

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza prostředí vybrané organizace

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

Martin Schaffer

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza prostředí vybrané organizace“

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

Plzni dne 16.4.2024

v. r. *Martin Schaffer*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky strategického managementu.
2. Představte a popište vybrané metody strategické analýzy.
3. Charakterizujte vybraný podnik.
4. Proveďte strategickou analýzu zkoumaného podniku pomocí vybraných metod a praktik.
5. Zhodnoťte výsledky metod a stanovte návrhy na případná doporučení.

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat své rodině za celkovou podporu během studia a při psaní této bakalářské práce. Rád bych také poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu a čas, který mi byl během zpracování této práce věnován. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat vedoucím pracovníkům společnosti Selectrona s.r.o. za jejich trpělivost, ochotu a poskytnutí informací.

Obsah

Úvod.....	8
1 Strategický management.....	9
1.1 Strategie.....	9
1.2 Strategické řízení	9
1.3 Strategická východiska.....	11
Firemní mise	11
Vize.....	12
Strategické cíle	12
Firemní hodnoty	13
2 Analýza makroprostředí.....	14
2.1 Metoda PESTLE.....	15
Faktory ovlivňující podnik.....	16
Politické	16
Ekonomické	16
Sociální	17
Technologické	18
Legislativní	18
Ekologické	19
3 Analýza mezoprostředí.....	20
3.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	20
3.1.1 Faktory ovlivňující vyjednávací pozici podniku.....	21
Dodavatelé	21
Odběratelé.....	21
Nově vstupující konkurence	22

Substituční výrobky.....	23
Konkurence v odvětví.....	23
3.2 Benchmarking.....	24
4 Analýza mikroprostředí	26
4.1 Firemní faktory	26
Faktory vědecko-technického rozvoje.....	27
Marketingové a distribuční faktory	27
Faktory výroby a řízení výroby.....	28
Faktory podnikových a pracovních zdrojů	29
Faktory finanční a rozpočtové.....	29
Poměrové ukazatele.....	30
5 SWOT analýza.....	35
5.1 TOWS matice	36
Přístupy TOWS matice	36
5.2 Metoda SPACE.....	37
Kritéria metody SPACE	37
6 Představení zkoumané společnosti.....	39
Firemní mise, vize, cíle a hodnoty	40
7 Analýza makroprostředí podniku.....	42
Politické faktory	42
Ekonomické faktory	44
Sociální faktory	48
Technologické faktory	50
Legislativní faktory.....	50
Ekologické faktory	51
8 Analýza mezoprostředí podniku	53

8.1	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	53
	Dodavatelé	53
	Odběratelé	54
	Nově vstupující konkurence	56
	Substituční výrobky.....	57
	Konkurence v odvětví.....	57
8.2	Benchmarking.....	59
	Srovnání geografické polohy	59
	Srovnání vybraných ukazatelů	60
	Výrobní stroje.....	61
9	Analýza mikroprostředí podniku.....	63
9.1	Firemní faktory	63
	Faktory vědecko-technického rozvoje.....	63
	Marketingové a distribuční faktory	63
	Faktory výroby a řízení výroby.....	64
	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	65
	Faktory finanční a rozpočtové.....	67
	Poměrové ukazatele.....	67
10	Strategické zhodnocení podniku	77
10.1	SWOT analýza.....	77
10.2	Zvolení přístupu TOWS matice.....	79
10.3	SPACE metoda	79
11	Návrh opatření a doporučení	82
11.1	Doporučení 1	82
11.2	Doporučení 2	87
	Závěr.....	90

Seznam použitých zdrojů	91
Seznam tabulek.....	96
Seznam obrázků	97
Seznam příloh.....	99

