

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Strategická analýza prostředí vybrané organizace**

**Strategic analysis of the environment of the  
selected organization**

**Renata Vidrnová**

**Plzeň 2022**

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Strategická analýza prostředí vybrané organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25. 4. 2022

v. r. Renata Vidrnová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Radimu Špicarovi za odborné vedení, rady a cenné připomínky, které mi poskytl ke zpracování mé bakalářské práce. Zároveň chci poděkovat vedení společnosti Zbirovia, a. s. za poskytnuté informace pro vytvoření této práce.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>1 Teoretická část</b> .....                                 | <b>7</b>  |
| 1.1 Strategické řízení .....                                   | 7         |
| 1.1.1 Strategické plánování (poslání, vize, cíle) .....        | 8         |
| 1.2 Strategie .....  | 9         |
| 1.2.1 Hierarchie firemních strategií .....                     | 10        |
| 1.3 Strategická analýza .....                                  | 11        |
| 1.3.1 Analýza vnějšího okolí podniku .....                     | 12        |
| 1.3.2 Analýza vnitřního okolí podniku .....                    | 18        |
| 1.3.3 Finanční analýza .....                                   | 21        |
| 1.4 SWOT analýza .....   | 26        |
| <b>2 Praktická část</b> .....                                  | <b>28</b> |
| 2.1 Charakteristika společnosti Zbirovia, a. s. ....           | 28        |
| 2.1.1 Základní informace o společnosti .....                   | 28        |
| 2.1.2 Historie a současnost společnosti .....                  | 29        |
| 2.1.3 Poslání a cíle .....                                     | 30        |
| <b>3 Strategická analýza společnosti Zbirovia, a. s.</b> ..... | <b>31</b> |
| 3.1 Analýza vnějšího okolí podniku .....                       | 31        |
| 3.1.1 PESTLE analýza .....                                     | 31        |
| 3.1.2 Porterův model pěti sil .....                            | 38        |
| 3.2 Analýza vnitřního okolí podniku .....                      | 41        |
| 3.2.1 Analýza firemních faktorů .....                          | 42        |
| 3.2.2 Finanční analýza .....                                   | 44        |

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 3.3   | SWOT analýza.....   | 48        |
| 3.3.1 | Popis SWOT analýzy.....   | 50        |
| 3.4   | Navržená opatření a potenciální dopad na vývoj společnosti..... | 51        |
|       | <b>Závěr .....</b>  | <b>56</b> |
|       | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>                            | <b>58</b> |
|       | <b>Seznam tabulek .....</b>                                     | <b>61</b> |
|       | <b>Seznam obrázků.....</b>                                      | <b>62</b> |
|       | <b>Seznam grafů.....</b>  | <b>63</b> |
|       | <b>Seznam příloh.....</b>                                       | <b>64</b> |
|       | <b>Příloha A</b>  |           |
|       | <b>Příloha B</b>  |           |
|       | <b>Příloha C</b>  |           |
|       | <b>Abstrakt</b>   |           |
|       | <b>Abstract</b>   |           |

# Úvod

Strategická analýza tvoří nedílnou součást tvorby strategie, která vymezuje současnou vnitřní a vnější situaci společnosti, na co by se management podniku měl v budoucnu zaměřit a jakými způsoby toho lze dosáhnout. Stanovení správné strategie podniku je základem úspěchu vedoucí k dosažení dlouhodobější konkurenční výhody.

Cílem této bakalářské práce je strategická analýza prostředí vybrané organizace, charakteristika současné situace a pozice analyzované společnosti pomocí analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku, ze kterých budou zjištěny příležitosti a hrozby, ale také slabé a silné stránky společnosti. Následně zjištěné skutečnosti shrnout ve SWOT analýze a na základě těchto získaných informací navrhnout opatření a jejich potenciální dopad na další vývoj společnosti.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zaměřena na teoretické východiska, která jsou nutná pro vypracování praktické části. Úvodem budou popsány pojmy týkající se problematiky strategického řízení a strategie. Dále zde bude popsána strategická analýza, která se skládá z analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku. V rámci analýzy vnějšího okolí podniku budou použity dvě analýzy, PESTLE analýza zaměřena na makroprostředí a Porterův model pěti sil zaměřující se na mezoprostředí. Analýza firemních faktorů a finanční analýza slouží k definování analýzy vnitřního prostředí. V závěru teoretické části bude popsána SWOT analýza, která slouží jako výstup již zmíněných analýz.

V praktické části bude nejprve charakterizován vybraný podnik, jímž je Zbirovia, a. s. zabývající se výrobou ručního řemeslnického náradí a výkovků a následně na něj budou aplikovány jednotlivé analýzy zmíněné již v teoretické části.

# 1 Teoretická část

V této části bakalářské práce budou popsány pojmy týkající se problematiky strategického řízení, strategie a strategické analýzy. Dále zde budou rozebrány dvě fáze strategické analýzy, analýza vnějšího okolí podniku a analýza vnitřního okolí podniku včetně finanční analýzy a na závěr bude rozebrána SWOT analýza.

## 1.1 Strategické řízení

*„Strategické řízení je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy“.* (Jakubíková, 2013, s. 16)

Orientuje se na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, ale také mezi firmou a prostředím, ve kterém se firma vyskytuje. Je organizováno top managementem a popřípadě vlastníky firmy, kteří formulují a zavádějí strategii, která se soustředí k dosažení předem stanovených cílů v souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku. Úlohou strategického řízení je formulace strategií a jejich následná realizace. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

Dle definice v odborné literatuře od Košťana a Šuleře (2002) je úlohou strategického řízení pomoci organizaci zachovat nebo získat strategickou konkurenční výhodu a určit a v určeném čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů.

Kromě strategického řízení se v managementu nachází také taktické řízení a operativní řízení a tyto tři úrovně řízení se dají charakterizovat jako mix základních manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení a kontroly. (Hanzelková, Keřkovský & Vykypěl, 2017)

Proces strategického řízení se člení do 5 fází:

- strategické plánování (poslání, vize, cíle a strategie)
- provedení strategické analýzy
- formulování strategie
- implementace strategie
- kontrola a hodnocení výsledků (Procházková, 2017)

Strategické řízení používá odlišné přístupy k formulaci strategie a často využívaným je hierarchický přístup, který je založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie. (Cimbálníková, 2012)

### **1.1.1 Strategické plánování (poslání, vize, cíle)**

#### **Poslání (mise)**

Většina společností byla a je založena proto, aby splňovala své určité poslání. V podstatě se jedná o to, co organizace dělá a jaký to má smysl. Správně naformulované poslání může být užitečné jako nástroj pro formulaci strategie, ale také pro každodenní manažerská rozhodnutí. (Cimbálníková, 2012)

*„Při vymezení poslání je třeba vzít v úvahu pět klíčových elementů:*

- 1. historie firmy;*
- 2. současné preference managementu a vlastníků;*
- 3. faktory vnějšího prostředí;*
- 4. zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání*
- 5. vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností.“ (Jakubíková, 2013, s. 21)*

Důležité je, aby poslání bylo v souladu s firemní kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy.

#### **Vize**

Vize je formulována jako jasné a strukturované vyjádření stavu firmu v budoucím konkrétním časovém horizontu neboli jak bychom chtěli vidět společnost v přesně ohraničené budoucnosti. Vize by měla být zpracována tak, že umožní posun společnosti a bylo ji možné stále aktualizovat a také by se při zpracování vize měla dodržovat specifická formální struktura dokumentu. Následně se dobře formulovaná vize prokazuje v procesu implementace strategie. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček, & Hájek, 2012)

Vrcholové vedení podniku určuje perspektivní vize svých společností a hledají smysluplné strategie pro jejich realizace. (Kotler & Armstrong, 2001)

#### **Strategické cíle**

Žádná společnost by nemohla úspěšně fungovat, aniž by si nestanovila své cíle v podnikání. Cíle dávají smysl určenému poslání a jsou nápomocné při formulaci



strategie. Pro každý podnik jsou charakteristické různé cíle, některé společnosti mají např. maximalizovat zisk, což je základním strategickým cílem, dále pak poskytovat své výrobky a služby nejvyšší kvality nebo vedoucí postavení na trhu. (Mallya, 2007)

K jasnému stanovení strategických cílů se užívá metoda **SMART**. Jedná se o zkratku anglických termínů, kde jednotlivá písmena vyjadřují vlastnosti daných cílů. Písmeno **S** vyjadřuje slovo **SPECIFIC** (specifický), což znamená, že cíle by měly být konkrétně definované a měl by jim každý rozumět. Dále je důležité si předem definovat kolik toho chceme dosáhnout, abychom poté mohli rozhodnout, zda byl cíl dosažen či nikoliv, což vyjadřuje písmeno **M** – **MEASURABLE** (měřitelný). **A** vyjadřuje **ACCEPTED** (akceptovaný). Cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou a také těmi, kteří ho budou plnit. Cíle by nadále měly být realistické, což značí **R** **REALISTIC** (realistický). Stanovit si takové cíle podnikání, o kterých víme, že je můžeme splnit. Následně je důležité si stanovit termín, za který bude cíl splněn a zdali je to časově možné. A tím se dostáváme k poslednímu písmenku **T** **TIMED** (časově ohraničený). (Jakubíková, 2013)

## 1.2 Strategie

Strategie je realizována prostřednictvím strategického řízení. Dříve byla chápána jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí a byla používána při vojenských operacích, jelikož detailně promyšlená strategie pomáhala k porážení svého nepřítele. V podnicích se strategie začala používat někdy na počátku šedesátých let. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Pojem strategie je v odborných literaturách zabývající se strategickým řízením odlišně definována a naleznete tak nepřehledné množství definic. Například Mallya (2007) ve své odborné literatuře definuje strategii jako trajektorii nebo dráhu, která směřuje k předem stanoveným cílům. Tato trajektorie je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, který management uplatňuje při vymezování pozice organizace a při řízení jeho činnosti. (Mallya, 2007)

Cimbálníková (2012) ve své literatuře definuje strategii jako cestu, kterou bude strategických cílů dosaženo, na základě tvorby postupů, metod, nástrojů a opatření.

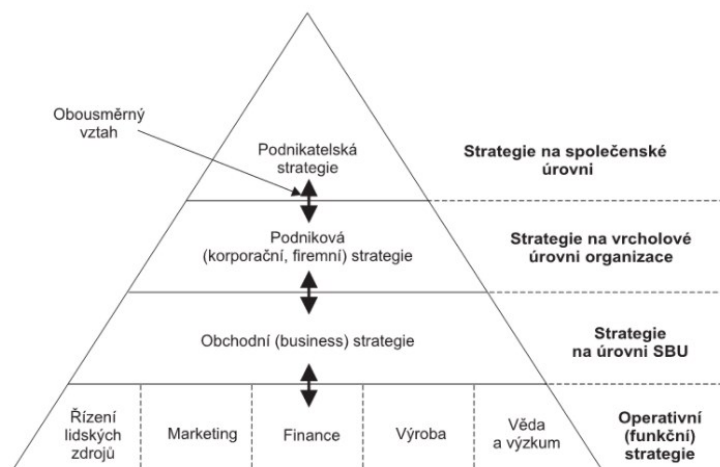
Důležité je si uvědomit, že špatně pochopená a provedená strategie může vést k tomu, že společnost ukončí své podnikání. Proto je dobré nejdříve si strategii jasně promyslet, protože správné pochopení toho, co tvoří strategii vede k úspěchu společnosti. Při tvorbě

strategie je tedy důležité se rozhodnout, kterým zákazníkům se vyhnout a především, na které se zaměřit, dále které produkty či služby budou nabízet a závěrečným a podstatným bodem je efektivní vykonávání týkající se činnosti. (Kourdi, 2009)

### 1.2.1 Hierarchie firemních strategií

Strategie je určena dle úrovně řízení a rozlišujeme 4 druhy strategií. Jedná se o podnikatelskou strategii, podnikovou (korporační) strategii, obchodní strategii a operativní (funkční) strategii. Hierarchická soustava je tvořena na sebe navazujících strategií a při jejich formulaci by se mělo postupovat směrem shora dolů. (viz obr.1)

**Obrázek č. 1:** Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Mallya, 2007, s. 36

**Podnikatelská strategie** – Popisuje podstatná podnikatelská rozhodnutí, a to například v jaké zemi a v jakém odvětví se společnost chystá podnikat. Na této strategii se podílí především tým rozhodujících vlastníků či špičkoví manažeři firmy a ti rozhodují, který z již existujících firemních záměrů bude preferován a který utlumován, ale především jakým způsobem bude podnikání řízeno. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

**Podniková (korporační) strategie** – Jedná se o základní firemní rozhodnutí, která platí na úrovni celého podniku. Vyjadřuje, jak společnost bude nakládat s disponibilními kapitálovými prostředky a také jak budou zhodnocovány. Zaměřuje se i na utváření firemních profilů dílčích částí podniku. V této úrovni strategie si podnik určuje, jak rozloží zdroje mezi podnikatelské jednotky nebo jednotlivé obory podnikání. (Fotr a kol., 2012)

**Obchodní strategie** – Vztahuje se k tzv. strategickým podnikatelským jednotkám (SBU – Strategic Business Units), což definujeme jako seskupení podnikových subjektů, pro které se vyskytují odlišné trhy a také existují jednotlivé cíle a jim odpovídající strategie. Tato strategie také charakterizuje, jakým způsobem uspokojíme zákaznickovy potřeby a také řeší otázku, jak bude společnost konkurovat v daném prostředí. (Mallya, 2007)

**Operativní (funkční) strategie** – Tato strategie se dle obrázku č.1 nachází na spodu celé pyramidy. Především je zaměřena na zásadní funkční činnosti nebo procesy v rámci celého podniku, a to především řízení lidských zdrojů, marketing, finance, výroba, věda, výzkum apod. Celá tato strategie vychází z nadřazených strategií, které jsou podporovány v dílčích funkčních oblastech. (Cimbálníková, 2012)

### **1.3 Strategická analýza**

Základem pro formulování efektivní strategie je správné zasazení podniku do jeho okolí, a proto je důležité nejdříve toto okolí poznat a pochopit faktory působící na podnik. Podmínkou úspěšné strategie budoucího vývoje společnosti je proto uskutečnění důkladné strategické analýzy. Cílem celé strategické analýzy je identifikace, analyzování a hodnocení všech relevantních faktorů, které budou mít následně vliv na konečný výběr strategie pro danou společnost. U strategické analýzy rozlišujeme dvě fáze, a to analýzu zaměřující se na vnější okolí podniku (makroprostředí a mezoprostředí) a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (neboli mikroprostředí). V tomto případě se nejedná o dvě nezávislé roviny, ale je třeba zmínit, že se jedná o dvě propojené a souvislé fáze. (Sedláčková & Buchta, 2006).

V literatuře Fotra, Vacíka, Součka, Špačka & Hájka (2012, s. 39), rozdělují okolí podniku na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí viz. obrázek č.2.

**Obrázek č. 2: Podnikatelské prostředí**



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2012, s. 39

### 1.3.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Analýza vnějšího prostředí je rozdělena na dvě části – makroprostředí a mezoprostředí. Pro tuto analýzu byly definovány dvě analýzy, přesněji řečeno PESTLE analýza a Porterův model pěti sil.

Analýza vnějšího prostředí by měla být orientována na odhalení vývojových trendů, které působí ve vnějším prostředí a mohly by společnost významněji ovlivnit v následujících letech. Analýza podnikového okolí je realizována ve třech krocích:

- analýza již existující strategie
- identifikace aktuálního stavu a analýza vývoje okolí
- analýza významu identifikovaných změn (Hanzelková a kol., 2017)

Východiskem externí analýzy by měl být seznam **hrozeb T** (Threats) a **příležitostí O** (Opportunities), kdy je třeba věnovat velkou pozornost k stručnému popisu, jasné formulaci, ale také i kvantitativnímu ekonomickému vyjádření. (Šulák & Vacík, 2005)

#### 1.3.1.1 PESTLE analýza

Tato analýza se zaměřuje na makroprostředí a představuje především politické, ekonomické, sociální a technologické, legislativní a ekologické faktory, které různou velikostí ovlivňují celý podnik. Pro různá odvětví a podniky se význam jednotlivých faktorů může lišit. Výhodou analýzy je především to, že může předběžně varovat před potenciálními hrozbami a příležitostmi. (Oxford college of marketing, 2016)

#### **1.3.1.1.1 Politické faktory**

Politické faktory představují pro podnik na jednu stranu podstatné příležitosti, ale na stranu druhou také hrozby. Již zavedené právní normy, vyhlášky a řada zákonů může mít vliv o rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Rashain Perera (2017) ve své publikaci uvádí, že mezi typické příklady zkoumaných politických faktorů patří:

- politická stabilita,
- politický systém,
- změny ve vládní ústavě,
- legislativa,
- daňová politika a
- vládní podpora průmyslu a společností.

