

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategická analýza vybraného podniku

Strategic Analysis of the Selected Company

Bc. Eliška Radová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategická analýza vybraného podniku“

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

Plzeň dne 22. 4. 2022

v. r. Eliška Radová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Čížkovi, M.A., Ph.D za cenné rady, připomínky a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti Saferoad Czech Republic, kteří semnou uskutečnili rozhovor pro získání potřebných informací ke zpracování diplomové práce. Jmenovitě bych chtěla poděkovat finanční ředitelce společnosti Bc. Pavle Bednářové a výkonnému řediteli Mgr. Petru Vicendovi.

Obsah

Úvod	8
1 Základní pojmy	9
1.1 Mise/Poslání.....	9
1.2 Vize	9
1.3 Strategie.....	10
2 Strategický management.....	11
2.1 Vývoj strategického managementu	11
2.2 Fáze strategického řízení.....	12
3 Strategická analýza podniku.....	13
3.1 Externí prostředí.....	14
3.1.1 PESTEL analýza	14
3.1.2 Porterův model pěti sil.....	15
3.1.3 Mapa konkurenčních skupin.....	17
3.1.4 Benchmarking	20
3.2 Interní prostředí.....	20
3.2.1 Analýza zdrojů podniku.....	21
3.2.2 VRIO metoda.....	21
3.2.3 Finanční analýza	23
3.3 SWOT analýza	23
4 Generování strategických variant	25
4.1 TOWS matice.....	25
4.2 Porterovy generické strategie	26
4.2.1 Strategie nízkých nákladů.....	27
4.2.2 Diferenciace	27

4.2.3	Zaměření	28
4.3	Strategické alternativy	28
4.3.1	Strategie stability	29
4.3.2	Strategie expanze	29
4.3.3	Strategie omezení	29
4.3.4	Kombinovaná strategie	29
5	Výběr optimální strategie	30
5.1	SAFe matice	30
5.2	Řízení rizik strategie	31
5.2.1	Identifikace a analýza rizik	31
5.2.2	Ošetření rizik – strategie 4T	34
6	Metodologie práce	36
7	Představení vybrané společnosti	37
7.1	Charakteristika společnosti	37
7.2	Přehled produktů a služeb	38
7.3	Mise a vize společnosti	39
8	Strategická analýza externího prostředí společnosti	40
8.1	PESTEL analýza	40
8.1.1	Politické faktory	40
8.1.2	Ekonomické faktory	41
8.1.3	Sociální faktory	42
8.1.4	Technologické faktory	43
8.1.5	Environmentální faktory	43
8.1.6	Legislativní faktory	44
8.2	Porterův model pěti sil	45
8.2.1	Vyjednávací síla dodavatelů	45

8.2.2	Hrozba rivality	46
8.2.3	Hrozba nahraditelnosti produktů	47
8.2.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	47
8.2.5	Hrozba vstupu nových konkurentů	48
8.3	Mapa konkurenčních skupin	50
8.4	Benchmarking	51
8.4.1	Porovnání geografické polohy	51
8.4.2	Porovnání vybraných charakteristik	52
8.4.3	Porovnání portfolia produktů a služeb.....	53
8.4.4	Porovnání prodeje zboží a propagace	54
9	Strategická analýza interního prostředí společnosti.....	55
9.1	Analýza zdrojů společnosti	55
9.1.1	Hmotné zdroje.....	55
9.1.2	Nehmotné zdroje.....	56
9.1.3	Lidské zdroje.....	57
9.1.4	Finanční zdroje	57
9.2	VRIO metoda	58
9.3	Finanční analýza.....	60
9.3.1	Běžná likvidita	60
9.3.2	Rentabilita tržeb	62
9.3.3	Celková zadluženost	63
10	SWOT analýza	65
10.1	Silné stránky	66
10.2	Slabé stránky	66
10.3	Příležitosti.....	66
10.4	Hrozby	67

11	Možné alternativy budoucího vývoje	68
11.1	Strategie WO – Oslovení studentů středních odborných škol.....	68
11.1.1	Finanční náklady.....	69
11.1.2	Analýza rizik.....	69
11.1.3	SAFe matice.....	72
11.2	Strategie expanze – Založení nového střediska společnosti v ČR.....	73
11.2.1	Finanční náklady.....	74
11.2.2	Analýza rizik.....	76
11.2.3	SAFe matice.....	78
11.3	Kombinovaná strategie – Fáze stability a následná akvizice	80
11.3.1	Finanční náklady.....	81
11.3.2	Analýza rizik.....	81
11.3.3	SAFe matice.....	83
11.4	Vyhodnocení strategických variant a doporučení	84
	Závěr	86
	Seznam použitých zdrojů	89
	Seznam tabulek	95
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam grafů.....	97
	Seznam rovnic	98
	Seznam použitých zkratk	99
	Seznam příloh.....	100
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tématem diplomové práce je strategická analýza vybraného podniku. Strategická analýza slouží k identifikování a ohodnocení všech faktorů, které by mohly podstatným způsobem ovlivnit chod společnosti a mít vliv na výběr vhodné strategie. Společnost by měla analyzovat své okolí za účelem zjištění své pozice v tržním prostředí, které se neustále vyvíjí, a mohla tak předvídat chování konkurentů. Zároveň by společnost měla znát požadavky a přání zákazníků tak, aby na ně dokázala reagovat lépe a rychleji než konkurence. Strategická analýza napomáhá k identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dané společnosti.

Důležitá není pouze samotná analýza, ale také schopnost společnosti efektivně reagovat na analyzované změny v jejím okolí. K tomu je nutné mít dobře vyvinuté kompetentní strategické řízení a kvalitní vedení. Strategické řízení je důležité k dosažení strategické konkurenční výhody a zabezpečení nadprůměrných výnosů. Nezbytnou součástí strategického řízení je řádně definovaná strategie, která by měla být v souladu s misí a vizí společnosti, vést k úspěšnému rozvoji a směřovat k dosažení zvolených strategických cílů.

Strategická analýza a její vyhodnocení je provedena pro společnost **Saferoad Czech Republic s.r.o.** Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Cílem práce je na základě vybraných metod popsaných v teoretické části provést interní a externí strategickou analýzu společnosti a ze získaných výsledků poté vyvodit možné alternativní způsoby budoucího vývoje.

V rámci externí analýzy bude využita PESTEL analýza, benchmarking, Porterův model pěti sil a mapa konkurenčních skupin. Interní analýza bude provedena pomocí analýzy zdrojů společnosti, VRIO metody a finanční analýzy. Následně bude provedena SWOT analýza, která shrne závěry z předchozích analýz a bude sloužit jako podklad pro TOWS matici k formulaci strategií. Strategie budou také dále formulovány za pomoci Porterových generických strategií a strategických alternativ.

U vyvozených strategií budou následně analyzována rizika a provedeno jejich zhodnocení pomocí SAFe matice. Jednotlivé výsledky budou předloženy vedení společnosti pro zhodnocení možných alternativních způsobů budoucího vývoje.

Výsledky a přínosy práce budou shrnuty v závěrečné kapitole.

1 Základní pojmy

1.1 Mise/Poslání

Mise popisuje účel podniku, jinak řečeno jeho poslání. Typicky se jedná o jednu až dvě věty, které vymezují proč podnik existuje. Poslání by mělo vystihnout základní účel daného podniku, hlavně to, co je poskytováno zákazníkům klientům či jiným subjektům. Zároveň by mělo informovat vedoucí pracovníky a ostatní zaměstnance o celkovém cíli podniku, o jehož dosažení je usilováno (Kaplan, & Norton, 2010).

Mise by měla být vymezena odpovědí na 3 základní otázky:

- Jaký účel má mít zamýšlené podnikání?
- Čím bude podnik jedinečný a pro koho jsou určeny jeho produkty?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

Při formulaci mise je nutné vyvarovat se nežádoucí rozsáhlosti, zároveň však také její obecnosti a neoslovující stručnosti. Přesně formulovaná mise slouží jako měřítko ke sledování, zda se podnik neodchyluje od vytyčeného směru (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

1.2 Vize

Vize je obrazem budoucnosti, který popisuje, jak se firma bude vyvíjet a zlepšovat. Jedná se o soubor priorit a specifických ideálů neboli to, co činí společnost zvláštní a jedinečnou (Blažková, 2007).

Důležité je, aby vize byla chápána všemi členy organizace a aby každý přijal a pochopil svoji roli v rámci její realizace. Podstatou každé vize jsou cíle stanovené v souladu se zájmy a potřebami zákazníka. Správná vize musí být výstižná, realistická, dobře komunikovatelná a zapamatovatelná. Pokud je vize dobře formulována, vytváří pozitivní pocity u všech zainteresovaných stran a působí motivačně (Jakubíková, 2013).

Vize narozdíl od poslání nemívá stabilní charakter, většinou však zůstává stejná dva až tři roky po dobu strategického plánu (Kaplan, & Norton, 2010).

1.3 Strategie

V managementu můžeme často nalézt pojmy, které pochází z vojenské terminologie. Jedním z nich je i slovo strategie, to vychází ze starořeckého slova "stratagan", které v překladu znamená nečekaný zvrát, léčka apod. (Zuzák, 2012).

Existuje několik definic a názorů na to, jak chápat strategii. Pojem strategie se postupně vyvíjel v průběhu minulých let v souladu se zkušenostmi a poznatky získaných při zpracování a implementaci strategie v podniku. Podle tradiční definice, kterou uvádí Dedouchová (2001, s. 1), můžeme strategii podniku chápat jako "Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů." Moderní pojetí definice navíc zmiňuje, že strategie by měla vycházet z potřeb podniku a brát v potaz změny jeho zdrojů a schopností. Zároveň by měla být připravena reagovat na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

Pojem strategie můžeme také definovat jako "plán naplnění mise společnosti" nebo jako "množiny firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny" (Keřkovský, & Vykypěl, 2006, s. 8).

V podstatě lze strategii vyjádřit jako dlouhodobé zaměření na rozvoj firmy, jenž má za úkol zajistit potřebné výnosy, prosperitu a konkurenční výhodu (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová, & Vykypěl, 2009).

Ve správně fungujícím podniku by měla platit přímá úměrnost mezi podnikovou hierarchií a dlouhodobostí cílů. Odpovědnost za vytváření strategie a její realizaci tedy náleží vrcholovému managementu podniku a nelze ji delegovat na někoho jiného (Sedláčková, & Buchta 2006).

2 Strategický management

2.1 Vývoj strategického managementu

Význam a podstata strategického řízení je stará již několik tisíc let. Základy strategického plánování se objevily již ve starém Egyptě při stavbě pyramid. Dnes strategický management v podniku vychází z moderních teorií. Strategický management lze rozdělit do pěti vývojových etap:

Klasická škola (60. léta) - V tomto období vycházelo řízení podniku z vojenství, kdy v čele podniku byl manažer, který rozhodoval. Hlavním cílem byla maximální návratnost investic za pomoci ukazatele návratnosti investic (ROI). Toto období také pomohlo vzniku např. SWOT analýzy nebo Ansoffovy matice.

Procesní přístup (70. léta) - Toto období bylo významně ovlivněno nástupem globalizace, která zapříčinila diverzifikaci produktů a zaměření podniku na trhy s výhodnější nabídkou, přičemž důraz byl kladen hlavně na náklady. Do organizační struktury firmy byly aplikovány podnikatelské principy a vznikly nové metody, jako například BCG matice nebo model McKinsey “7S” (Fotr a kol., 2020).

Evoluční přístup (80. léta) - Tento přístup klade důraz na přání a potřeby zákazníka, kdy byla snaha dosáhnout prioritního působení na trhu. S tím také souvisí orientace na kvalitu produktu a plánování produkce podle poptávky. Díky tomu vznikl “Porterův model pěti sil”, který měl sloužit k analýze přání a potřeb spotřebitelů a k identifikování vlivů působících na produkci.

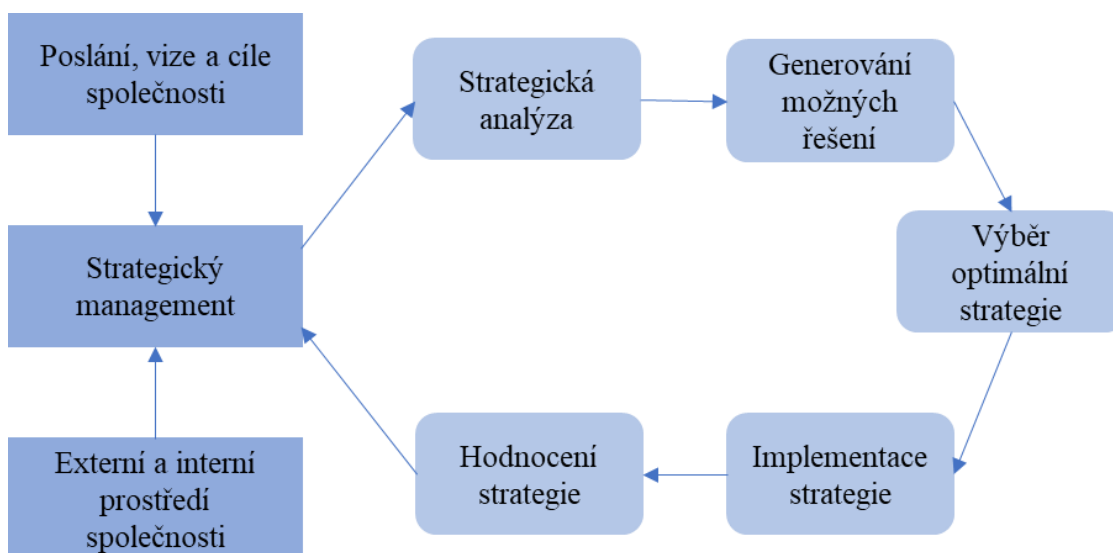
Systémový přístup (90. léta) - Zde je věnována pozornost internímu prostředí podniku, kdy se klade důraz na organizační strukturu, vztahy na pracovišti, efektivitu práce a ekonomické chování. Dále je kladen důraz na firemní kulturu a koncept učící se organizace, přičemž se každý člen musí neustále vzdělávat a přizpůsobovat změnám vyvíjejícího se prostředí (Mallya, 2007).

Komplexní přístup (současnost) - V současnosti je nezbytný komplexní přístup pro strategické řízení, které probíhá ve více úrovních s cílem zajištění konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu. Záměrem je také podpora růstu tržní hodnoty podniku. (Fotr a kol., 2020)

2.2 Fáze strategického řízení

Strategický management si lze představit jako nikdy nekončící proces logicky na sebe navazujících kroků, které se neustále opakují (Keřkovský, & Vykypěl, 2006). Proces tvorby a realizace strategie blíže znázorňuje cyklus na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Fáze strategického řízení



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 7), zpracováno autorkou

Prvním krokem tohoto procesu je definování **strategických východisek**, kde jsou formulovány postupy vedoucí k dosažení požadovaného cílového stavu. Do strategických východisek zařazujeme **poslání**, z něhož se odvíjí přesné vymezení **vize**.

Následně je provedena **analýza prostředí**, která pomocí různých nástrojů a technik identifikuje vnitřní schopnosti podniku a externí faktory. Ty ovlivňují vývoj prostředí, ve kterém se podnik nachází (Fotr a kol., 2020).

Po důkladně provedené analýze může podnik posoudit strategické varianty, definovat strategické cíle a **vybrat vhodné strategie** pro jejich naplnění. Jednotlivé strategické varianty mohou být vygenerovány například pomocí SWOT analýzy a TOWS matice.

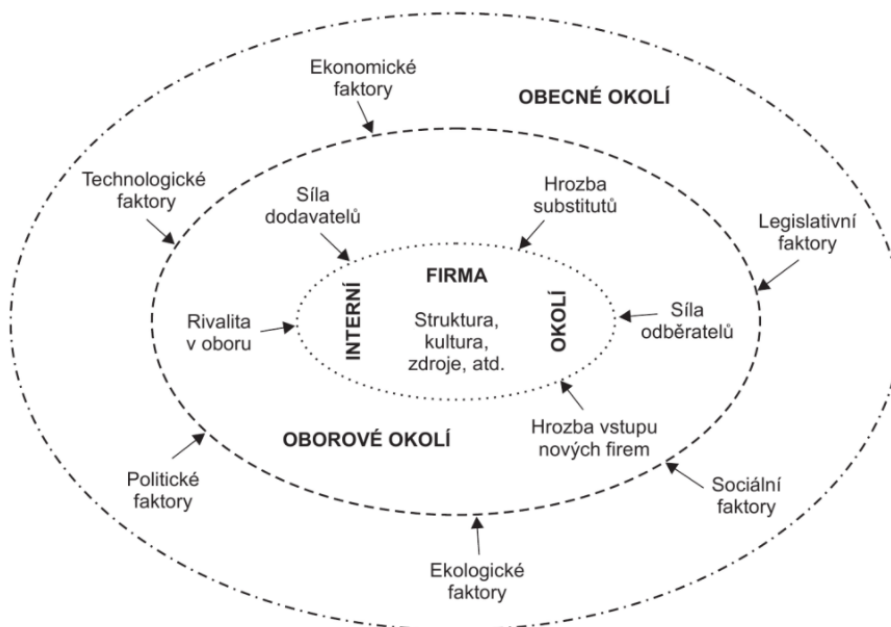
Následuje **zavedení strategie** neboli implementace, při které se velmi často uplatňují prvky projektového řízení.

Ve čtvrté fázi dojde ke **zhodnocení a kontrole strategie**. Tato fáze má za úkol sledovat vývoj implementace zvolené strategie a v případě nutnosti iniciovat nápravné kroky (Keřkovský, & Vykypěl, 2006).

3 Strategická analýza podniku

Strategická analýza se skládá z analýzy externího a interního prostředí podniku. Externí analýzu možno dále rozdělit na **makrookolí** (obecné okolí) a **mezookolí** (oborové okolí). Pro analýzu makrookolí lze využít například PESTEL analýzu, pro analýzu mezookolí Porterův model pěti sil, mapu konkurenčních skupin nebo benchmarking. V rámci interní analýzy se zkoumá **mikrookolí** podniku a využívá se například analýza zdrojů, VRIO metoda nebo finanční analýza. Strategická analýza bývá následně shrnuta pomocí SWOT analýzy, která napomáhá k jejímu vyhodnocení (Srpková a kol., 2010). Následující obrázek zobrazuje výše popsanou skladbu prostředí podniku.

Obrázek 2 Podnikatelské okolí podniku



Zdroj: Mallya (2007, s. 40)

Podnik by měl analyzovat prostředí, aby znal svoji pozici a mohl efektivně reagovat na změny v jeho okolí, měl pohled na organizaci jako celek, mohl analyzovat své vnitřní možnosti a byl schopen reagovat včas na konkurenci. Analýza prostředí je také důležitá k vytvoření stabilní základny pro strategické aktivity podniku (Mallya, 2007).

3.1 Externí prostředí

Externí okolí je podnikem analyzováno za účelem určení příležitostí (O) a hrozeb (T), které by mohly ovlivnit jeho budoucí vývoj, a k zjištění v jaké pozici se podnik aktuálně nachází vůči konkurenci. Externí prostředí je prostředím neustálých změn a jeho analýza je tedy podstatným základem při tvorbě strategie (Vochozka a kol., 2012).

3.1.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza se zabývá vlivy vnějšího makrookolí podniku, které dělí do 6 základních skupin **Politické, Ekonomické, Sociální a kulturní, Technické a technologické, Environmentální a Legislativní**. Zkratka PESTEL je tedy tvořena počátečními písmeny jednotlivých skupin. Můžeme nalézt také zkrácenou verzi této analýzy s názvem PEST, která vynechává environmentální a legislativní faktory. V rámci analýzy je zapotřebí vybrat pouze ty faktory, které mají určitý vliv na daný podnik. Zároveň je důležité věnovat pozornost budoucímu vývoji a jeho možným dopadům na podnik (Dvořáček, & Slunčík, 2012).

Politické faktory představují soubor právních předpisů a legislativ ze strany státu, které ovlivňují činnost podniku. Právní předpisy můžeme rozdělit na základní a specifické. Mezi základní předpisy můžeme zařadit např. obchodní, pracovní, občanské nebo trestní právo. Do specifických spadá např. regulace cen nebo hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí atd. (Dvořáček, & Slunčík, 2012).

Ekonomické faktory jsou dány ekonomickou situací země a hospodářské politiky státu. Nalezneme zde například následující makroekonomické faktory, vývoj HDP, tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, inflaci, fáze hospodářského cyklu, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb a další (Srpková a kol. 2010).

Sociální faktory jsou dány společností, její sociální skladbou, strukturou obyvatelstva nebo společenskými a kulturními zvyky. Vzhledem k tomu, že ve vyspělých státech dochází ke stárnutí populace, mění se i požadavky spotřebitelů a podniky jsou nuceny reagovat na tyto změny (Dědina, & Odcházal, 2007).

Technické faktory se zaměřují na využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Spadají sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy (Del Marmol, T., 2015). Technologie můžeme členit do tří skupin, **základní** (využívá je jakýkoliv podnik), **klíčové** (nejsou k dosažení všem podnikům, produkují nižší náklady

nebo diferencované produkty), **rodící se** (v první fázi rozvoje, umožňují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií) (Dvořáček, & Slunčík, 2012).

Environmentální faktory jsou legislativní opatření, která mají za úkol zlepšit nebo chránit životní prostředí. Jedná se o příležitosti vyrábět výrobky s možností znovu recyklovatelných obalů a ekologicky nezávadné výrobky, které jsou šetrnější k životnímu prostředí. Zároveň je vytvářen tlak ve společnosti pro užívání ekologičtějších postupů, které mohou přinášet vyšší náklady. Velkou roli zde sehrává Evropská Unie, která vydává směrnice a normy pro dodržování ochrany životního prostředí (Synek a kol., 2010).

Mezi **Legislativní faktory** můžeme zařadit právní normy a práva obchodu, evropské a mezinárodní legislativy, regulaci zahraničního obchodu, antimonopolní opatření. Jedná se tak o legislativu jak národní, tak mezinárodní (Srpová a kol., 2020).

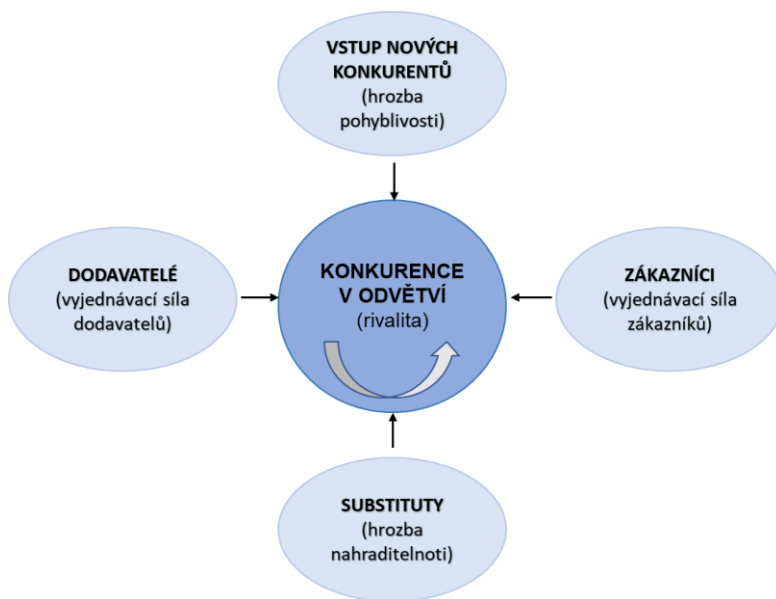
3.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je často spojován s analýzou odvětví, kdy je odvětví chápáno jako skupina firem zásobujících určitý trh. Pro definování trhu musí podnik zvážit hranice odvětví, a to jak z hlediska poptávky, tak nabídky. V rámci poptávky se jedná o možnost substituce výrobku nebo služby. U nabídky o jednoduchost, s jakou může firma zacílit své výrobky a služby na nové cílové skupiny (Blažková, 2007).

Porterův model pěti sil, byl vytvořen Michaelem Porterem jako nástroj pro shromáždění potřebných faktů o tom, v jakém konkurenčním prostředí se daná společnost nebo odvětví nachází. Výstupem Porterovy analýzy by neměly být identifikovány pouze potenciální hrozby, ale také příležitosti s jejichž pomocí by mohl být vliv zjištěných hrozeb na podnik eliminován (Keřkovský, & Vykypěl, 2006).

Obrázek 3 na následující stránce zobrazuje vzájemné působení jednotlivých sil v Porterově modelu pěti sil.

Obrázek 3 Porterův model pěti sil



Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák (2012, s. 191), zpracováno autorkou

Model pracuje s předpokladem, že strategická pozice společnosti, působící na určitém trhu, je ovlivněna působením pěti základních faktorů:

1. Hrozba rivality

Jedná se o stav, kdy na trhu působí velké množství silných konkurentů. Odvětví je v tomto případě silně konkurenční a stává se neatraktivní. Mezi faktory, které zvyšují rivalitu můžeme zařadit vysoký počet konkurentů a jejich zájem zůstat na trhu nebo malé rozdíly mezi produkty, které nabízejí. Na základě těchto faktorů může dojít až k cenové válce mezi konkurenty (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

2. Hrozba vstupu nových konkurentů

Za potenciální konkurenty jsou považovány podniky, které v současnosti nevytvářejí konkurenci, ale mají předpoklady se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Vstup nových konkurentů do odvětví je závislý na řadě faktorů. Zásadním faktorem jsou především bariéry bránící na vstupu do odvětví. Překonání těchto bariér totiž obvykle váže vysoké náklady. (Dedouchová, 2001)

Mezi další bariéry můžeme například zařadit významné nákladové výhody a zkušenosti firem, které již delší dobu působí v daném odvětví. S tím také může souviset diferenciací výrobků, kdy je k jejich výrobě zapotřebí jisté know-how. Dále vysoké fixní náklady pro vstup do odvětví nebo loajalita zákazníků ke stávajícím dodavatelům (Magretta, 2012).

3. Hrozba nahraditelnosti produktů

Substituty jsou výrobky nebo služby, které dokážou uspokojit a nahradit tutéž potřebu jiným způsobem. Ohrožují tak situaci jedné společnosti a zároveň zlepšují stav jiného podniku. Substituty přicházejí často z neočekávaných míst a je tedy obtížně jejich výskyt předvídat. Lze je hledat i v odvětvích, která nejsou shodná (Magretta, 2012).

Hrozba substitutů je snižována například v případě, že firmy nabízejí substituty s vyššími náklady nebo příliš nezvyšují nabídku na trhu v důsledku omezených výrobních zdrojů (Keřkovský, & Vykypl, 2006).

4. Vyjednávací síla odběratelů

Pokud je vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) velká není trh přitažlivý. Zákazníci totiž usilují o snižování ceny, požadují lepší kvalitu a více služeb. To způsobuje, že se konkurence staví proti sobě a snižují se tak jejich zisky. Jednou z nejlepších obran proti rostoucí síle odběratelů je vyvinutí prvotřídní nabídky, která se neodmítá (Grasseová a kol., 2012).

5. Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně tak jako odběratelé i dodavatelé mají vyjednávací sílu. Ta spočívá ve zvyšování cen a snižování kvality zboží a služeb, které v rámci odvětví nabízí. Lze říct, že s rostoucí závislostí producenta na jednom dodavateli roste také vyjednávací síla daného dodavatele. Síla dodavatelů roste v případě, že nemají konkurenci nebo jsou jejich výrobky jedinečné, případně vytváří zásadní vstup pro daného odběratele. Jednou z nejlepších ochranných opatření proti rostoucí síle dodavatelů je budování vztahů s dodavatelem (Kovář, 2008).

3.1.3 Mapa konkurenčních skupin

Prvním krokem při vytváření mapy konkurenčních skupin je vymezení konkurence, definování jejich charakteristik a následně sestavení strategických skupin. Tím se zabývá analýza strategických skupin, která patří mezi nástroje sloužící k systematickému sledování a analýze chování konkurence. Používá se zejména u odvětví, kde existuje několik charakteristických skupin konkurentů, kdy každá ze skupin zastává významnou pozici na celkovém trhu a má dobré povědomí u zákazníků (Váchal a kol., 2013).

Konkurenční podniky jsou sdružovány do strategických skupin v rámci jednoho odvětví, přičemž by měly mít srovnatelné obchodní modely, způsob strategického chování, podobné kombinace strategií, nebo zvolené konkurenční přístupy (Blažková, 2007). Podniky sdružené v jedné strategické skupině vykazují jednu nebo více konkurenčních charakteristik:

- pokrytí stejné geografické oblasti,
- prodej ve stejné cenové oblasti – poměr cena/kvalita,
- podobný rozsah palety produktů,
- stejný stupeň vertikální integrace,
- nabídka podobných služeb nakupujícím,
- využití srovnatelných technologií,
- využití podobných typů distribučních kanálů (Blažková, 2007; Jakubíková, 2013).

Na základě provedené analýzy strategických skupin figurujících ve stejném odvětví mohou vzejít dvě extrémní situace:

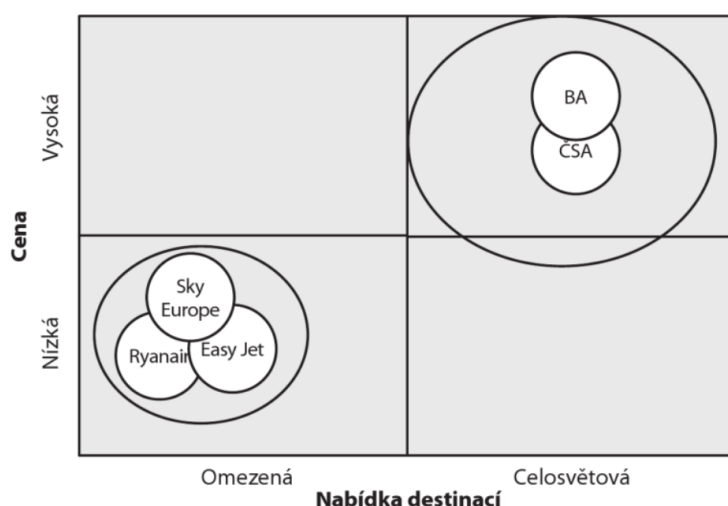
- 1. Odvětví bude tvořeno unifikovanou strategickou skupinou.** V této skupině podniky vykazují podobné znaky v rámci rozsahu klíčových strategií. Analýza strategické skupiny odpovídá všeobecné analýze odvětví.
- 2. Odvětví se skládá z různých separátních strategických skupin.** Každý podnik využívá rozdílné strategie a reprezentuje separátní strategickou skupinu. Analýza těchto oddělených strategických skupin je shodná s tradiční analýzou konkurence (Jakubíková, 2013).

Obvykle však existuje menší počet strategických skupin, pomocí kterých lze definovat důležité rozdíly mezi konkurenty. Pro ty se sestavuje mapa konkurenčních skupin (viz obrázek 4 na následující stránce), která vzniká zanesením pozic jednotlivých skupin do dvoudimenzionální osové soustavy. Jednotlivé osy jsou tvořeny strategickými proměnnými, na základě, kterých jsou odlišeny jednotlivé podniky (Sedláčková, & Buchta 2006).

Postup při vytváření mapy konkurenčních skupin je následující:

1. Definování hlavních charakteristik (kritérií), které odlišují jeden podnik od druhého v rámci daného odvětví.
2. Zanesení podniků do dvoudimenzionální mapy, kde jsou na osách nanesené dvě definované charakteristiky.
3. Vytvoření strategické skupiny z podniků umístěných blízko sebe.
4. Zakreslení kružnic kolem každé strategické skupiny, kdy velikost kružnice je určena tržním podílem dané skupiny na celkových prodejích (Blažková, 2007; Váchal a kol., 2013).

Obrázek 4 Mapa konkurenčních skupin (leteckých společností)



Zdroj: Blažková (2007, s. 170)

Vybrané charakteristiky pro mapu konkurenčních skupin by neměly být ve vzájemné korelaci, naopak by měly prezentovat odlišnosti na základě kterých si podniky konkurují. V případě, že můžeme využít více než dvě charakteristiky (kritéria), lze nakreslit více map. Čím blíže se na mapě vyskytují jednotlivé strategické skupiny, tím větší konkurenční soupeření mezi podniky nalezneme. Zakreslená kružnice kolem skupin představuje jejich relativní velikost v daném odvětví. (Blažková, 2007).

Vzniklá mapa konkurenčních skupin potom slouží k posouzení struktury odvětví jako celku a zároveň k posouzení postavení jednotlivých podniků. Na základě výsledků lze získat užitečné informace o tom, kteří z identifikovaných konkurentů jsou pro další rozvoj podniku největší hrozbou nebo jak se projevuje konkurence v rámci definovaných skupin. Dále lze zjistit, jaké jsou vzájemné odlišnosti mezi skupinami a z toho vyplývající možnosti přechodu mezi jednotlivými skupinami (Kovář, 2008).

3.1.4 Benchmarking

Benchmarking vede ke zvyšování kvality. Jedná se o metodu, která porovnává produkty, služby nebo osvědčené postupy s konkurenčními společnostmi. Srovnávání osvědčených postupů je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti, ale není nezbytně zdrojem nákladové výhody, protože konkurenti jsou schopni přijmout stejné osvědčené postupy (Spulber, 2009).

Benchmarking lze uskutečnit na základě několika kroků. Prvním krokem je důkladně znát vlastní činnost, postavení na trhu, přednosti a slabiny. Následně sledovat, jak tyto činnosti dělají jiní, jaké jsou jejich slabiny a přednosti. Důležité je zaměřit se hlavně na konkurenty a přední firmy, protože je žádoucí srovnávat se s těmi nejlepšími v oboru. Poté definujeme faktory úspěchu, kdy zjistíme, v čem a proč je konkurence lepší, a převezmeme to. Může se jednat například o metody, znalosti nebo procesy. Na závěr je pokus o získání převahy, protože jsou již získány potřebné předpoklady, využívány nezbytné zkušenosti a slabiny podniku se napravily. Důležité je tyto kroky opakovat, tak často jak je jen možné, protože benchmarking není jednorázový, ale opakující se proces (Veber a kol., 2017).

Rozlišuje se interní a externí benchmarking. Interní je realizován u velkých organizací, kdy mezi sebou porovnáváme vybrané organizační jednotky (útvary). Naopak externí vychází z poznatků získaných od jiných společností (Vochozka a kol., 2020).

Benchmarking má jisté výhody a omezení. V rámci interního benchmarkingu se data snadno získávají, ale inovační změny jsou omezené a podmíněné úrovní řízení organizace. U externího benchmarkingu naopak můžeme nalézt problém při získávání informací, nebo při implementaci daného řešení, na které se mohou vztahovat autorská práva. Lze však ale porovnávat prioritní oblasti pro zlepšení přímo s konkurencí (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, & Tošenovský, 2015).

3.2 Interní prostředí

Výsledkem analýzy interního okolí je identifikování silných (S) a slabých (W) stránek podniku. Cílem je objektivně zhodnotit jaké je současné postavení firmy a zároveň posoudit její potenciál pro realizování strategického záměru (Fotr a kol., 2020).

3.2.1 Analýza zdrojů podniku

Analýza zdrojů vychází z teorie, že podnik využívá určité množství různých zdrojů. Zdroje tak mohou být základem pro odlišnost jednotlivých podniků. V praxi je prakticky nemožné nalézt dva zcela totožné podniky se stejnými zkušenostmi, zdroji a podnikovou kulturou. (Růčková, & Roubíčková, 2012). Zdroje jsou tedy klíčem k dosažení konkurenční výhody podniku. Konkurenční výhoda vzniká při efektivnějším využívání stávajících zdrojů, případně zapojením jiných zdrojů v porovnání s ostatními podniky. (Sedláčková, & Buchta 2006).

Zdroje se dělí do 4 skupin **hmotné, nehmotné, lidské a finanční**.

Hmotné zdroje tvoří zařízení, stroje, budovy, pozemky aj. Důležité je hodnotit jednotlivé zdroje nejen z hlediska množství nebo výrobní kapacity, ale i z hlediska stáří, technického stavu, spolehlivosti, výkonnosti, hospodárnosti a dalších věcí (Lukášová a kol., 2004).

Mezi **nehmotné zdroje** patří patenty, know-how, licence, goodwill, značka, ochranná známka atd. Mohou představovat klíčovou konkurenční výhodu podniku. Jejich význam neustále roste a musí jim tedy být věnována náležitá pozornost.

Lidské zdroje mohou přinést konkurenční výhody na základě výkonnostní a vzdělanostní struktury zaměstnanců podniku. Úspěšnost podniku je často založena na zkušených manažerech, kreativních pracovnících v oblasti marketingu, schopných prodávajících nebo vynalézavých výzkumnících. Z hlediska lidských zdrojů se tedy hodnotí struktura lidských zdrojů, kvalifikace zaměstnanců, adaptabilita a další. (Vochozka a kol., 2012).

Finanční zdroje tvoří například velikost vlastního kapitálu, náklady na kapitál, míra zadluženosti. Rozborem finančních zdrojů se zabývá **finanční analýza**, která sleduje nejen zdroje stávající, ale také zdroje potenciální a budoucí. (Růčková, & Roubíčková, 2012).

3.2.2 VRIO metoda

Metoda VRIO se zabývá zhodnocením interního prostředí podniku, za účelem nalezení konkurenční výhody v jeho interních zdrojích a schopnostech. Zaměřuje se na podnikové zdroje, které člení na hmotné, nehmotné, lidské a finanční (viz kapitola

3.2.1 *Analýza zdrojů podniku*) (Jakubíková, 2013). Význam jednotlivých zdrojů je posuzován na základě následujících kritérií:

V – Value (hodnota, hodnotnost zdroje). Je podnik schopen za pomoci zdrojů/schopností využít příležitosti a neutralizovat hrozby? Má tento zdroj/schopnost pro podnik hodnotu? Je zdroj nákladný a jak snadno jej lze získat na trhu?

R – Rarity (vzácnost, výjimečnost zdroje). Kolik konkurenčních podniků vlastní tento zdroj? Je zdroj/schopnost raritní?

I – Imitability (napodobitelnost zdroje). Je pro firmy, které tento zdroj nevlastní, nákladné jej napodobit?

O – Organization (organizace). Má firma potřebné schopnosti pro využití zdroje? (Fotr a kol., 2020; Jakubíková, 2013)

Jednotlivé zdroje jsou pak posuzovány na základě těchto základních otázek. Za strategickou výhodu však lze považovat zdroj, který je vyhovující na základě všech čtyř požadavků (viz tabulka 1). Důležité je, že zdroje a schopnosti mají hodnotu pouze v případě, když zvyšují příjmy, snižují náklady, neničí příležitosti a neutralizují hrozby.

Tabulka 1 Hodnocení zdrojů podle analýzy VRIO

Hodnotné?	Vzácné?	Obtížně napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky?
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Tyll (2014, s. 33), zpracováno autorkou

Zdroje a schopnosti nejsou stálé veličiny, jejich hodnotnost se v průběhu času mění vlivem technického rozvoje a rozvoje celé společnosti. Nejedná se pouze o inovace, ale také o změny spotřebitelského chování, populace, preferencí atd. V rámci těchto souvislostí je potřeba zdroje neustále posuzovat, nacházet nové zdroje, případně umět stávajících zdrojů využít jiným způsobem nebo na jiných trzích (Veber a kol., 2017).

3.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza se používá ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a tvoří nedílnou součást finančního řízení. Pro její kvalitní zpracování je důležité mít přístup k informacím o podniku, kdy zdroje dat tvoří např. účetní výkazy, výroční zprávy, oficiální ekonomické statistiky aj. (Růčková, & Roubíčková, 2012).

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří ukazatele **absolutní, rozdílové a poměrové**. Poměrových ukazatelů existuje značné množství a třídí se proto ještě do skupiny na základě jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jedná se např. o ukazatele:

- **Likvidity** – vyjadřuje potenciální schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Zjednodušené řečeno je v čitateli uvedeno, čím může společnost platit a ve jmenovateli to co je nutné zaplatit.
- **Rentability** – slouží jako měřítko pro určení schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu.
- **Zadluženosti** – indikující výši rizika, kterou podnik nese při určitém poměru vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům. Čím více je tedy společnost zadlužena tím vyšší riziko nese, protože musí být schopna splácet závazky i když se podniku nedaří. Cizí kapitál je však levnější než vlastní a určitá míra zadlužení je pro podnik přínosná. (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017).

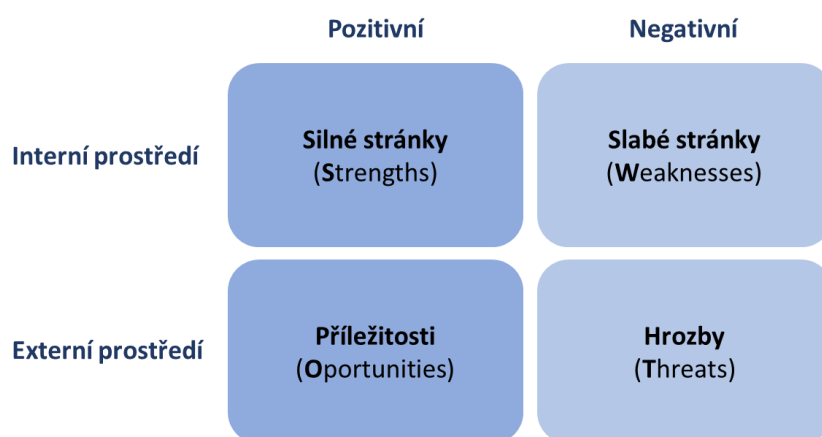
3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem strategické analýzy, který hodnotí strategickou situaci podniku vzhledem k internímu a externímu prostředí. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen faktorů v anglickém jazyce **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**, které se do češtiny překládají jako **silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby**. Hlavním cílem analýzy je určit, jak je podnik schopen reagovat na změny, které vznikají v jeho okolí (Johnson, & Scholes, 2000).

SWOT analýza využívá závěry z předchozích strategických analýz k identifikaci jednotlivých faktorů, které se následně zapisují do SWOT matice (viz obrázek 5 na následující stránce). Pokud má SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie svoji roli, musí její aplikace směřovat k nalezení a zhodnocení vlivů z vnějšího okolí a vnitřní situace podniku. Důležité je také nalezení jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková, & Buchta 2006).

V rámci interního prostředí má každá firma slabé a silné stránky, je však třeba umět je definovat a umět s nimi naložit. Externí prostředí poskytuje možnost využít jeho příležitosti nebo z něj naopak mohou vyplynout nějaké hrozby a rizika, které je vhodné znát dopředu a umět na ně reagovat (Charvát, 2006). Podnik by se měl snažit omezovat své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí a pokusit se předvídat případné hrozby. Pouze tak může podnik dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními (Kozel a kol., 2006).

Obrázek 5 SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 129), zpracováno autorkou

Silné stránky zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům a podniku. Díky nim má podnik silnou pozici na trhu a mohou být použity jako podklad pro konkurenční výhodu.

Slabé stránky představují věci, které podnik nedělá dobře nebo věci ve kterých se ostatním podnikům daří lépe.

Příležitosti jsou faktory, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést podniku úspěch. Pro jejich využití je však podnik musí nejprve identifikovat.

Hrozby jsou trendy a události, které by mohly snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (Blažková, 2007)

Jakubíková (2013, s. 129) v knize popisuje postup pro vytvoření SWOT analýzy ve čtyřech krocích. Doporučuje začít analýzou OT (příležitosti a hrozby) a následně přistoupit k analýze SW (silné a slabé stránky). Ve třetím kroku by měla být přiřazena váha pro identifikované faktory z předchozích kroků, a to na základě brainstormingu, dotazování, diskuze či jiných metod. V závěru analýzy jsou zkoumány vazby mezi externími a interními vlivy.

4 Generování strategických variant

Po zpracování strategické analýzy lze začít formulovat návrhy strategických variant. Nejprve proběhne kontrola stávajícího strategického záměru s tím, že nově vygenerované strategické varianty by měly být v souladu s původním záměrem a respektovat vlivy podnikatelského prostředí. Při tvorbě strategických variant lze využít typologie strategií a obecné metody tvorby strategií (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017; Lukášová a kol., 2004).

4.1 TOWS matice

TOWS matice slouží k vyhodnocení SWOT analýzy. Jejím úkolem je vytvořit podrobnější rozbor a definovat jednotlivé strategie. Matice opět pracuje v rámci interního prostředí se silnými a slabými stránkami, v rámci externího prostředí s příležitostmi a hrozbami. Pro vyhodnocení se mezi sebou prováží jednotlivé části SWOT analýzy a vzniknou nám tak čtyři základní strategie viz obrázek 6 (Jakubíková, 2013; Šafrová, 2019).

Obrázek 6 TOWS matice

	Seznam silných stránek (S)	Seznam slabých stránek (W)
Seznam příležitostí (O)	Strategie (SO) (Strategie využití) Maxi – Maxi	Strategie (WO) (Strategie hledání) Mini – Maxi
Seznam hrozeb (T)	Strategie (ST) (Strategie konfrontace) Maxi – Mini	Strategie (WT) (Strategie vyhýbání) Mini – Mini

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 131); Grasseová a kol. (2012, s. 318), zpracováno autorkou

1. Strategie Maxi – Maxi (SO)

Jedná se o ideální pozici, kdy by měl podnik v rámci strategického záměru uplatnit své silné stránky (S) a zároveň využít identifikované příležitosti (O). Je však důležité ošetřit identifikované hrozby (T) a brát vážně možný projev slabých stránek podniku (W). V reálném životě se však tato strategie využívá pouze zřídka, v tomto kvadrantu tedy nalezneme spíše žádoucí stav, o který podnik usiluje (Váchal a kol., 2013).

2. Strategie Mini – Maxi (WO)

V rámci této strategie musí podnik nejprve vylepšit své slabé stránky (W) za pomoci identifikovaných příležitostí (O), aby dosáhl cíleného rozvoje. K eliminování slabých stránek podniku se poměrně často využívá strategie Joint Venture neboli společný podnik (Fotr a kol., 2020).

3. Strategie Maxi – Mini (ST)

Strategie Maxi – Mini usiluje o vyhnutí se hrozbám (T) nebo alespoň o omezení jejich působení, kterého lze dosáhnout využitím silných stránek (S). Pokud je strategie vhodně navržena a podnik je připraven na působení hrozeb (T), může dojít k posílení konkurenční pozice firmy na trhu (Fotr a kol., 2020).

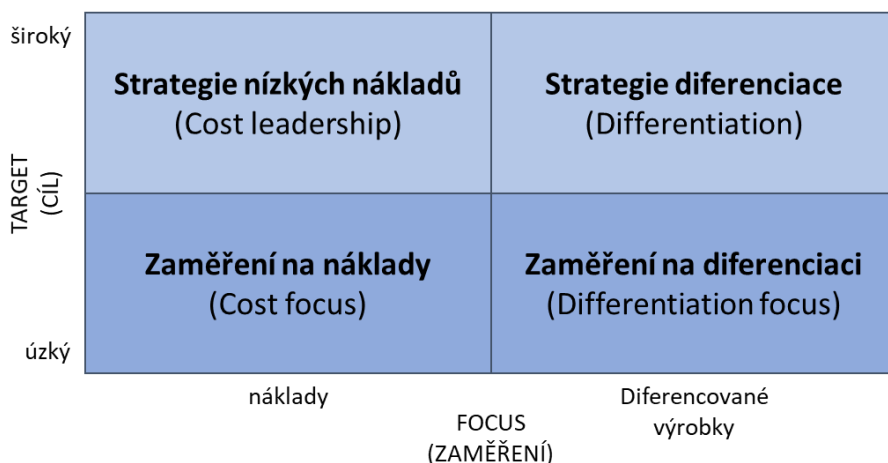
4. Strategie Mini – Mini (WT)

Zaměřením této strategie je omezování dopadu slabých stránek (W) podniku a vyhýbání se hrozbám neboli vnějšímu ohrožení (T). Jedná se o obranné strategie, kdy je pozice podniku riskantní, nejistá a může dojít až k návrhu na likvidaci (Grasseová a kol. 2012).

4.2 Porterovy generické strategie

Jedná se o strategie, které usilují o dosažení konkurenční výhody. Poprvé byly tyto strategie představeny Michaelem Porterem, odtud tedy jejich název (Blažková, 2007). Rozlišujeme tři typy strategie: **nákladová, diferenciací, zaměření**. Přičemž strategie zaměření se zaměřuje na cílový segment pomocí nákladů nebo diferenciací. Rozdělení Porterových generických strategií zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 7 Generické strategie dle Portera



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006, s. 129), zpracováno autorkou

4.2.1 Strategie nízkých nákladů

V rámci této strategie převládají v dané části trhu jednoduché výrobky, které jsou snadno vyrobitelné a konzumovatelné. Rozhodující vliv v konkurenčním boji má tedy cena výrobku nebo služby a s ní současně udržovaná úroveň kvality (Mallya, 2007).

Cílem je mít nejmenší náklady na výrobu a distribuci v odvětví. Tedy nabídnout výrobky za nejnižší cenu nebo nižší než konkurence a dosáhnout tak co největšího podílu na trhu. Pokud podnik zaujímá pozici nízkých nákladů, představuje tak silnou bariéru pro ostatní podniky, které uvažují o vstupu na trh a zároveň brání podnik před substitučními výrobky (Porter, 2004).

Mezi rizika této strategie patří relativně jednoduchý způsob, jak napodobit tuto konkurenční výhodu, dále rychlý technický rozvoj, který může vést ke znehodnocení investice do výrobních kapacit nebo nízká flexibilita při plnění požadavků zákazníků (Lukášová a kol., 2004).

4.2.2 Diferenciace

Strategie diferenciac je založena na principu odlišit se od ostatních a dát zákazníkovi něco jiného než ostatní konkurenti. Cílem je nabídnout něco jedinečného, co zákazník u konkurence nenalezne. Zároveň, ale musí zákazník toto odlišení zaregistrovat, ocenit a nalézt v něm své potřeby a preference (Zuzák, 2011).

Produkt by měl být odlišný, jak z hlediska kvality, tak hlavně postavení značky. Podnik vsází na to, že zákazníci znají jejich značku a výbornou kvalitu produktů, což jim dovolu je stanovit vyšší cenu bez vlivu na změnu poptávky. Strategie diferenciac má potenciál podniku poskytnout nadprůměrné výnosy v odvětví jeho působení. Díky tomu, že zákazníci zůstávají věrní ověřené značce, tvoří strategie diferenciac zároveň ochranu proti pěti konkurenčním silám (Mikoláš, 2005).

Rizika této strategie můžeme spatřit v imitaci značky a produktu. Dále hrozí, že vyšší náklady způsobí příliš vysokou cenu a nebude tak dosaženo odpovídající poptávky. Zákazníci také mohou o výrobky ztratit zájem a spokojit se s levnějším standardem (Červený, Hanzlíková, & Keřkovský, 2016).

4.2.3 Zaměření

Jedná se o strategii, kdy se podnik zaměřuje na specifický druh výrobku nebo služby a přizpůsobuje svoji produkci cílovému segmentu, jehož potřeby nejsou v rámci odvětví konkurencí dostatečně uspokojovány. Tato strategie bývá někdy nazývána také jako „zaplňování mezer“ (Srpková a kol., 2010).

V rámci uspokojování potřeb zákazníků podnik usiluje o to stát se nejlepší či nejlevnější, a tak naplňovat svůj zvolený strategický cíl účinněji nebo efektivněji než konkurence. Podnik se v tomto případě tedy soustředí buď na nízké náklady nebo diferenciaci, případně obojí (Veber a kol., 2017).

4.3 Strategické alternativy

Strategické alternativy vychází z výsledků strategické analýzy a lze s jejich pomocí naplnit strategické cíle podniku. K jejich formulaci musí být vymezena oblast podnikání (Srpková a kol., 2010).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 133) je v této fázi strategického plánování důležité znát odpovědi na otázky, které musí vycházet z výsledků strategické analýzy:

1. Co je naše oblast podnikání (tzn. výrobky, funkce, trhy)? A kam směřujeme do budoucna?
2. Zůstaneme ve stávající oblasti podnikání?
3. Opustíme/omezíme nějaké oblasti podnikání?
4. Budeme expandovat rozšířením výrobků, funkcí nebo trhů?
5. Zkombinujeme do budoucna některé z výše uvedených možností strategického rozvoje?

Z uvedených otázek vyplývá, že z hlediska charakteru dalšího vývoje jsou rozlišovány tyto strategie:

- **expanze** (expansion),
- **omezení** (retrenchment),
- **stability** (stability),
- **kombinovaná** (combination) (Lukášová a kol., 2004).

4.3.1 Strategie stability

Strategii stability využívají podniky, které se se svými výrobky nebo trhy nachází ve stádiu zralosti v rámci vývoje. Podnik je spokojen se svým výkonem, soustředí se na současné cíle a posiluje tak svoji konkurenceschopnost. Zároveň se podnik nezajímá o příležitosti a nečelí výrazným hrozbám. Podnik se soustředí na zlepšení stávajících produktů nebo služeb například z důvodu, že náklady vynaložené na nové aktivity by byly vyšší než výhody, které z nich plynou (Srpková a kol., 2010).

4.3.2 Strategie expanze

Strategie expanze neboli růstu bývá uplatňována podniky, které mají výrobky a trhy před stádiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Strategie směřuje k velkým změnám, např. z hlediska nových výrobků, trhů či zvýšení svého podílu na trhu. Podniky k ní přistupují na základě nalezené příležitosti na trhu, zároveň však sebou nese značné finanční nároky a značná rizika (Lukášová a kol., 2004).

4.3.3 Strategie omezení

Strategie omezení je uplatňována v klesajícím stádiu životního cyklu výrobku a trhu. V rámci této strategie může podnik omezit výrobu nebo zrušit některé výrobky, opustit některé trhy, uzavřít část svých závodů. Dochází také například ke snižování stavu zaměstnanců, omezení marketingu nebo vědeckotechnického rozvoje atd. (Srpková a kol., 2010).

