

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategická analýza vybraného podniku

Strategic analysis of the selected company

Bc. Michaela Balínová

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. Bc. Michaela Balínová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Petrovi Čížkovi, Ph.D., M.A., za odborný dohled a poskytnuté cenné rady a poznatky při tvorbě této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti JALNA GROUP, s.r.o. za poskytnuté informace potřebné k vypracování praktické části této práce.

Současně bych ráda poděkovala své rodině za veškerou podporu během celého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Strategie a strategické řízení	8
1.2 Fáze strategického řízení	11
1.3 Hierarchie strategií	13
1.4 Mise a vize podniku	14
1.5 Strategické cíle	15
1.6 Strategická analýza.....	16
1.7 Externí analýza podniku.....	17
1.7.1 PESTLE analýza	17
1.7.2 Porterův model pěti sil	19
1.7.3 Mapa konkurenčních skupin	21
1.7.4 Matice EFE (External Forces Evaluation)	22
1.8 Interní analýza podniku.....	23
1.8.1 Finanční analýza	23
1.8.2 Benchmarking	25
1.8.3 VRIO analýza	25
1.8.4 Analýza 7S	26
1.8.5 Matice IFE (Internal Forces Evaluation)	27
1.9 Generování variant	28
1.9.1 Strategické plánování ve službách	28
1.9.2 SWOT analýza a matice TOWS	29
1.9.3 Porterovy strategie	31
1.9.4 Bowmanovy (strategické) hodiny	33

1.9.5	Matice IE.....	34
1.10	Vyhodnocení strategických variant	35
1.10.1	SAFe metoda.....	35
1.10.2	GAP analýza	36
1.10.3	Analýza rizik.....	37
2	Metodologie	39
3	Praktická část.....	40
3.1	Představení společnosti	40
3.2	Mise a vize společnosti	41
3.3	Definice strategických cílů společnosti.....	42
3.4	Externí analýza společnosti JALNA GROUP, s.r.o.....	45
3.4.1	PESTLE analýza	45
3.4.2	Porterův model pěti sil společnosti.....	48
3.4.3	Mapa konkurenčních skupin společnosti.....	50
3.4.4	Matice EFE společnosti	52
3.5	Interní analýza společnosti JALNA GROUP, s.r.o.....	53
3.5.1	Finanční analýza společnosti	54
3.5.2	Benchmarking společnosti	57
3.5.3	VRIO analýza společnosti	59
3.5.4	Analýza 7S společnosti.....	61
3.5.5	Matice IFE společnosti	63
3.6	Generování strategických variant společnosti.....	65
3.6.1	Porterovy strategie	66
3.6.2	Bowmanovy hodiny	66
3.6.3	Strategie ve službách	66

3.6.4	Matice TOWS společnosti	67
3.6.5	Matice IE společnosti.....	70
3.7	Vyhodnocení strategických variant společnosti.....	70
3.7.1	Analýza rizik jednotlivých strategických variant	71
3.7.2	SAFe analýza jednotlivých strategických variant.....	77
3.8	Zhodnocení a doporučení pro společnost.....	79
Závěr	81
Seznam použitých zdrojů	83
Seznam tabulek	86
Seznam obrázků	87
Seznam rovnic	88
Seznam použitých zkratk	89
Seznam příloh	90

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá především strategickou analýzou, generováním strategických variant a jejich následným vyhodnocením. Strategický management je nedílnou součástí úspěchu každého podniku. Definování toho, čeho chce podnik dosáhnout a kam by se do budoucna chtěl posouvat, přináší jednu z důležitých konkurenčních výhod. To v podstatě vystihuje i následující citát, který lze využít i v podnikatelském prostředí. „Člověk, který má záměr a ví, co chce, může vždy porazit deset lidí, kteří jej nemají a nevědí.“ George Bernard Shaw. Strategický management je nejvyšším článkem řízení podniku. Od stanovení směru a záměru společnosti se odvíjí i ty nejběžnější každodenní úkony, které společnost vykonává, aby dosáhla stanoveného záměru a dlouhodobé konkurenční výhody.

První část práce je zaměřena na teoretickou stránku. Ta se zabývá samotným vymezením strategického managementu, fázemi a hierarchií strategického managementu. Následuje definování strategických cílů, mise a vize. Dále je detailněji popsána strategická analýza, jak strategická analýza externí, tak i interní. Závěr teoretické části tvoří možnosti generování strategických variant a jejich následné vyhodnocení.

Další částí práce je metodologie. V metodologii je definován cíl této práce a také postup, jak byly sbírány data a informace potřebná ke zpracování praktické části. Cílem této diplomové práce je představení společnosti a provedení její strategické analýzy s následným generováním možných strategických variant a jejich vyhodnocením. Součástí je také doporučení pro společnost.

Poslední část práce zahrnuje kapitolu s praktickou částí. Získané teoretické poznatky budou aplikovány na konkrétní podnik – JALNA GROUP, s.r.o., který se zabývá poskytováním ubytovacích služeb. V úvodu je představen vybraný podnik. Následuje definování vize a mise podniku spolu s určením strategických cílů. Dále je přistoupeno k poznání vnějšího a vnitřního okolí podniku, tedy provedení strategické analýzy. Na základě získaných výstupů je možné přistoupit ke generování jednotlivých možných strategických variant. Ty je následně možné také vyhodnotit a vyvodit závěr, jakou optimální strategickou variantu by podnik měl preferovat a jakou strategií se řídit.

1 Teoretická část

První část práce se zabývá teoretickou stránkou, tedy základním vymezením termínů strategie a strategického řízení a dalších souvisejících pojmů. Následně jsou popsány jednotlivé fáze strategického řízení. Poslední část teoretické části je rozpracována detailněji, a je především zaměřena na jednotlivé analýzy, generování strategických variant a jejich hodnocení.

1.1 Strategie a strategické řízení

Využití strategického myšlení a přístupu bylo možno identifikovat již při začátcích řemeslné výroby a obchodu. Již starověcí nebo středověcí výrobci měli za cíl prodat více výrobků a za lepší cenu než jeho konkurent.

Po 2. světové válce bylo strategické plánování zaměřeno spíše na finanční toky, trh byl nenasyčen, poptávka převyšovala nabídku. Rozvoj výpočetní techniky a kvantitativních metod pomohl k optimalizaci manažerských rozhodování a modelování. Následný hospodářský růst pomohl k rozvoji podniků, k nasycení poptávky a vzniku nových trhů. V 60. – 70. letech se začaly podniky orientovat na podnikovou strategii a dlouhodobé cíle podniků. Již v tomto období byla vytvořena SWOT analýza, která se později rozšířila do celého světa. V 80. letech se nadále zrychloval proces globalizace, a naopak začala převládat nabídka nad poptávkou. Podniky se snažily inovovat, začaly se objevovat japonské systémy řízení, také v tomto období začalo zaměření na konkurenceschopnost podniku. Po roce 1995 můžeme hovořit o období, kdy se začíná značně zvyšovat míra konkurenceschopnosti a pozic na trzích (Zuzák, 2011).

Strategické řízení se zaměřuje na dlouhodobé propojení poslání organizace, jejích dlouhodobých cílů s potřebnými zdroji, ale také na propojení organizace a vnějšího prostředí, tedy prostředí, ve kterém organizace působí. Je prováděno top managementem nebo také vlastníky organizace (Hanzelková, Keřkovský & Vykypl, 2017).

Pro top management se jedná o nejdůležitější a nejnáročnější úkol, jelikož je zapotřebí udat základní směr organizace, přičemž se dotýká hned několika oblastí, a to např. marketingu, personalistiky, finančního řízení nebo mikro – a makroekonomie. Při strategickém řízení je nutné využívat znalosti, rychlost, ale také vynalézavost, fantazii a disciplínu (Souček, 2015).

V moderním podniku by mělo být strategické řízení chápáno jako komplex zkušeností a znalostí, které napomáhají udržet bilanci mezi cíli a mezi potřebami současnými a budoucími. Současně by měl podnik řešit prosperitu v konkurenčním prostředí a efektivně přidělovat potřebné zdroje na základě rozhodovacích aktivit na všech úrovních (Fotr, Vacík, Špaček & Souček, 2017).

Dle autorů Davida a Davida (2017) lze strategický management chápat jako vytváření nových a odlišných příležitostí pro zítřek, oproti tomu dlouhodobé plánování se naopak snaží optimalizovat současné trendy pro budoucnost.

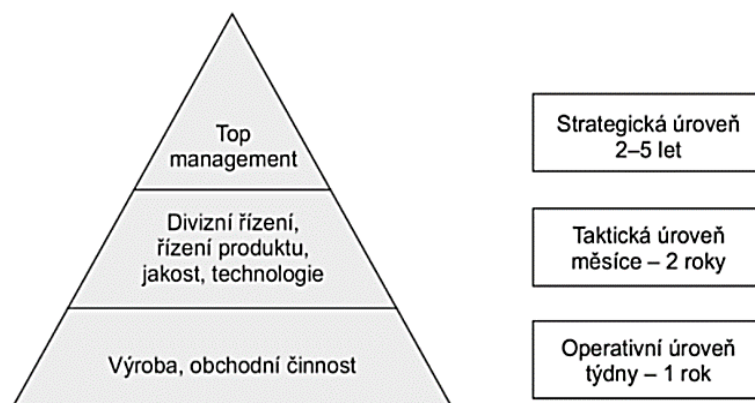
Strategické řízení se v pomyslném trojúhelníku jednotlivých úrovní řízení vyskytuje na nejvyšší pozici. Při definování cílů a jejich následném plnění na sebe jednotlivé úrovně řízení hierarchicky navazují. Z tohoto pohledu dále rozlišujeme taktické a operativní řízení. Taktické řízení navazuje na strategické, operativní řízení je na nejnižší úrovni. Operativní řízení se pohybuje obecně ve dnech, kdežto strategické řízení zpravidla v letech. Strategická úroveň definuje cíle pro úroveň taktickou, ta je následně přenáší na úroveň operativní (Hanzelková et al., 2017).

V detailnějším pohledu jsou rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním řízením následující:

- Strategické plánování se zaměřuje na podnik jako celek, zajišťuje ho top management a plánuje na delší časový úsek, většinou 2-5 let.
- Taktické plánování se snaží realizovat cíle navržené ze strategického plánování, a ty poté více konkretizovat. Většinou je taktické plánování realizováno funkčními nebo organizačními celky společnosti. Taktické plánování je zajišťováno od měsíců až po 2 roky.
- Nejnižší operativní úroveň pracuje na úrovni výroby nebo obchodních činností a plánuje se v krátkých obdobích, tj. od týdnu až maximálně po 1 rok (Fotr et al., 2017).

Z pohledu malých a středních podniků je většinou strategický management zajišťován vlastníky podniku nebo stanoveným statutárním orgánem (Veber & Srpová, 2012).

Obrázek 1: Úrovně řízení



Zdroj: Fotr et al. (2017, str. 24)

Podstatou strategického řízení je tvorba **strategie**. Jedná se o takzvaný návod pro rozhodování za neurčitých podmínek. Strategie se snaží odpovědět na to, jaká je konkurenceschopnost firmy, jak rozvíjet jedinečné a nenapodobitelné kompetence, jak dosahovat stanovených cílů v budoucnu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2020).

Většina autorů chápe pojem strategie velice obdobně, a to, jako množinu strategických cílů a cest, kterými bude dosaženo jejich naplnění. Někteří autoři ale chápou přístup ke strategii následovně.

Dle Aakera (citovaný v Hanzelková et al., 2017) je možno hledět na strategie jako na plán toho, jak naplnit poslání společnosti podniku. Posláním podniku je možné chápat základní úvahu toho, co je předmětem podnikání dané společnosti. Detailněji bude pojem „poslání“ neboli „mise“ podniku popsána níže.

Autoři Dobson a Starkey (citováni v Hanzelková et al., 2017) prezentují dva různé názory na definici strategie. První pohled se opírá o to, že strategie je ztotožňována s dlouhodobým plánováním a plánem, a je sestavována shora dolů. Druhý pohled na vyjádření strategie kladou autoři tím směrem, že by se mělo reagovat ad hoc, tedy aktuálně dle vývoje v daném podnikatelském prostředí a na daném trhu. Důraz je tedy kladen na kontinuální a nepřetržité vytváření, nikoliv pouze vytvoření plánu na určitou periodu. První přístup se bude nejvíce hodit do stálého prostředí, druhý spíše do dynamického a rychle měnícího se prostředí.

1.2 Fáze strategického řízení

Většina autorů se shoduje na třech fázích strategického řízení. Konkrétně se jedná o fáze: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Vzhledem k rozvoji Průmyslu 4.0 – Společnost 4.0 je ale možné také zahrnout čtvrtou fází, která se díky rozvoji globalizace, vývoji nových technologických vymožeností nebo na základě nových environmentálních požadavků bude zaobírat nad tvorbou scénářů, které budou např. hledat způsoby zvládnání potenciálních rizik a tvorbou nejlepších strategií pro jednotlivé scénáře, a poté následnou implementaci (Fotr et al., 2017).

Formulace strategického záměru a tvorba strategického plánu

V první fázi se formuluje strategický záměr, který by měl zahrnovat tvorbu vize a mise, identifikaci hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí organizace, dále slabé a silné stránky z interního prostředí, generování alternativních strategických variant a výběr konkrétní strategie, kterou bude potřeba nadále sledovat. Dále se v této fázi rozhoduje, v jakém odvětví podnikání působit nebo naopak které odvětví opustit. Vzhledem k tomu, že většina organizací nemá neomezené zdroje, je potřeba, aby bylo v této fázi rozhodnuto, která alternativní strategie bude pro organizaci přinášet nejvíce benefitů (David & David, 2017).

Mallya (2007) rozlišuje pět fází, nicméně první tři fáze lze zakomponovat právě v jednu, a to celkovou formulaci strategického záměru a tvorbu strategického plánu. Uvádí, že by se mělo v této fázi snažit modifikovat současné cíle, aby byla vybraná strategie co nejuspěšnější na základě právě získaných informací z provedené interní a externí analýzy. Celkový průběh strategického řízení je zobrazen v **příloze A**.

Implementace strategie

Pro úspěšnou realizaci strategie je zapotřebí již v jejím vývoji přemýšlet nad tím, jak bude možné ji pomocí kvalitně sestavených plánů implementovat. Jinak řečeno, bez podpůrných implementačních programů není možné úspěšně realizovat zvolenou strategii (Jakubíková, 2013).

Samotná implementace začíná ve chvíli, kdy je schválen obsah strategie nejvyšším statutárním orgánem společnosti a jsou vytvořeny organizační podmínky pro implementaci (Souček, 2003).

Implementace strategie může probíhat ve dvou krocích. Nejprve jsou zpracovány akční plány a dokumenty vypracované k jednotlivým strategickým cílům. Tyto dokumenty detailněji rozpracovávají jednotlivé akce/činnosti, které budou realizovány k dosažení strategických cílů. Po detailním rozpracování je možné přistoupit k samotné implementaci akčních plánů (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Bez kvalitní implementace strategie do každodenního fungování podniku je strategie pouhým dokumentem bez dopadu na jeho výkonnost a úspěšnost. Implementaci lze chápat jako proces, kdy jednotlivé na sebe navazující aktivity, přispívají k uvedení strategie do života podniku. Samotná implementace je považována za náročnější oproti formulaci strategie, a to z několika hledisek. Jedním z nich je vyšší nárok na čas. Samotnou strategii lze zpracovat během několika měsíců, oproti samotné implementaci, která může trvat i několik let. Také je zapotřebí většího počtu lidí, kteří se implementace budou účastnit. Strategii sestavuje menší tým interních a externích specialistů. Implementace by se ale měli zúčastnit i pracovníci střední a operativní úrovně řízení. V poslední řadě se jedná o nedostatečné znalosti a sestavené návody pro manažery, kteří disponují spíše dovednostmi pro sestavení strategie, nikoliv již i pro její realizaci. Mezi tvorbou a implementací strategie by měla být vyžadována vzájemná integrace, která bude respektovat jednotlivé aspekty z obou fází (Fotr et al., 2020).

Hodnocení strategie

Hodnocení strategie je důležité pro jakkoliv velkou společnost. V mnoha společnostech probíhá hodnocení strategie odpověďmi na otázky, jak moc dobře si společnost vede, zda rostou aktiva, tržby nebo ziskovost (David & David, 2017).

Úspěšné hodnocení strategie závisí na správném pochopení strategických cílů a z nich vycházejících strategií. Proto je také důležité mít správně formulovanou vizi. Hodnocení strategie je důležitou a velmi komplikovanou fází strategického řízení. Úspěšnost strategie závisí na některých faktorech, které zahrnují:

- stabilitu ekonomického cyklu;
- délku životního cyklu produktu;
- délku inovační cesty produktu;
- pokrok v technologiích;
- dopad globálních trendů vývoje prostředí (Fotr et al., 2020).

Souček (2015) sestavil seznam pěti kritérií pro hodnocení strategie, a to z pohledu:

- přijatelnosti;
- pružnosti;
- měřitelnosti;
- srozumitelnosti;
- splnitelnosti.

1.3 Hierarchie strategií

U rozsáhlejších podniků, které zahrnují více úrovní řízení, lze sledovat několik úrovní strategií. Tyto úrovně strategií je dle Grasseové et al. (2012) možné rozčlenit na 4 následující úrovně:

Corporate Strategy – definuje základní podnikatelská rozhodnutí, tedy určení, na kterých trzích bude firma působit, v jakém odvětví a oblasti bude podnikat. Jedná se o rozpracování vize firmy a následný přesun a rozpracování strategií na úrovni jednotlivých SBU.

Business Strategy – popisuje základní strategické cíle a jejich rozpracování na cesty k jejich dosažení. Ačkoliv jsou v business strategy definovány cíle jednotlivých SBU částečně izolovaně, neměla by business strategy přesáhnout rámec corporate strategy. Za jednotky SBU jsou považovány strategické obchodní jednotky, které mají relativně oddělené strategické plánování, dokáží čelit konkurenci jednotlivě a je možné je řídit jako jednotlivá nákladová střediska.

Funkční strategie – zaměřuje se na strategický rozvoj důležitých a specifických oblastí, které ale jsou v souladu s celkovým strategickým rozvoje společnosti. Na této úrovni se mohou jednotlivé strategie ovlivňovat a vytvářet mezi sebou propojené vztahy, které mohou poté dosahovat synergického účinku.

Průřezová, respektive horizontální strategie – formuluje strategické cíle, které jsou společné pro více SBU, propojuje jejich strategické působení a vztahy. Například se může jednat o personální a mzdovou politiku a logistiku.

Jestliže ale není podnik členěn na jednotlivé SBUs, je možné vytvořit pouze základní strategii celého podniku, která bude také zahrnovat definování strategických cílů, představ a směrů jejich naplnění (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser & Valsa, 2013).

1.4 Mise a vize podniku

Mise neboli **poslání**, jsou v literatuře chápána jako synonyma. Jedná se o definici toho, proč daná organizace existuje. Mise by měla motivovat zaměstnance organizace, kteří budou vědět, kam organizace směřuje a rozvíjí se, proč působí na trhu, měla by přispět k pocitu spoluodpovědnosti za fungování organizace. Mise by ale také měla sloužit k porovnávání a monitorování toho, zda se firma neodklání od stanovené cesty (Charvát, 2006).

Mise informuje vnější okolí společnosti o jejím poslání a zlepšuje vnímání veřejnosti, poskytuje informace pro vytvoření si názoru na danou společnost (Hanzelková et al., 2017).

DeWit (2017) definuje základní prvky, které by měla správně stanovená mise obsahovat, společně kooperovat a vzájemně posilovat. Těmito 4 elementy jsou:

- **účel společnosti** – tedy fakt toho, proč daná společnost existuje, jaký je její úděl existence;
- **přesvědčení společnosti** – je zapotřebí, aby všichni lidé ve společnosti sdíleli stejná přesvědčení, aby byla jednotlivá přesvědčení formulována všemi stejně a filozofie společnosti byla společně propagována;
- **hodnoty společnosti** – každý jednotlivec může uznávat jiný soubor hodnot a věřit v něco jiného, co může být dobré pro společnost, proto je nutné definovat společné hodnoty, které mají vysoký dopad na budoucí směr;
- **definice podnikání** – některé společnosti mohou postupem času měnit obor podnikání, například kvůli poklesu tržeb nebo nízké návratnosti investic.

Vize by naopak od mise měla být pohledem do budoucnosti, jaký by měl být stav organizace v budoucnu, a měla by být stanovena dlouhodobě (Sedláčková & Buchta, 2006).

Dle Hitt, Ireland & Hoskisson (2017) by měla být vize pohledem na to, čím by organizace chtěla být, a také tím, čeho by chtěla dosáhnout. Vize by měla reflektovat hodnoty organizace.

Fungující vize by měla být jasná a pochopitelná, aby ji mohl implementovat každý, který o to bude žádán. Jednotlivé aspekty vize by měly být uplatněny pomocí společných cílů nebo problémů a očekávání. Vize by měla lidi motivovat k aktivnímu jednání. Stanovení vize může být ale obtížné v některých případech, jako je například stanovení vize pouze z důvodu dychtivosti po změně (tj. stanovení za každou cenu) nebo v případě nedostatečných informací a znalostí z odvětví působnosti (Mallya, 2007).

Ačkoliv jsou zde patrné rozdíly mezi misí a vizí podniku, jsou i autoři, kteří pojmy mise a vize považují za totožné. Naopak například autoři DeWit a Meyer (citováni v Hanzelková et al., 2017) jasně popisují vizi jako stav budoucí a misi jako stav současný, kdy vize se spíše orientuje na cíle v budoucnu a mise způsoby, jak by mohly být tyto cíle realizovány pomocí současných aktivit.

Pro tvorbu mise a vize neexistuje jednotný postup. Nicméně z nich následně vychází společnosti při tvorbě strategických cílů, tudíž je kladen důraz na srozumitelnost a jednoznačnost (Šmída, 2003).

1.5 Strategické cíle

Definice cílů je při strategickém plánování jedním z nejdůležitějších kroků ve fázi formulování strategie. Znalost jednotlivých strategických cílů pomáhá manažerům k definování strategie, ale také k identifikaci alternativních strategií a jejich posuzování, zda budou přijaty nebo zamítnuty. Strategické cíle mohou vycházet z provedených analýz, kterými jsou například analýza interního a externího prostředí, analýza SWOT nebo analýza zdrojů VRIO. Všechny tyto analýzy budou detailněji představeny v dalších částech práce (Fotr et al., 2020).

Definování strategických cílů může ale také následovat ihned po vytvoření vize a mise podniku. Strategický cíl lze definovat jako: „Žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.“ (Jakubíková, 2013, str. 25).

Každá organizace sleduje jiné cíle, má jiné zájmy, na které se chce zaměřit. Mohou jimi být například udržení zisku nebo hospodaření s nízkými náklady, výroba nebo poskytování kvalitních služeb či vytvoření předního místa na trhu. Je ale potřeba brát v potaz, že organizace nesledují vždy pouze jeden strategický cíl, ale soubor více cílů. Cíle jsou také sledovány z časového hlediska, buďto z krátkodobého nebo dlouhodobého. Důležité je také si uvědomit, že by mezi jednotlivými cíli měla existovat určitá hierarchizace a určena jejich prioritizace (Hanzelková et al., 2017).