#### **1.3.1.1.2 Ekonomické faktory**

Situace podniků je charakteristická dle fáze, ve které se ekonomika nachází a také jaký je současný a budoucí stav ekonomiky. Vedoucí společnosti by měli sledovat ekonomický vývoj, a to již také z důvodu toho, že ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitelů, ale také jejich nákupní chování. (Jakubíková, 2013)

Pro posouzení ekonomického stavu používáme makroekonomické ukazatele. Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že mezi základní indikátory patří úroková míra, daňová politika, míra ekonomického růstu, míra inflace a směnný kurz. Keřkovský a Vykypěl (2006) poukazují na to, že je důležité správné pochopení a fungování tzv. **magického čtyřúhelníku**. Tento magický čtyřúhelník tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. V tomto případě je záměrem usilovat o co nejvyšší ekonomický růst a minimalizovat inflaci a nezaměstnanost. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

#### **1.3.1.1.3 Sociální faktory**

Sociální faktory je také důležité sledovat a analyzovat, jelikož jejich změna může ovlivnit jak poptávku po zboží a službách tak i nabídku. (Mallya, 2007) Tyto faktory jsou rozčleněny do dvou kategorií. První kategorie se zabývá faktory spojenými s nákupními zvyky spotřebitelů, která se nadále člení na kulturní a sociální. Mezi kulturní chování můžeme zařadit jazyk, řeč těla, spotřební zvyky, chování žen a mužů, osobní image.

Mezi chování sociální patří vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, příjmy a také sociální rozdělení společnosti a její uspořádání. Druhá kategorie zkoumá faktory podmiňující chování organizace. (Koudelka & Vávra, 2007)

#### **1.3.1.1.4 Technologické faktory**

U těchto faktorů je velice podstatné, aby byl podnik stále informován o nejnovějších postupech a technologiích. Vedoucí podniku by tak měli pozorovat aktuální trendy ve světě, což mohou být např. zrychlující tempa změn, měnící se rozpočty na vývoj a výzkum, rostoucí regulace technologických změn a neomezené příležitosti pro inovaci. Protože v případě toho, že stará odvětví budou nové technologie ignorovat a nebudou na tyto změny reagovat, jejich podnikání upadne. (Kotler & Keller, 2013)

#### **1.3.1.1.5 Legislativní faktory**

Vlivy legislativy jak národní, evropské, ale také mezinárodní může ovlivnit jak vnější, tak vnitřní prostředí společnosti. Organizace by měla být obeznámená, co je povolené a legální na jejím území a být si vědoma jakékoliv změny v právních předpisech, zákonech a vyhláškách, a to především z důvodu toho, jak to může ovlivnit podnik v budoucnu. Legislativní faktory a politické faktory se často spojují k sobě, zejména v momentě, kdy dojde ke změně v politické sféře a je třeba upravit některý ze zákonů. Mezi legislativní faktory, které mohou ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku patří:

- daňové zákony,
- antimonopolní zákony,
- občanský a obchodní zákoník,
- státní regulace hospodářství,
- regulace exportu a importu a
- zákon o ochraně životního prostředí. (Mallya, 2007)

#### **1.3.1.1.6 Ekologické faktory**

Ekologie a ochrana životního prostředí není v dnešní době opomíjena a minimalizace dopadu výroby na životní prostředí se vztahuje již ke všem oblastem podnikání. Existence ekologických předpisů ovlivňuje používání některých norem a materiálů, ale na druhou stranu ekologičtější výroba může mít daleko větší úspěch pro realizaci. Do zkoumaných ekologických indikátorů lze zařadit především ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj, práci s odpadem a recyklaci, obnovitelné energie a jejich využití, vodní zdroje

a jejich využívání a kontaminaci a v neposlední řadě také postoje ekologických aktivistů. (Fotr, Souček, Vacík, Špaček & Hájek, 2020)

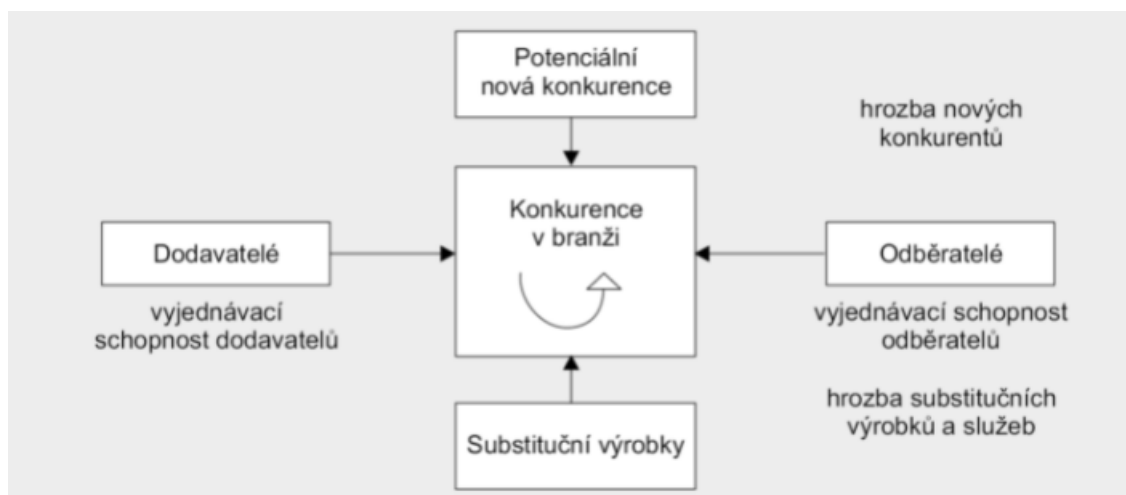
### 1.3.1.2 Porterův model pěti sil

Pro rozbor konkurenčního chování firmy je nejvíce využíván Porterův model pěti sil. Tento model vypracoval Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration v roce 1979, aby v budoucnu pomohl manažerům lépe analyzovat konkurenční prostředí firmy, odhalit příležitosti a také hrozby podniku. (Střelec, 2012)

Model je založen na předpokladu, že strategická pozice podniku a jeho postavení v odvětví je ovlivněno především pěti základními faktory:

- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů
- rivalita firem působící na daném trhu. (Jakubíková, 2008)

Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 85

Silná konkurence v tomto modelu může vypadat jako hrozba způsobující snížení zisku, a naopak slabá konkurence může působit jako příležitost, jelikož umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. (Dedouchová, 2001).

Tento model vymezuje především všechny složky odvětvové struktury, které s velkou pravděpodobností mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence, ale je třeba si připomenout, že těchto pět zmíněných faktorů nebude mít v jednotlivých odvětvích

stejný důraz, každé odvětví je totiž specifické. Na základě tohoto modelu může podnik vstoupit do struktury daného odvětví a podle toho určit, které faktory jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. (Grasseová, Dubec & Řehák, 2010)

Porterův model pěti sil je orientovaný především na budoucnost analyzovaného odvětví, jaká je situace a jak se tato situace bude vyvíjet v časovém horizontu strategie. (Červený, Hanzelková & Keřkovský, 2016)

#### **1.3.1.2.1 Vyjednávací síla odběratelů**

Síla a vliv odběratelů může na podniky v oboru vyvíjet značné konkurenční tlaky, a to např. získání dalších výhod jako je lepší úroveň kvality a výhodnější platební podmínky. Prodejci se snahou získat zakázku se k sobě mohou chovat nečestně. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Kupující mohou mít velkou vyjednávací sílu v následujících případech:

- existence jiných možností substitutů,
- v okolí se nachází mnoho dodavatelů,
- nakupovaný předmět pro odběratele není podstatným vstupem,
- menší počet kupujících nakupuje velké množství,
- odvětví se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nenachází výhodného dodavatele ani výhodnou cenu, a tak provede zpětnou integraci,
- pro odběratele je výhodně odebírat vstupy od více dodavatelů apod. (Mallya, 2007)

#### **1.3.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dalším důležitým subjektem podnikatelského procesu jsou také dodavatelé a jejich vyjednávací síla. I dodavatelé jsou v tomto směru hrozba a to např. v případě zvyšování cen z jejich strany, kdy podnik toto zvýšení musí poté zaplatit anebo přistoupit na nižší kvalitu. V opačném případě slabší dodavatelé umožňují podniku snížit cenu a žádat tak vyšší kvalitu. (Dedouchová, 2001)

Každá společnost má velké množství dodavatelů a lze je členit na dodavatele klasické (energie, polotovary, suroviny, stroje a zařízení, služeb apod.), dodavatele pracovních sil, dodavatele know – how, znalosti a finančního kapitálu. Při strategické analýze je potřeba analyzovat následující hlediska:



- Dostupnost materiálu a polotovarů včetně nákladů na jejich pořízení.
- Dostupnost a náklady na pořízení energií (v průmyslu se jedná o jeden z hlavních strategických faktorů při vstupu do nového odvětví).
- Dostupnost a náklady na opatření peněz.
- Dostupnost a náklady pracovníků. (Hanzelková a kol., 2017)

#### **1.3.1.2.3 Hrozba vstupů nových konkurentů**

Při této analýze je třeba si uvědomit, že kromě současné konkurence je také důležité se zaměřit na potenciální konkurenci jako jsou podniky zcela nové či podniky působící v jiných odvětvích. Grasseová a kol. (2010) ve své literatuře zmiňuje 6 základních faktorů, které jsou úzce spjaty se vstupními bariérami do daného odvětví a mezi tyto faktory patří:

- kapitálová náročnost vstupu,
- úspory z rozsahu,
- legislativa a vládní zásahy,
- přístup k distribučním kanálům,
- očekávaná reakce zavedených firem a
- diferenciací výrobků. (Grasseová a kol., 2010)

Vstup nových konkurentů na trh by s sebou přineslo určité riziko, které by znamenalo zvýšení výrobních kapacit a tím by došlo k převaze nabídky nad poptávkou a na závěr by došlo k poklesu ceny. (Blažková, 2007)

#### **1.3.1.2.4 Hrozba substitutů**

Dalším faktorem působícím na strategické postavení podniku je hrozba vzniku substitutů. Za substitut je považován jakýkoliv jiný alternativní výrobek nebo služba, který by mohl nahradit aktuální nabídku na trhu. Hrozba substitutů tedy znamená, že si kupující místo našeho výrobku či služby vybere ten, který uspokojí jeho potřeby a je tedy potřeba v tomto ohledu počítat s cenovou válkou. (Blažková, 2007) V případě málo existujících substitutů by podnik měl využít danou příležitost a zvýšit ceny svých služeb a výrobků a dosáhnout tak vyššího zisku podniku. (Dedouchová, 2001)

Červený a kol. (2016) uvádějí, že existují faktory, které zvyšují hrozbu substitutů. Hrozby jsou následující:

- Firmy nabízející substituty je vyrábějí za nižší náklady, a tak jsou ceny výrobků nižší, než je cena stávajícího výrobku,
- Společnosti, které nabízejí substituty výrazně zvyšují nabídku,
- Náklady spojené s přechodem od stávajícího výrobku k substitutu jsou nízké. (Červený a kol.,2016)

#### **1.3.1.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Rivalita firem v daném odvětví bývá zpravidla nejsilnější z pěti konkurenčních sil a může mít různou intenzitu a řadu forem. První částí analýzy rivality konkurentů je porozumění konkurenčním pravidlům a také používání konkurenčních nástrojů. Mezi tyto nástroje patří cena, kvalita, služba, reklamní kampaň, záruky a garance, akce na podporu prodeje, distribuční kanály apod. Tyto nástroje se mohou v čase měnit, a to z důvodu toho, jak podniky mění své konkurenční strategie na základě nových tržních podmínek a také na akcích soupeřů. (Sedláčková & Buchta, 2006) Rivalita v odvětví roste, pokud se dané odvětví zmenšuje, jelikož mohou podniky dosáhnout vyššího podílu na trhu na úkor konkurence. Opakem, kdy není odvětví přitažlivé je v případě kdy v něm působí mnoho dalších silných konkurentů. (Grasseová a kol., 2010) Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí další podmínky, kdy může být rivalita firem v daném odvětví vysoká. Mezi tyto podmínky patří např. vysoké fixní náklady, které nutí konkurenty využívat výrobní kapacity na maximum; bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké; rozdíly mezi konkurenčními výrobky jednotlivých výrobců nejsou moc rozdílné a zákazníci nevidí rozdíly mezi nimi atd. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

#### **1.3.2 Analýza vnitřního okolí podniku**

Kromě vnějších vlivů, které působí na podnik, se strategická analýza zabývá také analýzou interního okolí podniku neboli mikroprostředí. Zásadním cílem vnitřní analýzy objektivně zhodnotit aktuální postavení společnosti a také zjistit její slabé a silné stránky. Slabé stránky podniku představují konkurenční nevýhodu jako jsou nedostatky a slabá místa podniku. Silné stránky podniku jsou ty, ve kterých podnik jako celek vyniká, v čem má konkurenční výhodu. Základem je tedy prověřit znalosti a zdroje ve funkčních oblastech. Zdroje podniku definujeme jako vstupy do výroby zboží a služeb podniku a lze sem zařadit především zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, zařízení nebo budovy. (Mallya, 2007)

Dedouchová (2001) ve své literatuře zmiňuje tzv. specifické přednosti sloužící především k odlišení se od konkurentů, cílem dosáhnout tak většího zisku. Konkurenti usilují o napodobení těchto předností a tím tak odstranit konkurenční výhodu společnosti. Napodobení těchto předností podniku bývá pro konkurenty velice těžké, ale ještě těžší bývá právě jejich udržení. (Dedouchová, 2001)

K analýze vnitřního okolí podniku se dá přistupovat pomocí různých metod a pro tuto práci je používána analýza firemních faktorů, dále více rozebrána finanční analýza. Mezi firemní faktory se řadí faktory vědecko – technického rozvoje, faktory marketingové a distribuční, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a také faktory finanční a rozpočtové. (Hanzelková a kol., 2017)

#### **1.3.2.1 Faktory vědecko – technického rozvoje**

Tento rozvoj vytváří a zlepšuje aktuální výrobek či služby nabízené podnikem a tím si tak vytváří konkurenční výhody. Vylepšením procesu výroby můžeme dojít ke snížení výrobních nákladů a stanovit tak nižší prodejní cenu. Proto je podstatné výrobky i služby neustále inovovat a zlepšovat. (Mallya, 2007)

Velice často se rozlišují tři přístupy technologického rozvoje:

- **ofenzivní inovátoři** – patří sem především malé a střední firmy, které právě vstoupily do odvětví
- **defenzivní následníci** – zde se nachází největší podniky v oboru
- **defenzivní imitátory** – většinu z nich najdeme zejména v odvětví, ve kterých je technologie jednoduchá, trvají déle a mění se pomalu. (Hanzelková a kol., 2017)

#### **1.3.2.2 Marketingové a distribuční faktory**

Pro každý podnik je důležitost marketingových faktorů rozdílná. Podniky, které dodávají malému množství zákazníků se specifickými požadavky a poptávka je stabilní delší dobu, nejsou marketingové funkce nějak podstatné. Pro podniky vyrábějící spotřební zboží, které působí v silné konkurenci jsou tyto marketingové funkce důležité. (Hanzelková a kol., 2017)

Marketing je v dnešní době jednou z hlavních klíčových funkcí, a to především z důvodu toho, že si kupující může vybrat z více nabízených výrobků. Stává se tak čím dál náročnější, a proto je marketing rozhodující oblastí v podnikání. Pokud podnik tedy

vyhodnotí, že jsou pro něj marketingové a distribuční faktory důležité, měly by zahrnout marketingové proměny. (Mallya, 2007)

Tyto proměny se jinak nazývají jako marketingový mix a ten zahrnuje 4P:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (placement)
- Propagace (promotion) (Kotler & Keller, 2013)

