**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA STROJNÍ**

**Studijní program:** **N0715A270012S00 – PIMN**

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Koncepce rozvoje společnosti**

Autor: Bc. Pavel ŠTORK

Vedoucí práce: doc. Ing. Michal ŠIMON, Ph.D.

Akademický rok 2021/2022

**Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: …….  …….

podpis autora

**Poděkování**

Rád bych při této příležitosti poděkoval svému vedoucímu práce panu doc. Ing Michalu Šimonovi, PhD., za ochotu, trpělivost a moudré rady nejen při tvoření této práce, ale po dobu celého studia. Dále bych také rád vyjádřil své díky podniku ACOBRADO s.r.o., speciálně vedení podniku, za jejich cenné rady a informace, které mi byly poskytnuty při tvorbě této práce. V poslední řadě bych rád poděkoval také rodině a své přítelkyni, kteří mi nikdy nepřestali podporovat a věřit, že to zvládnu, když jsem ztrácel motivaci k dalšímu studiu během složitějších studijních let.

Pavel Štork

# ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | | |
|---|---|---|
| **AUTOR** | **Příjmení**<br>Štork | **Jméno**<br>Pavel |
| **STUDIJNÍ PROGRAM** | N0715A270012S00 Strojní inženýrství | |
| **VEDOUCÍ PRÁCE** | **Příjmení (včetně titulů)**<br>Doc. Ing. Šimon, Ph.D. | **Jméno**<br>Michal |
| **PRACOVIŠTĚ** | ZČU – FST – KPV | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **DRUH PRÁCE** | **DIPLOMOVÁ** | ~~**BAKALÁŘSKÁ**~~ | **Nehodící se škrtněte** |
| **NÁZEV PRÁCE** | Koncepce rozvoje společnosti | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **FAKULTA** | strojní | | **KATEDRA** | KPV | | **ROK ODEVZD.** | 2022 |

**POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CELKEM** | 76 | | **TEXTOVÁ ČÁST** | 76 | | **GRAFICKÁ ČÁST** | 0 |

| | |
|---|---|
| **STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)**<br><br>**ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY** | Tato diplomová práce popisuje malou společnost, která dosáhla svých maximálních výrobních kapacit. Cílem práce je zhodnocení aktuálního stavu společnosti a navržení jejích budoucích cílů a strategie růstu. |
| **KLÍČOVÁ SLOVA**<br><br>**ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE** | Strategie podniku, vnitřní analýzy podniku, vnější analýza podniku, dřevovýroba, mise podniku |

# SUMMARY OF BACHELOR SHEET

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AUTHOR** | **Surname**<br>Štork | **Name**<br>Pavel | |
| **STUDY PROGRAMME** | B0715A270013 Mechanical Engineering | | |
| **SUPERVISOR** | **Surname (Inclusive of Degrees)**<br>Doc. Ing. Šimon, Ph.D. | **Name**<br>Michal | |
| **INSTITUTION** | ZČU – FST – KKS | | |
| **TYPE OF WORK** | **DIPLOMA** | ~~**BACHELOR**~~ | **Delete when not applicable** |
| **TITLE OF THE WORK** | Company development concept | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **FACULTY** | Mechanical Engineering | | **DEPARTMENT** | KPV | | **SUBMITTED IN** | 2022 |

**NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **TOTALLY** | 76 | | **TEXT PART** | 76 | | **GRAPHICAL PART** | 0 |

| | |
|---|---|
| **BRIEF DESCRIPTION**<br><br>**TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS** | This diploma thesis describes a small company that has reached its maximum production capacity. The aim of the work is to evaluate the current state of the company and design its future goals and growth strategy. |
| **KEY WORDS** | Company strategy, internal company analysis, external company analysis, wood production, company mission |

# Obsah

Úvod ... 9
1 Strategie podniku ... 10
1.1 Strategické myšlení ... 10
1.2 Strategické plánování ... 11
1.3 Strategické řízení ... 12
1.4 Tvorba strategie podniku ... 12
1.5 Implementace strategie ... 13
1.6 Kontrolování a hodnocení strategie ... 14
2 Analýza vnitřního prostředí ... 15
2.1 Finanční analýza ... 16
2.2 Bostonská matice ... 19
2.3 Porterův hodnotový řetězec ... 22
3 Analýza vnějšího prostředí ... 22
3.1 PEST analýza ... 23
3.2 ABC analýza, Paretova analýza ... 25
3.3 Porterova analýza pěti sil ... 26
3.4 SWOT analýza ... 28
4 Představení společnosti ... 29
5 Aplikace vybraných metod ... 30
5.1 Analýza vnitřního prostředí ... 30
5.1.1 Finanční analýza ... 31
5.1.2 Bostonská matice ... 34
5.1.3 Porterův hodnotový řetězec ... 42
5.2 Analýza vnějšího prostředí ... 46
5.2.1 PEST analýza ... 46
5.2.2 ABC analýza ... 51
5.2.3 Porterova analýza pěti sil ... 54
5.2.4 SWOT analýza ... 60
6 Návrh strategie podniku ... 65
6.1 Strategické cíle a prostředky k jejich dosažení ... 65
6.1.1 Udržení klíčových zákazníků ... 65
6.1.2 Prohlubování dovedností a znalostí zaměstnanců ... 65
6.1.3 Kvalita služeb ... 66
6.1.4 Udržení finanční stability ... 66

6.1.5 Vyhledávání nových zákazníků a zvyšování kapacit ..... 67
6.1.6 Vytvoření záložního hlavního produktu ..... 67
6.1.7 Shrnutí strategických cílů ..... 68
6.2 Kritéria zvolené strategie ..... 69
7 Plán naplňování cílů ..... 70
Závěr ..... 72
Seznam použitých zdrojů ..... 73

**Seznam obrázků**

Obrázek 2-1: Bostonská matice [20] ..... 21
Obrázek 2-2: Porterův hodnotový řetězec [10] ..... 22
Obrázek 3-1: PEST analýza [22] ..... 24
Obrázek 3-2: ABC analýza [17] ..... 26
Obrázek 3-3: Porterova analýza pěti sil [12] ..... 27
Obrázek 3-4: SWOT analýza [8] ..... 28
Obrázek 5-1: Stezka korunami stromů Bachledova Dolina, Slovensko [23] ..... 35
Obrázek 5-2: Dřevěná konstrukce špičky kostela [23] ..... 36
Obrázek 5-3: Dřevostavba, Kladno [23] ..... 37
Obrázek 5-4: Graf výstavby dřevostaveb [27] ..... 38
Obrázek 5-5: Obrábění velkého dřeva, Sulkov [23] ..... 38
Obrázek 5-6: Sádrokartonářské práce [23] ..... 39
Obrázek 5-7: Střecha rodinného domu Německo, Pentling [23] ..... 40
Obrázek 5-8: Zemní práce, Přehýšov [23] ..... 40
Obrázek 5-9: Rekonstrukce, Přehýšov [23] ..... 41
Obrázek 5-10: Shrnutí ..... 42
Obrázek 5-11: Porterův hodnotový řetězec společnosti ACOBRADO s.r.o. ..... 44
Obrázek 5-12: Zahraniční obchod [38] ..... 47
Obrázek 5-13: Vývoj HDP [28] ..... 48
Obrázek 5-14: Vývoj cen elektřiny [32] ..... 49
Obrázek 5-15: Vývoj cen paliv [33] ..... 49
Obrázek 5-16: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR [36] ..... 51
Obrázek 5-17: ABC analýza zákazníků [23] ..... 52
Obrázek 5-18: ABC analýza detailně v grafu ..... 53

Obrázek 5-19: Podíl zákazníků na tržbách. Zdroj – vnitropodnikové dokumenty. ..... 54
Obrázek 5-20: Trojnožka – Stezka korunami stromů Usedom, Německo [23] ..... 56
Obrázek 5-21: Obrábění dlouhého dřeva – Sulkov [23] ..... 57

**Seznam tabulek**

Tabulka 5-1: Čistý obrat podniku v letech 2017–2021 ..... 31
Tabulka 5-2: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů finanční analýzy ..... 31
Tabulka 5-3: Rentabilita ..... 32
Tabulka 5-4: Likvidita ..... 32
Tabulka 5-5: Aktivita ..... 33
Tabulka 5-6: Shrnutí Porterovo analýzy pěti sil ..... 59
Tabulka 5-7: SWOT analýza ..... 63

# Úvod

V dnešní době společnost ACOBRADO s.r.o. dosahuje svých limit. Proto je důležité navrhnout strategii, která by umožnila hladký růst společnosti. ACOBRADO s.r.o. je malá stavební firma, která zaměstnává jednotky zaměstnanců. Specializuje se na dřevěné konstrukce a dřevostavby. Jejím hlavním produktem jsou stezky v korunách stromů, stavěné po celé Evropě. Společnost se zabývá jak jejich výrobou, tak montáží.

Koncepcí rozvoje společnosti se myslí vypracování efektivní strategie podniku, která by pomohla při růstu v následujících obdobích. Aby bylo možné vytvořit správnou a efektivní strategii, musí být nejdřív analyzováno okolí podniku. To lze rozdělit na vnější a vnitřní okolí a zkoumá se pomocí analýz. V práci je nejdříve popsáno a poté vypracováno sedm analýz, které slouží k popisu okolí podniku. Na základě výsledků těchto analýz lze poté vytvořit strategii podniku. Celkem je práce rozdělena na sedm kapitol, úvod a závěr. Tyto kapitoly jsou řazené tak, aby tvořili logickou posloupnost při řešení dané problematiky.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části bude čtenář seznámen s teorií, která se pojí s danými analýzami a strategií podniku. V praktické části budou poté vypracovány analýzy a na základě jejich výsledků navržena strategie přímo na míru podniku. Jako poslední bude zhodnoceno, zdali je strategie vhodná nebo ne a navržen plán naplňování cílů do budoucích let.

Motivací pro výběr tohoto tématu bylo naplnění maximální výrobní kapacity společnosti a snaha o plné využití potenciálu podniku.

Na začátku práce je vysvětleno, co to je strategie podniku a proč je důležitá. Dále jsou popsány jednotlivé typy strategií na základě okolí, kterého se týkají. V rámci okolí vnějšího i vnitřního jsou vypracované analýzy, jež dané okolí charakterizují a popisují. Vnitřní okolí podniku charakterizují tři analýzy. Tyto analýzy jsou Finanční analýza, Bostonská matice a Porterův hodnotový řetězec. Vnější okolí popisují také tři analýzy, a to PEST analýza, ABC analýza a Porterova analýza pěti sil. Jako poslední, sedmá analýza, byla zvolena SWOT analýza. Je umístěna jako poslední, protože kombinuje jak vnitřní, tak vnější okolí. Na základě výsledků zpracovaných analýz budou v předposlední kapitole navržena strategické cíle podniku, které zajistí podniku stabilní růst. Dále bude ověřeno, zdali je navržená strategie vhodná nebo ne. V poslední kapitole bude navržena krátkodobá a dlouhodobá mise podniku, která by měla zaručit dosažení strategických cílů podniku do budoucna.

# 1 Strategie podniku

Michael Eugene Porter, světoznámý americký ekonom, tvůrce Porterova modelu pěti sil, charakterizoval strategii podniku jako „způsob dosažení jedinečné hodnoty či výhody podniku ve srovnání s konkurencí“.[1] Strategie se zaměřuje na aktivity podniku, ve kterých překonává konkurenci. Největší chybou při plánování strategie je kopírování konkurence a zaměňování strategie a cíle. Ve strategii podniku se nachází:

- Dlouhodobé cíle podniku vycházející z jeho vize.
- Stanovení průběhu jednotlivých operací.
- Rozmístění nezbytných zdrojů pro realizaci cílů.

Strategie závisí na potřebách podniku, v případě změn potřeb je nutné změnit i zdroje a schopnosti odpovídajícím způsobem. V praxi rozkládáme strategie na dílčí části:

- Organizační (oborové strategie – závodů, divizí)
- Funkcionální (strategie prodeje, výroby, marketingu, logistiky, investic…)

Dílčí rozdělení nikdy nesmí odporovat celopodnikové strategii.

Strategie podniku se dělá proto, aby podnik produkoval zisk, byl úspěšný a konkurenceschopný. Vrcholový management firmy má tedy za úkol, vytvořit dynamickou strategii, která se může v průběhu času měnit. Proto je lepší hledět na strategii jako na cestu nežli jako na cíl. Správné nastavení strategie pomůže podniku zvládat scénáře, které se dají v budoucnu očekávat.[2]

## 1.1 Strategické myšlení

Při tvorbě strategie podniku využíváme strategického myšlení. Takové myšlení má několik principů, které budou následně představeny. Strategické myšlení je vlastnost, kterou lze zlepšovat a rozšiřovat. Strategické myšlení vyžaduje intuici a kreativitu, a ne každý manažer takové vlastnosti ovládá. Mallya dokonce strategické myšlení staví mimo vrozené vlastnosti člověka. [2]

Principy strategického myšlení dle Součka [3]:

- Princip maximální kreativity – Na trhu není místo pro zastaralé produkty nebo napodobování ostatních. Udrží se zde jen ti, co přináší nové produkty, nové technologie, nové metody prodeje, nové metody snižování cen a nové způsoby uspokojení trhu.

- Princip orientace na budoucnost – Manažer by měl být schopný zanalyzovat minulost, řídit současnosti a plánovat budoucnost.

- Princip variantnosti – Vždy je důležité mít záložní plán, protože ne vždy jde vše tak jak si to naplánujeme.

- Princip celosvětového systémového přístupu – Strategie musí být postavena na základě ekologických, politických, ekonomických a vědeckotechnických znalostí současně se sociálním vývojem v celém světě.

- Princip permanentnosti – Je nezbytné strategii stále aktualizovat dle podnikatelských podmínek.

- Princip interdisciplinarity – Při tvoření strategie je dobré využít znalosti z několika různých oborů.

- Princip koncentrace zdrojů – Každé rozhodnutí vyžaduje zdroje (finanční, hmotné, lidské), rozptýlení těchto zdrojů často vede k neúspěchu.

- Princip vědomí práce s časem – Strategie se orientuje na zkracování časů výroby, vývoje, výstavby, výzkumu a oběhu.

## 1.2 Strategické plánování

Strategické plánování je dalším dílkem z mozaiky strategie podniku. Plánování pomáhá systematicky dosáhnout dlouhodobých plánů a cílů. Strategické plánování pomáhá využít maximum dostupných zdrojů.

Dle Kotlera se strategické plánování týká tří klíčových oblastí [4]:

- Řízení podniku jako investičního portfolia
- Určování obchodní síly podle růstu trhu a konkurenceschopnosti
- Strategie

Jde v podstatě o jistou sebereflexi toho, jak se podniku vedlo v rámci jeho okolí. Na základě toho lze pak vytvořit nový plán a novou strategii.

Jakubíková vnímá pojem strategické plánování ještě jinak. Říká, že strategické plánování popisuje, jak má být čeho docíleno. Dále říká, že strategické plánování snižuje šanci, že vznikne problém, zvyšuje efektivitu budoucí strategie a je tedy zásadním bodem pro strategické plánování. Také říká, že je potřeba neustále hlídat okolí podniku a snažit se předvídat budoucnost. Za finální výrobek, strategického plánování, považuje textový dokument, který popisuje budoucí dění podniku za účelem dosažení strategických cílů. [5]

## 1.3 Strategické řízení

Strategické řízení je dalším důležitým bodem ve strategii podniku. Při tvorbě strategie totiž nejsou známé všechny parametry. Strategická rozhodnutí a výsledky takových rozhodnutí může dělit klidně i několik let. [1]

Na začátek je dobré si určit rozdíl mezi vedením a řízením. Charvát tento rozdíl popisuje na příkladu jízdy v autě. Člověk je schopný vůz řídit, ale pokud chce vůz vést musí znát cíl cesty. Takhle se dá charakterizovat i řízení firmy, pokud manažer chce správně vést firmu, musí jasně znát její cíle. V podstatě se jedná o řešení různých problémů a konfliktů, které vznikají při cestě za naplánovaných cíli. Z toho vyplývá, že základem řízení je v podstatě neustálé rozhodování, plánování možností a řešení konfliktů. Mallya napsal, že řízení se skládá z analyzování, plánování, realizování a následného kontrolování jednotlivých procesů.[2]

Dle Jakubíkové má strategické plánování určovat směr vývoje podniku a pomáhat ho rozvíjet. Dále si nesmí v žádném případě odporovat s cíli, prostředím nebo zdroji. Je nutné dodržovat aktuálnost všech strategií.[5] V případě opomenutí dodržování aktuálnosti může dojít ke zbytečné ztrátě, které by se jinak například šlo vyhnout (přesměrování zdrojů, změna výroby atd.). Do strategického řízení spadá dodržování strategických cílů, definování a řešení firemní politiky, definování části trhu, na kterou se chce podnik specializovat a organizace finančních prostředků. Je nezbytné, aby se tvorby strategie účastnili vrcholoví manažeři, kteří dobře vědí, jak podnik funguje.

Existuje mnoho pohledů na strategické řízení společnosti. Základní kroky zůstávají ale většinou stejné:

- Vytyčení vize a cíle
- Analýza okolí
- Definování strategie
- Naplnění této strategie
- Kontrola a hodnocení strategie

## 1.4 Tvorba strategie podniku

Při tvorbě strategie je důležité myslet na to, že to děláme pro lidi. Je dobré, aby strategii tvořili lidé, kteří opravdu vědí, jak podnik funguje. Takoví lidé můžou pak na základě zkušenosti a vztahů, odhalit potenciál, který může podnik v dohledné době naplnit. Při tvorbě strategie je rozumné se držet určitých bodů, které nám pomůžou s jejím vytvořením. Tyto body sepsal Souček ve své knize *Strategie úspěšného podniku*.[3]

- Počáteční impulz

  Strategie se většinou netvoří jen tak. Na tvorbu strategií dochází až když nastává nějaká tíživá situace. Je na vedení firmy, aby sledovalo dění v okolí podniku a takovou situaci v čas očekávali a začali jednat v čas.

- Určení strategického týmu
- Opodstatnění potřeby tvorby nové strategie
- Porozumění principů strategického myšlení
- Zvolení směru, kterým se bude strategie ubírat
- Určení výhod a nevýhod oproti konkurenci
- Marketing
- Nastínění nové strategie
- Konzultace se zbylými členy týmu
- Vytvoření konkrétní strategie

## 1.5 Implementace strategie

Tvorba strategie není vším. Nyní, když už je strategie vytvořená se musí implementovat do výrobního procesu. To nezní nijak složitě, opak je ale pravdou. Musí se docílit toho, aby podle námi vytvořené strategie fungovali i zaměstnanci a všichni ostatní jichž se nová strategie týká. Je proto důležité o strategii otevřeně mluvit, ukázat zaměstnancům hodnoty, které daná strategie přinese. Charvát doplňuje, že je důležité, aby zaměstnanci pochopili, že mzdy neplatí podnik ale zákazník, že každý zaměstnanec je důležitý, byť nedělá tu nejdůležitější práci a že změny jsou důležité pro růst podniku.[6]

Není pravidlem, že strategie se musí týkat celého podniku. Čím větší firmy se bude strategie týkat, tím větší šance, že bude platit jen pro určitou úroveň. Ve velkých společnostech bude efektivnější dělat lokální strategie než celopodnikové strategie jako u menších podniků. Jakubíková popsala čtyři úrovně strategie:[5]

1. Podnikatelská úroveň
   Tato úroveň popisuje roli podniku v daném prostředí, její odpovědnost a jaké hodnoty zastupuje.

2. Podniková úroveň
   Zde se realizují strategie ve formě rozhodnutí, musí se dodržovat strategie a prostor, který potřebují strategické jednotky. Tyto jednotky poté dovolují rychlé reakce na změny.

3. Obchodní úroveň
   Firma by měla usilovat o to být leaderem na jejich trhu, nebo na trhu kam se chystá dostat.

4. Operativní úroveň

   Podporuje podnikovou úroveň a podnikatelské jednotky

Dle Mallyi jedna z největších překážek při zavedení nové strategie do podniku, bývá odpor zaměstnanců ke změně. Tak Mallya říká, že pro úspěšné implementování nové strategie, je podstatné, jaké prostředí vytvoří vedení v podniku. Musí být nastoleno prostředí, které podporuje změny a zaměstnanci musí chtít změny a pochopit proč se takové změny dějí. Mallya poukazuje na čtyři nástroje, které lze využít, při implementování nové strategie: [2]

1. Využívat vůdčí osoby k vedení změn – někteří lidé jsou vrození vůdci a lidé k nim vzhlížejí víc než k jiným. Takoví lidé dokážou vést skupiny k úspěšným cílům. Mallya ale upozorňuje na to, že pokud nějaký vůdce vede úspěšně skupinu, automaticky to neznamená, že úspěšně povede i skupinou jinou.

2. Struktura podniku – by měla jasně definovat, kdo je zodpovědný, za jakou práci a jaké povinnosti jsou komu přidělovány. U struktury se dále řeší, jak moc je složitá, jak se chová napříč celou organizací a kde je nachází jádro organizace.

3. Kultura společnosti – to znamená způsoby vytváření hodnot, vše co se traduje, normy, myšlenkové postupy, jak se mají zaměstnanci chovat. To všechno napříč všemi úrovněmi. Soubor těchto hodnost se může jevit i jako systém.