Příloha A

Abstrakt

Abstract

Úvod

Konkurenceschopnost podniku hraje rozhodující roli při určování jeho úspěchu. A právě strategická analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů každé firmy, která chce být úspěšná ve svém odvětví podnikání. Podnikové prostředí je v tržní ekonomice ovlivňováno řadou různorodých faktorů a vlivů, což zvyšuje nutnost systematického analyzování stavu daného firemního okolí a zdokonalování vlastní strategie. V dnešním dynamickém světě je zvolená strategie jedním z klíčových kroků pro konkurenceschopnost a samotné přežití podniku.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část slouží k charakterizování důležitých skutečností a metod, jenž budou využity v druhé části. Druhá část se týká představení vybraného podniku a samotné aplikace vybraných metod včetně podání návrhu na zlepšení.

Cílem této bakalářské práce je využít vybrané metody z první části k provedení interní a externí strategické analýzy na vybrané společnosti. Na základě získaných výsledků bude podniku představen návrh na případná doporučení pro zlepšení dosavadního stavu.

V rámci analyzování externího prostředí autor zvolí metody PESTLE, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a Benchmarking. Zkoumání interního prostředí autor provede přes interní firemní faktory. Dalším bodem bude provedení SWOT analýzy včetně metod TOWS a SPACE, shrnující závěry předchozích analýz, a formulování návrhu pro zvolení strategického přístupu. Posledním bodem je formulace doporučení odvozených z poznatků zjištěných strategickou analýzou.

1 Strategický management

Řízení podniku je složitý a komplexní proces, který vyžaduje efektivní nastavení jednotlivých úrovní managementu a jejich optimální fungování a koordinaci. Firmy mají zpravidla několik úrovní managementu, které jsou navzájem provázány. V této kapitole se bude autor zabývat primárně nejvyšší úrovní managementu, tedy strategickým managementem, a důležitými pojmy spojenými s jeho řízením.