Pro stanovení strategických cílů je hojně využívána metoda SMART. Jednotlivá písmena popisují vlastnosti, které by měly jednotlivé cíle splňovat.

S – stimulating – cíle by měly podporovat co nejlepší výsledky;

M – measurable – docílení nebo naopak nedocílení by mělo být možné změřit;

A – acceptable – cíle by měly být akceptovány všemi účastníky;

R – realistic – cíle jsou dosažitelné a reálné;

T – timed – cíle jsou definovány v čase.

(Červený, Ficbauer, Hanzelková & Keřkovský, 2014)

Nověji je tato metoda modifikována do podoby SMARTER, kdy **E** (ethical) znamená, že je cíl v souladu s etickým přístupem organizace a **R** (resourced), že je cíl zaměřen na zdroje (Fotr et al., 2020).

Dlouhodobé cíle také souvisejí s otázkami a oblastmi jako je vývoj produktu, spokojenost zákazníků, zdůrazňují právě specifické cíle, které se mnou týkat produktivity zaměstnanců a kapitálu, kvality produktů, inovací nebo také dodatečnými službami poskytované zákazníkům (Hill et al., 2015).

1.6 Strategická analýza

Pro formulaci strategie je zapotřebí provést strategickou analýzu, která se zabývá okolním prostředím firmy, stejně tak jako interním prostředím, analýzou odvětví, konkurenčních sil, trhu nebo potenciálem společnosti. Strategická analýza zahrnuje nespočet analytických metod právě k identifikaci potřebných faktorů, jejich vztahů a souvislostí. Cílem by mělo být získání všech potřebných informací, které jsou nezbytné k identifikaci vhodné strategie společnosti (Sedláčková & Buchta, 2006).

V této práci je strategická analýza rozdělena na externí a interní, a popsána v následujících kapitolách.

1.7 Externí analýza podniku

Po vyjasnění si strategických východisek, kterými jsou právě zmíněná mise, vize a strategické cíle, se postupuje v provádění externí analýzy podniku. Ta se zaměřuje na vnější vlivy, které působí na podnik (Kaplan & Norton, 2010).

Jedná se o jeden z rozhodujících kroků strategického managementu, analyzovat podnikatelské prostředí. Provedení analýzy podnikatelského prostředí napomáhá ke znalosti své pozice na trhu, k možnosti rychlé reakce na nenadále situace, možnost posouzení svého potenciálu, možnost poznání zákazníků a konkurentů nebo identifikaci možných rizik, které mohou nastat ve strategickém záměru. Analýza podnikatelského prostředí by se měla řídit dle zásad **MAP**, které znamenají:

- monitoruj,
- analyzuj,
- předpovídej vývoj (Červený et al., 2014).

Externí analýza se také provádí z toho důvodu, aby bylo možné sestavit seznam možných příležitostí, z kterých mohou vyplývat benefity pro podnik, nebo naopak seznam hrozeb, na které je možné se zaměřit a snížit jejich dopad (David & David, 2017).

Analýza vnějšího prostředí je často také nazývána jako PESTLE analýza, která zahrnuje politické, ekonomické, společenské, technologické, legislativní a environmentální odvětví. Mimo analýzu PESTLE je možné v rámci externí analýzy také možno zajistit například Model pěti sil, který vynalezl Michael Porter a zaobírá se konkurencí (Kaplan & Norton, 2010).

1.7.1 PESTLE analýza

Jak již bylo zmíněno, PESTLE analýza je metodou využívající se ve strategickém managementu k prozkoumání vnějších faktorů, které mohou ovlivnit chod společnosti. PESTLE analýzu je možné znát nebo dohledat i pod různými akronymy, jako je SLEPTE či STEPLE v závislosti v jakém pořadí autoři uvádějí jednotlivé aspekty. Metoda PESTLE se tedy konkrétně zaměřuje na aspekty, kterými jsou:

- **Politické faktory;**
- **Ekonomické faktory;**
- **Sociální faktory;**
- **Technologické faktory;**
- **Legislativní faktory;**
- **Ekologické (environmentální) faktory (Grasseová et al., 2012).**

Politické faktory

Pohled na politické faktory zkoumá politickou stabilitu v zemi, stabilitu a formu vlády, jaký je politický postoj vůči investicím, vztahu k národnímu průmyslu nebo privátnímu sektoru, jaké jsou externí vztahy nebo vliv různých zájmových skupin (Červený et al., 2014).

Ekonomické faktory

Faktory ekonomické hrají velkou roli v atraktivnosti a dopadu na řadu strategií. Z pohledu ekonomických aspektů se zkoumá například míra zaměstnanosti, úroková míra, míra inflace, dostupnost úvěrů, import/export nebo monetární a fiskální politika (David & David, 2017).

Sociální faktory

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nabídku a poptávku. Je proto nutné brát v úvahu například životní styl a životní úroveň obyvatelstva, dostatek pracovní síly, vzdělanost, demografické změny, zda existuje migrace za prací v rámci EU, a z jakých důvodů, nebo rozdělení příjmů a změnu kupní síly (Mallya, 2007).

Technologické faktory

Technologické faktory se zaměřují především na vynálezy a inovace. Dále se může jednat o podporu ve vědě a výzkumu, technologický pokrok, realizace nových technologií nebo obecná úroveň technologií (Hanzelková et al., 2017).

Legislativní faktory

Analýza legislativních aspektů sleduje existenci a funkčnost zákonů, jak jsou stanoveny daňové zákony, obchodní právo, úpravy v pracovních podmínkách, opatření, ale také jaká může být vymahatelnost práva, funkčnost soudů či fungování autorských práv a patentů (David & David, 2017).

Ekologické (environmentální) faktory

Z pohledu ekologie se tato oblast zabývá přírodními a klimatickými změnami, působením environmentálních hrozeb, kterými mohou být čerpání neobnovitelných zdrojů nebo nárůst emisí skleníkových plynů, dále legislativní stránkou v souvislosti s různými omezeními spojenými s ochranou životního prostředí (Grasseová et al., 2012).

1.7.2 Porterův model pěti sil

Další možnou analýzou vnějšího okolí je analýza konkurence v odvětví, tedy Porterův model pěti sil. Tato metoda se zaměřuje na pět sil, které ovlivňují atraktivnost daného odvětví. Je zřejmé, že každé odvětví bude klást důraz na jiné faktory, nicméně popsanych pět faktorů Porterem se stále využívá jako jedna z nejpoužívanějších metod analýzy externího prostředí (Grasseová et al., 2012).

Pěti hybnými silami dle Portera rozumíme:

- vyjednávací síla dodavatelů;
- vyjednávací síla zákazníků;
- hrozba vstupu nového konkurenta;
- hrozba substitutů;
- konkurence v odvětví (Lynch, 2018).

Srovnání v daném odvětví má větší vypovídací schopnost a udání směru na konkurenční akce a reakce pro úspěch společnosti než pouhé srovnání v obecné prostředí. Vyhodnocení této analýzy poskytuje pohled na stabilitu nebo jinak řečeno, poskytuje informace o tom, jak je společnost z pohledu jednotlivých faktorů silná nebo zda je potřeba se na některou oblast více zaměřit (Hitt et al., 2017).

Z pohledu **dodavatelů** se v dnešní době doporučuje integrovat dodavatele přímo do uspokojování potřeb zákazníků a otevřít prostor ve vnitřním prostředí organizace, jelikož

dodavatelé jsou úzce spjati se zákazníky v daném prostředí a s jejich vývojem a strukturou. Rostoucí síla dodavatele je ovlivněna například vzdáleností dodavatele, monopolistickým postavením na trhu nebo unikátností jeho produktů, a v této návaznosti klesá zisková marže nakupujícího. Je doporučeno pro vyšší míru konkurenceschopnosti udržovat co nejnižší počet dodavatelů a nižší výběr nahraditelných materiálů a subdodávek (Fotr et al., 2020).

Zákazníci mají vyšší vyjednávací sílu v případě, že jsou koncentrovaní a je jich nižší počet, také v případě, že organizace netvoří diferencovaný produkt, a tak mohou jednodušeji přejít ke konkurenci, či mohou zvolit jiné alternativy dodávek nebo je zákazník cenově citlivější (Lynch, 2018).

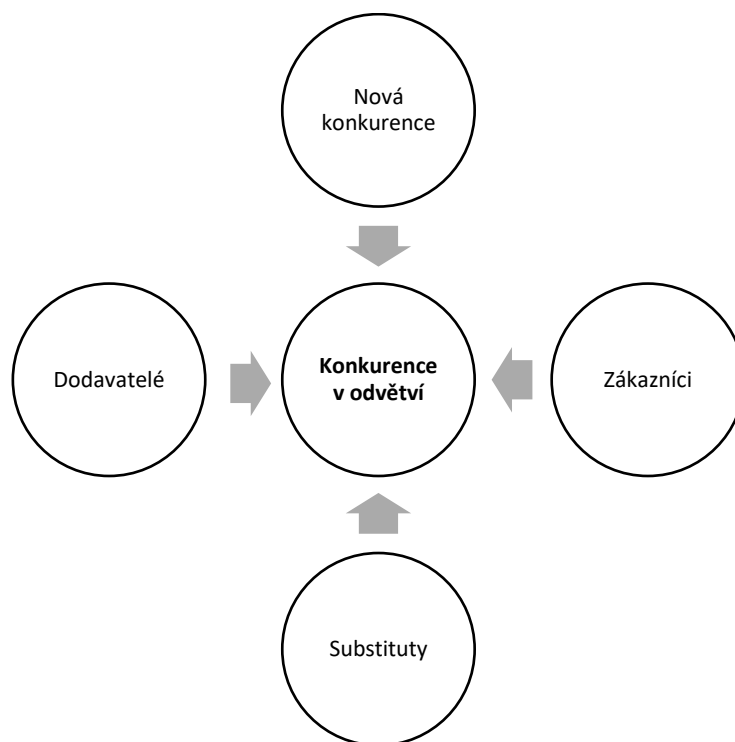
Hrozbu vstupu nového konkurenta na trh je možné snížit například vysokými fixními náklady při vstupu do odvětví, vysoce diferencovanými výrobky s potřebným know-how nebo obtížným napojením na distribuční kanály. Hrozba vstupu nového konkurenta odpovídá šíři atraktivity daného odvětví (Tyll, 2014).

Hrozba substitutů spočívá v nahraditelnosti produktů, jedná se o podobné produkty, které se používají ke stejnému nebo podobnému účelu, a tak se odvětví stává nezajímavým. Substituty mohou potenciální ceny a zisk trhu limitovat (Grasseová et al., 2012).

Konkurence v odvětví je dána velikostí podílů jednotlivých podniků působících v daném odvětví. Rivalita mezi podniky může být dána mírou úsilí jednotlivých firem získat konkurenční výhodu a pozici na trhu. Analyzovat konkurenty by měl podnik z toho důvodu, aby zjistil jejich strategie a taktiky, z toho vyplývající hrozby, ale také, aby byl rychlejší než konkurence. To může pomoci k diferenciaci produktů nebo nárůstu výrobních kapacit, což může oslabit konkurenty (Fotr et al., 2020).

Po vypracování Porterovy analýzy by měly být známy všechny potenciální hrozby, ale také příležitosti, kterými je možné eliminovat definované hrozby (Hanzelková et al., 2017).

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



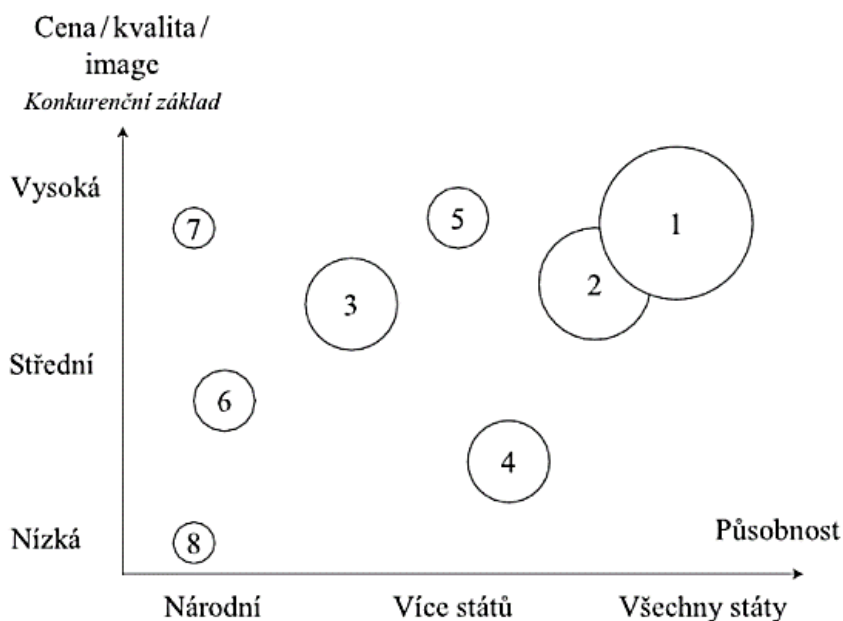
Zdroj: Porter (2004), zpracováno autorkou

1.7.3 Mapa konkurenčních skupin

Princip mapy konkurenčních skupin spočívá v rozdělení konkurenčních podniků v rámci totožné nebo podobné tržní strategie. Jedná se o analytický nástroj, který se snaží seskupit podniky, které si konkurují na základě podobných základů. Mělo by se tedy zabránit nesourodému a příliš širokému rozdělení napříč celým odvětvím. Mapa konkurenčních skupin je sestavena ve dvojrozměrném grafu, kdy jsou na jednotlivých osách zaneseny strategické proměnné, které od sebe jednotlivé podniky odlišují (Sedláčková & Buchta, 2006).

Mapa konkurenčních skupin pomáhá určit nejbližší konkurenty, identifikovat mezery na trhu například pro využití nových strategií (Cimbálníková, 2012).

Obrázek 3: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: Sedláčková & Buchta (2006, str. 38)

Pro identifikaci skupin mohou být využity některé z charakteristik. Příkladem může být například míra různosti produktů či služeb, marketingové úsilí, kvalita produktů/služeb, úroveň vybavení, velikost organizace nebo také počet pokrytých částí trhu či postavení v oblastech technologií (Johnson & Scholes, 2000).

Dle Portera (2004) by mělo být při sestavování mapy konkurenčních skupin postupováno tak, že se nejprve identifikují bariéry při vstupu do odvětví. Následně je zapotřebí identifikovat dominantní skupiny. Poté je zapotřebí zmapovat směry, kterými se mohou je možné se posunout a přesunout se do jiného odvětví. Následuje analýza trendů a predikce reakcí na určitou událost.

1.7.4 Matice EFE (External Forces Evaluation)

Matici EFE lze využít k vyhodnocení faktorů externí analýzy, tedy nalézt zásadní příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí, které by mohly mít zásadní dopad na strategii organizace a shodovat se časově se strategickým plánem (Jakubíková, 2013).

Vytvoření matice EFE zahrnuje následujících 5 kroků:

1. zpracování tabulky, kde budou odděleně zapsány identifikované příležitosti a hrozby;
2. doporučuje se, aby byla matice symetrická, tedy obsahovala stejný počet příležitostí a hrozeb;
3. následně se jednotlivým faktorům přiřadí váha v rozmezí od 0,00-1,00, kdy suma těchto vah u příležitostí a hrozeb se rovná 1,00;
4. ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu na strategická východiska, bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost či hrozbu, přičemž je stupnice nastavena v intervalu (1;4) tak, že 4 = nejvyšší vliv a 1 = nízký vliv. Poté se u každého faktoru provede součin váhy a stupně vlivu.
5. Definice celkového váženého ohodnocení je taková, že se sečtou jednotlivá vážená ohodnocení všech faktorů (Fotr et al., 2020).

Vyhodnocení matice EFE spočívá v poukázání na citlivost strategického záměru na externí prostředí. Nejvyšší citlivost definuje ohodnocení 4, nejnižší hodnota 1. Střední citlivost ukazuje hodnota 2,5 (David & David, 2017).

1.8 Interní analýza podniku

Po analýze externího prostředí je zapotřebí následně analyzovat prostředí interní. Interní analýza se provádí především k tomu, aby bylo možné zjistit, co organizace může opravdu dělat. Sladění právě toho, co může organizace dělat, tj. využití svých zdrojů a klíčových schopností uvnitř, s tím, co by mohla dělat na základě externí analýzy, napomáhá k výběru a stanovení ideální strategie (Hitt et al., 2017).

1.8.1 Finanční analýza

Z hlediska interního pohledu na firmu je také zapotřebí znát „finanční zdraví“, tedy zhodnotit na základě finanční analýzy, jak si podnik stojí z hlediska financí. V této fázi se analyzují především celkové finanční zdroje a finanční výsledky činnosti firmy (Hanzelková et al., 2017).

Ve finanční analýze vycházíme z výkazů účetní závěrky, tedy z Výkazu zisku a ztráty, Rozvahy, Cash Flow a Přílohy k účetní závěrce. Základními ukazateli pro obecný pohled

na „finanční zdraví“ může být ukazatel rentability aktiv, ukazatel likvidity, ale také doba inkasa pohledávek či ukazatel zadluženosti (Váchal & Vochozka et al., 2013).

Rentabilita aktiv udává, jak jsou aktiva využívána ke generování nezdaněného zisku před úroky (EBIT). Jestliže vychází nízká hodnota, svědčí to o nevyužití zdrojů v podniku (Růčková, 2019).

Rovnice 1: Rentabilita aktiv

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (1)$$

Zdroj: Růčková (2019), zpracováno autorkou

Ukazatele likvidity představují schopnost podniku dostát jejím krátkodobým závazkům. Tento ukazatel je doporučen držet v hodnotách 2-3 a představuje, kolik Kč dluhu je pokryto jednotkami oběžných prostředků (Hanzelková et al., 2017).

Rovnice 2: Ukazatel likvidity

$$\text{Likvidita} = \frac{\text{Oběžné prostředky}}{\text{Současné závazky}} \quad (2)$$

Zdroj: Hanzelková et al. (2017), zpracováno autorkou

Doba inkasa pohledávek poskytuje pohled na počet dnů, za které průměrně splácí odběratelé pohledávky (Váchal & Vochozka et al., 2013).

Rovnice 3: Doba inkasa pohledávek

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (3)$$

Zdroj: Váchal & Vochozka et al. (2013), zpracováno autorkou

Ukazatel zadluženosti určuje podíl cizích zdrojů na financování aktiv podniku. Je možné se setkat s různými variantami, kdy se například k cizím zdrojům ještě připočítávají ostatní pasiva (Růčková, 2019).

Rovnice 4: Ukazatel zadluženosti

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Zdroj: Růčková (2019), zpracováno autorkou

1.8.2 Benchmarking

Benchmarking je metoda, která porovnává a hodnotí organizaci v rámci dalších konkurentů v daném odvětví s podobnými parametry. Benchmarking přináší výhody v systematickém sběru a analýze, procesu učení se během jejich zpracování a aplikování srovnávacích metod (Fotr et al., 2020).

Nicméně není nutností, aby organizace v rámci benchmarkingu působily ve stejném odvětví. Srovnáváno by mělo být s takovou organizací, jejíž postupy jsou uznávány jako vedoucí v oboru z pohledu konkrétního úkolu nebo funkce (Lynch, 2018).

Kaplan a Norton (2010) dodávají, že je zapotřebí, aby podmínky, v nichž společnost operuje, byly srovnatelné s podmínkami, v kterých dosahují výkonnosti konkurenti. Získané informace představují pro společnost možnost zlepšování.

Při benchmarkingu se získávají informace vedoucích společností, které mohou pomoci identifikovat možné příležitosti při srovnávání s vlastními aktivitami a informacemi (Hanzelková et al., 2013).

1.8.3 VRIO analýza

Pro zkoumání konkurenčního potenciálu společnosti je vhodné provést analýzu VRIO, která zkoumá, zda se jsou splněny některé z kritérií (Tyll, 2014).

Jedná se o analytickou metodu, která zkoumá nasazení a potenciál zdrojů firmy při plnění strategického záměru a uvážení vnějšího okolí firmy. Metoda VRIO se snaží odpovědět na otázky (dimenze hodnocení) pro vlastní společnost, ale také pro konkurenty. Akronym VRIO se skládá z počátečních písmen anglických dimenzí, kterými jsou:

- **Value (Hodnota)** – Jak nákladný je zdroj a jak lehce ho lze získat na trhu, tedy například nákupem, pronájemem, zapůjčením?
- **Rareness (Vzácnost)** – Do jaké míry je zdroj omezený/vzácný?
- **Imitability (Napodobitelnost)** – Je komplikované napodobit zdroj?
- **Organization (Organizace)** – nebo také uspořádání – Je možné pomocí současného uspořádání využít zdroj? (Fotr et al., 2020).

Analýza VRIO je tedy vhodná pro posouzení strategické výhody, která je pro firmu cenná, vzácná a nenapodobitelná. Schopnosti, které nejsou cenné, vzácné či napodobitelné, by neměly být podceňovány. Může se stát, že se z těchto schopností stanou strategické nevýhody (Kazmi, 2008).

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů dle analýzy VRIO

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Ne				<i>Konkurenční nevýhoda</i>
Ano	Ne			<i>Konkurenčně neutrální</i>
Ano	Ano	Ne		<i>Dočasná konkurence</i>
Ano	Ano	Ano	Ne	<i>Nevyužitá konkurence</i>
Ano	Ano	Ano	Ano	<i>Trvalá konkurenční výhoda</i>

Zdroj: Tyll (2014), zpracováno autorkou

Každý zdroj je posuzován dle výše zmíněných kritérií. Zdroj je hodnotný pouze tehdy, pokud snižuje náklady, ale zároveň zvyšuje příjmy, je v souladu s příležitostmi a neutralizuje hrozby (Veber et al., 2017).

Nejvýhodnější je vlastnit ve společnosti tedy takový zdroj, který je pro společnost hodnotný, vzácný, konkurence ho nedokáže napodobit a společnost ho dokáže využít v celkové míře (Tyll, 2014).

1.8.4 Analýza 7S

Analýza 7S zkoumá tzv. klíčové faktory úspěchu (key success factors), tedy faktory, které se podílejí na úspěchu organizaci při realizaci strategie. Pro identifikaci jednotlivých faktorů se doporučuje využít „model 7S“ vytvořený společností McKinsey (Červený et al., 2014).

Tento model zachycuje právě 7 faktorů, v angličtině vždy začínajících na písmeno S, tedy:

- **Strategy** (strategie);
- **Structure** (struktura);
- **Systems** (systémy řízení);
- **Style** (styl manažerského vedení);
- **Staff** (spolupracovníci);
- **Skills** (schopnosti);
- **Shared values** (sdílené hodnoty) (Keřkovský & Drdla, 2003).