### **1.3.2.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Tato část analýzy bývá některými podniky považována za nepotřebnou, a to především z důvodu toho, že se výroba nachází v průmyslovém odvětví neboli tam, kde mají výrobky hmotnou podstatu, což je samozřejmě omyl, jelikož se s výrobou můžeme setkat i v organizaci, kde je předmět podnikání poskytování služeb (nemocnice, banky, ...). (Červený a kol., 2016)

U této analýzy výroby a jejího řízení by měly být hodnoceny faktory, které poté specifikují vývoj v daném oboru. Mezi tyto faktory patří:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí,
- dostatečnost výrobních kapacit vzhledem k poptávce,
- přizpůsobení výroby k požadavkům zákazníků,
- spolehlivost výrobních zařízení,
- hospodárné využívání výrobního zařízení i energií, surovin a polotovarů,
- lokalizace vnitropodnikových jednotek,
- hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, výroby, kvality a technické obsluhy výroby (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

### **1.3.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Jak zmiňuje Dedouchová (2001, s. 45) „*Naši lidé jsou naším největším zdrojem*“, jelikož podnik se bez svých zaměstnanců neobejde. Lidské zdroje jsou totiž základním zdrojem úspěchu každého podniku. A tak se dá říct, že bez správných lidí na vyhovujícím místě nemůže existovat žádná strategie. (Dedouchová, 2001) Důležité také je, zda podnik poskytuje vhodné pracovní podmínky a zdali jsou pracovníci informováni o rozvoji uvnitř podniku managementem. Podstatou je rovněž vytvoření pracovních míst, která jsou

jednak trvalá, a především dají lidem pocit užitečnosti a pocit toho, že vyvářejí přínos k úspěchu podniku. (Mallya, 2007)

Sedláčková a Buchta (2006) člení podnikové zdroje do čtyř skupin – hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje. Mezi hmotné zdroje řadíme nemovitosti, stroje a zařízení, dopravní prostředky. Lidské zdroje mohou představovat konkurenční výhodu, a to jednak z důvodu toho, že podnik může zaměstnávat kvalifikované manažery nebo schopné obchodní zástupce a zaměstnance. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Mezi faktory podnikových a pracovních zdrojů, které mohou podstatně ovlivnit konkurenční výhody podniku patří:

- image a prestiž podniku,
- účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku,
- efektivita systému péče o pracovníky,
- věková struktura zaměstnanců a kvalifikace,
- vztahy s odděleními,
- zkušenosti a motivace pracovníků,
- efektivnost informačního systému pro řízení lidských zdrojů apod. (Hanzelková a kol., 2017)

### **1.3.2.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Finanční zdroje, které jsou charakterizovány vlastními a cizími zdroji organizace, mají velký vliv na finanční strukturu a stabilitu organizace. (Cimbálníková, 2012) Proto je vhodné, aby vedení podniku zjistilo finanční pozici a kvalitu finančního řízení firmy. Finanční pozice podniku je považována za nejdůležitější ukazatel její konkurenční pozice. (Mallya, 2007) Smyslem těchto faktorů je tedy posouzení současného stavu podniku a také posouzení, zda plánovaná strategie rozvoje je reálná z finančního hlediska. (Keřkovský & Vykpěl, 2006)

K tomuto účelu bývá využita finanční analýza a ta bude rozebrána podrobněji v další podkapitole.

### **1.3.3 Finanční analýza**

Prostřednictvím finanční analýzy můžeme komplexně zhodnotit finanční situaci podniku včetně toho, zda je dostatečně ziskový, zda je jeho kapitálová struktura přijatelná, zda jsou efektivně využívána jeho aktiva a také zda je podnik schopný splácet své závazky

apod. Finanční analýza je také významnou oblastí finančního řízení, jelikož můžeme posoudit, jak se podniku dařilo v minulosti, jaký je aktuální stav podniku a jaká je předpokládána situace podniku. (Knápková, Pavelková, Šteker & Remeš, 2017)

Aby finanční analýza byla úspěšná je potřeba použití kvalitních vstupních informací, které by měly být jak kvalitní, tak i komplexní. Je tedy nutné nepoužívat taková data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Podstatná data jsou nejvíce čerpána z účetních výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích neboli cash flow a příloha účetní závěrky. Tyto účetní výkazy se rozdělují na účetní a vnitropodnikové, přičemž ty finanční jsou veřejně dostupné prostřednictvím obchodního rejstříku. (Růčková, 2019)

Tyto samostatné účetní výkazy neposkytují zcela jasný pohled o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, a proto je užitečná finanční analýza, která dospěje k závěrům o majetkové a finanční situaci, a především o celkovém hospodaření. Tyto informace můžeme poté využít pro další rozhodování a řízení. (Pešková & Jindřichovská, 2012)

Výsledky finanční analýzy slouží jak pro vlastní potřebu společnosti, ale i pro jiné osoby mimo podnik, kteří jsou s ním jak hospodářsky, tak finančně a podobně spojeni. Manažeři, investoři, obchodní partneři, státní instituce aj. jsou ti, kteří potřebují analýzu pro další rozhodování, a tak je potřeba zvážit pro koho je finanční analýza zpracovávána, jelikož každá skupina dává přednost jiným informacím. (Knápková a kol., 2017)

Existují různé metody a postupy pro zpracování finanční analýzy. Mezi nejpoužívanější metodu, která se využívá patří analýza poměrových ukazatelů.

### **1.3.3.1 Analýza poměrových ukazatelů**

Podstatným nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Tyto ukazatele definují poměr dvou položek z účetních výkazů prostřednictvím jejich podílu. Vždy je podstatné vzít v úvahu důvod výběru daného ukazatele, kterého chceme rozbořením poměrových ukazatelů dosáhnout. (Máče, 2005) Jelikož můžeme vybrat jakýkoliv ukazatel, dá se zkonstruovat velké množství ukazatelů, ale v praxi jsou využívány zejména tyto skupiny ukazatelů:

- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,

- ukazatele aktivity,
- ukazatele kapitálového trhu, aj. (Knápková a kol., 2017)

V této práci jsou definovány a následně použity ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

### Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje, že společnost využívá k financování aktiv především cizí zdroje neboli dluh. Význam tohoto ukazatele zadluženosti je vyhledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. (Růčková, 2019)

- **Celková zadluženost** – představuje základní ukazatel zadluženosti. Mnoho autorů ve svých publikacích uvádí, že doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %. Hodnota zadluženosti závisí na daném odvětví a také schopnosti splácet úroky z dluhů plynoucí.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

- **Míra zadluženosti** – tento ukazatel srovnává vztah mezi vlastním a cizím kapitálem a je velmi často využíván bankou při rozhodování o poskytnutí úvěru. Důležitým faktem je časový vývoj míry zadluženosti, zda se zvyšuje či klesá.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapital}}$$

- **Úrokové krytí** – charakterizuje míru zadluženosti podle toho, jak je podnik schopný splácet nákladové úroky. Pokud má následující ukazatel výslednou hodnotu 1, znamená to, že podnik dosáhl zisku, ale pokryje pouze úroky věřitelů a na vlastníka žádný čistý zisk nezůstane a není tak pro podnik dostačující. Doporučená výsledná hodnota je proto obvykle vyšší než 5.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Místo EBIT lze dosadit cash flow z provozní činnosti. (Knápková a kol., 2017)

### Ukazatele rentability

Ukazatelé srovnávají zisk a výši zdrojů, které byly použity na zhotovení daného zisku. Jsou využity pro srovnání intenzity využívání, reprodukce a zhodnocení společnosti. Při sestavování ukazatelů vycházíme z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. V této práci

jsou použity a definovány ukazatele rentability celkového kapitálu, vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. (Máče, 2005)

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – tato rentabilita se zaměřuje na výdělečnou schopnost podniku. Je srovnáván zisk s celkovými aktivy, aniž by se pohlíželo na to, zda jsou aktiva financována z vlastních nebo cizích zdrojů.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – pomocí tohoto ukazatele akcionáři zjišťují výnosnost kapitálu, který do podniku vložili.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – zde se zaměřujeme na čistý zisk podniku společně s celkovými tržbami. Výsledná hodnota nám poté říká, kolik korun zisku přinesla podniku jedna koruna tržeb.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

(Máče, 2005)

### Ukazatele likvidity

Likvidita podniku pojednává o tom, jestli je podnik schopný včas platit své závazky a likvidita jako taková je přeměna dané složky rychle a bez ztráty hodnot v hotovost. Tyto ukazatele jsou velkou částí výročních zpráv akciových společností, jelikož jen dostatečně likvidní podnik je schopný platit své závazky. Rozlišují se tři druhy likvidity – okamžitá, pohotová a běžná. (Růčková, 2019)

- **Okamžitá likvidita** – vymezována jako likvidita 1. stupně a vstupují do ní jen nejlikvidnější položky z rozvahy. Pro tuto likviditu je vhodná hodnota mezi 0,9-1,1.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Mezi pohotové platební prostředky můžeme zařadit peníze na běžném účtu, v pokladně, na jiných účtech, ale také šeky a obchodovatelné cenné papíry. (Růčková, 2019)

- **Pohotová likvidita** – tato likvidita je vymezována jako likvidita 2. stupně a zde by se měl čítec shodovat se jmenovatelem neboli poměr 1:1 případně 1,5:1.



Pokud nastane tento poměr, podnik je poté schopný splatit své závazky, aniž by došlo k prodeji svých zásob.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (\text{Růčková, 2019})$$

- **Běžná likvidita** – označována jako likvidita 3. stupně a vymezuje, jak by byl podnik schopný uspokojit své věřitele, poté co by byla oběžná aktiva přeměněna na hotovost. Platební schopnost podniku se dá udržet v případě toho, čím vyšší máme hodnotu daného ukazatele. Tyto hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (\text{Růčková, 2019})$$

### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele informují o tom, jak podnik efektivně nakládá se svými aktivy. Jsou definovány ve dvou formách. První formou jsou ukazatelé počtu obrátek, druhou jsou ukazatelé doby obratu. Počty obrátek stanovují, za jaký čas se obrátí určitý druh majetku a doba obratu sleduje dobu, ve který je majetek v dané době vázán. (Máče, 2005)

V této práci budou rozebrány následující obraty:

- **Obrat aktiv** – definuje celkové využití majetku podniku, doporučená hodnota je 1.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

- **Doba obratu zásob** – definuje průměrnou dobu mezi pořízením materiálu a následným prodejem výrobků neboli počet dní, kdy jsou oběžná aktiva brána ve formě zásob. (Knápková a kol., 2017)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$$

- **Doba obratu závazků** – doba, za kterou společnost uhradí svůj závazek. Tato doba by neměla být kratší než doba obratu pohledávek, a to již z důvodu likvidity.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} \times 360$$

- **Doba obratu pohledávek** – ukazatel, který udává, za jakou dobu jsou pohledávky zaplacený odběrateli.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}}$$

(Knápková a kol., 2017)

## 1.4 SWOT analýza

Závěrem celé strategické analýzy je analýza silných a slabých stránek (vnitřní stránky podniku) a také příležitostí a hrozeb podniku (vnější prostředí). Po provedení vnější a vnitřní stránky podniku je až poté možné výběr vhodné a realizovatelné strategie. Vhodná strategie, která bude realizována bude u každého podniku specifická a to např. z důvodu odvětví, ve kterém společnost podniká. (Mallya, 2007) SWOT analýza je již desítky let používaná a jedná se o nejpoužívanější strategický nástroj.

Zkratka SWOT je odvozena od následujících slov:

- Silné stránky (strengths)
- Slabé stránky (weaknesses)
- Příležitosti (opportunities)
- Hrozby (threats) (Sarsby, 2016)

Cíl této analýzy není postaven jen na zpracování seznamu silných a slabých stránek a potenciálních příležitostí a hrozeb, ale v této analýze jde především o užitečné poznatky, které tato analýza poskytuje. (Sedláčková & Buchta, 2006)

**Tabulka č. 1: Matice SWOT**

| Vnitřní faktory<br>Vnější faktory | Slabé stránky (W)   | Silné stránky (S)   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Příležitosti (O)</b>           | <b>WO strategie</b><br>Překonání slabých stránek pomocí příležitostí        | <b>SO strategie</b><br>Využití silných stránek ve prospěch příležitostí |
| <b>Hrozby (T)</b>                 | <b>WT strategie</b><br>Minimalizování slabých stránek a vyhnutí se ohrožení | <b>ST strategie</b><br>Využití silných stránek k odvrácení ohrožení     |

Zdroj: Grasseová a kol., 2010

**Kvadrant SO** – tato strategie bývá označována jako „max – max“ a bývá v podnicích nejvíce žádaná a je to tedy ve většině případů cíl podniků.

**Kvadrant WO** – jak již bylo uvedeno výše v tabulce je tato strategie zaměřena na eliminaci slabých stránek a větší využívání příležitostí. V tomto případě se jedná o strategii turnaroundu neboli strategie „max – min“.

**Kvadrant ST** – v tomto kvadrantu musí podnik identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek v příležitosti. Tato strategie je definována jako „min – max“ nebo diverzifikační strategie.

**Kvadrant WT** – převažují zde slabé stránky a v okolí podniku se vyskytuje příliš rizikových faktorů, a tak se tomto kvadrantu nechce za žádných okolností podnik nacházet. V této strategii se uzavírají kompromisy a opouštějí určité pozice. Jedná se o strategii „min – min“ nebo strategie obranná a defenzivní. (Sedláčková & Buchta, 2006)

## 2 Praktická část

V rámci praktické části jsou uvedeny základní informace o společnosti Zbirovia, a. s. včetně předmětu podnikání. Rozebrané analýzy v teoretické části jsou aplikovány na danou společnost. Jedná se o analýzy makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí, finanční analýza podniku. Výstupy těchto analýz budou poté shrnuty do SWOT analýzy a v případě nedostatků budou uvedeny návrhy možných řešení.

### 2.1 Charakteristika společnosti Zbirovia, a. s.

V této kapitole si představíme podnik Zbirovia a. s. Uvedeme si zde základní informace, historii a současnost společnosti a v neposlední řadě i poslání a strategické cíle společnosti.

#### 2.1.1 Základní informace o společnosti

Zbirovia je česká akciová společnost se sídlem Sládkova 219 ve městě Zbiroh, který se nachází v Plzeňském kraji. Tato společnost byla založena 21. 12. 1990 se vstupním základním kapitálem 185 214 000,- Kč a je splacen v celé výši. Zbirovia, a. s. je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni se spisovou značkou B29. V roce 2017 došlo ke změně statutárního ředitele společnosti, tím se stal Pavel Ondráček, který stojí v jejím čele, organizuje a řídí její činnosti. (Justice. cz, 2022)

Obrázek č. 4: Logo společnosti



Zdroj: Zbirovia, a. s., 2020

Jedná se o podnik se zaměřením na výrobu ručního řemeslnického nářadí a výkovků. Předmětem podnikání je:

- nástrojářství a zámečnictví
- kovářství, podkovářství
- obrábění
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- klempířství a oprava karoserií
- truhlářství a podlahářství (Justice.cz, 2022)

### **2.1.2 Historie a současnost společnosti**

Počátky podniku sahají až do roku 1860, kdy ho založil Václav Kreisinger, který se ale především zabýval výrobou cvočků. Postupem času začal podnik přidávat a rozšiřovat sortiment o několik druhů kleští, kladiv a palic, a tak cvočkářství začalo ustupovat, a to v první řadě kvůli své náročnosti a ručnímu provedení. Od roku 1881 začali projevovat o výrobky zájem zahraniční odběratelé z Itálie, Rakouska a Polska, čímž se společnost začala postupně rozšiřovat. Klekner zavedl v daném roce ochrannou známku, kterou byl zvolen symbol „medvídek“, ten měl symbolizovat sílu, vytrvalost a houževnatost. Rok 1929 je dalším milníkem v historii společnosti, jelikož se poprvé objevuje název ZBIROVIA a nová ochranná známka „Z“ v traverze, která se používá dodnes. V roce 1968 byl závod v rámci reorganizace československého hospodářství připojen k podniku Nářadí Praha pod značku Narex. K velkým změnám došlo v roce 1990, kdy se ZBIROVIA stala státním podnikem s plnou právní subjektivitou a v roce 1991 byla registrována jako akciová společnost. (Zbirovia.cz, 2020)

V současné době společnost klade velký důraz na kvalitu vyráběných výrobků. Zbirovia, a. s. nabízí především výrobu řemeslnického nářadí a výkovků kovaných na výrobních linkách, ale také disponuje vlastní konstrukcí a technologií, a to včetně vlastní nástrojárny pro výrobu zápustků a přípravků pro obrábění. Aktuální rozsah výroby obsahuje více než 100 odlišných výrobků ve 300 odlišných velikostech. Společnost kromě výroby nářadí poskytuje také truhlářskou výrobu, zámečnické a klempířské práce, vstřikování plastů a poskytuje služby lakování a práškování. (Zbirovia.cz, 2020)

### 2.1.3 Poslání a cíle

Základem dlouhodobého úspěšného fungování firmy tvoří vize, poslání a jasné stanovené cíle. Pokud podnik nebude mít vytvořený strategický plán, těžko bude dosahovat úspěchů v podnikání a další rozvíjení společnosti bude tak stěžejní.

