na identifikaci faktorů, jež ovlivňují atraktivnost a konkurenceschopnost daného odvětví, v němž zkoumaná organizace působí. Analýza vznikla na základě brainstormingu s prokuristou zkoumané organizace.

1. **Konkurence v odvětví**

Vzhledem ke skutečnosti, že v odvětví projektování energetiky existuje mnoho dalších projektových firem, například AZ Elektrostav, a.s., VČE Montáže, a.s., K Energo, s.r.o., Elektrocomp, s.r.o. či Elektrotrans, a.s., lze konkurenci v tomto odvětví označit za vysokou. Jedná se o velké podniky se zavedenou několikaletou působností na trhu a spoluprací

s významnými distributory (ČEZ, a.s., E.ON, a.s., PRE, a.s., ČEPS, a.s.). Velkým problémem v této oblasti může tedy být značná náročnost získávání zakázek od zákazníků, jež mají dlouhodobou spolupráci i s jinými firmami. Společnost PEN – projekty energetiky, s.r.o. však působí na trhu dlouhodobě a díky svému dobrému jménu se propracovala do předních příček hlavního zadavatele zakázek v rámci projektování distribučních sítí, pro společnost ČEZ Distribuce. Hlavní výhodou zkoumané organizace je také přístup ke konkurenci v odvětví, se kterou se snaží vytvářet dobré vztahy v rámci vzájemné spolupráce.

2. **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do odvětví projektování energetiky může být omezen náklady na vybudování potřebné infrastruktury a technologií. Existuje však mnoho nezávislých projektantů a inženýrů, kteří mohou nabízet své služby v této oblasti, avšak jako jednotlivci nemohou zaručit zákazníkovi splnění velkého objemu zakázek v požadovaném množství a termínu. Pokud by se podařilo vybudovat dobře fungující firmu se zajímavou nabídkou, mohlo by to vést ke zvýšení konkurence a snížení ziskovosti ostatních firem v odvětví.

3. **Hrozba substitutů**

Největší hrozbu v podobě substitutů představují v tomto odvětví alternativní zdroje energie, mezi které patří větrné, solární a vodní zdroje. Tyto alternativy mohou být postupem času pro zákazníky výhodnější z hlediska ekonomické a environmentální udržitelnosti. Právě environmentální udržitelnost zde hraje velkou roli v návaznosti na Zelenou dohodu pro Evropu, často nazývanou také jako „Green Deal“, která obsahuje strategii dosažení klimatické neutrality v Evropě do roku 2050.

4. **Síla dodavatelů**

Na ziskovost projekční firmy mohou mít vliv dodavatelé materiálů a technologií používaných v činnosti projektování energetiky. Určité omezení či navýšení cen dodavatelů může ovlivnit náklady na projektování a tím i ziskovost firmy. Proto je zde doporučeno mít širší okruh dodavatelů, aby se tak snížila jejich vyjednávací síla a předešlo se případnému riziku spojeného se zánikem spolupráce jediného dodavatele.

5. **Síla zákazníků**

Firma PEN – Projekty energetiky, s.r.o. je vázaná na společnost ČEZ Distribuce, neboť právě pro tento podnik plní většinu svých zakázek. Tato skutečnost tak vede k velké síle zákazníka

ovlivňovat náklady a požadavky na službu. Pokud není zadavatel zakázky spokojen s kvalitou služeb, může snížit objem objednávek nebo dokonce vyhledat jiného dodavatele, což by mělo enormní dopad na ziskovost podniku (interní zdroj podniku).

5.3 Finanční analýza

V rámci zkrácené finanční analýzy směřovaly zraky nejprve na výsledek hospodaření, abychom zjistili, zda je podnik ziskový či ztrátový. Vývoj této veličiny lze označit za pozitivní, neboť po období ztrátového hospodaření v letech 2019 a 2020 se podniku v roce 2021 podařilo dosáhnout výrazného zisku. Při zkoumání návratnosti vložených prostředků byly využity ukazatel ROA a ukazatel ROE. Zatímco pomocí ROA je měřena hrubá produkční síla firmy, ROE ukazuje, jak se společníkům vracejí vložené prostředky.

Vzhledem k tomu, že zkoumaná organizace má charakter malého podniku (viz například počet zaměstnanců), je EBIT z veřejných zdrojů nezjistitelný. Tudíž byl pro potřeby výpočtu ROA použit čistý zisk. Rentabilitu tržeb (ROS) rovněž nebylo možné na základě údajů z obchodního rejstříku vypočítat.