Z pohledu **strategie** je důležité se zaměřit na její definici, kde je možné ji nalézt, a především o její realizaci a uskutečnění. Na organizační **strukturu** hledíme tak, zda se optimálně dělí úkoly, kompetence a pravomoci mezi zaměstnanci organizace a jaká struktura je upřednostňována. **Systémy řízení**, tedy systems, je faktor, který se soustřeďuje na to, jakým způsobem jsou zpracována data s využitím např. podnikových informačních systémů. **Stylem** se rozumí manažerského vedení, tedy jaké styly vedení jsou v organizaci preferovány. Další faktorem jsou **spolupracovníci** a zvládání komunikace a jednání s nimi. Jedná se o hlavní zdroj organizace. Spolupracovníci a **sdílené hodnoty** spolu velmi úzce souvisí, například zda pracovníci pociťují ve společnosti sounáležitost. **Schopnosti** se orientují především na rychlou adaptaci a zvládání změn (Smejkal & Rais, 2010).

Autor Grant (2013) se na identifikaci klíčových faktorů úspěchů dívají ze dvou pohledů. Prvním je analýza poptávky, tedy kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Druhá analýza vyplývá z analýzy konkurence, jak může vyžrá nad konkurencí. Z těchto dvou analýz je poté možné vyvodit další klíčové faktory úspěšnosti.

1.8.5 Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

Obdobně jako u externí analýzy je tvořena matice EFE, v interní analýze se lze zaměřit na tvorbu matice IFE. Ta se zabývá silnými stránkami **S** a slabými stránkami **W** organizace (Jakubíková, 2013).

Postup při hodnocení těchto interních faktorů je následovný:

1. Sestaví se tabulka se seznamem jednotlivých významných silných a slabých stránek, které budou následně odděleny na slabé a silné stránky.
2. Opět je doporučeno, aby byla matice vyvážená, tedy aby obsahovala stejný počet silných a slabých faktorů.
3. Každému faktoru je následně přiřazena váha v rozsahu 0,00 až 1,00 dle důležitosti v rámci konkurenceschopnosti organizace. Suma vah silných a slabých stránek se rovná součtu 1,00.
4. V dalším kroku jsou ohodnoceny jednotlivé faktory v intervalu (1;4) dle jejich vlivu na strategický záměr dle stupnice, kde 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka a 1 = významná slabá stránka.
5. V konečné fázi je vynásobena váha a vliv u jednotlivých faktorů a získáme vážené ohodnocení jednotlivých faktorů. Pro celkové vážené ohodnocení provedeme sumu vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr et al., 2020).

Sestavená matice IFE poskytuje důležité informace k formulování strategie. Zpracování do tabulky poskytuje náhled na porozumění identifikovaných faktorů (David & David, 2017).

1.9 Generování variant

Strategičtí manažeři nemohou uvažovat nad všemi možnými alternativními strategiemi, jelikož existuje nekonečně mnoho možných akcí a cest k implementaci těchto akcí. Nicméně je zapotřebí sestavit, zanalyzovat, stanovit priority a sestavit seznam nejatraktivnějších alternativních strategií. Měly by být definovány výhody a nevýhody, kompromisy, náklady a přínosy jednotlivých variant (David & David, 2017).

1.9.1 Strategické plánování ve službách

Se strategickým managementem součinně pracuje i strategický marketing. Strategický marketing se snaží pomocí silných stránek společnosti sladit s potřebami zákazníků, a především udává budoucí směr společnosti. Proto je také nutné znát makroprostředí a mikroprostředí působících a ovlivňovaných trhů. Některé společnosti dokonce strategické řízení transformují na strategické marketingové řízení (Vašítková, 2014).

Z pohledu malé firmy lze stanovit 4 strategie, a to:

- **Strategie koncentrace** – koncentrace na vybraný tržní segment, v případě právě zmíněných malých společností, by se neměly snažit konkurovat velkým společnostem, ale zacílit právě na vybraný segment, u kterého může uspokojit požadovanou poptávku.
- **Strategie diferenciac**e – se především zaměřuje na kvalitu, ale spíše z pohledu zákazníka než z pohledu podnikajícího subjektu. Zaměření na kvalitu menších podniků je rozhodující v komunikaci a oslovení zákazníků.
- **Strategie diverzifikace** – představuje odlišení se od konkurentů, například zavedením nové technologie nebo kvalifikace. V případě menších firem může ale tato strategie představovat vysoké riziko v neúspěšném zavedení, a také v podobě vysoce vynaložených nákladů.
- **Strategie kooperace** – se doporučuje takovým menším firmám, které nedisponují objemným seznamem slabých stránek, a tak využitím kooperace je možné dosažení úspěchu (Veber & Srpová, 2012).

1.9.2 SWOT analýza a matice TOWS

Po provedení externí a interní analýzy se přistupuje k provedení analýzy SWOT. **Analýza SWOT** je považována za jednu z nejstarších, ale nejzákladnějších nástrojů analýzy strategie (Kaplan & Norton, 2010).

SWOT je zkratkou anglických pojmů: **Strengths** – silné stránky, **Weakness** – slabé stránky, **Opportunities** – příležitosti a **Threats** – hrozby. Analýza SWOT se tedy zabývá analýzou silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb vyskytujících se v externím prostředí. Tato analýza slouží k hodnocení současného stavu podniku a současného stavu okolí podniku. Je východiskem pro formulaci rozvojových směrů a stanovení strategií, popřípadě strategických cílů (Grasseová et al., 2012).

Silné stránky lze identifikovat tak, že se zaměříme na to, co dělá podnik správně, dobře. To, v čem je lepší než konkurence. Opakem jsou slabé stránky (Souček, 2015).

Příkladem silných stránek mohou být adekvátní zdroje, dobrá pověst u odběratelů/zákazníků, konkurenční schopnosti, přední pozice ve využívání technologií, kvalifikovaný management nebo schopnost inovací. Naopak příkladem slabých stránek

může být absence jasného strategického managementu, nízká ziskovost, nedostatek klíčových dovedností, špatné konkurenční postavení, nesoulad v prováděné strategii nebo podprůměrnost marketingových schopností (Hanzelková et al., 2017).

Z pohledu identifikace vnějších příležitostí by měla společnost umět odpovědět na otázky typu, zda rychlé tempo růstu může využít k vlastním benefitům, zda je například možné dodávat komplementární produkty, vstoupit na nové trhy nebo segmenty, zvýšení nabízeného sortimentu výrobků nebo diverzifikovat do podobných produktů. Na druhou stranu je opět důležité se zaměřit na vnější hrozby, a opět se snažit odpovědět na otázky typu, zda neroste prodej substitučních produktů, zda se nezměnila potřeba zákazníků, jestli neroste konkurenční prostředí, s jakou mírou zasahuje vládní politika do podnikání, zda nezpomalilo tempo růstu trhu nebo zda nevzrostla vyjednávací síla dodavatelů/zákazníků (Mallya, 2007).

Tabulka 2: SWOT analýza

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výčet jednotlivých silných stránek 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výčet jednotlivých slabých stránek
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výčet identifikovaných příležitostí 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výčet identifikovaných hrozeb

Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorkou

Metoda TOWS pracuje s externími faktory (O, T) a interními faktory (S, W) a jejich působením na sebe v kontextu možné strategie. Ze sestavené matice je možné generovat čtyři různé strategie. Výběr konkrétní strategie by měl proběhnout na základě kvantitativního a kvalitativního zhodnocení externích i interních faktorů (Fotr et al., 2020).

Strategie Maxi – Maxi (SO)

Tato strategie je nejlepší možnou variantou, kdy za pomoci využití popsanych příležitostí (O) lze uplatnit silné stránky (S) organizace. Současně je zapotřebí sledovat vliv slabých stránek (W) a ošetřit možné hrozby (T) (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Strategie Mini – Maxi (WO)

V této strategii se zaměřujeme na slabé stránky (W), které je zapotřebí zlepšit ke správnému uchopení příležitostí (O). V některých případech existují klíčové příležitosti (O) pro organizaci, ale slabé stránky brání k využívání těchto příležitostí (David & David, 2017).

Strategie Maxi – Mini (ST)

Tato strategie může podobně jako strategie SO posílit konkurenční pozici organizace pomocí využití silných stránek (S) v kombinaci s vyhnutím se nebo omezením externích hrozeb (T) (Cimbálníková, 2012).

Strategie Mini – Mini (WT)

Strategie Mini – Mini se snaží eliminovat slabé stránky (W) a současně omezit hrozby (T). Jedná se o defenzivní strategii, která se může například snažit snížit objem produkce a současně zvýšit kvalitu subdodávek či nalézt strategického partnera pro překlenutí obtížného období (Fotr et al., 2020).

1.9.3 Porterovy strategie

Porter po definování modelu pěti sil stanovil i na tomto základě 3 potenciální úspěšné přístupy v překonávání firem v daném odvětví. Jedná se o tyto strategie:

- overall cost leadership – nákladová strategie;
- differentiation – strategie diferenciacce;
- focus – strategie zaměření – soustředění pozornosti (Porter, 2004).

Nákladová strategie

Nákladovou strategii je možné využít spíše v prostředí, kde je cenově pružnější poptávka a trh se blíží dokonalé konkurenci. Nízká cena může bojovat proti konkurentům, nově vstupujícím do odvětví, substitutům, ztrátě zákazníků či snížení vyjednávací pozice dodavatelů. Naopak je možné, že díky této strategii bude pro konkurenty snazší kopírovat produkty, zákazníci se mohou zajímat i o jiné podobné produkty či nebude možné dostatečně rychle reagovat na změny přání zákazníků (Hanzelková et al., 2017).

Strategie diferenciacie

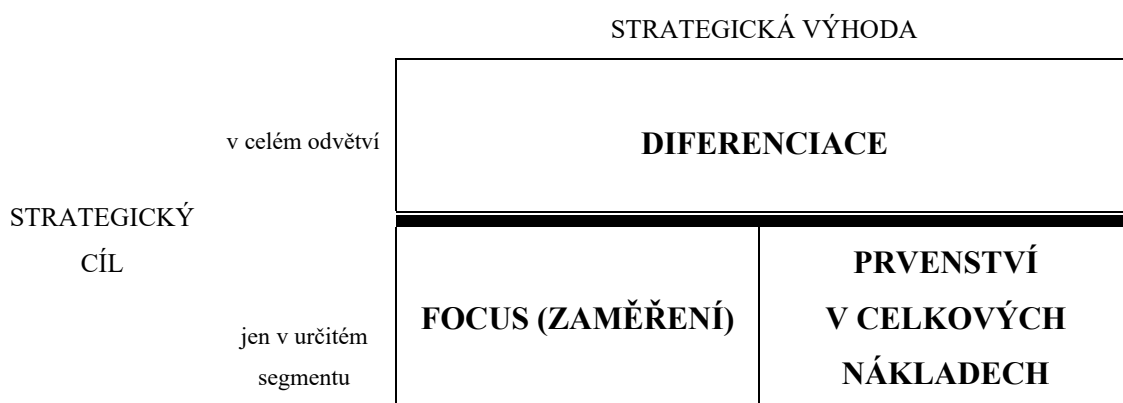
Tato strategie se zaměřuje na zákazníka v tom smyslu, nabídnout zákazníkovi něco jiného, speciálního, něco, co konkurent nenabízí. Snahou je poskytnout zákazníkovi hodnotu, která se bude lišit od ostatních konkurentů, a zákazník tak přizpůsobí potřeby a preference diferencovaným produktům či službám (Zuzák, 2011).

Strategie zaměření (focus)

Tato strategie kombinuje oba předchozí přístupy. Segment zákazníků je sice zúžený, nicméně to je kompenzováno vyšší mírou ziskovosti v návaznosti na lepší zacílení a vyšší homogenitu cílového segmentu. Pokud firma zvládne tuto strategii, získává firma v daném segmentu monopolní postavení a je její výhodou to, že může odrazit potenciální konkurenty při možném vstupu (David & David, 2017).

V praxi je ale možné se setkat se situací, kdy společnosti nemohou jasně stanovit, jakou z těchto vyjmenovaných strategií aplikují. Nacházejí se někde uprostřed. Do této pozice by se společnost neměla dostat, nicméně na tuto situaci má vliv především vývoj na daném trhu. Existují situace, kdy společnosti preferující strategii nízkých nákladů musejí nabídnout svým zákazníkům další přidanou hodnotu, aby se mohly v daném segmentu stát lídrem. Nicméně toto přináší dodatečné náklady a postupem času se překlápí ke strategii diferenciacie. Je ovšem možné se setkat i s opačným pohybem (Tyll, 2014).

Obrázek 4: Generické strategie dle Portera

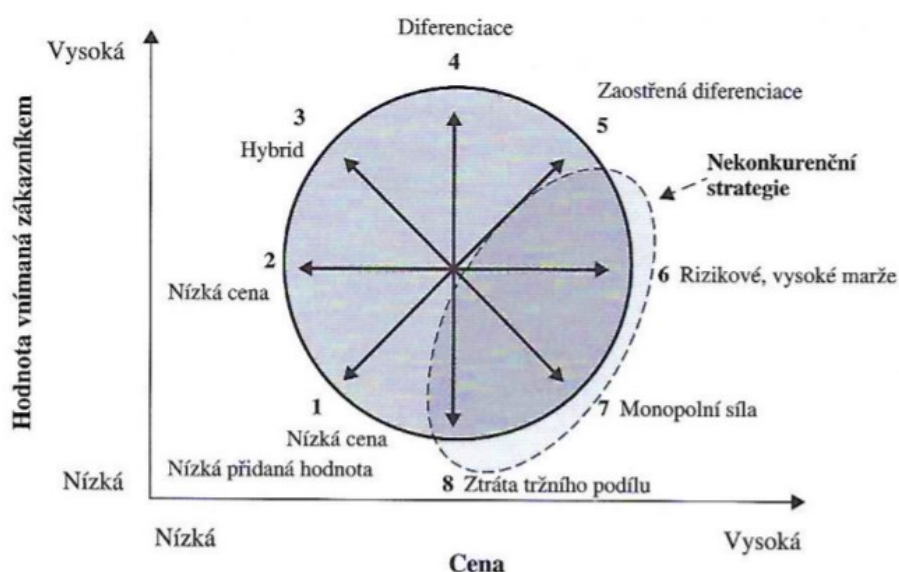


Zdroj: Porter (2004), zpracováno autorkou

1.9.4 Bowmanovy (strategické) hodiny

Pro zákazníka není podstatné, za jakou cenu bylo dosaženo požadovaných výrobků nebo služeb, ale jakou cenu musí zaplatit a jakou hodnotu pro něj má daný výrobek či služba. Proto je nutné při výběru konkurenční strategie brát na zřetel i fakt, jaký je vztah mezi cenou a zákazníkem požadovanou hodnotou. Tento vztah mohou reprezentovat „strategické hodiny“, které obsahují 8 možných strategií v závislosti právě na ceně a přínosu pro zákazníka. Strategické hodiny obsahují podstatu Porterových myšlenek a stávají se tak jedním ze základů výběru konkurenční strategie (Dedouchová, 2001).

Obrázek 5: Strategické hodiny



Zdroj: Tyll (2014, str. 62)

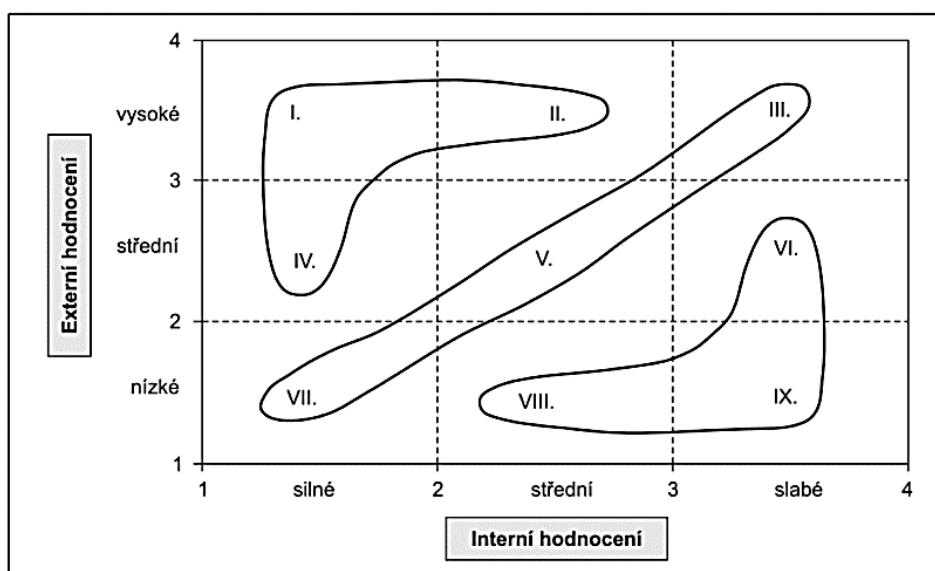
Strategie 1 je nežádoucí, produkty nejsou kvalitní, nízká cena může vyhovovat zákazníkům, ale z dlouhodobého hlediska je tato strategie udržitelná jenom v případě vysokého objemu prodeje velkému počtu zákazníků. Strategie 2 je obdobná, ale kvalita produktů je již vyšší. Hybridní pozice se snaží spojit obojí zmíněné veličiny, tedy tlačit náklady dolů, ale snažit se dodávat kvalitnější produkty, snažit se o částečnou diferenciaci. Strategie diferenciace se snaží zákazníkům nabídnout vysokou přidanou hodnotu – většinou pomocí silné pozice značky a vyšší cenové hladině. Zaostřená diferenciace se soustředí ještě na větší hodnotu vnímanou zákazníkem v kombinaci s vysokou cenou, kterou zákazník považuje za znamení kvality a prémiového zboží. Strategie 6, 7, 8 jsou nekonkurenční strategie, nežádoucí a neživotaschopné (Tyll, 2014).

1.9.5 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů je propojena s maticemi EFE z externí analýzy a IFE z interní analýzy. Matice IE by měla sloužit ke stanovení relevantních strategií, které zahrnují celkovou analýzu podniku jejího okolí (Jakubíková, 2013).

Matice je zakreslena do grafu, kdy na ose x je vyneseno celkové ohodnocení interních faktorů a na ose y naopak celkové ohodnocení externích faktorů. Graf je následně rozdělen na 9 částí, do kterých se zakreslí pozice jednotlivých divizí, popřípadě výrobních skupin nebo projektů na základě vyhodnocení každého z nich. Celková matice IE je shrnuta na následujícím obrázku (Fotr et al., 2020).

Obrázek 6: Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Fotr et al. (2020, str. 75)

Celková pozice společnosti se pak odvíjí od hodnocení 3 oblastí, kdy je pro každou oblast definována vhodná strategie:

Oblast I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“

Postavení společnosti je vysoko, je možné využití příležitostí k dalšímu růstu. Doporučovány jsou strategie penetrace na trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

Oblast III, V, VII – „Udržuj a provozuj“

Společnost by měla být schopna naplňovat stanovenou vizi. Strategie doporučené v této oblasti jsou penetrace na trh, vývoj produktu, Joint Venture, omezení.

Oblast VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“

Jestliže se firma nachází v této oblasti, pravděpodobně nemá silné postavení na trhu, aby mohla zabezpečit stanovené strategické záměry. V této oblasti je vhodné využít defenzivní strategie, popřípadě až opuštění trhu či likvidaci (David & David, 2017).

1.10 Vyhodnocení strategických variant

Po získání několika možných variant je strategií je zapotřebí provést jejich zhodnocení. Rozhodnout, kterou z variant upřednostnit, vyžaduje vysoce tvůrčí a kreativní přístup (Souček, 2015).

Strategická analýza poskytuje důležité informace jak ke generování strategií, tak k jejich hodnocení, tedy k výběru kritérií, dle kterých se bude hodnotit. Strategické varianty se hodnotí jak z pohledu proveditelnosti, tak souladu či přijatelnosti. Pro realizaci strategie by měl být zajištěn dostatek zdrojů, zda strategická varianta koresponduje s definovanými cíli a strategií, a zda je daná varianta přijatelná pro všechny dotčené strany (Sedláčková & Buchta, 2006).

1.10.1 SAFe metoda

Metoda SAFe se využívá pro zhodnocení možných strategických variant. Ta zkoumá jednotlivé strategické varianty z následujících pohledů:

Suitability (Vhodnost) – Vhodnost strategie se posuzuje tak, že se zabýváme tím, zda varianta pracuje s klíčovými příležitostmi i hrozbami, a současně odráží strategickou pozici na trhu. Při zkoumání vhodnosti strategie se využívá nástroj „hodnocení“ (ranking) a „rozhodovací stromy“ (decision trees). Nástroj hodnocení stanoví každému faktoru ohodnocení, které je poté dále rozebráno, jaký dopad by mohl mít na zmíněnou strategii (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2014).

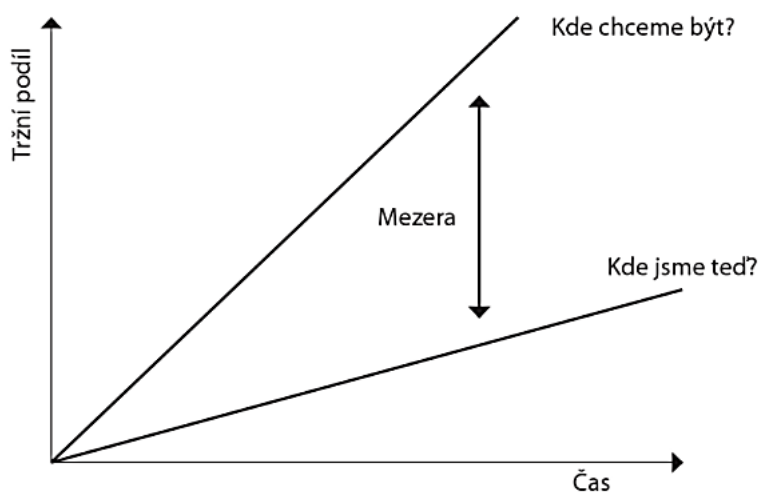
Acceptability (Přijatelnost) – Strategii je také vhodné posoudit z hlediska přijatelnosti, zda je přijatelná z pohledů stakeholderů i vlastníků (Souček, 2003).

Feasibility (Uskutečnitelnost) – Tento pohled se zabývá otázkami, zda je společnost schopna na základě kapacit implementovat danou strategii. V případě, že by tomu tak nebylo, zabývá se dále tím, proč tomu tak není, co by pro implementaci bylo potřebné zajistit. Otázky uskutečnitelnost se využívají ve všech oblastech společnosti (Hanzelková et al., 2017).

1.10.2 GAP analýza

GAP analýza neboli analýza mezer, zahrnuje posouzení rozdílu mezi tím, čeho chce organizace dosáhnout, a toho, čeho pravděpodobně dosáhne, pokud nedojde ke změně strategie. Tato analýza by měla poskytnout základní pohled na porovnání pravděpodobných účinků navrhované strategie (Partridge, n.d.).

Obrázek 7: GAP analýza



Zdroj: Blažková (2007, str. 180)

GAP analýza je analyticko-plánovací nástroj. Postup použití GAP analýzy spočívá v tom, že se nejprve vybere strategický cíl, který chceme zkoumat. Následně u něj musíme stanovit KPI, aby bylo možné porovnat stanovený KPI se skutečnou hodnotou. Jestliže bude reálná hodnota jiná (negativně) od stanoveného KPI v daném období, znamená to, že byla identifikována mezera v plnění cíle. Na tomto základě se tedy rozhoduje, zda bude upravena stávající strategie či bude stanovena nová strategie (Grasseová et al., 2012).

Předpokládá se, že čím větší mezera bude, tím lépe zafungovala zvolená strategie (Johnson et al., 2014).