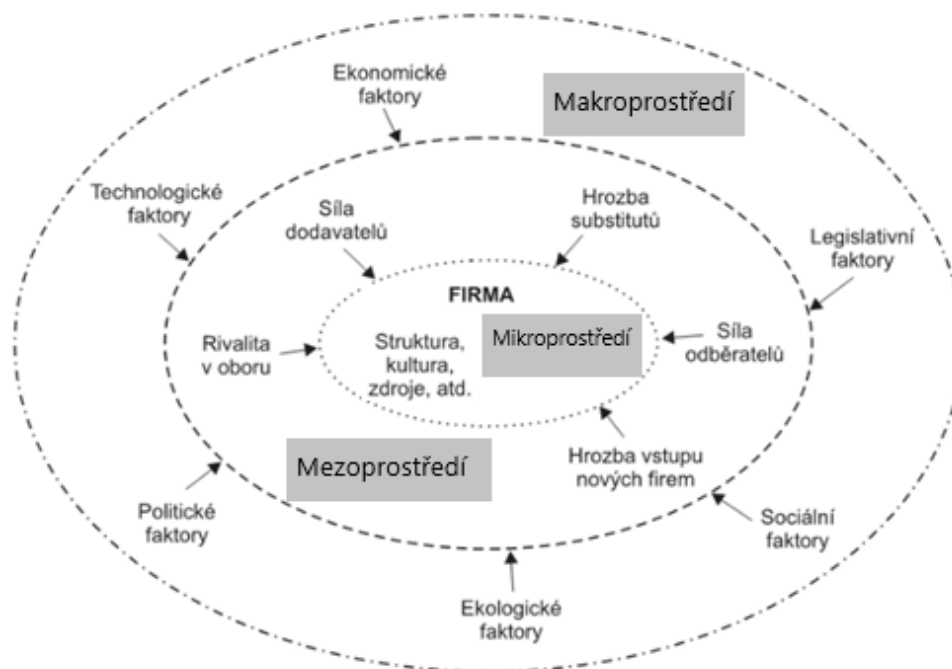
1.1 Strategie

Strategie patří mezi základní nástroje vrcholného managementu, který určuje primární směřování podniku a jeho budoucí rozvoj. Součástí strategie je i popis důležitých operací, jimiž bude daná strategie realizována. Základní podmínkou úspěšné strategie je její unikátnost, díky které se podnik odlišuje od konkurenčních firem v odvětví (Souček, 2015). Dle Fotr a kol. (2020) strategie určuje zejména konkurenční schopnost firmy, cíle podniku a postupy dosažení těchto cílů. *„Strategie není ovšem jenom o tvorbě konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů“* (Fotr a kol., 2020, s. 80). Vytvoření a následné plnění zvolené strategie je jádrem strategického řízení.

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení firmy chápeme jako soubor aktivit a procesů, jimiž je daná strategie v podniku implementována a kontinuálně aktualizována dle změn jednotlivých vlivů, výkyvů a samotného vývoje podniku. Jedná se o nejnáročnější a nejdůležitější činnost vrcholného managementu, jelikož se týká řady podnikových oblastí a rozhoduje o základním směru a rozvoji daného podniku. Podstatou strategického řízení je systematické analyzování vnitřního a vnějšího okolí dané firmy a následná periodická kontrola a hodnocení zvolených strategických operací (Souček, 2015). Prostředí podniku lze rozdělit do tří částí, které se rozlišují svým působením na daný podnik a jeho možnostmi na vlivy reagovat. Jednotlivá podnikatelská okolí společnosti a jejich skupiny vlivů jsou představeny na obrázku č. 1. Interní okolí se označuje jako mikroprostředí, po němž následují vlivy spojené s externím prostředím rozdělené do dvou skupin na mezoprostředí a makroprostředí. Jednotlivé prostředí budou vysvětleny v následujících kapitolách.

Obrázek 1: Druhy prostředí podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Mallya (2006)

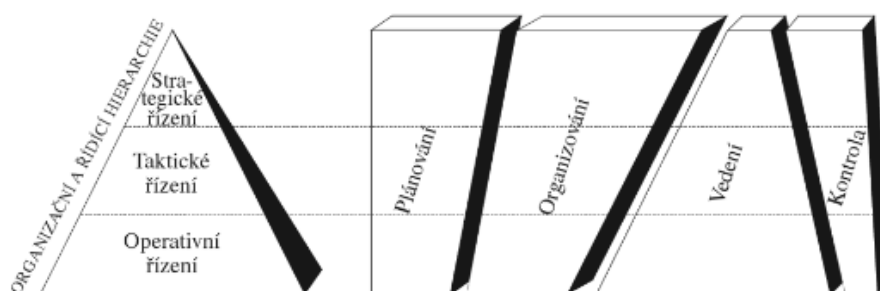
Krom naučených teoretických praktik přikládá Fotr a kol. (2020) důraz i na tvůrčí rovinu strategického managementu, neboť pro strategické řízení je nutné skloubit znalosti s intuicí v potřebné míře pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí podniku.

„Plány jsou na nic, plánování je všechno.“ (Dwight D. Eisenhower, citovaný v Hanzelková a kol., 2017, s. 209).

Slova, jež pronesl bývalý americký prezident Eisenhower, vypovídají o důležitosti strategického řízení nad samotnou strategií. Strategie v podnikatelském prostředí velmi rychle zastarávají a je potřeba je neustále aktualizovat a vyhodnocovat. Proto je podstata strategického řízení v pružném reagování na změny uvnitř podniku i okolní vlivy. Tento proces neustálého přehodnocování a upravování strategie nazývá Taušl Procházková (2017) princip permanentnosti. Hanzelková a kol. (2017) zmiňují, že předpokladem správného fungování strategického řízení je vymezení podnikové směrnice, která definuje důležité pojmy, pravomoci, odpovědnosti a postupy pro plnění a kontrolování strategických operací.