Společnost Zbirovia, a. s. se snaží udržet svou stabilní pozici na trhu z čehož vyplývá i poslání firmy. Posláním společnosti je prosazení a úspěch v konkurenčním prostředí kovaného řemeslnického nářadí, zachování poctivého typu řemeslnické výroby s vysokým podílem ruční práce a výroba kvalitních výrobků spolu s další inovací. Zároveň se společnost soustředí na flexibilní přístup a služby orientované přímo na požadavky zákazníka odpovídající cenové politice výrobků.

Majitelé si kladou za cíl spolu s jejich spolupracovníky tvořit díky dalšímu zdokonalování společnou budoucnost. Základním cílem je maximalizace zisku a poskytování svých výrobků v nejvyšší kvalitě. Společnost by v následujících letech chtěla zařadit do prodeje nové výrobky, např. jeřábnický hák či včelařské kladivo spojené se značkou Zbirovia, a. s. a propagovat tak více danou značku.

## **3 Strategická analýza společnosti Zbirovia, a. s.**

### **3.1 Analýza vnějšího okolí podniku**

Tato část práce bude zaměřena na analýzu vnějšího okolí společnosti Zbirovia, a. s. Pro tuto analýzu bude nejprve rozebrána PESTLE analýza, na základě, které budou posouzeny hlavní příležitosti a hrozby související s makroprostředím ovlivňující situaci podniku.

Další částí vnějšího okolí podniku bude zpracování Porterova modelu pěti sil, prostřednictvím kterého bude zanalyzováno mezoprostředí podniku. Výstupy těchto analýz budou následně využity ve SWOT analýze.

#### **3.1.1 PESTLE analýza**

V rámci PESTLE analýzy budou konkrétně vypracovány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Výhodou této analýzy je především to, že může předběžně varovat před potenciálními hrozbami a příležitostmi.

##### **3.1.1.1 Politické faktory**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, politické faktory mohou být pro společnost příležitostí nebo hrozbou. Prvním hlavním politickým faktorem je daňová politika. Pro analyzovaný podnik je nejpodstatnější daň z přidané hodnoty, jelikož je podnik plátcem DPH a daně z příjmu právnických osob.

Daň z přidané hodnoty neboli DPH je hrazena při nákupu zboží a služeb a jedná se také o nejdůležitější příjem státního rozpočtu. V České republice rozlišujeme tři sazby DPH, základní sazbu 21 %, první snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba 10 %, která vstoupila v platnost v roce 2015. Pro společnost Zbirovia, a. s. má nejvyšší vliv základní sazba 21 %, jelikož nakupuje hutní materiál a prodává výrobky typu kovaného ručního nářadí na což se nevztahuje žádná snížená sazba. Daň z příjmu právnických osob je zaměřena na příjmy právnických osob, které podnikají na našem území. Od roku 2010 je její sazba ustálena na 19 %.

Dalším velmi důležitým faktorem, který je třeba zmínit, je politická stabilita České republiky. Za uplynulé dva roky lze o stabilitě hovořit jen ztěžka, v důsledku nepříznivé situace spojené s pandemií COVID – 19. Vláda Andreje Babiše zvolena v roce 2017 již před pandemií čelila nátlaku veřejnosti, nicméně politickou nestabilitu zapříčinila

ve velké míře právě situace s COVID – 19, kdy vláda vydávala opatření s tím spojená. Tyto opatření se přímo týkaly většiny podnikatelů napříč celou Českou republikou, příkladem mohlo být omezení provozu či zcela uzavření podniku. Na přelomu roku 2021 a 2022 proběhly volby do Poslanecké sněmovny ČR, kde zvítězila koalice SPOLU (TOP 09, ODS a KDU – ČSL) vedena Petrem Fialou.

Koncem února roku 2022 došlo k invazi na Ukrajinu, s čímž přišla výrazná politická nestabilita vlivem vzdálenosti konfliktu a s tím spojené migrace válečných uprchlíků. V reakci na invazi Ruska na Ukrajinu uvalila Evropská unie Rusku řadu nových sankcí. Tyto sankce jsou úzce spjaty i s analyzovanou společností, neboť má v Rusku odběratele a jeden z dodavatelů oceli pořizuje zboží i v těchto zemích, čímž by mohla nastat situace, kdy zásoby daného podniku budou zcela vyčerpány a tato komodita se stane nedostupnou a ceny tak rapidně porostou.

### **3.1.1.2 Ekonomické faktory**

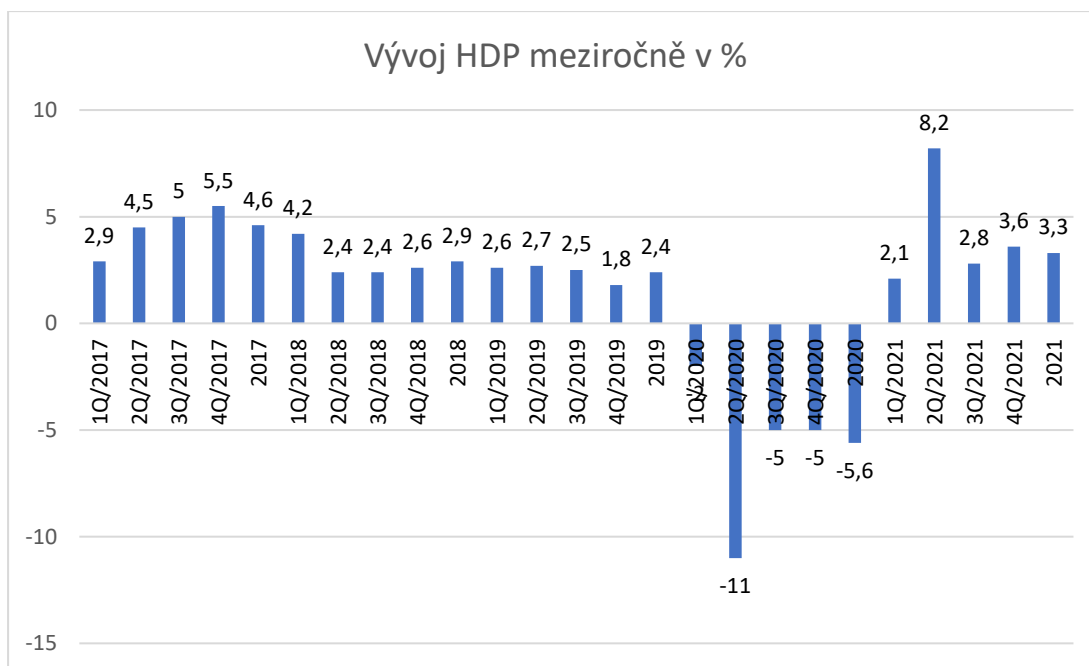
Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů, ale také jejich nákupní chování se řadí zejména hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a míra inflace. Dalším zahrnutým faktorem je měnový kurz, který je pro společnost také důležitý z důvodu obchodování mimo jiné i se zahraničními subjekty.

#### **Hrubý domácí produkt**

V následujícím grafu je zobrazen vývoj HDP za poslední čtyři roky, na kterém je také vyobrazen nejhlubší ekonomický propad v historii, který Česká republika zažila v roce 2020. Tento propad o rekordních 5,8 % byl způsoben pandemií nového typu koronaviru a souvisela s tím především opatření přijatá proti šíření nemoci COVID - 19. Česká vláda tak musela přistoupit k omezení ekonomické a sociální aktivity. Rok 2021 byl pro českou ekonomiku zlepšením. Ve srovnání s rokem 2020 byl odhadem vyšší o 3,3 %. Růst byl podpořen především domácí poptávkou výdaji na konečnou spotřebu domácností a změnou stavu zásob, kterými se firmy zabezpečovali v době nečinných dodavatelských řetězců. (Weiss, 2022) Negativním vlivem byla zahraniční poptávka, která růst hrubého domácího produktu zpomalila.



**Graf č. 1: Vývoj HDP v ČR**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy. cz, 2022

Z dostupných účetních uzávěrek z roku 2018 a 2019 vyplývá, že tržby vzrostly v roce 2018 o 7,96 % a v roce 2019 klesly o 11,06 %. Z toho plyne, že tržby společnosti nekorelují v těchto letech s vývojem HDP.

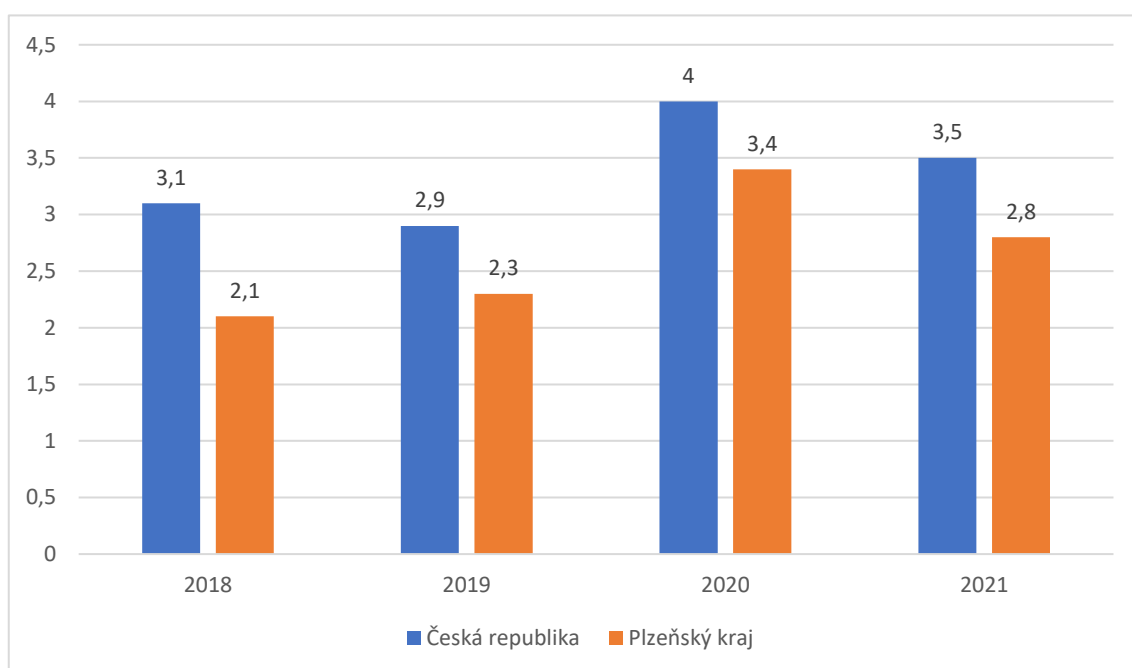
### **Nezaměstnanost**

Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra nezaměstnanosti. V roce 2021 činila míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji, kde sídlí Zbiovia, a. s., 2,8 %, což je znázorněno na grafu č. 2. Tento makroekonomický ukazatel je pro Plzeňský kraj pozitivní, neboť se v říjnu 2021 zařadil mezi pětici nejlepších krajů ČR. Míra nezaměstnanosti je v jednotlivých okresech odlišná. Nejvyšší počet nezaměstnaných k říjnu 2021 byl na Rokycansku s 3,15 % a naopak nejnižší hodnotu měl okres Plzeň – jih s 2,16 %. (Plzeňský kraj, 2021)

Z grafu lze vyčíst, že míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji byla v porovnání s Českou republikou podstatně nižší. Plzeňské úřady práce evidovaly k 30. 9. 2021 celkem 11 493 uchazečů o zaměstnání. Přestože v okrese Rokycany je míra nezaměstnanosti nejvyšší v kraji, jedná se o velmi nízké procento, tudíž lze těžko mluvit o růstu loajality

zaměstnanců vůči firmě, vzhledem k široké nabídce obdobných pozic na trhu práce. Nízká nezaměstnanost a již zmíněné pracovní možnosti, mohou také vytvořit tlak zaměstnanců na zvyšování mzdy, obzvláště v době vysoké inflace. Lze tedy tvrdit, že nízká nezaměstnanost má přímý vliv na fluktuaci zaměstnanců. Podnik trpí fluktuací zaměstnanců nejvíce na pozici kovář, kde je nedostatek kvalifikovaných odborníků. Jako prevenci proti fluktuaci společnost zvolila zvyšování mezd v předešlých letech.

**Graf č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Plzeňském kraji v letech 2018–2021**



Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2022

### Míra inflace

Inflace je definována jako všeobecný růst cenové hladiny v čase, což v praxi znamená, že za tisíc korun si dnes koupíte méně, než byste si koupili včera.

V následující tabulce je opět znázorněn vývoj předchozích let. Z tabulky je patrné, že se míra inflace vyvíjela v roce 2017, 2018 a 2019 vcelku stabilně. Inflace v roce 2020 byla ovlivněna koronavirovou krizí, čímž se zvýšila, a to především z důvodu zdražování potravin a oslabení české koruny. V roce 2021 průměrná míra inflace vzrostla až na 3,8 %, čímž se stala nejvyšší od roku 2008. Došlo totiž k nárůstu spotřebitelských cen, především v oblasti potravin, ale prudce rostly také ceny pohonných hmot. (Hájková & Král, 2022). K zdražování cen napomáhá i rapidní nárůst energií a plynu, které se promítnou i do cen produktů, jelikož právě společnosti připlatí za energie podstatně

větší rozdíl než domácnosti, a to je donutí navýšit ceny svých produktů. Počátkem tohoto roku nedošlo k poklesu inflace. V únoru 2022 se inflace dostala až k 11,1 %. Do únorové inflace nebyla promítnuta válka na Ukrajině, při které došlo ke skokovému růstu cen především v oblasti ropy a zemního plynu.

**Tabulka č. 2: Průměrná roční míra inflace v %**

| Rok          | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Míra inflace | 2,5  | 2,1  | 2,8  | 3,2  | 3,8  |

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2022

Přímý dopad skokového růstu inflace na společnost Zbirovia, a. s. se v tomto roce projevuje především v růstu vstupních komodit, což vzhledem k faktu, že dodavatelské smlouvy se pravidelně obnovují na začátku roku, znamená nutnost promítnutí na růstu vstupů i do smluv, které již byly podepsány, v některých případech to není proveditelné, a to může vést až ke ztrátovosti zakázek. Pozitivní vliv inflace můžeme pozorovat v případě zadlužení společnosti. S ohledem na poslední zveřejněnou účetní závěrku z roku 2019 byl dluh společnosti vůči úvěrovým institucím ve výši 34 mil. Z praxe víme, že dluhy jsou spláceny v nominální hodnotě plus úrok, přesáhne-li tedy míra inflace tento úrok, pohledávka ztrácí na své hodnotě, tudíž společnost z finančního hlediska ušetřila. Naopak negativní dopad inflace na společnost lze pozorovat v zaměstnaneckém sektoru, kde v dobách vysoké inflace zaměstnanci zpravidla tlačí na zvýšení mezd, jelikož pro pracující třídu může takto prudké zdražování způsobit až existenční potíže.

### **Měnový kurz**

Měnový kurz je posledním makroekonomickým ukazatelem, který by mohl společnost Zbirovia, a. s. ovlivnit, jelikož jak již bylo výše zmíněno obchoduje mimo jiné i se zahraničními subjekty, téměř vždy v eurech.

Od nového roku 2022 začala česká koruna k euru posilovat. Počátkem února se denní kurz dostal na 24,15 CZK/EUR. Důvodem, proč česká koruna posiluje je boj České národní banky proti rostoucí inflaci zvyšováním základní úrokové sazby. (Česká národní banka, 2022) Tento vývoj kurzu je pro společnost výhodný, co se týče nákupu od dodavatelů, ovšem pokles kurzu by znamenal zdražování výrobků pro zahraniční odběratele, což by pro firmu bylo při dlouhodobější situaci zásadní, především proto, že by zahraniční odběratelé mohli přejít ke konkurenci. U této společnosti se pohybují tržby

z prodeje v české měně kolem 75 % a z 25 % probíhá prodej zahraničním subjektům, tudíž vliv kurzu není příliš silný. V případě prodeje do zahraničí, tedy prodeje v EUR je pro firmu příznivější, když koruna slábne, v současnou chvíli tedy firma na měnovém kurzu spíše trátí, na stranu druhou tento dopad alespoň zmírňuje nákup ze zahraničí, kdy za současného kurzu firma nakoupí za korunu více materiálu.