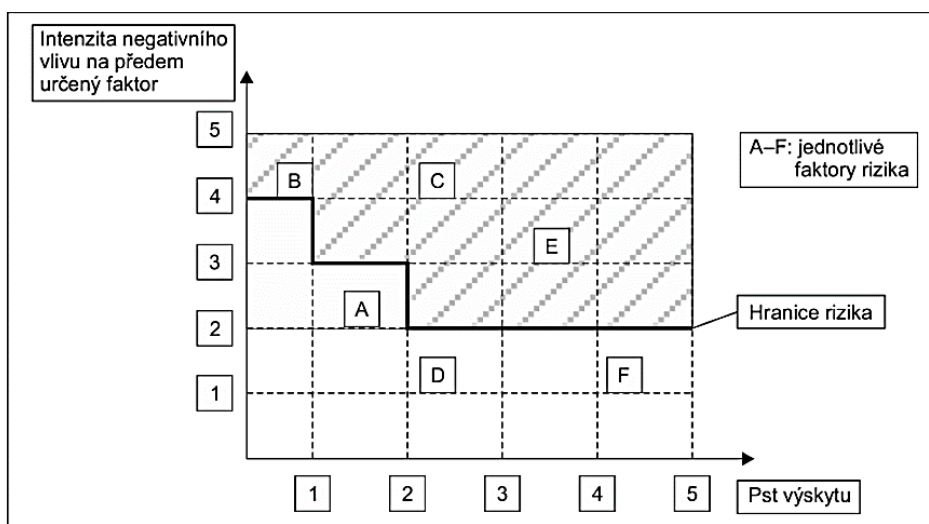
1.10.3 Analýza rizik

Jednou z příčin neúspěchu podniků je právě nejasná strategie. V této souvislosti a v souvislosti s dalšími možnými neúspěchy je také zapotřebí provést analýzu rizik. Rizikem lze chápat cokoliv, tedy jakoukoliv událost, která má nejistý výsledek a současně, pokud jsou vytvořeny 2 varianty řešení, je alespoň jedna z nich s nežádoucím vlivem (Smejkal & Rais, 2010).

Proces řízení rizik by měl být zakotven v praxi podniku. Nejprve by měly být vyjasněny veškeré souvislosti, poté je možné přistoupit k identifikování rizik. Následně je zapotřebí tato rizika analyzovat a vyhodnotit. Vše probíhá současně s permanentním monitorováním a komunikací, aby bylo možné rizika zvládnout (Grasseová et al., 2012).

Rysem strategického myšlení je právě vědomí práce s rizikem. Rizika spojená se strategií jsou obrovská. S realizací jednotlivých strategických variant je zapotřebí rizika identifikovat, například pomocí brainstormingu, poté je vyhodnotit pomocí mapy rizik a následně kvantifikovat, co vše mohou rizika ovlivnit (Souček, 2003).

Obrázek 8: Matice hodnocení rizik



Zdroj: Fotr et al. (2020, str. 288)

V matici hodnocení rizik se rozdělí rizika do skupin na ty, které budou do budoucna pouze monitorovány, nebo na skupinu, pro kterou bude zapotřebí zpracovat opatření pro eliminaci rizika, či skupiny, se kterými bude zapotřebí pracovat a počítat s nimi v budoucím vývoji. Dále je uvedena hranice rizika, což znamená, do jaké výše je společnost ochotna přijmout dané riziko, jindy označováno jako Risk Appetite (Fotr et al., 2020).

Pokud je riziko přijatelné, přichází společnost k retenci rizika, tedy k situaci, kdy je připravena se s negativním dopadem rizika vypořádat, například finanční ztrátou. Naopak pokud je riziko vyhodnoceno jako nepřijatelné, dochází ke dvěma různým možnostem řešení. Jedním z nich je vyhnout se riziku. To znamená, že společnost od rizika odstoupí. Druhou možností je snížení rizika. To je možné zajistit buď eliminováním či snížením vzniku rizika, nebo snížením dopadu rizika nebo transferem, tedy přesunem rizika na jiný subjekt, nejčastěji na pojišťovnu v podobě pojištění (Veber et al., 2017).

2 Metodologie

Cílem diplomové práce je provedení strategické analýzy vybrané společnosti s následným navržením strategických variant, jejich zhodnocením a vytvořením doporučení. Teoretická část tvoří podklady pro zpracování praktické části.

Data a informace potřebná ke zpracování praktické části byly získány pomocí polostrukturovaných rozhovorů vedených s jednateli a zaměstnanci společnosti, a také z interních materiálů. Polostrukturované rozhovory byly použity z toho důvodu, že jejich hranice není pevně stanovena, tudíž je možné rozhovory doplnit i názory dotazovaných či rozšířit své odpovědi a otázky, a díky tomuto typu rozhovorů je možné získat větší množství potřebných informací.

3 Praktická část

Praktická část práce je založena na získaných teoretických znalostech aplikovaných na společnost JALNA GROUP, s.r.o. Nejprve bude představena společnost, její mise, vize a strategické cíle. Následuje strategická analýza na jejímž základě budou vytvářeny a generovány možné strategické varianty. Ty budou poté následně vyhodnoceny. Na závěr bude vytvořeno doporučení pro společnost.

3.1 Představení společnosti

Základní identifikační údaje

Název společnosti: **JALNA GROUP, s.r.o.**

Sídlo společnosti: **Rooseveltova 48/18, Vnitřní Město, 301 00 Plzeň**

Identifikační číslo: **252 18 263**

Právní forma: **společnost s ručením omezeným**

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**

Hlavní předmět činnosti: **Ubytování v zařízených pronájmech**

Společnost JALNA GROUP, s.r.o. byla založena již na začátku roku 1998. Ve svých počátcích se společnost orientovala na prodej nábytku z kvalitních materiálů dovezeného z Asie. Z počátku společnost disponovala vysokým počtem stálých zákazníků. Nicméně s postupným rozvojem trhu a objevením levnějších náhražek kvalitního nábytku například dřevotřískou, stála společnost před rozhodnutím, jakým jiným směrem podnikání se vydat. V minulosti se také rozhodla vydávat časopis s vinařskou tematikou. Touto oblastí se společnost zabývala několik let. V této době se začala společnost také orientovat na údržbu fotovoltaických elektráren. Tato činnost je provozována do současnosti, nicméně spíše jako činnost vedlejší. Hlavní činností a náplní podnikání se od roku 2013 stalo poskytování ubytovacích služeb. V současné době se společnost postupně rozrůstá a snaží se poskytovat kvalitní služby pro ubytované. Díky tomu je také patrné, že společnost ukotvila svou pozici na trhu. Ačkoliv společnost sídlí v Plzni, provozovny se nacházejí převážně v Boru u Tachova, cca 5 km od průmyslové zóny

CTPark Bor, která se nachází u dálnice D5 přímo u dálničního sjezdu. Tato lokalita je ideální pro poskytování ubytovacích služeb pro zaměstnance z této průmyslové zóny. Z největší části je ubytování poskytováno prostřednictvím pracovních agentur působících v této lokalitě. Společnost se tedy orientuje na poskytování ubytovacích služeb zahraničním pracovníkům. V současné době společnost disponuje třemi pronajatými ubytovacími objekty, dvě budovy se nachází v Boru u Tachova a jedna v Kurojedech. Veškeré objekty se nachází cca 5 km od průmyslové zóny CTPark Bor. Momentálně firma nabízí 200 lůžek k pronájmu. Struktura nabízených pokojů je od jednolůžkových až po čtyřlůžkové.

Jedná se spíše o menší firmu. Společnost vlastní 1 majitel a řídí ji 2 jednatele, dále zaměstnává 5 zaměstnanců na pozicích správce, údržbář, uklízečka, administrativní pracovník a správce zeleně FVE. Účetní a poradenská firma je najímána externě.

Obrázek 9: Organizační struktura společnosti JALNA GROUP, s.r.o.



Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

3.2 Mise a vize společnosti

Společnost doposud oficiálně nedefinovala misi ani vizi podniku. Na základě dostupných informací je ale možné je sestavit. Je zřejmé, že společnost působí na trhu proto, aby poskytovala ubytovací služby. Také je známo, že se snaží tyto služby poskytovat v určité kvalitě, aby byli zákazníci spokojeni a využívali ubytovací zařízení dlouhodobě. Lokalita ubytovacích zařízení je v těsné blízkosti průmyslové zóny, která zaměstnává tisíce pracovníků. Jedná se tedy o jednu z výhod společnosti, jelikož zákazníci požadují co nejkratší vzdálenost mezi zaměstnáním a ubytováním. Misi je tedy možné stanovit v takovém směru, že se jedná o firmu, která poskytuje kvalitní ubytovací služby s výhodou toho, že se nachází v těsné blízkosti možného místa výkonu povolání. Na základě těchto skutečností je možné stanovit misi konkrétně například takto:

„Jsme firma, která poskytuje kvalitní ubytovací služby všem, kteří chtějí bydlet v těsné blízkosti jejich výkonu povolání.“

Pro definici vize je zapotřebí znát směřování společnosti do budoucna. Je patrné, že společnost by chtěla dále expandovat, navyšovat počet pronajímaných lůžek, dále zkvalitňovat poskytované služby. Jelikož se nedaleká průmyslová zóna stále rozrůstá, je možné v této skutečnosti vidět právě možnou příležitost. Také by chtěla společnost být jednou z nejvyhledávanějších společností na Tachovsku poskytující ubytovací služby již například z toho důvodu, že na tomto trhu působí mnoho let a ohlasy zákazníků jsou víceméně kladné. Jelikož je ale současná doba nevyzpytatelná, je velmi obtížné stanovit časový horizont, do kterého by měla tyto skutečnosti společnost naplnit. Definice vize by tedy mohla být v této podobě:

„Do pěti let bychom chtěli být jedním z nejvyhledávanějších ubytovatelů na Tachovsku se stále se zvyšující kvalitou a kvantitou poskytovaných služeb.“

Takto definovaná vize by měla splňovat náležitosti, které by měla správně definovaná vize obsahovat. Při kontrole vize je možné si pomoci pravidlem SMART. Je možné tedy vidět specifický směr společnosti i z časového hlediska, vize je dosažitelná, realistická, je směřována do budoucnosti a je zde i patrný náznak možného strategického cíle.

Je nutné zmínit a upřesnit, že zákazníci tvoří převážně pracovní agentury, které následně ubytovávají jednotlivé pracovníky v ubytovacích zařízeních. Nicméně celkové přizpůsobení ubytovacích zařízení a podmínky jsou směřovány především ke spokojenosti jednotlivých ubytovaných pracovníků, protože bez jejich spokojenosti by pracovní agentury se společností neuzavíraly smlouvy.

3.3 Definice strategických cílů společnosti

Určení strategických cílů je pro společnost v podstatě novým krokem. Dosud nebyly žádné budoucí cíle nikterak formulovány, zapsány, aby bylo možné sledovat jejich realizaci, a poté následnou kontrolu. Nicméně tyto oficiálně nevyřčené a nezaznamenané cíle je možné formálně definovat a rozpracovat. Z vize a mise je patrné budoucí rozšiřování nabízených služeb (kapacity), ale také kvality, tedy zlepšování procesů a kvality nabízených služeb. Dále je možné vidět, by společnost chtěla být jedním z nejvyhledávanějších ubytovatelů na Tachovsku. Z takto definované mise a vize je

patrné, že hlavním strategickým cílem je především růst společnosti. S tím souvisí i růst zisku. Aby bylo možné zajistit růst zisku, je zapotřebí samozřejmě zvýšit obrát. Zamýšlený cíl by na strategické úrovni bylo vhodné realizovat do 5 let. Aby byl růst společnosti možné změřit, je stanoveno zvýšení zisku o 30 %. Původně bylo definováno společností růst zisku o 50 %. Nicméně na základě spolupráce s jednateli jsme přistoupili k realističtějšímu scénáři, a to růstu zisku o 30 %.

Strategický cíl společnosti je tedy následovný.

Strategický cíl 1: Růst společnosti a zisku o 30 % do roku 2027

Tento strategický cíl navazuje na vizi společnosti, ze které je patrné rozšiřování a zkvalitňování svých služeb, z čehož vyplývá její růst, a tedy i zisk. Pro naplnění tohoto cíle je zapotřebí zajistit takové dílčí cíle a kroky, kterými je možné tohoto strategického cíle dosáhnout. Tento strategický cíl je rozpracován do následujících 3 dílčích cílů.

Cíl 1.1: Navýšení ubytovací kapacity o 50 % do roku 2027

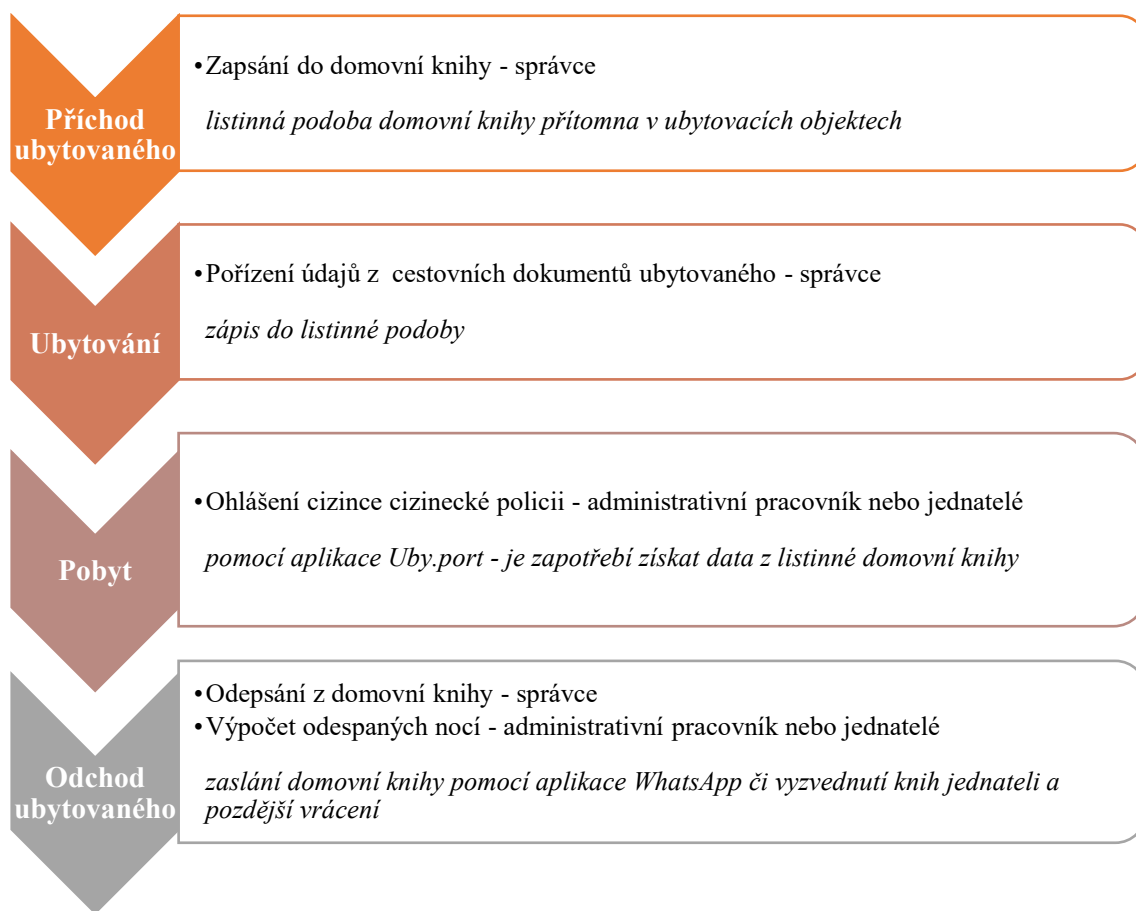
Rozšíření ubytovací kapacity, tedy nabízených lůžek, je důležitou součástí růstu společnosti. Tento dílčí cíl by z části mohl být realizován pomocí projektu výstavby nového zařízení. K tomu je zapotřebí zajistit vhodný pozemek, dodavatele, stavební firmu a stavební povolení. Možností je také pronájem dalšího zařízení. Při výstavbě zcela nového objektu by bylo vhodné zakomponovat právě možnost uzpůsobení objektu tak, aby v případě, že nastane situace toho, že na trhu práce nebudou působit zahraniční zaměstnanci, byla možnost přestavby objektu na nájemní byty, které by snížily riziko nevyužití prostor a úpadek příjmů společnosti.

Cíl 1.2: Urychlení procesu ubytování ubytovaných a přenosu dat do roku 2025

Dosud není využíváno žádného informačního systému pro aktuální přenos dat, veškerá komunikace probíhá pomocí aplikace WhatsApp, telefonních hovorů či e-mailů. Domovní kniha existuje pouze fyzicky v ubytovacích zařízeních, kterou spravuje správce objektů. Stejně tak i aktuální soupis obsazenosti pokojů. Nicméně společnost má ze zákona povinnost ohlašovat cizince ubytované na území ČR do 3 pracovních dnů ode dne ubytování. Jednatelé, ani administrativní pracovník, nejsou v provozovnách přítomni denně, z toho je tedy patrné, že se zde vytváří problém s aktuálností dat potřebných k procesu ohlašování cizinců. Tento problém by mohl být vyřešen právě pomocí zavedení

jednotného informačního systému (IS) ve společnosti, kdy by měli jednatelé a pověřeni zaměstnanci aktuální přístup k datům. Do dalších let by bylo možné vytvořit takový systém, kde by měli například i zákazníci (pracovní agentury) přístup k aktuální obsazenosti pokojů a volných kapacit. Pro pochopení současného procesu ubytování, a s ním spojených administrativních úkonů a přenášení dat, je vytvořeno následující schéma.

Obrázek 10: Proces ubytování a spojených administrativních úkonů



Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

Cíl 1.3: Zvýšení povědomí o poskytovaných službách mezi potenciálními zákazníky do roku 2025

O tomto cíli lze smýšlet jako o cíli inovativním v rámci podniku. Zavedení propagace je v dnešní době téměř samozřejmostí. Je zapotřebí, aby se potenciální zákazníci dozvěděli o existenci podniku a možnosti využívání jeho služeb. Jako prvním krokem by bylo vhodné vytvořit webové stránky s popisem nabízených služeb a odkazem na kontakty.

Pokud je do internetového vyhledávače zadáno např. „*ubytování Bor*“, „*ubytování Nová Hospoda Bor*“, neexistuje žádná zmínka o tom, že zde společnost nabízí možnost poskytování takovýchto služeb. To je velmi významným mínusem oproti konkurenci. Po zavedení webových stránek je zapotřebí zajistit propagaci. Na sociálních sítích působí skupiny, kde je možné propagovat nabízené ubytování. Také je vhodným nástrojem vytvoření reklamních bannerů, které by bylo možné umístit v okolí průmyslové zóny, na přilehlých dálničních sjezdech.

3.4 Externí analýza společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

Nejprve bylo přistoupeno k poznání vnějšího okolí společnosti. Do externí analýzy byla zahrnuta PESTLE analýza, která dodává celkový pohled na vnější faktory ovlivňující celou společnost. Dále byl vytvořen Porterův model pěti sil, který se zabývá spíše konkurenčním prostředím. Následuje vytvoření mapy konkurenčních skupin, která dodává celkový pohled na konkurenty v dané oblasti. Externí analýza je zakončena maticí EFE, která shrnuje příležitosti a hrozby dané společnosti.

3.4.1 PESTLE analýza

Prvotně byla provedena analýza PESTLE, aby bylo možné získat obecný pohled na vnější okolí společnosti v němž podniká. Analýza PESTLE se v tomto případě zabývá i otázkou zaměstnávání zahraničních pracovníků, jelikož jejich působnost v ČR má přímý vliv na poskytování ubytování pro tyto pracovníky. Jednoduše řečeno, čím více bude v ČR zaměstnáno zahraničních pracovníků, tím více bude potřeba poskytovat jim ubytování. Zde může společnost uplatnit poskytování svých služeb – pronájem lůžek.

Politické faktory

Zaměstnávání zahraničních pracovníků je v ČR regulován zákonem o zaměstnání č. 435/2004 Sb. V roce 2017 bylo pro agenturní zaměstnávání cizinců zrušen zákaz dočasného přidělování k výkonu práce u jiné právnické nebo fyzické osoby, což znamená, že agentury mohou zaměstnávat pracovníky buďto jako kmenové zaměstnance, nebo mohou pro pracovníky zprostředkovat přidělení k výkonu práce u jiných zaměstnavatelů. To znamená, že se možnost pro zahraniční pracovníky na českém trhu práce rozšířila (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020a; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020b).

Na současném trhu práce je stále 250.000 – 350.000 neobsazených pozic. Dle vlády je zapotřebí tyto pracovní místa obsadit zahraničními zaměstnanci. Svaz průmyslu a dopravy ČR vyzval konci roku 2021 vládu, aby zjednodušila a zrychlila příchod zahraničních pracovníků (Svaz průmyslu a dopravy České republiky, 2021).

Ekonomické faktory

V současné době se potýkáme s rostoucím trendem míry inflace v ČR. Dle Českého statistického úřadu bylo k datu zveřejnění 10. 3. 2022 míra inflace v únoru 2022 vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku 11,1 % (Český statistický úřad, 2022).

Ministerstvo financí ČR uvedlo v makroekonomické predikci na rok 2022 zvýšení průměrné míry inflace na 8,5 % ze 3,8 % v roce 2021. Růst ekonomiky je odhadnut na 3,1 % z 2,9 %. Míra nezaměstnanosti by měla z 2,8 % v roce 2021 klesnout na 2,3 % v roce 2022 (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Nadále je také předpokládán růst energií, který je zapříčiněn růstem ceny plynu, uhlí a emisních povolenek. Elektřina oproti začátku roku 2021 zdražila z 50 EUR/MWh na 326,8 EUR/MWh k prosinci 2021. V květnu začala stoupat i cena plynu, kdy se v prosinci 2021 pohybovala kolem 180 EUR/MWh. ČEZ ale předpokládá, že do roku 2030 budou ceny postupně klesat, velkoobchodní cena elektřiny na rok 2023 se pohybuje okolo 125 EUR/MWh a cena plynu kolem 46 EUR (ČEZ, 2022).

Situace ohledně vývoje cen energií a pohonných hmot je ale v současné době (březen/duben 2022) velmi nejasná, ceny velmi často kolísají, nicméně se dá předpokládat, že ceny budou v následujícím období vyšší, než byly doposud, a jejich pokles je možný až v následujících letech.

Sociální faktory

Dle dostupných dat z ČSÚ roste počet cizinců pracujících v ČR. Ke konci roku 2021 byl tento počet 741 967 osob. Převažují cizinci ze Slovenska a Ukrajiny. Dalšími cizinci jsou polští, rumunští, bulharští či maďarští občané. S ohledem na vývoj současné války na Ukrajině se předpokládá rapidní růst ukrajinských občanů na území ČR, kteří zde budou v budoucnu zaměstnáni. Z toho tedy vyplývá, že se v ubytovacích zařízeních mísí různé

kultury těchto cizinců. Dále se také vyskytuje jazyková bariéra, která přináší možné nedorozumění (Český statistický úřad, 2021).