Tabulka 3: Výsledky ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Ukazatel	Výsledek 2019	Výsledek 2020	Výsledek 2021
ROA	-8,68 %	-13,64 %	19,67 %
ROE	-15,90 %	-37,27 %	58,10 %

Při bližší analýze lze zkoumanou organizaci ocenit za pozitivní trend hospodaření. Na rentabilitě podniku se podílela složitá ekonomická situace i produktivita firmy spojená s vynaložením velkých finančních prostředků na rozvoj, který zahrnoval navýšení počtu zaměstnanců, rozšíření vozového parku za účelem větší produktivity a flexibility, ale také investice do technologií. Z pohledu ROE je vidno, že produkční síla podniku přispívá k vysoce nadstandartní návratnosti vložených prostředků.

Ukazatele rentability sice naznačily pozitivní vývoj v hospodaření podniku, pohled těchto ukazatelů je však ryze účetní. To, jak je podnik schopen hradit své závazky a financovat běžný provoz, ukazují ukazatele likvidity. Jejich příznivý vývoj lze považovat za otázku bytí či nebytí podniku, neboť zejména v období globální finanční krize v letech 2008–2010

existovala celá řada rentabilních podniků, které však zbankrotovaly kvůli nedostatku likvidity.

Tabulka 4: Výsledek ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatel	**Výsledek 2019**	**Výsledek 2020**	**Výsledek 2021**	**Doporučené hodnoty**
Běžná likvidita	3,21	1,75	8,18	1,5 – 2,5
Rychlá likvidita	2,25	1,16	7,43	1 – 1,5
Pohotová likvidita	1,92	0,67	7,13	0,2 – 0,5

Vypočtené hodnoty byly porovnány z doporučenými hodnotami jednotlivých ukazatelů, dle Knápkové a kolektivu (2017). Všechny tři ukazatele likvidity vykazují podobný trend. Zatímco v prvním sledovaném roce se ukazatele pohybovaly nad doporučenými hodnotami, v prostředním zkoumaném roce se vrátily do mantinelů doporučených hodnot, aby se v roce 2021 jejich úroveň opět radikálně zvýšila. Na těchto výkyvech se výrazně podepisuje kolísavost oběžných aktiv, kdy například mezi lety 2020 a 2021 se oběžná aktiva zvýšila zhruba dvaapůlkrát, zejména vlivem výrazného přírůstku krátkodobého finančního majetku.

Současný vývoj ukazatelů likvidity je k zamyšlení, neboť znamená nakročení k vytvoření finančních rezerv, ale zároveň otevírá otázku, jestli v oběžných aktivech není utopeno příliš mnoho prostředků.

Dosud jsme konstatovali, že zkoumaný podnik je produkčně schopný a zároveň nemá problémy s cash flow. Nyní nám ještě zbývá zhodnotit celkovou stabilitu firmy měřenou podílem jednotlivých druhů kapitálu. Krytí úroky nelze z důvodu nezveřejnění několika položek, mimo jiné EBITu a nákladových úroků, vypočítat.

Tabulka 5: Výsledek ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	**Výsledek 2019**	**Výsledek 2020**	**Výsledek 2021**
Celková zadluženost	45,21 %	63,40 %	19,36 %
Finanční páka	82,83 %	173,25 %	57,18 %

Jak ukazuje celková zadluženost za rok 2021, pouhou pětinu z celkové hodnoty majetku, respektive kapitálu je tvořeno dluhy, což je velice příznivé. Pohled do starších výsledků však

ukázal, že cesta k tomuto pozitivnímu stavu vedla přes radikální snížení krátkodobých závazků mezi lety 2020 a 2021 na straně prvé a zvýšení vlastního kapitálu na straně druhé. Na nárůstu vlastního kapitálu měla podíl mimořádná ziskovost v roce 2021. Při pohledu na oba ukazatele můžeme konstatovat, že podnik se ve sledovaném období úspěšně zbavil závislosti na cizím kapitálu a stal se kapitálově soběstačným.

5.4 Metoda 7-S

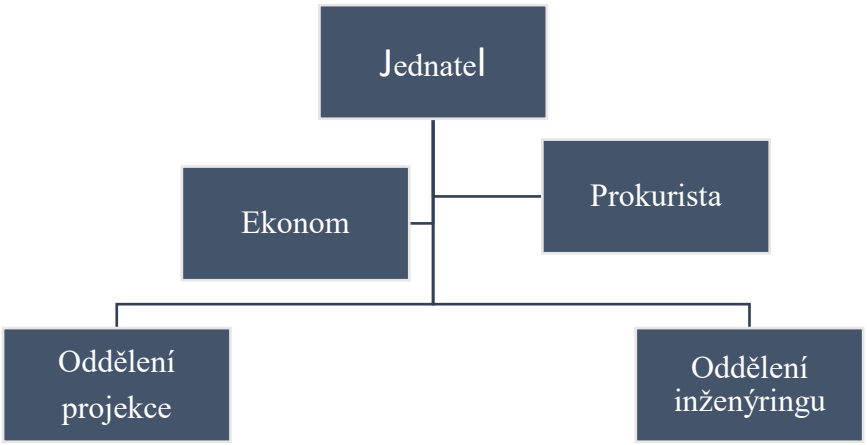
Další metodou pro provedení analýzy vnitřního prostředí podniku je metoda 7-S, která slouží k identifikaci klíčových faktorů úspěchu. Konkrétně se jedná o strategie, strukturu, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty. Odhalení těchto faktorů by mělo přispět ke zkvalitnění strategické analýzy zkoumané organizace. I v tomto případě vznikla analýza na základě brainstormingu s prokuristou zkoumané organizace.