Ve všech úrovních řízení podniku je aplikovaný mix manažerských činností, jejichž proporce je možno vidět na obrázku č. 2. Znázorněný obrázek představuje určitý model, jakým způsobem by se měla ideálně měnit pracovní náplň ve vrcholném managementu na strategické úrovni od manažerů na nižších úrovních. Jednotlivé úrovně řízení se řídí hierarchickým postupem, ve kterém se samotná strategie a cíle vytvořené ve strategické úrovni řízení přesouvají do nižších úrovní, kde se dělí na menší části dle postupné proveditelnosti dané úrovně v souladu s jejími možnostmi a disponibilními zdroji. Hlavním rozdílem jednotlivých úrovní řízení je časový horizont pro realizaci určených cílů. Zatímco ve strategické úrovni se uvažuje o budoucím vývoji v horizontu i několika let, v operativní úrovni se pracuje s úkoly v řádu dnů či dokonce kratších časových jednotek. (Červený a kol., 2016)

Obrázek 2: Proporce manažerských činností



Zdroj: Keřkovský & Vykypl (2006, s.4)

1.3 Strategická východiska

Firemní mise

Podstatou každé firmy je, aby naplňovala nějaké poslání. Toto poslání či mise označuje předmět podnikání a samotný důvod její existence. Dle Hanzelková a kol. (2017) má mise spíše vnější informační význam, protože její význam napomáhá možným stakeholderům k lepší orientaci na trhu a také k veřejné kontrole firmy. „*Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům; budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům.*“ (Hanzelková a kol., 2017, s. 23).

Horáková (2014) dodává, že by se mise pro její srozumitelnou prezentaci neměla revidovat při sebemenší změně, ale pouze při výrazných strukturálních změnách podniku, například při proměně produktového portfolia nebo změně technologických postupů. Jako příklad autor zvolil misi společnosti LinkedIn, jenž patří mezi nejuznávanější profesní sítě na světě.

„Propojovat světové profesionály, aby byli produktivnější a úspěšnější.“ (Tsang, 2020).

Vize

Dalším z úkolů strategického managementu je deklarování firemní vize, která stanovuje budoucí směřování firmy a optimální dosažitelné postavení na trhu v řádu několika let. Tento obraz budoucí prosperity je důležitý jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro firmu jako celek, protože pomáhá při důležitých rozhodnutích jako je výběr pracovních pozic nebo nastavení vhodného marketingového plánu. Spolu s vizí musí být ve firmě realizované rovněž konkrétní kroky na její dosažení (Večera, 2019). Příkladem zvolené mise je mise společnosti Disney, jenž vytváří mediální služby a působí po celém světě.

„Být jedním z předních světových producentů a poskytovatelů zábavy a informací.“ (Wright, 2023).

Strategické cíle

Strategický cíl je optimální žádoucí stav zvolené strategie, jehož má být v budoucnu dosaženo. Ke každému z cílů jsou připojeny strategické operace na jeho splnění a jednotlivé cíle se zaměřují na jiný aspekt činnosti podniku. Firmy sledují obvykle několik cílů naráz a je důležité správně vymezit a rozlišit jednotlivé cíle podle jejich časového hlediska, důležitosti a priority (Hanzelková a kol., 2017).

Samotný cíl by měl být dle mnoha autorů (Hanzelková a kol., Podaná) vymezen podle metody SMART, jenž je zkratkou pěti anglických slov určujících jednotlivé vlastnosti při stanovování cíle. Určitá slova se odlišují dle výkladu jednotlivých autorů, nicméně podstata SMART cíle je u většiny obdobná. Například Hanzelková a kol. (2017) zaměňují ve zkratce SMART metody za písmeno S anglické slovo stimulating, tedy že určený cíl musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků. Autor se ovšem rozhodl pro volbu akronymu dle Šedivý a Medlíková (2017).