Zároveň však i tato strategie může docílit lepší efektivity podniku, protože díky zrušení určité části výroby může podnik využít uvolněné finanční prostředky ke zefektivnění jiných stávajících činností (Keřkovský, & Vykypěl, 2006).

4.3.4 Kombinovaná strategie

Jedná se o kombinaci tří již zmíněných strategií: stability, expanze, omezení. Kombinovaná strategie je využívána podniky, které mají více obchodních jednotek a nebo se nachází v období podstatných změn vývoje životního cyklu výrobků. Strategie mohou být kombinovány **souběžně**, tzn. že podnik používá více strategií pro jednotlivé strategické obory nebo **sekvenčně**, kdy podnik může stanovit různé strategické alternativy pro budoucí období (např. první dva roky strategii stability, poté strategii expanze) (Keřkovský, & Vykypěl, 2006).

5 Výběr optimální strategie

Výběr optimální strategie je složitý rozhodovací proces, kdy z několika strategických variant je nutno vybrat takovou strategii, která bude mít nejlepší předpoklady k dosažení stanovených strategických cílů (Lukášová a kol., 2004).

Zdálo by se správné vzít v potaz všechny možné varianty, ale to nelze. Rozpracovat všechny strategické varianty by byl velmi pracný a náročný proces a ve většině případů nereálný. Strategičtí manažeři tedy většinou přemýšlí nad variantami a alternativami, jež jsou schopni zformulovat a které by podle nich mohly fungovat (Keřkovský, & Vykypěl, 2006).

Výběr optimální strategie může být ovlivněn stakeholdery, většinou vlastníky. Pro výběr strategie je obvykle použito několik kritérií, kdy mezi nejpřesnější a nejlépe vystihující záměr patří kritéria vhodnosti, proveditelnosti a přijatelnosti (SAFE matice). Z hlediska proveditelnosti strategie je vhodné uvažovat i jaká jsou rizika strategie. (Sedláčková, & Buchta, 2006)

5.1 SAFE matice

Safe matice je metoda na jejímž základě lze hodnotit vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost nové strategie. Název SAFE vychází z jednotlivých parametrů této analýzy Suitability (vhodnost), Acceptability (přijatelnost), Feasibility (uskutečnitelnost) (Červený a kol., 2016).

Vhodnost posuzuje, jak strategie řeší klíčové příležitosti a hrozby, které působí na podnik. Zkoumá, do jaké míry navržená strategie využívá příležitosti a vyhýbá se hrozbě. Dále řeší, zda strategie využívá silných stránek podniku a vyhýbá se jeho slabým stránkám (Blažková, 2007).

Přijatelnost je myšleno, zda zvolená strategie přinese očekávané výsledky zúčastněných stran. Ty můžeme rozdělit na 3 typy (3R) **risk, return a stakeholders reactions**. Risk (riziko) znamená rizikový faktor, který je spojen s nepředvídatelností a negativními výsledky zvolené strategie. Důležité je stanovení přijatelné míry rizika pro podnik. Return (návrtnost) představuje finanční měřítko pro zhodnocení doby návratnosti, za jaký čas jsou kapitálové nároky dané varianty vráceny zpět investorům. Jedná se o poměr kapitálových nároků investice a ročního výnosu. Akceptovatelná doba

návratnosti se může lišit odvětví od odvětví. Stakeholders reaction (reakce zainteresovaných stran) je pravděpodobná reakce zúčastněných stran na navrhovanou strategii, která by mohla mít zásadní vliv (Angvin, Johnson, Regnér, Scholes, & Whittington, 2014).

Uskutečnitelnost zkoumá, zda by strategie mohla v praxi fungovat neboli zda je proveditelná. To závisí na tom, zda podnik dokáže zajistit dostatečné množství výrobních faktorů potřebných k realizaci strategie (technologie, kapitál, kvalifikovanou pracovní sílu, materiál a suroviny, energie apod.). Důležité je neopomenout ani nejrůznější nezbytná povolení, testy nebo licence (Keřkovský, & Vykypěl, 2006).

Funkčnost strategie se tedy posuzuje na základě dvou otázek:

- Disponuje podnik dostatečnými zdroji a schopnostmi pro implementaci strategie?
- Pokud ne, je možné je získat?

Tyto otázky lze aplikovat na všechny oblasti podniku (Angvin a kol., 2014).

5.2 Řízení rizik strategie

Řízení rizik je proces, při kterém se činitel řízení snaží eliminovat vliv stávajících i budoucích faktorů a předkládá řešení, která pomáhají zamezit efekt nežádoucích hrozeb a zároveň využít příležitostí, které se nabízí (Fotr a kol., 2020).

Tento proces by měl být zakomponován do všech činností podniku a být pomocníkem pro každodenní rozhodování. Řízení rizik spočívá v neustálém, proaktivním a systematickém přístupu k řízení strategických a provozních rizik v rámci celé organizace. Proces řízení rizik se skládá z identifikace, analýzy, zhodnocení, ošetření, zmírnění a monitoringu rizik (Zuzák, 2009).

5.2.1 Identifikace a analýza rizik

Analýza rizik je identifikace jevů, událostí a faktorů, které mohou mít dopad na výsledky aktiv. (Smejkal, & Rais, 2013). Mezi základní pojmy v identifikaci a analýze rizik patří **aktivum, hrozba a zranitelnost**. Pod pojmem aktivum nalezneme vše, co má pro podnik hodnotu, která může být ovlivněna působením hrozby. Aktiva členíme na hmotná a nehmotná. Hrozba je vše, co představuje nežádoucí vliv, nebezpečí nebo může

způsobit škodu. Zranitelnost definujeme jako slabinu nebo nedostatek analyzovaného aktiva, který využívá hrozba k naplnění nežádoucího vlivu (Tichý, 2006).

V souvislosti s předchozími definicemi můžeme podle Smejkal a Raise (2013, s. 99) vyjádřit riziko jako „míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody (**nežádoucímu následku**).“

Identifikace rizik je jedna z nejdůležitějších fází řízení rizik, protože řídit lze jen ta rizika, která podnik včas rozpozná a stanoví vhodné způsoby pro jejich ošetření. Účelem této fáze je stanovit všechny faktory, které představují negativní nebo pozitivní vliv pro dosažení cílů podniku. Mezi nástroje pro identifikování rizikových faktorů můžeme zařadit například kontrolní seznamy, skupinové diskuse, kognitivní mapy, nástroje analýzy podnikatelského prostředí (Porterův model pěti sil, PESTEL analýza, SWOT analýza atd.) (Veber a kol., 2017). Výstupem identifikace rizik by měl být základ pro **katalog rizik** neboli písemný záznam všech faktorů rizika (Fotr a kol., 2020).

Po identifikaci rizik následuje **analýza rizik**, která poskytuje vstupy pro jejich hodnocení. V rámci analýzy rizik je stanovena intenzita dopadu rizika na podnik a pravděpodobnost jeho výskytu. Z nich se poté stanoví **důležitost** (úroveň) **rizika** (R), která bývá nejčastěji vyjádřena jako součin **intenzity dopadu** (D) a **pravděpodobnosti výskytu** (P). Tedy pomocí vzorce: $R = D \times P$ (Grasseová a kol., 2012).

Pro určení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu lze využít semikvantitativní způsob hodnocení, viz následující tabulka.

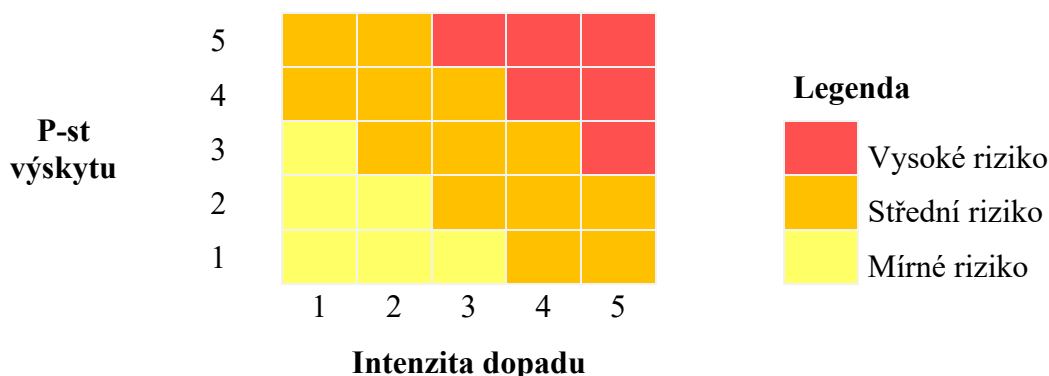
Tabulka 2 Bodová škála hodnocení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu

Počet bodů	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu (v %)
1	Velmi nízká	Téměř nemožná (1 až 20)
2	Nízká	Výjimečně možná (21 až 40)
3	Střední	Běžně možná (41 až 60)
4	Vysoká	Vysoce pravděpodobná (61 až 80)
5	Velmi vysoká	Hraničí s jistotou (81 až 100)

Zdroj: Grasseová a kol. (2012, s. 163); Korecký, Trkovský (2011, s. 281), zpracováno autorkou

Katalog rizik tvoří základ pro sestavení mapy rizik (Fotr a kol., 2020). **Mapa rizik**, nebo jinak řečeno **matice rizik**, slouží k získání přehledu o rizicích a jejich síle. Do mapy rizik zapisujeme identifikovaná rizika, která mohou být vnějšího i vnitřního původu. Pro každé identifikované riziko musí být stanoveno časové období, pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu (viz tabulka 2). V matici nalezneme na ose x intenzitu dopadu a na ose y pravděpodobnost výskytu rizika. Podle toho, do jaké oblasti bude riziko na základě jeho úrovně zakresleno, bude také následně navrženo bezpečnostní opatření (Zuzák, 2009). Na následujícím obrázku je zobrazena mapa rizik, do které se zapisují identifikovaná rizika, podle stanovené intenzity dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Obrázek 8 Mapa rizik s lineární stupnicí intenzity dopadu



Zdroj: Smejkal, Rais (2013, s. 133), zpracováno autorkou

Mírné riziko: Tato rizika je možné akceptovat, nevyřazují se z evidence a nejsou přijata žádná opatření k jejich eliminaci.

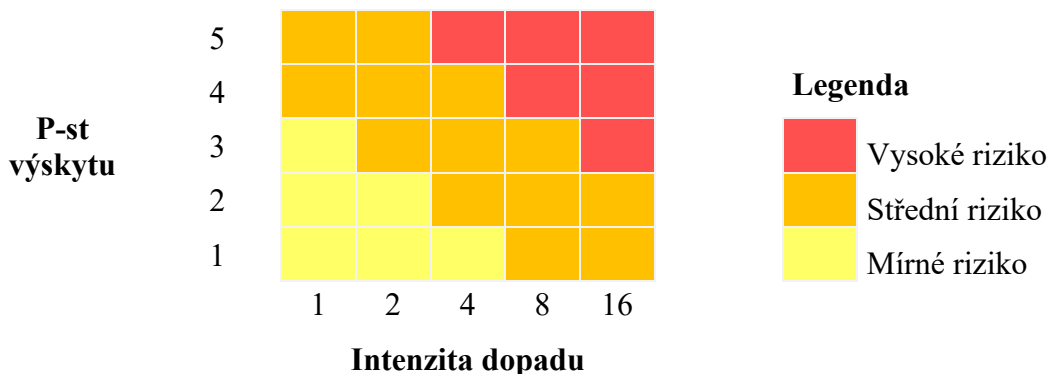
Střední riziko: Pro tato rizika je nutné přijetí adekvátních opatření a zpracovat plán jejich ošetření. Riziko je průběžně sledováno a posouzeno při pravidelné kontrole.

Vysoké riziko: Jedná se o rizika nacházející se v kritické oblasti a vyžadují okamžité přijetí nápravy. Dopad tohoto rizika na společnost může být kritický. Tato rizika by měla mít v organizaci nejvyšší prioritu a měl by být vypracován postup pro jejich eliminaci. (Smejkal, & Rais, 2013)

Podle autorů Hnilici a Fotra (2009, s. 40) však není vhodné využít pro intenzitu dopadu lineární stupnici. Lineární stupnice by měla být ponechána pouze pro pravděpodobnost výskytu. Pro intenzitu dopadu autoři doporučují využít **mocninné stupnice** (1, 2, 4, 8, 16), viz obrázek 9. V případě, že by obě stupnice zůstaly lineární dochází k problému,

že vysoce pravděpodobná rizika s nízkým dopadem na podnik dostanou v součinu ($R = D \times P$) stejnou výslednou hodnotu jako rizika s minimální pravděpodobností výskytu, ale přesto s velice vysokým a nebezpečným dopadem.

Obrázek 9 Mapa rizik s nelineární stupnicí intenzity dopadu



Zdroj: Hnilica, Fotr (2009, s. 41), zpracováno autorkou

Přestože může být stanovení důležitosti rizik užitečné, je důležité brát v potaz, že stanovené číselné ohodnocení jejich významnosti může být vždy do určité míry subjektivně ovlivněno (Hnilica, & Fotr, 2009).

5.2.2 Ošetření rizik – strategie 4T

S rozhodováním o riziku a jeho ošetřením úzce souvisí dva pojmy **riziková kapacita** (Risk Capacity) a **přijatelnost rizika** (Risk Appetite). Riziková kapacita se běžně definuje jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je podnik schopen ustát. Neboli taková velikost ztráty, která ještě zásadně neovlivní působení podniku. Přijatelnost rizika je výše ztráty, kterou je podnik svolný přijmout vůči své rizikové kapacitě.

Strategie 4T je využívána pro ošetření rizik, kdy označení 4T v sobě skrývá čtyři různé přístupy pro ošetření rizika. Přístupy vychází z anglických názvů **Take, Treat, Transfer a Terminate**. Do češtiny tyto přístupy překládáme jako retence (přijetí), redukce, přenos a vyhnutí se riziku (Tichý, 2006). V následující tabulce lze vidět zjednodušený pohled, jak využít strategii 4T pro ošetření rizik.

Tabulka 3 Metody pro ošetření rizik v podniku

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Přenos rizika
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Smejkal, Rais (2013, s. 169), zpracováno autorkou

Retence rizika (Take)

Retence (přijetí) rizika je pravděpodobně nejčastější metoda, jak zvládnout riziko. Přijetí rizika může být činěno vědomky i nevědomky, záleží, zda bylo riziko předem rozpoznáno. Zároveň může být retence rizika dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je provázena rozpoznáním rizika a přijutím ztráty, kterou riziko obsahuje. K dobrovolnému přijetí rizika dochází, když neexistují žádné lepší možnosti. Nedobrovolná retence vzniká v případě, že jsou rizika nevědomě zadržena nebo riziko nelze přenést či se mu není možné vyhnout (Smejkal, & Rais, 2013).

Redukce rizika (Treat)

Pro redukci rizika jsou využívány dva přístupy. Jedná se o snížení pravděpodobnosti výskytu nebo snížení následků. Pro snížení pravděpodobnosti výskytu jsou uplatňovány metody odstraňující nebo alespoň redukující příčiny vzniku rizika. Snížení následku neboli závažnosti dopadu rizika se aplikuje pro již proběhlé události, kterým se nelze v podnikání vyhnout, s cílem urychlit obnovu zasaženého aktiva. Jedná se například o přijatá administrativní opatření, vytváření finančních a materiálových rezerv atd. Pro oba přístupy platí, že rizika mohou být minimalizována na straně hrozby nebo na straně aktiva. (Grasseová a kol., 2012).

Přenos rizika (Transfer)

V rámci tohoto opatření rozlišujeme **částečný** nebo **úplný** přenos rizika na jiné subjekty. Transfer rizika však neodstraní příčiny vzniku události, ale pouze tlumí její případné dopady. Běžně využívaným nástrojem pro přenos rizika je pojištění. Rizika však mohou být také přesunuta na další subjekty jakou jsou například dodavatelé nebo odběratelé. V těchto případech se přesun rizika zprostředkuje pomocí uzavírání dlouhodobých kupních smluv s předem určenou cenou nebo stanoveným minimálním množstvím zboží, které musí být odebráno. Dále se může jednat o leasing nebo odkup krátkodobých pohledávek atd. (Fotr a kol., 2020).

Vyhnutí se riziku (Terminate)

Vyhnutí se riziku se uplatňuje v případě, že pravděpodobnost výskytu i dopadu tohoto rizika je značně vysoká a podnik tedy riziko nechce přijmout. Daná aktivita se tedy omezí, ukončí, nebo zastaví hned na začátku. Rizikům se však není možné vyhýbat dlouhodobě, pokud se chce podnik dál vyvíjet a růst (Tichý, 2006).

6 Metodologie práce

Cílem diplomové práce je zpracovat strategickou analýzu společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o. a na základě výsledků z jednotlivých analýz vhodně navrhnout několik strategií budoucího vývoje společnosti.

Pro zpracování diplomové práce bylo důležité prostudovat odborné publikace k dané tématice a tyto poznatky implementovat při zpracování teoretické části. Jednalo se především o literaturu zaměřující se na strategický management, strategickou analýzu a metody, které pro ni byly využity. Přehled všech použitých zdrojů v diplomové práci je uveden v kapitole *Seznam použitých zdrojů*.

Praktická část vychází z poznatků uvedených v teoretické části a zaměřuje se přímo na vybranou společnost. Pro tuto část práce byly využity informace z webových stránek společnosti, interní materiály a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti. Rozhovory byly řízené a probíhaly na základě mnou předem připravených otázek, s cílem získat všechny potřebné informace pro strategickou analýzu. Rozhovor byl uskutečněn se zaměstnankyní oddělení nákupu, finanční ředitelkou společnosti, manažerkou ISŘ (integrovaného systému řízení), vedoucím oddělení obchodu a s vedoucím oddělení výroby.

Všechny mnou navržené strategické alternativy budoucího vývoje byly následně zkonzultovány a zhodnoceny pomocí kritérií SAFe matice s výkonným ředitelem společnosti Mgr. Petrem Vicendou.

7 Představení vybrané společnosti

Tato diplomová práce je zaměřena na společnost Saferoad Czech Republic a její působení na českém trhu.

Společnost Saferoad Czech Republic vznikla v roce 1995, s názvem FLOP – dopravní značení s. r. o. Tehdejší specializací byla instalace svislého dopravního značení, zrcadel, světelných řad a semaforů. V roce 2005 byly dokončeny vlastní prostory společnosti na Sulkově, kde sídlí dodnes. Na základě výrazného růstu společnosti byla navázána spolupráce s nadnárodní norskou společností Saferoad Holding AS, která má zastoupení téměř po celé Evropě. Společnost FLOP se 1. června 2015 stala plnou součástí skupiny Saferoad, což vedlo ke změně obchodního názvu na Saferoad Czech Republic s.r.o. Dále bylo přijato logo norské společnosti viz obrázek 10 (Saferoad Czech Republic s.r.o., 2022a).

Do konce roku 2020 byla společnost vlastněna ze 40 % Pavlem Foltýnem a z 60 % norskou společností Saferoad Holding AS s celkovou výší základního kapitálu 100 000 Kč. Poté Pavel Foltýn odprodal svůj zbylý podíl norské společnosti. V současné době má společnost nového obchodní jednatele, kterým je Tomáš Aubrecht.

Obrázek 10 Logo společnosti



Zdroj: Saferoad Holding AS (2022a)

7.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma: SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

Sídlo: Plzeňská 666, 330 21 Líně

Identifikační číslo: 25229761

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice.cz, 2022).

7.2 Přehled produktů a služeb

Saferoad Czech Republic nabízí velký rozsah produktů, odborných znalostí a inovačních řešení na celém území ČR. Ty lze shrnout do následujících skupin:

Svodidlové systémy

Společnost nabízí kompletní portfolio svodidel, které lze využít ve všech oblastech a úrovních zadržení na silnicích i mostech. Svodidlové systémy jsou dále členěny na ocelové, dřevoocelové, mostní a dočasné. Společnost nabízí jejich přímý prodej nebo prodej včetně montáže.

Tlumiče a ochranné prvky

Jedná se o záchytné systémy využívané pro zmírnění nárazu vozidel do překážek. Instalována jsou nejčastěji v nebezpečných místech, kdy se montují přímo před samotné překážky, které nelze odstranit nebo přemístit (např. stromy). Tlumiče a ochranné prvky se dále dělí na bezpečnostní ukončení svodidel, ochrany samostatných překážek, trvalé tlumiče nárazu. Společnost nabízí přímý prodej tlumičů nebo prodej včetně montáže.

Protihlukové stěny

Protihlukové stěny slouží k omezení hluku v místech s jeho vysokou intenzitou. Jedná se především o obydlené oblasti v okolí vysokorychlostních silnic, železničních drah apod. Společnost se snaží poskytovat takové varianty řešení, které snižují problém hluku a zároveň jejich instalace neuškodí vzhledu krajiny. Společnost nabízí opět různé druhy protihlukových stěn, konkrétně silniční, železniční, dočasné a protihlukové stěny pro veřejnost sloužící k odhlučnění soukromých prostor.

Dopravní značení (DZ)

Z hlediska dopravního značení společnost zajišťuje dočasné i trvalé dopravní značení, kdy jejich technologie splňují všechny zákonem stanovené požadavky. Společnost dokáže zákazníkům vyrobit značky a symboly na zakázku podle potřeb. Dopravní značení lze rozdělit na vodorovné, dočasné a svislé. Společnost nabízí přímý prodej jednotlivých produktů nebo jejich prodej včetně montáže.

Dopravně-inženýrské opatření (DIO) a rozhodnutí (DIR)

Jedná se o službu, v rámci které je zpracována příslušná projektová dokumentace pro navržení řešení přechodné dopravní situace na pozemních komunikacích (stavební

úpravy na silnicích, výkopové práce, uzavírky). V rámci projektu je společnost schopná vyjednat i potřebné souhlasy od státních úřadů.

Zimní údržba

Společnost vykonává zimní údržbu v oblasti statutárního města Plzeň. Dále se stará o údržbu účelových komunikací, parkovišť a areálů. V rámci zimní údržby společnost nabízí odprodej posypových materiálů pro zajištění bezpečí na silnicích a chodnicích po dobu zimního období (Saferoad Czech Republic s.r.o., 2022b).

Letní údržba

Od roku 2021 vykonává Saferoad Czech Republic letní údržbu pro Ředitelství silnic a dálnic ČR ve spolupráci s dalšími třemi organizacemi. V rámci této údržby společnost Saferoad Czech Republic provádí čištění a metení komunikací, čištění trubních propustků a vpustí, dále opravu a čištění svislého dopravního značení, zábradlí a svodidel.

7.3 Mise a vize společnosti

Hlavní misí společnosti je přispívat k větší bezpečnosti na silničním provozu. S tím souvisí i jejich hlavní slogan *"Děláme silnice bezpečnější"*, který je součástí i jejich loga viz obrázek 10 kapitola 7.1 *Charakteristika společnosti*.

Společnost se hlásí k hnutí **Vize nula** (viz obrázek 11). Jedná se o celosvětové hnutí, jehož cílem je nulový počet zabitých a vážně zraněných obětí dopravních nehod. Vize společnosti je tedy definována jako *„Jsme odhodláni vyvíjet řešení bezpečnosti silničního provozu, která aktivně přispívají ke snižování počtu vážně zraněných a zabitých lidí při dopravních nehodách.“* (Saferoad Holding AS, 2022b).

Obrázek 11 Vize nula



Zdroj: Saferoad Holding AS (2022b)

8 Strategická analýza externího prostředí společnosti

Pro zhodnocení externího prostředí společnosti Saferoad Czech Republic byla vybrána PESTEL analýza zabývající se jejím makrookolím, dále Porterův model pěti sil, benchmarking a mapa konkurenčních skupin, které analyzují mezookolí nebo jinak řečeno oborové okolí vybrané společnosti.

8.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza se zabývá nejširším okolím společnosti (makrookolím). Jedná se o rozšířenou verzi PEST analýzy, kdy jsou navíc zkoumány legislativní a ekologické faktory. V práci budou definovány pouze faktory, které mají zásadní vliv na působení společnosti Saferoad Czech Republic. Na základě této analýzy lze později stanovit příležitosti a hrozby, vyplývající z jednotlivých faktorů.

8.1.1 Politické faktory

Česká republika se stala v roce 2004 součástí Evropské unie, což přináší možnost využívání **jednotného trhu**. Tento faktor je pro společnost Saferoad Czech Republic nespornou výhodou, protože dodavatelské společnosti sídlí například v Německu, Nizozemsku nebo Francii.

Další významné politické faktory nalezneme v Programovém prohlášení vlády Petra Fialy, které bylo schváleno 6. ledna 2022. Vláda v rámci dopravy plánuje **rozšíření dálniční sítě**. Jejím cílem je do roku 2025 rozšířit stávající dálniční síť až o 200 km. Dále chce například zvýšit kapacitu vybraných silnic I. třídy a vybudovat obchvaty u měst a obcí, které jsou přetíženy tranzitní dopravou. Všechny tyto body Programového prohlášení, tak mohou mít **pozitivní dopad na zisk společnosti** v případě realizace některé z plánovaných veřejných zakázek (Ministerstvo dopravy ČR, 2022a).

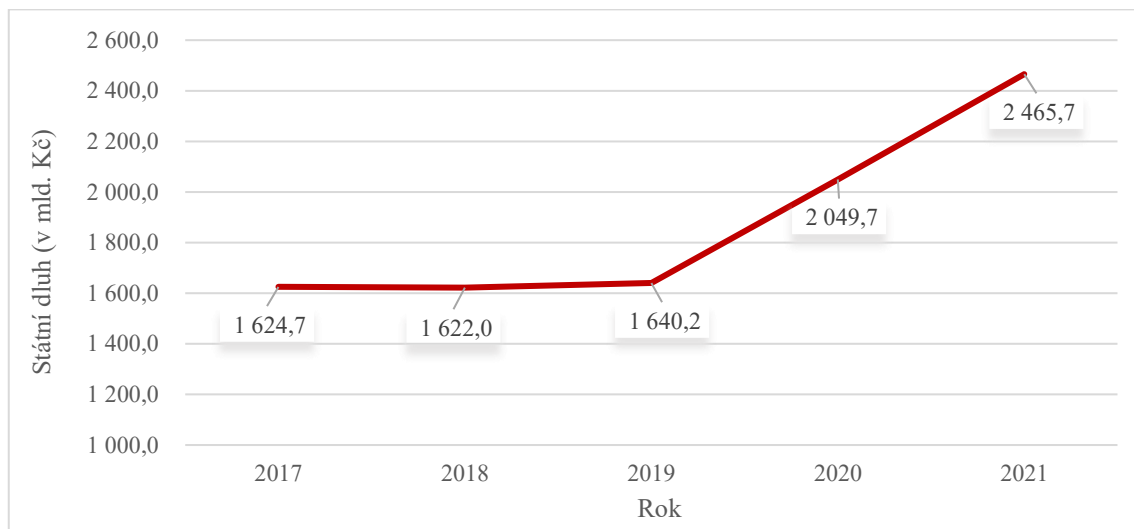
Vzhledem k tomu, že se společnost Saferoad Czech Republic účastní veřejných zakázek může pro ni mít pozitivní vliv také **novela zákona o zadávání veřejných zakázek**. V rámci, které se připravuje reforma Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, jejíž cílem má být posílení jeho role pro garanci férové soutěže (Vláda ČR, 2022).