Strategie

Strategií podniku je získat co nejlepší postavení na trhu v odvětví elektro, aby se stala tzv. silným hráčem. To zahrnuje především vysokou kompatibilitu zakázek, odbornost v rámci odvětví a flexibilitu. Strategie obsahuje mimo jiné udržení dobrých vztahů se zadavatelem zakázek a vytvoření pevné pozice, která otevírá možnosti poptávek na strategické zakázky.

Struktura

K dnešnímu dni má zkoumaná organizace 40 kmenových zaměstnanců, přičemž je firma rozdělena na vedení společnosti, oddělení projekce a oddělení inženýringu. Podstatným faktorem je zde rozdělení kompetencí, úkolů a pravomocí na každého zaměstnance firmy.



Obrázek 10: Organizační struktura zkoumané organizace (vlastní zpracování)

Systémy

Podnik realizuje svoji činnost především pomocí komunikace přes telefonní linky, kdy je každá z kanceláří vybavena vlastní telefonní linkou, určenou jak pro interní, tak externí komunikaci. Komunikace s veřejností probíhá také přes e-mailové adresy a pro interní účely podnik využívá platformu Microsoft Teams. Základním stavebním kamenem je ethernet, který plní funkci datového úložiště, kam jednotlivá oddělení vkládají své vypravované dokumenty k příslušnému projektu.

Styl řízení

Ve zkoumaném podniku převládá především konzultativní styl řízení, který probíhá na bázi vzájemné komunikace mezi oběma odděleními a vedením společnosti. Pracovní činnosti obou oddělení jsou pravidelně hodnoceny na firemních poradách, pořádaných jednou měsíčně, které vede prokurista firmy.

Spolupracovníci

Pro efektivní a produktivní práci spolupracovníků firmy je vždy klíčovým faktorem motivace a pracovní prostředí, ve kterém svoji činnost vykonávají. Špatné podmínky pracovníků mohou ovlivnit kvalitu jejich výkonu práce a s tím spojenou ziskovost podniku. Pracovníci zkoumané organizace jsou motivování pevnou složkou mzdy a pohyblivou složkou v podobě prémií. Dále dostávají příspěvek na stravování a z důvodu nutných osobních jednání s klienty mají možnost využití služebních vozů. V rámci pracovního prostředí disponují spolupracovníci moderně vybavenými a klimatizovanými kancelářemi.

Schopnosti

Schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků firmy se zlepšují pomocí školení, mentoringu, coachingu či dalších podobných metod. V rámci společnosti PEN – projekty energetiky, s.r.o. se jedná především o využívání školení, jak za fyzické účasti, tak v online podobě. Hlavním důvodem je častá změna právních předpisů, ale také metodiky zpracování projektů zadavatelskou firmou. Využívaný je zde i mentoring v případě nástupu nových zaměstnanců, jimž je při nástupu na pracovní pozici přidělen zkušený zaměstnanec, z důvodu předání zkušeností, poznatků a celkového zaučení.

Sdílené hodnoty

Pro úspěšné fungování organizace je zapotřebí, aby její kultura byla postavena na hodnotách, které jsou všem zaměstnancům známé. Jedná se především o hodnoty, jež by měly žádoucím

způsobem usměrňovat jejich chování. Tyto hodnoty jsou nastaveny i ve zkoumané organizaci, ve které panuje příjemné a přátelské prostředí. Dobrý kolektiv má za následek kvalitní spolupráci, což výrazně zlepšuje efektivní fungování celého podniku (interní zdroj podniku).

5.5 SWOT analýza

Závěrečnou metodou strategické analýzy zkoumané organizace je SWOT analýza, která jak již bylo řečeno v teoretické části, pomáhá k vývoji a určení strategie firmy pomocí identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb daného podniku. Analýza vznikla na základě brainstormingu jednatele společnosti, prokuristy a vedoucích obou oddělení tak, aby byla její struktura co nejvíce objektivní. V tabulce níže jsou uvedeny faktory, které budou následně blíže charakterizovány. Následuje tabulka s hodnotami a váhami. Na základě výsledku vznikne strategie doporučena zkoumanému podniku.