4. Plán strategie – plánování strategie je důležité, protože pouze okolo 15 % všech optimalizací je úspěšně zavedeno do výrobního procesu. Plán strategie má za úkol, aby zaměstnanci chápali strategii stejně jako ti, co ji vytvořili, cíleně řešit problémy, aby docházelo ke zjednodušování, řídit jednotlivé subjekty dle strategie, kontrolovat a hodnotit strategii. [2]

## 1.6 Kontrolování a hodnocení strategie

Zpětná vazba je důležitá při každé změně v podniku. Pomáhá zjistit, zdali nově provedená změna opravdu funguje, popřípadě může poukázat na některé detaily, které by se mohli v budoucnu ještě doladit. V případě, že po zavedení a nějaké testovací době nefunguje strategie tak jak má, můžou se na základě zpětné vazby měnit používané postupy anebo vytvořit opravná opatření. Dalším důvodem, proč je důležité hlídat a měřit nově zavedené strategie, je dodržování vytyčených cílů strategie.

Mallya do kontrolování strategie zavádí standardy, se kterými se potom porovnává změřená výkonost strategie. Dále uvádí důvody, proč je nezbytné strategii neustále ohodnocovat a sledovat. Tyto důvody jsou:[2]

- Strategie není aktuální na vždy. Časem stárne a jak se mění okolí podniku je třeba měnit i strategii.

- Silné a slabé stránky podniku se mění v dynamickém prostředí.

- Příležitosti a hrozby externího prostředí jsou také v dynamickém prostředí a s časem se mění.

- Pokud řízení podniku zvolí špatnou strategii, může to mít negativní vliv na celý podnik.

- Hodnocení a kontrolování strategie je podstatné, upozorňuje na budoucí problémy a pomáhá řízení podniku reagovat v čas a eliminovat negativní dopad těchto událostí.

Jakubíková doplňuje, že jednotlivými kontrolami a následným poměřením výsledků s plánovanými výsledky se dá zjistit stav, ve kterém se nachází. Zároveň také doplňuje tři typy kontrol – preventivní, průběžnou a zpětnou.[5]

- Preventivní kontrola se zaměřuje na zdroje a jejich kvalitativní a kvantitativní využití.

- Průběžná kontrola hlídá, zdali probíhající procesy běží podle plánu a neodchylují se od strategických cílů.

- Zpětná kontrola dohlíží na výsledky podniku a srovnává je s plánem.

# 2 Analýza vnitřního prostředí

Jak píše Jakubíková ve své knize Strategický marketing, každá firma musí analyzovat okolí ve kterém se pohybuje, musí znát svoji pozici na trhu a dokázat předvídat změny v daném okolí. Okolí podniku popisují dvě prostřední – vnější a vnitřní. Nyní bude rozebráno vnitřní prostředí podniku a analýzy, které ho popisují.

Dle Mallye se nedá hodnotit vnitřní prostředí podniku bez toho, aniž by se hodnotilo celkové umístění společnosti na trhu. Pomocí téhle analýzy se určují silné a slabé stránky firmy. Mallya tvrdí, že hlavní faktory vnitřního prostředí jsou:[2]

- Vědecko-technické
- Marketingové
- Distribuční
- Produktové
- Výrobní
- Zdrojové
- Finanční

Hlavním cílem vědecko-technických faktorů je generování výhody, která vychází ze dvou stran. První strana udává, že v rámci rozvoje se na trh uvede nějaká novinka. Druhá strana pak říká, že snížením celkových nákladů a zlepšením výroby. [7]

## 2.1 Finanční analýza

Analýza financí podniku, ze které pramení kapitálová strategie. Tato analýza popisuje „finanční zdraví“ podniku. Je velmi podstatná, jelikož ovlivňuje kapitálové hospodaření včetně dluhů. Také zasahuje do získávání financí, velikosti objemu podnikových financí, rozdělování financí, nakládání s volnými finančními prostředky a definuje podle čeho by se měly hodnotit projekty z finančního hlediska.

Dle Váchala a Vochozky by měl být každý kvalitní manažer schopný udržovat podnik ve finanční kondici a měl by umět pracovat s jednotlivými kapitálovými procesy. Kapitálové řízení můžeme dělit na dva cíle. První cíl je zajištění dostatečného množství finančních prostředků, aby podnik pokryl všechny své závazky. Druhý cíl je zmenšení nečinnosti financí.[13] Keřkovský a Vykypěl popisují čtyři klíčové body.[7] Tyto body jsou:

- Likvidita – důvěryhodnost firmy
- Síla – dluh ve vztahu k aktivům
- Využití zdrojů – obrat zásob a aktiv, pohledávek
- Ziskovost – ziskovost a rentabilitu

**Ukazatele finanční analýzy**

U finanční analýzy se většina vlastností vyjadřuje vztahem dvou ukazatelů. Tyto ukazatele jsou základními stavebními kameny finanční analýzy. Ukazatele dáváme do vztahu podle toho, jakou vlastnost podniku chceme prezentovat.

**Rentabilita**

Rentabilita neboli výnosnost, patří mezi jeden z nejčastěji používaný ukazatelů. Tento ukazatel popisuje zisk podniku na základě poměřování zisků s velikostí zdrojů. Popisuje tedy kolik finančních prostředků společnost generuje a kolik finančních prostředků využila na generování. Suchánek popisuje dělení rentability ještě na další tři typy – ROE, ROA a ROS.[14]

1. ROE – Return of Equity

Česky se tomuto ukazateli říká rentabilita vlastního kapitálu a je jedním z hlavních ukazatelů, jak je podnik úspěšný. Tato rentabilita se dá spočítat jako podíl výsledku hospodaření po zdanění (zisku) a vlastním kapitálem. Tento podíl se ještě násobí stem, aby vyšel v procentech. Tímto jednoduchým výpočtem tak lze určit kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál} \times 100 = [\%]$$

2. ROA – Return of Assets

Tento ukazatel se v češtině nazývá rentabilita aktiv. Rentabilita aktiv funguje podobně jako rentabilita vlastního kapitálu. Tenhle typ rentability neřeší odkud finance pochází, a tak napomáhá ve srovnání společností s různými strukturami. Jedná se tedy o podíl hospodaření po zdanění (zisku) a celkových aktiv.

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{zisk}{celková\ aktiva} \times 100 = [\%]$$

3. ROS – Return on Sales

Rentabilita tržeb se počítá jako podíl mezi čistým ziskem společnosti a jejími tržbami. To znamená, kolik přináší jedna koruna tržeb zisku.

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{zisk}{tržby} \times 100 = [\%]$$

**Likvidita**

Likvidita popisuje, jak rychle lze investici vyměnit za hotové peníze a těmi krýt všechny závazky firmy. Likvidita také určuje schopnost společnosti hradit splatné závazky. Obecně se říká, že všechny aktiva jsou placeny s určitou splatností. Tato splatnost by měla odpovídat aktivnímu využívání aktiv. To bohužel není vždy reálné, a tak často dochází k financování z dlouhodobých zdrojů. Tomu se říká pracovní kapitál. Likviditu můžeme dělit na tři části – běžnou, pohotovou a okamžitou.

1. Běžná (III. Stupně)

Tato likvidita popisuje kolikrát by byl podnik schopný zaplatit své zakázky v případě, že by prodal všechny svá aktiva. Vzoreček pro výpočet je podíl všech obíhajících aktiv a krátkodobých závazků. Doporučené rozmezí je mezi 1,5 - 2,5. [14]

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

2. Pohotová (II. Stupně)

Tato likvidita popisuje schopnost firmy řešit dluhy s okamžitou splatností. Vzoreček pro pohotovou likviditu je oběžná aktiva mínus zásoby děleno krátkodobými závazky. Mezi oběžná aktiva se řadí peníze, peníze v bankách a krátkodobý majetek. Doporučené rozmezí je mezi 0,7 - 1,2. [14]

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

3. Okamžitá (I. Stupně)

Vypočte se jako finanční majetek dělený krátkodobými závazky. Nejpřísnější ukazatel, popisuje schopnost podniku splatit krátkodobé závazky ihned. Pomocí hotovosti, peněz na účtech, šeky nebo cennými papíry. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 - 0,5. [14]

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

**Aktivita**

Aktivita definuje, jak efektivně je podnik schopen naložit s prostředky. Popisuje, jak rychle se daří podniku vytěžit maximum z vložených prostředků.

1. Doba obratu pohledávek

Popisuje, jak dlouho trvá, než dojde k obratu pohledávek, tzn. délka splatnosti pohledávek. Počítá se jako pohledávky děleno tržbami, kdy tržby jsou ještě děleny počtem dní v roce (tedy 365). Výsledek je ve dnech a odpovídá době obratu pohledávek.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\frac{tržby}{365}} = [ve\ dnech]$$

2. Doba obratu zásob

Zde se řeší doba obratu zásob. Tento ukazatel ukazuje, jak dlouho jsou vázány zásoby na skladě. Opět se počítá ve dnech. Pro vypočtení stačí vydělit počet zásob a průměrné denní tržby, kdy denní tržby jsou ještě děleny počtem dní (tedy 365). Vychází ve dnech, ty odpovídají době obratu zásob.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{365}} = [ve\ dnech]$$

3. Obrat aktiv

Tento ukazatel popisuje produkční efektivnost. V případě, že se jeho hodnota blíží nule, znamená to, že podnik expanduje, aniž by zvyšoval finance. Suchánek píše, že tento ukazatel popisuje tržby k 1 Kč investovaných aktiv.[14] Tento ukazatel lze vypočítat jako tržby dělené celkovými aktivy. Jeho výsledkem je počet obrátek za počítané období (za rok).

$$Obrat\ aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} = [počet\ obrátek]$$

**Zadluženost**

Ukazatel zadluženosti porovnává vlastní zdroje se zdroji cizími. Vypočte se jednoduše podílem všech dluhů a vlastních zdrojů. Zadluženost není vždy jen špatná věc, také může zvedat rentabilitu. Suchánek píše, že mezi zadlužením a insolvencí není přímá souvislost, jelikož zadluženost nemusí vést pouze k problémům s financemi.[15]

1. Celková

Celková zadluženost bývá velmi často používání jako tak zvaná finanční páka. Věřitelé by v případě neschopnosti splácet přišli o své vklady. Pro vypočtení celkové zadluženosti stačí celkovými aktivy vydělit cizí zdroje.

$$Celková\ zaluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \times 100 = [\%]$$

2. Míra zadlužení

Míra zadlužení slouží bankám k posouzení poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by nikdy neměli překročit jeden a půl násobek vlastního kapitálu. Ideální stav je, když jsou cizí zdroje menší než vlastní kapitál.

$$Míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál} \times 100 = [\%]$$

## 2.2 Bostonská matice

Tato analýza pomáhá zhodnotit výrobní jednotky. S tou analýzou přišla skupina Boston Consulting. Při této analýze se zkoumají pouze dva prvky. V minulosti kvůli tomu byla považována za kontroverzní. Matice je hojně používaná, je relativně snadná a nenáročná a pomáhá rychle porozumět produktům, jakou hrají v podniku roli. Matice se skládá ze dvou os – vertikální a horizontální.

Vertikální osa popisuje vývoj trhu. Zda trh roste a jakou rychlostí. K tomu se pojí i investice. Tato osa zároveň popisuje sílu daného trhu, atraktivitu a míru konkurence.

Horizontální osa popisuje podíl na trhu. Ve své podstatě říká, jaký je podíl našeho podniku na trhu vůči největšímu konkurentovi. Dále to vypovídá o tom, jak velké budou finanční prostředky. Předpokládá se, že v případě tržního růstu porostou i tržby. [18]

V Bostonské matici se nachází čtyři typy, každý typ určuje strategický postup s daným výrobkem. Tyto čtyři typy jsou:[18]

### Otazníky

Výrobky, jež spadají do otazníků mají malý podíl na trhu, současně ale rychlý růst. Do takových produktů se doporučuje více investovat a snažit se tyto produktu přesunout do tak zvaných hvězd. V případě, že se produkt nepovede přesunou z otazníků do hvězd, doporučuje se začít uvažovat o stažení, daného výrobku, z trhu. [19]

### Hvězdy

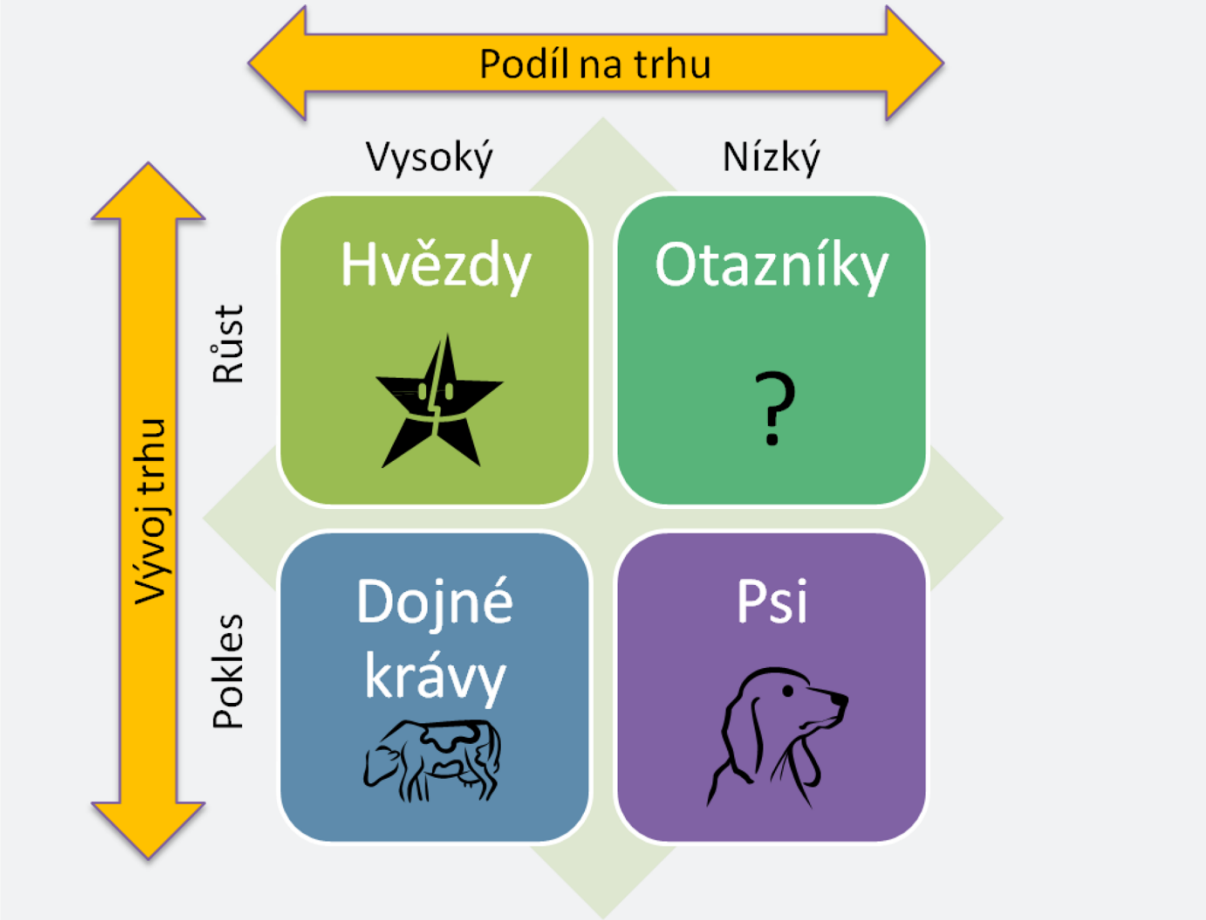
Produkty označované jako „hvězdy“, jsou ověřené úspěšné produkty. Většinou žádný produkt není hned hvězdou, ale projde nejdříve přes otazník, kde se buď prokáže jako úspěšný anebo skončí. Do hvězd se doporučuje investovat větší objemy finančních prostředků pro jejich udržení. Hvězdy jsou vysoce ziskové produkty. Jakmile růst těchto produktů zpomalí a začne stagnovat. Přesouvají se do nové oblasti, a to do dojných krav.[18]

### Dojné krávy

Výrobky, které už na trhu nerostou. Zastupují vysoký podíl na trhu. Dojné krávy nepotřebují velké investice, ale pořád jsou ziskové. Dojné krávy se jim říká, protože z jejich výdělku se dotují nové rostoucí produkty.

### Psi

Tyto produkty mají malý podíl na trhu, nevydělávají tolik a potřebují velké investice. Jejich růstový potenciál je minimální. Zde by měl manažer uvažovat, zdali je dobré tyto produkty stále udržovat anebo je ukončit.




**Obrázek 2-1: Bostonská matice [20]**

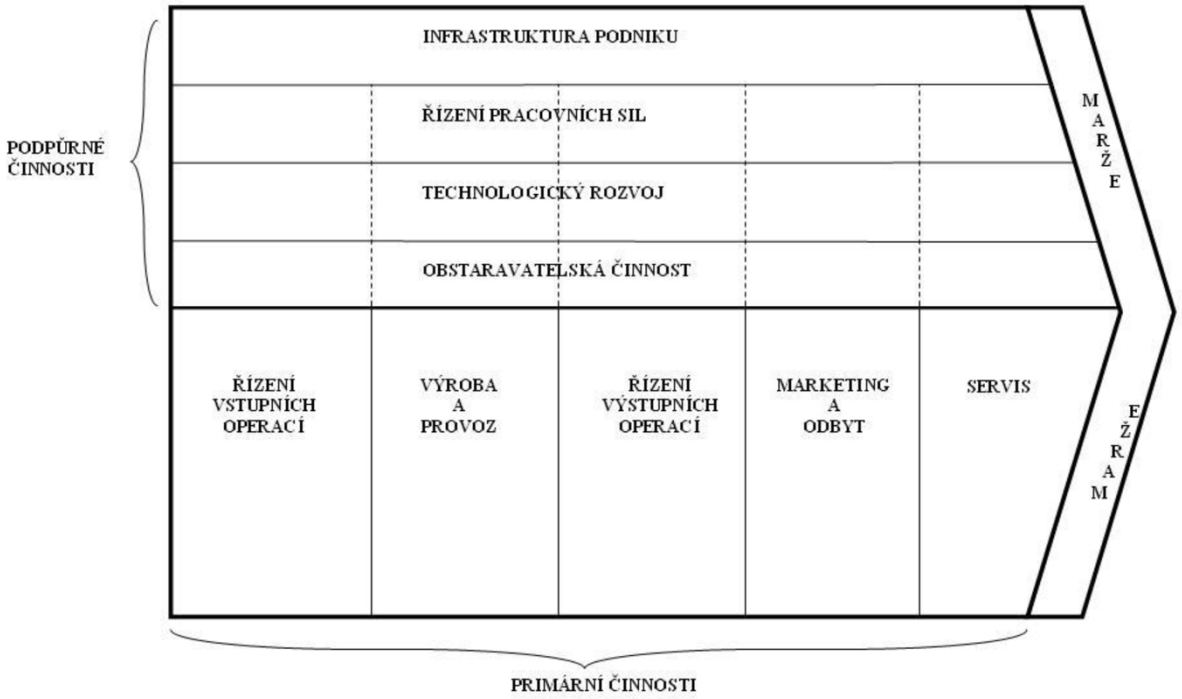
Postup:[18]

1. Zajištění všech hodnot a informací, vytvoření matice.
2. Určení skupiny produktu a zanesení do matice.
3. Zhodnocení matice, odhadnutí chování produktů v budoucnu.
4. Určení strategie pro každý produkt, přiřazení financí.

Přestože je matice poměrně jednoduchá a pomáhá rychle vyhodnotit produktové portfolio, nepokývá naprosto všechny možnost. V minulosti byla často kritizována, že nezohledňuje konkurenci, není dynamická, neřešení náklady, nepracuje s budoucími trendy nebo nehodnotí potenciál. Je ale poměrně jednouchá, a tak v ní nedochází ke zbytečným chybám při řešení komplexních řešení.

## 2.3 Porterův hodnotový řetězec

Podnik můžeme chápat jako soubor činností, které něčemu přidávají hodnotu. Zákazník je ochoten platit za tuto přidanou hodnotu. Přidávání hodnoty závisí na typu podniku a produktu. Některý podnik může nabízet služby, jiný zase výrobky. Každý podnik přidává jiný typ hodnoty, záleží na jeho typu, know-how, technologiích a zkušenostech.




**Obrázek 2-2: Porterův hodnotový řetězec [10]**

Porter ve své knize píše, že každý podnik zastává nějaký soubor činností, které mají za úkol vyrábět, prodávat, dodávat nebo jinak podporovat jejich produkt. Tento řetězec je popisuje, jak v podniku dochází k jednotlivým operacím, odráží se v něm historie podniku, strategie a struktura ekonomiky. [10]

Každý podnik obsahuje činnosti výše vypsané, ať se jedná o výrobní podnik anebo o jídelnu. Každá z uvedených činností může být pro zákazníka klíčová. Důležitost jednotlivých operací se odvíjí od specializace podniku, i tak jsou ale v každém podniku zastoupeny všechny činnosti.

# 3 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole budou představeny analýzy, které popisují vnější prostřední podniku. Do tohoto vnějšího prostředí spadávají hrozby a příležitosti. Budou popsány tři analýzy – PEST, ABC analýza a Porterův model pěti sil. Nakonec bude popsána ještě SWOT analýza, která kombinuje vnitřní a vnější analýzu.