Technologické faktory

Vzhledem k povaze poskytovaných služeb je těžké identifikovat technologické faktory. Jedním z alespoň možných sledovaných faktorů může být rychlost přenosu dat pomocí internetu, jelikož pro poskytování služeb je internet jedním z klíčových faktorů. Jednak je zapotřebí, aby v oblasti působili poskytovatelé internetu s vysokým a rychlým přenosem dat, nejen kvůli monitorovacím zařízením v objektech, ale také především pro ubytované hosty, kteří již v současné době toto považují za nutnost a podmínku toho, kde chtějí být ubytováni. V této lokalitě je na výběr z přibližně asi 4 menších poskytovatelů internetu a dalších 3 větších. Společnost využívá služeb firmy Starnet, která nabízí stabilní a velmi rychlý internet pomocí bezdrátové a optické sítě, které jsou neustále modernizovány. Z tohoto pohledu je tedy možnost volby v rámci mnoha dodavatelů a jejich technologické vyspělosti.

Legislativní faktory

Ubytovatelé mají povinnosti hlásit ubytování cizinců, v případě, že se jedná o ubytovatele ve smyslu zákona o pobytu cizinců na území České republiky č. 326/1999 Sb. Tím je každý, kdo poskytuje ubytování za úhradu nebo ubytovává více než 5 cizinců, s výjimkou osob považovaných za blízké. Ubytovatel plní svou zákonnou povinnost, cizince nahlašuje policii do 3 pracovních dnů po jeho ubytování. Nahlašování probíhá osobně, poštou či elektronicky pomocí aplikace Uby.port (Portal.gov.cz, 2021).

Dále jsou ubytovatelé povinni vést domovní knihu, tedy dokument, v kterém jsou zapsány údaje ubytovaného, počátek a konec ubytování, podepsány cizincem v rozsahu přihlašovacího tiskopisu vyplněného cizincem. Domovní kniha je uchovávána 6 let a slouží pro účely kontrol policií (Policie České republiky, n.d.).

Další povinností je odvádět místní poplatek z pobytu městu Bor za úplatný pobyt trvající nejvýše 60-ti po sobě jdoucích kalendářních dnů u jednotlivého poskytovatele pobytu dle obecně závazné vyhlášky města Bor č. 1/2021 o místním poplatku z pobytu. Ohlašovací povinnost je stanovena do 15 dnů od zahájení činnosti spočívající v poskytování úplatného pobytu. Sazba poplatku činí 10 Kč za každý započatý den pobytu, s výjimkou

dne jeho počátku. Pokud nebudou poplatky odvedeny včas a ve správné výši, je zde sankce až zvýšení poplatku na trojnásobek (Město Bor, 2021).

Environmentální faktory

Z hlediska environmentálních faktorů se v oblasti ubytování rozvíjí snaha snižování spotřeby energií, vody, čisticích prostředků či se klade důraz na odpadové hospodářství.

Město Bor, ale i celý svět, lpí na třídění odpadu, proto je doporučeno pořízení barevných kontejnerů pro třídění odpadu, dále je možnost využívání sběrného dvora či třídit a ukládat odpad na určená místa. Dle vyhlášky je také zapotřebí platit pravidelný poplatek za ukládání komunálního odpadu.

V roce 2020 probíhal dotační program Obnovitelné zdroje energie v rámci *OPPIK peníze na podporu výroby a distribuce energie pocházející z obnovitelných zdrojů*. Dotační program byl určen i pro cestovní ruch, tedy hotely, penziony apod., a bylo možné čerpat dotace ve výši 45 % až 80 % podpory z celkových vyčleněných 400 milionu Kč i na výstavbu solárních termických systémů pro malé a střední podniky. (enovation.cz, 2020)

Z toho vyplývá, že do budoucna jsou plánovány investice a rozvoj obnovitelných zdrojů i pro menší podnikatele, a také podpora z hlediska energetických úspor. Ministerstvo průmyslu a obchodu avizovalo začátkem roku 2022 výzvy k novému Operačnímu programu *Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK)* (enovation.cz, 2022).

3.4.2 Porterův model pěti sil společnosti

Pro již bližší analýzu externího prostředí byl využit Porterův model pěti sil, který se soustředí na 5 faktorů, spíše z konkurenčního hlediska.

Dodavatelé – Co se dodavatelů týče, v současné době již společnost nemá žádné stálé dodavatele v oblasti vybavení, v podstatě není co odebírat. Veškeré vybavení objektů je již zajištěno. Jedinými stálými dodavateli jsou v současné době dodavatelé energií, internetu, firma poskytující podporu v oblasti monitorovacích zařízení a účetní a poradenská firma. Se všemi dodavateli společnost spolupracuje již od začátku poskytování ubytovacích služeb zcela bez problému. Dalšími dodavateli v budoucnu mohou být například stavební firmy či instalátérské společnosti, ale to až v případě, kdy se společnost rozhodne realizovat nějaký projekt, z největší pravděpodobnosti výstavby

nových ubytovacích budov. Nicméně jelikož je trh stavebnictví nyní velmi vytížen, a je kalkulováno s podobným typem projektu do budoucna, je zapotřebí se již nyní soustředit na průzkum tohoto trhu a mapovat, se kterými podniky by bylo možné se do budoucna dohodnout na realizaci těchto projektů.

Sanitární a čisticí prostředky, potřebný materiál a nástroje, jsou zajišťovány jednateli společnosti pomocí drobných nákupů, neotvírá se zde velký prostor pro využívání dodavatelů.

Zákazníci – Na první pohled se může zdát, že zákazníky jsou ubytovaní, tj. zahraniční zaměstnanci. Avšak skutečnými zákazníky jsou pracovní agentury, které zprostředkovávají právě zmíněným pracovníkům ubytování. Společnost uzavírá s pracovními agenturami smlouvy, buď se platí za odespané noci, nebo v některých případech je cena uzavřena paušálním nájemem za předem dohodnutých volných lůžek. Jelikož ale postupem času přibývá několik problémů s plněním podmínek na straně zákazníků či s dlouhými splatnostmi faktur, otevírá se zde otázka, zda by nemohla společnost rozšířit své podnikání a založit si vlastní pracovní agenturu, kdy by současně byla právě schopna zajistit pracovníkům zaměstnání i vlastní ubytování.

Substituty – Substitutem z pohledu poskytování ubytovacích služeb ve velkých ubytovacích objektech může být možnost ubytování se v nájemních bytech. Někteří pracovníci se již poohlížejí po možnostech právě pronájmu bytu, například z toho důvodu, že chtějí dosáhnout většího soukromí, nesdílet sociální zařízení s ostatními. Nicméně v současné době je celorepublikový problém s nedostatkem nájemních bytů a ani této lokalitě se tento problém nevyhnul. Dalším problémem může být to, že pronajímatelé často bývají skeptičtí k pronájmu bytů cizincům, což ale je ale příležitostí právě pro ubytovací zařízení, které jsou z největší části pro tyto osoby provozovány.

Vstup nového konkurenta – Jelikož je o zahraniční pracovníky stále velká poptávka a daná průmyslová zóna se nadále rozvíjí a rozšiřuje, budují se zde nové výrobní haly a sklady, je zapotřebí pro tyto zaměstnance zajistit i ubytování. Také je ale v této lokalitě nedostatek ubytovacích kapacit a značná část pracovníků je ubytována a dojíždí například i z Plzně a okolí (což je okruh cca 50 km), objevuje se příležitost novým konkurentům, kteří by tento nedostatek lůžek mohli zaplnit. Proto je zapotřebí nadále udržovat kvalitu

poskytovaných služeb a inklinovat k vlastnímu rozšiřování nabízených lůžek, aby nemohlo dojít od možných nových konkurentů k ohrožení podnikání společnosti.

Konkurence – Společnosti mohou konkurovat asi desítky ubytovacích objektů v dané lokalitě. Největšími konkurenty mohou být ubytovací zařízení UBYTOVNY BOR s.r.o. a Ubytovna Bor s.r.o., které vlastní 320 a 398 lůžek přímo v průmyslové zóně, tím pádem jsou pro zákazníky velmi lukrativní lokalitou – v těsné blízkosti zaměstnání. Co se týče ceny za lůžko/noc, ceny konkurence se pohybují od 180 Kč/noc/lůžko. Objekty disponují také parkovištěm a 24hodinovou recepcí.

3.4.3 Mapa konkurenčních skupin společnosti

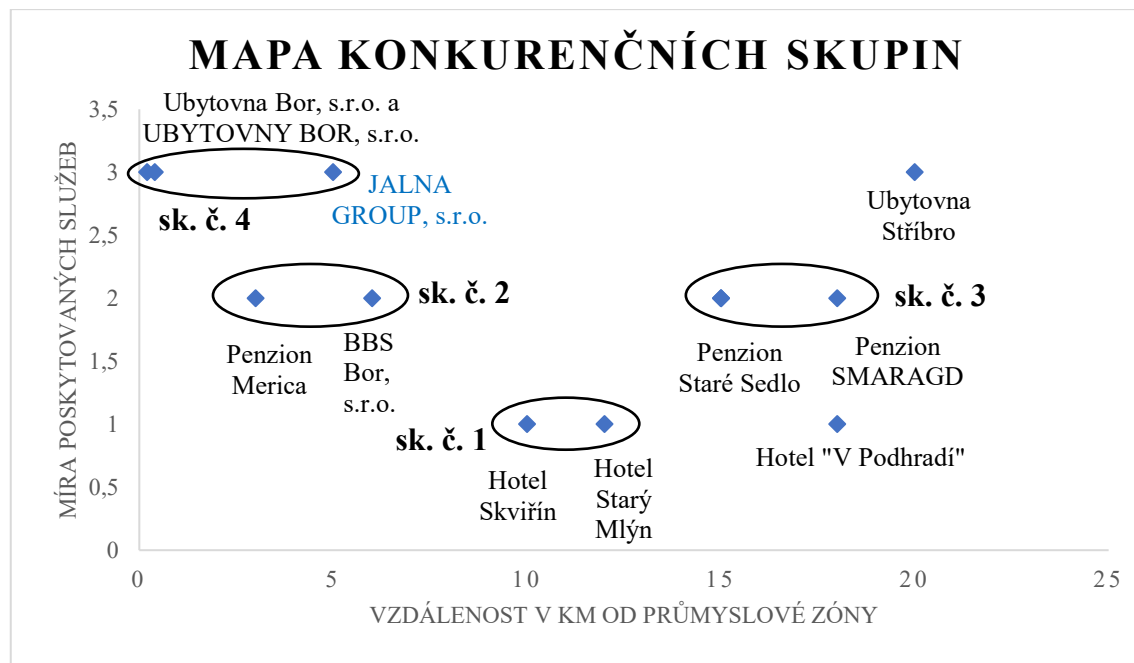
V tomto specifickém odvětví lze konkurenční skupiny sledovat z pohledu dvou proměnných, a to vzdálenosti od průmyslové zóny a míry poskytovaných služeb pro konkrétní cílové zákazníky. Bylo vybráno 10 možných konkurentů působících v této oblasti, vybraných na základě jejich polohy vůči průmyslové zóně, a to v dojezdové vzdálenosti cca 20 km. Jedná se tedy o podniky působící především v Boru, Přimdě a Stříbře. Konkrétně se jedná o podniky a jejich lokality:

- Ubytovna Bor, s.r.o. – přímo v průmyslové zóně CTPark Bor;
- UBYTOVNY BOR, s.r.o. – přímo v průmyslové zóně CTPark Bor;
- BBS s.r.o. – Bor;
- Ubytovna Stříbro – Stříbro;
- Penzion Merica – Čečkovice;
- Penzion Staré Sedlo – Staré Sedlo;
- Penzion SMARAGD – Přimda;
- Hotel Skviřín – Skviřín;
- Hotel Starý Mlýn – Mlýnec;
- Hotel „V Podhradí“ – Přimda.

Vzdálenost je v rozmezí od 0,2 km (přímo v průmyslové zóně) až 20 km. Množství poskytovaných služeb je rozděleno do 3 skupin, a to, 0-1 skupina na úrovni hotelů, tedy služby, které tyto konkrétní pracovníci nepreferují, dále skupina 1-2, služby, které využívají pracovníci jen z části a skupina 2-3, tedy přizpůsobené poskytované služby,

kteří využívají konkrétní zákazníci. Tím je například myšleno ubytování ve větších pokojích, sdílené sociální zařízení a kuchyň apod.

Obrázek 11: Mapa konkurenčních skupin společnosti JALNA GROUP, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Nejprve byly do mapy zaneseny vybrané jednotlivé firmy poskytující ubytování v okruhu 20 km od průmyslové zóny v souvislosti na míře poskytovaných službách. Na základě výsledků je možné identifikovat 4 skupiny. Skupina č.1 se nachází v bližší dojezdové vzdálenosti, nicméně neposkytuje přizpůsobené služby pro cílové zákazníky. Jedná se o podniky Hotel Skviřín a Hotel Starý Mlýn. Druhá skupina se nachází v bližší dojezdové vzdálenosti, ale již poskytuje částečně požadované služby. Příkladem je Penzion Merica a BBS Bor. Obdobnou skupinu tvoří skupina č. 3, která ale již je v delší dojezdové vzdálenosti, příkladem jsou Penzion Staré Sedlo a Penzion SMARAGD. Skupina č. 4 se nachází v blízkosti průmyslové zóny a současně poskytují společnosti požadované služby. V této skupině se také nachází společnost JALNA GROUP, s.r.o. Spolu s ní je možné také identifikovat společnosti Ubytovna Bor, s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o. Z toho vyplývá, že se jedná o nejbližší konkurenty společnosti. Odlehlým bodem je společnost Ubytovna Stříbro, která ačkoliv poskytuje požadované služby, nachází se již podstatně daleko, a to téměř více než 20 km od průmyslové zóny.

Obdobně i Hotel „V Podhradí“, který se nachází v delší dojezdové vzdálenosti a současně neposkytuje požadované služby.

Tato analýza tedy poskytla náhled na možné konkurenty a jejich seskupení do možných konkurenčních skupin, které by mohly působit na společnost. Nejbližšími konkurenty se tedy jeví společnosti Ubytovna Bor, s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o.

3.4.4 Matice EFE společnosti

Matice EFE sumarizuje příležitosti a hrozby, tedy vlivy vnějšího okolí. Tyto skutečnosti lze čerpat například již z provedené PESTLE analýzy a jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 3: Matice EFE společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

		Důležitost (váha 0-1)	Vliv na strategický záměr (1-4)	Vážené ohodnocení jednotlivých faktorů
PŘÍLEŽITOSTI				
O1	Rozrůstající se průmyslová zóna	0,2	4	0,8
O2	Potřeba zahraničních pracovníků v ČR	0,2	4	0,8
O3	Obnovitelné zdroje – dotační program pro malé podniky	0,1	1	0,1
HROZBY				
T1	Regulace příchodu zahraničních zaměstnanců jako před rokem 2017	0,3	3	0,9
T2	Zvyšování cen energií a rostoucí inflace	0,15	2	0,3
T3	Substituty – nájemní byty, vstup nových konkurentů	0,05	2	0,1
CELKOVÁ SUMA OHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ				3

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Do matice EFE byly zařazeny 3 hlavní příležitosti, a také 3 hrozby, aby byla matice dle doporučení vyvážená. Faktory vycházejí především z PESTLE analýzy a částečně z Porterova modelu pěti sil. Z pohledu příležitostí se zdají být nejdůležitějšími příležitostmi O1 a O2, jelikož mají nejvyšší vliv a důležitost z hlediska strategického záměru. Rozrůstající průmyslová zóna otevírá příležitost pro zvýšení ubytovací kapacity a současně potřeba zahraničních pracovníků, kterou podpořila i vláda, tuto příležitost podporuje. V oblasti hrozeb se zdá být nejzávažnější hrozba T1, která má vysoký vliv na využití objektů, nicméně není tak zásadní, pokud bude společnost počítat s možnou přestavbou objektů na nájemní byty, pokud by klesla poptávka po ubytování ve velkých ubytovacích objektech. Nicméně pokud by opět bylo regulováno zaměstnávání zahraničních pracovníků jako před rokem 2017 (popsáno v PESTLE analýze), bude zapotřebí přejít k výše popsaným opatřením.

Následná celková suma váženého ohodnocení jednotlivých faktorů dosáhla hodnoty 3. To znamená, že citlivost strategického záměru na externí prostředí je vysoká, a proto je nutné ho monitorovat a pracovat se získanými poznatky.

Jelikož byla PESTLE analýza provedena převážně v únoru 2022, poskytla následující závěry v matici EFE. Nyní by například bylo možné vynechat hrozbu T1, jelikož je možné, že v návaznosti na současnou krizi nebude tato regulace vůbec brána v potaz. Nicméně se jedná pouze o domněnky, které lze v této době jen těžko něčím podložit, jelikož situace se vyvíjí každým dnem.

3.5 Interní analýza společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

Po prozkoumání vnějšího prostředí je zapotřebí zanalyzovat i vnitřní prostředí firmy. Nejprve je provedena finanční analýza, která poskytuje základní pohled na finanční stabilitu společnosti. Následuje provedený benchmarking s nejsilnějšími konkurenty podniku. Dále je popsána provedená VRIO analýza soustředující se na významné zdroje podniku a analýza 7S, která popisuje 7 klíčových faktorů úspěchu. Interní analýza je zakončena maticí IFE, která zahrnuje shrnutí a prioritizaci silných a slabých stránek společnosti.

3.5.1 Finanční analýza společnosti

První zařazenou analýzou interního prostředí je finanční analýza. Ta by měla sloužit k posouzení „finančního zdraví“ podniku. Strategické řízení by se nemělo obejít alespoň bez základní finanční analýzy. Je využito údajů z dostupných účetních závěrek společnosti za poslední roky 2018, 2019, 2020. Byly vybrány ukazatele rentability aktiv, ukazatel likvidity, doba inkasa pohledávek a ukazatel zadluženosti, které mají vypovídající schopnost v rámci této konkrétní společnosti. Při pohledu na celkové účetní výkazy za uvedené roky lze ovšem dojít k nekonzistentním výsledkům. V roce 2018 se společnosti začalo finančně dařit lépe, rostl jak výsledek hospodaření, tak aktiva. Růst je vidět i v roce 2019, nicméně v roce 2020, kdy začala pandemie, došlo v jejím důsledku k celkovému úpadku, jelikož zákazníci také nebyli schopni splácet pohledávky včas, odrazil se tento fakt i ve výsledcích společnosti. Ze zatím dostupných výsledků je ale možné počítat s opětovným růstem v roce 2021.

Ukazatel rentability aktiv

Ukazatel rentability aktiv byl dle vzorce č. 1 a údajů z účetní závěrky vypočítán pro 3 po sobě jdoucí účetní období následovně:

Tabulka 4: Ukazatel rentability aktiv společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

	v tis. Kč	Rentabilita aktiv 2018	Rentabilita aktiv 2019	Rentabilita aktiv 2020
EBIT 2018	457	0,23		
AKTIVA 2018	2 031			
EBIT 2019	1 432		0,25	
AKTIVA 2019	5 742			
EBIT 2020	-1 605			x
AKTIVA 2020	4 928			

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

V letech 2018 a 2019 vychází hodnoty kolem 25 %. V roce 2020 nebyl tento ukazatel vypočítán, jelikož došlo k zápornému provoznímu výsledku hospodaření. U služeb je

obecně dáno, že bývá ROA vyšší. Je tedy vidět, že zhodnocení aktiv společnosti roste, pokud nebude brán zřetel na rok 2020, který byl anomálií celosvětově.

Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity byl vypočítán na základě vzorce č. 2 a opět shrnut do následující tabulky. Zkratkou OP jsou myšleny oběžné prostředky.

Tabulka 5: Ukazatel likvidity společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

	v tis. Kč	Likvidita 2018	Likvidita 2019	Likvidita 2020
OP 2018	1 543	0,97		
ZÁVAZKY 2018	1 588			
OP 2019	2 935		0,86	
ZÁVAZKY 2019	3 430			
OP 2020	2 809			0,96
ZÁVAZKY 2020	2 926			

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

Ze získaných výsledků je možné zjistit, že 1 Kč dluhu je pokryta průměrně cca 93 % oběžných prostředků. Hodnoty se pohybují kolem doporučené hodnoty 1. Je tedy vidět, že společnost by dokázala pomocí oběžných prostředků splácet své současné závazky.

Doba splatnosti pohledávek

Doba splatnosti pohledávek byla vypočítána na základě vzorce č. 3.

Tabulka 6: Doba splatnosti pohledávek společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

	v tis. Kč	Doba splatnosti 2018	Doba splatnosti 2019	Doba splatnosti 2020
POHLEDÁVKY 2018	298	22		
TRŽBY 2018	4 851			
POHLEDÁVKY 2019	492		24	
TRŽBY 2019	7 251			
POHLEDÁVKY 2020	1 576			122
TRŽBY 2020	4 660			

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

Doba splatnosti pohledávek poukazuje na problém z roku 2020, kdy stoupla doba splatnosti pohledávek až na téměř 122 dní. V minulých letech se pohybovala splatnost v rozmezí 22-24 dnů. V roce 2021 se předpokládá, že se hodnota z mírně snížila, ale nenabývá hodnot z let předešlých.

Ukazatel zadluženosti

Poslední ukazatel zadluženosti byl získán na základě vzorce č. 4.

Tabulka 7: Ukazatel zadluženosti společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

	v tis. Kč	Ukazatel zadluženosti 2018	Ukazatel zadluženosti 2019	Ukazatel zadluženosti 2020
CIZÍ ZDROJE 2018	2 210	1,01		
AKTIVA 2018	2 031			
CIZÍ ZDROJE 2019	4 843		0,84	
AKTIVA 2019	5 742			
CIZÍ ZDROJE 2020	5 698			1,12
AKTIVA 2020	4 928			

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

Ukazatel zadluženosti vykazuje podíl cizích zdrojů na financování aktiv podniku, tedy finanční úroveň společnosti. Konkrétně za poslední 3 roky nabývá hodnot, které jsou vyšší, ale nepředpovídají neschopnost splácení dluhů.

Finanční analýzu lze shrnout tedy tak, že společnost nemá potíže v oblasti financí, závazky dokáže splácet na základě oběžných prostředků, aktiva rostou, ukazatel zadluženosti nevypovídá značné známky problému se splácením závazků. Problém lze ovšem sledovat v době splatnosti pohledávek, která se v roce 2020 razantně zvýšila.

3.5.2 Benchmarking společnosti

Cílem benchmarkingu je porovnání a srovnání organizace nejčastěji s konkurencí. Pro porovnání byly na základě získaných výsledků z mapy konkurenčních skupin vybrány společnosti Ubytovna Bor, s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o., které disponují ubytovacími zařízeními přímo v průmyslové zóně s nabízenou kapacitou 398 lůžek a 320 lůžek. Zde se nachází minimální možnost nákupu potravin a celkového vyžití. Objekty společnosti

JALNA GROUP, s.r.o. se sice nachází cca 5 km od průmyslové zóny, ale leží přímo naproti supermarketu, což ubytovaní velmi oceňují, přímo naproti vlakovému nádraží a v docházkové vzdálenosti od autobusového nádraží. Ve městě je možnost kulturního vyžití, nachází se zde městské kino, bary a restaurace. Tyto benefity ubytování přímo v průmyslové zóně postrádá.