8.1.2 Ekonomické faktory

Hospodaření každé společnosti je z velké části ovlivněno ekonomickým vývojem státu, kde podniká a jeho makroekonomickými ukazateli.

Státní dluh za poslední dva roky v porovnání s HDP vzrostl z 28,5 % na skoro 41 %. Výrazně k tomu přispěly náklady na podpůrná opatření v boji proti koronaviru. Na konci roku 2021 byl státní dluh 2 465,7 mld. Kč (Stanjura, 2022).

Graf 1 Vývoj státního dluhu v letech 2017-2021



Zdroj: Ministerstvo financí České republiky (2022b), zpracováno autorkou

Prudký nárůst státního dluhu zobrazuje graf 1. Zvyšování státního dluhu není pro společnost Saferoad Czech Republic příznivé. Výše státního dluhu může ovlivnit státní rozpočet, a tudíž i investice na dopravní stavby, ze kterých plynou hlavní příjmy společnosti.

Roční průměrná **nezaměstnanost** v České republice narůstá od roku 2019, kdy činila 2,9 % a v roce 2021 už 3,8 %. V Plzeňském kraji, kde sledovaná společnost působí byla hodnota v roce 2021 pod celkovým průměrem ČR a činila 3,1 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022). Nízká nezaměstnanost přispívá k růstu mezd, což pro společnost v porovnání s ostatními kraji není výhodné.

Z hlediska **inflace** byl zaznamenán ve druhé polovině roku 2021 významný nárůst, kdy docházelo k rozvolňování protiepidemických opatření a lidé tak začali více utrácet peníze a společnosti zvyšovat svoje ceny (Evropská centrální banka, 2021). Pro rok 2022 se v 1. čtvrtletí očekává hodnota okolo 10 % a průměrná roční inflace 8,5 %. Podle ministerstva financí by k vysoké míře inflace měl výrazně přispět nárůst cen

plynu, elektřiny, ropy a jednotkové náklady práce (Ministerstvo financí České republiky, 2022a). Nyní se místo poklesu inflace předpokládá, že kvůli válce na Ukrajině dojde k roztočení druhého kola tzv. „válečné“ inflace. Pokud by však tento konflikt přerostl v mezinárodní hovoří se o stagflaci, která by vyvolala také značný růst míry nezaměstnanosti (Kovanda, 2022). Vysoká inflace je pro společnost hrozbou z hlediska zdražování cen dodavatelů a dopravců, se kterými společnost spolupracuje.

V souvislosti s rostoucí inflací dochází také k výraznému **navyšování úrokových sazeb ČNB**. Zvyšování úrokových sazeb se promítne do vyšších sazeb bank u úvěrů a vkladů. To pro podniky i společnost Saferoad Czech Republic znamená větší rozvážnost nad finančními aktivitami. Pro domácnosti to znamená preferenci v tvoření úspor před okamžitou spotřebou (Česká národní banka, 2022b).

Vzhledem k tomu, že společnost spolupracuje se zahraničními dodavateli, je důležité sledovat **kurz eura**. V roce 2020 se kurz pohyboval mezi 26 a téměř 28 Kč. Ke konci roku byl zaznamenán pokles v důsledku zvyšování úrokových sazeb Českou národní bankou (ČNB) a v roce 2021 byla průměrná cena za 1 euro 25,6 Kč (Kurzy.cz, 2022b). Dle prognózy ČNB je pro rok 2022 a 2023 predikován kurz okolo 24 Kč (Česká národní banka, 2022a). Vlivem konfliktu na Ukrajině však v současné době dochází k oslabení koruny vůči euru (Kurzy.cz, 2022a), což pro společnost opět není výhodné.

8.1.3 Sociální faktory

V České republice žije k 31. září 2021 celkem 10 682 029 obyvatel. Průměrný věk dožití obyvatel dlouhodobě roste a tím dochází také k oddálení odchodu do důchodu. To může mít příznivý vliv z hlediska **udržení kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců** (Český statistický úřad, 2021).

V rámci celostátního sčítání dopravy, které proběhlo v roce 2020 a 2021, bylo zjištěno že doprava od posledního sčítání v roce 2016 narostla v průměru od 10 % (Ministerstvo dopravy ČR, 2022b). **S rostoucím počtem automobilů na silnicích** se zvyšuje riziko dopravních nehod. Tudíž je kladen důraz na zajištění bezpečnosti a zmírnění následků dopravních nehod v čemž může pomoci instalace kvalitních svodidel a dopravního značení.

V rámci vzdělávání dochází k mírnému poklesu zájmu o studium s výučním listem, **roste ale zájem o technické obory** (Národní ústav pro vzdělávání, 2019).

V Plzeňském kraji v roce 2021 přesto dosáhlo středního vzdělání s výučním listem celkem 1 253 žáků, což je v porovnání s minulým rokem o 151 více absolventů (Český statistický úřad, 2022d). V Plzeňském kraji je celkem 26 škol, které nabízí střední vzdělání s výučním listem, kdy u několika z nich nalezneme obor strojí mechanik (Školy online, 2022). Tento faktor je příznivý pro společnost Saferoad Czech Republic, protože tito studenti by mohli nalézt uplatnění na výrobních pozicích společnosti.

8.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro společnost Saferoad Czech Republic důležité, protože mohou vytvářet konkurenční výhodu z hlediska rychlosti, kvality a montáže.

V tomto odvětví je kladen důraz na bezpečný silniční provoz. Proto z hlediska inovací je například u svodidel **snaha o neustálé zlepšování jejich zádržnosti** tak, aby udržela i velmi těžká motorová vozidla. Projevuje se tedy úsilí o vyvinutí pevnějších materiálů. Dnes se používají pevnější mikrolegované oceli, což posunulo vývoj svodidel výrazně dopředu, svodidla jsou tak tenčí a až o 30 % lehčí.

V souvislosti s Green deal (dohoda v rámci EU o snižování emisí) dochází v oblasti technologií k tlaku na **snižování celkových emisí, hlavně emisí CO₂**. To se dotkne také hutního průmyslu, kdy náklady na snížení celkových emisí budou nemalé a odrazí se v ceně prodávaných svodidel na trhu.

8.1.5 Environmentální faktory

Společnost se zaměřuje na 3 cíle udržitelného rozvoje OSN, kdy jedním z nich je **odpovědná spotřeba a výroba**. Důraz na životní prostředí je v odvětví, kde společnost Saferoad Czech Republic působí stále důležitější pro získání certifikace produktů využívaných na pozemních komunikacích.

V České republice je nakládání s obaly upraveno zákonem č. 477/2001 Sb. Tento zákon ukládá povinnosti podnikajících právnických a fyzických osob při uvádění obalů na trh nebo do oběhu. Dále ukládá povinnost ohledně zpětného odběru odpadů, recyklaci a nakládání s vratnými obaly (Ministerstvo životního prostředí, 2022). Společnost usiluje o **bezpečnou manipulaci, přepravu a třídění nebezpečného zboží a odpadu**. V rámci odpadu společnost produkuje plasty, papír, komunální odpad, beton, železo a nebezpečný odpad (např. barvy na vodorovné značení), který vyžaduje specifické zacházení.

Společnost Saferoad Czech Republic vlastní a provozuje několik mobilních zdrojů (např. automobily, nákladní automobily, elektrocentrály atd.). Pro tyto zdroje musí být v souladu s **ochranou ovzduší** zajištěn pravidelný servis, seřizování motorů a kontrola emisí dle platných předpisů.

8.1.6 Legislativní faktory

Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. působí na trhu, který je silně ovlivněn poptávkou a plány stavebního sektoru. Za strategii rozvoje a udržování silniční sítě nese odpovědnost Ministerstvo dopravy ČR, přičemž klíčovou institucí pro naplnění státních záměrů je Ředitelství silnic a dálnic (ŘSD). Díky tomu je v tomto tržním prostředí několik významných legislativních faktorů, které ovlivňují činnost společností v něm podnikajících.

Mezi důležité legislativní faktory, které ovlivňují chod společnosti patří zejména **soubor předpisů a dokumentací pro pozemní komunikace (PK)**. Do této skupiny patří například zákon č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích a jeho prováděcí vyhláška, dále stavební zákon nebo zákon o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb. (Politika jakosti pozemních komunikací, 2022).

Ministerstvo dopravy společně s ŘSD ČR rozvíjí a spravuje **systém jakosti pozemních komunikací**. Jeho součástí je řada technických a smluvních předpisů, metodických pokynů, přehled schválených (certifikovaných) materiálů a výrobků pro použití na pozemních komunikacích ČR atd. (Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2022).

Dále se musí společnost řídit **rozšířenými pravidly v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)**. Práce na pozemních komunikacích je totiž ovlivněna nepředvídatelným chováním řidičů projíždějících vozidel, kteří tak zvyšují rizika. Práce na pozemních komunikacích za provozu tedy může ohrozit nejen bezpečnost pracovníků, ale také bezpečnost silničního provozu.

8.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze konkurenčního prostředí, ve kterém společnost Saferoad Czech Republic působí. Tento model vychází z předpokladu, že pozice společnosti v tržním prostředí je ovlivněna pěti základními faktory.

8.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Saferoad Czech Republic je součástí skupiny Saferoad, díky čemuž má možnost využívat dodavatelů v rámci této skupiny za výhodnější ceny. Zároveň je **jediným distributorem těchto produktů v České republice**. Jedná se hlavně o svodidla, tlumiče nárazu a žlutou pásku určenou pro vodorovné značení. Společnost Saferoad Czech Republic má také možnost v rámci skupiny předkládat své návrhy na vývoj bezpečnostních systému odpovídající požadavkům českého trhu.

Hlavním dodavatelem **svodidel** je Saferoad RRS GmbH se sídlem v Německu a pro Saferoad Czech Republic dodává svodidla s názvem řady Safestar a Megarail. Z tuzemských dodavatelů společnost spolupracuje se společností Liberty Ostrava a.s., od kterého odebírá svodidla s názvem řady NH. Liberty Ostrava vyrábí tzv. „česká svodidla“, která bývají upřednostňována správci komunikací nižších tříd například z důvodu zachování jednotného profilu. Saferoad Czech Republic však s touto společností nemá stanovený jednotný ceník produktů. Ceny jsou stanovovány individuálně pro konkrétní projekty, což **zvyšuje vyjednávací sílu tohoto dodavatele**.

Dále mezi významné dodavatele společnosti patří společnost Tertu Equipments, která sídlí ve Francii. Ta pro společnost Saferoad Czech Republic dodává **dřvoocelová svodidla**. Společnosti mezi sebou uzavřeli smlouvu o výhradním prodeji, kdy společnost Tertu Equipments dodává svodidla v rámci českého trhu pouze společnosti Saferoad Czech Republic. Ta je poté prodává či přímo montuje v České republice.

Z hlediska **dopravního značení** společnost využívá převážně české dodavatele, kdy například štíty pro dopravní značky dodává společnost GS PLUS s.r.o. U této společnosti má Saferoad Czech Republic nasmlouvané zvýhodněné ceny a dopravu zdarma, díky vysokým odběrům a nastavené dlouhodobé spolupráci.

Vzhledem k tomu, že společnost odebírá materiál hlavně od sesterských společností v rámci skupiny, lze vyhodnotit **vysokou závislost odběratele na dodavateli**.

8.2.2 Hrozba rivality

Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. nabízí **široké portfolio produktů a služeb** (viz kapitola 7.2 *Přehled produktů a služeb*) a na českém trhu existuje pouze malé množství podniků, které by dokázaly nabídnout stejně široký sortiment. Lze však nalézt celou řadu podniků se zaměřením například pouze na distribuci svodidel či dopravního značení.

Mezi podniky panuje v odvětví **značná rivalita**, protože rozdíly mezi nabízenými produkty jsou minimální. Produkty používané na pozemních komunikacích musí splňovat určitá kritéria a projít certifikací. Důležitou roli pro získání zakázky tedy má nabídnutá **cena a rychlost dodání produktů**. To způsobuje, že se dodavatelé v boji o zakázku ubíjí pomocí snižování svých marží.

Růst odvětví je ovlivněn státním sektorem. Celková délka dálniční sítě v ČR vzrostla v letech 2016–2020 celkem o 75,6 km (Ministerstvo dopravy ČR, 2020). V porovnání s dalšími zeměmi Evropy (celkem 30 zemí) se ČR dostala za roky 2016 až 2019 z 16. pozice na 11. v počtu celkových km dálniční sítě. Můžeme tedy zaznamenat významný růst odvětví. Nicméně v porovnání např. s Německem není nárůst až tak markantní (Eurostat, 2022).

Vzhledem k tomu, že společnost realizuje zakázky na celém území ČR, je vhodné zhodnotit její konkurenci v rámci celého území. Za největšího konkurenta jsou společnostmi Saferoad Czech Republic považovány **Značky Morava a.s.** Tato společnost sídlí v obci Brantice v Moravskoslezském kraji a nabízí obdobnou šíři sortimentu jako společnost Saferoad Czech Republic. Další společností s podobnou, ale menší šíří sortimentu je **Kaska s.r.o.** se sídlem v Českých Budějovicích. Společnost se stejně jako Saferoad Czech Republic zaměřuje na prodej a montáž dopravního značení, svodidel, dále na zpracování dopravně inženýrského opatření a pronájem značek.

Společnost **Vesiba s.r.o.** sídlí v Praze a působí hlavně v oblasti montáže svodidel na celém území České republiky a na Slovensku. Díky velkému výběru svodidlových systémů, tak tvoří konkurenci pro společnost Saferoad Czech Republic na českém trhu. Mezi další významné konkurenty v oblasti montáže svodidel můžeme zařadit společnost **SVOSTR s.r.o.** se sídlem v Ostravě nebo **Svodidla s.r.o.** se sídlem v Praze.

V oblasti distribuce **tlumičů nárazu** není v České republice vysoká konkurence. Figurují zde však další dvě společnosti. Jednou z nich je **HRADIL CZ s.r.o.** se sídlem

v Kostomlatech nad Labem a druhou je společnost **Renanova s.r.o.** se sídlem v Blatnici pod Sv. Antonínkem v Jihomoravském kraji.

V rámci Plzeňského kraje tvoří konkurenci společnost **Značky Plzeň s.r.o.** se sídlem v Kaznějově a **Silnice Chmelíř s.r.o.** se sídlem v Plzni. Rozsah činností těchto společností je však oproti společnosti Saferoad Czech Republic malý. Značky Plzeň s.r.o. nabízí dopravní značení, zábradelní a svodidlové systémy. Silnice Chmelíř s.r.o. nabízí dopravní značení, opravu a údržbu komunikací. **Nabídka jednotlivých produktů je však nízká.** Společnosti získávají převážně menší zakázky na pronájem dopravního značení v Plzeňském kraji, protože na velké projekty nemají dostatečné zdroje.

Pro sledování **konkurence v oblasti přímého prodeje produktů** může společnost využít webové stránky www.pjpk.cz (politika jakosti pozemních komunikací), kde v sekci *Výrobky a systémy* nalezne přehled všech certifikovaných výrobků a systémů, které lze použít na českých komunikacích, a to včetně jejich distributorů.

8.2.3 Hrozba nahraditelnosti produktů

V tomto odvětví panují přísné podmínky. Produkty, které společnost distribuuje musí splňovat určitá kritéria a podmínky kvality. Aby bylo možné produkty použít na silničních komunikacích v České republice, musí být nejprve schváleny Ministerstvem dopravy ČR. Vzhledem k tomu, že všichni musí dodržet stejné podmínky, je v tomto odvětví **substituce prakticky nemožná.**

8.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele společnosti Saferoad Czech Republic můžeme rozdělit na státní a soukromý sektor. Obrat společnosti je přibližně z 80 % tvořen zakázkami pro soukromý sektor a z 20 % pro sektor státní. Nicméně převážná většina zakázek realizovaných pro odběratele ze soukromého sektoru je opět financována ze státního rozpočtu.

Do **státního sektoru** spadá Ředitelství silnic a dálnic ČR a samostatné krajské správy a údržby komunikací. Nejčastějším předmětem distribuce pro tyto subjekty je oprava bezpečnostních prvků, které společnost dříve nainstalovala na dopravní komunikaci a došlo k jejich poškození v důsledku dopravní nehody. V tomto případě je **vyjednávací síla odběratele spíše nízká.** Protože jak již bylo zmíněno společnost Saferoad Czech Republic je jediným distributorem produktů ze skupiny Saferoad na českém trhu a musí

se tedy podílet na opravě buď formou montáže nebo přímého prodeje produktů jiné montážní společnosti. Dalším významným orgánem je Statutární město Plzeň, pro které Saferoad Czech Republic vykonává letní a zimní údržbu.

Společnost Saferoad Czech Republic se dále účastní vypsanych veřejných zakázek, a to buď samostatně nebo v případě zakázky většího rozsahu uzavře sdružení se společností podnikající v oblasti dopravních staveb, jako je například společnost Doprastav CZ s.r.o. Zde je však **vliv odběratele znatelný**, protože zadavatel veřejné zakázky udává požadované podmínky a kvalifikaci, které musí být dodrženy.

V rámci **soukromého sektoru** obchoduje Saferoad Czech Republic hlavně s velkými stavebními společnostmi jako například Porr a.s., STRABAG a.s., COLAS CZ, Metrostav Infrastructure a.s. a další. Zde je společnost Saferoad Czech Republic v roli subdodavatele nebo prodejce svodidlového materiálu, dopravního značení atd. V rámci **subdodávek** Saferoad Czech Republic pomáhá například při výstavbě dálnic většího rozsahu. Daný odběratel vysoutěží zakázku a společnost Saferoad Czech Republic pro něj následně instaluje bezpečnostní prvky. Vzhledem k tomu, že na trhu působí více dodavatelů, kteří jsou schopni subdodávky realizovat a mezi produkty je pouze malý prostor pro jejich diverzifikaci (musí splňovat stejné podmínky pro certifikaci), je **závislost odběratele na dodavateli malá**. Velkou roli tedy hraje cenová nabídka jednotlivých společností.

8.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

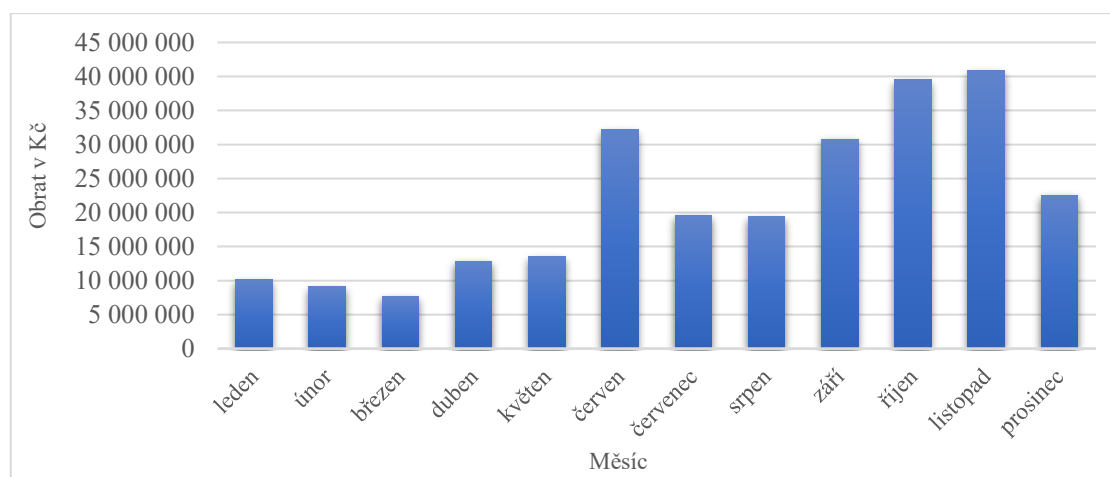
V oblasti podnikání, ve které společnost Saferoad Czech Republic působí je bariérou vstupu do odvětví vysoká míra **standardizace**. Produkty používané pro český trh musí splňovat striktní normy a být certifikované. Nově vstupující společnosti také musí počítat s **vysokými vstupními investicemi** pro zakoupení specializovaného vybavení a těžké techniky, jako jsou například beranidla určená k zatloukání svodidlových sloupků do země.

Nově začínající podnik bude muset zvládnout udržet náklady na pracovníky, technické vybavení, dopravu a cenu materiálu. **Úspora z rozsahu** lze dosáhnout pouze v rámci ceny nakupovaného materiálu a logistiky. Při zakoupení většího objemu materiálu lze získat výhodnější ceny, což se odráží i v nákladech na logistiku, kdy plně naložený kamion vyjde společnost výhodněji. Podmínkou je však získání zakázky o velkých objemech, aby nedocházelo k nadměrným zásobám materiálu.

Nové podniky budou také bojovat s konkurencí, která je na trhu již dlouho, má vybudované jméno a potřebné zkušenosti. Právě zkušenosti jsou důležité pro získání veřejné zakázky, kdy podnik musí doložit **reference** z historicky dokončených staveb. Těchto referencí však lze dosáhnout sdružením s podnikem, který již reference má. Konkurenční podniky také znají limity ohledně snižování svých cen, aby pro ně zakázka nebyla ztrátová. Snižování cen na úkor marží je uplatňováno v konkurenčním boji o zakázku.

V neposlední řadě musí nově vstupující podnik naplánovat **financování fixních nákladů** v období přibližně od prosince do března. Protože podnikání v tomto oboru je sezónní a silně ovlivněno počasím. Tento jev znázorňuje graf 2, kde je zachycen obrat společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o. za rok 2021.

Graf 2 Obrat společnosti Saferoad Czech Republic v jednotlivých měsících v roce 2021



Zdroj: Interní zdroje společnosti (2022), zpracováno autorkou

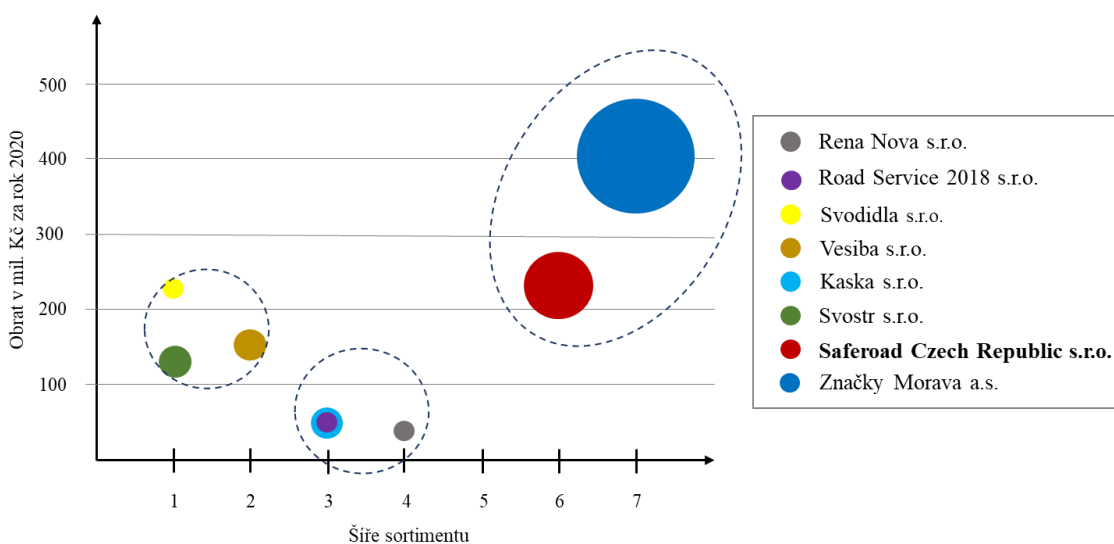
Z grafu je vidět, že největší obrat měla společnost Saferoad Czech Republic v červnu, říjnu a listopadu a největší propad je v prvních třech měsících na začátku roku. Výhodou společnosti jsou tržby v souvislosti se zimní údržbou, které v mrazivých měsících zmírňují propad.

Největší bariéru pro vstup do odvětví tedy tvoří počáteční investice a požadavek vlády na reference z předchozích staveb. Nicméně žádná z těchto bariér není zásadní překážkou pro vstup do odvětví. I přes to nepředstavuje nově vstupující konkurence vysokou hrozbu, protože rivalita v tomto tržním prostředí je vysoká a diverzifikace produktů minimální. Zároveň jsou hlavními kritérii pro získání zakázky nízká cena a požadovaná certifikace, v podstatě tedy nedochází k oddanosti odběratelů vůči konkrétní značce.

8.3 Mapa konkurenčních skupin

Vzhledem k tomu, že společnost Saferoad Czech Republic má **největší tržby z prodeje a montáže svodidel**, byly pro mapu konkurenčních skupin vybrány podniky, které tvoří konkurenci primárně v této oblasti. Jedná se o podniky, které se zúčastní veřejných zakázek pro Ředitelství silnic a dálnic ČR a zabývají se montáží svodidel plus dalšími činnostmi. Zároveň byly vybrány takové subjekty, které nejsou velkými stavebními společnostmi. Jinak řečeno podniky, které se **nezabývají** stavební činností ve smyslu budování komunikací, kdy montáž svodidel by tvořila pouze menší část jejich obrátu.

Obrázek 12 Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: CRIF (2022); Hlídač státu (2022); zpracováno autorkou

V mapě konkurenčních skupin nalezneme na ose x šíři sortimentu, tzn. kolik produktů a služeb společnost z hlediska bezpečnostních řešení nabízí (např. dopravní značení, svodidla, tlumiče nárazu atd.). Osa y znázorňuje obrát společností v milionech korun za rok 2020. Velikost kruhu (tržní podíl) je dána celkovou hodnotou smluv mezi společnostmi a Ředitelstvím silnic a dálnic ČR shromážděvaných od roku 2016. Hodnoty obsažené v mapě konkurenčních skupin nalezneme v tabulce A1 v příloze A.

V mapě lze na základě zvolených charakteristik vytvořit 3 strategické skupiny:

1. Svodidla s.r.o., Svostr s.r.o., Vesiba s.r.o., jejichž hlavní zaměření je pouze distribuce svodidel, čemuž by odpovídal také tržní podíl z hlediska zasmluvněných zakázek.

2. Road Service 2018 s.r.o., Rena Nova s.r.o. Kaska s.r.o., které nabízí již více produktů než první skupina. V případě společností Road Service 2018 a Kaska se jedná navíc o dopravní značení a dopravně inženýrské opatření, u společnosti Rena Nova o tlumiče nárazu, protihlukové stěny a clony proti oslnění. Nicméně to jsou společnosti do 20 zaměstnanců, které nemají kapacitu na větší množství zakázek. Jejich tržní podíly jsou tedy ve výsledku srovnatelné s první skupinou.