### **3.1.1.3 Sociální faktory**

Mezi sociální faktory, které je důležité sledovat a analyzovat z pohledu společnosti Zbirovia, a. s. patří pracovní síla, demografický vliv a mzdy.

Prvním sociálním faktorem je pracovní síla, která je v tomto případě nedostačující, což představuje pro podnik značný problém. Na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných uchazečů v oblasti kovářství či operátorů CNC strojů. Velkou část řadových zaměstnanců tvoří lidé z východních zemí, především z Ukrajiny. Z důvodu války na Ukrajině muselo spousta zaměstnanců kvůli mobilizaci opustit svá zaměstnání. Dalším z důvodů nedostatku pracovní síly lze uvést nepříznivé pracovní prostředí jako např. vysoká míra hluku, vysoké teploty u kovacíh linek či pecí a v neposlední řadě prašné prostředí.

Pro podnik je také podstatný demografický vliv. V případě společnosti Zbirovia, a. s. je nutno zmínit, že podnik sídlí v okrese Rokycany, kde na jedné straně je poměrně vysoká hustota osídlení nicméně na straně druhé nejvyšší nezaměstnanost v kraji s 3,3 %.

Posledním sociálním faktorem, který je třeba zmínit je mzda a její složky. Minimální měsíční mzda byla na rok 2022 vyčíslena na 16 200,- Kč. Se srovnání s minulým rokem se tato částka zvedla přesně o 1 000,- Kč. V Plzeňském kraji je dle ČSÚ průměrná měsíční mzda 36 140,- Kč v roce 2021 a průměrná měsíční mzda kováře v strojírenství je 34 776,- Kč. Společnost by měla sledovat vývoj průměrné měsíční mzdy v jednotlivých profesních oblastech a přizpůsobit tak mzdy svých zaměstnanců tomuto vývoji. Dále společnost přispívá svým zaměstnancům na stravenky na potraviny. Poslední složkou mzdy, která zde bude uvedena, je procentuální příplatek za práci v ztíženém pracovním prostředí, což je minimálně 10 % z minimální mzdy.

### **3.1.1.4 Technologické faktory**

Pro Zbirovii, a. s. je velice podstatné, aby byla stále informována o nejnovějších postupech a technologiích. Podcenění technologických faktorů by totiž mohlo znamenat používání zastaralých postupů a technologií, což by pro firmu znamenalo snížení efektivity a zároveň by se také zastaralé technologie nemusely shodovat s předepsanými

normami na výrobky, či s ochranou životního prostředí. Běžnou překážkou pro udržení moderních technologických procesů bývá počáteční investice, neboť pořízení nového stroje na výrobu jednotlivých komponentů se pohybuje v řádech desítek až stovek milionů. Palčivým problémem analyzované společnosti je zejména stáří a stav strojů, zastarávání má totiž například přímý vliv na spotřebu a únik provozních kapalin, dále také efektivita stroje s věkem klesá, nemluvě o rozdílu v efektivitě v porovnání s moderními technologiemi. Jak již bylo zmíněno, překážkou v modernizaci nadále zůstává enormní počáteční investice do nových technologií. Rychlost zastarávání v tomto případě není vysoká, neboť funkce strojů při správné údržbě není nijak omezena, nicméně vezmeme-li v úvahu fakt, že stáří většiny strojů můžeme počítat v desítkách let, je logické že novější technologie mají dnes již podstatně pokročilejší výrobní postupy a taktéž efektivitu.

### **3.1.1.5 Legislativní faktory**

Legislativní faktory se dotýkají každého druhu podnikání, a tak se společnost musí řídit právními předpisy země, ve které vykonává svou podnikatelskou činnost.

Mezi nejdůležitější právní předpisy pro společnost Zbirovia, a. s. patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Společnost Zbirovia, a. s. je držitelem certifikačních norem neboli certifikátů ISO (International Organization for Standardization). Prvním certifikátem je ISO 9001, což dané firmě poskytuje osvědčení kvality, výrobek splňuje očekávání a je v souladu s právními předpisy. Druhým certifikátem je ISO 14001. Záměrem této normy

je snižování dopadů na životní prostředí podnikem. Tyto certifikáty jsou platné tři roky, přičemž každý rok probíhá kontrolní audit.

### **3.1.1.6 Ekologické faktory**

V dnešní době je stále více a více kladen důraz na ekologii a ochranu životního prostředí. Existuje řada kritérií a podmínek, kterými se společnost musí řídit. Ekologické vlivy jsou pro podnik Zbivrovia, a. s. podstatné, a to jednak z důvodu její výroby. V České republice se ochranou životního prostředí zabývá zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Tento zákon vymezuje podstatné zásady, kterými se nejen právnické, ale i fyzické osoby mají povinnost řídit. Jednou z povinností je eliminace dopadů své činnosti na životní prostředí. Dalším zákonem zabývajícím se o životní prostředí je zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny. V roce 2020 byl vydán nový zákon č. 541/2020 Sb. o odpadech, který má za cíl předcházet vzniku odpadů a také to, jak s nimi nakládat, z čimž souvisí recyklace. Při výrobě výkovků dochází k tzv. zmetkům (vadný výrobek), kdy daný kus neodpovídá stoprocentní kvalitě a je třeba ho vyřadit. Tento nevyužitý materiál putuje společně s dalším kovovým odpadem do sběrných dvorů.

Analyzovaná společnost disponuje již zmíněnou ISO normou, přesněji řečeno certifikací ISO 14001, která je zaměřena na životní prostředí. Společnost si klade za cíl snižování negativních dopadů na životní prostředí v souvislosti s její výrobou.

### **3.1.2 Porterův model pěti sil**

Tento model je využíván pro rozbor konkurenčního chování firmy. Skládá se z pěti základních faktorů (vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu), které působí na daný podnik.

#### **3.1.2.1 Vyjednávací síla odběratelů**

Analyzovaná společnost uskutečňuje prodej převážně nepřímými distribučními kanály ke konečným spotřebitelům. Nejčastěji firma dodává své výrobky do velkoobchodů, ale také přímo do strojírenského a automobilového průmyslu. Hotové výrobky si jednotlivci mohou také pořídit přímo v podnikové prodejně. Odběratelé společnosti nejsou jen tuzemské, ale došlo k expanzi i na zahraniční trhy, a to zejména na Slovensko a Německo. Mezi nejznámější tuzemské odběratele lze zařadit STAVEBNINY DEK, a. s., Alza. cz, a. s., HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o., Narex Consult, a. s., Proteco

nářadí, s. r. o., M. A. T. Group, s. r. o., ale prodejní síť společnosti tvoří dalších více než 40 smluvních tuzemských prodejců, sedm prodejců na Slovensku, 15 prodejců v Německu, ale také prodejci v Rakousku, v Maďarsku, v Bulharsku, v Rumunsku a v Rusku. S ruskými odběrateli byl vlivem invaze Ruska na Ukrajinu export samozřejmě zastaven, a to kvůli sankcím, které zveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu v rámci Evropské unie.

Prodej je zajišťován z velké části formou dodavatelských smluv, které jsou podepisovány a uzavírány na rok, kde je nadále uváděna cena dodávaného zboží, popř. výše a forma slev, dodací a platební podmínky, penále a jiné podmínky.

Podstatné je také zmínit, že jak již bylo uvedeno, Zbirovia, a. s. je jedinou českou firmou působící na našem trhu v oblasti prodeje ručního nářadí, čímž by se mohlo zdát, že vyjednávací síla odběratelů je velmi slabá, opak je ale pravdou. Primárním důvodem tohoto tvrzení je četnost konkurenčních zahraničních dodavatelů, kteří jsou schopni nabídnout mnoho zboží různých cen a kvalit. Sekundárním důvodem je skutečnost, že podstatnou část obrátů tvoří prodejní řetězce viz. Alza.cz, či HORNBACH BAUMARKT CS spol. s. r. o., kde společnost není zdaleka jediným dodavatelem, tudíž řetězce mají na výběr z mnoho alternativ. Z čehož plyne neustálý tlak odběratelů na snižování cen. Hlavním zdrojem vyjednávací síly na straně výrobce tedy je kvalita výrobků a také to, že má s odběrateli dobré vztahy, takže ztráta spolupráce s danými společnostmi není hrozbou.

### **3.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost Zbirovia, a. s. má v současné době hned několik smluvních dodavatelů, kteří zajišťují vstupy pro výrobu a také zásobování skladu společnosti. Pro každou surovinu jsou vybíráni nejméně 2 dodavatelé, aby v případě selhání dodávek nedošlo k pozastavení výroby. Nejpodstatnějším vstupem, bez kterého by nebylo možné uskutečnit výrobu je pro firmu ocel. Existuje několik tříd oceli určující její vlastnosti a jakost. Jednotlivé výrobky jsou tak vyráběné z odlišných tříd oceli. Z oceli jsou vyráběny jak kladiva, palice, klempířské nářadí, zahradnické a lesnické nářadí jako jsou sekery a motyky, ale také některé druhy kleští. Mezi přední dodavatele, kteří dodávají ocel, ale i hutní materiál, který slouží pro kovárenské zpracování se řadí FERONA a. s, FERRUM PLZEŇ spol s. r. o, a SCH Stahl Trade, s. r. o. Poslední zmíněný podnik je právě tím, který odebírá své zboží částečně z Ruska a z Ukrajiny. Jelikož došlo k narušení dodavatelského řetězce

s těmito zeměmi, došlo k omezení dodávek pro Zbirovia, a. s. Tato ztráta nebude mít fatální dopad na výrobu, neboť podnik není závislý jen na tomto dodavateli.

Důležitou složkou kladiv, palic, motyk, sekyr, kalačů či krumpáčů jsou násady. Součástí podniku je sice truhlářská dílna, ale strojní vybavenost neumožňuje výrobu násad. I u tohoto vstupu má společnost zajištěno více dodavatelů. Jako pomocné vstupy pak slouží spojovací materiál včetně matic a šroubů, barvy a laky a také plastický granulát pro výrobu rukojetí. Hotové výrobky jsou poté baleny do potřebných papírových obalů, u kterých je také podstatné zajistit pravidelné dodávky. V případě výpadku by nastal problém u společnosti Bodycote HT, s. r. o., která zajišťuje tepelné zpracování oceli, resp. kalení. Hledání nového dodavatele této služby by bylo finančně náročné. Dalším těžko nahraditelným dodavatelem je společnost SERW, spol. s. r. o. zajišťující povrchovou úpravu niklem a zinkem. Rostoucí ceny těchto služeb ovlivňují výši nákladů a následně i cenu výrobků. Vyjednávací síla ze strany dodavatelů je průměrná.

### **3.1.2.3 Hrozba vstupů nových konkurentů**

Vstup nových potenciálních konkurentů je do tohoto odvětví možný, ale v tomto případě dosti náročný, a to především po finanční stránce. Založení nové společnosti s sebou nese vysoké počáteční investice, které jsou bariérou pro vstup do tohoto odvětví. Jednalo by se především o investice do nového areálu či pozemku, kde by daná společnost měla sídlo, investice do výrobních hal, skladů apod. Dalšími podstatnými náklady, se kterými by daný podnik musel počítat, jsou náklady na stroje a zařízení pro výrobu. V současnosti je pro podnik nezbytnou součástí vybavení pro tepelné zpracování, kompletní kovací linky, pneumaticko – hydraulické buchary, kalibrovací lisy, ostříhvací lisy, elektrické pece pro žihání výkovků, příslušenství pro tryskání, lakovací stroj, CNC stroje a další.

Zbirovia, a. s. je na tomto trhu již více než 150 let, a tak disponuje svojí dlouholetou tradicí, a především kvalitou svých výrobků. Pro nový potenciální podnik by tak bylo velice náročné, aby spokojení zákazníci přešli právě k nim.

Společnost je aktuálně jedinou českou firmou, která se zaměřuje na výrobu určitého typu nářadí, a tak Zbirovia, a. s. aktuálně nemá mezi domácími výrobci významnější konkurenci. Což ale neznamená dominanci na českém trhu vzhledem k enormnímu množství konkurenčních výrobců obdobného typu nářadí. Tudíž vstup nových potenciálních konkurentů je z větší části limitován množstvím konkurence převážně ze zahraničí než velikostí počátečních investic, z důvodu přesycení trhu.



#### **3.1.2.4 Hrozba substitutů**

S existencí substitutů u ručního nářadí, které společnost Zbirovia, a. s. vyrábí, se spíše nesetkáme, jelikož je ruční nářadí specifické a na trhu lze obtížně hledat podobné substituty. Výrobky jako jsou kleště, motyky a násady se dají jen těžce nahradit. Kdežto u takového kladiva, palice anebo sekáče substitut existuje. Zákazníci si mohou místo těchto výrobků koupit jeden a tím je bourací kladivo. Cena tohoto výrobků je podstatně vyšší, a především je toto kladivo mnohem těžší a je buďto závislé na elektrické energii nebo je možnost pořízení AKU kladiva, které disponuje dobíjecím akumulátorem a může se tak používat i mimo dosah elektrické sítě. Bourací kladivo je vhodný nástroj pro různé stavební práce čímž může být bourání či sekání tvrdých materiálů jako je například beton.

I přes existenci tohoto substitutu, je prodej ručního řemeslnického nářadí vyšší a nahrazení ostatních výrobků substitučním je zcela minimální.

#### **3.1.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost žádnou významnější konkurenci v oblasti výroby ručního nářadí mezi domácími výrobci nemá, ale přesto se nejedná o jedinou firmu na našem trhu. Na našem trhu působí mnoho zahraničních společností prodávající ruční nářadí. Jedná se například o výrobky od společnosti FISKARS, které jsou k dostání v hobbymarketech nebo přímo od distributorů nacházející se v České republice. Dalšími společnostmi zabývající se prodejem ručního nářadí na našem území jsou TONA, FACOM, STANLEY, které jsou součástí korporace Stanley Black & Black Decker, Inc. Vyjmenované společnosti nejsou zdaleka jedinými na našem trhu.

Stávající konkurence v oblasti ručního nářadí je obrovská, podniky mezi sebou válčí v oblasti cen a kvality. Obraty výše zmíněných firem jsou podstatně vyšší než analyzované společnosti, a tak konkurovat těmto podnikům není vůbec snadné a prosadit se mezi nimi vyžaduje značné úsilí. Z toho plyne, že rivalita firem na daném trhu je vysoká.

### **3.2 Analýza vnitřního okolí podniku**

Tato podkapitola bude zaměřena na zhodnocení vnitřního prostředí společnosti Zbirovia, a. s. Pro detailnější zpracování tohoto prostředí bude vypracována analýza firemních faktorů a dále detailněji rozebrána finanční analýza za pomoci dat získaných od podniku.

### **3.2.1 Analýza firemních faktorů**

V této analýze budou rozebrány faktory vědecko – technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

#### **3.2.1.1 Faktory vědecko – technického rozvoje**

Zbirovia, a. s. v současné době nevynakládala žádné peněžní prostředky na vývoj a výzkum, ale snahou společnosti jsou stále drobné inovace výrobních postupů, aby v maximální míře vyhovovali požadavkům a přáním svých tuzemských a zahraničních zákazníků, a to vše díky zkušenostem a kvalitní úrovni technického personálu. Dle dostupných informací bylo do pořízení hmotného movitého majetku nejvíce zainvestováno naposledy v roce 2001, kdy byl například pořízen kovací stroj, lis hydraulický či vstřikovací lis. V předešlých letech byly vynaložené finanční prostředky také na pořízení CNC strojů či na modernizaci a opravu některých nevyužívaných chátrajících strojů. Nahrazování novějšími vyspělejšími technologiemi je finančně dosti náročné, jelikož investice do nových strojů se pohybují v řádech milionů.