## 3.1 PEST analýza

Jméno PEST analýza se zakládá na prvních písmenech jednotlivých zkoumaných odvětví. Jedná se o Politicko-správní faktory, Ekonomické faktory, Sociálně kulturní faktory a Technologické faktory. Někdy se analýza nazývá PESTLE, to se k daným faktorům připojí ještě další dva, a to Legislativní a Ekologické. Tato analýza je jedna z nejrozšířenějších analýz na zhodnocení vnějšího prostředí neboli makro-okolí podniku. PEST analýza vychází z dat z historie a na jejich základě se snaží odhadnout vývoj dat v budoucnu. Nyní budou vysvětleny jednotlivé faktory analýzy.

Faktory analýzy:

- Politicko-správní – zde se zkoumají politické přístupy ke zdaňování, socializace, stabilita vlády, antimonopolní regulace a zahraniční obchod.
- Ekonomický – tento faktor popisuje HDP, světovou ekonomiku, úroky, inflaci, cenu energií a nezaměstnanost.
- Sociálně kulturní – popisuje gramotnost obyvatelstva, úroveň života, mobilitu, pracovní přístup.
- Technologický – popisuje výzkum, vývoj, trendy, inovace, rychlost změn, přístup vlády k vývoji a výzkumu

**Politicko-správní faktor**

Na jednu stranu se jedná o velkou příležitost, ale na stranu druhou o zásadní ohrožení. Prostor podnikání je omezen zákony, normami a vyhláškami a ty podstatně ovlivňují rozhodnutí podniku. Co se mezinárodních podniků týče, jsou vázány na dobré vztahy mezi zeměmi a v případě rozepří je to může výrazně ovlivnit.[21]

**Ekonomický faktor**

Firma je velice závislá na aktuálních makroekonomických faktorech. Růst podniku vede ke větším spotřebám a celkově zlepšuje situaci. Například nízká úroková sazba usnadňuje podnikatelské plány, inflace signalizuje stabilitu makro-okolí, pozice podniků na trhu indikuje jejich konkurence schopnost a schopnost expanze. Důležité je věnovat pozornost i vládě a jejím rozhodnutím. Vládní rozhodnutí pokud jsou v rozporu s aktivitou podniku můžou být velký problém. Pokud se manažer bude umět pohybovat v tomto ekonomickém prostředí, může často predikovat nebo se vyhnout postižení pramenícím z daných vyhlášek, zákonů a norem.

**Sociální a demografický faktor**

Tyto faktory často dokážou vytvořit mezeru na trhu. Česká republika a vlastně celá západní Evropa, má problém se stářím obyvatel. Všichni stárnou ale žijí déle, než tomu bývalo dřív, život se prodlužuje. Tím vznikají místa pro podnikání ve zdravotnictví a na sociální úrovni. Často tam, kde jsou vysoké školy, je větší poptávka po kulturních profesích.

V centrech sídlišť je zase poptávka po volnočasových parcích. Pokud se podniku povede rozpoznat takovou trhlinu na trhu a vyplnit ji dřív, než konkurence má velkou výhodu a šanci na to získat nové zákazníky.

### Technologický faktor

Využití technologií často zvyšují konkurence schopnost a v boji o zákazníky hraje takový faktor velkou roli. Je tedy důležité minimálně držet technologický krok s konkurencí. Do technologického faktoru se počítá infrastruktura, doprava energie, surovin a telekomunikace. Jedná se spíše o obor aplikovaných věd. [21]

| **Politicko-legislativní faktory** | **Ekonomické faktory** |
|---|---|
| Antimonopolní zákony | Hospodářské cykly |
| Ochrana životního prostředí | Trendy HDP |
| Ochrana spotřebitele | Devizové trhy |
| Daňová politika | Kupní síla |
| Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionizmus | Úrokové míry |
| Pracovní právo | Inflace |
| Politická stabilita | Nezaměstnanost |
| | Průměrná mzda |
| | Vývoj cen energií |
| **Sociokulturní faktory** | **Technologické faktory** |
| Demografický vývoj populace | Vládní podpora výzkumu a vývoje |
| Změny životního stylu | Celkový stav technologie |
| Mobilita | Nové objevy |
| Úroveň vzdělání | Změny technologie |
| Přístup k práci a volnému času | Rychlost zastarávání |

**Obrázek 3-1: PEST analýza [22]**

V případě rozšíření analýzy na PESTLE. Řešíme ještě další dva faktory. Tyto faktory jsou:[21]

- Legislativní faktor – jedná se o zákony České republiky a Evropy. Tyto zákony můžou často výrazně ovlivnit jak fungování podniku, tak jeho výrobky

- Ekologický faktor – tento faktor popisuje vše co se týká přírody. Od počasí, přes podnebí, přes klimatické změny a znečišťování. Všechny tyto faktory mohou způsobit podniku neplánované výdaje.

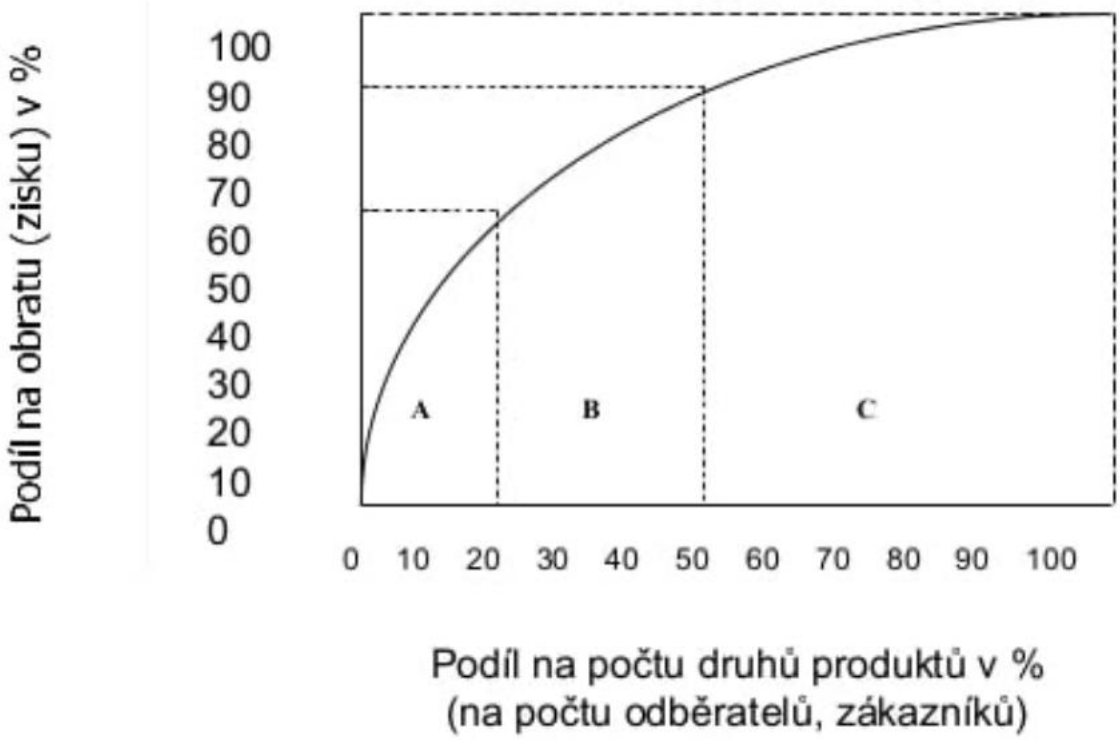
Jedná se o velice rozsáhlou analýzu a asi nejčastěji využívanou analýzu vnějšího prostředí. Jejím úkolem není vysypat co nejvíce termínů na papír, ale hlavně přenést ty nejdůležitější do popředí a donutit manažera brát na ně ohled. Poté z těchto faktorů lze generovat výhodu oproti konkurenci. [21]

## 3.2 ABC analýza, Paretova analýza

Tato analýza pomáhá při stanovování priorit. Bere v potaz objemy a počty analyzovaných subjektů. Podstatou analýzy je, že velký vliv může mít i malá část produkce. Využívá se při výrobě, skladování, zásobování i odbytu. Tato analýza patří spíše k těm starším, nýbrž stále funkční. [16] Dle Koudelkové a Orbana ze Západočeské univerzity v Plzni, je tato metoda časově náročnější, není ale náročná z finančního hlediska. Cílem analýzy je identifikovat prvky, které jsou podstatné pro podnik a jeho fungování. Analýza se dělí na tři skupiny podle pozornosti:

- Skupina A – potřebuje velkou pozornost. Jde o zhruba 15 % povinností manažera. Tato skupina generuje okolo 65 % zisku.
- Skupina B – nepotřebuje tak velkou pozornost. Jedná se o zhruba 20 % povinností manažera a přínos těchto činností činí též okolo 20 %.
- Skupina C – nepotřebuje téměř žádnou pozornost. Jedná se až o 65 % činností manažera, ale přínos těchto činností tvoří pouhých cca 15 %.

Výše vypsané hodnoty se zakládají na Paretově pravidle. Paretovo pravidlo říká, že 80 % důsledků je generováno z 20 % příčin. V případě podniku to může být, že 20 % činnosti generuje 80 % zisku. [5]

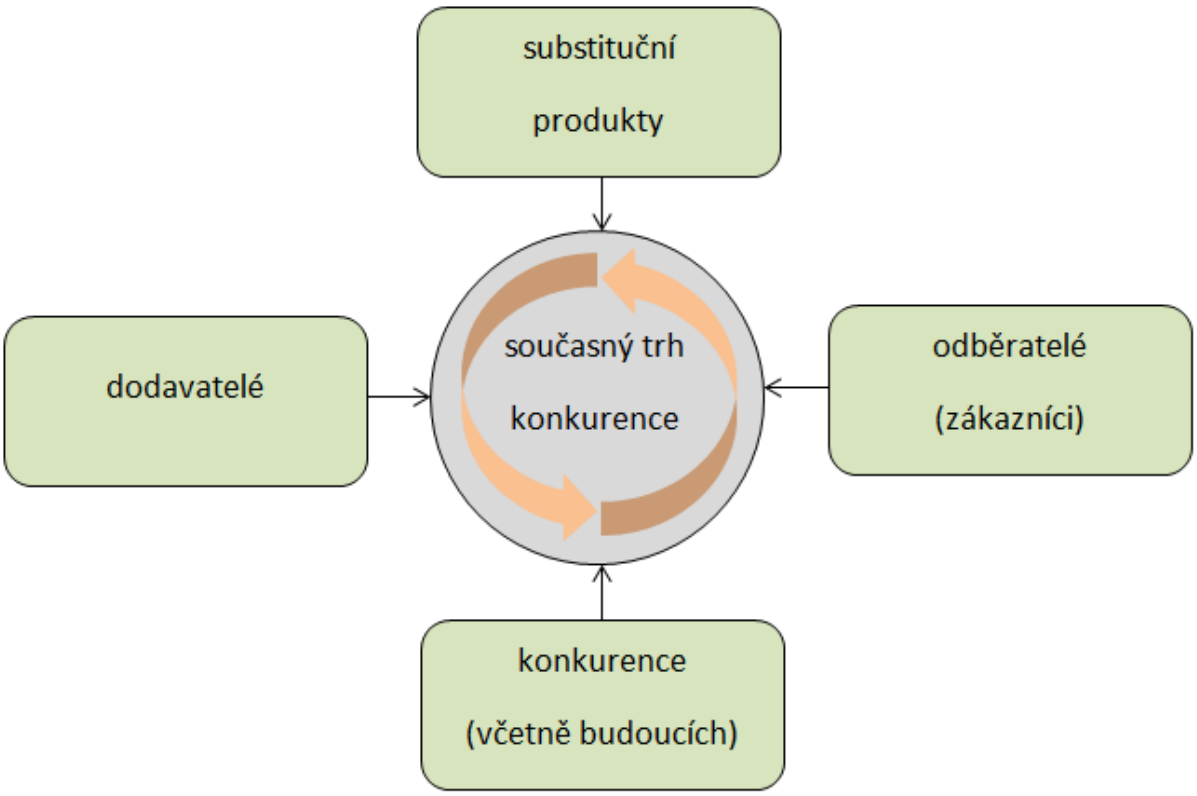



**Obrázek 3-2: ABC analýza [17]**

## 3.3 Porterova analýza pěti sil

Porter popisuje okolí podniku pomocí pěti sil. Tyto síly jsou [10]:

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů (Threat of New Entrants)
2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty (Competitive Rivalry within an Industry)
3. Hrozba substitučních výrobků (Threat of Substitute Products)
4. Smluvní síla odběratelů (Bargaining Power of Customers)
5. Smluvní síla dodavatelů (Bargaining Power of Suppliers)




**Obrázek 3-3: Porterova analýza pěti sil [12]**

### Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Přicházejí nové firmy, které se snaží získat podíl na současném trhu. Při příchodu takové firmy, dochází ke zvýšení konkurence. To tlačí na snižování ceny a zvyšování kvality, výsledkem toho je nižší ziskovost. Čím větší jsou bariéry vstupu na trh, tím menší je hrozba, že na trh vstoupí noví hráči. Mezi nejčastější překážky při vstupu na trh patří: kapitálová náročnost, přechodové náklady nebo přístup k distribučním kanálům.

### Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Jak už bylo napsáno u první síly, konkurence má za následek pokles ceny, zvyšování kvality a ztrátu ziskovosti v daném odvětví. Firmy mezi sebou závodí o to, kdo se dostane na nižší cenu, aby přilákal zákazníky, přičemž se snaží udržet co nevyšší kvalitu. Jde o to, kdo nabídne zákazníkovi více za co nejméně peněz. Pokud ale snížíme cenu výrobku, ziskovost upadá celému odvětví. Faktory, ovlivňující soupeření o ceny jsou například počet a vytrvalost jednotlivých podniků, růst odvětví, typ produkce (homogenní / heterogenní), výše skladovacích a fixních nákladů.

### Hrozba substitučních výrobků

Ziskovost firmy neovlivňuje pouze konkurence v rámci našeho trhu, ale také trhy příbuzné, kde vznikají takzvané substituty. Tyto substituty jsou příbuzné výrobky našemu výrobku a v určitých případech ho můžou nahradit. Substituty mohou být více nebo méně blízké našemu výrobku. Pokaždé ale platí, že jejich cena přímo ovlivňuje cenu našeho výrobku. Dle Portera platí, že čím atraktivnější je alternativa nabídnutá substituty, tím větší je

tlak, vytvářen na naše výrobky a odvětví.[10] Veber pak ještě dodává, že nezáleží pouze na substitutech, ale také na produktech úzce spojených s naším výrobkem (např.: lyže – vázání). [11]

**Smluvní síla odběratelů**

Michael Porter píše „Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosazení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví“.[10] To je v podstatě stejné jako u konkurence, akorát zde místo konkurentů vystupují odběratelé. Síla odběratelů roste společně s jejich číslem anebo velikostí odebíraného zboží. Odběratelům také hraje do karet, když jsou nízké přechodové náklady, homogenita trhu anebo samotná informovanost o dění v okolí podniku.

**Smluvní síla dodavatelů**

Zde platí téměř stejné podmínky jako u odběratelů. Největší hrozba je, že dodavatelé zvednout ceny dodávaného zboží. K upevnění pozice dodavatele pomáhá, pokud k dodávanému produktu nejsou substituty, existují vysoké přechodové náklady a dodavatel má heterogenní produkci.

## 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza se staví na základě vnějšího i vnitřního prostředí. Označení SWOT vychází z počátečních písmen jednotlivých okruhů, které nás zajímají. Tyto okruhy jsou čtyři – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Anglicky Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats. Tyto okruhy dále dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní jsou silné a slabé stránky a vnější jsou příležitosti a hrozby. [9]

| | | |
|---|---|---|
| Interní faktory | **Silné stránky (Strengths)** | **Slabé stránky (Weaknesses)** |
| | • Kvalitní výrobky (služby)<br>• Tradice značky<br>• Dobře zajištěný a fungující servis<br>• Dobrá finanční situace<br>• Vyškolený prodejní personál<br>• Vysoká úroveň marketingové komunikace | • Konzervativní přístup k inovačnímu procesu<br>• Vysoká zadluženost<br>• Nedostatečná úroveň informačního systému<br>• Nízký prodejní obrat<br>• Podnik je nováčkem na zavedeném trhu |
| Externí faktory | **Příležitosti (Opportunities)** | **Hrozby (Threats)** |
| | • Příznivé podmínky na trhu<br>• Chybná strategie konkurence<br>• Příznivé změny v politice<br>• Snadný vstup na nové trhy<br>• Moderní trendy v technologiích | • Nepříznivé legislativní změny<br>• Politické změny (destinace)<br>• Zvýšení konkurenčního tlaku<br>• Zvýšení rizik prodeje |

Obrázek 3-4: SWOT analýza [8]

Jako první se sepíšou jednotlivé faktory, ovlivňující podnik. Tyto faktory se poté rozdělí do jednotlivých kategorií. Dobré je při zapisování sledovat i závislost faktorů jednoho na druhém. Ve firmách se většinou SWOT analýza provádí v rámci brainstormingu ve více lidech. Jakmile dojdou nápady, dochází k vyhodnocení. Každá jednotlivá položka na seznamu se musí ohodnotit a seřadit, podle důležitosti. Dále už je na vedení, jak s výsledky naloží, co bude realizovat a čemu se prozatím vyhne.

# 4 Představení společnosti

ACOBRADO s.r.o. je malou společností, která v danou chvíli zaměstnává pouze jednotky zaměstnanců. To ji ale nebrání uskutečňovat poměrně velké projekty jako například kompletní přípravu a realizaci Stezky v korunách stromů nebo stavbu rodinných dřevostaveb. Repertoár podniku je opravdu rozmanitý. Do nabídky služeb patří zemní úpravy, stavba kompletní dřevostavby tzv. na klíč, výroba a montáž dřevěných konstrukcí. Společnost často vyráží za prací i mimo českou republiku. Ke dnešnímu dni má dokončené zakázky v Německu, Rakousku, Slovensku, Francii a Slovinsku. Zahraniční zakázky se z 90 % skládají ze stezek v korunách stromů.

Společnost vznikla ve chvíli, kdy investor vyjádřil nespokojenost s cenami německých truhlářských a tesařských firem. Tamější stavební podniky si účtovaly obrovské přirážky, jelikož věděly, že jsou jediné, kdo danou zakázku zvládne v daném čase a obnosu peněz. V tu chvíli se jeden ze zaměstnanců rozhodl odejít a založit konkurenční podnik. Šlo o současného jednatele společnosti. Věděl, že je to velká příležitost, protože nikdo příchod nového konkurenta nečekal. O to víc mu hrálo do karet, že pocházel z Čech a mohl si dovolit ceny za zakázky ještě snížit a stejně být spokojen. Společnost ACOBRADO s.r.o. začala od té chvíle vyhrávat zakázky, a tak je tomu až dodnes. To je dáno tím, že podnik se dostává na výrazně nižší ceny nežli konkurence. Oficiálně ale není partnerem, ani nemá s hlavním zákazníkem (Erlebnis Akademie AG) žádnou oficiální dohodu.

Aby bylo možné provádět všechny práce má společnost ve vlastnictví i značné množství techniky a strojů – velký a malý bagr, dopravní kamion s vlekem, nákladní vůz s pohonem všech kol a hydraulickou rukou a možností kontejneru, několik kontejnerů, dumper na převozy materiálu ve složitém terénu, velký traktor s vlekem, nakladač a dvakrát VZV na manipulaci materiálu na hale anebo při tvorbě panelů dřevostaveb. Dále mají zaměstnanci k dispozice dvě velké montážní dodávky s nářadím a jedno s korbou pro dojíždění na místo staveb.

V poslední řadě pozemky. Firma operuje na dvou místech, a to v Sulkově a ve Všerubech u Plzně. Hlavní pracovní prostory jsou umístěny na Sulkově, kde se nachází hala s pilou, oboustrannou protahovačkou a hoblovkou. Také je zde velký volný prostor, který je potřeba v případě obrábění velkých kmenů (stojek) na stezky korunami stromů. Tyto kmeny mívají až ke 30 metrům a jejich manipulace v hale tedy není možná. Hala je na kmeny takové délky moc malá.

Celkově se firma zaměřuje spíše na jednorázové zakázky a řídí se heslem – Měníme dřevo ve vaše sny.

**Historie společnosti**

Společnost byla založena roku 2010 v Praze. Roku 2011 změnila majitele a první větší projekt uskutečnila roku 2013, kdy se účastnila montáže stezky korunami strojů. Od té chvíle se do dnešního dne účastnila dalších devíti stezek v korunách stromů a poslední, dokončenou letos na začátku roku 2021, ve Francii, zaštitovala celou od začátku do konce.

Stezky v korunách stromů ale nejsou jediné zakázky, které se uskutečnily. Například v roce 2013 proběhla výroba a montáž dřevěné kostry kopule kostela. Roku 2014 se stavěl rodinný dům v Plzni na Roudné. Roku 2016 se uskutečňovali podpůrné sádrokartonářské práce v Německu a pokládka střešní krytiny společně s výrobou dřevěných schodů. Roku 2017 se prováděla rekonstrukce domu u Plzně, což obnášelo sanaci podlah, rekonstrukci střechy a realizaci jímky. Na konci téhož roku se dělaly zvukoizolační předstěny, sádrokartonářské práce a fermacellové konstrukce. Roku 2018 se přistavoval vstup do apartmánu umístěného ve sklepě dřevostavby na Šumavě. Od roku 2019 se začínají postupně přistavovat ke stezkám obchody se suvenýry a jiné prodejní stánky. Letošní rok se staví dva rodinné domy. Jeden u Plzně a druhý na Kladně u Prahy.