3. Saferoad Czech Republic s.r.o. a Značky Morava a.s. mají velmi podobný sortiment nabízených produktů a služeb. Jejich tržní podíly jsou u ŘSD ČR v porovnání s ostatními vyobrazenými společnostmi největší. Nicméně rozdíl obrátu na ose y mezi těmito dvěma společnostmi je téměř dvojnásobný a mohly by tedy v rámci strategických skupin vystupovat odděleně.

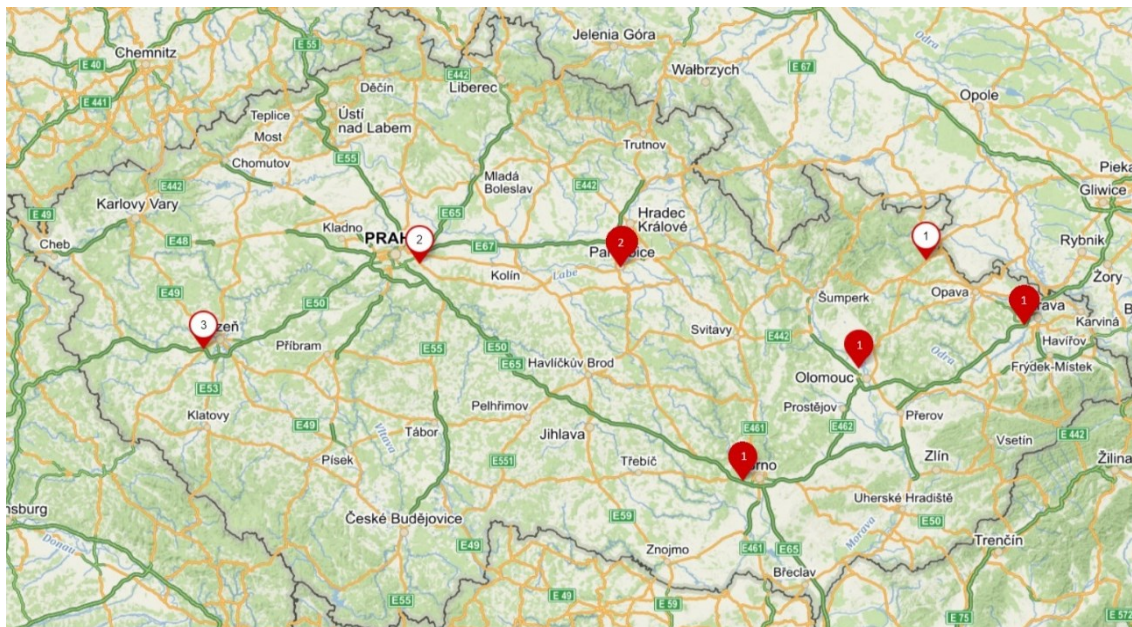
8.4 Benchmarking

Benchmarking je metoda sloužící ke zvyšování kvality podniku, kdy se porovnávají produkty, služby či osvědčené postupy s předními konkurenčními společnostmi. Nejvýznamnější konkurenční společností pro společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. jsou Značky Morava, a. s., které sídlí v Moravskoslezském kraji v obci Brantice a podílí se na výstavbě silnic a dálnic v České republice i na Slovensku.

8.4.1 Porovnání geografické polohy

Značky Morava a.s. jsou součástí skupiny CIDEM HOLDING, která dále vlastní její slovenskou pobočku Grames s.r.o. a společnost Silverton s.r.o. Značky Morava a.s. mají v ČR další 3 střediska (Brno, Ostrava, Olomouc). Při vykonávání zakázek spolupracují se společností Silverton s.r.o. se sídlem v Praze a jejím střediskem v Pardubicích (viz obrázek 13 na následující stránce). Z hlediska polohy mají tedy dobré geografické rozmístění středisek, což jim přidává na konkurenční výhodě v boji o zakázky díky nižším nákladům na dopravu, stravném a nocležném zaměstnanců. Společnost Saferoad Czech Republic má zastoupení pouze ve svém sídle na Sulkově poblíž Plzně. Náklady se snaží snižovat pomocí pronájmu externího skladu v místě realizované zakázky, aby se minimalizovalo množství překládek a vykládek materiálu.

Obrázek 13 Geografická poloha konkurenční společnosti v rámci ČR



Zdroj: Mapy.cz (2022), zpracováno autorkou

Na mapě jsou bílými body označena sídla společností: 1) Značky Morava a.s., 2) Silverton s.r.o., 3) Saferoad Czech Republic s.r.o. Červené body označují střediska jednotlivých společností.

Díky geografickému rozmístění může společnost Značky Morava snadněji nabídnout nižší ceny na zakázky. To přispívá k tomu, že společnost snadněji získává zakázky na opravu svodidel v Moravskoslezském kraji, která byla původně nainstalována společností Saferoad Czech Republic. Pro opravu musí sice zakoupit svodidla od společnosti Saferoad Czech Republic, ale mají navíc zisky z montáže.

8.4.2 Porovnání vybraných charakteristik

Tabulka 4 Porovnání vybraných charakteristik se společností Značky Morava a.s. za rok 2020

Vybrané charakteristiky	Saferoad Czech Republic	Značky Morava
Počet zaměstnanců	53	128
Mzdové náklady (v tis. Kč)	38 967	65 758
Mzdové nákl. na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	735	513
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	204 610	410 224
Tržby za prodej zboží (v tis. Kč)	7 782	2 230

Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

Jak můžeme vidět v předchozí tabulce 4, Značky Morava mají z hlediska tržeb za prodej výrobků a služeb dvojnásobný tržní podíl oproti společnosti Saferoad Czech Republic. Společnost také čítá více než dvakrát tolik zaměstnanců. Přičemž jejich roční náklady na 1 zaměstnance (mzdové náklady/počet zaměstnanců) jsou přibližně o 200 tisíc Kč ročně nižší. Saferoad Czech Republic má však oproti Značkám Morava více než trojnásobné tržby za prodej zboží, protože v rámci přímého prodeje nabízí nejen prodej dopravního značení, ale také svodidla ze skupiny Saferoad.

8.4.3 Porovnání portfolia produktů a služeb

Společnost Značky Morava a.s. nabízí velmi podobné spektrum produktů a služeb jako Saferoad Czech Republic s.r.o., kdy pro přehlednost a možnost porovnání byla vytvořena následující tabulka.

Tabulka 5 Porovnání portfolia produktů a služeb se společností Značky Morava a.s.

Portfolio produktů a služeb	Saferoad Czech Republic s.r.o.	Značky Morava a.s.
Svodidlové systémy	✓	✓
Tlumiče a ochranné prvky	✓	
Protihlukové stěny	✓	
Svislé dopravní značení	✓	✓
Vodorovné dopravní značení	✓	✓
Dopravně inženýrské rozhodnutí a opatření	✓	✓
Zimní údržba	✓	✓
Letní údržba	✓	✓
Údržba a oprava komunikací		✓
Výstavba a rekonstrukce mostních objektů		✓
Údržba zeleně a dřevin		✓

Zdroj: Saferoad Czech Republic s.r.o. (2022b), Značky Morava a.s. (2022), zpracováno autorkou

Největší množství nabízených produktů mají Značky Morava v rámci dopravního značení, kam spadá svislé a vodorovné dopravní značení. Oproti společnosti Saferoad Czech Republic nabízí navíc světelné LED systémy ZNAKLINÉ pro osvětlení přechodů nebo PARKINGURU, což je zábrana parkovacího místa na dálkové ovládání.

V porovnání se Značkami Morava nabízí Saferoad Czech Republic v rámci **svodidel** větší množství jednotlivých typů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.2.1 *Vyjednávací síla dodavatelů*, Saferoad Czech Republic primárně nabízí svodidla společnosti Saferoad RRS GmbH, dále nabízí svodidlové systémy české společnosti Liberty Ostrava a.s., která je zároveň hlavním dodavatelem Značek Morava. Díky pravidelnému vysokému

odběru budou mít Značky Morava se společností Liberty Ostrava sjednané výhodnější cenové podmínky než společnost Saferoad Czech Republic. Tento faktor opět nahrává ve prospěch společnosti Značky Morava, a to v boji o zakázku, kde budou předmětem montáže svodidla společnosti Liberty Ostrava například z důvodu zachování jednotného profilu.

Obě společnosti provádí zimní a letní údržbu obecních chodníků, vozovek atd. Saferoad Czech Republic více vyniká v rámci zimní údržby, kdy vlastní 2 sypače pro údržbu komunikací. Značky Morava mají rozsáhlejší nabídku v rámci letní údržby, kdy provádí údržbu zeleně a dřevin konkrétně například kosení trávníků nebo odborné řezy keřů a stromů. V oblasti letní a zimní údržby si však společnosti nemohou konkurovat, protože tyto služby vykonávají pouze v rámci svých měst případně krajů.

Společnost Značky Morava dále nabízí **pronájem vysokozdvizné plošiny**, kdy v případě vlastní potřeby má plošinu k dispozici. Společnost Saferoad Czech Republic plošinu nevlastní a je tedy nucena si ji půjčovat. Dle odhadů nákupního oddělení je však plošina zapůjčována přibližně pětkrát do roka na 2-3 hodiny, proto společnost zatím neuvažuje, že by v budoucnu do nákupu plošiny investovala.

8.4.4 Porovnání prodeje zboží a propagace

Obě společnosti nabízí **přímý prodej zboží** s osobním odběrem v sídle společnosti či dodáním za využití externího dopravce. Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. realizuje přímý prodej na základě poptávky od zákazníka, kdy je následně vystavena cenová nabídka, která je zákazníkem potvrzena závaznou objednávkou. Značky Morava tento proces podstatně zjednodušují možností nakupování na jejich **internetovém e-shopu**, kde má zákazník možnost nákupu dopravních značek, vodorovného dopravního značení a příslušenství.

Pro **propagaci** využívají obě společnosti webové stránky v rámci, kterých provozují Značky Morava zmíněný e-shop. Z hlediska obsahu mají webové stránky společnosti Značky Morava **detailnější popis** nabízeného zboží včetně uvedení strojů a vozů, které využívají při práci. Společnost Saferoad Czech Republic má u nabízeného zboží pouze stručný popis v bodech bez uvedení konkrétních strojů a vozů. Dále obě společnosti využívají pro propagaci např. Facebookové stránky, LinkedIn a YouTube. Značky Morava využívají **navíc Instagram**, společnost Saferoad Czech Republic ale přispívá články do časopisu **Silniční obzor, Silnice a železnice nebo Expats CZ**.

9 Strategická analýza interního prostředí společnosti

Pro zhodnocení interního prostředí společnosti byla vybrána analýza zdrojů společnosti, VRIO metoda a finanční analýza.

9.1 Analýza zdrojů společnosti

Každá společnost využívá určité množství různých zdrojů, které mohou být základem pro odlišení se od ostatních a klíčem k dosažení konkurenční výhody. V rámci této kapitoly budou představeny hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje společnosti Saferoad Czech Republic.

9.1.1 Hmotné zdroje

Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. sídlí na Sulkově, kde má zakoupený pozemek, na kterém stojí hlavní sídlo společnosti včetně skladu a garáží. Sídlo společnosti je strategicky situované u silnice I/26 (Plzeň-Domažlice) a poblíž nájezdu na dálnici D5 (Praha-Německo).

K 31. 12. 2021 vlastní společnost dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě více než 46 mil. Kč. Součástí dlouhodobého majetku je **rozsáhlý vozový park**, který čítá 16 osobních aut, 10 dodávek, 8 nákladních aut, 2 sypače pro zimní údržbu, 1 zametač a 1 nákladní automobil přizpůsobený na splachování komunikací a čištění vpustí („výcucník“) pro práci během letní údržby. Automobil na čištění vpustí a splachování vozovky byl specificky uzpůsoben pro práci na komunikacích I. třídy. Jedná se **o originální nástavbu, zatím jedinou v ČR**. Nástavba je osazena navíc dvěma čistícími prorážejícími hlavami ve tvaru trojúhelníku, které se využívají k vyčištění trubních propustků do hloubky až 40 m. Dále je nástavba vybavena zařízením k uvolňování poklopů vpustí do 400 kg.

V rámci vodorovného značení využívá společnost 6 strojů. Jedná se o velké **stroje**, značky Hofmann, pro aplikaci plastu nebo barvy. Pro montování svodidel vlastní společnost 5 beranidel značky Orteco.

9.1.2 Nehmotné zdroje

Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1995. Za tu dobu si na trhu vytvořila **image** a získala mnohé potřebné **zkušenosti** v oboru. V roce 2015 se společnost stala součástí skupiny Saferoad, což přispělo k posílení know-how společnosti a přístupu k zahraničním technologiím.

V rámci nehmotných zdrojů společnost ke své činnosti využívá **software** Helios Inuvio (podnikový informační systém). Celková hodnota software dle rozvahy k 31. 12. 2021 činí 102 tisíc Kč (Justice.cz, 2022).

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách společnost Saferoad Czech Republic je jediným distributorem produktů společnosti Tertu Equipments (dřevoocelová svodidla) a produktů společností ze skupiny Saferoad (svodidla, tlumiče nárazu) na českém trhu. Aby mohla společnost Saferoad Czech Republic nabízet tyto výrobky, musí odpovídat určitým normám pro český trh a projít procesem certifikace. Například svodidla pro získání certifikátu musí splňovat normy ČSN EN 1317-1, ČSN EN 1317-2, ČSN EN 1317-5. Dále musí být posouzena jejich shoda autorizovanou osobou a schválena Ministerstvem dopravy ČR podle zákona č. 361/2000 Sb. jako silniční záchytné systémy. Společnost Saferoad Czech Republic disponuje **certifikáty a osvědčeními** pro používání produktů z řad svodidel, tlumičů nárazu, vodorovného dopravní značení atd.

Společnost Saferoad Czech Republic je dále držitelem 3 certifikátů pro podporu výkonu činnosti:

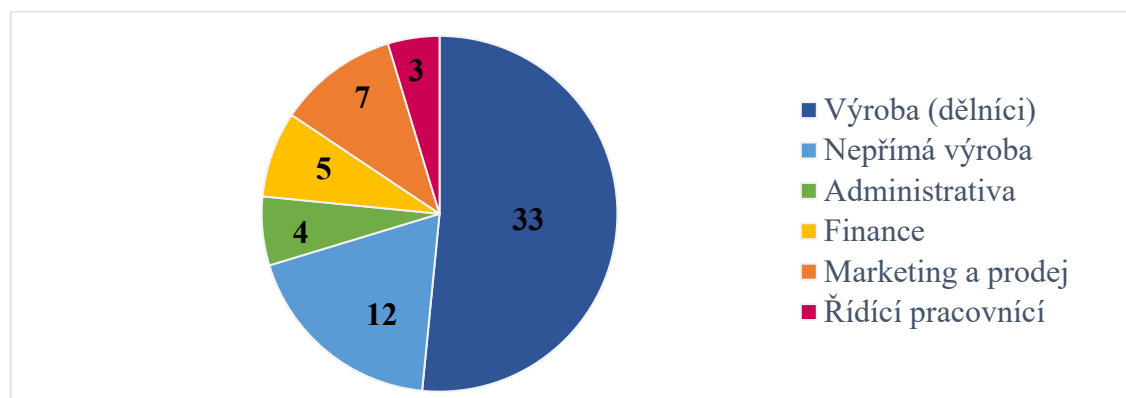
- Certifikát systému managementu kvality (ČSN ISO 9001:2016),
- Certifikát systému environmentálního managementu (ČSN ISO 14001:2016),
- Certifikát systému managementu BOZP (ČSN ISO 45001:2018).

Na základě těchto certifikátů má společnost zavedený integrovaný systém řízení (ISR), který odpovídá rozsahu uvedených norem. Jeho prioritou je uspokojení požadavků, potřeb a přání zákazníků poskytováním kvalitních služeb.

9.1.3 Lidské zdroje

Společnost Saferoad Czech Republic zaměstnává k 31. 1. 2022 celkem 64 zaměstnanců. Počet zaměstnanců za jednotlivá oddělení můžeme vidět na následujícím grafu.

Graf 3 Počet zaměstnanců společnosti podle oddělení k 31. 1. 2021



Zdroj: Interní zdroje společnosti (2022), zpracováno autorkou

Z grafu je patrné, že největší zastoupení v počtu zaměstnanců má výroba (dělníci). Přesto společnost nedisponuje dostatečným množstvím výrobních pracovníků, hlavně pro montáž svodidel, a stále hledá nové zaměstnance. V rámci této skupiny nalezneme také **13 pracovníků**, kteří vlastní **řidičské oprávnění skupiny C+E včetně profesního průkazu**. Těchto řidičů je na trhu práce nedostatek a pro společnost Saferoad Czech Republic jsou nepostradatelným lidským zdrojem.

Druhé největší zastoupení má nepřímá výroba, kam patří vedoucí pracovníci pro jednotlivá oddělení výroby, příprava výroby a skladníci. Z celkového počtu pracovníků pracuje ve společnosti **11 zaměstnanců**, kteří jsou součástí společnosti **více než 10 let**, jedná se o kvalifikované zaměstnance s cennými zkušenostmi v oboru. Mezi tyto zaměstnance patří např. finanční ředitelka a ředitel výroby. Převážně se však jedná o pracovníky nepřímé výroby.

Školení a vzdělávání pracovníků vyžadované různými zákonnými nařízeními je ve společnosti samozřejmostí. Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.1.6 *Legislativní faktory* důležité je školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce, dále montáže produktů (např. svodidel) a školení profesních řidičů.

9.1.4 Finanční zdroje

Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. je od roku 2021 plně vlastněna norskou společností Saferoad Holding AS se **základním kapitálem** ve výši 100 000 Kč.

Dle zprávy nezávislého auditora o ověření účetní závěrky sestavené k 31. 12. 2020 společnost dlužila celkem 5,1 mil. Kč na **spotřebitelských úvěrech** u Komerční banky, OBERBANK a ČSOB s úrokovou sazbou pod 2 % a se splatností 2-5 let. Dále společnost splácí závazky z **finančního leasingu**, které k výše uvedenému datu činily 6,3 mil. Kč. Jednalo se o leasing na 2 signalizační přívěsy, 1 osobní a 3 nákladní automobily. Ukončení všech těchto leasingů by se mělo uskutečnit v průběhu roku 2023. Posledním závazkem jsou přijaté půjčky od mateřské společnosti Saferoad Holding AS v hodnotě 9,1 mil. EUR (Justice.cz, 2022).

Hodnota pohledávek činila dle VZZ na konci roku 2020 přibližně 65 mil. Kč. Z toho cca 17 mil. Kč tvořily dlouhodobé pohledávky (Justice.cz, 2022). Do dlouhodobých pohledávek spadají **pozastávky** (zádržné) s dobou splatnosti 3-5 let. Zádržné je posuzováno jako část dílčí ceny za provedené dílo, které slouží jako záruka pro zadavatele, že zhotovitel zajistí nápravy vad a nedodělků, které by se případně objevily v záruční době.

9.2 VRIO metoda

Metoda VRIO se zabývá zhodnocením interního prostředí společnosti, za účelem nalezení konkurenční výhody v interních zdrojích a schopnostech. V této kapitole budou posouzeny zdroje, definované v kapitole 9.1 *Analýza zdrojů společnosti*, na základě hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a jejich významu pro organizaci.

Tabulka 6 VRIO metoda - vyhodnocení zdrojů společnosti

Zdroj	Hodnotné?	Vzácné?	Obtížně napodobitelné?	Organizačně využitelné?
Budova	Ano	Ne		
Vozový park + stroje	Ano	Ne		
Software	Ano	Ne		
Úvěry a finanční leasing	Ano	Ne		
Automobil na čištění vpustí a splachování vozovky	Ano	Ano	Ne	
Certifikáty v rámci ISŘ	Ano	Ano	Ne	
Kvalifikovaní zaměstnanci	Ano	Ano	Ne	
Image a zkušenosti	Ano	Ano	Ano	Ano
Certifikáty a osvědčení pro používání produktů	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Zdroje v předchozí tabulce jsou seřazeny podle konkurenčních důsledků pro společnost. Můžeme vidět, že budovy, vozový park + stroje, software, úvěry a finanční leasing jsou pro společnost z hlediska zdrojů sice hodnotné, ale už ne zcela vzácné, jsou tedy **konkurenčně neutrální**. Společnost má na svém pozemku vlastní budovu, rozsáhlý vozový park a stroje. Nicméně tyto hmotné zdroje jsou pro působení v tomto odvětví nezbytné. Bez potřebných dopravních prostředků a strojů nelze vykonávat zakázky a u konkurence tedy nalezneme podobnost i když třeba v menším rozsahu. V rámci softwaru společnost využívá program Helios Inuvio. Tento software využívá opět více podniků a není tedy nijak výjimečný. Z hlediska financování využívá společnost cizí zdroje jako jsou spotřebitelské úvěry a finanční leasing. Tyto cizí zdroje jsou pro společnost vzácné, protože pro ni mají hodnotu a společnost může s jejich pomocí využívat různé příležitosti. Nicméně většina konkurenčních společností využívá cizí zdroje k financování, a proto nebyly určeny jako vzácné.

Společnost také disponuje zdroji, které jsou hodnotné i vzácné. Jedná se tedy o **dočasnou konkurenční výhodu**. Do této skupiny je zařazen automobil na čištění vpustí a splachování vozovky. Tento automobil je hodnotný a díky své originální nástavbě, zatím jediné v ČR, také vzácný. Napodobení tohoto stroje je náročné pouze po finanční stránce, kdy se pořizovací cena pohybuje okolo 6 mil. Kč. Další dočasnou konkurenční výhodou jsou certifikáty v rámci ISŘ, kterými společnost vykazuje jistou známku kvality pro získání zakázky, a ne všechny konkurenční podniky těmito certifikáty disponují. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro společnost velkým přínosem a jsou tedy hodnotní, zároveň jsou vzácní, protože disponují potřebnými znalostmi. Ze společnosti však mohou podat výpověď, a proto je nelze brát jako trvalou konkurenční výhodu.

Z hlediska **trvalé konkurenční výhody** společnost disponuje certifikáty a osvědčeními k výrobkům, které nabízí na českém trhu jako jediná. Druhou trvalou konkurenční výhodou je image a získané zkušenosti za dobu působení společnosti na trhu.

9.3 Finanční analýza

Pro zhodnocení finanční situace společnosti je využit výpočet běžné likvidity, rentability tržeb a celkové zadluženosti. Hodnoty pro výpočet jednotlivých ukazatelů byly získány z výkazů zisků a ztrát za jednotlivá období a jsou obsaženy v tabulce 7.

Tabulka 7 Vybrané hodnoty z rozvahy a VZZ společnosti Saferoad Czech Republic za rok 2017-2021 v tis. Kč

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	158 049	158 268	172 883	204 610	215 872
Tržby z prodeje zboží	13 826	52 220	17 994	7 782	20 480
EAT	10 533	5 217	-5 990	3 980	5 996
EBIT	13 025	6 680	-7 004	5 190	7 847
Aktiva celkem	153 756	157 511	140 904	149 702	162 733
Dlouhodobý majetek	49 730	53 447	48 284	55 296	46 107
Oběžná aktiva	103 320	103 520	78 027	95 713	116 061
Zásoby	16 984	17 255	15 222	13 673	27 526
Pohledávky	46 533	67 108	37 687	63 534	64 929
Peněžní prostředky	33 421	11 380	13 236	16 780	5 204
Cizí zdroje	64 383	73 886	63 269	69 653	76 687
Rezervy	1 138	1 213	1 311	1 462	5 893
Dlouhodobé závazky	25 292	28 104	24 713	18 332	20 186
Krátkodobé závazky	37 953	44 566	37 245	49 859	50 608
Osobní náklady	39 421	46 528	56 188	52 857	54 335
Mzdové náklady	28 959	34 205	41 135	38 967	39 705
Počet zaměstnanců	56	67	63	53	64

Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

9.3.1 Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity (CR - Current Ratio) popisuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti (viz rovnice 1). Jinak řečeno kolikrát může společnost uspokojit své věřitele při proměně veškerých oběžných aktiv v daném okamžiku na peněžní prostředky. Doporučená hodnota běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 až 2,5. S rostoucí hodnotou klesá riziko platební neschopnosti. Ukazatel však také závisí na typu odvětví, množství a ceně zásob (Knápková a kol. 2017).

Rovnice 1 Běžná likvidita

$$CR = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Knápková a kol. (2017, s. 94)

Do vzorce jsou pro oběžná aktiva dosazeny zásoby materiálu, krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky z tabulky 7. Krátkodobým finančním majetkem společnost nedisponuje.

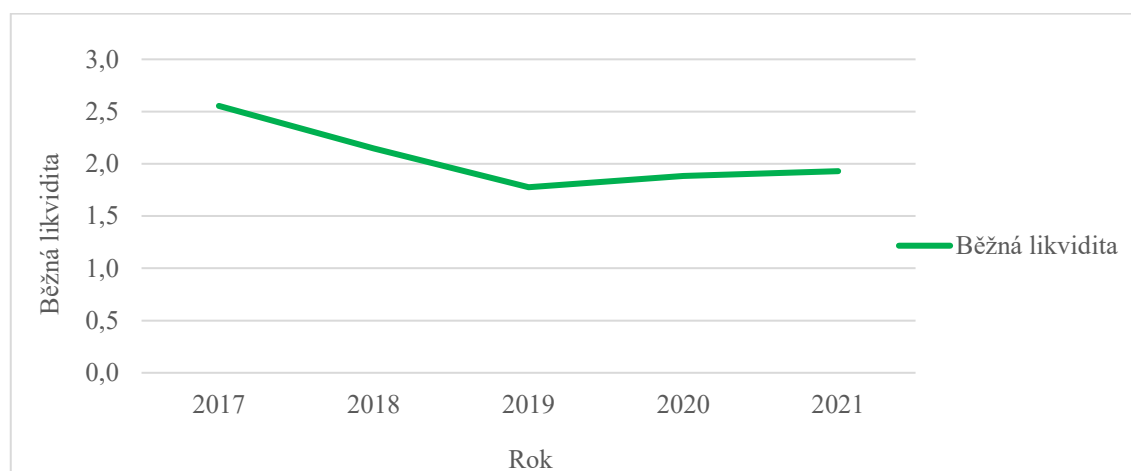
Tabulka 8 Běžná likvidita spol. Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	2,55	2,15	1,78	1,89	1,93

Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

V tabulce 8 vidíme, že v doporučeném rozmezí je likvidita v letech 2018-2021. V roce 2017 byla likvidita těsně nad hranicí doporučené meze. Lze tedy říci, že platební schopnost společnosti je příznivá.

Graf 4 Běžná likvidita společnosti Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021



Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

V grafu vidíme klesající trend běžné likvidity až do roku 2019, což pro společnost není nijak příznivé. Pokles byl převážně dán klesajícím množstvím pohledávek. Poté začaly pohledávky opět narůstat a likvidita se stabilizovala. Běžná likvidita byla v roce 2021 ovlivněna téměř dvojnásobným nárůstem hodnoty zásob materiálu oproti roku 2020 (viz tabulka 7 v kapitole 9.3 *Finanční analýza*). Společnost navýšila svůj stav zásob z důvodu zaznamenání růstu cen oceli na trhu, které by vedly ke zdražení materiálu. Tyto zásoby byly placeny za pomoci peněžních prostředků a díky tomu se tento zajímavý a důležitý jev nijak výrazně nepromítl na vývoji křivky.