SMART cíle:

Specifické- cíle musí být dostatečně konkrétní a mají vyjadřovat jasný záměr

Měřitelné- musíme mít definované metriky a kritéria, abychom mohli zjistit, zda byly cíle splněny

Akceptovatelné- pracovníci musí dané cíle přijmout být ochotni je plnit

Reálné- cíle musí být dosažitelné v daném časovém rámci a za daných podmínek

Termínované- cíle musí mít stanovený konečný termín, který je jasně definován a všichni jsou s ním srozuměni.

Zdroj: Šedivý & Medlíková (2017)

Firemní hodnoty

Firemní hodnoty jsou základní principy, které organizace považuje za důležité a které formují způsob, jakým se chce chovat a fungovat. Tyto hodnoty mohou sloužit jako základní rámec pro rozhodování, chování zaměstnanců a vytváření firemní kultury (Tvrdá, 2019). Jedná se zpravidla o seznam slov vyjadřující základní myšlenky a postoje, které se ve firmě dodržují. Hanzelková a kol. (2017) uvádějí příklad firemních hodnot společnosti Hewlett-Packard, jenž ve své firmě deklarovaly hodnoty jako respekt k individu, inovace nebo pružnost.

2 Analýza makroprostředí

Hlavní příčiny dlouhodobých změn v podnikání jsou často spíše důsledkem vlivu externích faktorů ve vnějším prostředí než interního rozvoje samotného podniku. Je tedy klíčové, aby podnik zkoumal a identifikoval vývojové trendy působící v externím prostředí a účelně je využil. Tyto trendy mohou v budoucnu výrazně ovlivnit jeho tržní pozici, a proto by se měl podnik adaptovat a přizpůsobit svou obchodní strategii tak, aby využil těchto externích faktorů ve svůj prospěch (Hanzelková a kol., 2017).

„Firma NIKE využila informace o tendenci k obezitě tak, že vyvinula výrobky, které zákazníky více nutí k pohybu.“ (Souček, 2015, s. 279).

Makroprostředí se týká nejširšího okolí podniku. Jedná se o faktory, na něž podnik nemá přímý vliv, avšak mohou výrazně ovlivnit případný úspěch či neúspěch jeho podnikatelských plánů. Pro každý podnik je makroprostředí jinak obsáhlé, zahrnuje jiné faktory a sahá geograficky jinak daleko, a proto se musí každý podnik zaměřit na ty faktory, které ovlivňují právě jeho podnikání (Šafrová, 2019).

Krom faktorů širokého okolí ze strany státu a zahraničních subjektů působí na podnik vlivem globálního propojování také vlivy spojené s celosvětovými změnami, tzv. globální megatrendy. Megatrendy jsou různé procesy, jenž v delším časovém horizontu ovlivňují celosvětové myšlení, aktivity a budoucí realitu světa. Tyto megatrendy je možné identifikovat v prostředí mnoha oborů, od společenských vztahů přes demografii a technologie až po životní prostředí (Šafrová, 2019). Nejnovější vládní publikovaný soupis globálních megatrendů zahrnoval například civilizační choroby, degradaci ekosystémů nebo rostoucí přístup k informacím (Havránek & Pokorný, 2016). Souček (2015) rovněž zmiňuje jako jeden z hlavních vývojových trendů rostoucí vliv nestálých subjektů, jako jsou nadnárodní společnosti, náboženské organizace nebo zločinecké sítě. Autor vidí jako jeden nejnovějších a nejdůležitějších megatrendů značný pokrok v oblasti umělé inteligence, jehož vliv na podnik je podrobněji rozebrán v technologické části kapitoly 2.1.1.