Velký krok pro podnik přišel roku 2020 kdy podnik vyhrál zakázku stezky korunami stromů ve Francii. Tu měla společnost celou zastřešovat sama, od obrábění a montáže trojnožek, přes pokládku chodníku, pronájmu strojů a řízení kooperací s ostatními podílejícími se podniky. Zakázka se protáhla až do roku 2021 ale stále byla úspěšná a podnik dokázal, že na to má. Díky tomu se společnosti otevřely dveře k dalším lukrativnějším zakázkám v budoucnu.

# 5 Aplikace vybraných metod

V následující kapitole se nacházejí vypracované jednotlivé metody včetně okomentovaných výsledků. Tato část je nejdůležitější částí diplomové práce. Zde budou metody zpracovány přesně na míru podniku ACOBRADO s.r.o. a to s konkrétními daty, vycházejícími z minulosti. Tím pádem bude poté možné odhadnout i vývoj dat budoucích a vytvořit vhodný návrh zlepšení do budoucnosti. Nejdříve budou zpracovány metody analýzy vnitřního prostředí a poté metody vnějšího prostředí.

## 5.1 Analýza vnitřního prostředí

První vypracovanou metodou bude finanční analýza. Finanční analýzou lze identifikovat, jak si podnik vede po finanční stránce, zda je ziskový nebo ztrátový, zdali má vhodnou kapitálovou strukturu. V rámci této analýzy se budou zkoumat čtyři hlavní ukazatele. Tyto ukazatele jsou rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Ty slouží k detailnímu popsání finanční situace. Tato metoda je velice rozšířená a poměrně rozsáhlá a z toho důvodu byla vybrána jako první. Druhou aplikovanou metodou bude Bostonská matice, která se zaměřuje na výrobní jednotky a rozděluje se do čtyř skupin. Tyto skupiny jsou otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi. Každá ze skupin má určitou svoji charakteristiku, ze které poté vyplývají doporučené budoucí akce pro dané výrobní jednotky. Poslední vypracovanou analýzou v rámci vnitřního prostředí bude Porterův hodnotový řetězec. V rámci této metody budou činnosti podniku rozděleny na primární a podpůrné. Zkráceně řečeno primární činnosti přidávají hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, podpůrné činnosti zajišťují co nejhladší chod primárních činností.

### 5.1.1 Finanční analýza

Finanční analýza hodnotí a popisuje finanční zdraví podniku. Její výsledky často ovlivňují kapitálové hospodaření podniku včetně dluhů. Základními ukazateli finanční analýzy jsou rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Tyto ukazatele budou následně vypočteny. Pro zajímavost budou níže vypsány jednotlivé obraty za roky 2017 až 2021. Hodnoty jsou čerpány z finančních rozvah, výkazů zisku a ztrát a přílohách v účetních uzávěrkách daných let.

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Čistý obrat** | 4,909 mil | 4,068 mil | 13,247 mil | 31,659 mil | 35,229 mil |

**Tabulka 5-1: Čistý obrat podniku v letech 2017–2021**

Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů v tisících:

| Vstupní hodnoty | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| **zisk** | -40 | -204 | 126 | -73 | 3153 |
| **vlastní kapitál** | 973 | 750 | 487 | 369 | 2853 |
| **celková aktiva** | 1772 | 1960 | 6818 | 23050 | 8611 |
| **tržby** | 4750 | 3630 | 13176 | 29936 | 34316 |
| **oběžná aktiva** | 1416 | 1122 | 5065 | 15873 | 6556 |
| **krátkodobé závazky** | 799 | 821 | 4163 | 7123 | 5758 |
| **zásoby** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **finanční majetek** | 1184 | 614 | 4518 | 2991 | 4131 |
| **pohledávky** | 232 | 508 | 547 | 12882 | 2425 |

**Tabulka 5-2: Vstupní hodnoty pro výpočet ukazatelů finanční analýzy**

#### Rentabilita

Rentabilita, též označovaná jako výnosnost, je nedůležitějším ukazatelem finanční analýzy. Definuje zisk podniku na základě poměru zisku s jinými zdroji. Ve své podstatě říká, kolik peněz bylo generováno a kolik peněz bylo využito na generování. Níže můžeme vidět rentabilitu vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.

| Rentabilita | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) | -4,11 % | -27,20 % | 25,87 % | -19,78 % | 110,52 % |
| Rentabilita aktiv (ROA) | -2,26 % | -10,41 % | 1,85 % | -0,32 % | 36,62 % |
| Rentabilita tržeb (ROS) | -0,84 % | -5,62 % | 0,96 % | -0,24 % | 9,19 % |

**Tabulka 5-3: Rentabilita**

Rentabilita podniku v letech 2017 a 2018 byla záporná, tomu odpovídá i skutečnost, že výsledek hospodaření v těchto letech byl záporný. Ve chvíli, kdy se podnik přehoupl na ziskovou stranu mince roku 2019 přišla nová komplikace, a to pandemie COVID-19. V Čechách byly první případy Covidu objeveny 1. března 2020. Následovaly různá opatření a omezení. Uzavřené hranice ovlivnily podnik asi nejvíce a některé zakázky poté měly zpoždění. Stejně tak materiál se sháněl hůře, hlavně z Německa. Dalším potenciálním důvodem pro záporné hodnoty rentability roku 2020, může být výroba a příprava Stezky v korunách stromů ve Francii. Tuhle stezku jako historicky první celou zastřešoval podnik ACOBRADO s.r.o.. S tím se pojily nové starosti jako například obrábění velkého dřeva (kmenů) a příprava stojek. Stezka byla dokončena a vyfakturována až na začátku roku 2021, tudíž se většina zisku přesunula až do roku 2021, kdy je vidět skokový nárůst veškeré počítané rentability. Protože se velká část finančních prostředků přesunula z roku 2020 do 2021, má rok 2021 abnormálně vysoký nárůst rentability. Tudíž se v roce 2022 očekává snížení rentability oproti roku 2021.

## Likvidita

Likvidita definuje, jak rychle vyměnit investici za hotové peníze a pokrýt s nimi všechny závazky. Popisuje schopnost společnosti hradit její splatné závazky. Likviditu dělíme na tři stupně. Likvidita prvního stupně je nepřísnější ukazatel a popisuje vztah mezi finančním majetkem (na pokladně a v bance) a krátkodobými závazky. Definuje schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky ihned. Likvidita druhého stupně popisuje vztah mezi pohotovými prostředky (oběžná aktiva – zásoby) a krátkodobými závazky. Oproti třetímu vztahu je očištěn o tzv. ne zrovna likvidní položku – zásoby. To podnik ale dosud nevnímá, jelikož si zásoby nevytváří. Třetí stupeň likvidity je nejmírnější a popisuje vztah oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Protože společnost nevytváří zásoby, druhý a třetí stupeň likvidity vychází stejně.

| Likvidita | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| Běžná (III. st.) | 1,77 | 1,37 | 1,22 | 2,23 | 1,14 |
| Pohotová (II. st.) | 1,77 | 1,37 | 1,22 | 2,23 | 1,14 |
| Okamžitá (I. st.) | 1,48 | 0,75 | 1,09 | 0,42 | 0,72 |

**Tabulka 5-4: Likvidita**

Doporučená hodnota pro třetí stupeň likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5.

Doporučená hodnota pro druhý stupeň likvidity je v rozmezí 0,7 – 1,2.

Doporučená hodnota pro první stupeň likvidity je v rozmezí 0,2 - 0,5.

Hodnoty likvidity přibližně vychází v doporučených hodnotách. To znamená, že podnik je schopný hradit své závazky. Protože hodnoty likvidity jsou přiměřené, lze říci, že podnik využívá kapitál poměrně efektivně.

### Aktivita

Aktivita popisuje, jak rychle je podnik schopen vytěžit maximum z vložených prostředků. Doba obratu pohledávek se určuje ve dnech a popisuje, jak dlouho trvá jedna obrátka. Hodnota obratu aktiv definuje kolikrát se obrátí aktiva v rámci jednoho roku. Běžně se řeší v rámci aktivity i doba obratu zásob. ACOBRADO s.r.o. ale dle finančních rozvah za roky 2017 až 2021 zásoby nevytvářelo. To bylo způsobené tím, že podnik neměl prostory v areálu nebo v jeho blízkosti, kde by mohl materiál a zásoby skladovat. Do budoucna společnost počítá s tvorbou zásob, již dokonce jedná o pronájmu skladovacího místa s majiteli areálu.

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Doba obratu pohledávek** | 17,83 | 51,08 | 15,15 | 157,07[1] | 25,79 |
| **Obrat aktiv** | 2,68 | 1,85 | 1,93 | 1,30 | 3,99 |

**Tabulka 5-5: Aktivita**

V tabulce je vidět průměrná aktivita pohledávek, tudíž jak dlouho trvá, než dojde k jejich uhrazení. Podnik nechce mít vázané finance v pohledávkách moc dlouho. Takže zde platí, že čím menší tím lepší. V roce 2020 jeden ze zákazníků neuhradil pohledávku, a proto vyšlo tak velké číslo. Aktivita aktiv nám říká kolikrát se hodnota aktiv promítne do celkových tržeb. U obratu aktiv je tudíž žádoucí co nejvyšší číslo. Celkově podnik na tom není nijak špatně co se aktivity týče, pokud přehlédneme umělé vyskočení doby obratu pohledávek v roce 2020, kdy jedna z pohledávek nebyla uhrazena, vychází nejhůře rok 2018 s hodnotou přes 50 dnů. Rok 2018 musel být složitý pro podnik, jelikož i rentabilita daný rok nevyšla podniku příznivě.

### Zadluženost

Společnost za dobu své existence nikdy neměla žádný dluh ani úvěr.

### Shrnutí

V rámci této analýzy byly vypočteny ukazatele rentability, likvidity a aktivity. Určité ukazatele vypočítat nešly, protože společnost nemá ani neměla dluhy a nevytváří zásoby. U

[1] Skokový nárůst z důvodu neuhrazení pohledávky zákazníkem.

rentability byla vypočtena rentabilita vlastního kapitálu, aktiv a tržeb. První dva zkoumané roky vyšly v záporných hodnotách, ale poslední naopak předčil všechna očekávání. Na rentabilitě se projevila i pandemie COVID-19. V rámci likvidity byly vypočteny její tři stupně. Protože ale podnik nevytváří zásoby druhý a třetí stupeň vyšly stejně. I tak ale všechny hodnoty korespondovali s hodnotami doporučenými. Ukazatele u aktivity byly průměrná doba obratu pohledávek a obrat aktiv. U obratu pohledávek v roce 2020 vyšla hodnota 157 dní. Tato hodnota je zkreslená neuhrazením pohledávky zákazníkem. Hodnoty aktivity během let 2017, 2019 a 2021 jsou dobré. Nebýt lehkého poklesu rentability na začátku zkoumaných let, dalo by se říci, že firmě se daří úspěšně zhodnocovat vložený kapitál a upevňovat svou pozici na trhu. Tomu napovídají i zvětšující se obraty podniku.

### 5.1.2 Bostonská matice

V rámci Bostonské matice se rozdělují výrobní jednotky podniku do čtyř kategorií – otazníky, hvězdy, dojné krávy a psi. Aby bylo možné tak učinit je nejprve nezbytné si jednotlivé výrobní jednotky podniku představit. Protože nejsou k dispozici přesná data týkající se výzkumu trhu, byla jako podklad pro tuhle analýzu brána detailní konzultace s vedením podniku. Uskutečněné zakázky byly rozděleny do skupin podle zaměření. Celkem bylo rozděleno 32 uskutečněných zakázek za posledních 9 let. Tyto zakázky byly rozděleny do 8 kategorií podle náplně zakázky.

Tyto kategorie jsou:

- Stezky korunami stromů
- Dřevěné konstrukce
- Dřevostavby
- Obrábění velkého dřeva
- Sádrokartony
- Střechy
- Zemní práce
- Rekonstrukce

**Stezky korunami stromů**

**Obrázek 5-1: Stezka korunami stromů Bachledova Dolina, Slovensko [23]**

Hlavní výrobek podniku. Kvůli těmto zakázkám byla společnost založena roku 2013. Společnost staví průměrně jednu stezku ročně. Jsou ale i roky kdy postaví dvě anebo naopak žádnou a zaměří se na jiné produkty. Tyto projekty jsou financovány investory z Německa a jsou na české poměry nadstandardně finančně ohodnocené. Podnik má na výrobu zakázek tohoto typu vše připravené. Prostory, stroje, zařízení, dočasné sklady a hlavně know-how. Zkušenosti jsou při stavbě podobných projektů velmi důležité. Bez zkušeností by se stavba mohla až třikrát protáhnout. ACOBRADO s.r.o. spoléhá na tyto zakázky. Ty jsou zdrojem jejího rozvoje, jedná se nejvýdělečnější výrobek podniku. Jde o kategorii dojný krav, kdy tyto zakázky živí podnik.

**Dřevěné konstrukce**

**Obrázek 5-2: Dřevěná konstrukce špičky kostela [23]**

Dřevěné konstrukce od špičky kostela přes verandy, terasy, přístřešky nebo parkovací stání. Méně náročné projekty oproti stezkám v korunách stromů. Nicméně stále zajímavé. Podnik je na takové zakázky zcela vybaven. Disponuje potřebnými stroji na výrobnu podobných zakázek a i zkušenostmi. Pro společnost není problém vyrábět ani větší konstrukce, protože má své nákladní vozy i kamion, tak ani dopravení na místo montáže není problém. Přestože cena materiálu poslední dobou skokově roste, dle vedení společnosti zájem o dřevěné konstrukce a dřevostavby neklesá, ale spíše roste. Tento výrok podporují i statistiky z českého statistického úřadu.[26] Jedná se o hvězdy.

**Dřevostavby**

**Obrázek 5-3: Dřevostavba, Kladno [23]**

Na současném trhu je o dřevostavby poměrně velký zájem. Přestože je trh v okolí Plzně poměrně plný, společností s orientací na dřevostavby, tak žádosti od zákazníků stále chodí. Podnik vyrábí a staví průměrně jednu plnohodnotnou dřevostavbu ročně a jedná se o poměrně finančně zajímavé projekty. Tím, že se podnik specializuje spíše na atypické dřevostavby napomáhá tím konkurenceschopnosti vůči velkým společnostem, které staví velké množství jejich typových domů. Těmto velkým společnostem se nevyplatí kvůli jednomu atypu předělávat celou výrobu. Tento výrobek stále nabírá na popularitě díky příjemnému prostředí, čistému vzduchu, minimálnímu odpadnu a dopadu na životní prostředí a poměrně rychlé stavbě. Výrobek spadá do kategorie hvězd.

Statistiky

Statistiky podporující zvyšující se zájem o dřevostavby byly čerpány z webu Asociace dodavatelů montovaných domů a Českého statistického úřadu. Na těchto datech je vidět, jak se trh se dřevostavbami vyvíjel a že zájem o ně roste. Za rok 2020 vystoupal podíl dřevostaveb na trhu na 15,6 %, což je rekordní hodnota. To znamená, že každý šestý postavený dům je dřevostavba. Dohromady se za rok 2020 postavilo 2836 dřevostaveb z celkových 18 127 rodinných domů. Získaná data podporují tvrzení, že zájem o dřevostavby se bude i nadále v budoucnu zvyšovat. [27]

**Obrázek 5-4: Graf výstavby dřevostaveb [27]**

## Obrábění velkého dřeva

**Obrázek 5-5: Obrábění velkého dřeva, Sulkov [23]**

Obrábění velkého dřeva je poměrně nový produkt společnosti ACOBRADO s.r.o. Společnost pokročila a nyní už pouze nemontuje stezky v korunách stromů ale i vyrábí trojnožky a vzpěry, v podstatě celou konstrukci, která drží chodníky. Na trhu není žádná konkurenční společnost, která by to zvládla. Daná práce vyžaduje kompletní know-how celé konstrukce stezky v korunách stromů a nedá se provádět strojově. Tudíž podíl na trhu je malý, nicméně vývoj trhu naznačuje růst, vzhledem k tomu, že podnik má domluvené další tři stezky v korunách stromů. Tento výrobek spadá do otazníků, společnost se ho v budoucnu bude snažit přesunout do hvězd.

### Sádrokartonářské práce

**Obrázek 5-6: Sádrokartonářské práce [23]**

Sádrokartonářské práce na zakázku nyní už podnik běžně neprovádí. V minulosti se ale zakázky zaměřené pouze na sádrokartony objevovali. Nyní vedení chce směřovat firmu jiným směrem, a tak sádrokartony spíše opouští. Samozřejmě v rámci dřevostaveb na klíč sádrokartony nadále dělá. Tato práce není nijak extrémně náročná a podnik disponuje všemi nezbytnými nástroji a zkušenostmi pro úspěšné montování sádrokartonů. Tento výrobek řadím do dojných krav. Do dojných krav se přesunul z hvězd, kde ho nahradily jiné výrobky.

### Střechy

**Obrázek 5-7: Střecha rodinného domu Německo, Pentling [23]**

Toto je další výrobek, od kterého firma lehce ustupuje. Pořád je na něj plně vybavená, ale vedení společnosti by radši od střech upustilo a věnovalo se spíš dřevostavbám jako takovým. Stejně jako u sádrokartonů platí, že v případě stavby kompletní dřevostavby si dělá ACOBRADO s.r.o. střechu samo a že střechy byly v minulosti hvězdy. Nyní se ale přesouvají do dojných krav a samostatně se dělají spíše jen výjimečně.

### Zemní práce

**Obrázek 5-8: Zemní práce, Přehýšov [23]**

Zemní práce jsou další jednotkou, kterou ACOBRADO s.r.o. dříve nabízelo veřejnosti. Pokud by se společnost chtělo této aktivitě věnovat nadále potřebovala by více zaměstnanců a nové techniky. V rámci prací, které podnik nabízí si vystačí s lehkou technikou, ale pokud by společnost chtěla dělat zemní práce jako hlavní činnosti podniku, musela by do techniky a lidí hodně investovat. ACOBRADO s.r.o. nemůže konkurovat větším

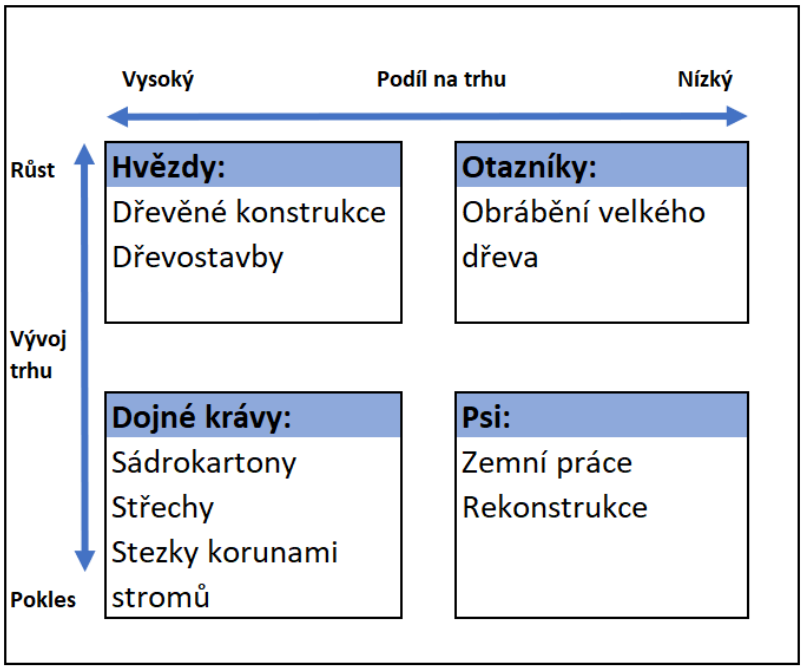
specializovaným firmám a pokud by chtělo, stálo by ho to obrovské množství finanční prostředků, a přesto by nemělo jistou pozici na trhu. Zemní práce řadím do psů.

### Rekonstrukce

**Obrázek 5-9: Rekonstrukce, Přehýšov [23]**

Poslední produkt společnosti jsou rekonstrukce. Rekonstrukce jsou většinou mnohem náročnější než stavba nového. Je to dáno tím, že se nejdříve musí vyklidit a vyčistit starý dům. Až potom začíná ta primární činnost stavby něčeho nového. Zájem o takovéto zakázky naštěstí moc není. Co se týče finanční stránky tak nejsou tak výhodné jako zbylé produkty a podnik od nich chce odejít. Rekonstrukce řadím do psů.

**Shrnutí**




**Obrázek 5-10: Shrnutí**

Výsledky Bostonské matice vyšly podle očekávání. Nejvíce výdělečné jsou stezky korunami stromů. Dále do hvězd patří dřevostavby a dřevěné konstrukce na které se firma zaměřuje. Se stezkami spojené obrábění velkého dřeva se podnik snaží přesunout do hvězd, zatím jsou ale na začátku tohoto procesu. Do dojných krav spadly sádrokartony a střechy. Oba produkty společnost už dělá spíš jen doplňkově a z nich vydělané peníze se snaží zúročit na hvězdách a otaznících. Do psů byly zařazeny jen dva produkty, a to zemní práce a rekonstrukce. Aby společnost mohla růst ve směru zemních prací, potřebovala by investovat poměrně velké částky do techniky. Rekonstrukce jsou hodně náročné a vedení už je nechce nadále provádět. Přestože by se společnost chtěla radši vyhýbat psům, ne vždy je to vhodné. V minulosti často zakázku typu hvězdy následovala zakázku typu psa, ale protože přišla po velmi pozitivní zakázce a byla pro dobrého obchodního partnera, tak se udělala. Přestože společnost tyto zakázky nechce dělat a nevydělá na nich tolik, občas je dobré vyjít obchodnímu partnerovi vstříc, posílí to obchodní vztahy. Lze to brát jako investici do budoucna, kdy potom obchodní partner může přijít s lepšími podmínkami anebo zajímavější zakázkou.