Dle terminologie, kterou používá Hanzelková a kol. (2017), lze analyzovanou společnost zařadit do kategorie defenzivních následníků – jedná se o jednu z větších firem v oboru. Jelikož se jedná o firmu, která na našem trhu působí více než 150 let, nasbírala během těchto let spousty zkušeností, a i přes své aktuální nedostatky v zastaralém mechanismu, se snaží co nejvíce vytvářet konkurenční výhodu ve své kvalitě a jedinečnosti na tuzemském trhu.

#### **3.2.1.2 Marketingové a distribuční faktory**

Společnost Zbirovia, a. s. má vlastní webové stránky, kde jsou prezentovány nabízené výrobky. Tyto webové stránky byly renovovány v roce 2020, kde je nadále možné nalézt základní informace o společnosti včetně historie a současnosti. Web koresponduje se strukturou webových stránek v oblasti grafického designu, avšak velkým nedostatek je elektronický obchod, který na stránkách nenalezneme. Společnost ke své propagaci využívá sociální síť Facebook, kde jsou prezentovány některé výrobky, ale také aktuální volné pracovní pozice nebo informace o podnikové prodejně. Před koronavirovou krizí byla reklama a propagace uskutečňována také na strojírenském veletrhu, kde společnost mohla navázat nové vztahy mezi dodavateli, a především mezi odběrateli a zvýšit tak povědomí o své činnosti.

Z hlediska distribučních faktorů, jak již bylo zmíněno v analýze vnějšího prostředí, Zbirovia, a. s. uskutečňuje prodej převážně nepřímými distribučními kanály ke konečným spotřebitelům. K distribuci jsou především využívány služby externích dopravních společností. Společnost vlastní svůj dodávkový automobil, který je využíván k přepravě menších objednávek ke svým odběratelům. Hotové výrobky jsou nabízené v podnikové prodejně, kde je možné si daný produkt také zakoupit.

### **3.2.1.3 Faktory výroby a řízení výroby**

Firma Zbirovia, a. s. vykonává svou činnost na ploše o rozloze cca 26 000 m<sup>2</sup>, kde se mimo jiné nachází hlavní hala závodu, která je členěna na více sektorů včetně kovárny, nástrojárny, mechanického cechu, brusírny a leštírny, práškové lakovny, expedice atd. Součástí komplexu podniku je truhlárna, administrativní budova včetně vrátnice i bývalá závodní jídelna, která je aktuálně nevyužívaná.

Celý výrobní proces je zahájen v kovárně zpracováním ocelových tyčí, poté dochází k zahřívání a přetváření na kovacích lisech, kde se pomocí lisů dle velikosti ostříhuje daný výkovek. Každý výrobek má odlišný výrobní cyklus, který na sebe úzce navazuje čímž vznikají ve společnosti slabá místa. V případě, že dojde k technické závadě na některém ze strojů může to následně omezit nebo zastavit výrobu, což pro podnik představuje značné ztráty. Aby se tomuto riziku předešlo, probíhají pravidelné údržby, opravy a modernizace výrobních linek. Dochází také k vytváření skladových zásob hotových výrobků na základě pravidelných zakázek. Výroba je řízena vedoucím plánovačem v jednosměnném provozu.

Jak již bylo zmíněné v analýze vnějšího prostředí, podnik disponuje certifikací ISO 9001 týkající se řízení kvality a ISO 14001 zaměřující se na snižování dopadů na životní prostředí způsobené výrobou.

### **3.2.1.4 Faktory pracovních zdrojů**

Společnost v současné době zaměstnává 113 zaměstnanců, včetně vedoucích organizačních složek. Největší procentuální zastoupení zaměstnanců je ve výrobním oddělení. Podnik má nadále ekonomické oddělení, obchodní oddělení zabývající se tuzemským a zahraničním prodejem náradí a reklamací, technologické oddělení a personální oddělení. Zaměstnanci ve výrobním oddělení potřebují k vykonávání práce potřebné zkušenosti, ale i znalosti technologických postupů. Těmto zaměstnancům jsou každé dva roky propláceny svářečské zkoušky. Při výrobě jsou kladeny náročné

podmínky na bezpečnost práce, a proto jsou společnostmi každoročně pořádány školení v tomto směru. Pro převoz palet či gitterboxů jsou používány vysokozdvizné vozíky, proto společnost každoročně i v tomto případě pořádá školení řidičů.

Cílem společnosti je si své zaměstnance dlouhodobě udržet, avšak i zde dochází k fluktuaci zaměstnanců. Podnik trpí fluktuací zaměstnanců nejvíce na pozici kovář, kde je nedostatek kvalifikovaných odborníků, kteří musí mít pro vykonání práce nejlépe praxi v oboru, ale také zručnost a fyzickou zdatnost, a tak mnoho pracovníků toto vytížení neustojí a hledají si novou práci. Tato pozice je také náročná z důvodu pracovního prostředí v kovárně, je zde zvýšená míra hluku, prašné prostředí a vysoká teplota u kovacíh linek.

### **3.2.1.5 Faktory finanční a rozpočtové**

Cílem těchto faktorů je posouzení současného finančního stavu podniku. K posouzení těchto faktorů bude v další podkapitole rozebrána finanční analýza, která je důležitou součástí analýzy vnitřního okolí podniku, neboť jakákoliv navrhovaná strategie potřebuje ke své realizaci finanční prostředky.

### **3.2.2 Finanční analýza**

Finanční analýza je určena jako nástroj k posouzení finanční situaci podniku Zbirovia, a. s. Jejím úkolem je zanalyzovat a zhodnotit hospodaření společnosti z minulých účetních dat. K vypracování finanční analýzy budou využity účetní výkazy, konkrétně rozvahy a výkazy zisků a ztrát z let 2016–2019 (viz příloha A, B), přičemž posledně zveřejněná data jsou právě z roku 2019. Tyto data pocházejí z účetních závěrek, které jsou oficiálně zveřejněny. Nejpoužívanější nástroj finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které v této analýze budou použity a následně podrobněji popsány. Mezi ukazatele, které budou využity spadá ukazatel zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

#### **3.2.2.1 Ukazatel zadluženosti**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, zadluženost vyjadřuje skutečnost, že společnost využívá k financování aktiv cizí zdroje. V následující tabulce jsou uvedeny ukazatelé zadluženosti analyzované společnosti.

**Tabulka č. 3: Ukazatelé zadluženosti**

|                            | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Celková zadluženost</b> | 17,78 % | 26,13 % | 39,97 % | 45,15 % |
| <b>Míra zadluženosti</b>   | 0,22    | 0,36    | 0,69    | 0,83    |
| <b>Úrokové krytí</b>       | - 8,6   | - 20,82 | - 0,88  | 2,89    |

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku, 2022

Prvním z ukazatelů je celková zadluženost udávající, do jaké míry využívá podnik ke svému financování cizí zdroje. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 a 60 %. U analyzované společnosti se výsledky v letech 2016 a 2017 nacházely pod optimální hranici, z čehož je patrné, že podnik preferoval financování z vlastních zdrojů. Ve zbývajících letech došlo ke zvýšení zadluženosti, ale stále se výsledky pohybují ve stanovených rozmezích. Příčinou tohoto navýšení je navyšující hodnota cizích zdrojů.

Dalším ukazatelem je míra zadluženosti vyjadřující podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. V tomto případě se doporučuje, aby tento ukazatel nepřekročil hodnotu 1,5. Společnost danou hodnotu nepřekročila ani v jednom roce, ale z hlediska časového vývoje je patrné, že míra zadluženosti se zvyšuje, což způsobuje především zvyšování závazků vůči úvěrovým institucím.

Úrokové krytí nám udává, kolikrát jsou nákladové úroky kryty výší EBIT. Doporučovaná hodnota u tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 3–5. Jak je vidět v tabulce č. 3, v letech od 2016 do 2018 nebyly úroky pokryty ziskem, neboť provozní zisk dosahoval záporných hodnot. Ve zbývajícím roce 2019 se hodnota přibližovala doporučenému rozmezí, což znamená, že společnost je schopna pokrýt svým provozním ziskem nákladové úroky, a ještě jí část zisku zbyde.

### **3.2.2.2 Ukazatelé rentability**

Rentabilita nám představuje skutečnost, jak se dané společnosti aktuálně daří i ve vztahu k předešlým obdobím. Tyto ukazatelé nejsou důležité jen pro analyzovanou společnost, ale jsou klíčovými také pro rozhodování bank v případě poskytování úvěrů. Ukazatelé rentability jsou porovnány s ukazateli v odvětví – Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. (ČSÚ, 2021)

**Tabulka č. 4: Ukazatelé rentability**

|   | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA)</b> | - 4,18 %    | - 9,92 %    | - 0,81 %    | 3,99 %      |
| <b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b> | - 5,92 %    | - 15 %      | - 3,24 %    | 4,42 %      |
| <b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>              | - 9,64 %    | - 7,91 %    | - 1,53 %    | 2,46 %      |

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku, 2022

Prvním ukazatelem v tabulce č. 4 je rentabilita celkového kapitálu, která byla vypočítána jako podíl EBIT a hodnota všech aktiv. Od roku 2016 do roku 2018 ukazatel vykázal záporných hodnot, což bylo zapříčiněno provozním výsledkem. Rok 2019 byl pro společnost nejúspěšnější z hlediska dosaženého zisku, což je projevené i na hodnotě ROA. S porovnáním odvětví dosahovala hodnota ROA 8,6 % v roce 2019.

Ukazatel ROE nám ukazuje výnosnost kapitálu akcionářů, který do podniku vložili. Z tabulky č. 4 je patrné, že do roku 2018 nabývaly hodnoty záporných hodnot. Nejnižší hodnoty dosahovaly v roce 2017, kdy byl čistý zisk opět ztrátový, a tudíž na jednotku vlastního kapitálu nepřipadal žádný zisk. Při porovnání s odvětvím, který dosahuje hodnoty 18,51 % v roce 2017, se jedná o velmi špatný výsledek a plyne z toho, že podnik neefektivně využívá vložený kapitál.

Rentabilita tržeb nám udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. I na rentabilitě tržeb se projevil záporný výsledek hospodaření v letech 2016–2018. V posledním roce dosáhla společnost kladného čistého rozpětí 2,46 %, tzn. 0,0246 haléře zisku z 1 Kč.

### **3.2.2.3 Ukazatel likvidity**

V následující tabulce jsou rozebrány ukazatele likvidity podniku, které nám vyjádří schopnost podniku splácet své závazky.

**Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity**

|   | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Okamžitá likvidita<br/>(0,9 – 1,1)</b> | 0,015       | 0,03        | 0,01        | 0,008       |
| <b>Pohotová likvidita<br/>(1,0 – 1,5)</b> | 0,37        | 0,25        | 0,22        | 0,2         |
| <b>Běžná likvidita<br/>(1,5 – 2,5)</b>    | 1,83        | 1,05        | 0,89        | 1,03        |

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku, 2022

*Ukazatel okamžité likvidity* by neměl klesnout pod 0,9 a doporučené rozmezí se pohybuje od 0,9 do 1,1. Z tabulky č. 4 je zřejmé, že společnost ve sledovaném období nedosáhla doporučených hodnot ani v jednom roce a vykázala poměrně kritické hodnoty. Pro společnost to značí nedostatečnou výši peněžních prostředků vůči krátkodobým závazkům.

*Ukazatel pohotové likvidity* znázorňuje schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky za využití oběžných aktiv při vyloučení zásob, které jsou označovány za nejméně likvidní část. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. Analyzovaná společnost se opět těmito hodnotám nepřiblížila ani v jednom případě. Danou skutečnost ovlivňuje především velké množství zásob a přirůstající množství krátkodobých závazků, na které podnik nemá dostatek peněžních prostředků a může nastat problém s jejich splácením.

*Ukazatel běžné likvidity* se v rámci sledovaných let pohyboval v doporučeném rozmezí pouze v roce 2016. Nízká úroveň v následujících letech udává, že krátkodobé závazky rostou rychleji než oběžná aktiva, což představuje fakt, že společnost není schopna solventnosti v krátkodobém hledisku.

#### **3.2.2.4 Ukazatel aktivity**

Následující ukazatelé informují o tom, jak společnost hospodaří se svými aktivy.

**Tabulka č. 6: Ukazatelé aktivity**

|                                     | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Obrat aktiv</b>                  | 0,50        | 1,37        | 1,23        | 0,98        |
| <b>Doba obratu zásob (dny)</b>      | 165         | 54          | 75          | 130         |
| <b>Doba obratu závazků (dny)</b>    | 128         | 69          | 117         | 166         |
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b> | 41          | 15          | 23          | 30          |

Zdroj: vlastní vypracování dle finančních výkazů podniku, 2022

První zkoumaný ukazatel obrat aktiv vyjadřuje celkové využití majetku společnosti. V letech 2017 a 2018 se hodnota pohybovala nad doporučovanou hodnotou 1. V roce 2019 došlo k propadu o 0,25 % a příčinou bylo snížení tržeb.

Průměrná hodnota doby obratu zásob v odvětví je 49 dní. Hodnoty společnosti Zbirovia, a. s. během sledovaného období průměrnou hodnotu o dost přesahují, a to především v letech 2016 a 2019. Příčinou takto vysokých hodnot jsou zásoby, které jsou drženy příliš dlouho.

Pozitivním faktem je srovnání doby obraty závazků s dobou obratu pohledávek, kdy ve všech zmíněných letech podnik inkasoval své pohledávky mnohem dříve než úhrady svých firemních závazků. Tento fakt je podstatný k zajištění bezproblémového splácení dluhů. Průměrná doba obratu závazků dosahuje přibližně 120 dní, což jsou poměrně vysoké hodnoty, s čímž může být spojeno zhoršení vztahů s dodavateli nebo by mohlo dojít k přerušení dodávek, ale vysoké hodnoty mohou také znamenat vyjednané výhodné dodací lhůty.

### **3.3 SWOT analýza**

V následující části bude provedena SWOT analýza, která bude vycházet z předchozích provedených analýz. Příležitosti a hrozby byly identifikovány pomocí analýzy vnějšího okolí podniku a z analýzy vnitřního okolí podniku byly zjištěny silné a slabé stránky analyzovaného podniku.



**Tabulka č. 7:** Matice SWOT analýzy společnosti Zbirovia, a. s.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Vnitřní faktory</p> <p style="text-align: right;">Vnější faktory</p>  | <p><b>Slabé stránky (W)</b></p> <p>W1: zastaralé strojní zařízení<br/> W2: nedostatečný marketing<br/> W3: absence elektronického obchodu<br/> W4: nepříznivé pracovní prostředí (vysoká míra hluku, prašné prostředí, ...)<br/> W5: záporné hodnoty ukazatelů rentability<br/> W6: nízké hodnoty ukazatelů likvidity<br/> W7: zvyšující se celková zadluženost</p> | <p><b>Silné stránky (S)</b></p> <p>S1: dlouholetá tradice na trhu<br/> S2: vysoká kvalita vyráběných výrobků<br/> S3: vlastní konstrukce a technologie včetně nástrojárny<br/> S4: inovace a zdokonalování vlastních výrobků<br/> S5: Certifikáty ISO 9001 a ISO 14001<br/> S6: zkušenosti a kvalitní úroveň technického personálu<br/> S7: včasné inkasování pohledávek</p> |
| <p><b>Příležitosti (O)</b></p> <p>O1: zavedení modernějších technologií<br/> O2: zařazení nových typů výrobků<br/> O3: vysoká náchylnost trhu na ovlivnění marketingem<br/> O4: obliba zákazníků nakupovat online<br/> O5: pronájem nevyužitých prostor<br/> O6: posilující koruna</p> | <p><b>WO strategie</b></p> <p>W3O4: zavedení e – shopu<br/> W2O3: propagace na internetu<br/> W1O1: automatizace kovacíh linek</p>  | <p><b>SO strategie</b></p> <p>S3O2: rozšíření svého portfolia o nový výrobek<br/> S7O1: interní inovace výrobních procesů<br/> S2O3: prezentace kvality skrze marketingové nástroje</p>  |
| <p><b>Hrozby (T)</b></p> <p>T1: vysoká konkurence v nabídce ručního náradí + vstup nového konkurenta<br/> T2: politická nestabilita<br/> T3: válka na Ukrajině<br/> T4: zvyšování cen energií a plynu<br/> T5: nedostatek kvalifikovaných uchazečů v oblasti kovářství</p>             | <p><b>WT strategie</b></p> <p>W4T5: náborový příspěvek<br/> W6T4: zajištění krátkodobého úvěru</p>  | <p><b>ST strategie</b></p> <p>T4: částečná energetická soběstačnost<br/> S1T1: implementace věrnostního programu<br/> S7T4: snazší zavádění fotovoltaiky<br/> S7T5: školení nových zaměstnancům současnými</p>   |

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 3.3.1 Popis SWOT analýzy

V této podkapitole budou jednotlivé faktory z předchozí SWOT analýzy okomentovány. Matice SWOT nám poskytuje pohled na aktuální situaci ve společnosti. Na základě výsledků z analýzy byla za nejvýznamnější silnou stránku zvolena dlouholetá tradice českého výrobce, který na trhu působí více než 150 let. Na tuzemském trhu se jedná o jediného výrobce ručního nářadí současnosti a pro své zákazníky představuje především kvalitu nabízených výrobků. Další zvolenou silnou stránkou je vlastní konstrukce a technologie včetně vlastní nástrojárny zajišťující ve velké míře soběstačnost v návrzích spolu s kompletačí specifických požadavků obchodních partnerů včetně dalších inovací a zdokonalování vlastních výrobků. Zbirovia, a. s. je držitelem dvou certifikátů, které tu již byly několikrát zmíněny. Tyto certifikáty jsou určitou zárukou toho, že v dané společnosti dodržují procesy, které zaručují pro zákazníky neměnnou kvalitu poskytovaných výrobků. Díky pravidelnému proškolení zaměstnanců, udržuje společnost kvalitní úroveň a zkušenosti technického personálu. Poslední silnou stránkou je včasné inkasování pohledávek.