9.3.2 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) stanovuje ziskovou marži, jenž je podstatným ukazatelem pro zhodnocení úspěšnosti společnosti. Tento ukazatel stanovuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb (viz rovnice 2). V ideálním případě by hodnota ukazatele měla přesahovat hranici 10 %. Autoři doporučují hodnotu porovnat s podobnými společnostmi (Knápková a kol. 2017). Pro porovnání ukazatele byla opět vybrána společnost Značky Morava a.s.

Rovnice 2 Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EBIT}{(Tržby\ z\ prodeje\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodej\ zboží)}$$

Zdroj: Knápková a kol. (2017, s. 100)

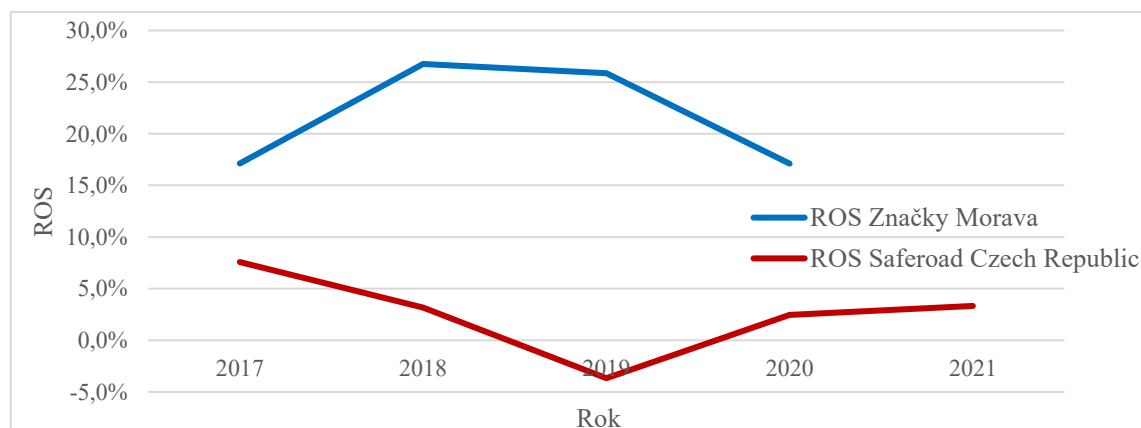
Tabulka 9 Rentabilita tržeb společností Saferoad Czech Republic a Značky Morava v letech 2017-2021

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
ROS Značky Morava	17,1 %	26,8 %	25,9 %	17,1 %	-
ROS Saferoad Czech Republic	7,6 %	3,2 %	-3,7 %	2,4 %	3,3 %

Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

Rentabilita tržeb je z velké části ovlivněna tržním prostředím, ve kterém společnost Saferoad Czech Republic působí. V odvětví existuje velké množství konkurentů, kteří se předhánají v získání zakázky na úkor svých marží. V tabulce 9 vidíme, že nejvyšší ziskovou marži měla společnost v roce 2017. V roce 2019 je ukazatel záporný v důsledku záporného EBIT (zisku před úroky a zdaněním). Tato hodnota tedy není zcela vypovídající.

Graf 5 Rentabilita tržeb společností Saferoad Czech Republic a Značky Morava v letech 2017-2021

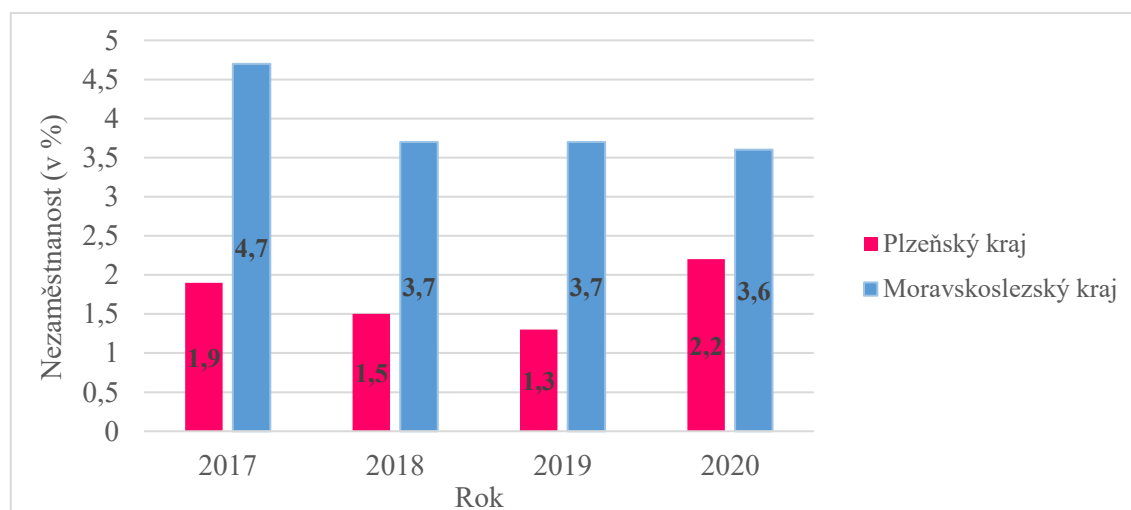


Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

Marže společnosti Saferoad Czech Republic jsou výrazně ovlivněny mzdovými náklady. Propad v roce 2018 byl způsoben tím, že nárůst mzdových nákladů byl procentuálně vyšší než nárůst tržeb za prodej výrobků a služeb (viz tabulka 7 v kapitole 9.3 *Finanční analýza*). V roce 2019 byla společnost ve ztrátě, což ji přimělo k propuštění 5 administrativních zaměstnanců. V roce 2020 díky tomu došlo ke snížení mzdových nákladů a přírůstkem tržeb se marže opět zvedla.

V grafu 5 také vidíme výrazné rozdíly mezi maržemi obou společností. Značky Morava mají nižší náklady na zaměstnance než společnost Saferoad Czech Republic, jak jsme mohli vidět již v kapitole 8.3 *Benchmarking*. Roční mzdové náklady na 1 zaměstnance byly u společnosti Značky Morava v roce 2020 o 200 tisíc Kč nižší než u společnosti Saferoad Czech Republic. V grafu 6 vidíme, že nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji je ve většině případů více než dvojnásobná oproti Plzeňskému kraji. Je tedy pravděpodobné, že díky vysoké nezaměstnanosti nemusí Značky Morava nabízet tak vysoké mzdy jako společnost Saferoad Czech Republic, což se kladně promítne do jejich marží.

Graf 6 Nezaměstnanost Plzeňského a Moravskoslezského kraje v letech 2017-2020



Zdroj: Český statistický úřad (2022e), zpracováno autorkou

9.3.3 Celková zadluženost

Základním ukazatelem při sledování zadluženosti společnosti je celková zadluženost. Ta udává poměr mezi celkovými závazky a celkovými aktivy sledované společnosti (viz rovnice 3), neboli v jakém rozsahu společnost využívá cizí zdroje pro své financování. Doporučená hodnota je v tomto případě mezi 30-60 % (Knápková a kol. 2017).

Rovnice 3 Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Zdroj: Knápková a kol. (2017, s. 88)

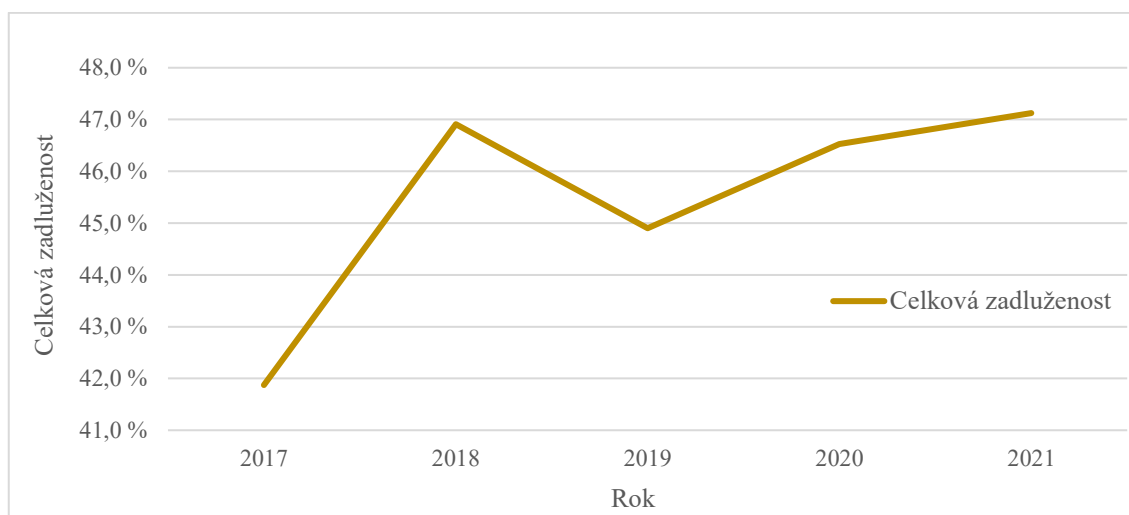
Tabulka 10 Celková zadluženost spol. Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	41,9 %	46,9 %	44,9 %	46,5 %	47,1 %

Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

Z tabulky 10 vidíme, že hodnota celkové zadluženosti je ve všech letech v rámci doporučené meze. Průměrná hodnota za těchto 5 let činí 45,5 %. Zadluženost společnosti je tedy přijatelná.

Graf 7 Celková zadluženost společnosti Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021



Zdroj: Justice.cz (2022), zpracováno autorkou

Z grafu 7 vidíme, že celková zadluženost společnosti má kolísavý charakter. Vývoj této křivky je nejvíce ovlivněn finančním leasingem, na který společnost nakupuje nové stroje a automobily. V roce 2018 došlo k nárůstu celkové zadluženosti v důsledku nákupu jednoho osobního auta a 3 nákladních automobilů pro rozšíření distribuce. Rok 2019 byl ovlivněn skokovým snížením pohledávek, které se promítly do velikosti celkových aktiv a zároveň byla splacena část dlouhodobých závazků. Od roku 2019 začala celková zadluženost společnosti opět narůstat. Důvodem byla obnova vozového parku v roce 2020, navýšení úvěru od mateřské společnosti a nákup vozidel pro vykonávání letní údržby v roce 2021.

10 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti Saferoad Czech Republic je výsledkem provedených analýz, ze kterých byly vybrány nejdůležitější faktory. Silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy společnosti, zatímco příležitosti a hrozby pochází z externí analýzy. Jednotlivé faktory jsou v následující tabulce seřazeny podle přiřazené významnosti (od nejvýznamnějších po méně významné).

Tabulka 11 SWOT analýza společnosti

Interní prostředí	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
S ₁ Image a zkušenosti	W ₁ Malé geografické pokrytí
S ₂ Zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci	W ₂ Nedostatek zaměstnanců pro montáž svodidel
S ₃ Široké portfolio produktů a služeb	W ₃ Nízké marže (ROS)
S ₄ Osvědčení a certifikáty pro distribuci bezpečnostních řešení	W ₄ Společnost nevlastní e-shop
S ₅ Rozsáhlý vozový park	W ₅ Celková zadluženost
Externí prostředí	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
O ₁ Rozšiřování dálniční sítě	T ₁ Nepříznivý vývoj ekonomické situace
O ₂ Narůstání automobilové dopravy	T ₂ Zdražování dodavatelů společnosti
O ₃ Možnost podílet se na vývoji produktů s dceřinými společnostmi	T ₃ Značná rivalita v odvětví
O ₄ V rámci oprav stávajících produktů závislost odběratele na dodavateli	T ₄ Vysoká míra standardizace a nízká diverzifikace produktů v odvětví
O ₅ Spolupráce se středními odbornými školami v Plzeňském kraji	T ₅ Tlak na snižování emisí CO ₂
O ₆ Udržení kvalifikovaných pracovníků kvůli prodlužování důchodového věku	T ₆ Možné nebezpečí úrazu při práci na silnici odradí potenciální zájemce o práci

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

10.1 Silné stránky

Společnost Saferoad Czech Republic působí na českém trhu více než 25 let, během této doby si vytvořila image a získala potřebné zkušenosti v oboru. Zároveň si díky kvalitnímu pracovnímu prostředí a dobrým podmínkám udržela několik zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let. Společnost nabízí široké portfolio produktů a služeb a dokáže tak lépe uspokojit přání zákazníků v rámci jedné zakázky. Hlavní produkty, které společnost nabízí pochází ze skupiny Saferoad. Pro jejich využívání na českém trhu má společnost vystaveny certifikáty a osvědčení, dle zákonem stanovených norem a předpisů. Dále společnost vlastní rozsáhlý vozový park pro realizaci zakázek. Součástí vozového parku je také automobil na čištění vpustí a splachování vozovky, který je díky své unikátní nástavbě zatím jediný v ČR

10.2 Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je malé geografické pokrytí. Společnost působí pouze v hlavním sídle společnosti na Sulkově poblíž Plzně a nespravuje žádné menší pobočky. Což zvyšuje její náklady na vzdálené zakázky z pohledu dopravy, nocležného a stravného pro zaměstnance, pronájmu externích skladů atd. Díky vysokým nákladům společnost některé zajímavé veřejné zakázky pro vysokou nabídku vůbec nevyhraje a pokud ano, tak na úkor svých marží. Marže společnosti jsou dle finanční analýzy poměrně nízké a značně ovlivněné vysokými mzdovými náklady. Přesto se však společnosti neustále potýká s nedostatkem zaměstnanců pro montáž svodidel. Mezi další slabé stránky lze zařadit neexistenci internetového e-shopu, který by mohl zjednodušit a urychlit proces přímého prodeje produktů zákazníkům nebo celkovou zadluženost společnosti, která je sice v doporučené toleranci, ale v posledních dvou letech opět narůstá.

10.3 Příležitosti

Jedou z hlavních příležitostí je rozšiřování dálniční sítě, které je jedním z bodů programového prohlášení vlády. Společnost Saferoad Czech Republic má tedy možnost soutěžit ve veřejných zakázkách a podílet se na její výstavbě. Zároveň v České republice roste počet automobilů na silnicích, což zvyšuje riziko vzniku dopravních nehod a množství následných oprav. Je tedy kladen důraz na zajištění bezpečnosti provozu a kvalitu bezpečnostních systémů. Díky spolupráci s dceřinými společnostmi

v rámci skupiny Saferoad, může Saferoad Czech Republic předkládat své návrhy na vývoj nových bezpečnostních systémů určených pro český trh a podílet se tak na zajištění bezpečnosti silničního provozu v České republice.

Z hlediska oprav stávajících bezpečnostních řešení, která pochází ze skupiny Saferoad vzniká závislost odběratele na společnosti Saferoad Czech Republic. Příležitostí společnosti jsou tedy samotné zakázky na instalaci produktů, které když získá, vzniknou jí tak do budoucna podíly na zisku při jejich opravách díky distribuci náhradních dílů.

Mezi příležitostmi také patří spolupráce se středními odbornými školami v Plzeňském kraji. Některé školy totiž nabízejí studijní obory, jako je např. strojní mechanik, jejichž absolventi jsou vítanými uchazeči o práci ve výrobních pozicích společnosti.

Jak již bylo zmíněno v silných stránkách, společnost zaměstnává několik kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců. Ty si společnost při zachování kvalitního pracovního prostředí může ještě dlouho udržet díky prodlužování odchodu do důchodu.

10.4 Hrozby

Nejvýznamnější hrozbou byl shledán nepříznivý vývoj ekonomické situace. Ten společně s rostoucí inflací, navyšováním úrokových sazeb a dalších ekonomických faktorů nepůsobí příznivě na rozvoj společností. Může tedy docházet ke zdražování cen dodavatelů a dopravců, se kterými společnost spolupracuje. Dále od roku 2019 dochází k výraznému navyšování státního dluhu. V případě, že by v rámci úspor došlo ke snížení vládních výdajů na dopravní stavby, negativně by to ovlivnilo příjmy společnosti Saferoad Czech Republic.

Další hrozbou je značná rivalita v odvětví, kdy společnosti mezi sebou bojují o získání veřejné zakázky pomocí snižování cen na úkor svých marží. Tržní prostředí je zároveň regulováno Ministerstvem dopravy ČR a ŘSD ČR, panuje zde tedy vysoká míra standardizace a nízká míra diferenciací produktů. Aby mohly být produkty instalovány na dopravních komunikacích, musí být nejprve schváleny příslušnými orgány.

Hrozbu lze také spatřit v tlaku na snižování emisí CO₂, což může mít výrazný dopad na hutní průmysl a cenu ocelových výrobků. Případnou hrozbou může být i zvýšené riziko úrazu při práci na silnici ovlivněné kolemjedoucími řidiči. Tento faktor může odradit některé potenciální uchazeče o práci ve výrobních pozicích.

11 Možné alternativy budoucího vývoje

Na základě výstupů ze strategické analýzy byly za pomoci TOWS matice a strategických alternativ definovány následující strategie možného budoucího vývoje společnosti.

11.1 Strategie WO – Oslovení studentů středních odborných škol

První strategie je stanovena pomocí TOWS matice a vychází z W₂ Nedostatek zaměstnanců pro montáž svodidel (slabá stránka) a O₅ Spolupráce se středními odbornými školami v Plzeňském kraji (příležitostnost). Tyto střední odborné školy nabízí obory s vítanou kvalifikací na montážního pracovníka, např. obor strojní mechanik. Díky navázání spolupráce se školami by společnost mohla do budoucna získat další kvalifikované pracovníky a zároveň zvýšit povědomí o společnosti.

Seznam škol v Plzeňském kraji s oborem strojní mechanik:

- Střední odborné učiliště stavební (Plzeň),
- Střední průmyslová škola a Střední odborná škola profesora Švejcara (Plzeň),
- Střední odborné učiliště (Domažlice),
- Střední průmyslová škola (Klatovy),
- Střední průmyslová škola (Tachov) (Školy online, 2022).

Jako nejvhodnější by se mohla jevit spolupráce se Středním odborným učilištěm stavebním v Plzni nebo Střední průmyslovou školou a Střední odbornou školou profesora Švejcara (Plzeň). Tyto školy však již spolupracují s několika společnostmi, včetně velkých společností působících v oblasti dopravních staveb. Nabídka spolupráce se tedy zdá výhodnější se **Střední průmyslovou školou v Klatovech**, která přijímá do oboru strojní mechanik **24 studentů**, případně se Středním odborným učilištěm v Domažlicích, které přijímá do oboru 12 studentů. Obě tyto školy také spolupracují s několika společnostmi. Žádná z těchto společností však nepůsobí ve stejném oboru jako společnost Saferoad Czech Republic.

Spolupráce by spočívala v nabídnutí **letní praxe a brigády** ve společnosti, aby se studenti mohli seznámit s pracovním prostředím a podnikovou kulturou. Praxe a brigáda by byla určena pro studenty s **ukončeným prvním ročníkem studia**. Potenciálním zájemcům o budoucí spolupráci by společnost následně nabídla **stipendium**.

Podmínkou tohoto stipendia by však byla **smlouva o pracovním poměru po ukončení studia**, a to na stejně dlouhou dobu, po kterou bylo vypláceno stipendium.

Společnost Saferoad Czech Republic by vybrala **v každém ročníku 3 studenty** se zájmem o spolupráci a ty by podporovala v průběhu jejich studia formou stipendia, praxe a brigády ve společnosti.

11.1.1 Finanční náklady

Finanční náklady by záležely na domluvě se školou. Stipendijní programy pro studenty jsou celkem nákladné, nicméně z pohledu získání nových kvalifikovaných zaměstnanců se jeví jako výhodná investice.

Pokud bychom výši stipendia stanovili na 6 000 Kč za pololetí pro jednoho studenta, byly by náklady v prvním roce následující:

- Roční náklady na 1 studenta = 12 000 Kč
- Celkové roční náklady pro 3 studenty = **36 000 Kč**

Náklady ve druhém roce a v každém dalším roce by již byly dvojnásobné, tedy **72 000 Kč**, za předpokladu, že sponzorujeme 3 studenty od druhého ročníku studia a jedná se o tříleté obory.

11.1.2 Analýza rizik

Na základě předchozích informací byla analyzována následující rizika pro spolupráci se Střední průmyslovou školou (SPŠ) v Klatovech:

R1 Nezájem odborné školy o spolupráci se společností

Aby se strategie mohla uskutečnit je zapotřebí souhlasu průmyslové školy se spoluprací. Jak již bylo řečeno, škola má navázanou partnerskou spolupráci s několika podniky, žádný z nich však nepůsobí v oboru dopravních staveb. Díky tomu by nabídnutá spolupráce mohla být pro školu zajímavou nabídkou. Nicméně pro ošetření toho rizika by bylo vhodné domluvit se školou na jednorázovém daru, například na rekonstrukci učebny.

R2 Nezájem studentů o nabídku společnosti

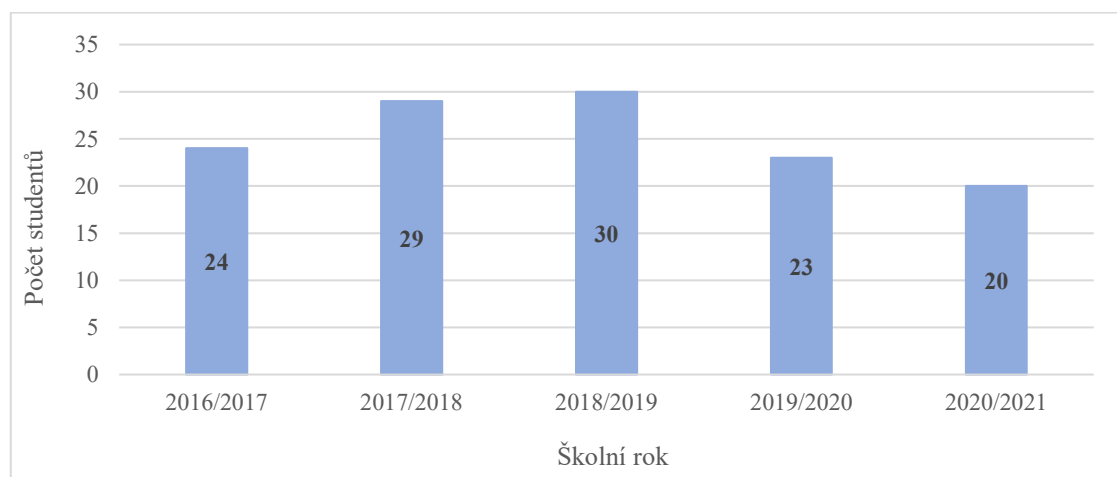
Pokud by společnost navázala spolupráci se školou, je zde další riziko a tím je nezájem studentů o nabídku. Saferoad Czech Republic může studentům nabídnout možnost

rozvoje díky své kvalifikované pracovní síle a moderním strojům. Dále by studenti byli motivováni ke spolupráci se společností pomocí stipendií a nabídky budoucího zaměstnání. Nicméně i to se může ukázat jako nedostatečně atraktivní. Jako vhodné ošetření rizika se jeví udělat mezi studenty průzkum formou dotazníku o tom, co od spolupráce se společností očekávají (benefity, finanční ohodnocení atd.). Na základě výsledků dotazníku poté případně přehodnotit nabídku.

R3 Studijní obor nebude otevřen pro nedostatečný počet uchazečů

Pro uskutečnění této spolupráce je důležitý dostatečný počet uchazečů o studijní obor. Jak ukazuje následující graf 8, za posledních 5 let byl studijní obor vždy otevřen. Ve školním roce 2017/2018 a 2018/2019 dokonce s nadprůměrným počtem přijatých uchazečů. Je však vidět, že za poslední 2 roky zájem o obor poklesl. Zatím je ale nepravděpodobné, že by byl obor uzavřen. Jako ošetření rizika doporučuji sledovat průběžně počet zájemců o studium a případně se pokusit navázat spolupráci i s jinou školou například v Domažlicích.

Graf 8 Počet studentů oboru strojní mechanik na SPŠ v Klatovech k 30. 9. aktuálního školního roku



Zdroj: SPŠ Klatovy (2022), zpracováno autorkou

R4 Podporování absolventi studia ukončí hlavní pracovní poměr (HPP) po odpracování povinné doby

Dalším rizikem, které není dobré podcenit je, že studenti budou pobírat stipendium během studia, následně si ve společnosti odpracují smluvně ošetřenou dobu za jeho vyplácení a rozváží pracovní poměr. Ošetření tohoto rizika lze nalézt v efektivním motivování zaměstnanců, sledování jejich spokojenosti a v projevení zájmu o jejich zpětnou vazbu.

R5 Vliv vzdálenosti mezi školou a společností na rozhodnutí studentů

Důležité je zohlednit vliv vzdálenosti školy od sídla společnosti na rozhodování studentů, zda navázat či nenavázat spolupráci. Toto riziko nemá až takovou váhu vzhledem k tomu, že společnost vykonává zakázky po celém území ČR. Studenti by se v rámci brigády a praxe mohli zúčastnit zakázek v okrese Plzeň-jih, tedy v okrese jejich školy. Jako ošetření rizika se však nabízí příspěvek na dopravu pro studenty.

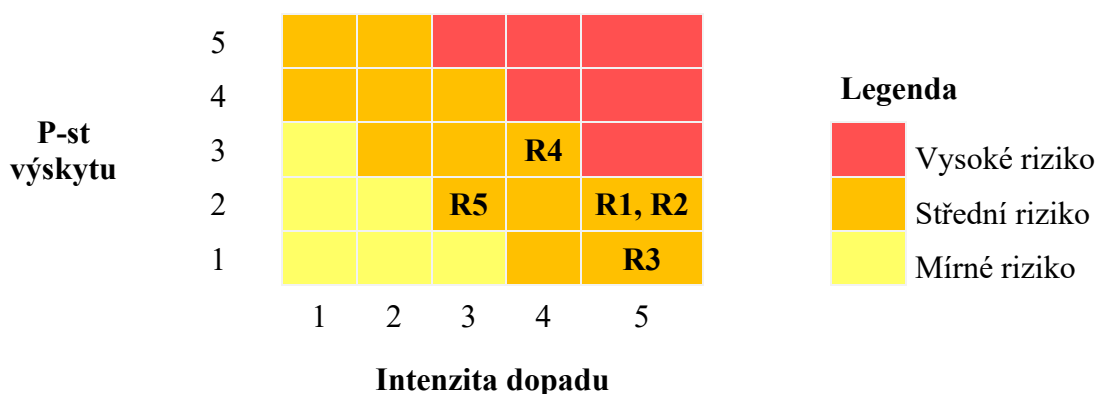
Výše definovaná rizika jsou shrnuta v následující tabulce a na základě stanovené pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu zakresleny do matice rizik v tabulce 13.