### 5.1.3 Porterův hodnotový řetězec

Porterův hodnotový řetězec rozděluje podnik na jeho strategicky významné činnosti, čímž napomáhá porozumět rozložení nákladům. Lepším porozuměním nákladů lze pak určit možné ztrátové oblasti anebo oblasti co by potřebovali finančně posílit. Tím podnik může zesílit svou konkurence schopnost na trhu. Současnými dvěma hlavními produkty podniku jsou stezky korunami stromů a dřevostavby. Tyto produkty jsou výsledkem hodnototvorného řetězce, který bude blíže přiblížen. Tento řetězec bude popisovat, zdali se opravdu jednotlivé procesy podílejí na tvorbě hodnoty a v jaké míře. Hodnotový řetězec společnost

ACOBRADO s.r.o. v minulosti ještě nikdy netvořila. Bude vytvořen na základě řízených rozhovorů s vedením společnosti a vypracovaných analýzách v rámci práce.

Celý proces začíná poptávkou od zákazníka, poté následují jednotlivé hodnototvorné činnosti v rámci podniku. Tyto činnosti se nazývají primární činnosti podniku. Jednotlivá činnosti může obnášet využití více podnikových útvarů a skládat se z více menších činností. Pro účely snadného porozumění řetězce byly vybrány obecnější procesy, jež budou dále rozepsány do jednotlivých činností podniku.

Primární činnosti podniku:

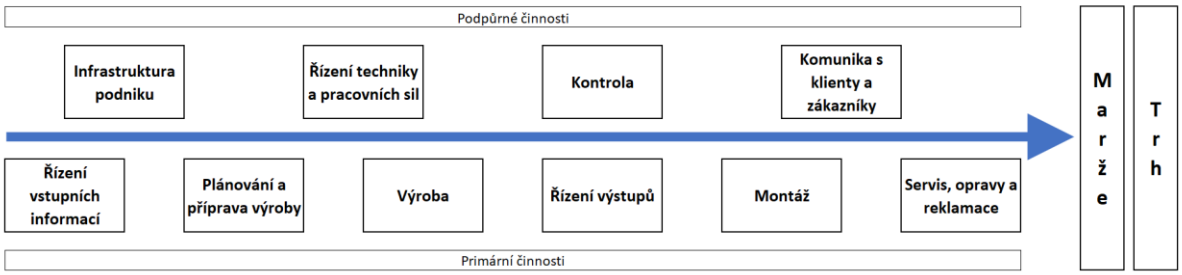
- Řízení vstupních informací
- Plánování a příprava výroby
- Výroba
- Řízení výstupů
- Montáž
- Servis, opravy a reklamace

Primární činnosti by nemohly fungovat bez činností sekundárních neboli podpůrných. To jsou ty činnosti podniku, které nejsou zřejmé na první pohled, protože se na přidávání hodnoty přímo nepodílejí. Jsou ale nezbytné, protože udržují primární činnosti v plynulém chodu.

Podpůrné činnosti podniku:

- Infrastruktura podniku
- Řízení techniky a pracovních sil
- Kontrola
- Komunikace s klienty a zákazníky

Na základě těchto činností podniku byl vytvořen hodnotový řetězec podniku. Na tom jsou vidět primární i podpůrné činnosti podniku vedle sebe, jejich směr určuje šipka mezi nimi. Na konci řetězce nesmí chybět marže a trh, jinak by podnik nemohl být výdělečný.




**Obrázek 5-11: Porterův hodnotový řetězec společnosti ACOBRADO s.r.o.**

## Primární činnosti podniku

Jak již bylo zmíněno, primární činnosti podniku tvoří přidanou hodnotu na výrobku, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Každý výrobní podnik proto musí nějaké mít, jinak by nemohl fungovat a udržet se na trhu.

### Řízení vstupních informací

Náplní tohoto procesu je příjem poptávky, zpracování nabídky, přípravy smluv, zpracování výkresové dokumentace, případně návrhu vlastního výrobku. Protože je společnost malá a zaměstnává jednotky zaměstnanců, nemá obchodní oddělení. Tuhle aktivitu zajišťuje vedení společnosti. Co se týče zpracování výkresové dokumentace, využívá společnost služeb externí firmy.

### Plánování a příprava výroby

Náplní tohoto procesu je objednávání materiálu, pohyb materiálu, zaskladňování a vyskladňování, řešení kooperací, plánování výroby. Nákup materiálu, kooperace a plánování výroby řeší vedení společnosti. Pohyb materiálu, zaskladňování a vyskladňování vyřizují zaměstnanci.

### Výroba

Náplní tohoto procesu je výroba výrobků, polotovarů a kompletace výrobků. Tyhle činnosti zajišťují téměř vždy zaměstnanci, pouze při výjimečně složitých výrobcích zasahuje vedení, aby se ujistilo, že nedojde k výrobě zmetku.

### Řízení výstupů

Náplní tohoto procesu je kompletace zakázek, uskladnění hotových výrobků nebo odvezení hotových výrobků zákazníkovi podle typu výrobku a domluvy se zákazníkem, vyřízení expedice, zpracování dokladů s tím spojených. Zde vedení společnosti řeší pouze kompletaci zakázek a zpracování dokladů. Uskladnění, odvezení výrobku a expedici vyřizují zaměstnanci.

Montáž

Náplní tohoto procesu je plánování montáže, zavážení stavby materiálem a výrobky, montáž samotná, řešení bezpečnosti zaměstnanců, v případě práce v zahraničí ubytování. Vedení společnosti zajišťuje plánování montáže, bezpečnost a při práci v zahraničí ubytování. Zaměstnanci společnosti se starají o zavážení materiálu a výrobky a montáž.

Servis a opravy

Náplní tohoto procesu je servis výrobků na místě (např. na stezku korunami stromů společnost dává záruku 20 let), dodržování bezpečnosti výrobků, řešení reklamací, oprav a stížností a využití odpadů (společnost negeneruje žádný odpad). Vedení společnosti zajišťuje dodržování bezpečnosti výrobků, řešení reklamací, oprav a stížností a využití odpadů. Zaměstnanci zajišťují servis výrobků na místě.

**Podpůrné činnosti podniku**

Podpůrné činnosti zajišťují, jak již bylo řečeno, hladký chod primárních činností podniku a jsou nezbytné pro správné fungování podniku.

Infrastruktura podniku

Infrastruktura podniku je plochá. Společnost se skládá jen z vedení společnosti a jejích zaměstnanců. Náplní infrastruktury společnosti ACOBRADO s.r.o. je vedení společnosti jako takové, zajišťování lidských zdrojů a účetnictví. Vedení společnosti má na starosti jednatel společně se zajišťováním lidských zdrojů. Účetnictví a finance zajišťuje podniku externí firma.

Řízení techniky a pracovních sil

Náplní tohoto procesu je servis a údržba techniky a strojů, řízení a umístění techniky a pracovních sil (působení i mimo Českou republiku), nákup nových strojů, nástrojů, zařízení, techniky, pozemků nebo budov, správa budov a pozemků. Vedení společnosti v rámci tohoto procesu zařizuje řízení a umístění techniky a pracovních sil, nákup nových strojů, nástrojů, zařízení, techniky, pozemků nebo budov a správu budov a pozemků. Zaměstnanci společnosti obstarávají servis a údržbu techniky a strojů.

Kontrola

Náplní tohoto procesu jsou vstupní a výstupní kontroly, kontrola minimalizace odpadu a jeho využití, řízení kvality výrobků. Vedení společnosti zajišťuje řízení kvality a využití odpadu. Vstupní a výstupní kontroly a minimalizaci odpadu zajišťují jak zaměstnanci, tak vedení podle typu výrobku.

Komunikace s klienty a zákazníky

Náplní toho procesu je komunikace s klienty a zákazníky, a to jak stávajícími, tak budoucími, správa webových stránek a sledování vývoje trhu. Všechny tyto aktivity zajišťuje vedení společnosti.

**Shrnutí**

Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává jednotky zaměstnanců, není Porterův hodnotový řetězec tak pestrý, co se infrastruktury týče. Jednotlivé činnosti se dělí pouze mezi vedení a zaměstnance podniku. Silnou stránkou podniku se jeví být zaměstnanci, společnost je poměrně vybíravá, co se zaměstnanců týče, a proto si je vedení jisté, že se na své zaměstnance může plně spolehnout v úlohách, které jim zadává. Jako slabší stránku společnosti vnímám to, že společnost vede jen jedna osoba. Při expanzi ale toho na vedení spadá už opravdu hodně a do budoucna by bylo vhodné popřemýšlet o tom, jak rozdělit úkoly vedení mezi více lidí, tím pádem by se na to mohly více soustředit. Co se společnosti týče jako takové, jeví se poměrně stabilně. Při montážích pracuje jako tým a všichni táhnou za jeden provaz. Poměrně hodně se v podniku řeší vztahy mezi zaměstnanci a udržuje se pracovní pohoda, pravděpodobně je zapříčiněno tím, že majitel společnosti se často účastní výroby a dalších každodenních aktivit a snaží se udržovat dobré vztahy, což je super. Podnik aktuálně roste a potřeboval by nabrat více zaměstnanců. Relativně velký poměr kusové výroby to komplikuje, protože nikdo učený z nebe nespadl a zaučení by zde trvalo dlouho a v současné době nikdo ze společnosti na to nemá čas. Do budoucna se na to ale podnik bude muset více zaměřit jinak neporoste. Podnik se zakázkami blíží své maximální kapacitě.

## 5.2 Analýza vnějšího prostředí

První vypracovanou analýzou bude analýza PEST, která se zaměřuje na Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické okolí podniku. Druhou metodou bude ABC analýza, která ověří majoritní zákazníky podniku a určí, kteří zákazníci generují podniku největší příjmy. Třetí analýzou bude Porterova analýza pěti sil. Tato analýza popisuje pět sil, které působí na podnik. Tyto síly jsou: riziko vstupu nových konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků. Jako poslední analýza v této kapitole bude vypracována SWOT analýza. Je schválně až jako poslední, protože kombinuje vlivy vnitřního i vnějšího prostředí. Tato analýza popisuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku.

### 5.2.1 PEST analýza

PEST analýzu tvoří čtyři okruhy, jejichž první písmena tvoří název analýzy – PEST. Tyto okruhy jsou Politicko-správní, Ekonomický, Sociální a demografický a Technologický. V případě rozšíření na analýzu PESTLE se lze zabývat ještě okruhem Legislativním a Ekologickým.

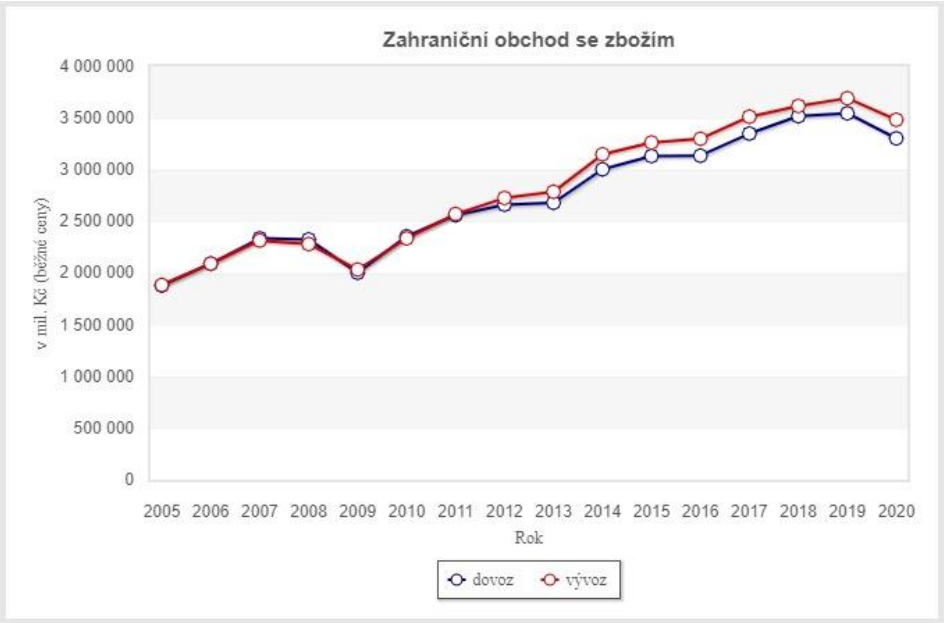
**Politicko-správní faktor**

Antimonopolní opatření – V České republice funguje Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, také nazývaný jako antimonopolní úřad, který dohlíží na ochranu hospodářské soutěže a zadávání veřejných zakázek.

Zákony o ochraně životního prostředí – Česká republika má soubor zákonů popisujících ochranu životního prostředí. Oproti zahraničním zemím a Evropské unii ale nejsou dosud tak

přísné a v budoucnu se očekává jejich zpřísnění. Například užívání vozidel v centrech, emisní normy, snižování spalovacích motorů a náhrada pohonných jednotek za elektromotory. [37]

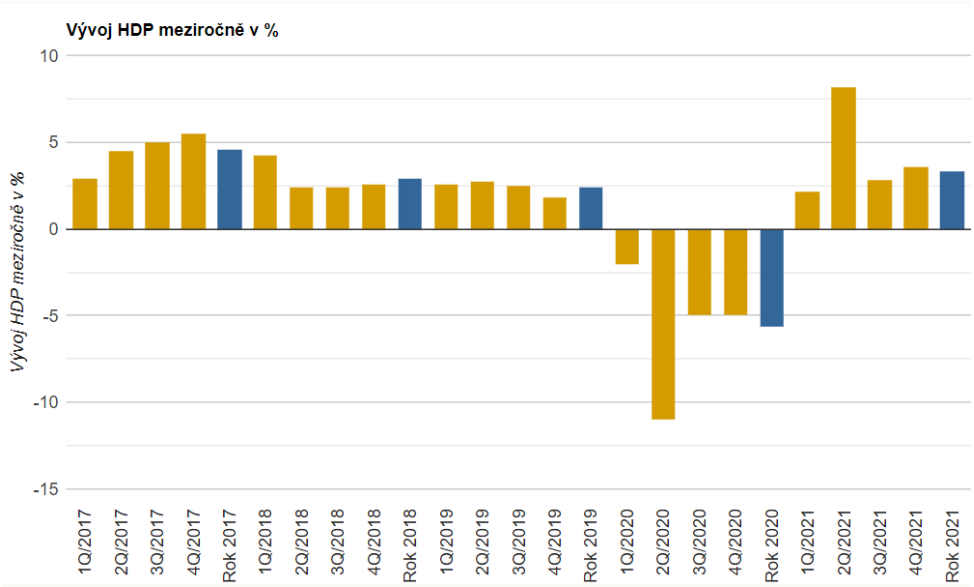
Regulace zahraničního obchodu – Regulace zahraničního obchodu České republiky je minimální, ČR patří k vysoce otevřeným ekonomikám, což podporuje vývoz a dovoz zboží a zvyšování celkového HDP. Celkový trend vývozu i dovozu zboží roste, akorát v roce 2020 byl o pár jednotek procent menší. To bylo způsobeno pandemií COVID-19. Do budoucna se opět očekává růst zahraničního obchodu. [38]




**Obrázek 5-12: Zahraniční obchod [38]**

### Ekonomický faktor

HDP – Hrubý domácí produkt za rok 2021 vzrost na 3,3 %. V roce 2020 byl v záporných číslech - 5,6 %. Tyto hodnoty byly nejhorší od roku 1991 kdy meziroční HPD dosáhl -11,6 %. Propad roku 2020 byl zapříčiněn pandemií COVID-19. Prognózy na první čtvrtletí roku 2022 ukazují růst na 4 %. Společně s růstem ekonomiky ČR poroste i poptávka po výrobkách společnosti. [28]



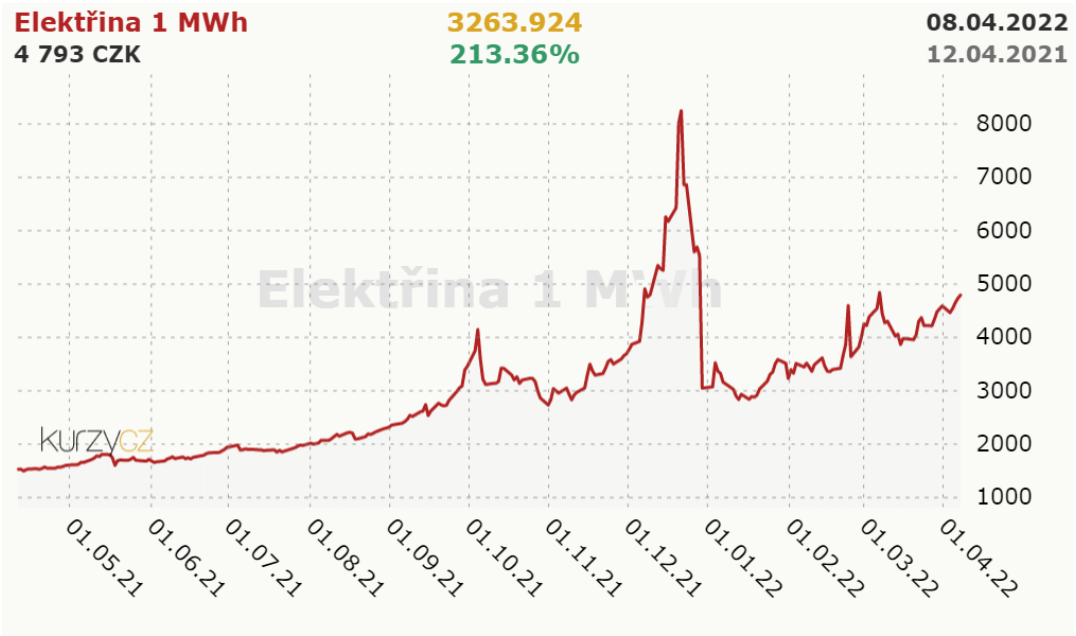

**Obrázek 5-13: Vývoj HDP [28]**

Nezaměstnanost – Nezaměstnanost ČR dlouhodobě patří k nejmenším v EU. Evropský statistický úřad (Eurostat) ve zprávě ze 3.3.2022 dokonce uvedl, že v lednu roku 2022 byla nejnižší nezaměstnanost v eurozóně právě v České republice, kdy hodnota nezaměstnanosti klesla na pouhých 2,2 %. Pro srovnání průměrná hodnota nezaměstnanosti v EU v lednu 2022 byla 6,2 % a nejhůře na tom bylo Řecko se 13,3 %. Takto nízké hodnoty podporují růst české ekonomiky a tím i objem peněz, který občané mají. To napomáhá růstu poptávky po produktech společnosti. [29]

Inflace – Inflace k lednu 2022 byla v České republice 11,1 %. Průměrná roční inflace za rok 2021 byla pouhých 3,8 %. Skokový nárůst inflace vychází z Ruské agrese vůči Ukrajině. Prognóza na rok 2022 je 12,3 %. Taková míra inflace značně zpomalí růst české ekonomiky a dočasně znehodnotí českou korunu. Pro rok 2023 bude dle ministerstva financí míra inflace nižší 4,4 %. [30]

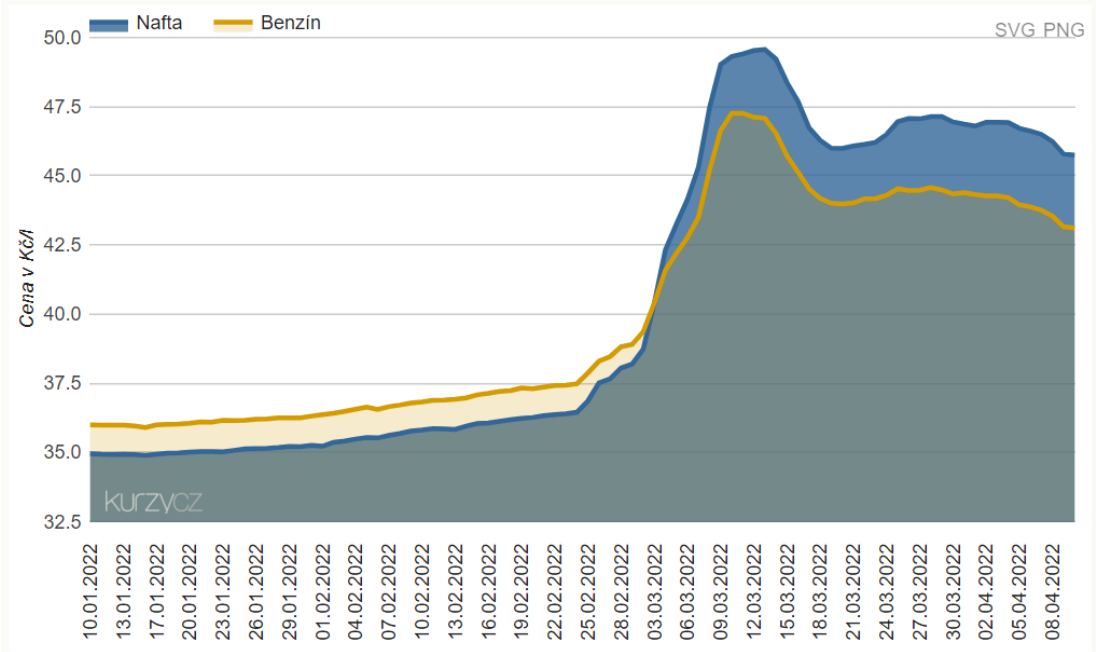
Průměrná mzda – Průměrná mzda v České republice ve čtvrtém čtvrtletí roku 2021 oproti stejnému období minulého roku vzrostla o 4,0 % na 40 135,-. To není špatné. Problém je, že spotřebitelské ceny ve stejném období vzrostly o 6,1 %. Proto průměrná mzda v poměru ke spotřebitelským cenám klesla o 2,1 %. Je to způsobené Ruskou agresí vůči Ukrajině. Komplikuje to růst české ekonomiky a tím pádem to může nepřímo ovlivnit i zájem o výrobky společnosti. [31]