Tabulka 6: Matice SWOT zkoumané organizace (vlastní zpracování)

SWOT analýza	**SILNÉ STRÁNKY**	**SLABÉ STRÁNKY**
INTERNÍ analýza	Příjemné pracovní prostředí Kvalitní služba Dlouhodobé vztahy se zákazníky Podpora dceřiných společností Mentoring nových zaměstnanců Kvalitní pracovní vybavení Kolektivní spolupráce	Vyjednávací síla zákazníka Závazky vůči bankovním institucím Vysoké personální náklady Různorodost a specializace zakázek Sebevzdělávání zaměstnanců v oboru Přetlak zakázek
EXTERNÍ analýza	**PŘÍLEŽITOSTI**	**HROZBY**
	Stát se jedničkou na trhu v dané oblasti Dobré vztahy s domácí konkurencí Spolupráce s novými dodavateli Vytvoření finanční rezervy Zvýšení odbornosti školením zaměstnanců Rozvoj firmy spojený s nabíráním zaměstnanců	Kybernetické útoky Politický vývoj na území republiky Finanční krize Ztráta odborných specialistů Změna metodiky zpracování projektů Častá změna právních předpisů a norem Špatná spolupráce zadavatele zakázky

Silné stránky

- Příjemné pracovní prostředí

  Jednou z nejvýznamnějších silných stránek organizace je právě příjemné pracovní prostředí, díky kterému se zaměstnanci cítí při své práci uvolněně, přirozeně a bezpečně, což jim pomáhá k efektivní a kvalitní práci.

- Kvalitní služba

  Podstatným faktorem v podnikání je kvalita nabízeného produktu. Jak bylo již zmíněno, zkoumaná organizace je držitelem certifikace ISO normy 9001, management kvality, která by měla být zárukou kvalitně poskytnuté služby zákazníkům.

- Dlouhodobé vztahy se zákazníky

  Dlouhodobé vztahy se zadavatelem zakázek a následným zákazníkem je silnou stránkou zkoumané společnosti, která si tuto pozici vypracovala díky své dlouhodobé pozici na trhu a dobrému jménu.

- Podpora dceřiných společností

  Silnou stránkou zkoumané organizace je silná podpora dceřiných společností (Sygis, s.r.o. a Maping, s.r.o.), což urychluje průběh zpracování zakázky, neboť je zmíněná firma hlavním dodavatelem svých služeb pro zkoumanou organizaci.

- Mentoring nových zaměstnanců

  Pokud je do firmy přibrán nový zaměstnanec, je mu přidělen zkušený spolupracovník, který mu předá své rady a zkušenosti. Následné sebevzdělání v oblasti je však na individuálním přístupu nového zaměstnance.

- Kvalitní pracovní vybavení

  V rámci poskytování služeb v oblasti projektování energetiky je kvalitní pracovní vybavení nedílnou součástí. Ve zkoumaném podniku je pracovní vybavení na relativně vysoké úrovni, což lze považovat za silnou stránku podniku.

- Kolektivní spolupráce

  Kolektivní spolupráce je odrazem příjemného pracovního prostředí nastaveného vedením zkoumané společnosti. Projekty jsou častokrát vedeny na základě kolektivní

spolupráce a dobré vzájemné komunikace, avšak i zde hraje roli lidský faktor, který může občasně selhat, což ovlivňuje práci na daném projektu. Vzájemná spolupráce obou oddělení spolu s vedením společnosti je však základním stavebním kamenem kvalitně odvedené práce.

Slabé stránky

- Vyjednávací síla zákazníka

  Vzhledem k tomu, že zkoumaná organizace získává většinu zakázek od společnosti ČEZ Distribuce, které pak vyhotovené projekty také odevzdává (za předem stanovenou částku), je zde velká vyjednávací síla ze strany tohoto subjektu. V návaznosti na zmíněný fakt se jedná o slabou stránku podniku, neboť je vázaný na jednoho zadavatele zakázek, který je však pro podnik natolik důležitý, že musí respektovat jeho podmínky a požadavky.

- Závazky vůči bankovním institucím
- Vysoké personální náklady
- Různorodost a specializace zakázek

  Každý projekt je odlišný, což znamená, že neexistuje šablona, podle které by se tak mohlo vypracování projektu urychlit a ulehčit. Ke každému projektu se musí přistupovat individuálně a zaměstnanci musí rozumět dané specializaci projektu. Ve zkoumané organizace je však mnoho odborníků a specialistů, jejichž schopnosti jsou za dobu praxe v oboru na vysoké úrovni.

- Sebevzdělávání zaměstnanců v oboru

  Do této položky lze zařadit nízký zájem zaměstnanců o sebevzdělávaní v oboru v rámci své volnočasové aktivity.