Dalším faktorem je cena. Ubytovna Bor, s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o. uvádí, že dlouhodobá cena za noc/lůžko je stanovena na 180 Kč. JALNA GROUP, s.r.o. nechává stálou cenu na základě uzavřených smluv s pracovními agenturami, a to 195 Kč/noc.

Co se týče kvality a doplňkových služeb, srovnávané objekty nabízí menší sportovní hřiště v objektu, zahradní posezení s grilem a společenskou místnost s vybavením. Dle dostupných recenzí na internetu dosahují společnosti Ubytovna Bor s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o. 4-4,5/5 hvězdiček. Co zákazníci vytýkají, je přílišný hluk z dálnice a průmyslové zóny. JALNA GROUP, s.r.o. nabízí ubytovaným zapůjčení kol, bruslí a běžeckých lyží pro z kvalitnější volného času v okolí. Nedisponuje společenskou místností, ale nabízí také venkovní posezení. Dále poskytuje vysokorychlostní internet v ceně služby. Bezplatné připojení na WiFi nabízí i srovnávací dva objekty. Kvalitu služeb hodnotí personální agentury u konkrétní společnosti vysoce, zaměstnanci vycházejí ubytovaným vstříc, každý den probíhá precizní úklid společenských prostor, kuchyní a sociálních zařízení. Vybavení na pokojích je dostačující, každý pokoj je vybaven potřebným počtem lůžek, nočními stolky pro každého ubytovaného, 2 skříněmi, pracovním stolem, židlemi a lednicí. V kuchyni je možnost zapůjčení základních kuchyňských potřeb. Výměna ložního prádla je prováděna pravidelně každý týden. K dispozici jsou také pračky. Pračky a sušárnu nabízí i srovnávací společnosti, stejně tak jako bezplatné parkoviště. To nabízí i JALNA GROUP, s.r.o. přímo v objektu. JALNA GROUP, s.r.o. nabízí typy pokojů od jednolůžkových po čtyřlůžkové se sdíleným sociálním zařízením a kuchyní. Ubytovna Bor, s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o. uvádí, že pronajímají především třílůžkové pokoje včetně vlastního sociálního zařízení a kuchyně. Každý pokoj je vybaven lůžky, lednicí, televizí a uzamykatelnými skříněmi. Poslední možností je pohled na vlastnictví objektů. Společnost JALNA GROUP, s.r.o. má v současné době všechny objekty pouze v pronájmu. Srovnávané objekty jsou ve vlastnictví srovnávaných společností (JALNA GROUP, s.r.o., 2022; SOMO.sk, 2018).

Pro shrnutí porovnávaných faktorů benchmarkingu slouží následující tabulka.

Tabulka 8: Shrnutí benchmarkingu společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

	JALNA GROUP, s.r.o.	Ubytovna Bor, s.r.o. a UBYTOVNY BOR, s.r.o.
Kapacita objektů	200 lůžek	398 a 320 lůžek
Lokalita	cca 5 km od CTPark Bor	přímo v CTPark Bor
Možnosti v daném místě	Supermarket, vlakové a autobusové nádraží, městské kino, bary, restaurace	menší prodejna potravin
Cena	195 Kč/noc/lůžko	od 180 Kč/noc/lůžko
Doplňkové služby	Venkovní posezení, zapůjčení kol, bruslí, běžeckých lyží	Sportovní hřiště, zahradní gril, společenská místnost
WiFi připojení	Vysokorychlostní připojení v ceně	Vysokorychlostní připojení v ceně
Vybavení pokojů	Lůžka, noční stolky, odkládací skříně, pracovní stoly, lednice	Lůžka, uzamykatelné skříně, televize, lednice
Typy pokojů	Jednolůžkové až čtyřlůžkové se společným sociálním zařízením a kuchyní	Převážně třílůžkové s vlastním sociálním zařízením a kuchyní
Vlastnictví objektů	Pouze pronájmy	Vlastnictví společností

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

3.5.3 VRIO analýza společnosti

S pomocí VRIO analýzy došlo k posouzení strategické výhody podniku z hlediska zdrojů. Ty byly posuzovány dle jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a využití zdroje. Zdroje byly rozděleny do 4 hlavních skupin, a to:

- **Spolupráce s pracovními agenturami** – jedna z nejdůležitějších silných stránek a zdrojů společnosti. Jedná se o hodnotný zdroj, také o zdroj vzácný, jelikož není možné, aby všichni konkurenti měli velmi vřelé vztahy s pracovními agenturami, také se jedná o těžko napodobitelný zdroj a zdroj, který společnost dokáže využít ve svůj prospěch pro zvýšení poptávky poskytovaných služeb.
- **Lokalita** – dalším zdrojem je poloha ubytovacích objektů. Jedná se samozřejmě o zdroj hodnotný, vzácný z toho pohledu, že nikdo jiný již nemůže ubytovací objekty vystavět ve městě Bor současně naproti vlakovému nádraží a supermarketu, v blízkosti autobusového nádraží a v klidné části města. Tím pádem se jedná i o zdroj těžko napodobitelný, a opět společnost dokáže s tímto zdrojem organizačně pracovat.
- **Vybavení** – Jedná se o zdroje jak hodnotné, tak i vzácné, nicméně již nelze konstatovat, že by se jednalo o zdroj těžko napodobitelný. Obdobným vybavením mohou disponovat i ostatní konkurenti.
- **Doplňkové služby** – jedná se téměř o stejné hodnocení jako u vybavení společnosti.

Provedená analýza VRIO je shrnuta v následující tabulce.

Tabulka 9: Analýza VRIO společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

ZDROJ	Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Spolupráce s pracovními agenturami	Ano	Ano	Ano	Ano	<i>Trvalá konkurenční výhoda</i>
Lokalita	Ano	Ano	Ano	Ano	<i>Trvalá konkurenční výhoda</i>
Vybavení	Ano	Ano	Ne		<i>Dočasná konkurence</i>
Doplňkové služby	Ano	Ano	Ne		<i>Dočasná konkurence</i>

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Z provedené VRIO analýzy lze konstatovat následující. Jak je vidět, spolupráce s pracovními agenturami přináší společnosti trvalou konkurenční výhodu. Důležité je, že zajištění právě této spolupráce se dá považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů v této oblasti podnikání, jelikož pracovní agentury jsou těmi, kteří dodávají ubytované do objektů a na nich závisí, jaké množství pracovníků budou chtít ubytovat v jakých objektech. Proto je důležité zajistit i do budoucna tuto spolupráci pomocí dobře nastavené komunikace a vstřícnosti, aby bylo využíváno i nadále trvalé konkurenční výhody.

Obdobně lze nahlížet i na lokalitu, která také přináší trvalou konkurenční výhodu. Výhody lokality již byly zmíněny, nutno dodat, že ačkoliv se objekty nenachází přímo v průmyslové zóně, ale přibližně ve vzdálenosti 5 km, doprava do zaměstnání je zajišťována prostřednictvím pracovních agentur, které v tomto neshledávají žádný problém.

Dalšími zdroji jsou vybavení a doplňkové služby. Tyto zdroje přináší pouze dočasnou konkurenční výhodu, jelikož jejich napodobení není tak obtížné. Vybavení i u konkurentů musí být obdobné, otázkou poté je, v jaké kvalitě. Doplňkové služby jako např. venkovní sezení či zapůjčení sportovního vybavení lze také napodobit, pokud si konkurenti zjistí, jaké poskytuje společnost tyto služby, je možné je také napodobit a poskytovat. Je tedy vhodné pracovat s těmito zdroji minimálně jako doposud, aby se nestaly spíše konkurenční nevýhodou, v lepším případě se je snažit posunout tak, aby dosáhly trvalejší konkurenční výhody.

3.5.4 Analýza 7S společnosti

K poznání dalších interních okolností společnosti je využita analýza 7S, která se zaměřuje na 7 klíčových faktorů úspěchu. Bude tedy zanalyzováno všech 7 těchto faktorů.

Strategie – Definice strategie, ale obecně zařazení strategického řízení, dosud ve společnosti zcela chybí. Společnost samozřejmě cítí, proč existuje, kam by chtěla směřovat, ale vyřešení a výběr vhodných strategických variant, provedení strategické analýzy není dosud prováděno.

Struktura (organizační) – Je zavedena hierarchická liniová organizační struktura. Vedením společnosti jsou pověřeni 2 jednatelé. Na nižší úrovni je správce, který se zodpovídá právě jednatelům. Ti ho pověřují úkoly, které pak zčásti může delegovat na

ostatní pracovníky, údržbáře, uklízečky či administrativní pracovníky, nicméně se vyskytuje na stejné úrovni jako ostatní pracovníci. Nevznikají zde žádné konflikty v rámci rozdělování úkolů, pracovníci jsou již ve svých povinnostech a pravomocích znalí. Popis organizační struktury společnosti je detailněji představen již na začátku praktické části práce.

Systemy řízení – V rámci tohoto faktoru dochází k právě již zmíněné absenci podnikového informačního systému. Potřebná data při ubytovacím procesu nejsou zpracovávána v žádném IS, vzhledem k tomu dochází k časové prodlevě při jejich zpracování.

Styl manažerského vedení – Z části je využíváno direktivního stylu vedení, především při řešení krizových situací a důležitých rozhodnutích, při kterých ostatní zaměstnanci nedosahují dostatečných kompetencí a pravomocí. Postupně se ale pokouší společnost přejít na demokratický styl vedení, kdy dochází k vyslechnutí názoru druhých a jejich představách. To přináší benefit toho, že ostatní zaměstnanci svým pohledem na danou věc mohou přinést inovativní nápad nebo lepší řešení daného problému.

Spolupracovníci – Jedná se o jeden z důležitých zdrojů firmy. Ve společnosti pracuje stabilní počet zaměstnanců s velmi nízkou fluktuací. Komunikace napříč organizací za účelem zadávání úkolů probíhá převážně bez problému pomocí telefonických hovorů.

Sdílené hodnoty – Tento pohled je velmi obtížné hodnotit. Dle získaných informací je postoj některých zaměstnanců neutrální, tedy že odvedou svou zadanou práci. Větší část zaměstnanců ale přidává pro chod společnosti vždy něco navíc, snaží se stále poskytovat kvalitnější služby a vylepšovat stávající procesy. Nicméně pravděpodobně v souvislosti absence definice mise, vize, strategických cílů a strategie mohou mít pracovníci pocit, že vlastně neví, kam společnost směřuje a jakou přidanou hodnotu by mohli dodat. Zavedení strategického řízení by mohlo pomoci pro uvědomění si společných hodnot a sounáležitosti.

Schopnosti – Společnost je připravena aktivně čelit změnám, do budoucna se pracuje i s myšlenkou, že by v případě špatné komunikace s pracovními agenturami byla ochotna rozšířit pole působnosti a založit vlastní pracovní agenturu, kdy by zaměstnancům byla schopna poskytovat i vlastní ubytování, čímž by snížila riziko neobsazenosti objektů. Také je v případě nového projektu výstavby ubytovacích objektů připravena na takovou

možnost, že v případě potřeby by bylo možné dodatečně v krátkém časovém úseku přestavět tyto objekty na nájemní byty.

Ovšem zvládnání veškerých změn by bylo snazší v případě, pokud by byl zaveden jednotný IS ve společnosti a došlo by k akurátnímu propojení dat, se kterými je poté možné lépe a včas pracovat.

3.5.5 Matice IFE společnosti

V matici IFE jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti na základě provedených analýz. Byly vybrány 4 silné stránky a 4 slabé, aby dle doporučení byla matice vyvážená. Konkrétně se jedná o silné stránky jako poloha ubytovacích zařízení, dobrá pověst a spolupráce s pracovními agenturami, sdílené hodnoty a adaptace na změnu či poskytované doplňkové služby. Slabými stránkami byly identifikovány dlouhá splatnost pohledávek z finanční analýzy, závislost na pracovních agenturách, nejednotný informační systém a fakt, že jsou všechny prostory pouze pronajímány. Dále byla určena důležitost jednotlivých faktorů tak, aby celkový součet dosáhl 1. Následně byl ohodnocen vliv na strategický záměr, a poté provedeno vážené ohodnocení jednotlivých faktorů. Tím došlo k prioritizaci jednotlivých stránek. Následně je zobrazena celková suma ohodnocení jednotlivých faktorů.

Tabulka 10: Matice IFE společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

		Důležitost (váha 0-1)	Vliv na strategický záměr (1-4)	Vážené ohodnocení jednotlivých faktorů
SILNÉ STRÁNKY				
S1	Poloha ubytovacích objektů	0,1	3	0,3
S2	Dobrá pověst a spolupráce s pracovními agenturami	0,2	4	0,8
S3	Sdílené hodnoty a adaptace na změnu	0,1	2	0,2
S4	Poskytované doplňkové služby	0,1	2	0,2
SLABÉ STRÁNKY				
W1	Dlouhá splatnost pohledávek	0,1	3	0,3
W2	Závislost na personálních agenturách	0,05	2	0,1
W3	Nejednotný informační systém	0,05	2	0,1
W4	Všechny prostory pouze pronajímány	0,3	3	0,9
CELKOVÁ SUMA OHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ				2,9

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Z vytvořené matice vyplývá, že nejdůležitějšími faktory se z pohledu silných stránek zdá být dobrá pověst. To lze vysvětlit tím, že kvalitní a dlouhodobá spolupráce s pracovními agenturami je do budoucna velmi potřebná, jelikož přináší hlavní příjem společnosti, tedy poskytování lůžek. Bez pracovních agentur by obsazenost objektů byla pravděpodobně podstatně nižší než právě díky kvalitní spolupráci.

Z pohledu slabých stránek je nejzávažnější a je nejslabší stránkou bezpochyby W4, jelikož pokud budou vypovězeny nájemní smlouvy a společnost nebude disponovat

vlastním objektem, nebude mít kde poskytovat své ubytovací služby. Tyto i statní slabé stránky lze eliminovat buďto realizací naplánovaných strategických cílů nebo v krajním případě možným uvažováním o založení vlastní pracovní agentury.

Celková suma váženého ohodnocení jednotlivých faktorů dosáhla hodnoty 2,9 což poukazuje na to, že strategický záměr společnosti je podložen spíše střední interní pozicí.

3.6 Generování strategických variant společnosti

Na základě provedené strategické analýzy je možné přistoupit ke generování možných strategických variant. Prvotně je sestavena SWOT analýza, ve které jsou definovány veškeré silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 11: SWOT analýza společnosti JALNA GROUP, s.r.o.

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokalita – v blízkosti CTPark Bor, supermarketu, vlakového a autobusového nádraží, kulturní vyžití • Výstavba nových objektů a přestavba na nájemní byty • Dobrá pověst, zkušenost s pracovními agenturami • Doplnkové aktivity • Adaptace na změnu 	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence marketingu • Závislost na pracovních agenturách • Všechny objekty pouze pronajímány • Dlouhá splatnost pohledávek • Chybějící informační systém
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozrůstající se průmyslová zóna • Potřeba dalších zahraničních pracovníků • Založení vlastní pracovní agentury • Obnovitelné zdroje – solární panely 	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí ceny energií, inflace • Regulace zahraničních pracovníků jako před rokem 2017 • Substituty – nájemní byty • Vstup nových konkurentů na trh

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Většina faktorů již byla popsána v provedené strategické analýze. Doplněna byla slabá stránka chybějícího marketingu oproti ostatním konkurentům. Na základě slabé stránky

závislosti na pracovních agenturách se ale objevuje příležitost v podobě založení vlastní pracovní agentury.

3.6.1 Porterovy strategie

Porterovy strategie poukazují na 3 možné varianty. Na první pohled se zdá, že společnost se nachází tzv. „někde uprostřed“, tedy že nevyužívá nákladové strategie, ani strategie diferenciací či zaměření. Nákladovou strategií není s ohledem na současnou finanční stabilitu možné doporučit. S ohledem na zjištěné skutečnosti vyplývající z strategické analýzy by se měla společnost zaměřit na **strategii focus diferenciací**, kterou je možné za pomoci identifikovaných faktorů se řídit. Ta spočívá v zaměření se na odlišnost od ostatních společností poskytující ubytovací služby. Odlišností lze již chápat to, že bude společnost disponovat vyšším počtem poskytovaných lůžek, které budou potřebné. Se strategií diferenciací souvisí i stanovení ceny s ohledem na poskytované služby. Ačkoliv se předpokládá, že ceny globálně porostou, je zapotřebí i nadále snaha určovat takovou cenu, která se bude odlišovat od konkurentů, bude akceptovatelná zákazníky, ale současně nebudou sníženy poskytované kvality. Strategie focus diferenciací ale také potvrzuje to, že by se společnost měla zaměřovat právě na ubytování zahraničních pracovníků, ke kterému má uzpůsobené ubytovací objekty a nabízené služby.

3.6.2 Bowmanovy hodiny

Z pohledu Bowmanových hodin se možné strategické varianty mohou pohybovat v rozmezí 3-4, tedy **strategie hybrid a diferenciací**. Cena služby je průměrná, ale hodnota vnímaná zákazníkem vysoká. Opět tedy vyplývá, že by se společnost měla ubírat tím směrem, že se bude snažit odlišit od konkurentů, a i nadále se snažit poskytovat kvalitní služby, s právě s úzkým zaměřením na zahraniční pracovníky.

3.6.3 Strategie ve službách

V úvodu práce bylo nastíněno strategické plánování ve službách. Dle provedené strategické analýzy je možné pro společnost zvolit strategii koncentrace či strategii diferenciací. **Strategie koncentrace** by se měla soustředit na vybraný tržní segment, tedy na ubytované zahraniční pracovníky, čímž je možné uspokojit požadovanou poptávku po jejich ubytování. Tedy poskytovat i nadále kvalitní služby, udržovat vztahy s pracovními agenturami a snažit se propagovat poskytované služby.

Strategie diferenciaci by se měla obdobně soustředit jako u Porterových strategií na zvýšení ubytovací kapacity, která by měla přinést razantní odlišnost od ostatních konkurentů, jelikož vyšší počet nabízených lůžek by do budoucna mělo přinést konkurenční výhodu, ale také na stanovení ceny v rámci odlišnosti od konkurence. Stejně tak se i nadále soustředit na ubytování zahraničních pracovníků s poskytovanými službami, kterými je možné se částečně odlišit od konkurentů.

3.6.4 Matice TOWS společnosti

Z předešlých poznatků z identifikace strategií bylo vyvozeno jako optimální strategie diferenciaci. Z pohledu matice TOWS je možné se zaměřit na strategii Maxi – Maxi (SO) nebo Mini – Maxi (WO), které by strategii diferenciaci podpořily. Společnost disponuje takovými silnými stránkami, kterými je možné uchopit definované příležitosti. Například dobrá pověst a s ní související dobrá spolupráce s pracovními agenturami napomáhá tomu, aby v návaznosti na rozrůstající se průmyslovou zónu bylo ubytováno co nejvíce zaměstnanců u dané společnosti. S výhodnou lokalitou a budoucí výstavbou nových objektů lze využít příležitosti potřeby nových zahraničních pracovníků, kteří opět budou potřebovat zajistit ubytování v blízkosti průmyslové zóny. Zde tedy vznikají dvě možné strategické varianty. V návaznosti na strategický cíl – růst společnosti, který je podporován dílčím cílem navýšení ubytovací kapacity, se otevírá prostor pro variantu č.1 - výstavby nového ubytovacího zařízení. Realizací této strategické varianty by bylo přispěno ke zvýšení právě zmíněné kapacity. Nicméně samotná realizace celého tohoto projektu je z časového hlediska velmi náročná, proto je nutné se zamyslet i nad variantou toho, zda nevyužít pronájmu dalšího objektu. I tato varianta by přispěla k navýšení ubytovací kapacity, a tedy k úspěšnému plnění strategického cíle.

Pokud by byla zavedena jakákoliv regulace zahraničních zaměstnanců a nebylo možné využít objekty, je předem dohodnuto s pronajímateli objektů přestavba na nájemní byty, které je možné poté využívat pro klasický pronájem nájemních bytů. Takto by měly být uzpůsobeny i budoucí projekty pro výstavbu ubytovacích objektů s dodatečně rychlou možností přestavby právě na nájemní byty. Vzhledem k tomu, že společnost nemá problém s rychlou adaptací na změnu a je přístupná novým změnám či aktivitám, je možné využít implementace solárních panelů na střechy ubytovacích objektů a začít pracovat s obnovitelnými zdroji, jelikož MOP ČR podporuje malé a střední podniky ve

využívání obnovitelných zdrojů, tudíž je možné získat dotace na vybudování solárních panelů na ubytovacích objektech.

Současně je ale třeba eliminovat slabé stránky a zmírnit hrozby. Tím se zabývá strategie Mini – Maxi (WO). Pronajímané objekty a riziko vypovězení nájemní smlouvy je možné zajistit pomocí realizace strategické varianty č. 1. Dlouhou splatnost pohledávek je možné zajistit správným nastavením smluv s pracovními agenturami, aby bylo možné disponovat včas dostatkem finančních prostředků ke zvládnutí situace se zvyšováním inflace a cen energií. Dalšími slabými stránkami, které mohou brzdit identifikované příležitosti jsou absence marketingu a nejednotný informační systém. S přihlédnutím na strategický cíl je opět možné vyřešit problém těchto slabých stránek. Jelikož by společnost chtěla zvýšit povědomí o společnosti, ale nevyužívá dosud žádné propagace, je možné se zaměřit na takovou variantu, která by povědomí o společnosti zvýšila. Tím by mohlo být právě zavedená propagace společnosti. Nicméně vzhledem k dobrým vztahům s pracovními agenturami se zatím tato slabá stránka příliš neprojevuje. V současnosti je ovšem otázkou, zda je tedy zavedení propagace na místě. Pokud v ČR bude působit velké množství cizinců přechajících před válkou na Ukrajině, budou tito cizinci zde v budoucnu i hledat práci. S tím souvisí i hledání ubytování. Pokud bude tedy převyšovat poptávka po ubytování nad nabídkou, nemusí být propagace společnosti v současné době na místě.

Nejednotný informační systém vybízí ke strategické variantě jeho zavedení, což by ovlivnilo urychlení procesu ubytování pracovníků a celého přenosu dat v tomto procesu, a opět by bylo možné dosáhnout definovaného strategického cíle.

Dále je zapotřebí pracovat se závislostí na pracovních agenturách, které v podstatě regulují počet ubytovaných. V případě, že by společnost fungovala i na principu pracovní agentury, nejenže by zvýšila zisk zajišťováním práce pro pracovníky, ale zároveň by těmto pracovníkům poskytovala svá lůžka ve svých objektech. Nicméně se jedná o dlouhodobou a náročnou činnost, proto je nutné v současné době zvážit, zda s tímto radikálním krokem zatím nevyčkat.

Z těchto poznatků byly získány čtyři strategické varianty, a to:

Strategická varianta č. 1 (SV1) – Výstavba nového ubytovacího zařízení

Realizace výstavby nového ubytovacího zařízení by podpořila růst společnosti a navýšení poskytovaných lůžek. Vysoký počet nabízených lůžek by v budoucnu měl tvořit jednu z nejsilnějších stránek společnosti, vzhledem ke které je možné uchopit možné příležitosti. Také by tato strategická varianta eliminovala riziko, že společnost nebude disponovat vlastním ubytovacím objektem, a v případě výpovědi nájemních smluv u stávajících objektů, by neměla prostory pro poskytování svých služeb. Riziky jsou nyní ale dlouhé čekací doby na stavební firmy, nedostatek materiálu a jeho rapidní zdražování.