Vývoj cen elektřiny – Dle webu kurzy.cz je cena 1 MWh elektřiny 4 793,-. Za poslední rok cena elektřiny vzrostla o více jak 300 %. Ve stejném období roku 2021 byla 1 MWh za 1 508,-. Ceny rostou kvůli zdražování emisních povolenek, odstavování jaderných elektráren v Německu a nejistotě ve světě způsobené Koronavirovou pandemií a nyní i Ruskou agresí vůči Ukrajině. [32]




**Obrázek 5-14: Vývoj cen elektřiny [32]**

Vývoj cen paliv – Dle webu kurzy.cz je průměrná cena nafty ke dnešnímu dnu 46,24,-. U benzínu je to trochu lepší 43,54,-. Za skokový nárůst ceny pohonných hmot je zodpovědná ruská agrese vůči Ukrajině, tím způsobený pokles hodnoty koruny a Ruské výhružky, že zavřou kohoutky a do Evropy přestanou posílat paliva úplně. Ještě před dvěma měsíci se pohybovala průměrná cena pohonných hmot okolo 35 a 36 korun. Vzhledem k tomu, že společnost vlastní a pracuje se stroji a dováží si materiál samotná, ovlivní ji tato skutečnost více než zdražování energií. [33]




**Obrázek 5-15: Vývoj cen paliv [33]**

**Sociálně-kulturní faktor**

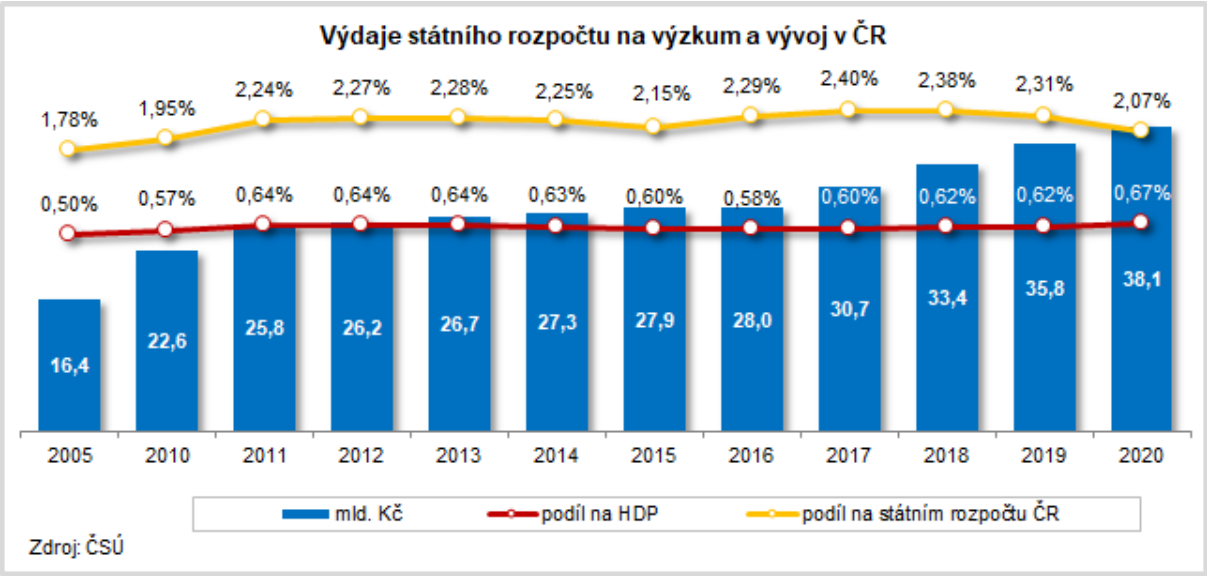
Demografický vývoj populace – V posledních letech demografickým vývojem populace České republiky zamávala pandemie COVID-19. Dle Ministerstva zdravotnictví a Českého statistického úřadu od začátku pandemie na COVID-19 zemřelo 39 467 lidí (od vypuknutí v březnu 2020). Přírůstek za rok 2020 byl pouhých 7 838 obyvatel oproti roku 2019, kdy stejná hodnota činila 44 139. Roku 2021 hodnoty opět rostou a dosahují hranice 21 871. Za rok 2021 přitom ČSÚ eviduje největší úbytek za posledních dvacet let -28 098. Celkem se ale do Čech ten samý rok přistěhovalo 49 969, takže populační hodnoty rostou. V budoucnu lze očekávat růst populace s přílivem Ukrajinců prchajících před válkou. Podnik by mohl dané situace využít, protože současně zaměstnává dva ukrajinské zaměstnance. Ti by mohli pomoct s řízením a zaměstnáním nově příchozích ukrajinských migrantů co budou hledat zaměstnání. [34]

Mobilita – Obyvatelé České republiky se často stahují do větších měst za prací, nejčastěji je tento trend je nazýván pragocentrismus, kdy obyvatelé opouštějí méně atraktivní oblasti a stěhují se za prací do hlavních měst. Toto stěhování výrazně ovlivňuje výše nájmů v daných hlavních oblastech, které aktuálně jsou jedny z nejvyšších v historii. Společnost je situovaná na Plzni-severu. Plzeň jakožto hlavní město západočeské kraje, může fungovat jako tzv. sběrný bod, což by mohlo napomáhat společnosti najít nové zaměstnance.

Vzdělanost – Průměrné vzdělání v České republice postupně roste, přestože zájem o vysoké školy a vyšší odborné školy lehce upadá. Celkový počet obyvatel s úplným dokončeným základním vzděláním roste. [35]

**Technologický faktor**

Výdaje na výzkum a vývoj – Výdaje na výzkum a vývoj každoročně rostou. Roku 2019 činily tyto výdaje 35,8 miliard. Roku 2020 to bylo dosud rekordních 38,1 miliardy. Společnost samotná se dosud vývojem nezabývá, maximálně v rámci výrobních postupů, které sama vytváří. V případě, že by byl vynalezen stroj, který by dokázal kmen stromu obrobit lépe než lidé, může dojít k určitým změnám pozic na trhu, tento stroj by ale byl velmi specifický a dosud nic nenapovídá tomu, že by k tomu mělo dojít v blízké době. [36]




**Obrázek 5-16: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR [36]**

### Shrnutí

V rámci metody byly popsány jednotlivé faktory ovlivňující podnik. Celkově převyšují pozitivní vlivy na podnik. Jednotlivé faktory výrazně ovlivnila pandemie COVID-19 a ruská agrese vůči Ukrajině. Největší vlivy na podniky mají Ekonomické a Politicko-správní faktory. Naštěstí pro společnost většina z nich je kladných, což podporuje budoucí růst společnosti.

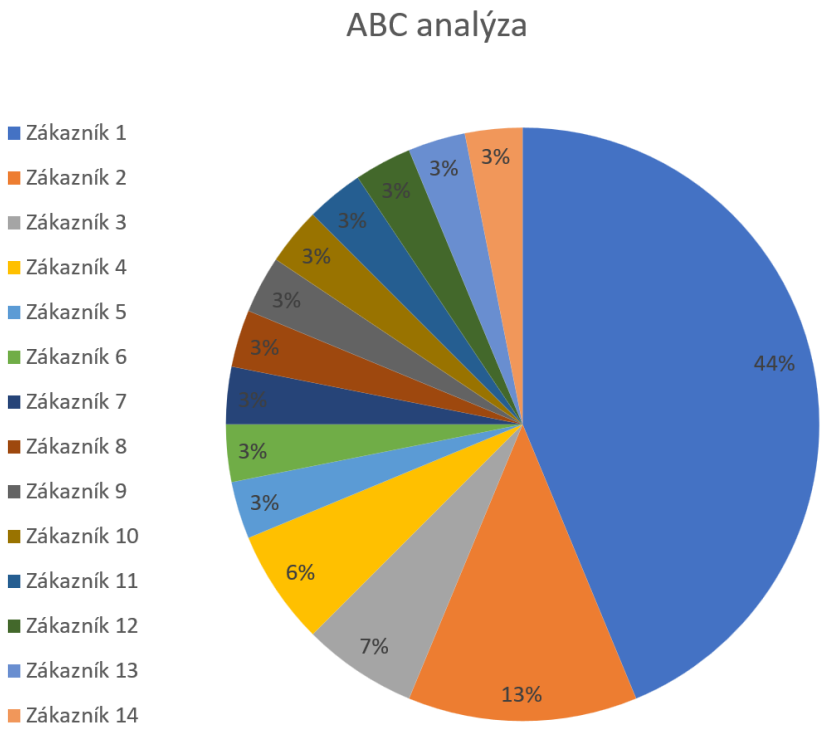
## 5.2.2 ABC analýza

Využijeme ABC analýzu pro identifikování zákazníků. Je jasné, že k dlouhodobě ověřeným zákazníkům, kteří společnosti zajišťují práci se podnik bude chovat jinak než k nově příchozím. Proto budou všichni zákazníci za posledních devět let zapsání do tabulky vedle počtu zakázek za dobu fungování společnosti. Zákazníci budou porovnání mezi sebou na základě počtu zakázek, které pro ně společnost ACOBRADO s.r.o. vykonala.

| Poměr zákazník | Číslo zákazníka | | Procenta zakázek |
|---|---|---|---|
| 28,50% | Zákazník 1<br>Zákazník 2<br>Zákazník 3<br>Zákazník 4 | | 69,75% |
| 71,50% | Zákazník 5<br>Zákazník 6<br>Zákazník 7<br>Zákazník 8<br>Zákazník 9<br>Zákazník 10<br>Zákazník 11<br>Zákazník 12<br>Zákazník 13<br>Zákazník 14 | | 30,25% |
| SUMA | | | 100% |
| 30% zákazníků ≒ 70% zakázek | | | |

**Obrázek 5-17: ABC analýza zákazníků [23]**

Na obrázku je vidět, že přibližně 30 % zákazníků tvoří přibližně 70 % veškerých zakázek, které firma realizovala od jejího založení. Těchto horních 30 % zákazníků tvoří takzvané zákazníky klíčové, neboť z nich má společnost nejvíce peněz a z dlouhodobé spolupráce benefitují obě strany. Zákazníci č. 1 a č. 2 se zaměřují na stezky v korunách stromů. Zákazníci č. 3 a č. 4 jsou fyzické osoby, kteří byli nadmíru spokojeni se svými dřevostavbami, a tak v rámci několika let po společnosti chtěli další zakázky.




**Obrázek 5-18: ABC analýza detailně v grafu**

Na grafu je vidět konkrétní zastoupení jednotlivých zákazníků. Zákazník č. 1 je společnost, která má na starosti stezky korunách stromů v zahraničí (Erlebnis Akademie AG). Zákazník č. 2 je společnost, která má na starosti stezky v korunách stromů v České republice (Zážitková Akademie a.s.). To jsou opravdu ti klíčový zákazníci, kteří jsou pro společnost nejpodstatnější. Zákazníci č. 3 a č. 4 jsou dlouhodobý obchodní partneři. Tito všichni jsou pro podnik velmi důležití a společnost by na to měla brát ohledy a takzvaně si je držet nablízku a v případě potřeby udělat maximum pro jejich uspokojení.

Tržební zastoupení zákazníků v letech 2018–2020:

| Podíl zákazníků na tržbách v letech 2018 - 2020 | | | |
|---|---|---|---|
| **Poměr zákazníka** | **Číslo zákazníka** | | **Procenta tržeb** |
| 20% | Zákazník 1 | | 83,66% |
| 80% | Zákazník 10 | | |
| | Zákazník 11 | | |
| | Zákazník 12 | | |
| | Zákazník 13 | | 16,34% |
| SUMA | | | 100,00% |
| 20 % zákazníků ≐ 80 % tržeb | | | |

**Obrázek 5-19: Podíl zákazníků na tržbách. Zdroj – vnitropodnikové dokumenty.**

Na obrázku výše je vidět, že v letech 2018–2020 téměř 84 % veškerých tržeb pocházelo od jednoho zákazníka. V těchto letech měla společnost pouze 5 zákazníků a stavěly se čtyři stezky v korunách stromů, všechny byly v zahraničí. Zde se ukazuje reálná demonstrace Paretova pravidla 80/20. Zákazník č. 1 je majoritním zákazníkem jak v počtu zakázek, tak v tržbách.

**Shrnutí**

Při vypracování ABC analýzy byli porovnání zákazníci a počet zakázek, který během let podniku zadali. Poté byl vytvořen detailní rozpad během tří let, kdy bylo k zákazníkům vypsáno i výše jejich pohledávek. Na základě těchto tabulek byl identifikován majoritní zákazník. Tomuto zákazníkovi by se měla společnost maximálně věnovat a ideálně splnit všechny jeho přání. Pokud tento trend bude pokračovat, může si společnost dovolit přijímat i méně ziskové zakázky od tohoto zákazníka, protože si bude jistá, že se ji to vrátí na jiných zakázkách. Může to být bráno jako investice do budoucna.

### 5.2.3 Porterova analýza pěti sil

Tato analýza popisuje konkurenční prostředí společnosti pomocí pěti nejvýznamnějších sil, které působí na podnik. Tyto síly výrazně ovlivňují strategické chování

podniku. Při podrobném rozebrání jednotlivých sil lze odvodit míru konkurence a ziskovost daného okruhu. Každá síla bude ohodnocena na škále od jedné do deseti, podle toho, jak velkou silou působí. Při tomto typu hodnocení platí, že jedna odpovídá minimálnímu vlivu na podnik, kdežto deset je konkurence maximální. Analýza bude vypracována na dvou nejziskovějších produktech společnosti – stezkách v korunách stromů a dřevostavbách.

Jednotlivé síly působící na podnik jsou:

- Riziko vstupu nových konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Smluvní síla odběratelů
- Smluvní síla dodavatelů
- Hrozba substitučních výrobků

**Riziko vstupu nových konkurentů**

Riziko vstupu nových konkurentů na trh se stezkami korunami stromů je malé. Přitom kapitálové požadavky při vstupu na tento typ trhu nejsou nijak extra velké. Přechod zákazníka k jinému dodavateli by v podstatě znamenalo jen poslání zakázky nějaké jiné společnosti. Důvod, proč si vedení firmy je svou pozicí tak jisté, je, že ostatní firmy nemají dostatečné zkušenosti a při stavbě těchto specifických konstrukcí hraje know-how obrovskou roli. Dnešní vedení společnosti ACOBRADO s.r.o. se účastnilo prvních pilotních zakázek stezek v korunách stromů již roku 2009. Tenkrát ještě jako zaměstnanci německé tesařské firmy. Po postavení dvou stezek v Bavorském lese (2009) a na Lipně (2012), byla založena společnost ACOBRADO s.r.o. bývalým zaměstnancem oné tesařské firmy. Přímo za účelem montáže stezek v korunách stromů, protože si byl jist, že to zvládne mnohem levněji. Od té doby tento podnik spolupracuje s německými investory, vyhrává zakázky a sbírá zkušenosti, díky kterým dokáže postavit stezku zhruba ve třikrát kratším čase než jakákoliv konkurence bez zkušeností. Tím samozřejmě výrazně klesají i náklady a podniku se proto stále daří vyhrávat zakázky stezek v korunách stromů. Firmy, ať zahraniční nebo české, které by chtěly na trh vstoupit se nemohou dostat na konkurence schopnou cenu.

Náročnost stavby těchto stezek v korunách stromů je dána patenty, které si investiční společnost Erlebnis Akademie AG nechala v minulosti patentovat. Jde o specifický typ konstrukce, který využívá na podporu chodníku trojnožky. Tyto trojnožky jsou specifické tím, že používají minimální podíl železa, a tudíž nenarušují tolik krajinu. Vizuálně vypadají, že do toho lesa prostě patří. Ze železa jsou vyrobeny jen „patky“, které se betonují u každé nohy do země a poté talíř. Spojení mezi patkou a talířem je tvořeno očištěným kmenem stromu. Toto je to místo, kde vstupuje do hry zkušenost. Tyto kmeny, se kterými pracují zaměstnanci společnosti, jsou pokaždé jiné. Nikdy se nestane, že by dva kmeny byly identické. Jde o to, že tyto kmeny se musejí nejdříve ručně očistit od kůry, žádný stroj na trhu zatím není schopný očistit ten kmen tak jako člověk. Jakmile je kmen očištěný musí být správně určena pozice kmenu v trojnožce a poté se ručně vyřežou konce tak, aby se na ně dala uchytit „patka“ a „talíř“. Je tudíž nezbytná poměrně velká míra zkušenosti. V případě, že ten, kdo chce tuhle konstrukci vyrábět a montovat tyto zkušenosti nemá, exponenciálně vzrůstá časová náročnost projektu a tyto zkušenosti se netvoří ze dne na den. Pro vstup jiné společnosti na tento trh by bylo nutné, aby si ta společnost vytvořila toto know-how, jenže takové know-how se

nevytvoří na jedné zakázce ale minimálně na třech, a to by se investorům tak prodražilo, že jim to za to nestojí. Nejde pouze jen o stavbu trojnožek, jsou i další akce v rámci takové stavby, které jsou poměrně složité a vyžadují větší pozornost. Tohle je ale asi ta nejvýznamnější z nich. Dle vedení podniku v rámci české republiky není jediná firma, která by se na daném trhu mohla podniku rovnat. Ze zahraničních firem se nabízí jen jedna jako potenciální konkurence, ty se se stezkami už setkali ale ne v rámci dřevěné konstrukce nýbrž železné, a to na rozhledně. I ta by ale potřebovala minimálně jednu, spíše dvě zakázky na vytvoření know-how.

Hrozba odchodu zaměstnanců a založení jejich vlastního konkurenčního podnikání je malá. Za prvé zaměstnanci se v podniku moc často nemění, protože se jedná o poměrně lukrativně ohodnocené pozice a nikdo ze zaměstnanců si nestěžuje. Za druhé všechny zaměstnance řídí jeden člověk, a to majitel firmy. On jediný má kompletní přehled o dění na stavbě, rozděluje práci, domlouvá stroje a komunikuje s německými investory. Celá stavba závisí na něm. Třetím bodem by byla jazyková bariéra zaměstnanců, německy mluví pouze majitel.

**Obrázek 5-20: Trojnožka – Stezka korunami stromů Usedom, Německo [23]**

**Obrázek 5-21: Obrábění dlouhého dřeva – Sulkov [23]**

Pokud se podíváme na zbylé produkty společnosti, například dřevostavby nebo dřevěné konstrukce, konkurence je obrovská a riziko, že na trh vstoupí někdo další je též velká. Jediné, co tomu trochu brání je, že trh v okolí Plzně se dřevostavbami je poměrně nasycený. Podnik se proto zaměřuje na stezky v korunách stromů jako hlavní výrobek. Dřevostavby v podstatě staví jen výjimečně v čase, kdy se zrovna nepřipravují stezky korunami stromů.

Riziko vstupu nových klientů do trhu se stezkami korunami stromů je minimální, proto hodnotím 2. V rámci zbylých výrobků, konkurence značně roste. U dřevostaveb nebo dřevěných konstrukcí je riziko vstupu nových konkurentů vysoká. Trh s dřevostavbami a dřevěnými konstrukcemi je v Plzeňském kraji poměrně nasycený. Z důvodu nasycení hodnotím 6.

**Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Co se trhu se stezkami týče, ACOBRADO s.r.o. zatím nemá konkurenci. To mu dovoluje použití větší páky při vyjednávání s investory.

Co se týče dřevostaveb a dřevěných konstrukcí. Konkurence je veliká, v okolí Plzně se nachází hned několik dalších firem zabývajících se podobnými nebo stejnými výrobky. Není to ale rivalita jako taková. Vzhledem k tomu, že dosavadním hlavním cílem podniku není stavět dřevostavby na území české republiky ale spíše naplňovat přání německých zákazníků. Tak společnost nebojuje agresivně o své místo na tomto trhu, stačí ji jedna nebo dvě zakázky ročně, aby vyplnila mezeru mezi stezkami. Výhoda, kterou ACOBRADO s.r.o. má, vůči konkurenci na trhu s dřevostavbami, je, že nejsou vázaní žádnými omezeními, protože vyrábějí všechno ručně. Velké společnosti, které stavějí mnoho dřevostaveb mají většinou několik vzorů, a staví jen ty. Mají na to připravené stroje a jsou na těch pár staveb perfektně připraveni. Pokud ale zákazník bude chtít atypický model, bývá to většinou hrozně drahé.