Mezi slabé stránky naopak patří zejména zastaralé strojní zařízení, které zpomaluje a snižuje efektivitu celého výrobního procesu. Jak již bylo zmíněné, silnou stránkou podniku je dlouholeté působení na trhu s čím se pojí tradice a důvěra zákazníků. Díky tomuto faktoru v průběhu let klesal důraz na oslovení nových zákazníků prostřednictvím marketingu. Nedostatečná míra sebeprezentace skrze různé marketingové nástroje může zcela jistě vést k poklesu prodejů. S tímto faktem souvisí i absence elektronického obchodu na webových stránkách společnosti a jediná možnost, jak si zakoupit výrobky přímo od společnosti Zbirovia, a. s. pak zůstává podniková prodejna. Další slabou stránkou je její nepříznivé pracovní prostředí, které může mít vliv na zdravotní stav či spokojenost zaměstnanců. Záporné hodnoty rentability udávají fakt, že podnik ve sledovaných letech vykazoval záporný provozní zisk a nízké hodnoty ukazatelů likvidity značí fakt, že podnik nemá dostatek peněžních prostředků. V neposlední řadě je slabou stránkou společnosti narůstající celková zadluženost, což je způsobeno přírůstkem cizích zdrojů. Společnost by tento ukazatel měla sledovat a neměl by se dostat nad uvedenou doporučovanou hodnotu.

Velkou příležitostí pro podnik Zbirovia, a. s. je zavedení modernější technologie, díky které lze zrychlit či zlevnit proces výroby. Rozšiřování sortimentu s sebou vždy přináší

možnost zvýšení zisku. S touto příležitostí se však pojí riziko, že se nové produkty u stávajících zákazníků neuchytí. Tomuto riziku lze předejít podporou ze strany marketingu, kde má společnost Zbirovia, a. s. stále prostor ke zlepšení. Součástí podniku je nevyužívaný a chátrající objekt, ve kterém před několika lety byla závodní jídelna. Společnost by tento prostor mohla pronajmout pro jiné účely a získat tak další peněžní prostředky. Posilující koruna umožňuje navázání dalších zahraničních vztahů s dodavateli a pořídit tak zboží v eurech výhodněji.

První hrozbou, které firma čelí je vysoká konkurence v nabídce ručního nářadí zejména ze zahraničí. Jak již bylo zmíněno největší hrozbou pro společnost je konkurence ze zahraničí, protože v tuzemsku nelze zmínit žádného významnějšího konkurenta. Většina zahraničních firem pak využívá levných výrobních nákladů v Asii, a tak na trh může dodávat zboží za nižší ceny mnohdy však méně kvalitní. Mezi tyto hrozby se samozřejmě řadí i riziko vstupu nového konkurenta. Politická nestabilita je další aspekt představující hrozbu. Vzhledem k neustálým změnám v jednotlivých vládních sektorech dochází tak k úpravám jednotlivých zákonů a nařízení, což může ovlivnit podnikání ve všech odvětvích. Příkladem tím mohla být kovidová krize a nařízení s tím spojená. Aktuální válka na Ukrajině může časem způsobit nedostatek některých tříd oceli a rapidní navýšení cen této komodity. Na trhu aktuálně panuje velká nejistota i ohledně zdražování cen energií a plynu. Tato hrozba je pro společnost také zásadní, a to právě z důvodu velkého odbyt. Na trhu práce je velký nedostatek kvalifikovaných uchazečů v oblasti kovářství, kteří nemají dostatečné vzdělání v tomto oboru.

### **3.4 Navržená opatření a potenciální dopad na vývoj společnosti**

Tato poslední kapitola se bude věnovat navrženým opatřením a jejich potenciálním dopadům na další vývoj společnosti. Prvotním cílem byla identifikace silných a slabých stránek, resp. příležitostí a hrozeb, kterým tento podnik čelí a následně je shrnout do SWOT analýzy. V jednotlivých kvadrantech byly sepsány strategie, na které by se podnik v budoucnu mohl zaměřit, v první řadě by mohl minimalizovat či odstranit své slabé stránky díky příležitostem, dále využít silných stránek a minimalizovat tak hrozby působící na společnost či využití příležitostí za pomoci silných stránek a v neposlední řadě uchránit slabé stránky před hrozbami. V následujících bodech budou navrženy opatření pro analyzovanou společnost, které jsou dle mého názoru pro společnost nejperspektivnější.

## **1. Zavedení e – shopu**

V dnešní době stále větší část populace preferuje nákup spíše z pohodlí domova, proto považují zavedení e – shopu za velmi podstatný krok ke zlepšení. Zavedení elektronického obchodu může, jak přilákat nové potenciální zákazníky, tak informovat stávající odběratele o širší sortimentu. Jak již bylo zmíněno, velká část prodeje se uskutečňuje pomocí nepřímých distribučních cest, přímý prodej koncovému zákazníkovi by zajistil větší marži.

Možností, jak založit vlastní e-shop je více, stupňuje se jejich cena současně s kvalitou zpracování. Nejsnazší a zároveň nejlevnější variantou je založení e-shopu na stránkách k tomu určených viz. Shoptet.cz či, Shopify.com. Nespornou výhodou je cenová náročnost, provozovateli těchto stránek je hrazen pouze měsíční tarif. Jako příklad uvedu tarif „Shoptet Profi“, který nabízí možnost spravovat až 5000 produktů a jeho cena je 1740Kč/měsíc.

Druhou možností je objednání e-shopu přímo od profesionální firmy, kvalita takového e-shopu, co do přehlednosti, vzhledu a funkcí je velmi odlišná. Jako příklad takové nabídky uvedu návrh firmy websynergy.cz, cena jejich produktu „Business e-shop na míru“ je 302 000,-Kč + 2500,-Kč/měsíc na provoz.

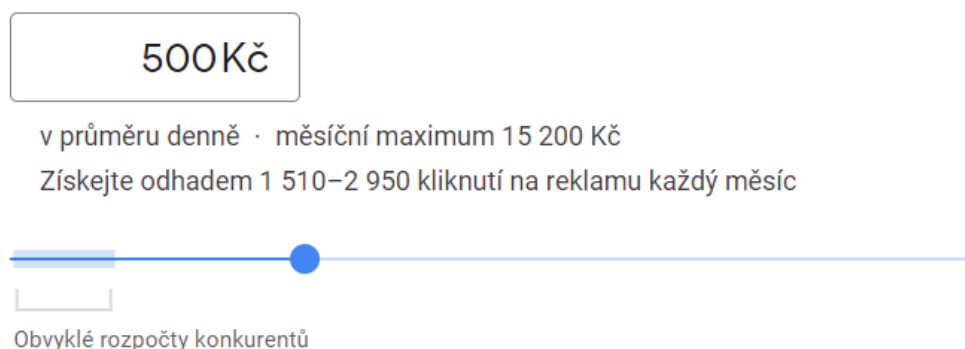
## **2. Propagace na internetu**

Marketingová oblast se vyvíjí velmi rapidně a dle mého názoru je nutno využívat dostupné marketingové prostředky, nelze totiž spoléhat na dobré jméno a kvalitu jež společnost předchází. Abych eliminovala další slabou stránku společnosti, kterou je nedostatečná marketingová činnost, byla jako vhodný způsob sebeprezentace zvolena propagace na internetu.

Možností, jak propagovat analyzovanou společnost na internetu je více avšak jako nejvhodnější nástroje se nabízejí PPC reklama a sociální sítě. Po potenciálním zavedení e – shopu bude potřeba tento web více propagovat a nástroj PPC by tomu mohl ve velké míře pomoci. Princip PPC reklamy spočívá v tom, že by společnost neplatila za zobrazení daného inzerátu, ale až za samostatný proklik na reklamu. Důležitý je výběr správných klíčových slov, které potenciální zákazníci budou používat při hledání nabízených výrobků. V případě podniku Zbirovia, a. s. by se mohlo jednat o slova typu ruční nářadí, výkovky, ale také slova související s nabízeným zbožím. Jelikož se na českém trhu využívá k vyhledávání na internetu nejvíce vyhledávač Google, vhodným nástrojem tedy

bude Google Ads od této společnosti. Na obrázku č. 5 byl proveden orientační návrh rozpočtu pro reklamu, ze kterého vyplývá, že při investici 15 200,- Kč by za jeden měsíc prostřednictvím Google Ads mohlo e – shop navštívit 1510–2950 potenciálních kupujících.

**Obrázek č. 5:** Náklady na reklamu



Zdroj: vlastní zpracování dle Google Ads, 2022

Klíčovým faktorem pro rentabilitu tohoto nástroje je bezesporu konverze, což znamená procento zákazníků, kteří uskuteční nákup. Procento konverze nelze v tomto případě předpovědět.

Sociální sítě jsou dalším velmi využívaným nástrojem propagace, protože ve srovnání s běžnou televizní reklamou zde nejsou tak velké náklady na jejich publikaci. Společnost může, jak budovat svoje profily, tak využít spoluprací s influencery. V případě vlastního profilu je cena za počet impresí vyšší z důvodu nižších dosahů, v případě spoluprací jsou dosahy vyšší ale je třeba vzít v potaz věkovou skupinu sledujících daného influencera. Z dostupných informací jsou funkce Google Ads a Facebook Ads srovnatelné, odhady cen spoluprací s influencery se pak pohybují v desítkách tisíc.

Společnost Zbirovia zaměstnává vlastního IT specialistu, nebylo by tedy nutné najímat na správu sociálních sítí další personál, nicméně doporučuji nabídku společností z oboru e-commerce, pokud totiž v této oblasti není IT dostatečně způsobilý, tato forma marketingu může být prodělečná.

### **3. Implementace věrnostního programu**

Zavedení věrnostního programu slouží k utužení vztahů se stávajícími zákazníky a motivuje k větší věrnosti vůči firmě s vidinou odměn. Nejběžnějším typem věrnostního

programu je buď forma zpětného bonusu, kdy po zpravidla kalendářním roce má zákazník možnost vybrat si určité procento svého obrátu buď ve zboží firmy, nebo pak mnohdy krácenou částku u spřátelených společností. V druhém případě je zákazník motivován vidinou určitých úrovní hmotných odměn. V obou případech je tedy zákazník motivován nakupovat častěji, či rozšířit podíl nakupovaného sortimentu, čímž prakticky ustupuje od konkurence.

#### 4. Částečná energetická soběstačnost

Významnou část firemních výdajů tvoří náklady na energie, tento výdaj lze snížit instalací vlastní fotovoltaické elektrárny. V roce 2021 byla společnosti účtována cena za 1k/W průměrně 4,33 Kč. Ve druhém měsíci roku 2022 tato cena skokově vzrostla na 10,86 Kč. Primární důvod toho vzrůstu byla změna dodavatele kvůli ukončení činnosti společnosti Bohemia Energy. Tato skutečnost tedy přispěla k rapidnímu snížení návratnosti investice spojené s instalací fotovoltaické elektrárny. Pro modelový příklad byl vybrán odhad ceny od společnosti TERMS, a. s., která uvádí příklad dvou rozdílně výkonných elektráren. Cena varianty s výkonem 100 kWp je zde vyčíslena na 3 000 000,- Kč. V případě druhé varianty je výkon stanoven na 200 kWp a cena je 5 500 000,- Kč. (Terms, n.d.) V obou případech se jedná o cenu projektu na klíč. Pro následující tabulku platí že: odhadovaná doba slunečního svitu 1 550 h/rok (viz. příloha C), jak uvádí společnost Frankensolar Eastern Europe s.r.o., dále pro výpočet ceny vyrobené elektřiny je použita cena elektřiny v měsíci březnu tedy 10,74 Kč. (Franken Solar Eastern Europe, n.d.). Odhadovaný roční výkon byl vypočten za předpokladu, že panely využívají 85 % svého výkonu, o čemž shodně informují dodavatelé.

**Tabulka č. 8:** Výpočty parametrů FVE

|                | <b>Výše investice</b> | <b>Roční výkon</b> | <b>Cena vyrobené el.</b> | <b>Návratnost</b> |
|----------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| <b>100 kWp</b> | 3 000 000,- Kč        | 139,5 MWh          | 1 498 230,- Kč           | 2 roky            |
| <b>200 kWp</b> | 5 500 000,- Kč        | 279 MWh            | 2 996 460,- Kč           | 1,8 roku          |

Zdroj: vlastní zpracování dle TERMS, 2022

Z tabulky tedy vyplývá, že návratnost investice se pohybuje okolo dvou let, z dostupných informací nelze zjistit jakou společnost nabízející tato řešení poskytuje záruku na výkon panelů a celkovou funkčnost FVE, nicméně můžeme předpokládat, že tyto podmínky budou napříč konkurencí podobné. V případě společnosti ACETEX s.r.o. je to záruka

25 let na 80 % výkonu panelů, 15 let na mechanické části panelů a dva roky na běžné komponenty. Náklady spojené s běžnou údržbou jsou pak minimální. (Acetex, n.d.)

Společnost Zbirovia a.s. disponuje dostatečným množstvím pozemků a prostor na instalaci FVE, nicméně nejvhodnější prostor na umístění jsou dle mého názoru střechy budov, jelikož při výrobě energie vzniká odpadní teplo, které by mohlo částečně snížit tepelné úniky skrze střechy. Každopádně hlavním cílem instalace FVE nadále zůstává snížení výdajů na energie, uvedené příklady tvoří přibližně 1/24 a 1/12 roční spotřeby.

Dle dostupných informací na webu TERMSENERGY s.r.o., společnost nabízí pouze dva typy solárních panelů na svém e-shopu, lze tedy předpokládat že na své projekty používá právě tyto. Výpočet pro odhad rozměrů samotných panelů byl tedy proveden s výkonnější verzí, tedy 450Wp. Uvedená šíře jednoho panelu je 2,1m a délka pak 1,05 m, rozměr jednoho panelu bude tedy přibližně 2,2 m<sup>2</sup>, odhadem bude třeba užít 223 panelů celkové rozměry FVE tedy vychází přibližně na 491 m<sup>2</sup>. Výpočet plochy byl proveden pro verzi s výkonem 100kWp.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vypracovat strategickou analýzu prostředí vybrané organizace, konkrétně společnost Zbirovia, a. s., která se zabývá výrobou ručního řemeslnického nářadí a výkovků. Charakterizovat současnou situaci společně s její pozicí na trhu pomocí analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku, ze kterých byly nadále zjištěny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Zjištěné skutečnosti z předešlých analýz byly shrnuty ve SWOT analýze, na základě které byly definovány strategie a navržená opatření a potenciální dopad na vývoj společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí, teoretická a praktická část. Teoretická část byla zaměřena na teoretické pojmy týkající se problematiky strategického řízení a strategické analýzy. Použité informace byly převzaty z odborné literatury zabývající se problematikou strategické analýzy. Úvodní kapitola se věnovala strategickému řízení a strategii. V další kapitole byla popsána strategická analýza včetně analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. V rámci analýzy vnějšího okolí podniku byly použity dvě analýzy, PESTLE analýza zaměřena na makroprostředí a dále také Porterův model pěti sil zaměřující se na mezoprostředí společnosti. V analýze vnitřního okolí podniku byla definována analýza firemních zdrojů a následně podrobněji rozebrána finanční analýza. V závěru teoretické části byla popsána SWOT analýza, která sloužila jako výstup všech zmíněných analýz.