Strategická varianta č. 2 (SV2) – Pronájem dalšího ubytovacího zařízení

Strategická varianta č. 2 nabízí pronájem dalšího ubytovacího zařízení. Tímto krokem by opět byla navýšena ubytovací kapacita, a tudíž růst společnosti. Výhodou oproti strategické variantě č. 1 je to, že je méně náročná na uskutečnění, jak z finančního hlediska, tak z časového. Investice do pronájmu by byly značně nižší než do celkové výstavby, z časového hlediska by bylo nalezení vhodného pronájmu také kratší. Rizikem ovšem může být to, že v současné době bude na trhu minimum volných objektů k pronájmu, také nemusí objekty dosahovat požadované kvality, aby byla udržena stávající kvalita poskytovaných služeb. Do budoucna by také nebylo vyřešeno riziko výpovědi nájemních smluv a ztráta veškerých prostor pro poskytování služeb.

Strategická varianta č. 3 (SV3) – Zavedení propagace společnosti

Chybějící propagace by se mohla zdát jako konkurenční nevýhoda, při vyhledávání na internetu nebo sociálních sítích chybí jakákoliv zmínka o společnosti. Také nejsou vytvořeny žádné reklamní letáky či billboardy u dálničního sjezdu u průmyslové zóny, které by odkazovaly na společnost. Pokud by byla zavedena alespoň částečná propagace, dá se očekávat, že by se zvedlo povědomí o působnosti společnosti v této lokalitě, což by mohlo zapříčinit i růst poptávky. Nicméně je nutné zvážit, zda v současné situaci, kdy bude pravděpodobně poptávka vyšší než nabídka, zahajovat propagaci společnosti nebo bude stačit doporučení společnosti pouze mezi pracovními agenturami, jako je tomu doposud.

Strategická varianta č. 4 (SV 4) – Zavedení informačního systému

Strategická varianta č. 4 nabízí zavedení informačního systému napříč celou společností. V současné době jsou veškerá data uchovávána v listinné podobě, vzhledem k tomu dochází ke zpoždění přenosu dat mezi jednotlivými zaměstnanci. Zavedení jednotného systému by přispělo ke zrychlení všech hlavních procesů, především k předávání dat během procesu ubytování pracovníků. Shromáždění dat v jednotném systému by zjednodušilo práci s nimi, data a informace by byly aktuální a přístupné všem kompetentním aktuálně bez zbytečných časových prodlev.

3.6.5 Matice IE společnosti

Matice IE vychází z kombinace matice EFE a matice IFE a slouží ke generování dalších možných strategických variant. Z matice EFE bylo v tomto konkrétním případě dosaženo hodnoty 3 a matice IFE dosáhla čísla 2,9. Pokud se tedy budeme řídit obrázkem č. 6, který popisuje matici IE, nachází se společnost mezi kvadranty II. a V.

Kvadrant II. leží v oblasti „Stavěj a zajišťuj růst“, tudíž je možné potvrdit zamýšlené strategické varianty, které jsou zaměřeny na podporu strategického cíle růstu společnosti.

Kvadrant V. se nachází v oblasti, která doporučuje „Udržuj a provozuj“, tedy společnost by se měla snažit dosahovat stanovené vize. Vize souvisí s již vygenerovanými strategickými variantami zabývající se rozšířením ubytovací kapacity, zvyšováním povědomí o společnosti a jejich službách a urychlování ubytovacích procesů na základě zavedení informačního systému.

3.7 Vyhodnocení strategických variant společnosti

Z předchozích matic byly vygenerovány čtyři potenciální strategické varianty. Tyto varianty je zapotřebí vyhodnotit, aby bylo možné určit, kterou variantu je nejvhodnější pro společnost aplikovat. Pro každou strategickou variantu je provedena analýza rizik, a poté analýza SAFe.

3.7.1 Analýza rizik jednotlivých strategických variant

Pro vyhodnocení jednotlivých variant a jako podklad pro metodu SAFe je nejprve u každé varianty provedena analýza rizik. Na základě brainstormingu s jednatelem společnosti byly u každé varianty definovány potenciální rizika během realizace dané strategické varianty.

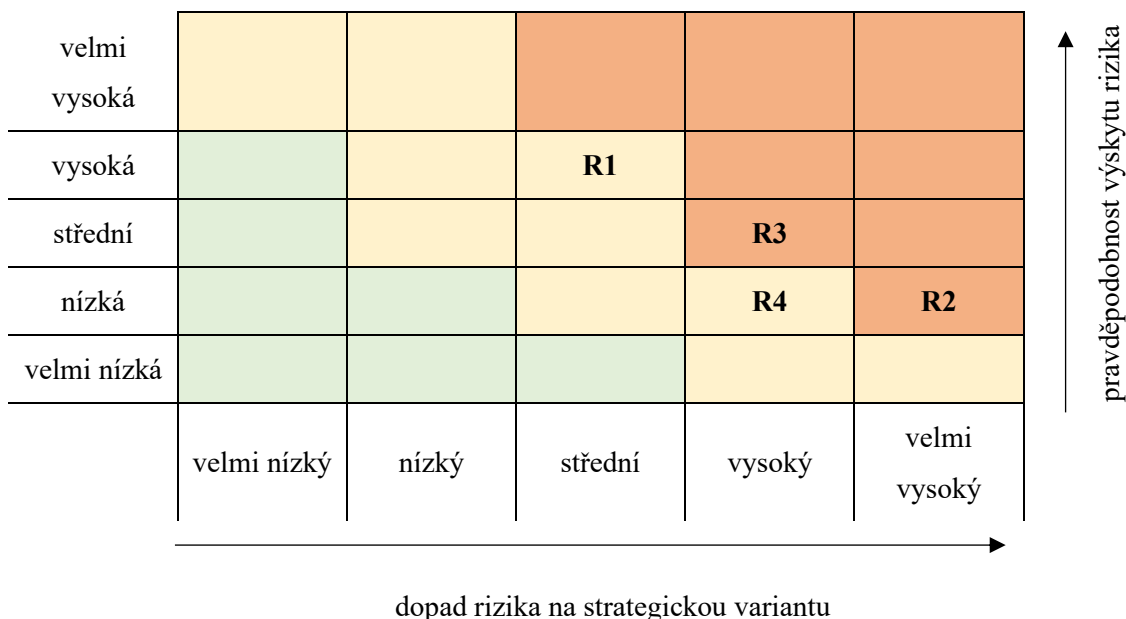
Analýza rizik strategické varianty č. 1 – Výstavba nového ubytovacího zařízení

Varianta SV1 se zabývá výstavbou zcela nového ubytovacího zařízení. K takovéto výstavbě je zapotřebí prvotně zajistit pozemek. Následují aktivity jako zažádání a získání stavebního povolení, zajištění dodavatelů a materiálu, vytvoření projektové dokumentace, samotná realizace výstavby, předání stavby spolu se získaným kolaudačním souhlasem. Podmínkou je samozřejmě také to, že bude společnost disponovat dostatkem finančních prostředků potřebných k realizaci. Na základě těchto skutečností bylo identifikováno následující rizika:

- **R1 – Nezískání pozemku** – bez potřebného pozemku není možné realizovat fyzickou výstavbu nového objektu.
- **R2 – Nezískání stavebního povolení** – bez stavebního povolení není možné legálně zahájit stavbu.
- **R3 – Nedostatek materiálu a dodavatelů na trhu** – v současné době je nedostatek stavebního materiálu na trhu, na některé druhy materiálu jsou dlouhé čekací doby, obdobně je to i u dodavatelů působících ve stavebnictví.
- **R4 – Nezískání kolaudačního souhlasu** – pokud nebude projekt realizován dle projektové dokumentace, nebude možné získat kolaudační souhlas a veškeré vynaložené náklady na projekt bude zbytečné.

Tyto identifikovaná rizika pro variantu S1 byly zaneseny do mapy rizik na základě ohodnocení jejich dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Obrázek 12: Mapa rizik strategické varianty č. 1



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Riziko R1 lze ošetřit výběrem strategické varianty SV2, která řeší pronájem dalšího ubytovacího objektu, v tom případě by zatím pozemek nebyl zapotřebí. Je zde také možnost realizovat již zamýšlený projekt, který by již pozemkem disponoval.

U rizika R2 je zapotřebí zajištění všech potřebných podkladů pro získání tohoto souhlasu. Jedná se například o zajištění projektové dokumentace či geometrického plánu.

Riziko R3 je nyní velmi těžko ovlivnitelné, nicméně lze co nejdříve zahájit průzkum trhu a oslovit potenciální dodavatele, kteří by mohli v co nejkratším časovém úseku realizovat stavbu. Obdobně lze již dopředu nakoupit potřebný materiál, který je dostupný na trhu a postupně průběžně zajišťovat materiál, aby nemuselo dojít k jeho obstarávání na poslední chvíli, a také za ještě vyšší ceny.

Poslední riziko R4 je nutné řídit tak, aby během projektu docházelo k dodržování projektové dokumentace a nevznikaly odchylky, vzhledem ke kterým by nebylo možné získat kolaudační souhlas a stavbu užívat.

Analýza rizik strategické varianty č. 2 – Pronájem dalšího ubytovacího zařízení

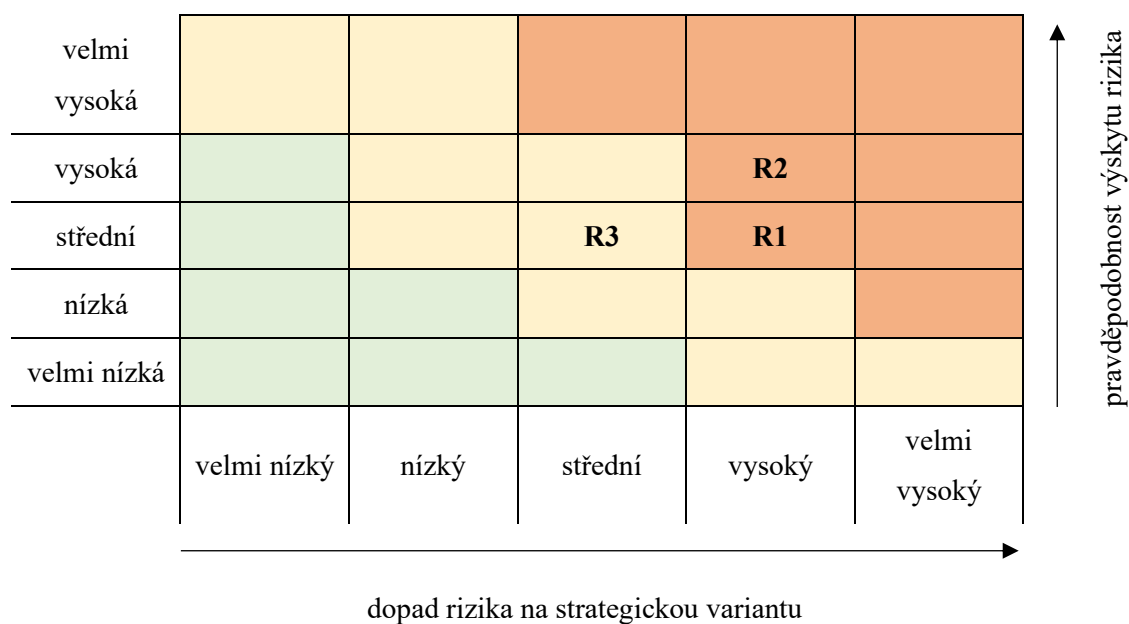
Následující strategická varianta je zaměřena na pronájem dalšího ubytovacího objektu. Její výhodou je, že není zapotřebí zajišťovat takové velké množství finančních prostředků

jako u SV1, s tím související dodavatele a materiál. Naopak nevýhodu lze spatřit v tom, že se jedná opět jenom o „dočasné“ řešení, vyskytuje se zde riziko toho, že bude pronájem zařízení pouze krátkodobý, či může pronajímatel vypovědět nájemní smlouvu. Také je riziko toho, že na současném trhu nebude možné najít vyhovující objekt. S tím souvisí i stav pronajímaného objektu, je zde riziko, že veškeré objekty nebudou dosahovat kvalit jako u současných pronajímaných objektů, a tím pádem by mohla klesnout kvalita poskytovaných služeb v tomto zařízení.

U strategické varianty č. 2 tedy byly identifikovány následující rizika:

- **R1 – Pouze dočasná nájemní smlouva, možnost výpovědi nájemní smlouvy** – riziko toho, že pronajímaný objekt bude pouze dočasný a do budoucna nebude uspokojena poptávka.
- **R2 – Nedostatek vyhovujících ubytovacích objektů** – nebude se na trhu vyskytovat vyhovující objekt, například z důvodu nedostatku lůžek, vysokého nájemného.
- **R3 – Nevhovující kvalita dostupných ubytovacích objektů** – nabízené objekty nebudou disponovat potřebnou kvalitou pro udržení nastavené kvality poskytovaných služeb společností.

Obrázek 13: Mapa rizik strategické varianty č. 2



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Riziko R1 je možné ošetřit pomocí uzavření dlouhodobých smluv či smlouvy na dobu neurčitou. Lze ho také přijmout a eliminovat ho realizací strategické varianty SV1.

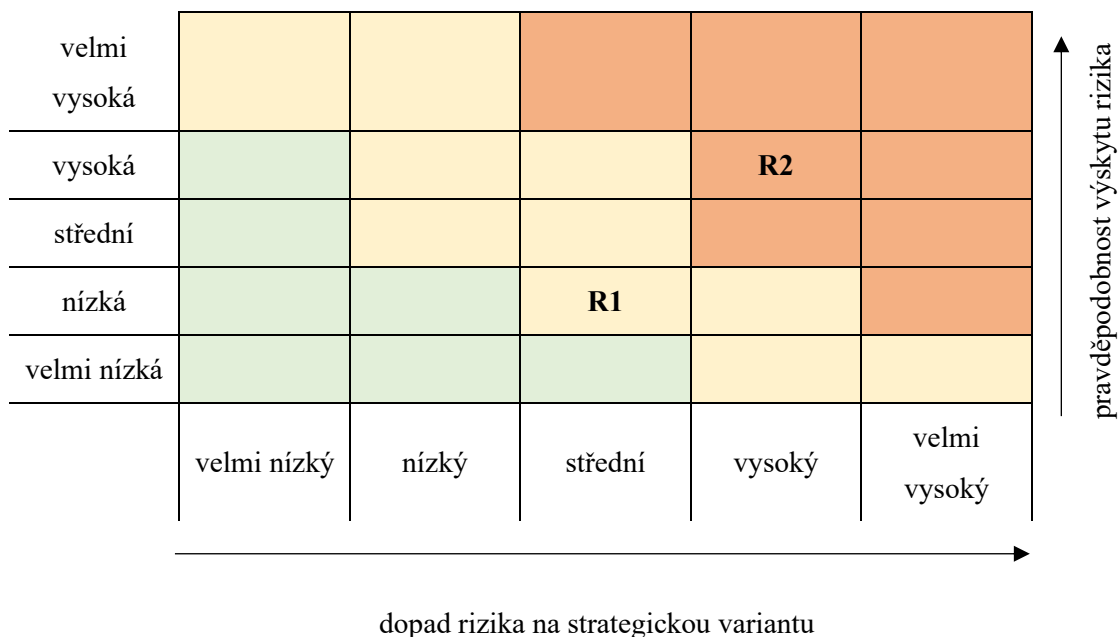
Rizika R2 a R3, která spolu úzce souvisí společnost musí přijmout, jelikož tyto rizika nelze eliminovat, téměř ani ošetřit. Lze pouze začít co nejdříve s průzkumem trhu, aby bylo možné identifikovat co nejvíce potenciálně vhodných objektů s vyhovující kvalitou a společnost měla na výběr z více možných objektů.

Analýza rizik strategické varianty č. 3 – Zavedení propagace společnosti

Třetí strategická varianty SV3 definuje zavedení propagace společnosti a navazuje na splnění cíle zvýšení povědomí mezi potenciálními zákazníky. Ve společnosti chybí jakákoliv propagace. Informace o existenci firmy si tedy předávají většinou mezi sebou pouze pracovní agentury. Nový zákazníci ale o existenci firmy nemusejí vůbec vědět. Je zapotřebí tedy zvolit správný marketingový kanál, aby se informace dostaly ke správnému segmentu zákazníků. Rizikem také nyní může pro tuto variantu být i to, že propagace vůbec nutná nebude, jelikož bude poptávka po ubytování zahraničních pracovníků převyšovat nabídku.

- **R1 – Nevhodně zvolený marketingový kanál** – bude zvolen nevhodný marketingový kanál, vzhledem ke kterému se informace nedostanou k cílovým zákazníkům.
- **R2 – Nebude potřeba propagace společnosti** – poptávka bude převyšovat nabídku, vynaložené náklady na propagaci budou ve finále zbytečné.

Obrázek 14: Mapa rizik strategické varianty č. 3



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Nevhodně zvolenému marketingovému kanálu lze předejít tak, že bude provedena pečlivá marketingová analýza, z které bude možné získat relevantní informace právě pro správně cílenou propagaci.

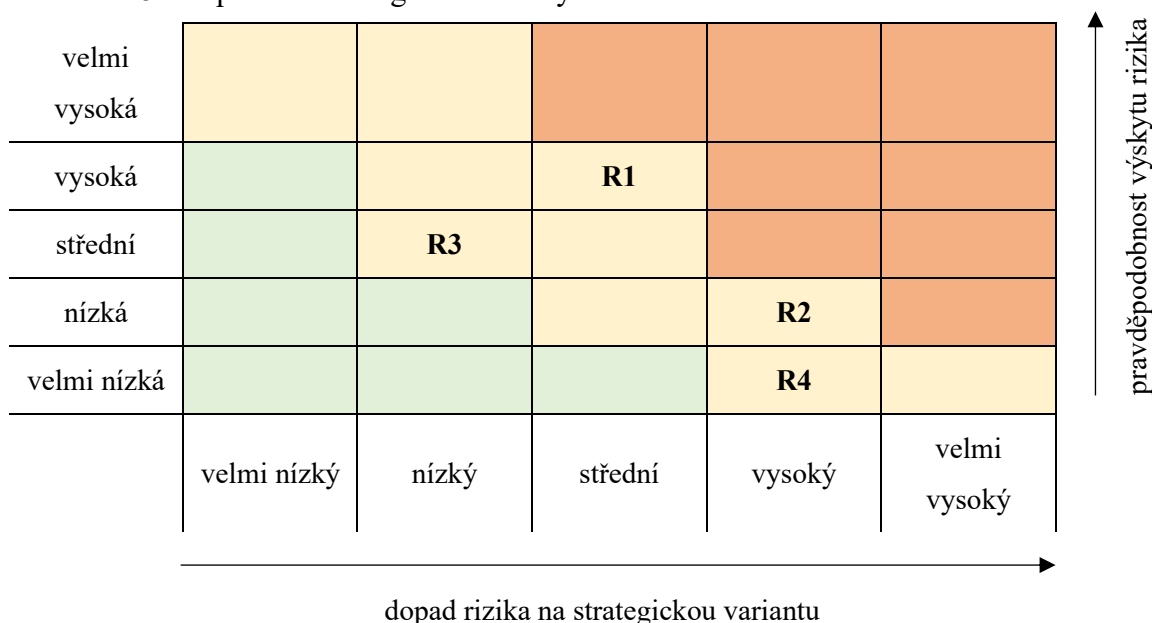
U rizika R2 bych momentálně doporučila riziko přijmout a vyčkat na vývoj situace. Nicméně je možné ale již nyní vyzorovat to, že se zde usadí vysoký počet zahraničních pracovníků, tedy je do budoucna možné, že opravdu bude tak vysoká poptávka po ubytování, že žádná další propagace nebude zapotřebí.

Analýza rizik strategické varianty č. 4 – Zavedení informačního systému

U poslední identifikované strategické varianty SV4 by se společnost měla zaměřit na zavedení informačního systému, aby bylo možné zlepšovat proces ubytování, a současně i přenos dat napříč celou společností, viz proces ubytování na obrázku č. 10. U implementace nového informačního systému hrozí to, že nalezení vhodného vývojáře a vývojová fáze budou zdlouhavé a finančně náročné, dále také to, že zaměstnanci nebudou ochotni se přeorientovat na novou technologii. Souvisejícím rizikem může být špatné proškolení a užívání informačního systému. Možným rizikem je také únik citlivých dat, kterými společnost disponuje.

- **R1 – Dlouhý vývoj a implementace systému** – výsledné zavedení informačního systému nemusí přinést očekávané zlepšení a dojde pouze k dlouhému vývoji a zbytečně vynaloženým nákladům.
- **R2 – Neochota zaměstnanců přizpůsobení se novému systému** – většina zaměstnanců v pokročilém věku nebude ochotna se učit novému informačnímu systému a práci v něm.
- **R3 – Nedostatečné proškolení zaměstnanců o užívání systému** – proškolení neproběhne v takové míře, aby zaměstnanci byli schopni užívat systém již od počátku bez možných chyb.
- **R4 – Únik citlivých dat** – společnost disponuje citlivými daty např. o ubytovaných, jejich digitalizací a převedením do online světa je možné, že tyto data budou náchylnější ke zneužití.

Obrázek 15: Mapa rizik strategické varianty č. 4



Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

První riziko R1 je možné ošetřit tak, že společnost zajistí vývojáře, který má s podobným typem pro konkrétní odvětví zkušenosti. Tím je možné snížit potřebnou dobu i finance na zavedení systému.

S riziky R2 a R3 je zapotřebí pracovat tak, aby byli již od počátku zaměstnanci motivováni ve využívání systému, poukázat na přínosy z jeho zavedení. Spolu s tím je

zapotřebí zajistit dostatečně kvalitní školení, které zaměstnance naučí jednoduchému a rychlému obsluhování systému.

Zabránit úniku dat jejich zdigitalizováním je zapotřebí předejít dostatečným zabezpečením systému, manipulaci s citlivými daty by měli provádět pouze kompetentní zaměstnanci, přístup k datům by měl být vysoce zabezpečen.

3.7.2 SAFe analýza jednotlivých strategických variant

Po provedení analýzy rizik všech strategických variant může dojít posouzení vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti jednotlivých variant, kdy by mělo být dosaženo viditelného výsledku nejlepší strategické varianty.

SV1 – Výstavba nového ubytovacího zařízení se z pohledu vhodnosti zdá být méně výhodná, je zapotřebí delší časový úsek a disponování vysoké hodnoty finančních prostředků na její realizaci. Nicméně z pohledů jednatelů je tato varianta přijatelná, i na základě provedené analýzy rizik. Tato varianta je uskutečnitelná, nevyskytuje se žádná taková překážka, kterou by nebylo možné překonat.

Varianta SV2 – Pronájem dalšího ubytovacího zařízení je velmi vhodná varianta, dokáže ušetřit čas i náklady. Také je z pohledu vedení společnosti přijatelná. I přes analýzu rizik, která objevila rizikovější faktory, je možné tuto variantu přijmout a snažit se s riziky pracovat. Stejně tak je varianta uskutečnitelná.