ACOBRADO s.r.o. má v tomhle výhodu, protože vyrábějí všechno ručně, tudíž jsou schopni flexibilně reagovat na poptávku a není pro ně problém vyrobit téměř jakýkoliv atyp.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v rámci stezek korunami stromů je prakticky nulová. Tudíž hodnotím nejmenším možným počtem 1. Rivalita na trhu s dřevostavbami a dřevěnými konstrukcemi je vysoká, ale protože podnik má výhodu při stavbě atypických staveb hodnotím 7.

**Smluvní síla odběratelů**

Smluvní síla odběratelů na trhu stezek v korunách stromů není nijak dramatická. Společnost aktuálně nemá konkurenta, což ji velmi pomáhá při strategickém vyjednávání se zákazníky. Investoři ale vědí, že ACOBRADO s.r.o. jejich zakázky potřebuje. Vyjednávací síly se tedy spíše vyrovnávají. Obě strany spolupracují na stezkách korunami stromů již velmi dlouho, respektují se a mají mezi sebou nastavenou nepsanou finanční politiku. Jak zákazník, tak podnik mají dobrý přehled o cenách a snaží se dodržovat určité standardy, protože se potřebují navzájem. Samozřejmě občas se výchylky z kalkulací objeví. Vždy ale vycházejí z logických důvodů a ani jedna ze stran se nesnaží zbytečně netlačí ceny výš, než je potřeba. Z pravidla se ceny zvyšují jen kvůli vnějším ekonomickým vlivům. Například kvůli inflaci nebo nedostatku stavebního materiálu.

V rámci dřevostaveb a dřevěných konstrukcí je smluvní síla zákazníků ovlivněna počtem zakázek ročně. ACOBRADO s.r.o. aktuálně nestíhá stavět více jak dvě dřevostavby ročně a sehnat zakázku nebo dvě nebyl nikdy problém. Spíše se o ty dvě místa ročně zákazníci perou mezi sebou. Doposud nebyla nouze o zakázky na dřevostavby, a tak ACOBRADO s.r.o. mělo o něco lepší vyjednávací pozici než zákazník.

Smluvní sílu odběratelů na trhu se stezkami korunami stromů je spíše průměrná, protože obě poloviny se potřebují navzájem a nechtějí si dělat zbytečné problémy. Proto hodnotím střední hodnotou 5. V rámci dřevostaveb a dřevěných konstrukcí je vyjednávací síla kupujících o něco menší, protože zakázek je dostatek. Až dojde na nouzi o zakázky dřevostaveb, stav se pravděpodobně otočí. Nyní hodnotím 4.

**Smluvní síla dodavatelů**

Podnik pro výrobu stezek potřebuje specifickou dřevinu. Tou je borovice Douglaska. Jako jedna z mála splňuje statické požadavky na stezky, aniž by se musela mořit nebo natírat ochranným nátěrem. Problém je, že v tuzemsku se téměř vůbec nenachází. V české republice roste pouze na dvou místech, a to na Moravě a u Písku. Nároky na kvalitu a rozměr jsou poměrně vysoké, a proto bývá obtížené ji sehnat v potřebném množství. Další poměrně blízký zdroj, kde se tato dřevina vyskytuje je Bavorský les. Protože je tato dřevina tak specifická a ojedinělá, je společnost ACOBRADO s.r.o. nucena brát téměř všechny nabídky co dostane a téměř za jakékoliv peníze. Tudíž vyjednávací síla dodavatelů je vysoká.

Podnik v současné době vyjednává o skladovacích prostorech ve výrobním areálu, kde působí. Pokud se podaří dohodnout se s majiteli areálu, vytvoří zde sklad, čímž chce snížit obchodní sílu dodavatelů materiálu.

Co se týče dřevostaveb, je vyjednávací síla dodavatelů a podniku poměrně vyrovnaná. Podnik odebírá dřevo poměrně ve velkém množství. V menších rozměrech, které už jsou běžné, má páky a dokáže jednat o ceně.

Poptávka dlouhého dřeva je poměrně ojedinělá a náročná, a proto mají dodavatelé větší páky, přestože toho dřeva odebírá podnik hodně. Podnik to dřevo potřebuje za každou cenu jinak se zastaví výroba. Proto hodnotím smluvní sílu dodavatelů 8. Co se týče kratšího dřeva na dřevostavby a dřevěné konstrukce, je pozice podniku lepší. Podnik je zvýhodněný velkým odběrem. Proto hodnotím 4.

### Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků není vysoká. Vychází to z toho, že na tento typ konstrukce jsou patenty a ochranné známky. Jakýkoliv jiný typ konstrukce stezky v korunách stromů je výrazně finančně náročnější. Další zásadní bod je již zmíněné know-how. Kombinace těchto dvou skutečností zajišťuje poměrně bezpečný trh pro společnost ACOBRADO s.r.o. Jediná společnost, která se přibližuje výrobkem je Taros Nova. Tato společnost již postavila dva podobné projekty, nýbrž jejich konstrukce je kovová, tudíž tolik nesplyne s okolní přírodou. Dalším důvodem, proč pravděpodobně nehrozí substituce jejich výrobkem je, že cena jejich podobného projektu stála o třetinu víc. [24][25]

Co se týče dřevostaveb. Duplikátů je hodně, ale že by něco mohlo nahradit dřevostavby, to zatím nevypadá. Na trh by musel přijít nějaký úplně nový produkt, o kterém zatím nikdo neví. Šance, že přijde je minimální.

Hrozba substituce výrobku společnosti ACOBRADO s.r.o. nehrozí. Hodnotím 2 oba výrobky.

### Shrnutí

| | Stezky v korunách stromů | Dřevostavby a dřevěné konstrukce |
|---|---|---|
| Riziko vstupu nových klientů | 2 | 6 |
| Rivalita mezi stávajícími konkurenty | 1 | 7 |
| Smluvní síla odběratelů | 5 | 4 |
| Smluvní síla dodavatelů | 8 | 4 |
| Hrozba substitučních výrobků | 2 | 2 |

**Tabulka 5-6: Shrnutí Porterovo analýzy pěti sil**

Výsledky Porterovi analýzy pěti sil hodnotím kladně. Jednotlivé síly byly hodnoceny na škále od 1 do 10, kdy 1 je bez konkurence a 10 je vysoká konkurence. V současné situaci je na tom ACOBRADO s.r.o. poměrně dobře. Největší pozornost na trhu se stezkami v korunách stromů by měla společnost věnovat smluvní síle dodavatelů. Ta je ale těžko ovlivnitelná, když jiný materiál na trhu prostě není. Zbylé síly vyšly kladně a nevyžadují speciální pozornost. Nejmenší pozornost může společnost věnovat rivalitě mezi konkurenty, protože dosud nemá konkurenty. Další pozitivní výsledky jsou riziko vstupu nových konkurentů a hrozba substitučního výrobku, obě síly hodnoceny 2.

U dřevostaveb a dřevěných konstrukcí by si společnost měla dát pozor na rivalitu mezi konkurenty stávajícími. Zbylé síly vyšly průměrně. Nejlépe podniku vyšla síla hrozby substitučních výrobků. Protože se jedná až o druhořadé výrobky, nejsou reakce tak důležité jako u hlavních výrobků.

Podnik by se měl zaměřit na snižování smluvní síly dodavatelů. Jeden ze způsobů, jak toho docílit by mohla být výstavba skladu a vytvoření zásob. Tak by podnik měl alespoň nějakou záruku toho, že má z čeho stavět, když zrovna materiál například není dostupný nebo skokově vyskočí cena o 20 % jak je v dnešní době poměrně běžné. Co se rivality u dřevostaveb týče, podnik dal jasně najevo, že se nesnaží být jednička na trhu s dřevostavbami. Mohl by ale využít toho, že je velice přizpůsobivý a schopný postavit téměř cokoliv. Pokud by vedení podniku chtěl rozšířit své pole působnosti v rámci dřevostaveb, byla by právě daná přizpůsobivost a flexibilita pro podnik klíčová, jelikož to z pravidla velké developerské projekty nemůžou nabídnout.

Přesto, že si je společnost ACOBRADO s.r.o. svou pozicí na trhu poměrně jistá, neubírá na vstřícnosti vůči zákazníkům. Vedení společnosti si je vědomo, jak jsou důležití a že bez nich by nebyli tam kde jsou nyní. V jednom z rozhovorů s vedením společnosti ACOBRADO s.r.o. bylo zmíněno, že žádný vztah nemůže fungovat jednostranně, a tak se společnost snaží vyjít vstříc každému požadavku a řešit problémy přímo, ne je obcházet. Jen tak se prý dá vytvořit důvěra, která je v dnešní obchodní době vzácností.

### 5.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza podobně jako PEST analýza se skládá ze čtyř okruhů jejichž první písmena tvoří název analýzy. V tomto případě v angličtině Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. V češtině jsou tyto okruhy Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby. Tato analýza je schválně umístěna jako poslední z toho důvodu, že kombinuje vlivy vnějšího i vnitřního okolí podniku. V rámci vnitřního okolí podniku řešíme silné a slabé stránky podniku. V rámci vnějšího okolí podniku řešíme příležitosti a hrozby.

**Silné stránky**

- Stabilní pozice na trhu
- Nemá žádné dluhy
- Věrní zákazníci
- Stavební flexibilita
- Celková flexibilita, malý počet zaměstnanců i na velké zakázky
- Důvěryhodní, zkušení zaměstnanci
- Na trhu se stezkami nemá konkurenci
- Disponuje vlastní technikou
- Rozmanitý sortiment výrobků, flexibilita výroby
- Nevytváří zásoby
- Základna blízko dálnice
- Vysoké jakostní standardy (málo reklamací)
- Přátelské pracovní prostředí
- Nevytváří odpad

Silné stránky společnosti charakterizuje její složení. Jedná se o ploché rozdělení, kdy ve společnosti účinkuje pouze majitel společnosti a její zaměstnanci. To dovoluje podniku poměrně flexibilně reagovat na požadavky zákazníka. Společnost má poměrně stabilní pozici na trhu, co se týče hlavního výrobku, kdy nehrozí, že by do trhu vstoupil někdo nový. Dále podnik čerpá výhody z vlastnění velkého množství techniky, čímž stoupá soběstačnost podniku a rozmanitost produktů. Poměrně důležité je, že společnost nemá a nikdy neměla dluhy, neváže finance do zásob a nevytváří žádný odpad.

**Slabé stránky**

- Závislost na dodavatelích materiálu
- Absence reklamy
- Stárnutí zkušených zaměstnanců
- Aktuálně dosahuje maximální výrobní kapacity (nedostatečný počet zaměstnanců)
- V rámci jiných výrobků než stezek velká konkurence
- Neevidování pozice výrobních materiálů
- Malé procento zaměstnanců s druhým jazykem (angličtina, němčina)
- Pasivita ve hledání nových zákazníků
- Know-how vlastní výroby
- Vzdálené montážní místa

Slabé stránky se ukázaly poslední dobou, kdy je v Evropě nouze o dřevo a stavební materiál. Závislost na dodavatelích je opravdu veliká, tím že si podnik nevytváří zásoby. Jako nejslabší stránku podniku vidím, že aktuálně dosahuje maximální kapacity výroby. S výše zmíněnou flexibilitou v silných stránkách se pojí počet zaměstnanců. Zde je to bráno jako slabší stránka firmy, protože podnik nyní převyšuje poptávka, která zůstává nenaplněna a odkládá se.

**Příležitosti**

- Vytvoření nového výrobku za účelem prodeje
- Nabízet soběstačné dřevostavby (nové kooperace)
- Získání nových zákazníků prostřednictvím online prostředí
- Krach konkurence
- Posílení kupní síly obyvatel
- Zaměstnání ukrajinských migrantů
- Pořízení nových strojů (např.: Hundegger)
- Rozšíření povědomí společnosti účastí na veletrzích
- Čerpání dotací
- Posílení reklamy

Příležitostí má firma v dané chvíli poměrně hodně, většina z nich vychází z rozšíření nebo pozměnění výrobků. Dále jako významné příležitosti vnímám čerpání dotací, posílení reklamy nebo pořízení nových strojů a tím usnadnění výroby. Jako zajímavá příležitost, která se objevila teprve nedávno je zaměstnání ukrajinských migrantů. Firma disponuje ukrajinsky mluvícími zaměstnanci a mohla by z dané příležitosti relativně hodně získat, pokud by danou situaci správně uchopila.

**Hrozby**

- Nasycení současného trhu stezkami v korunách stromů
- Odpadnutí klíčových zákazníků
- Legislativní změny – nové zákony, emisní normy, omezení zahraniční spolupráce
- Nestálost cen materiálů
- Nestálost cen pohonných hmot

Současně největší hrozbou jsou neustále změny cen jak pohonných hmot, tak materiálů. V Evropě je nedostatek stavebních materiálů a dřeva, to přirozeně zvedá ceny. Kalkulace zakázek dělaných před měsícem jsou prakticky neplatné a musí se přepočítat. Nasycení trhu určitě v budoucnu proběhne, dosud to ale vypadá, že ještě pár let to potrvá. Společnost by měla v budoucnu popřemýšlet o scénářích, co bude dělat až na to dojde.

| SWOT analýza | |
|---|---|
| **Silné stránky** | **Slabé stránky** |
| Stabilní pozice na trhu | Závislost na dodavatelích |
| Nemá žádné dluhy | Absence reklamy |
| Věrní zákazníci | Stárnutí zkušených zaměstnanců |
| Stavební flexibilita | Aktuálně dosahuje maximální výrobní kapacity |
| Nevytváří odpad | Mimo stezek velká konkurence |
| Důvěryhodní, zkušení zaměstnanci | Neevidování pozice výrobních materiálů |
| Na trhu se stezkami nemá konkurenci | Malé procento zaměstnanců s druhým jazykem |
| Disponuje vlastní technikou | Pasivita v hledání nových zaměstnanců |
| Rozmanitý sortiment výrobků | Náročné výrobní postupy |
| Nevytváří zásoby | Vzdálená montážní místa |
| Základna blízko dálnice | |
| Vysoké jakostní standardy (málo reklamací) | |
| Přátelské pracovní prostředí | |
| Celková flexibilita, malý počet zaměstnanců i na velké zakázky | |
| **Příležitosti** | **Hrozby** |
| Vytvoření nového výrobku za účelem prodeje | Nasycení současného trhu |
| Nabízet soběstačné dřevostavby | Opuštění klíčového zákazníka |
| Získání nových zákazníků prostřednictvím internetu | Legislativní změny – nové zákony, emisní normy, omezení zahraniční spolupráce |
| Krach konkurence | |
| Posílení kupní síly obyvatel | Nestálost cen materiálů |
| Zaměstnání ukrajinských migrantů | Nestálost cen pohonných hmot |
| Pořízení nových strojů (např.: Hundegger) | |
| Rozšíření povědomí společnosti účastní na veletrzích | |
| Čerpání dotací | |
| Posílení reklamy | |
| Nabízení praxí, stáží a nebo brigád pro školy | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**Tabulka 5-7: SWOT analýza**

### Shrnutí

V rámci analýzy byly vypsány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Při tom bylo zjištěno, že málo zaměstnanců a velká flexibilita může působit jako dvousečná zbraň. Na jednu stranu to pomáhá ke zvýšení flexibility, ale na stranu druhou to brzdí společnost v růstu. Nejčastějším tématem příležitostí byla určitá úprava nebo změna výrobků. Například pořízením Hundeggeru by si společnost otevřela úplně nové možnosti a mohla by

vyrábět výrobky i za účelem prodeje. Určité slabé stránky spolu souvisejí, například pokud je naplněna maximální výrobní kapacita, nemá cenu dělat reklamu na společnost, pokud si stejně nebude moct dovolit vzít další zakázky. Současné největší hrozby jsou skokové změny cen a materiálů. Do budoucna je ale největší hrozbou nasycení trhu se stezkami korunami stromů. Z toho trhu pramení podniku nejvíce peněz a bude těžké ho nahradit.

Ze silných stránek má na podnik největší vliv bezkonkurenčnost na trhu se stezkami korunami stromů a vysoká flexibilita podniku. Nejzásadnější slabé stránky podniku jsou vysoká závislost na dodavatelích a současné naplnění výrobních kapacit. Nejzajímavější příležitosti pro podnik jsou vytvoření nového produktu, soběstačné dřevostavby a možnost čerpání dotací. Za největší hrozby je považováno nasycení trhu a opuštění současného zákazníka.

Podnik by se mohl zaměřit na využití flexibility například u dřevostaveb, kdy je schopný postavit téměř jakoukoliv konstrukci. Stabilní pozice na trhu a bezkonkurenčnost podniku zlepšuje vyjednávací páky při dohodách zakázek. Snížení závislosti na dodavatelích může podnik docílit vybudováním skladu a nakoupením a uskladněním materiálu. Nemusel by poté brát všechny objednávky materiálu, ty nevýhodné by prostě jen přeskočil a využil materiál ze skladu. Když by přišla dobrá nabídka materiál by naskladnil do budoucna. Nestálost cen podnik nijak neovlivní, ale může předejít nasycení trhu tím, že si připraví alternativní hlavní výrobek, na který potom plynule přejde. Pokud podnik bude i nadále plnit své jakostní standardy a bude se o své zákazníky starat s maximální péčí, sníží tak šance na to, že by klíčový zákazníci vyměnili tento podnik za jiný.

# 6 Návrh strategie podniku

Závěrečnou kapitolou práce je samotné navržení strategie. Volím kombinaci stability a růstu. Tento typ strategie byl zvolen na základě vypracovaných analýz v praktické části práce. Podnik teď má za sebou pár složitých let, kdy mu komplikovalo činnost hned několik faktorů, jako je například nedostatek dřeva v Evropě, pandemie COVID-19 a v dnešní době ještě zdražování pohonných hmot kvůli Ruské agresi vůči Ukrajině. To se bohužel dotklo všech. Na výsledkách analýz je ale vidět, že podnik má potenciál pro to být úspěšnější a růst do budoucna. Kombinací stability a růst je myšleno to, že současná strategie podniku funguje, ale chtěla by lehce optimalizovat a využívat na maximum. Největší strašák při pohledu do budoucnosti je nasycení trhu se stezkami v korunách stromů. Zde vstupuje na řadu druhá část strategie a to růst. Je nezbytné, aby se společnost do budoucna zaměřila i na jiné produkty, aby v případě, že po stezkách v korunách stromů přestane být poptávka, mohl podnik co nejrychleji reagovat a přešel k jinému hlavnímu výrobku.

## 6.1 Strategické cíle a prostředky k jejich dosažení

Aby bylo možné strategii uskutečnit, je nutné splnit určité podmínky. Tyto podmínky musí být přesně definovány, stejně tak i to, jak jich dosáhnout.

### 6.1.1 Udržení klíčových zákazníků

Udržení klíčových zákazníků je základem pro stabilní chod společnosti. Dosud se to podniku dařilo a v podstatě po celou dobu existence společnosti je jeden majoritní zákazník. To bylo ověřeno v ABC analýze. Jak již bylo zmíněno tento klíčový zákazník má největší podíl na tržbách podniku, a i počtu zakázek napříč 9 lety existence společnosti. Proto musí být kladen velký důraz na jeho spokojenost a tím i posilování budoucí spolupráce. S tím se pojí rychlé a efektivní řešení problémů jak lidských, tak technických. Rovněž i plnit nepřetržitý servis navrhovat nejlepší technologická řešení zakázek. Lidský přístup a ochota musí být samozřejmostí. Ztráta takového zákazníka by společnost výrazně oslabila a nepříznivě by se taková změna promítla do hospodaření společnosti.

**Body pro úspěšné dosažení cíle:**

- Přednost majoritního zákazníka
- Nepřetržitý servis
- Hledání nejlepších technologických řešení problémů
- Lidský přístup a ochota

### 6.1.2 Prohlubování dovedností a znalostí zaměstnanců

Vzhledem k náročnosti práce na know-how při stavění velkých konstrukcí jako jsou stezky v korunách stromů, je nezbytné stálého vzdělávání zaměstnanců. Podnik většinou provádí dané školení ve formě spojení zkušeného zaměstnance s novým, kdy ten zkušenější postupně vede toho mladšího a říká mu co a jak. Na danou problematiku nejsou školení a

tohle je nejsnazší způsob, tím, že si to nováček vyzkouší na vlastní kůži, pobere nejvíce zkušeností. Co se jazykových dovedností týče, aktuálně podnik nenabízí žádné kurzy. Je to způsobeno tím, že zaměstnává spíše starší zaměstnance z praxe a ti o ně nemají zájem. Do budoucna by bylo vhodné přibrat mladší zaměstnance, kteří by uměli anglicky, německy anebo byli alespoň ochotní jazykové kurzy absolvovat, protože společnost často operuje v zahraničí. K lepší reprezentaci společnosti by mohlo také přispět jednotné a udržované pracovní oblečení.