Strategická analýza makroprostředí představuje proces, během něhož firma identifikuje a monitoruje externí faktory v podnikatelském prostředí. Následně podnik tyto neovlivnitelné faktory hodnotí s cílem zjistit možné příležitosti a hrozby, které mohou v důsledku vnějších vlivů nastat. Podnik se při vytváření externích analýz makroprostředí zaměřuje právě na příležitosti a hrozby, protože ve valné většině případů nemůže změnit silné stránky či slabiny celého trhu nebo celkové ekonomiky. Musí je brát takové, jaké jsou, a vypořádat se pouze s možnými příležitostmi a hrozbami, které mohou přinést. Analýzou makroprostředí se firma snaží lépe porozumět prostředí, ve kterém působí, a lépe se připravit na možné budoucí události (Hanzelková a kol., 2017). Jedním z možných analýz pro identifikování a vyhodnocení externích činitelů je PESTLE analýza.

2.1 Metoda PESTLE

PESTLE analýza patří mezi nejčastěji využívané nástroje pro zkoumání makroekonomického prostředí. Předchůdcem této metody byla ETPS analýza, vytvořená Francisem J. Aguilarem v šedesátých letech 20. století, která se s postupem času rozšířila o další důležité vnější faktory spojené s vývojem nových trendů (Grasseová a kol., 2012). Název PESTLE analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých vnějších faktorů, které na podnik působí a ovlivňují jeho podnikatelskou činnost. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Srpková a kol., 2020).

Analýza by měla dle Červený a kol. (2016) probíhat na základě tří kroků. Prvním krokem je identifikace a monitorování vnějších faktorů dle jednotlivých kategorií. Grasseová a kol. (2012) doporučují u jednotlivých faktorů určit sílu jejich vlivu a stanovit pořadí jejich významnosti z hlediska blízké budoucnosti. Rovněž je pro podnik potřeba zaměřit se pouze na relevantní faktory týkající se jeho podnikatelské činnosti. Po identifikování vlivů je dalším krokem analyzovat minulý vývoj a současný stav těchto faktorů. Posledním krokem je predikce vývoje identifikovaných trendů, s vyvozením závěru, zda daný trend pro podnik představuje příležitost či hrozbu z hlediska horizontu formulované strategie. Tyto poznatky poté slouží podniku ke zjištění, jestli existuje v podnikatelském prostředí potřebná tržní mezera a zdali je daný trh perspektivní i do budoucna (Červený a kol., 2016).

Faktory ovlivňující podnik

Politické

Politické faktory, představují míru, do jaké je daná vláda ochotna a schopna poskytovat svým občanům veřejné služby jako je zdravotní péče, veřejná doprava nebo budování infrastruktury. Zároveň zahrnuje faktory způsobené vlivem ze strany vládních orgánů na podnikání prostřednictvím daňové politiky, tarifů a regulací. V některých případech může být faktorem i stabilita vlády (Shapiro, 2013).

Pro podnik je důležité sledovat v zemi podnikání nejen aktuální politickou situaci, ale také její předpokládaný vývoj. Rozhodnutí vládnoucích orgánů a samotná stabilita vlády může významně ovlivnit pozici dané země a podmínky pro podnikání v jednotlivých sektorech. Při vývoji politických faktorů by měl podnik monitorovat politické smýšlení občanů dané země, jelikož změny ve struktuře politických orgánů mohou vlivem odlišných volebních programů přinést nové pohledy na aktuální témata a ovlivnit podnikatelské prostředí. Změna volebních stran může mít dle Červený a kol. (2016) vliv například na změny podmínek zaměstnávání pracovníků, odchody do důchodu, změnu minimální mzdy nebo vzdělávací systém. Se stabilitou vlády se pojí také mezinárodní integrace a bezpečnostní situace v zemi, která může při změně vedení vyústit v občanské nepokoje nebo narušení zahraničních vztahů. Fotr a kol. (2020) rovněž zmiňují faktory spojené s mírou investiční angažovanosti ze strany státu, jako je vliv na investiční pobídky, ochranu investic nebo míru státního protekcionismu.