- Přetlak zakázek

  Přetlak zakázek vychází především, ze špatného rozhodnutí managementu firmy, který neodhadne síly zaměstnanců a pokračuje v přijímaní nových zakázek.

Příležitosti

- Stát se jedničkou na trhu v dané oblasti

  Tak jako každá firma má i zkoumaná organizace za cíl stát se jedničkou na trhu. Tento cíl není však cílem nereálným, neboť firma je dobře uvedena v podvědomí zákazníků a zadavatelů zakázek, díky svým kvalitně odváděným službám, což pro ni znamená velkou možnost dosažení tohoto cíle.

- Dobré vztahy s domácí konkurencí
- Spolupráce s novými dodavateli
- Rozvoj firmy spojený s nabíráním zaměstnanců

  Nabírání nových zaměstnanců a rozvoj firmy je rozhodně příležitostí zkoumaného podniku, avšak firma vždy musí brát v potaz kapacity a dostatek prostředků k takovému kroku. Zkoumaná organizace si nedávno prošla velkým rozvojem a v tento okamžik prochází spíše stabilizací, přičemž další velký rozvoj není vyloučen.

- Vytvoření finanční rezervy

  Finanční rezerva je velmi podstatná, protože ať už dojde k jakémukoliv výpadku, podnik do ní může sáhnout, aby pokryl vzniklé škody a nenastala větší komplikace, která by ovlivnila chod podniku.

- Zvýšení odbornosti školením zaměstnanců

  Školení zaměstnanců zaměřené na zvýšení odbornosti a rozšíření znalostí, které by dále umožnilo větší rozsah zaměřenosti prováděných prací a vedlo k minimalizaci nedostatků.

Hrozby

- Kybernetické útoky

  Kybernetické útoky mohou mít podobu odkazů falešných e-mailů.

- Politický vývoj na území republiky

  Sem patří například politické kroky v podobě zásahu do investic společnosti ČEZ Distribuce, což způsobuje menší počet zakázek pro zkoumanou organizaci.

- Finanční krize

  V posledních letech ovlivnilo finanční situaci hned několik událostí. Mezi hlavní patřila například situace během covidové krize nebo aktuální ruská agrese na Ukrajině.

- Ztráta odborných specialistů

  Odchod specialisty ke konkurenci či ukončení pracovní činnosti z osobních důvodů (náročná a zodpovědná práce).

- Změna metodiky zpracování projektů

- Častá změna právních předpisů a norem

  Časté změny především ve stavebním a energetickém zákonu, na které musí zkoumaná organizace reagovat a přizpůsobit těmto změnám své činnosti s nimi spojené.

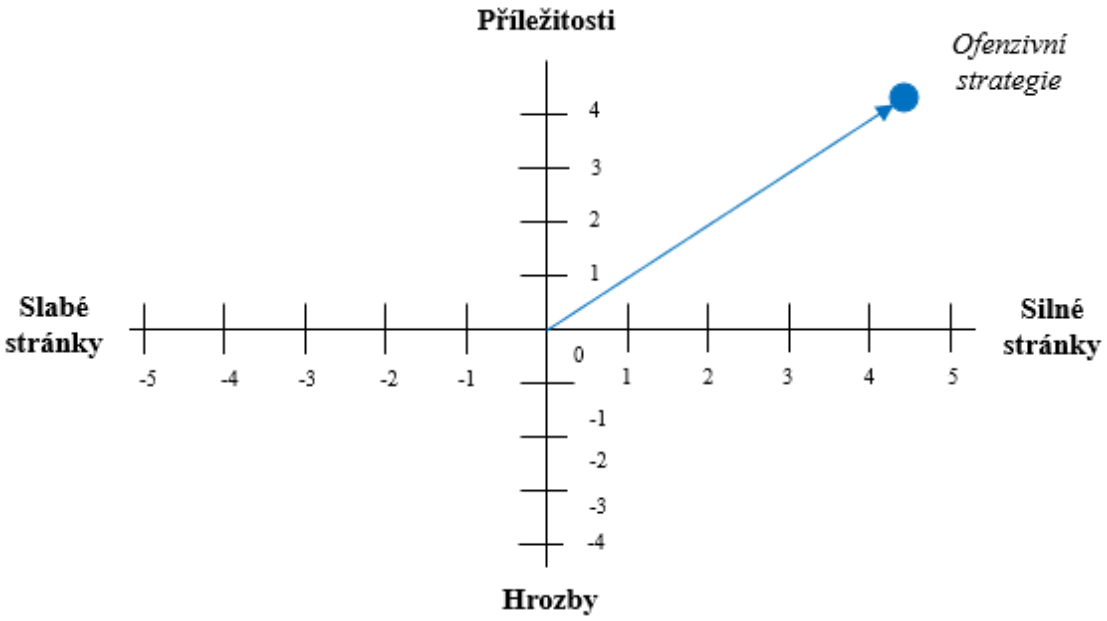
- Špatná spolupráce se zadavatelem zakázky

  Tento faktor zahrnuje například pozdní reakce na dotazy k technickým řešením a nedostatečně popsané technické řešení zadání projektu.