**Body pro úspěšné dosažení cíle:**

- Nabízet kurzy pro zaměstnance (jazykové, vazačské, VZV a kurzy na výškové práce)
- Spojovat méně zkušené zaměstnance se zkušenými v rámci projektů
- Nábor nových zaměstnanců (anglicky/německy mluvících nebo ochotných se učit jazyk v rámci jazykových kurzů)

### 6.1.3 Kvalita služeb

Ke kvalitě služeb nabízených společností ACOBRADO s.r.o. patří i kvalitní materiály od dodavatelů. Většina dodavatelů se prezentuje jako že dodávají nejlepší materiál na trhu, skutečnost ale bývá často odlišná. Proto je důležité vytipovat dodavatele, kteří dodávají kvalitní materiál a dodávají ho včas. Poslední roky se spíše řešilo, jestli nějaký materiál vůbec bude. Teď ale když už situace vypadá, že se začíná stabilizovat, by bylo dobré se na to opět zaměřit. Další důležitý faktor je výstupní kontrola výrobku před expedicí nebo montáži, případně po montáži. V případě, že není dílo 100% je důležité zajistit, aby při předání 100% bylo. Pro zvyšování kvality je též podstatné prohlubovat znalosti zaměstnanců, jak bylo zmíněno v kapitole výše.

**Body pro úspěšné dosažení cíle:**

- Zajištění nejlepšího dodavatele zboží (může se lišit podle typu zboží)
    - Zajištění maximální kvality dřeva od dodavatelů (porovnáním vzorků a vybráním nejlepšího dodavatele)
    - Zajištění co nejkratších intervalů dodání (porovnání doby dodání a vybrání nejlepšího dodavatele)
- Zavedení přesně definované vstupní i výstupní kontroly zboží
- Školení zaměstnanců o dodržování kvality a kontrol

### 6.1.4 Udržení finanční stability

Udržení současného klíčového zákazníka by mělo vytvořit finanční stabilitu, jelikož generuje přes 80 % výnosů společnosti. To víme z ABC analýzy. V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že společnost měla lehké výkyvy v rámci rentability, částečně zaviněné to bylo pandemií COVID-19. Poslední hodnocený rok 2021 vyšel podniku abnormálně dobře, pravděpodobně protože se ukončení stezky přesunulo z roku 2020 do roku 2021. V následujícím roce se očekává stabilizace (snížení) rentability. Společnost má silné partery, kteří ji v tom podpoří. Pokud bude podnik pokračovat v tom co dělá, jeho situace se brzy opět stabilizuje. Podnik má plán zakázek na další dva roky, co se stezek týče a čerstvě nabrané

know-how na opracování velkého dřeva podniku pomůže a zaručí finanční stabilitu, jelikož bude generovat z daných projektů ještě více peněz než dosud.

**Body pro úspěšné dosažení cíle:**

- Udržení klíčového zákazníka
- Využívání dobrých partnerských vztahů mezi dodavateli
- Využití silné pozice na trhu odběratelů (podnik odebírá velká množství dřeva – hlavně na stezky, a má tím větší vyjednávací sílu)
- Plnění stavebního plánu na další roky (stezky – včetně opracování stromů)

### 6.1.5 Vyhledávání nových zákazníků a zvyšování kapacit

Společnost aktuálně nemá žádnou reklamu. Vedení společnosti vyčkává na příchod zákazníka, než aby jej vyhledávala. Je to dané omezenou kapacitou společnosti, která už teď je na své maximální úrovni. Navýšením kapacity se myslí zaměstnání nových zaměstnanců. S tím se pojí problém, že většina mladých raději studuje a nechtějí pracovat manuálně, řemeslníci téměř nejsou. Ti, kteří jsou v oboru už déle a mají zkušenosti nemají potřebu měnit pozici, protože řemeslníků moc není a většinou jsou za to i nadstandardně ohodnoceni. Takže sehnat nové zaměstnance není jen tak, ale je to pro růst společnosti nezbytné a podnik se na to musí zaměřit do budoucna, pokud chce růst. Zajímavá by pro podnik mohla být spolupráce se školami, nabídnutí studentům technických oborů stáže, praxe anebo brigády. Jakmile by poté takový student ukončil studium, nabídka práce a využití předchozí spolupráce. Dalším důležitým krokem pro podnik je rozšíření zákazníků. Stejně jako u hlavního produktu platí, že pokud podnik bude zaměřen pouze na jednoho zákazníka nebo pouze na jeden produkt, vystavuje se nebezpečí. To nebezpečí spočívá v tom, že pokud skončí zájem daného zákazníka č. 1, vysoce to ovlivní i chod společnosti. Tudíž je lepší udržovat větší pestrost zákazníků a stejně tak produktů.

**Body pro úspěšné dosažení cíle:**

- Zaměstnání nových lidí (nezbytné pro růst, ideálně mladí lidé s potenciálem osobního rozvoje anebo starší se zkušenostmi z oboru)
    - Vytvoření nových kooperací s menšími podniky nebo s OSVČ
    - Spolupráce se školami (stáže, praxe, brigády)
- Vytvoření reklamy a marketingu (začít hledat zákazníky, nečekat až přijdou sami)
- Nákup nových obráběcích strojů
- Výstavba nové výrobní haly

### 6.1.6 Vytvoření záložního hlavního produktu

Jelikož trh se stezkami v korunách stromů není nekonečný a jednoho dne se nasytí natolik, že nebude o další stezky zájem, musí podnik uvažovat o alternativě. Společnost nyní má nasmlouvané zakázky ještě na několik let dopředu, tudíž má prostor a čas na vytvoření záložního hlavního produktu, na který poté přejde. Musí toho využít a tím předejít možným budoucím komplikacím. Jako možné alternativy by mohla společnost nabízet například chytré, plně soběstačné dřevostavby nebo rozsáhlé dřevěné prolézačky. Když by se podobné

projekty správně podchytily mělo by být možné na ně čerpat i dotace. Předtím ale než by se společnost do něčeho takového pustila je potřeba udělat výzkum trhu, ujistit se, že na daném trhu není moc velká konkurence a že tento trend bude pokračovat a zájem o ně bude. Další možnost je držet se majoritního zákazníka i v budoucnu a počkat o jaké zakázky bude mít zájem on, případně řešit společnou budoucnost s ním.

**Body pro úspěšné dosažení cíle:**

- Vytvoření sekundárního hlavního produktu
  - Výstavba nové výrobní haly (zvážit možnost čerpání dotací) a ustálit výrobu dřevěných výrobků za účelem prodeje
  - Vytvoření nových kooperací a stavba pasivních dřevostaveb
  - Zvýšení využití současných strojů tím, že bude podnik v době montáže vyrobených částí vyrábět dřevěné výrobky za účelem prodeje

### 6.1.7 Shrnutí strategických cílů

**Udržení klíčového zákazníka**: Přednost majoritního zákazníka, nepřetržitý servis, hledání nejlepších technologických řešení problémů, lidský přístup a ochota.

**Prohlubování dovedností zaměstnanců**: Nabízet kurzy pro zaměstnance (jazykové, vazačské, VZV a kurzy na výškové práce), spojovat méně zkušené zaměstnance se zkušenými v rámci projektů, nábor nových zaměstnanců (anglicky/německy mluvících nebo ochotných se učit jazyk v rámci jazykových kurzů).

**Kvalita služeb**: Zajištění nejlepšího dodavatele zboží (může se lišit podle typu zboží), zajištění maximální kvality dřeva od dodavatelů (porovnáním vzorků a vybráním nejlepšího dodavatele), zajištění co nejkratších intervalů dodání (porovnání doby dodání a vybrání nejlepšího dodavatele), zavedení přesně definované vstupní i výstupní kontroly zboží, školení zaměstnanců o dodržování kvality a kontrol.

**Udržení finanční stability**: Udržení klíčového zákazníka, využívání dobrých partnerských vztahů mezi dodavateli, využití silné pozice na trhu odběratelů (podnik odebírá velká množství dřeva – hlavně na stezky, a má tím větší vyjednávací sílu), plnění již existujícího stavebního plánu včetně obrábění velkého dřeva.

**Vyhledávání nových zákazníků a zvyšování výrobní kapacity**: Zaměstnání nových lidí (nezbytné pro růst, ideálně mladí lidé s potenciálem osobního rozvoje anebo starší se zkušenostmi z oboru), vytvoření nových kooperací s menšími podniky nebo s OSVČ, spolupráce se školami, vytvoření reklamy a marketingu (začít hledat zákazníky, nečekat až přijdou sami), nákup nových strojů.

**Vytvoření záložního hlavního produktu**: Vytvoření sekundárního hlavního produktu, výstavba nové výrobní haly (zvážit možnost čerpání dotací) a ustálit výrobu dřevěných

výrobků za účelem prodeje, vytvoření nových kooperací a stavba pasivních dřevostaveb, zvýšení využití současných strojů tím, že bude podnik v době montáže vyrobených částí vyrábět dřevěné výrobky za účelem prodeje.

## 6.2 Kritéria zvolené strategie

Aby vůbec bylo možné strategii zavést je potřeba ověřit její správnost a vhodnost. To se ověří pomocí tří kritérií, které musí strategie splňovat a tyto kritéria slouží k jejímu posouzení. Těmito kritérii jsou vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

### Vhodnost

Navržené strategické cíle pramení z výsledků analýz, dostupných dat, rozsáhlých rozhovorů s vedením společnosti a několikaletým zaměstnáním ve společnosti. Dále navržená strategie plynule navazuje na aktuální stav podniku, což by mělo usnadnit přechod na novou strategii. Nově navržená strategie nepřináší zásadní změny, kterých by se mohli zaměstnanci nebo vedení bát, jde spíše o rozšíření a upřesnění současných činností podniku, tak aby celkový podnik byl efektivnější. Jsem přesvědčen o tom, že strategie je navržena vhodně a upřednostňuje nejvýznamnější priority společnosti a napomáhá naplnit její maximální potenciál.

### Přijatelnost

Přijatelnost této strategie a jejích cílů je dle mého názoru dobrá. V rámci navržené strategie nenavrhuji žádné dramatické změny jako propouštění, které by mohly zásadně ovlivnit podnik a jeho hospodaření. Právě naopak, strategie se snaží o optimalizaci a efektivnější využití zdrojů, tudíž o zvýšení výnosnosti podniku. Dále se snaží o ušetření starostí do budoucna. Podmínku přijatelnosti považuji za splněnou.

### Uskutečnitelnost

Dle mého názoru uskutečnitelnost strategických cílů splňuje předpoklady pro splnění. Jak už bylo řečeno, navržená strategie nepředstavuje zásadní změny, spíše optimalizuje stávající chod společnosti. Podnik disponuje zkušenými zaměstnanci, na poli současného trhu se pohybuje už téměř deset let a má dobrou znalost místních podmínek. Menší změny v rámci podniku by ho neměly nijak rozhodit ale posílit ho. Zaměstnání více zaměstnanců by se zaplatilo ze zakázek jimi vykonanými, přičemž by je vedli zaměstnanci zkušení. Tím by podnik navýšil obrat a upevnil si místo na trhu ještě o něco víc. Zakázek teď má podnik hodně, tudíž by to neměl být problém.

### Shrnutí

V podkapitolách výše byla popsána jednotlivá kritéria a důvody, proč jsou považovány za splněné. Jelikož všechna vyšla pozitivně, považuji navrženou strategii a její strategické cíle za vyhovující.

# 7 Plán naplňování cílů

Nyní, když jsou cíle podniku jasně definovány, může být navržen strategický plán podniku. Tento plán je souhrn aktivit, vyplívajících ze strategických cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Úkol podniku bude rozdělen na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý plán je do jednoho roku a dlouhodobá je nad jeden rok.

**Krátkodobé doporučení podniku**

Podnik má již na další dva roky naplánované zakázky a ty by měl rozhodně plnit. Pokud nenastanou žádné komplikace a vše půjde dobře, mělo by vedení podniku začít hledat nové zaměstnance. Ti by se postupně začali zaučovat od současných zaměstnanců a poté by pomohli navýšit výrobní kapacity, které současně dosahují svých maximálních hodnot. Protože podnik často operuje v zahraniční, měl by podnik každému zaměstnanci, který by o to měl zájem hradit jazykový kurz. Současně cizojazyčně mluví pouze jeden zaměstnanec a vedení, které ale není vždy přítomné. Samozřejmostí je udržovat dobré vztahy nejen s dodavateli ale i se zákazníky. Předně s majoritním zákazníkem. Tím se myslí zaručovat 100% servis, být ochotní, lidští, vždy nabízet to nejlepší řešení jaké podnik je schopen dodat. Pro minimalizace chyb by měl podnik zlepšit kontrolu kvality. Může se stát, že někde vznikne chyba a čím dříve se objeví tím snazší je se s ní vypořádat.

Úkoly podniku do jednoho roku:

- Plnit nasmlouvané zakázky
- Zvýšit počet zaměstnanců o 25%
- Zaučit nové zaměstnance, tím zvýšit výrobní kapacitu
- Nabízet jazykové kurzy
- Přednostně se starat o majoritního zákazníka
- Pečlivěji provádět vstupní a výstupní kontroly

**Dlouhodobé doporučení podniku**

Z dlouhodobého hlediska je nejpodstatnější najít a začít produkovat sekundární hlavní výrobek. Tomu musí předcházet navýšení výrobních kapacit zaměstnáním více zaměstnanců, jak bylo popsáno v krátkodobém doporučení podniku. Jako potenciálně zajímavé trhy, kam by podnik mohl zaměřit svoji pozornost byly vybrány soběstačné dřevostavby, několikapatrové dětské prolézačky a výroba dřevěných výrobků za účelem prodeje (palubky, prkna atd.) Této akci by musel předcházet výzkum trhu za účelem vybrání trhu s největším potenciálem. Jako dalším důležitým bodem je vybrat nejlepšího dodavatele. Jde hlavně o kvalitu dodávaného materiálu. V případě, že dodavatel dodá málo vysušené dřevo, vysuší ho moc rychle anebo ho třeba jen špatně zabalí, dochází pak k znehodnocení dřeva a vznikají zbytečně zmetky které stojí podnik peníze. Dále pokud podnik chce růst, musí zvyšovat výrobní kapacity i nadále, a nejen v rámci krátkodobého horizontu. Bylo by dobré, kdyby se vedení snažilo najít nové zaměstnance. Zajímavá příležitost pro podnik by mohla být spolupráce se školami, nabídka stáží nebo dočasných spoluprací při škole. Tím by si podnik mohl zajistit, že až by studenti dostudovali, měli by alespoň nějaké zkušenosti z oboru, na kterých by se dalo stavět do budoucna. Na to navazuje i výstavba druhé výrobní haly za účelem prodeje výrobků. Ta by bylo vhodná právě pro absolventy. V poslední řadě zavedení marketingu a reklamy a tím pomoci hledání zakázek. Všemu ale předchází mít dostatek zaměstnanců a výrobních kapacit.

Dlouhodobé úkoly podniku:

- Postavit další výrobní halu
- Vytvořit sekundární hlavní produkt
    - Provést výzkum trhu a určit který má největší potenciál
- Vybrat nejlepšího dodavatele (nižší kvalita dřeva znamená více zmetků)
    - Otestovat vzorky od možných dodavatelů
- Zvýšit výrobní kapacity o 50%
    - Spolupráce se školami (stáže, praxe, brigády)
    - Nákup nových strojů
- Využít online prostřední pro reklamu a marketing
- Využít hojně navštěvovaná hotová díla jako reklamu společnosti

# Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout strategii, která by v budoucnu umožnila podniku hladký růst. Způsob tvorby strategie byl založen na strategických analýzách, které se snažily objektivně popsat stav podniku. Na základě těchto analýz byly poté vytvořeny strategické cíle přímo na míru společnosti ACOBRADO s.r.o. Na konci práce vznikl strategický plán podniku, který popisuje, jak naplnit strategické cíle. Dle mého názoru byl úkol práce splněn.

Celá práce byla rozdělena na sedm kapitol, úvod a závěr. Úvodní teoretická část práce má za úkol seznámit čtenáře s danou problematikou. Začíná vysvětlením, co a proč je strategie podniku. Proč je důležitá a jak se tvoří. Následně byly popsány jednotlivé analýzy použité v práci. Poté byla důkladně představena společnost a tím skončila teoretická část práce. Následovala část praktická – aplikace vybraných metod. V této kapitole jsou realizovány analýzy jedna po druhé. Na základě výsledků analýz byly v další kapitole navrženy strategické cíle podniku. Tyto cíle byly ověřeny pomocí tří kritérií, zdali je strategie opravdu vhodná, přijatelná a uskutečnitelná.

Pro posouzení vnitřního okolí bylo využito Finanční analýzy, Bostonské matice a Porterova hodnotového řetězce. Finanční analýza pomohla porozumět financím podniku. Bostonská matice pomohla rozdělit a popsat výrobky společnosti. Porterův hodnotový řetězec nakonec rozebral celý podnik na jeho dílčí činnosti, pomohl určit strukturu podniku, jeho primární a sekundární činnosti.

Při posuzování vnějšího okolí bylo využito PEST analýzy, ABC analýzy, Porterovo analýzy pěti sil a SWOT analýzy. PEST analýzy popisuje čtyři hlavní faktory ovlivňující chod společnosti – Politický, Ekonomický, Sociální a Technologický. ABC analýza ověřila majoritního zákazníka jak z pohledu počtu zakázek, tak ze strany tržeb, které generuje společnosti. Porterova analýza pěti sil poté pomohla zanalyzovat konkurenci a trh včetně sil které ho ovlivňují. Jako poslední z analýz byla využita SWOT analýza, protože se zaobírá jak vnitřním, tak vnějším okolí podniku.

Tvorba strategie podniku vycházela předně z výsledků analýz ale také z rozhovorů s vedením a osobní zkušeností v podniku. Po vytvoření strategických cílů byla strategie ještě ohodnocena třemi kritérii, které měly za úkol ověřit proveditelnost strategie. Všechny tři kritéria vyšla kladně, proto hodnotím strategii jako vhodnou použití. Nakonec práce byl navržen krátkodobý a dlouhodobý strategický plán podniku, jež má za úkol splnit jednotlivé strategické cíle podniku.

Při psaní práce nevznikl žádný zásadní problém. Doufám, že podnik využije vypracované práce a pomůže ji k jejímu prospěchu a úspěšnému růstu v budoucnu.

# Seznam použitých zdrojů


[1] ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech.* Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-126-9.

[2] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

[3] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

[4] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

[5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

[6] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

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

[8] SWOT [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145.

[9] DĚDKOVÁ, Jaroslava a Iveta HONZÁKOVÁ. *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-433-1.

[10] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

[11] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

[12] Porterův model [online]. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv_model.png

[13] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

[14] SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4277-3.

[15] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

[16] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, *Logistika – používané metody*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.

[17] ABC Analýza [online]. [cit. 2021-12-2]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/Madlacevelova/wanted-idealni-zakaznik-16457292

[18] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

[19] ŽŮROVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

[20] Bostonská matice [online]. [cit. 2021-12-3]. Dostupné z: https://exceltown.com/navody/byznys/bostonska-matice-bcg-matice/

[21] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

[22] PEST analýza [online]. [cit. 2021-12-3]. Dostupné z: https://slideplayer.cz/slide/11571205/

[23] Realizace ACOBRADO s.r.o. [online]. [cit. 2021-12-3] Dostupné z: https://acobrado.cz/realizace/

[24] Treetop Walks [online]. [cit. 2022-4-1] Dostupné z: https://www.eak-ag.de/eakag-en/about-us/treetop-walks/

[25] V Dolní Moravě staví obří stezku v oblacích. Nabídne rozhled i adrenalin [online]. [cit. 2022-4-1] Dostupné z: https://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/v-dolni-morave-stavi-obri-stezku-v-oblacich-nabidne-rozhled-i-adrenalin-20150423.html

[26] Stavební produkce [online]. [cit. 2022-4-8] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi

[27] STATISTIKY: ČEŠI STAVÍ VÍCE DŘEVOSTAVEB [online]. [cit. 2022-4-8] Dostupné z: https://www.admd.cz/aktuality/statistiky-cesi-stavi-vice-drevostaveb

[28] HDP 2022, vývoj HDP v ČR [online]. [cit. 2022-4-9] Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=7

[29] Euro area unemployment at 6.8 % [online]. [cit. 2022-4-9] Dostupné z: https://www.kurzy.cz/pdf/ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14317274/3-03032022-BP-EN.pdf/e9f04fd8-a9d7-0fd6-2341-e9194274dfcd

[30] Ekonomika letos zvolní na 1,2 %, inflace dosáhne 12,3 % [online]. [cit. 2022-4-9] Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-zvolni-na-12-inflace-do-47119/

[31] ČR - průměrná mzda ve 4Q21 stoupla o 4% na 40 135 Kč. V reálu ale došlo k poklesu o 2% [online]. [cit. 2022-4-9] Dostupné z: https://www.kurzy.cz/zpravy/638411-cr-prumerna-mzda-ve-4q21-stoupla-o-4-na-40-135-kc-v-realu-ale-doslo-k-poklesu-o-2/

[32] Elektřina - ceny a grafy elektřiny, vývoj ceny elektřiny 1 MWh - 1 rok - měna CZK [online]. [cit. 2022-4-9] Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-1-rok

[33] Aktuální cena benzínu, cena nafty [online]. [cit. 2022-4-9] Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/

[34] Obyvatelstvo [online]. [cit. 2022-4-10] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

[35] Vzdělávání [online]. [cit. 2022-4-10] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani

[36] Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj [online]. [cit. 2022-4-10] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpoctove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj

[37] Platná legislativa [online]. [cit. 2022-4-10] Dostupné z: https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/

[38] Zahraniční obchod [online]. [cit. 2022-4-10] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zo_se_zbozim_podle_zmeny_vlastnictvi_narodni_pojeti