Tabulka 12 Rizika varianty oslovení studentů středních odborných škol

ID	Název	P-st	Dopad	Význam	Ošetření
R1	Nezájem odborné školy o spolupráci	2	5	10	Jednorázový finanční dar pro školu
R2	Nezájem studentů o nabídku	2	5	10	Průzkum mezi studenty
R3	Neotevření studijního oboru	1	5	5	Sledovat, případně navázat spolupráci i s jinou školou
R4	Absolventi ukončí HPP po odpracování povinné doby	3	4	12	Sledování spokojenosti, motivace zaměstnanců
R5	Vzdálenost školy od sídla společnosti	2	3	6	Příspěvek na dopravu

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Tabulka 13 Matice rizik varianty oslovení studentů středních odborných škol



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

V matici rizik vidíme, že všechna identifikovaná rizika se nachází v oblasti se střední závažností.

11.1.3 SAFe matice

Vhodnost

Jak již bylo řečeno strategie je založena na využití příležitosti a tím eliminování slabé stránky společnosti. Využitou příležitostí je spolupráce se středními odbornými školami v Plzeňském kraji, jejichž studenti studují obory s vítanou kvalifikací pro montážní pozice. Eliminovanou slabou stránkou by měl být nedostatek zaměstnanců pro montáž svodidel, se kterým se společnost potýká. Z hlediska silných stránek by společnost využila svých zkušeností v oboru, které by mohla poskytnout zájemcům o stipendium.

Přijatelnost

U této varianty bylo identifikováno celkem 5 rizik, přičemž všechna jsou se střední mírou závažnosti. Nejvíce závažné se jeví riziko, že studenti rozvážou pracovní poměr po odpracování povinné doby za pobírání stipendia. Je tedy nutné sledovat spokojenost zaměstnanců, efektivně je motivovat a projevit zájem o jejich zpětnou vazbu.

Náklady na tuto variantu byly odhadnuty na 36 000 Kč v prvním roce. Ve druhém a každém dalším roce díky spolupráci se dvěma ročníky současně na 72 000 Kč. Při případné realizaci této strategie by bylo vhodné udělat zhodnocení návratnosti investice. Po konzultaci s výkonným ředitelem společnosti by toto zhodnocení proběhlo po 4 letech od realizace strategie, protože až po prvních dvou letech spolupráce se školou absolvují obor první podporovaní studenti.

Uskutečnitelnost

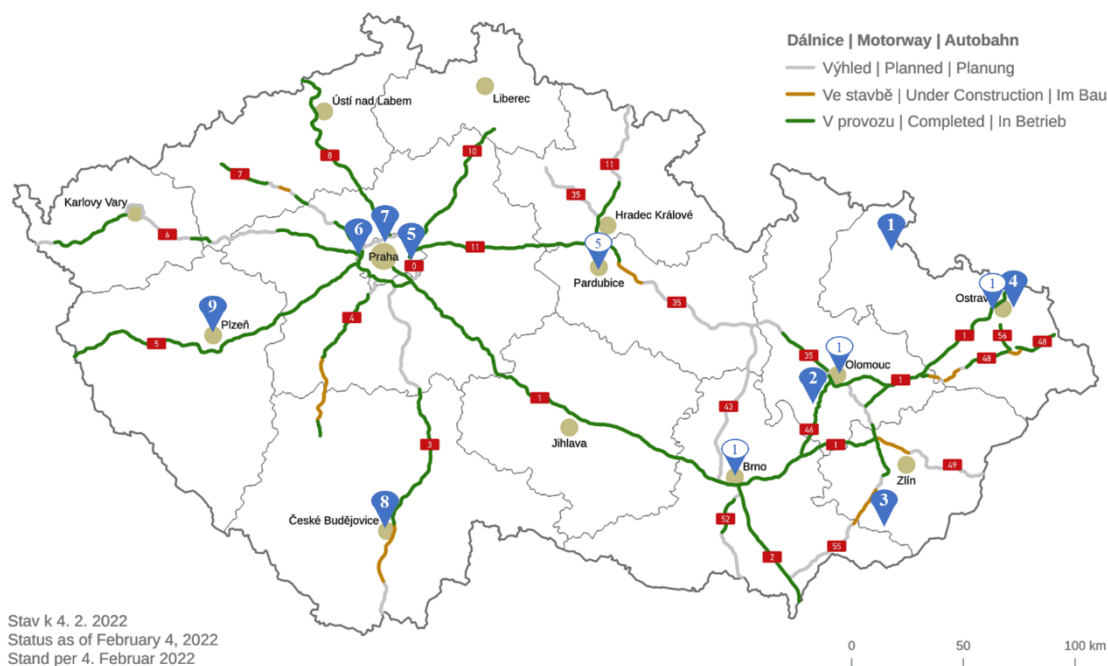
V současné době společnost Saferoad Czech Republic zaměstnává několik kvalifikovaných pracovníků, kteří by si mohli vzít studenty na starosti a zaučit je. Důležité je studentům nabídnout kvalitní pracovní prostředí a znalosti, kterými společnost disponuje. Dále je třeba vyhradit si finanční zdroje na jejich stipendijní podporu.

11.2 Strategie expanze – Založení nového střediska společnosti v ČR

Druhá navržená strategie vychází z alternativních strategií a jedná se o strategii **expanze**. V rámci této strategie by společnost zřídila druhé středisko na území České republiky se zaměřením na dodávku a montáž svodidel. Zřízení střediska by mělo pomoci získat další zakázky a podpořit snížení nákladů (náhrady za cestovné pro zaměstnance, logistiku a překládku/vykládku materiálu) na zakázky v jejím blízkém okolí. **Společnost by tak měla být více konkurenceschopná získat veřejnou zakázku v okolí nové pobočky, aniž by musela výrazně snižovat své marže.**

Na obrázku 14 vidíme mapu dálniční sítě České republiky, kde šedé linie znázorňují plánovanou výstavbu dálniční sítě. Tato plánovaná výstavba je v souladu s programovým prohlášením vlády z ledna roku 2022, které plánuje rozšíření dálniční sítě až o 200 km. Dále byla do mapy zanesena modrými body poloha konkurenčních podniků, které byly analyzovány v kapitole 8.3 *Mapa konkurenčních skupin*.

Obrázek 14 Mapa dálniční sítě ČR včetně polohy konkurenčních podniků



Zdroj: Ceskedalnice.cz (2022), zpracováno autorkou

Na mapě jsou plnými modrými body označena sídla společností: 1) Značky Morava a.s., 2) Road Service 2018 s.r.o., 3) Rena Nova s.r.o., 4) Svostr s.r.o., 5) Silverton s.r.o., 6) Svodidla s.r.o., 7) Vesiba s.r.o., 8) Kaska s.r.o., 9) Saferoad Czech Republic s.r.o. Bílo-modré body označují střediska jednotlivých společností.

Z mapy vyplývá, že nejvíce staveb je naplánováno ve východní části České republiky. V této části však nalezneme nejvíce konkurentů, včetně největšího konkurenta společnosti, kterým jsou Značky Morava. Založení nového střediska v této oblasti se tedy jeví jako velmi rizikové.

Jako nejvhodnější se jeví založení střediska v **Ústeckém** nebo v **Jihočeském kraji**. V obou krajích působí pouze malé konkurenční podniky. V Jihočeském kraji nalezneme z hlavních konkurentů společnost Kaska s.r.o. V Ústeckém kraji podniká společnost Bělohlávek – dopravní značky s.r.o., jejíž obrat se pohybuje mezi 5-10 mil. Kč ročně a v rámci spolupráce s ŘSD ČR nebyly nalezeny žádné smluvní vztahy, proto není v mapě zakreslena.

Z hlediska logistiky se jako výhodnější jeví založení pobočky v Ústeckém kraji. Sesterská dodavatelská společnost svodidel má totiž své pobočky v oblasti severovýchodního Německa s hlavní výrobou v polské Inowrocławu. Zároveň je v Ústeckém kraji oproti Jihočeskému dlouhodobě vyšší nezaměstnanost, což by mohlo příznivě působit pro získání pracovní síly. K 28. 2. 2022 byla nezaměstnanost v Ústeckém kraji 5,27 % a v Jihočeském kraji 2,95 % (Český statistický úřad, 2022c).

Samotné založení nového střediska by spočívalo v nalezení vhodných prostor k pronájmu. Jednalo by se o pronájem kanceláře a přilehlých prostor (garáž, sklad). Dále podání inzerátů pro výběr vhodných zaměstnanců a v neposlední řadě je nutné vybavit středisko strojním zařízením.

11.2.1 Finanční náklady

Pokud by pro umístění střediska byl zvolen Ústecký kraj, například poblíž města Chomutov, které se nachází v blízkosti dálnice D7, byly by odhadované náklady následující:

Mzdy

Na středisku by bylo zaměstnáno celkem 7 zaměstnanců, konkrétně 1 zástupce střediska, 1 skladník a 5 montážních pracovníků (dělníků). Mzdové náklady jsou vypočítány pomocí průměrné hrubé měsíční mzdy v Ústeckém kraji, která aktuálně činí 35 655 Kč (Český statistický úřad, 2022b).

- Měsíční mzdové náklady = 7 zaměstnanců * 35 655 Kč = 249 585 Kč
- Roční mzdové náklady = 249 585 * 12 = **2 995 020Kč**

Nájemné

Z hlediska prostor by bylo vhodné sehnat pronájem kanceláře včetně vnitřních skladových prostor o rozloze přibližně 100 m². Dále venkovní pozemek pro skladování svodidlového materiálu o rozloze 300 m² včetně garáže pro beranidlo.

- Odhadovaný měsíční pronájem = 80 000 Kč
- Odhadovaný roční pronájem = 80 000 * 12 = **960 000 Kč**

Nákup strojů

Pro montáž svodidel je zapotřebí nákladní auto, dodávka a beranidlo. Odhadované náklady na strojní vybavení střediska jsou **5 mil. Kč**. V rámci úspor by však společnost mohla zvážit, zda by se některé plně nevyužité stroje daly přesunout ze sídla společnosti na novou pobočku.

Finanční plán

Společnost předpokládá, že ve třetím roce od založení střediska by jeho obrat mohl být okolo 20 mil. Kč, pokud by se mu dařilo podobně jako hlavnímu sídlu společnosti, kde montáž svodidel činí v průměru 45-50 % obratu. V roce 2021 připadal na 5 svodidlových týmů obrat přes 111 mil. Kč, což je v přepočtu na jeden tým cca 22 mil. Kč. V předchozím roce (2020) byl přepočítaný obrat dokonce vyšší a činil přibližně 27 mil. Kč.

Tabulka 14 Předpokládané tržby a náklady v tis. Kč

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	15 000	18 000	20 000	21 000	22 050
Náklady na materiál	9 750	11 700	13 000	13 650	14 333
Náklady na mzdy	2 995	3 055	3 116	3 178	3 242
Náklady na nájem	960	960	960	960	960
Odpisy	550	1 112,5	1 112,5	1 112,5	1 112,5
HV před zdaněním	745	1 173	1 812	2 099	2 403
HV po zdanění	603	950	1 467	1 700	1 947

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

V tabulce 14 vidíme, že tržby byly pro první rok stanoveny na 15 mil. a ve druhém roce na 18 mil Kč. Předpokládá se, že se během prvních dvou let bude formovat pracovní prostředí, v rámci kterého bude nutné zaškolit nové zaměstnance a vytvořit stabilní pracovní podmínky. Ve třetím roce provozu se očekává, že by středisko mělo nabýt plné konkurenceschopnosti a dosahovat předpokládaného obratu 20 mil. Kč. Pro další dva

roky se počítá již s menším nárůstem, kdy mohou začít vznikat tržby za případné opravy již nainstalovaných svodidel. Průměrné náklady na materiál jsou dle odhadů společnosti stanoveny poměrově vůči tržbám ve výši 65 % (hodnota se liší zakázku od zakázky). Náklady na nájem a mzdy jsou dosazeny z předchozích výpočtů. Mzdy jsou navíc meziročně navyšovány o 2 %. Pořízené stroje vstupují do nákladů společnosti formou rovnoměrných odpisů, vypočítaných pro 2. odpisovou skupinu s délkou odepisování 5 let. Předpokládané navracení investice na strojní vybavení by se dle tabulky mělo uskutečnit v 5. roce.

Jedná se pouze o předpokládaný vývoj, vypočítaný po rozhovoru s finanční ředitelkou společnosti. Tento vývoj však mohou ovlivnit níže definovaná rizika, reálná cena a množství vysoutěžených zakázek.

11.2.2 Analýza rizik

Na základě předchozích informací byla analyzována následující rizika při založení střediska v Ústeckém kraji:

R1 Středisko nebude dostatečně konkurenceschopné pro získání zakázek

Podstatným rizikem této strategie je možnost, že středisko nebude dostatečně konkurenceschopné a nezíská dostatečné množství zakázek pro pokrytí svých nákladů. Nicméně společnost Saferoad Czech Republic nabízí kvalitní a konkurenceschopné svodidlové systémy, má dlouholetou zkušenost v oboru a v Ústeckém kraji nenalezneme žádnou společnost s tak vysokým obratem. Pokud by však riziko mělo nastat, nezbyvá než jej akceptovat a středisko zrušit.

R2 Dojde k nárůstu státního dluhu a snížení vládních výdajů na dopravní stavby

Riziko lze také spatřit v dalším možném prohlubování státního dluhu, které může vést ke snížení vládních výdajů na dopravní stavby. Na konci roku 2021 došlo v ČR ke změně vlády, což může ovlivnit státní rozpočet v důsledku nových hospodářů, a to ve prospěch či neprospěch společnosti Saferoad Czech Republic. Opět se tedy jedná o riziko, na které se nelze předem zcela připravit a je nutné jej akceptovat. Pro zmírnění dopadu je vhodné, aby společnost eliminovala nadbytečné náklady, tzn. udržovala optimální skladové zásoby, dodržovala termíny zakázek a tím minimalizovala pokuty za jejich nedodržení.

R3 Nový zaměstnanci nebudou mít potřebné znalosti ohledně montáže svodidel

Montáž svodidel je velmi specifická činnost, na kterou v ČR neexistují kurzy, a to ani veřejně odborné. Školení provádí většinou přímo samotné společnosti. Je tak vysoká pravděpodobnost, pokud by se nejednalo o zaměstnance, kteří přešli od konkurence, že nový zaměstnanci nebudou mít dostatečné znalosti ohledně montáže. Vhodným ošetřením rizika je vybrat dlouholeté kvalifikované zaměstnance společnosti Saferoad Czech Republic, kteří by následně proškolili zaměstnance v novém středisku.

R4 Zvýšení ceny pronájmu

Dalším rizikem je, že pronajímatel bude po čase požadovat za pronájem prostor vyšší cenu. Je proto důležité mít řádně formulovanou a ošetřenou smlouvu o pronájmu, aby bylo vymezeno období, kdy může k navýšení ceny dojít a společnost se na případnou změnu mohla připravit.

R5 Středisko nebude schopné pokrýt své fixní náklady v zimních měsících

Rizikem může být neschopnost střediska pokrýt své fixní náklady v zimních měsících, kdy se nemontují svodidla. Zároveň bude na středisku v této době nevyužitá pracovní síla. Možným ošetřením rizika je rozšíření činnosti střediska o vykonávání zimní údržby. Pro získání veřejné zakázky navrhuji nabídnout nižší cenu než konkurence, která by ale pokryla fixní náklady a mzdy zaměstnanců střediska v zimních měsících.

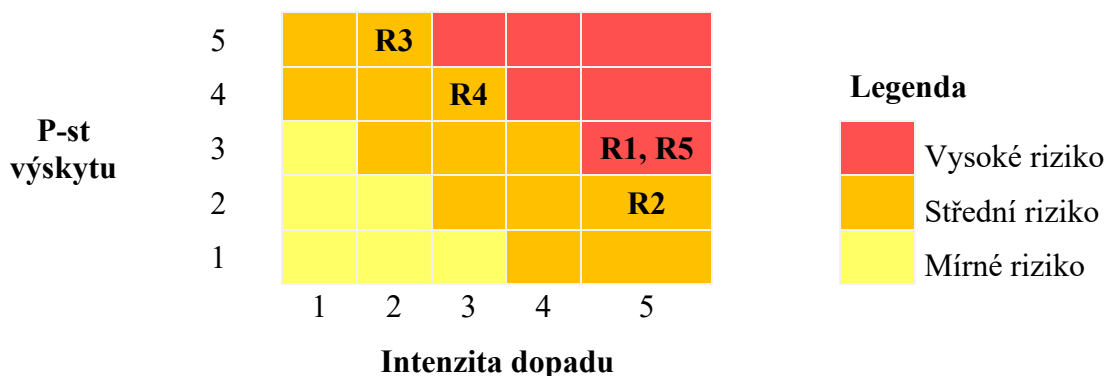
Výše definovaná rizika jsou shrnuta v následující tabulce a na základě stanovené pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu zakresleny do matice rizik v tabulce 16.

Tabulka 15 Rizika varianty založení nového střediska společnosti v ČR

ID	Název	P-st	Dopad	Význam	Ošetření
R1	Nedostatečná konkurenceschopnost	3	5	15	Akceptace a zrušení střediska
R2	Snížení vládních výdajů na dopravní stavby	2	5	10	Akceptace, eliminování nadbytečných nákladů
R3	Nový nezkušení zaměstnanci	5	2	10	Zaměstnanci společnosti proškolí zaměstnance v novém středisku
R4	Zvýšení ceny pronájmu	4	3	12	Ošetřená smlouva
R5	Fixní náklady v zimních měsících	3	5	15	Rozšíření činnosti střediska o zimní údržbu

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Tabulka 16 Matice rizik varianty založení nového střediska společnosti v ČR



Zdroj: zpracováno autorkou 2022

V matici rizik vidíme, že 3 z 5 identifikovaných rizik se nachází ve střední oblasti závažnosti a další 2 rizika byla identifikována jako vysoce závažná.

11.2.3 SAFe matice

Vhodnost

Díky založení nového střediska by společnost získala odbyt pro svodidla ze skupiny Saferoad. Instalaci svodidlových systémů v Ústeckém kraji by zároveň společnost získala příležitost podílet se na zisku při jejich budoucích opravách díky vlastnictví náhradních dílů. Další příležitostí je plánované rozšiřování dálniční sítě, kdy dle výše uvedeného obrázku 14 je v této oblasti plánovaná např. dostavba dálnice D7. Zároveň by byla snížena slabá stránka, kterou je malé geografické pokrytí společnosti. Strategie se však může jevit jako riziková, protože se zcela nevyhýbá hrozbám jako například nepříznivý vývoj ekonomické situace či značná rivalita v odvětví.

Přijatelnost

Pro tuto variantu bylo identifikováno celkem 5 rizik, z toho 3 rizika se nachází ve střední závažnosti dopadu a 2 rizika byla identifikována jako vysoce závažná. Jedná se o riziko, že středisko nebude dostatečně konkurenceschopné pro získání zakázek. V případě, že by toto riziko mělo nastat a společnost by nedokázala pokrýt své náklady na nové středisko, nezbývalo by než riziko akceptovat a středisko zrušit. Druhým závažným rizikem je, že středisko nebude schopné pokrýt své fixní náklady v zimních měsících. Možným ošetřením tohoto rizika je rozšíření činnosti střediska o vykonávání zimní údržby pro začátek alespoň v okrese Chomutov. Pro získání veřejné zakázky navrhuji nabídnout nižší cenu než konkurence, která by ale pokryla fixní náklady a mzdy zaměstnanců střediska v zimních měsících.

Aby se podle výkonného ředitele společnosti tato varianta ukázala jako přijatelná, měla by investice do strojního vybavení být splacena maximálně do 5 let. Toho lze dosáhnout, pokud by reálný zisk společnosti nebyl výrazně nižší, než je počítáno ve finančním plánu.

Uskutečnitelnost

Z hlediska zdrojů by společnost musela nalézt vhodné prostory k pronájmu a pomocí pracovních portálů uspořádat výběrové řízení na nové zaměstnance. V Ústeckém kraji je dlouhodobě vysoká nezaměstnanost, která by mohla mít pozitivní vliv a usnadnit jejich hledání. Vzhledem k tomu, že se jedná o pronájem prostor a ne jejich koupi, byla by tato strategie financována společností. Stroje by mohly být financovány z vlastních zdrojů případně pomocí finančního leasingu nebo by se na středisko mohly přesunout plně nevyužité stroje ze stávajícího sídla společnosti. Bude záležet na podmínkách a rozhodnutí vedení společnosti v době případné realizace strategie.

11.3 Kombinovaná strategie – Fáze stability a následná akvizice

Třetí navržená strategie opět vychází ze **strategických alternativ**. Jedná se o **kombinaci strategie stability a expanze**. V důsledku nejisté současné ekonomické situace doporučuji pro následující časové období vydat se strategií **stability**. V současné době je vysoká inflace umocněna válečným konfliktem na Ukrajině. Dochází k velké migraci obyvatel, což může ovlivnit nezaměstnanost v České republice. Pomoc Ukrajině je spojena s vysokými a nečekanými výdaji státu, které se mohou negativním způsobem promítnout do výše státního dluhu, který od roku 2019 výrazně vzrostl. V tržním prostředí, kde společnost Saferoad Czech Republic působí, panuje tedy nejistota ohledně výše výdajů ze státního rozpočtu na dopravní infrastrukturu. Snížení plánovaného rozpočtu na dopravu by mohlo mít nepříznivý dopad na činnost jednotlivých podniků. Většina podniků působících v tomto tržním prostředí je totiž, stejně jako společnost Saferoad Czech Republic, silně závislá na zakázkách ze státního sektoru.

Společnost Saferoad Czech Republic by se tedy během této fáze měla zaměřit na udržení své pozice na trhu, vytváření optimálních skladových zásob a dodržování termínů zakázek, aby se minimalizovaly pokuty za jejich nedodržení. Dále by se společnost měla snažit udržet kvalifikovanou pracovní sílu, která dokáže efektivně zastat svou práci. Délku této fáze by si společnost určila sama na základě průběžného sledování ekonomického vývoje.

Druhá fáze spočívá ve strategii expanze, která je založena na provedení akvizice jiné společnosti. Na začátku této fáze, by bylo vhodné znovu provést analýzu konkurentů v odvětví se zaměřením na jejich finanční situaci a následně vybrat několik společností, které by bylo vhodné oslovit s návrhem na odkoupení. Předpokladem je, že možné zhoršení vývoje ekonomické situace by se mohlo negativně promítnout do finanční stability některých společností v tomto odvětví a ty by poté byly k akvizici přístupnější.

Zda by se jednalo o částečnou či úplnou akvizici by záleželo na vzájemné dohodě obou společností. Díky akvizici by společnost získala nové odbytiště pro své výrobky, zkušené zaměstnance a částečnou nebo úplnou účast na zisku dané společnosti.

11.3.1 Finanční náklady

Finance na odkup obchodního podílu či celé společnosti by byly hrazeny mateřskou společností Saferoad Holding AS. Daná společnost by se stala součástí skupiny Saferoad a organizačně by byla vedena jako pobočka Saferoad Czech Republic.

11.3.2 Analýza rizik

Na základě předchozích informací byla analyzována následující rizika pro variantu fáze stability a následné akvizice:

R1 Možné zhoršení vývoje ekonomické situace ovlivní činnost společnosti Saferoad Czech Republic a mateřská společnost neposkytne finanční prostředky pro akvizici

Vývoj ekonomické situace může ovlivnit také činnost společnosti Saferoad Czech Republic a vést ke snížení zisků společnosti. Mateřská společnost Saferoad Holding AS může tedy vyhodnotit investici pro odkup další společnosti v ČR jako neefektivní a raději investovat do rozšíření v jiné zemi. Společnost Saferoad Czech Republic by měla sledovat vývoj ekonomické situace na trhu a snažit se na něj včas reagovat. Nicméně pokud se mateřská společnost rozhodne investici neposkytnout, nezbývá nic jiného, než její rozhodnutí akceptovat.

R2 Cena za odkup společnosti bude nadhodnocena

Před definitivním podepsáním smlouvy o odkupu společnosti je nutné znát její aktuální stav, aby nedošlo ke koupi za nadhodnocenu cenu. Jako ošetření tohoto rizika se nabízí řádný právní, daňový a účetní audit, který prověří stav společnosti a odhalí možné vady a rizika.

R3 Odkupovaná společnost bude mít vysoké množství závazků po splatnosti a nízkou likviditu

Před akvizicí je třeba znát finanční situaci odkupované společnosti a zjistit jaké jsou její závazky a stav oběžných aktiv. Důležité je, aby si společnost Saferoad Czech Republic určila, jak vysokou zadluženost je ochotna u odkupované společnosti akceptovat, aby se jí investice vyplatila. Jako ošetření tohoto rizika je opět doporučen účetní audit, na základě kterého se dá rozhodnout, zda je finanční situace podniku přijatelná pro podstoupení akvizice.

R4 Odchod kvalifikovaných a zkušených pracovníků z odkoupené společnosti

Jedním z předpokladů úspěšné akvizice je udržení kvalifikované a zkušené pracovní síly dané společnosti. Rizikem je odchod těchto zaměstnanců. Způsob, jak tomuto riziku předejít, je zaměstnancům nabídnout minimálně stejné či výhodnější pracovní podmínky.

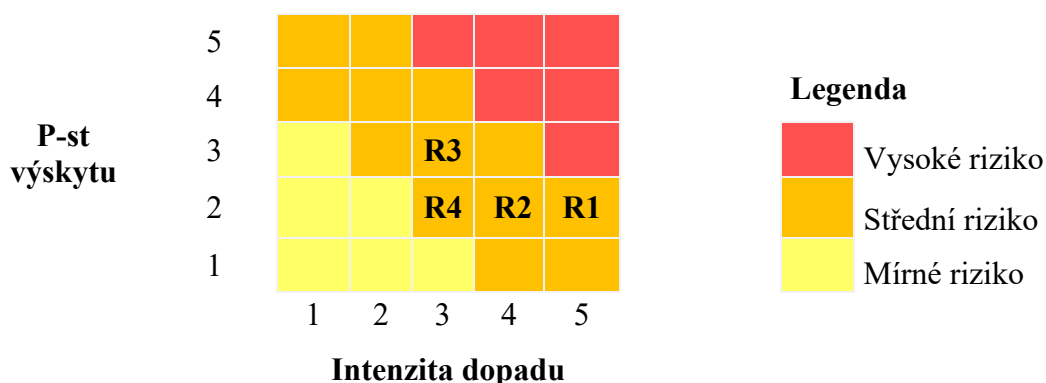
Výše definovaná rizika jsou shrnuta v následující tabulce a na základě stanovené pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu zakresleny do matice rizik v tabulce 18.

Tabulka 17 Rizika varianty fáze stability a následná akvizice

ID	Název	P-st	Dopad	Význam	Ošetření
R1	Vývoj ekonomické situace negativně ovlivní činnost Saferoad Czech Republic	2	5	10	Sledovat vývoj, akceptace
R2	Cena za odkup společnosti bude nadhodnocena	2	4	8	Audit společnosti
R3	Odkupovaná společnost bude mít vysoké množství závazků po splatnosti	3	3	9	Audit společnosti
R4	Odchod zkušených pracovníků z odkoupené společnosti	2	3	6	Stejně nebo výhodnější pracovní podmínky

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Tabulka 18 Matice rizik varianty fáze stability a následná akvizice



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

V matici rizik vidíme, že všechna identifikovaná rizika se nachází v oblasti se střední závažností.