Tabulka 7: Výpočet matice SWOT (vlastní zpracování)

	Parametr	Body	Váha	Výsledek
Silné stránky	Příjemné pracovní prostředí	5	0,20	1,00
	Kvalitní služba	5	0,20	1,00
	Dlouhodobé vztahy se zákazníky	5	0,15	0,75
	Podpora dceřiných společností	4	0,10	0,40
	Mentoring nových zaměstnanců	3	0,05	0,15
	Kvalitní pracovní vybavení	5	0,15	0,75
	Kolektivní spolupráce	3	0,15	0,45
		<1;5>	∑ 1	∑ 4,50
Slabé stránky	Vyjednávací síla zákazníka	-5	0,20	-1,00
	Závazky vůči bankovním institucím	-5	0,25	-1,25
	Vysoké personální náklady	-4	0,15	-0,60
	Různorodost a specializace zakázek	-3	0,10	-0,30
	Sebevzdělávání zaměstnanců v oboru	-2	0,10	-0,20
	Přetlak zakázek	-3	0,20	-0,60
		<-1; -5>	∑ 1	∑ -3,95
Příležitosti	Stát se jedničkou na trhu v dané oblasti	5	0,20	1,00
	Dobré vztahy s domácí konkurencí	3	0,10	0,30
	Spolupráce s novými dodavateli	4	0,15	0,60
	Rozvoj firmy spojený s nabíráním zaměstnanců	3	0,05	0,15
	Vytvoření finanční rezervy	5	0,30	1,50
	Zvýšení odbornosti školením zaměstnanců	4	0,20	0,80
		<1;5>	∑ 1	∑ 4,35
Hrozby	Kybernetické útoky	-4	0,15	-0,60
	Politický vývoj na území republiky	-2	0,10	-0,20
	Finanční krize	-5	0,20	-1,00
	Ztráta odborných specialistů	-5	0,30	-1,50
	Změna metodiky zpracování projektů	-3	0,05	-0,15
	Častá změna právních předpisů a norem	-4	0,15	-0,60
	Špatná spolupráce zadavatele zakázky	-3	0,05	-0,15
		<-1; -5>	∑ 1	∑ -4,20

Výsledek SWOT analýzy vznikl na základě součinu bodů a vah, přidělených jednotlivým faktorům. Doporučenou strategií pro zkoumanou organizaci je strategie SO, která je zanesena v grafu na obr. 11. Jedná se o ofenzivní strategii, jejíž snahou je využít vnitřních silných stránek podniku tak, aby mohla čerpat z příležitostí, jež jí vnější prostředí nabízí. Jedná se tak z pohledu firmy o nejpříznivější situaci, která jí umožňuje využití silných stránek a příležitostí současně (ustavprava.cz, 2019).



Obrázek 11: Výsledná doporučená strategie (vlastní zpracování)

6 DOPORUČENÁ OPATŘENÍ PRO ZKOUMANÝ PODNIK

Analýza aktivit zkoumané firmy jednoznačně ukázala, že oblast strategického řízení zde byla v uplynulých letech podceňována. Kromě objektivních důvodů, kam řadíme zejména situaci vzniklou při pandemii Covid – 19 a nutné zacílení na operativní řízení, se projevuje i nižší povědomí o metodách, které se ve strategickém managementu používají. Firma dosud sestavovala pouze SWOT analýzu, a to ve velmi zjednodušené podobě.

V návaznosti na toto zjištění lze firmě doporučit, aby spektrum používaných a pravidelně sestavovaných analýz rozšířila o některé další, jež byly v této práci použity. Pro potřeby firmy se jeví být vhodné alespoň v ročním intervalu monitorovat příležitosti a hrozby související s vnějším prostředím, což směřuje k doporučení pracovat s konceptem PEST analýzy. Nicméně při důkladném provedení by pro tyto účely mohla být dostačující SWOT analýza, pokud by k jejímu sestavování přistoupil management firmy precizně. To znamená, že jednotlivé faktory vnitřního i vnějšího prostředí by měly být identifikovány a posouzeny v týmu, zahrnujícím reprezentanty všech úrovní organizační struktury. Následné přiřazení vah a hodnocení by mohlo firmě pomoci identifikovat vhodnou koncepci pro nadcházející období (například v ročním vyjádření).