Třetí varianta SV3 – Zavedení propagace společnosti se zdá být méně vhodná, jelikož jak bylo zjištěno na základě analýz, z velké části je propagace nahrazena dobrou spoluprací s pracovními agenturami. Z toho pohledu je i méně přijatelná, s přihlédnutím i na vývoj současné situace na trhu práce. Její uskutečnění by pravděpodobně vyžadovalo i vysoké počáteční náklady.

Poslední varianta SV4 – Zavedení informačního systému se zdá být vhodnou variantou, urychlil by se přenos dat ve společnosti, na což navazuje i její přijatelnost, analýza rizik poukázala na rizika, které je ale možné ošetřit. Nicméně z pohledu uskutečnitelnosti se dostává do popředí riziko toho, že zaměstnanci nebudou ochotni přejít na modernější systém přenosu dat a naučit se s tímto systémem zacházet.

Tabulka 12: SAFe analýza strategických variant

	Suitability (Vhodnost)	Acceptability (Přijatelnost)	Feasibility (Uskutečnitelnost)
SV1	✓	✓✓	✓✓
SV2	✓✓	✓✓	✓✓
SV3	✓	✓	✓
SV4	✓✓	✓✓	✓

Zdroj: zpracováno autorkou, 2022

Nejideálnější variantou se tedy jeví SV2, pronájem dalšího ubytovacího objektu. Tato varianta by měla naplnit stanovený strategický cíl – růst společnosti, i podcíl, tedy rozšíření nabízené ubytovací kapacity. Výhodou je, že není zapotřebí investovat tak vysoké náklady jako na variantu SV1, a také odpadají rizika jako nezískání stavebního povolení či kolaudačního souhlasu jako u SV2. Víceméně bych doporučila současně s variantou SV2 začít uvažovat a pracovat i s variantou SV1 – výstavby nového, vlastního, ubytovacího zařízení. Do budoucna tato varianta eliminuje možnost ztráty veškerých poskytovaných pronajímaných lůžek, jelikož společnost bude disponovat vlastním zařízením s vlastními lůžky. Obě tyto varianty podtrhují identifikované příležitosti, jako je rozšiřování průmyslové zóny a potřeba zahraničních pracovníků.

Varianta SV4 dosáhla stejného hodnocení jako varianta SV1, je však zapotřebí přihlídnout k potřebným kapacitám na dosažení požadovaného cíle. Aby bylo možné plnohodnotně využívat systém, je zapotřebí dostatečnou spolupráci majitelů na vývoji a implementaci systému, ale současně také ochotu zaměstnanců se přenastavit na práci s novým systémem. Důležitou otázkou také je, zda společnost bude chtít digitalizovat všechna data nebo je stále uchovávat pouze v listinné podobě, což přináší menší riziko úniku dat, nicméně se neslučuje s plnohodnotným využíváním IS a urychlením celkového přenosu dat během procesu ubytování.

Jako nejméně proveditelnou variantou se jeví varianta SV3, zavedení marketingu. Na zpracování vhodné spolupráce je zapotřebí zaměstnance, který bude v tomto odvětví

znalý nebo najmout externího pracovníka, což ale přináší dodatečné náklady. Jak bylo již řečeno, propagace dosud není tak nutná, jelikož společnost udržuje dobré vztahy s pracovními agenturami, a tak absenci propagace společnost zatím nijak nepocítila. Pokud přihlédneme i k současné situaci s lidmi přechajícími před válkou do ČR nabízí se, že propagace nebude vůbec nutná. Proto vychází tato varianta momentálně jako nejméně vhodná.

3.8 Zhodnocení a doporučení pro společnost

Na základě provedené strategické analýzy a definice strategického cíle bylo přistoupeno ke generování možných strategických variant, které byly následně zhodnoceny. V externí strategické analýze byly identifikovány možné příležitosti, které by mohly přispět k dosažení definovaného strategického cíle, tj. růstu společnosti. Důležitými příležitostmi jsou rozrůstající se průmyslová zóna CTPark Bor, ale také všeobecná potřeba zahraničních pracovníků v ČR. Tyto příležitosti podporují stanovený cíl, jelikož jednou z možností jeho dosažení je rozšíření ubytovací kapacity, buďto pomocí zcela nové výstavby ubytovacího zařízení, nebo jeho pronájmem. To podporují i strategické varianty SV1 a SV2. Současně po provedení interní analýzy je možné konstatovat, že interní pozice společnosti je nakloněna zamýšleným strategickým variantám, silné stránky jako např. dobrá poloha ubytovacích objektů, dlouhodobá spolupráce s pracovními agenturami a dobrá pověst převyšují nad slabými stránkami, a tedy i tyto silné stránky zvyšují šanci realizace doporučených strategií a přispívají k naplnění strategického cíle.

Na základě zjištění a zanalyzování všech těchto skutečností byly navrženy strategické varianty, které mohou naplnit strategický cíl, tedy růstu společnosti o 30 % do roku 2027. Tento cíl byl s jednateli upraven z hodnoty 50 % na 30 %, aby byl cíl reálný a pomocí stanovených dílčích cílů uskutečnitelný. Z interního hlediska má společnost potenciál v rozšiřování se a navyšování poskytovaných služeb, finančně je také možné tento růst zajistit, proto se na základě těchto informací se přikláním k realizování strategických variant SV2 a SV1. Prvotně by bylo vhodné zajistit další ubytovací objekt k pronájmu, jelikož odpadá část rizik, které působí na vybudování zcela nového objektu, ale také je k realizaci potřeba kratší časový plán a méně nákladů. Nicméně současně bych doporučila společnosti zahájit i realizaci strategické varianty SV1, která do budoucna výrazně sníží

riziko ztráty poskytovaných lůžek, v souvislosti s možnou výpovědí nájemních smluv pronajímaných objektů, ale také přispěje k růstu společnosti a počtu nabízených lůžek.

Nad zavedením jednotného informačního systému bych doporučila také časem začít uvažovat, jelikož by se dle mého názoru velmi zrychlil přenos dat během ubytování pracovníků, což by přispělo k menší náročnosti na zpracování dat a jejich rychlejšímu a snadnějšímu využívání především do budoucna, protože při nárůstu ubytovací kapacity dochází současně i na větší náročnost při práci s potřebnými údaji. Je tedy možné, že v budoucnu nebude současný systém přenosu dat již udržitelný.

Co se týče zavedení strategické varianty SV3, tedy propagace společnosti, nedoporučovala bych v současné době se příliš upínat na tuto možnost. Samotnou propagaci zajistí pracovní agentury mezi sebou, které budou potřebovat zajistit ubytování pro nově příchozí pracovníky, a právě vzhledem k dobré pověsti a vybudovaným vztahům s pracovními agenturami je možné tohoto dosáhnout.

Obecně by společnost měla pracovat se strategií diferenciací. Jednak by se měla odlišovat co nejvyšším počtem nabízených lůžek, ale také kvalitou poskytovaných služeb, a stále by se měla zaměřovat na konkrétní segment, tedy zahraniční pracovníky. Z pohledu ceny se předpokládá, že s růstem inflace bude nutné i navýšit cenu poskytovaných služeb, tedy cenu za lůžko/noc. S rostoucími cenami energií se pojí i vyšší náklady ve všech objektech, i v těch budoucích, proto je navýšení ceny služeb jedním z důležitých kroků, aby bylo možné veškeré budoucí náklady pokrýt a udržet finanční stabilitu společnosti, popřípadě ji zvýšit.

Pokud přihlídneme k aktuální válce na Ukrajině, je možné, že některé identifikované faktory z provedených analýz, které byly vypracovány z největší části v období před válkou, budou zmírněny, popřípadě bude jejich role pozměněna. Příkladem může být otázka konkurence. Ačkoliv na trhu působí řada konkurentů, zdá se, že počet nabízených lůžek nebude ani tak dostačující, a tedy hrozba konkurence, nových konkurentů a substitutů se v současnosti minimalizuje. Stejně jako u chybějící propagace. Pokud situace opravdu bude taková, že v ČR zůstane velké množství uprchlíků z Ukrajiny, kteří zde budou pracovat, budou jim pracovní agentury potřebovat zajistit ubytování, a na základě dobrých vztahů společnosti a pracovních agentur bude tato informace o poskytovaných službách rozšířena i bez jakékoliv propagace.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývá strategickou analýzou, tvorbou strategie a strategických variant a jejich následného zhodnocení. Cílem této práce bylo provedení právě zmíněných kroků na konkrétním podniku.

První část práce se zabývá teoretickou stránkou z oblasti strategického managementu, strategické analýzy, generování jednotlivých strategických variant a jeho zhodnocení. Před tvorbou praktické části byla doplněna i metodologie práce.

Získané teoretické znalosti jsem aplikovala na tvorbu praktické části. Nejprve jsem představila vybranou společnost JALNA GROUP, s.r.o. zabývající se poskytováním ubytovacích služeb pro zahraniční pracovníky. Následuje definice strategického cíle, kterým je růst společnosti, a jeho rozpracování do dílčích cílů. Poté jsem se již zabývala strategickou analýzou společnosti, nejprve byla provedena analýza vnějšího okolí, následně jsem přistoupila k analýze interního okolí. Všechny výstupy analýzy byly zhodnoceny pomocí matice EFE a IFE. Ze strategické analýzy, např. PESTLE analýzy, bylo zjištěno, že se vyskytují takové příležitosti, které podporují právě zmíněný strategický cíl. Příkladem může být rozšiřující se přilehlá průmyslová zóna či potřeba zahraničních pracovníků v ČR. Z interní analýzy, konkrétně z VRIO analýzy, bylo identifikováno, že dobrá spolupráce s pracovními agenturami a dobrá pověst, současně s polohou ubytovacích zařízení, přináší společnosti trvalou konkurenční výhodu.

Po provedené analýze jsem mohla přistoupit ke generování jednotlivých strategických variant. Z této části jsem získala čtyři možné strategické varianty, kterými jsou varianta č. 1. – výstavba nového ubytovacího zařízení, varianta č. 2 – pronájem dalšího ubytovacího zařízení, varianta č. 3 – zavedení propagace společnosti a varianta č. 4 – zavedení informačního systému.

Následně byly vyhodnoceny jednotlivé strategické varianty. Ke každé z nich byla provedena analýza rizik, která se následně promítla i v metodě SAFe, ze které bylo možné vyvodit výsledky. Doporučila bych se především orientovat na strategické varianty č. 2 a 1, které řeší otázku rozšiřování nabízené ubytovací kapacity. Optimální by v současném stavu bylo upřednostnit variantu č.2, která navrhuje pronájem dalšího ubytovacího zařízení pro rozšíření ubytovací kapacity. V současné chvíli se nabízí jako

rychlejší a levnější variantou oproti možnosti výstavby vlastního objektu. Nicméně i s touto variantou je možné začít současně pomalu pracovat, aby do budoucna pro společnost bylo ošetřeno riziko výpovědi nájemních smluv pronajímaných ubytovacích objektů, ale také aby bylo možné zajistit další potřebná nabízená lůžka, po kterých bude v návaznosti na současnou politickou a sociální situaci pravděpodobně vysoká poptávka. S rostoucí inflací a kolísavými predikcemi ohledně vývoje cen energií je zapotřebí i úměrně zvyšovat cenu poskytovaných služeb, aby bylo možné pokrýt náklady spojené s touto situací.

Tvorba praktické části byla pravidelně konzultována s vedením společnosti a veškerá navržená doporučení a vygenerované možné strategické varianty byly následně prezentovány a prodiskutovány. V současné době se společnost přiklání především k rozšiřování ubytovací kapacity.

Ráda bych však podotkla, že praktická část této práce byla zpracovávána především v období před vypuknutím války na Ukrajině a v jejím počátku, tudíž je velmi obtížné v návaznosti na tuto situaci předpovídat vývoj v této oblasti.

Seznam použitých zdrojů

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení : proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A. & Keřkovský, M. (2014). *Business plán: krok za krokem*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Český statistický úřad (2021). *Počet v Česku pracujících cizinců loni vzrostl*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-v-cesku-pracujicich-cizincu-loni-vzrostl>
- Český statistický úřad (2022). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 30. 3. 2022 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- ČEZ (2022). *Aktuality k vývoji cen energií*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts, global edition*. (16. vyd.). Boston, USA: Pearson.
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Enovation.cz (2020). *Program Obnovitelné zdroje energie*. Dostupné 28. 2. 2022 z <https://www.enovation.cz/eu-dotace/operacni-program/optak/obnovitelne-zdroje-energie-optak/>
- Enovation.cz (2022). *Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK)*. Dostupné 3. 3. 2022 z https://www.enovation.cz/optak?utm_source=oppik_web&utm_medium=banner&utm_campaign=optak#_ga=2.47439719.1355564229.1646227609-527692733.1646227609
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Grant, M. R. (2013). *Contemporary strategy analysis*. 8. vydání. Chichester, Velká Británie: John Wiley & Sons Ltd.
- Grasseová, M., Dubec, R. & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česko: BizBooks.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vydání. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M. & Valsa, O. (2013). *Business strategie: krok za krokem*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. 11. vydání. Stamford, Kanada: Cengage Learning.

- Hitt, M. A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2017). *Strategic management: Competitiveness & Globalization: Concepts*. 12. vydání. Boston, USA: Cengage Learning.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha, Česko: Grada Publishing.
- JALNA GROUP, s.r.o. (2022). *Interní dokumentace společnosti JALNA GROUP, s.r.o.* Interní dokument podniku JALNA GROUP, s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha, Česko: Computer Press.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8. vydání. Harlow, Velká Británie: Pearson Education Limited.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy*. 10. vydání. Harlow, Velká Británie: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha, Česko: Management Press.
- Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. 3. vydání. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Keřkovský, M. & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Lynch, R. L. (2018). *Strategic management*. Harlow, USA: Pearson.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada.
- Město Bor (2021). *Obecně závazná vyhláška města Bor č. 1/2021 o místním poplatku z pobytu*. Dostupné 28. 2. 2022 z https://www.mubor.cz/e_download.php?file=data/editor/131cs_35.pdf&original=OZV%20m%C4%9Bsta%20Bor.pdf
- Ministerstvo financí České republiky (2022). *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020a). *Agenturní zaměstnávání cizinců*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/agenturni-zamestnavani-cizincu>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020b). *Právní předpisy*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/pravni-predpisy-3>
- Partridge, L. (n.d.). *Strategic management 2*. Hertfordshire, Velká Británie: Select Knowledge Limited.
- Pickford, J. (2001). *Mastering risk. Volume 1: Concepts*. Hampshire, Velká Británie: Ashford Colour Press.
- Policie České republiky (n.d.). *Hlášení pobytu cizinců*. Dostupné 20. 2. 2022 z <https://www.policie.cz/clanek/hlaseni-pobytu-cizincu.aspx>

- Portal.gov.cz (2021). *Ohlašovací povinnost ubytovatele*. Dostupné 28. 2. 2022 z https://portal.gov.cz/sluzby-vs/ohlasovaci-povinnost-ubytovatele-S11847#_popis-sluzby
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free Press.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Smejkal, V. & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vydání. Praha, Česko: Grada Publishing.
- SOMO.sk (2018). *UBYTOVNY BOR, s.r.o.* Dostupné 28. 2. 2022 z <http://somo.sk/ubytovna/ubytovny-bor-s-r-o#services>
- Souček, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky (2021). *Česko se bez pracovníků ze zahraničí neobejde*. Dostupné 12. 2. 2022 z <https://www.spcr.cz/news/15006-cesko-se-bez-pracovniku-ze-zahranici-neobejde>
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Váchal, J., Vochozka, M. et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Veber, J. et al. (2017). *Management. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha, Česko: Albatros Media a.s.
- Veber, J., & Srpová, J. et al. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Wit, B. D. (2017). *Strategy: an international perspective*. Andover, Velká Británie: Cengage Learning.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha, Česko: Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů dle analýzy VRIO	26
Tabulka 2: SWOT analýza.....	30
Tabulka 3: Matice EFE společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	52
Tabulka 4: Ukazatel rentability aktiv společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	54
Tabulka 5: Ukazatel likvidity společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	55
Tabulka 6: Doba splatnosti pohledávek společnosti JALNA GROUP, s.r.o.....	56
Tabulka 7: Ukazatel zadluženosti společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	57
Tabulka 8: Shrnutí benchmarkingu společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	59
Tabulka 9: Analýza VRIO společnosti JALNA GROUP, s.r.o.....	60
Tabulka 10: Matice IFE společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	64
Tabulka 11: SWOT analýza společnosti JALNA GROUP, s.r.o.....	65
Tabulka 12: SAFe analýza strategických variant	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení.....	10
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	21
Obrázek 3: Mapa konkurenčních skupin	22
Obrázek 4: Generické strategie dle Portera	32
Obrázek 5: Strategické hodiny.....	33
Obrázek 6: Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	34
Obrázek 7: GAP analýza.....	36
Obrázek 8: Matice hodnocení rizik.....	37
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	41
Obrázek 10: Proces ubytování a spojených administrativních úkonů	44
Obrázek 11: Mapa konkurenčních skupin společnosti JALNA GROUP, s.r.o.	51
Obrázek 12: Mapa rizik strategické varianty č. 1	72
Obrázek 13: Mapa rizik strategické varianty č. 2	73
Obrázek 14: Mapa rizik strategické varianty č. 3	75
Obrázek 15: Mapa rizik strategické varianty č. 4	76

Seznam rovnic

Rovnice 1: Rentabilita aktiv	24
Rovnice 2: Ukazatel likvidity	24
Rovnice 3: Doba inkasa pohledávek.....	24
Rovnice 4: Ukazatel zadluženosti.....	24

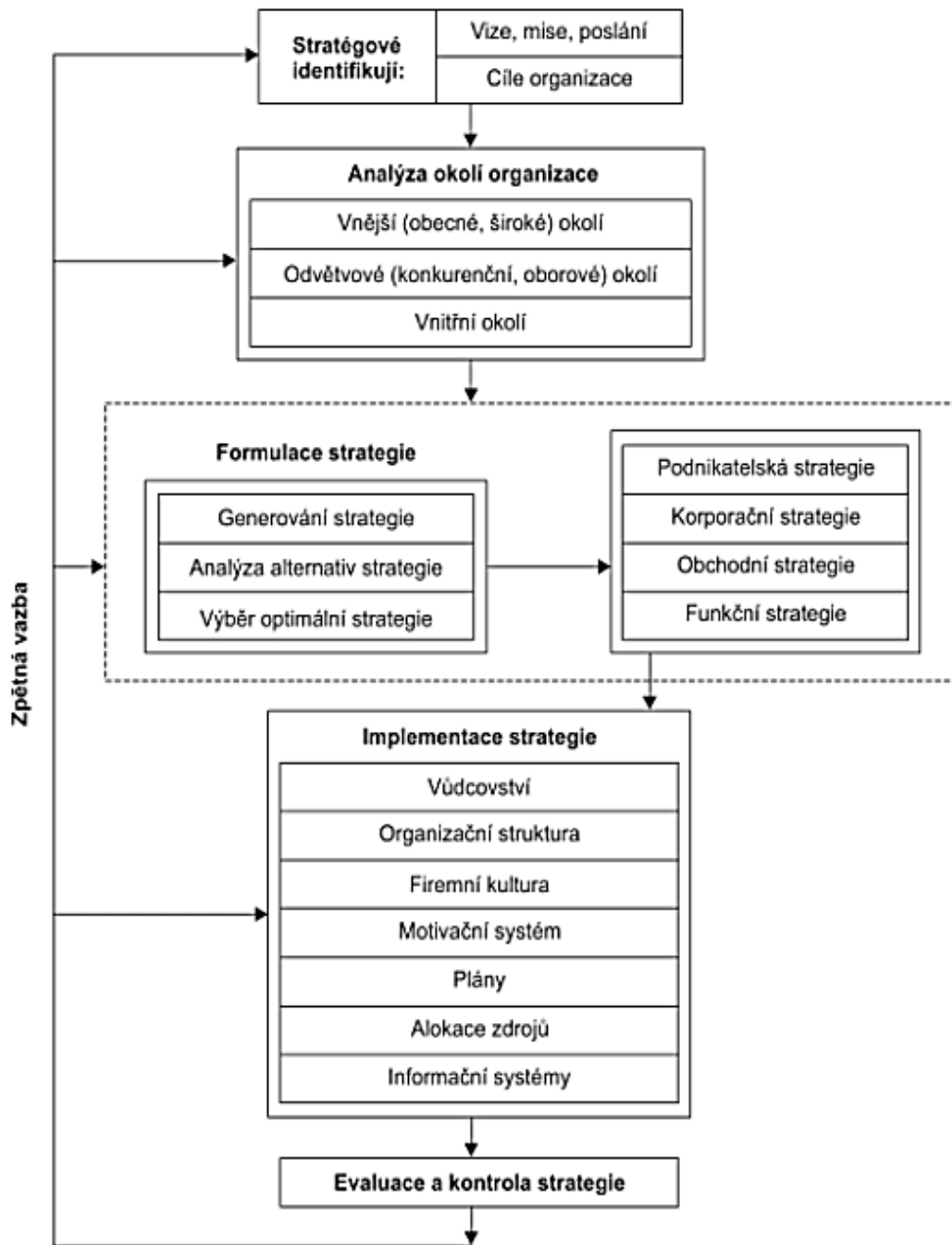
Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
cca	cirka
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EU	Evropská unie
FVE	fotovoltaická elektrárna
IS	informační systém
Kč	koruna česká
km	kilometr
KPI	klíčový ukazatel výkonnosti
MOP	Ministerstvo obchodu a průmyslu
např.	například
OP	oběžné prostředky
ROA	rentabilita aktiv
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SBU	Strategic Business Unit
tj.	to jest
tzv.	takzvaný
WiFi	bezdrátová síť

Seznam příloh

Příloha A: Postup strategického řízení

Příloha A: Postup strategického řízení



Zdroj: Mallya (2007, str. 28)

Abstrakt

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

Klíčová slova: strategie, strategické cíle, strategická analýza, strategické varianty

Tato diplomová práce je vypracována na téma *Strategická analýza vybraného podniku*. Cílem práce je provedení strategické analýzy společnosti s následným generováním možných strategických variant a jejich zhodnocením. První část práce je zaměřena na teoretické znalosti z oblasti strategického managementu a detailněji na strategickou analýzu. Praktická část aplikuje získané teoretické znalosti na provedení strategické analýzy v konkrétním podniku JALNA GROUP, s.r.o. poskytující ubytovací služby. Následně jsou vygenerovány možné strategické varianty a jejich zhodnocení. Součástí práce je také navržené doporučení pro podnik.

Abstract

Balínová, M. (2022). *Strategic analysis of the selected company*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: strategy, strategic goals, strategic analysis, strategic options

This master's thesis examined *Strategic analysis of the selected company* theme. The aim of the thesis is to perform a strategic analysis of the company with subsequent generation of possible strategic options and their evaluation. The first part of the thesis focuses on the theoretical knowledge of strategic management and in more detail on strategic analysis. The practical part applies the acquired theoretical knowledge to the implementation of strategic analysis in a specific company JALNA GROUP, s.r.o. providing accommodation services. Subsequently, possible strategic options and their evaluation are generated. The thesis also includes proposed recommendations for the company.