11.3.3 SAFe matice

Vhodnost

Kombinovaná strategie se díky fázi stability vyhýbá hrozbě možného nepříznivého vývoje ekonomické situace. Zároveň ve druhé fázi expanze podporuje silné stránky. Společnost by mohla najít díky akvizici nové odbytiště pro své široké portfolio produktů. Z pohledu slabých stránek by společnost rozšířila své geografické pokrytí. Dále je očekáváno v rámci příležitostí získání většího tržního podílu a tím i získání většího množství zakázek při rozšiřování dálniční sítě. V neposlední řadě by společnost získala díky instalaci produktů v novém kraji, stejně jako u předchozí varianty, účast na zisku při jejich budoucí opravě.

Přijatelnost

Návratnost investice by spočívala v částečné nebo úplné účasti na zisku odkoupené společnosti.

U této varianty byla identifikována 4 rizika a všechna se střední závažností. Jako nejvíce závažné vyšlo riziko, že možné zhoršení vývoje ekonomické situace ovlivní činnost společnosti Saferoad Czech Republic a mateřská společnost neposkytne finanční prostředky pro akvizici. V tomto případě lze pouze akceptovat rozhodnutí mateřské společnosti.

Uskutečnitelnost

Z hlediska zdrojů je nutný dostatek financí k provedení akvizice. Jak již bylo zmíněno, finance na odkup celé společnosti či pouze podílu by byly získány prostřednictvím mateřské společnosti Saferoad Holding AS.

11.4 Vyhodnocení strategických variant a doporučení

V této podkapitole budou vyhodnoceny strategie z předchozích kapitol:

1. **Strategie WO – Oslovení studentů středních odborných škol,**
2. **Strategie expanze – Založení nového střediska společnosti v ČR,**
3. **Kombinovaná strategie – Fáze stability a následná akvizice,**

Následující tabulka zobrazuje bodové ohodnocení jednotlivých variant na základě parametrů definovaných v SAFe matici.

Tabulka 19 Vyhodnocení strategických variant

	Vhodnost	Přijatelnost	Uskutečnitelnost
Strategie č. 1	✓✓✓	✓✓	✓✓
Strategie č. 2	✓✓✓	✓	✓
Strategie č. 3	✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

V rámci **vhodnosti** bylo zkoumáno, jak strategie využívá příležitosti i silné stránky a vyhýbá se hrozbě a slabým stránkám. V tomto ohledu nejlépe vyšla strategie č. 3 Fáze stability a následná akvizice, protože se nejlépe vyhýbá hrozbám definovaným ve SWOT analýze, především hrozbě nepříznivého vývoje ekonomické situace. Na druhém místě by byla strategie č. 1 Oslovení studentů středních odborných škol, na níž mají definované hrozby menší dopad než na strategii č. 2 Založení nového střediska společnosti v ČR, která je ohrožena možným nepříznivým ekonomickým vývojem a rivalitou v odvětví.

U **přijatelnosti** byla posuzována rizika a návratnost investice dané strategie. Nejlépe se opět jeví strategie č. 3, u které měla všechna identifikovaná rizika střední závažnost dopadu. Z pohledu návratnosti investice dojde k získání nového tržního podílu díky eliminování konkurenta, a návratnost investice je tedy nejpravděpodobnější. U dalších dvou strategií je návratnost investice nejistá a více ovlivněná riziky. Na druhém místě je strategie č. 1, u které byla všechna identifikovaná rizika také se střední závažností dopadu a počáteční investice je nižší než u strategie č. 2 Založení nového střediska společnosti v ČR. Strategie č. 2 byla také shledána výkonným ředitelem společnosti jako velmi riziková, protože dvě identifikovaná rizika měla vysokou závažnost dopadu.

Uskutečnitelnost zkoumá, zda společnost disponuje dostatečnými zdroji pro realizaci strategie, případně zda má ke zdrojům přístup. V případě strategie č. 1 má společnost jak finanční prostředky, tak zkušené zaměstnance potřebné ke školení studentů. Pro realizaci strategie č. 3 jsou požadavkem finanční prostředky, na kterých je třeba se nejprve dohodnout s mateřskou společností, proto je strategie č. 3, Fáze stability a následná akvizice, v tomto parametru až na druhém místě. K uskutečnění strategie č. 2 společnost nedisponuje prostory pro zřízení střediska, bylo by tedy nutné sehnat pronájem. Dále by společnost hledala nové zaměstnance, pouze stroje by mohly být financovány z vlastních zdrojů případně finančním leasingem. Strategie č. 2 se proto umístila z hlediska uskutečnitelnosti jako poslední.

Jako nejvhodnější se tedy jeví strategie číslo 1 a 3.

První strategie (**Oslovení studentů středních odborných škol**) vyžaduje hlavně souhlas Střední odborné školy v Klatovech a zájem studentů. Při realizaci strategie by společnost již za dva roky mohla získat první nové vzdělané zaměstnance pro montáž svodidel. Díky nárůstu montážních pracovníků by společnost byla do budoucna schopná realizovat více zakázek a plně využít kapacitu vozového parku.

Třetí strategie (**Fáze stability a následná akvizice**) se po rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti jeví jako **optimální**. Během fáze stability, jejíž funkcí je přečkat vývoj ekonomické situace, se společnost zaměří na udržení své pozice na trhu. Aktuálně společnost plánuje snížit množství peněz vázaných ve skladových zásobách a udržovat je v optimální výši. Výkonný ředitel zmínil několik společností, které se mu nyní zdají jako vhodné pro akvizici, která by proběhla ve druhé fázi strategie. Nicméně situace těchto společností se může s vývojem ekonomické situace změnit. Zároveň také potvrdil možnou kladnou reakci a finanční pomoc mateřské společnosti při realizaci této strategie. Mateřská společnost by získala nové odbytiště pro výrobky ze skupiny Saferoad a zároveň by se odkupovaná společnost stala součástí této skupiny. Navíc je navržená strategie v souladu se strategií v rámci skupiny Saferoad: „*Rozvíjet atraktivní a stabilní podnikání pomocí expanze a posílení snahy o dosažení provozní dokonalosti*“, což opět přispívá ke kladné reakci mateřské společnosti.

Doporučuji tedy v průběhu fáze stability komunikovat s mateřskou společností ohledně možnosti akvizice a výběru vhodné společnosti pro její uskutečnění. Bez podpory a souhlasu mateřské společnosti je fáze expanze nerealizovatelná.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat strategickou analýzu společnosti Saferoad Czech Republic s.r.o. a na základě výstupů navrhnout možné alternativy budoucího vývoje.

První část diplomové práce vychází z prostudované odborné literatury a slouží jako teoretický podklad pro následnou praktickou část. Druhá část práce nejprve představuje vybranou společnost Saferoad Czech Republic, jejíž hlavní činností je prodej a montáž bezpečnostních prvků (svodidla, dopravní značení, tlumiče nárazu atd.) na silniční komunikace, kdy předním dodavatelem těchto produktů jsou sesterské společnosti v rámci skupiny Saferoad.

Ze strategické analýzy externího prostředí vzešly příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit chod společnosti. V rámci PESTEL analýzy byly významné příležitosti pro společnost nalezeny v politických a sociálních faktorech. U politických faktorů se jedná o plánované rozšiřování dálniční sítě, které je obsaženo v programovém prohlášení vlády. Z hlediska sociálních faktorů byla nalezena příležitost spočívající v navázání spolupráce se středními odbornými školami v Plzeňském kraji. Nejvýznamnější hrozba byla spatřena v ekonomických faktorech, konkrétně ve zhoršující se ekonomické situaci a narůstajícím státním dluhu, který může ovlivnit výdaje státu na dopravní stavby, na kterých jsou závislé zisky společnosti Saferoad Czech Republic.

Na základě Porterova modelu pěti sil, byla definována závislost společnosti Saferoad Czech Republic na dodavatelích ze skupiny Saferoad, jejichž produkty poté společnost nabízí jako jediná na českém trhu. V odvětví, ve kterém společnost působí, panuje vysoká rivalita. Veškeré produkty, které jsou instalovány na pozemní komunikace, musí splňovat určitá kritéria a projít procesem certifikace. Díky tomu je substituce na tomto trhu prakticky nemožná. Důležitou roli pro získání zakázky má tedy nabídnutá cena a rychlost dodání produktů, což zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelé bojují o získání zakázky pomocí snižování cen na úkor svých marží. Největší bariéru pro vstup do odvětví tvoří počáteční investice do technického vybavení a požadavek vlády na doložení referencí z předchozích staveb. Nicméně žádná z těchto bariér není zásadní překážkou pro vstup do odvětví. Nově vstupující konkurence tedy nepředstavuje významnou hrozbu, protože hlavními kritérii pro získání zakázky je nízká cena

a požadovaná certifikace. V podstatě tedy nedochází k oddanosti odběratelů vůči konkrétní značce.

V mapě konkurenčních skupin byly z osmi analyzovaných společností utvořeny celkem tři strategické skupiny, a to na základě šíře jejich sortimentu a velikosti obrátu v roce 2020. Společnost Saferoad Czech Republic byla spolu se Značkami Morava a.s. součástí třetí skupiny, která zaujala největší tržní podíl. Na základě těchto výsledků byla společnost Značky Morava vybrána pro porovnání se společností Saferoad Czech Republic v kapitole 8.4 *Benchmarking*. Metoda benchmarking odhalila, že velkou výhodou společnosti Značky Morava oproti společnosti Saferoad Czech Republic je její geografické pokrytí, kdy konkurenční společnost provozuje další tři střediska a spolupracuje se společností Silverton. Dále společnost provozuje internetový e-shop pro přímý prodej produktů a zákazníkům tak výrazně zjednodušuje proces nákupu.

V rámci interní analýzy bylo pomocí analýzy zdrojů a VRIO metody zjištěno, že silnou stránkou společnosti a zároveň trvalou konkurenční výhodou jsou její získané zkušenosti a image. Dále vlastněné certifikáty a osvědčení, které opravňují společnost k používání produktů ze skupiny Saferoad na českém trhu. Naopak slabá stránka společnosti byla nalezena v nedostatku pracovníků pro montáž svodidel.

Finanční analýza ukázala, že z hlediska běžné likvidity je platební schopnost společnosti příznivá. Na základě výpočtu rentability tržeb bylo zjištěno, že marže společnosti jsou v porovnání se Značkami Morava poměrně nízké a značně ovlivněné vysokými mzdovými náklady. Nízké marže byly proto vyhodnoceny jako slabá stránka společnosti. Co se týká celkové zadluženosti společnosti, ta se pohybuje přibližně na středu doporučené meze. Nicméně od roku 2019 začala celková zadluženost narůstat a je tedy důležité sledovat její vývoj.

Poznatky ze strategické analýzy shrnuje SWOT analýza, která přispěla k navržení tří alternativních strategických variant. První varianta byla definována pomocí TOWS matice za využití příležitosti a eliminování slabé stránky společnosti. Jedná se o strategii „Oslovení studentů středních odborných škol“, při které by společnost navázala spolupráci se Střední odbornou školou v Klatovech pro získání nových montážních pracovníků z řad absolventů této školy. Zbylé dvě strategie vychází ze strategických alternativ. Jedná se o strategii expanze „Založení nového střediska v ČR“, při které by společnost zřídila nové středisko pro montáž svodidel v Ústeckém kraji. Poslední

strategie je kombinovaná „Fáze stability a následné expanze“, která v první fázi stability má za cíl přečkat nepříznivý vývoj ekonomické situace a ve druhé přistoupit k akvizici jiné společnosti, jež by mohla být ekonomickým vývojem poznamenána.

Po konzultaci jednotlivých strategií s výkonným ředitelem společnosti a jejich vyhodnocení pomocí SAFe matice, vyšla jako nejvhodnější strategie pro možnou realizaci „Fáze stability a následné expanze“. U této strategie byla nalezena rizika pouze se střední závažností a finanční prostředky na její uskutečnění by byly získány od mateřské společnosti. Zároveň by společnost získala nové odbytiště pro výrobky ze skupiny Saferoad a došlo by k eliminaci konkurenčního podniku spolu se získáním celého či části jeho tržního podílu.

Seznam použitých zdrojů

Monografie:

- Angvin, D., Johnson, G., Regnér, P., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Exploring strategy* (10. vyd.). Londýn: Pearson.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing
- Červený, R., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie krok za krokem*. Praha: C. H. Beck
- Dedouchová, M. (2001) *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- Del Marmol, T. (2015). *Pestle Analysis: Understand and plan for your business environment*. Namur: Lemaitre Publishing
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* (1. vyd.) Praha: C. H. Beck
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012) *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2. vyd.) Brno: BizBooks
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. (1. vyd.). Praha: C.H. Beck
- Hnilica, J., & Fotr, J. (2009). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. (1 vyd.). Praha: Grada Publishing
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha: Grada Publishing
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press.

- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (2. vyd.). Praha: C. H. Beck
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.) Praha: Grada Publishing
- Kovář, F. (2008), *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu
- Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing
- Kozel, R., Svobodová, H., (2006). *Moderní marketingový výzkum*. (1. vyd.). Praha: Grada Publishing,
- Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii* (1. vyd.). Praha: Management Press.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing
- Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, R., Plura, J., & Tošenovský, J. (2015). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press
- Porter, Michael, E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: FreePress
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (4. vyd.) Praha: Grada Publishing
- Spulber, D. (2009). *Economics and management of competitive strategy*. Singapore: World of Scientific
- Srpová, J., Andera, J., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Küchler, J., Lukeš, M., ...Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů*. (1. vyd.) Praha: Grada Publishing, a.s.
- Srpová, J., Řehoř, Grančičová, K., Habrmanová, B., Junger, J., Kešner, M., ...Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání*. (1. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Synek, M., Kislingerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z., ...Veber, J. (2010). *Podniková ekonomika*. (5. vyd.) Praha: C. H. Beck

Šafrová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing

Tichý, M. (2006). *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck

Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H, Drábková, Z., Faltová Leitmanová I., Hrom, J., ...Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, I., Mládková, L., Nový, I., ...Vodáček, L. (2017). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. vyd.) Praha: Management Press

Vochozka, M., Mulač, P., Ezrová, H., Kafka, T., Mulačová, V., Opekarová, L., ...Váchal, J. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing

Vochozka, M., Stehel, V., Vrbka, J., Rowland, Z., Šuleř, P., Machová, V., ...Horák, J. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku* (2. vyd.). Praha: Grada Publishing

Zuzák, R. (2009.) *Krizové řízení podniku*. (2. vyd.) Praha: Grada Publishing

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing

Zuzák, R. (2012). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu

Internetové zdroje:

Ceskedalnice.cz (2022). *Dálnice v České republice*. Dostupné 31. 3. 2022 z www.ceskedalnice.cz/image/mapa-velka.png

CRIF (2022). *Cribis.cz: Informace o firmách*. Dostupné 15. 3. 2022 z <https://www.informaceofirmach.cz>

Česká národní banka (2022a). *Prognóza ČNB - zima 2022*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Česká národní banka (2022b). *Zvýšení úrokových sazeb v roce 2021*. Dostupné 8. 3. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Zvysovani-urokovych-sazeb-v-roce-2021/>

Český statistický úřad (2021). *Statistická ročenka České republiky - 2021*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-lxnk9quszp>

Český statistický úřad (2022a). *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Dostupné 20. 3. 2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad (2022b). *Krajská správa ČSÚ v Ústí nad Labem*. Dostupné 1. 4. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/xu/>

Český statistický úřad (2022c). *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2022*. Dostupné 31. 3. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Český statistický úřad (2022d) *Střední vzdělávání - celkový přehled*. Dostupné 19. 2. 2022 z

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_af=VYSTUP-OBJEKT&_af=TABULKA&_af=z=T&skupId=1107&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30848&pvo=VZD04b&pvo=VZD04b&c=v3~1__RP2020RK2021MP09MK06DP01DK30&u=v63__VUZEMI__100__3042

Český statistický úřad (2022e). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Dostupné 18. 3. 2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Eurostat (2022). *Data Browser: Total length of motorways*. Dostupné 27. 3. 2022 z https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TTR00002/default/map?lang=en&category=road.road_if

Evropská centrální banka (2021). *Proč je inflace v současné době tak vysoká?* Dostupné 20. 3. 2022 z https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/high_inflation.cs.html

Hlídač státu (2022). *Ředitelství silnic a dálnic ČR - Dodavatelé*. Dostupné 15. 3. 2022 z <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/dodavatele/65993390>

Justice.cz (2022). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 31. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Kovanda, L. (2022). *V Česku se teď roztočí „válečná inflace“, světu vinou války na Ukrajině hrozí stagflační propad ekonomiky. Ochromení globální ekonomiky může způsobit citelný růst míry nezaměstnanost v ČR*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/636398-v-cesku-se-ted-roztoci-valecna-inflace-svetu-vinou-valky-na-ukrajine-hrozi-stagflacni-propad/>

Kurzycz (2022a). *ČNB brání koruně v dalším oslabení*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.kurzy.cz/zpravy/638586-cnb-brani-korune-v-dalsim-oslabeni/>

Kurzycz (2022b). *Graf EUR a USD/ Kč od 17.2.2020 do 18.3.2022, ČNB, grafy kurzů měn*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-17.2.2020/>

Mapy.cz (2022). *Základní mapa*. Dostupné 25. 3. 2022 z <https://mapy.cz/s/haconapomu>

Ministerstvo dopravy ČR (2020). *Ročenka dopravy České republiky*. Dostupné 27. 3. 2022 z https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2020.pdf

Ministerstvo dopravy ČR (2022a). *Dopravní program vlády: Nových 200 km dálnic, digitalizace a bezpečnost na silnicích*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Programove-prohlaseni-vlady-v->

oblastidopravy-?fbclid=IwAR3OiQOFiVqJimd1NHhG42gna9Btgi3kgRGGvEkK3UHQxPZi28r4210ITFg

Ministerstvo dopravy ČR (2022b). *Výsledky celostátního sčítání dopravy 2020*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vysledky-celostatniho-scitani-dopravy-2020?returl=/Media/Media-a-tiskove-zpravy>

Ministerstvo financí České republiky (2022a). *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>

Ministerstvo financí České republiky (2022b). *Struktura a vývoj státního dluhu*. Dostupné 19. 2. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/statistiky/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2022). *Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob*. Dostupné 20. 3. 2022 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/casove-rady-mn-a-pno>

Ministerstvo životního prostředí (2022). *Odpadové hospodářství*. Dostupné 18. 2. 2022 z https://www.mzp.cz/cz/odpadove_hospodarstvi

Národní ústav pro vzdělávání (2019). *Přibývá žáků přicházejících do středních škol*. Dostupné 19. 2. 2022 z <https://www.nuv.cz/vse-o-nuv/pribyva-zaku-prichazejicich-do-strednich-skol>

Politika jakosti pozemních komunikací (2022). *Soubor předpisů a dokumentací pro PK*. Dostupné 20. 2. 2022 z www.pjpk.cz/soubor-predpisu-a-dokumentaci-pro-pk/

Ředitelství silnic a dálnic ČR (2022). *Technické předpisy: Úvodní informace*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.rsd.cz/wps/portal/web/technicke-predpisy/uvodni-informace>

Saferoad Czech Republic s.r.o. (2022a). *O nás*. Dostupné 9. 02. 2022 z <https://www.saferoad.cz/o-nas/>

Saferoad Czech Republic s.r.o. (2022b). *Produkty a služby*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.saferoad.cz/produkty-a-sluzby/>

Saferoad Holding AS (2022a). *Press & Media Center*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.saferoad.com/news/media/>

Saferoad Holding AS (2022b). *For a safer life on the road*. Dostupné 9. 2. 2022 z <https://www.saferoad.com/esg/vision-zero/>

SPŠ Klatovy (2022). *Úřední deska: Zprávy školy*. Dostupné 27. 3. 2022 z <https://klatovynet.cz/spskt/deska.asp>

Stanjura, Z. (2022). *Česko má za sebou dva roky extrémního zadlužování, státní dluh stoupl o víc než polovinu*. Dostupné 18. 2. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/cesko-ma-za-sebou-dva-roky-extremniho-za-44212>

Školy online (2022). *Přehled oborů – Plzeňský kraj*. Dostupné 19. 2. 2022 z <https://www.stredniskoly.cz/obory/plzensky-kraj/>

Vláda ČR (2022). *Programové prohlášení vlády*. Dostupné 18. 2. 2022 z https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#evropske_zalezitosti

Značky Morava a.s. (2022). *Značky Morava a.s. komplexní dodavatel v oblasti dopravního stavitelství*. Dostupné 31. 3. 2022 z <https://znackymorava.cz>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení zdrojů podle analýzy VRIO	22
Tabulka 2 Bodová škála hodnocení závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu ...	32
Tabulka 3 Metody pro ošetření rizik v podniku	34
Tabulka 4 Porovnání vybraných charakteristik se společností Značky Morava a.s. za rok 2020	52
Tabulka 5 Porovnání portfolia produktů a služeb se společností Značky Morava a.s....	53
Tabulka 6 VRIO metoda - vyhodnocení zdrojů společnosti.....	58
Tabulka 7 Vybrané hodnoty z rozvahy a VZZ společnosti Saferoad Czech Republic za rok 2017-2021 v tis. Kč.....	60
Tabulka 8 Běžná likvidita spol. Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021	61
Tabulka 9 Rentabilita tržeb společností Saferoad Czech Republic a Značky Morava v letech 2017-2021.....	62
Tabulka 10 Celková zadluženost spol. Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021 ..	64
Tabulka 11 SWOT analýza společnosti.....	65
Tabulka 12 Rizika varianty oslovení studentů středních odborných škol	71
Tabulka 13 Matice rizik varianty oslovení studentů středních odborných škol	71
Tabulka 14 Předpokládané tržby a náklady v tis. Kč	75
Tabulka 15 Rizika varianty založení nového střediska společnosti v ČR	77
Tabulka 16 Matice rizik varianty založení nového střediska společnosti v ČR	78
Tabulka 17 Rizika varianty fáze stability a následná akvizice	82
Tabulka 18 Matice rizik varianty fáze stability a následná akvizice	82
Tabulka 19 Vyhodnocení strategických variant	84

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze strategického řízení	12
Obrázek 2 Podnikatelské okolí podniku	13
Obrázek 3 Porterův model pěti sil	16
Obrázek 4 Mapa konkurenčních skupin (leteckých společností)	19
Obrázek 5 SWOT analýza	24
Obrázek 6 TOWS matice	25
Obrázek 7 Generické strategie dle Portera	26
Obrázek 8 Mapa rizik s lineární stupnicí intenzity dopadu	33
Obrázek 9 Mapa rizik s nelineární stupnicí intenzity dopadu	34
Obrázek 10 Logo společnosti	37
Obrázek 11 Vize nula	39
Obrázek 12 Mapa konkurenčních skupin	50
Obrázek 13 Geografická poloha konkurenční společnosti v rámci ČR.....	52
Obrázek 14 Mapa dálniční sítě ČR včetně polohy konkurenčních podniků.....	73

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj státního dluhu v letech 2017-2021	41
Graf 2 Obrat společnosti Saferoad Czech Republic v jednotlivých měsících v roce 2021	49
Graf 3 Počet zaměstnanců společnosti podle oddělení k 31. 1. 2021	57
Graf 4 Běžná likvidita společnosti Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021	61
Graf 5 Rentabilita tržeb společností Saferoad Czech Republic a Značky Morava v letech 2017-2021.....	62
Graf 6 Nezaměstnanost Plzeňského a Moravskoslezského kraje v letech 2017-2020 ...	63
Graf 7 Celková zadluženost společnosti Saferoad Czech Republic v letech 2017-2021	64
Graf 8 Počet studentů oboru strojní mechanik na SPŠ v Klatovech k 30. 9. aktuálního školního roku	70

Seznam rovnic

Rovnice 1 Běžná likvidita.....	61
Rovnice 2 Rentabilita tržeb.....	62
Rovnice 3 Celková zadluženost.....	64

Seznam použitých zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČNB – Česká národní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská unie

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (obdoba české s.r.o.)

HPP – Hlavní pracovní poměr

ISŘ – integrovaný systém řízení

OSN – Organizace spojených národů

pjpk – politika jakosti pozemních komunikací

PK – pozemní komunikace

ŘSD ČR – Ředitelství silnic a dálnic České republiky

VZZ – výkaz zisků a ztráty

Seznam příloh

Příloha A: Podpůrné tabulky

Příloha A: Podpůrné tabulky

Tabulka A1 Vybrané charakteristiky pro mapu konkurenčních skupin

Společnosti	Šíře sortimentu	Obrat za rok 2020 (v mil. Kč)	Celková hodnota smluv u ŘSD ČR (v mil. Kč)
Rena Nova s.r.o.	4	30-59	13
Road Service 2018 s.r.o.	3	10-29	24
Svodidla s.r.o.	1	200-299	31
Vesiba s.r.o	2	100-199	42
Kaska s.r.o	3	30-59	51
SVOSTR s.r.o	1	100-199	52
Saferoad Czech Republic s.r.o.	6	200-299	913
Značky Morava a.s.	7	300-399	2 000

Zdroj: CRIF (2022); Hlídač státu (2022); zpracováno autorkou

Abstrakt

Radová, E. (2022). *Strategická analýza vybraného podniku* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: Strategická analýza, strategie, PESTEL analýza, Porterův model pěti sil, mapa konkurenčních skupin, benchmarking, VRIO metoda, finanční analýza, SWOT analýza

Tato diplomová práce se věnuje tématu strategická analýza vybraného podniku. Cílem práce je vypracovat strategickou analýzu pro společnost Saferoad Czech Republic s.r.o., která působí v oblasti dopravních staveb, a na základě výsledků analýzy poté navrhnout možné alternativy budoucího vývoje společnosti.

První část práce je zaměřena na teorii, která slouží jako podklad pro vypracování praktické části. Druhá část se skládá z představení vybrané společnosti, analýzy externího a interního okolí, SWOT analýzy a definování možných alternativ budoucího vývoje společnosti. Na základě výsledků strategické analýzy byly navrženy 3 možné varianty budoucího vývoje. Z nichž byla pomocí SAFe matice za účasti vedení společnosti vybrána varianta, která se jeví jako nejvhodnější.

Abstract

Radová, E. (2022). *Strategic Analysis of the Selected Company* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: Strategic analysis, strategy, PESTLE analysis, Porter's five forces model, map of competing groups, benchmarking, VRIO analysis, financial analysis, SWOT analysis

This master thesis deals with the strategic analysis of a selected company. The aim of the thesis is to develop a strategic analysis for the company Saferoad Czech Republic s.r.o., which operates in the field of transport constructions, and based on the results of the analysis to propose possible alternatives for the future development of the company.

The first part of the thesis is focused on the theory, which serves as a basis for the practical part. The second part consists of an introduction of the selected company, an analysis of the external and internal environment, a SWOT analysis and the definition of possible alternatives for the future development of the company. Based on the results of the strategic analysis, 3 possible alternatives of future development were proposed. Out of which the most suitable option was selected using the SAFE matrix with the participation of the company management.