Při hledání rozvojových impulsů je vhodné začít analýzou trendů v odvětví, kde sledovaná společnost působí. Jak mimo jiné ukazuje zaměření Národního plánu obnovy ČR, který je nástrojem vytvoření nutných reforem a investic pro transformaci české ekonomiky do roku 2026, klíčovou roli by v následujících letech měl hrát přechod na udržitelnou dopravu a tzv. čistou mobilitu. Na budování potřebné infrastruktury, ve formě dobíjecích bodů a dobíjecích stanic, vyčlenila česká vláda až 4 mld. korun (planobnovycr.cz, 2021).

Samotnou výstavbu dobíjecích stanic provádějí autorizované podniky, avšak každá taková stanice musí být napojena na distribuční soustavu. Tento fakt je podstatný v rámci strategické příležitosti podniku, neboť firma má s napojením dobíjecích stanic na distribuční soustavu již značné zkušenosti. Vzhledem k tomu, že je zkoumaná organizace vázaná na společnost ČEZ Distribuce, jehož většinovým akcionářem je stát, jedná se tak o výraznou příležitost v podobě velkého zisku zakázek této problematiky.

Další podporovanou oblastí je využití a akumulace obnovitelných zdrojů energie v podobě přechodu na bezemisní zdroje, zlepšení energetické účinnosti či budování odpadové a recyklační infrastruktury. Těmto aktivitám bylo z národního plánu obnovy vyčleněno

více než 6 mld. korun. Pokud by tyto možnosti nemohly být aktuálně realizovány, jedná se o strategickou příležitost podniku (planobnovycr.cz, 2021).

Do doporučených opatření můžeme také zahrnout fakt, že by zkoumaný podnik měl dbát na dostatečně vysokou finanční rezervu, z důvodu reakce na výskyt možných hrozeb a rizik spojených s daným odvětvím. Dále se po finanční stránce nabízí založení určitého fondu, jehož prostředky by v budoucnu firma mohla použít k širšímu rozvoji v rámci nákupu nemovitosti (nové sídlo firmy, zřízení poboček) či rozvoji spojeného s nabíráním nových zaměstnanců a jejich pravidelnému školení pro zvýšení odbornosti a rozšíření znalostí. S ohledem na uvedené skutečnosti může pro zkoumaný podnik představovat strategickou příležitost rozšíření činnosti v rámci nadregionálního působení.

Další příležitosti představují vstupy do smluvního vztahu s jinými provozovateli distribuční soustavy (např. E.ON, a.s., PRE, a.s.). Tyto příležitosti jsou směrovány k provozovatelům energetických distribučních soustav. Příležitostmi mohou být ale i projekční činnosti zadavatelů mimo distributory energetických distribučních soustav, kterými mohou být například Povodí Labe, Správa železnic, Ředitelství silnic a dálnic či Lesy ČR.

Naopak v soukromé sféře se strategické příležitosti mohou vyvíjet v rámci spolupráce na developerských projektech při projednání a umístění lokální distribuční soustavy. Dále projekty v rámci projektování solárních elektráren či drobných mikrozdrojů na rodinných domech. V neposlední řadě také podílení se na zpracování projektové dokumentace elektroinstalace v rámci výstavby rodinných domů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu vybrané organizace, konkrétně společnosti PEN – projekty energetiky, s.r.o., jež se zabývá poskytováním služeb projekčních činností v rámci odvětví energetiky.

Pro vytvoření strategické analýzy jsem nejprve charakterizoval současnou situaci podniku a jeho pozici na trhu, na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivé metody sice byly provedeny na základě hodnocení v hodnotících týmem, ty však byly limitovány počtem a časem zaměstnanců. Z tohoto důvodu musela být provedena většina analýz na základě konzultace s prokuristou organizace. Závěrečná SWOT analýza ale probíhala na základě brainstormingu s více početným hodnotícím týmem, který zahrnoval i vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení.

Záměrem bylo, aby výstupy práce neměly pouze charakter slovního hodnocení, a proto byla k metodám strategické analýzy přidána i zkrácená finanční analýza. Z výsledků finanční analýzy se ukázalo, že se podnik dokázal vymanit z komplikací způsobených pandemií Covid – 19 a díky zlepšenému hospodaření a novým investičním příležitostem se podniku daří prosperovat a růst.

Strategická analýza ve výsledné podobě zahrnuje pět metod s cílem, aby každá dílčí analýza objevila něco nového, ale zároveň, aby na sebe tyto analýzy navazovaly. Jednotlivé výstupy tedy nejsou izolované a tvoří kompatibilní celek.

Pro tuto práci byly vybrány zvolené metody na základě konzultace s vedoucím práce, z důvodu vhodnosti aplikace metod pro podnik s tímto zaměřením. Použít by se samozřejmě dalo i více strategických nástrojů jako například BCG matice či Benchmarking. Zvolený výběr metod se ale jeví jako dostačující pro provedení kvalitní strategické analýzy a domnívám se, že v návaznosti na provedení analýzy byl cíl mojí práce naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, BILÍKOVÁ, Jana a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně vydal Repronis. ISBN 9788073293802.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding strategic management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199662470.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027105632.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAUBORGNE, Renée a W. Chan KIM, 2018. *Nová Strategie modrého oceánu*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-7261-547-6.

MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis*. United Kingdom: Spectaris. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.

ZIMMERMANN, Polly Gerber, 2002. Nursing Management Secrets. Vydání 974. Philadelphia: Hanley & Belfus. ISBN 9781560535294.

Internetové zdroje

FIALOVÁ, Kateřina. *Strategická analýza podniku* [online]. Brno: 2022 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/gelm9/. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Roman FIALA.

FRUE, Kiesha. *PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples*. PESTLE Analysis – SWOT and Business Analysis Tools [online]. California: Copyright, 2020 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: https://pestleanalysis.com/pest-analysis/

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Loni vzniklo rekordních 112 000 podnikatelských subjektů. BusinessInfo.cz [online]. Praha: CzechTrade, 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/clanky/loni-vzniklo-rekordnich-112-000-podnikatelskych-subjektu-vic-jich-ale-i-zanika/

PEN – projekty energetiky, s.r.o. [online]. Pardubice [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.propen.cz/

Plán obnovy ČR. Národní plán obnovy [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 2021 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: https://www.planobnovycr.cz/fyzicka-infrastruktura-a-zelena-tranzice

Průměrný podíl nezaměstnanosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2022 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://data.mpsv.cz/web/data/mesicni-nezamestnanost-vyvoj-na-trhu-prace-pro-vybrane-kraje-a-cr

RADOVÁ, Eliška. Strategická analýza vybraného podniku [online]. Plzeň: 2022 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: http://hdl.handle.net/11025/48730. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Čížek Petr.

STANDARD ISO 9001. *LL-C* [online]. Praha: Copyright, 2015 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://ssl.ll-c.cz/www/product.asp?Dom_Lang=cz_cs_ISO_9001&http://llc.cz/www/home_page.asp?Domain=cz&gclid=CjwKCAjw0N6hBhAUEiwAXabTY90KKCMHgFZkPFZXpOJAwvOeU3ZKsH31mAyB6tz3lsYDSSzwr8kRoCqogQAvD_BwE

Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. Jihlava [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Sygis, s.r.o. [online]. Pardubice [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.sygis.cz/

The McKinsey 7-S Framework. *MBA Management Models* [online], 2021 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.mbamanagementmodels.com/mckinseys-7-s-framework/

URBAN, Jan. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. *Ústav práva a právní vědy* [online]. Praha: Benefico Media, 2019 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/

Věková struktura a vývoj počtu obyvatel ČR, *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura

Vývoj hrubého domácího produktu v ČR. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SBA Strategy Business Area

SBU Strategy Business Unit

IT Informační technologie

HDP Hrubý domácí produkt

ROA Rentabilita aktiv, *z angl. Return of Assets*

ROE Rentabilita vlastního kapitálu, *z angl. Return on Equity*

ROS Rentabilita tržeb, *z angl. Return on Sales*

EBIT Zisk před zdaněním a úroky, *z angl. Earnings before Interest and Taxes*

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci, *z angl. Organization for Standardization*

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podnikatelské okolí organizace (Mallya, 2007) 16
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Čižinská a Marinič, 2010) 20
Obrázek 3: Logo společnosti (interní dokumentace podniku, 2022) 29
Obrázek 4: SWOT analýza zkoumané organizace (interní dokumentace podniku, 2022) .. 32
Obrázek 5: Vývoj HDP v ČR (czso.cz, upraveno) 34
Obrázek 6: Míra inflace vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen (czso.cz) 35
Obrázek 7: Podíl nezaměstnanosti v ČR (mpsv.cz, upraveno) 36
Obrázek 8: Vývoj počtu obyvatel v ČR (czso.cz, upraveno) 37
Obrázek 9: Věková struktura ČR (czso.cz, upraveno) 37
Obrázek 10: Organizační struktura zkoumané organizace (vlastní zpracování) 42
Obrázek 11: Výsledná doporučená strategie (vlastní zpracování) 50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorie cílů a jejich využití (Keřkovský a Vykypěl, 2006). 12

Tabulka 2: Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu (Jakubíková, 2013) 14

Tabulka 3: Výsledky ukazatelů rentability (vlastní zpracování) 40

Tabulka 4: Výsledek ukazatelů likvidity (vlastní zpracování) 41

Tabulka 5: Výsledek ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování) 41

Tabulka 6: Matice SWOT zkoumané organizace (vlastní zpracování) 44

Tabulka 7: Výpočet matice SWOT (vlastní zpracování) 49