V praktické části byla nejprve charakterizována vybraná společnost Zbirovia, a. s., její základní informace, historie a současnost a v neposlední řadě také poslání a cíle podniku. Následně byly aplikovány jednotlivé analýzy, které již byly zmíněny v teoretické části na analyzovanou společnost. Výstupy z aplikovaných analýz byly využity při tvorbě SWOT analýzy viz. tabulka č. 7, která shrnuje příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí podniku a silné a slabé stránky vycházející z vnitřního okolí podniku. Silnými stránkami společnosti Zbirovia, a. s. jsou především dlouholetá tradice, kvalita vyráběných výrobků a vlastní konstrukce a technologie včetně vlastní nástrojárny. Naopak mezi slabé stránky společnosti spadá zastaralé strojní zařízení, nedostatečná propagace a absence elektronického obchodu. Navržené strategie kombinují faktory z různých kvadrantů. V kvadrantu WO byly navrženy tři strategie, konkrétně zavedení e – shopu, propagace na internetu a automatizace kovacíh linek. V dalším kvadrantu SO byly zvoleny strategie rozšíření portfolia o nový výrobek daného podniku či interní inovace výrobních procesů.



Volbu nového výrobku je třeba důkladně diskutovat se svými odběrateli, aby analyzovaná společnost přidala výrobek, který zákazníci opravdu potřebují a který bude konkurenceschopný. K minimalizování hrozeb, které působí na slabé stránky byly navrženy dvě strategie, zavedení náborového příspěvku či zajištění krátkodobého úvěru, aby nedošlo k platební neschopnosti kvůli nárůstu energií a plynu. V ST strategii byla navržena částečná energetická soběstačnost, z důvodu narůstajících cen energií, implementace věrnostního programu na utužení vztahů, snazší zavedení fotovoltaiky pomocí včasného inkasování pohledávek a díky kvalitní úrovni technického personálu zajistit školení nových potenciálních zaměstnanců.

V závěru této práce byly podrobněji rozebrány některé již ze zmíněných strategií, které z mého pohledu považuji aktuálně pro společnost za nejperspektivnější. První dva návrhy se vztahují k zvýšení atraktivity pomocí marketingových nástrojů. Úvodním zmíněným návrhem je zavedení e – shopu, čímž společnost může získat nové potenciální zákazníky či informovat stávající odběratele o širší sortimentu. Propagací na internetu může dojít ke zlepšení povědomí o podniku mezi potenciálními zákazníky. Implementace věrnostního programu by sloužila k utužení vztahů se stávajícími zákazníky a k větší věrnosti vůči firmě. Poslední návrh, který byl prezentován souvisel s částečnou energetickou soběstačností. V tomto návrhu šlo především o zmírnění dopadu nepředpokladatelného růstu cen energií, avšak oba uvedené příklady FVE zastupují pouze zlomek spotřeby společnosti.

# Seznam použitých zdrojů

## Seznam literárních zdrojů

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Cimbílníková, L. (2012). *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Červený, R., Hanzelková A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie: Krok za krokem*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha, Česko: Grada Publishing a. s.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (2.vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing a. s.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česko: Computer Press, a. s.
- Hanzelková, A., Keřkovský, O., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení* (3. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategie a trendy* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení; teorie pro praxi*, (2. vyd). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* (2.vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha, Česko: Computer Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing Management* (10. vyd.) Praha, Česko: Grada Publishing a. s.

Kotler, P., & Keller K. L. (2013). *Marketing Management* (14. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing a. s.

Koudelka, J., & Vávra, O. (2007). *Marketing: principy a nástroje*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Kourdi, J., (2009). *Business strategy: A guide to effective decision making*. London, United Kingdom: Profile Books Ltd.

Máče, M., (2005). *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.

Pešková, R., & Jindřichovská, I. (2012). *Finanční analýza* (2. vyd.). Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Procházková, T. P., a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.

Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s.

## **Seznam internetových zdrojů**

Acetex (n.d.). Fotovoltaická elektrárna pro rodinný dům. Dostupné 20. 4. 2022 z <https://acetex.cz/fotovoltaicka-elektrarna-rodinny-dum>

Česká národní banka (2022). Kurzy devizového trhu. Dostupné 3. 2. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>

Český statistický úřad (2021). *Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2019*. Dostupné 10. 4. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2010-2019>

Franken Solar Eastern Europe (n.d.). Podmínky vystavby FVE v České republice. Dostupné z: <http://www.frankensolar.eu/cz/podminky-vystavby-fve-v-ceske-republice.html>

Hájková, D. & Král, P. (2022). ČNB pokračuje ve zpříšňování měnové politiky. Dostupné z [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/cnblog/CNB-pokracuje-ve-zprisnovani-menove-politiky/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/CNB-pokracuje-ve-zprisnovani-menove-politiky/)

Oxford College of marketing (2016). What is a PESTLE analysis? Dostupné 14. 1. 2021 z <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

Perera, R., (2017). The PESTLE analysis. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

Plzeňský kraj (2021). *Kraj udržuje nízký počet nezaměstnaných*. Dostupné z <https://www.plzensky-kraj.cz/kraj-udrzuje-nizky-pocet-nezamestnanych>

Sarsby., A. (2016). SWOT analysis: A guide to SWOT for business studies students. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=Yrp3DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

Střelec, J. (2012). Porterův model konkurenčních sil. Dostupné 14. 1. 2021 z <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Terms (n.d.). Fotovoltaické elektrárny pro podnikatele. Dostupné 20. 4. 2022 z <http://www.termsenergy.cz/produkty/fve-pro-prumyslove>

Weiss, T. (2022). *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. Dostupné z [https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove\\_zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160/](https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove_zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160/) <https://www.zbirovia.cz/cs/o-spolecnosti>

Zákony pro lidi (2020). Zákon č. 541/2020 Sb. Dostupné 19. 4. 2022 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-541>

Zbirovia (2020). Základní informace. Dostupné 24. 4. 2022 z <https://www.zbirovia.cz/cs/o-spolecnosti>

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: Matice SWOT.....                                     | 27 |
| Tab. 2: Průměrná roční míra inflace v % .....                | 35 |
| Tab. 3: Ukazatelé zadluženosti .....                         | 45 |
| Tab. 4: Ukazatelé rentability .....                          | 46 |
| Tab. 5: Ukazatelé likvidity .....                            | 47 |
| Tab. 6: Ukazatelé aktivity .....                             | 48 |
| Tab. 7: Matice SWOT analýzy společnosti Zbirovia, a. s. .... | 49 |
| Tab. 8: Výpočty parametrů FVE .....                          | 54 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1: Hierarchie firemních strategií..... | 10 |
| Obr. 2: Podnikatelské prostředí .....       | 12 |
| Obr. 3: Porterův model pěti sil.....        | 15 |
| Obr. 4: Logo společnosti .....              | 28 |
| Obr. 5: Náklady na reklamu .....            | 53 |

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Vývoj HDP v ČR .....33

Graf č.2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Plzeňském kraji v letech 2018–2021 ...34

## Seznam příloh

**Příloha A:** Rozvaha Zbirovia, a. s. (v celých tisících Kč)

|  | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Aktiva celkem</b>                     | <b>149 855</b> | <b>146 928</b> | <b>176 576</b> | <b>197 392</b> |
| <b>A. Pohledávky za upsaný kapitál</b>   |                |                |                |                |
| <b>B. Dlouhodobý majetek</b>             | <b>106 224</b> | <b>105 672</b> | <b>106 507</b> | <b>102 884</b> |
| <i>BI. Dlouhodobý nehmotný majetek</i>   |                |                |                |                |
| <i>BII. Dlouhodobý hmotný majetek</i>    | <i>106 224</i> | <i>105 672</i> | <i>106 507</i> | <i>102 884</i> |
| <b>C. Oběžná aktiva</b>                  | <b>43 302</b>  | <b>39 865</b>  | <b>60 351</b>  | <b>86 618</b>  |
| <i>CI. Zásoby</i>                        | <i>34 437</i>  | <i>30 199</i>  | <i>45 600</i>  | <i>69 899</i>  |
| <i>CII. Pohledávky</i>                   | <i>8 504</i>   | <i>8 213</i>   | <i>14 018</i>  | <i>15 981</i>  |
| <i>CIII. Krátkodobý finanční majetek</i> |                |                |                |                |
| <i>CIV. Peněžní prostředky</i>           | <i>361</i>     | <i>1 453</i>   | <i>733</i>     | <i>738</i>     |
| <b>D. Časové rozlišení</b>               | <b>329</b>     | <b>1 061</b>   | <b>9 339</b>   | <b>7 511</b>   |
| <b>Pasiva celkem</b>                     | <b>149 855</b> | <b>146 928</b> | <b>176 576</b> | <b>197 392</b> |
| <b>A. Vlastní kapitál</b>                | <b>122 075</b> | <b>106 144</b> | <b>102 815</b> | <b>107 566</b> |
| <b>B. + C. Cizí zdroje</b>               | <b>26 650</b>  | <b>38 388</b>  | <b>70 586</b>  | <b>89 119</b>  |
| <b>B. Rezervy</b>                        |                |                |                |                |
| <b>C. Závazky</b>                        | <b>26 650</b>  | <b>38 388</b>  | <b>70 586</b>  | <b>89 119</b>  |
| <i>CI. Dlouhodobé závazky</i>            | <i>2 941</i>   | <i>428</i>     | <i>3 254</i>   | <i>4 655</i>   |
| <i>CII. Krátkodobé závazky</i>           | <i>23 709</i>  | <i>37 960</i>  | <i>67 332</i>  | <i>84 464</i>  |
| <i>D. Časové rozlišní pasiv</i>          | <i>1 130</i>   | <i>2 396</i>   | <i>3 175</i>   | <i>708</i>     |
| <b>HV ve schvalovacím řízení</b>         |                |                |                |                |

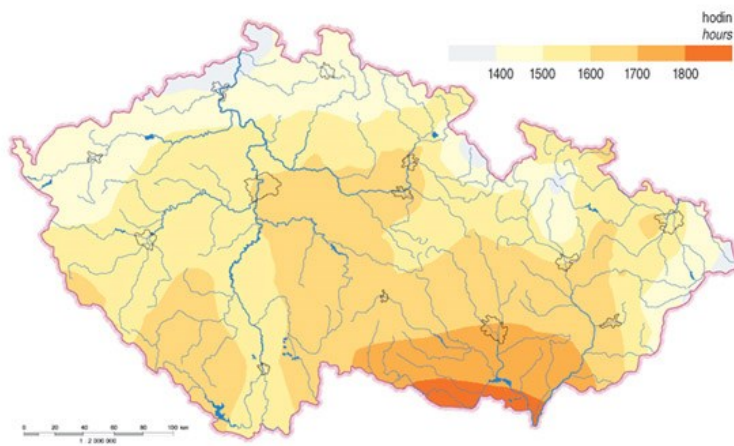


**Příloha B: Výkaz zisku a ztrát Zbivořova, a. s. (v celých tisících Kč)**

|   | 2016           | 2017            | 2018            | 2019            |
|---|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>I. Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>                                | <b>74 998</b>  | <b>77 048</b>   | <b>94 104</b>   | <b>89 149</b>   |
| <b>II. Tržby za prodej zboží</b>  |                | <b>124 252</b>  | <b>123 244</b>  | <b>104 101</b>  |
| <b>A. Výkonová spotřeba</b>   | <b>53 006</b>  | <b>182 761</b>  | <b>203 289</b>  | <b>169 322</b>  |
| <b>B. Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>                              | <b>134</b>     | <b>4 959</b>    | <b>- 14 151</b> | <b>- 23 034</b> |
| <b>C. Aktivace</b>  | <b>- 6 515</b> | <b>- 7 686</b>  | <b>- 8 653</b>  | <b>- 7 815</b>  |
| <b>D. Osobní náklady</b>  | <b>28 869</b>  | <b>33 483</b>   | <b>41 389</b>   | <b>43 612</b>   |
| <b>E. Úpravy hodnot v provozní oblast</b>                                 | <b>5 242</b>   | <b>5 083</b>    | <b>4 997</b>    | <b>5 018</b>    |
| <b>III. Ostatní provozní výnosy</b>                                       | <b>2 838</b>   | <b>3 891</b>    | <b>6 899</b>    | <b>4 117</b>    |
| <b>F. Ostatní provozní náklady</b>  | <b>3 359</b>   | <b>1 166</b>    | <b>- 1 173</b>  | <b>2 376</b>    |
| <b>Provozní výsledek hospodaření (+/- )</b>                               | <b>- 6 259</b> | <b>- 14 575</b> | <b>- 1 431</b>  | <b>7 888</b>    |
| <b>IV. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly</b>              |                |                 |                 |                 |
| <b>G. Náklady vynaložené na prodané podíly</b>                            |                |                 |                 |                 |
| <b>V. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>              |                |                 |                 |                 |
| <b>H. Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>   |                |                 |                 |                 |
| <b>VI. Výnosové úroky a podobné výnosy dlouhodobým finančním majetkem</b> | <b>1</b>       | <b>16</b>       | <b>41</b>       | <b>62</b>       |

|   |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti korporace</b>   |                |                |                |                |
| <b>J. Nákladové úroky a podobné náklady</b>                       | <b>728</b>     | <b>700</b>     | <b>1 633</b>   | <b>2 726</b>   |
| <b>VII. Ostatní finanční výnosy</b>                               | <b>35</b>      | <b>-26</b>     | <b>231</b>     | <b>107</b>     |
| <b>K. Ostatní finanční náklady</b>                                | <b>280</b>     | <b>645</b>     | <b>538</b>     | <b>581</b>     |
| <b>Finanční výsledek hospodaření (+/-) a hmotného majetku</b>     | <b>- 972</b>   | <b>- 1 355</b> | <b>-1 899</b>  | <b>-3 138</b>  |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>                         | <b>- 7 231</b> | <b>-15 930</b> | <b>-3 330</b>  | <b>4 750</b>   |
| <b>L. Daň z příjmů</b>  |                |                |                |                |
| <b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>                            | <b>-7 231</b>  | <b>-15 930</b> | <b>-3 330</b>  | <b>4 750</b>   |
| <b>M. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b> |                |                |                |                |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>                      | <b>- 7 231</b> | <b>-15 930</b> | <b>-3 330</b>  | <b>4 750</b>   |
| <b>Čistý obrat za účetní období</b>                               | <b>77 872</b>  | <b>205 181</b> | <b>224 519</b> | <b>197 535</b> |

## Příloha C: Roční průměr slunečního záření



## **Abstrakt**

Vidrnová, R. (2022). *Strategická analýza prostředí vybrané organizace* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategická analýza, strategie, strategické řízení, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza

Předmětem bakalářské práce je strategická analýza prostředí vybrané organizace, charakteristika současné situace a její postavení prostřednictvím vnějších a vnitřních analýz okolí podniku. Práce je standardně rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na definování základních pojmů a východisek z oblasti strategického řízení a strategické analýzy včetně vymezení analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku. Na základě provedených analýz jsou zjištěné výsledky shrnuty ve SWOT analýze. V praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány na vybranou společnost Zbirovia, a. s., která se zabývá výrobou ručního řemeslnického náradí a výkovků. Závěr této práce se věnuje navrženým opatřením a jejich potenciální dopad na další vývoj společnosti.

## **Abstract**

Vidrnová, R. (2022). *Strategic analysis of the environment of the selected organization* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** strategic analysis, strategy, strategic management, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, financial analysis, SWOT analysis

The subject of the bachelor thesis is a strategic analysis of the environment of the selected organization, characterization of the current situation and its position through external and internal analysis of the company's environment. The thesis is standardly divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part is focused on defining the basic concepts and background in the field of strategic management and strategic analysis, including the definition of the analysis of the external and internal environment of the enterprise. Based on the analyses performed, the results are summarized in a SWOT analysis. In the practical part, the theoretical knowledge is applied to the selected company Zbirovia, a. s., which is engaged in the production of hand tools and forgings. The conclusion of this thesis is devoted to the proposed measures and their potential impact on the further development of the company.