Ekonomické

Do ekonomických faktorů se zařazují vlivy spojené s celkovým stavem státního hospodářství a stádiem hospodářského cyklu. Tyto faktory se pojí zejména s makroekonomickými indikátory, včetně tzv. magického čtyřúhelníku, jehož vrcholy obsahují nezaměstnanost, inflaci, HDP a saldo platební bilanci. Magický čtyřúhelník slouží k hodnocení výkonnosti dané ekonomiky, v němž jednotlivé vrcholy představují dílčí cíle hospodářské politiky. *„Magičnost“ cílů je však v tom, že jsou vzájemně provázané, takže úsilí dosáhnout některého jednotlivého cíle naráží na problémy při plnění ostatních cílů.“* (Gymnázium Milevsko, n.d.). Výsledné státní působení na jednotlivé vrcholy výrazně přispívá ke vzniku faktorů ovlivňující působení daného podniku a jeho strategických záměrů.

Mezi další makroekonomické indikátory, jakožto faktory ovlivňující ekonomické prostředí, patří dle Fotr a kol. (2020) například změny spojené s oscilací měnových kurzů, úrokových sazeb nebo kupní síly obyvatel. Příkladem ekonomického faktoru je například růst úrokové míry, který může být pro firmu hrozbou, protože ovlivní jeho možnost investic do rozšiřování podnikání. Dalším příkladem je oslabení kurzu dané měny, což může snížit hrozbu zahraniční konkurence a přinést příležitost pro prodej do zahraničí.

Sociální

Sociální faktory se týkají zejména demografických ukazatelů státu, ve kterém podnik působí. Mezi demografické ukazatele se řadí například stárnutí obyvatel, střední věk pracovní síly, úroveň vzdělání nebo míra porodnosti. Do sociálních faktorů patří také vlivy spojené s kulturou a náboženstvím a jeho vlivem na společnost. Ty jsou způsobeny stále větší propojeností jednotlivých zemí, zejména díky hromadným sdělovacím prostředkům a migrací napříč státy.

Celosvětová mobilita a rostoucí znalost cizích jazyků s sebou přináší nové poznatky jiných národností a kultur, které mohou vnést do tržního prostředí efektivnější postupy nebo nové podnikatelské nápady. Jako další faktory zmiňuje Šafrová (2019) například mezigenerační solidaritu, životní styl nebo hodnoty obyvatel.

Případná sociální změna se pro podnik může ukázat jako příležitost a hrozba zároveň. Důležité je u každého faktoru jeho správné pochopení a včasná reakce ze strany vedení podniku. Jako příklad dvojího vyhodnocení sociálního faktoru pro podnik uvádí Červený a kol. (2016) trend stárnutí populace. Stárnutí populace a prodlužování produktivního věku může mít za následek růst poptávky po daném zboží firmy, tedy příležitost pro firmu navýšit výrobní kapacitu a zvýšit obrát. Pro profese nevyžadující perfektní fyzickou kondici přináší tento faktor rovněž zvyšování nabídky práce a menší nároky na konkurenční boj o pracovní sílu. Naopak hrozbou stárnutí populace je možný nárůst mezigeneračních konfliktů ve firemním prostředí a s ním spojené zvýšení tlaku a nákladů personálního oddělení.

Technologické

Technologické faktory jsou spojené zejména s rychle rostoucím vývojem nových technologií a internetovou komunikací. Neustálý posun těchto technologií vytváří nové podnikatelské příležitosti, zvyšuje produktivitu práce a může snižovat firemní náklady. Tyto trendy mohou být prospěšné pro podnik a zaměstnance zároveň, například díky možnosti některých profesí pracovat z domova a vytvářením virtuálních kanceláří, což podnikům šetří provozní náklady a zaměstnancům přináší časovou úsporu. Mezi technologické faktory patří také automatizace a úsilí v oblasti výzkumu a vývoje. Právě oblast výzkumu a vývoje přinesla v posledních letech výrazný pokrok v oblasti umělé inteligence.

Umělá inteligence se postupně integruje do podnikových vrstev, nicméně již nyní jsou vidět výrazné změny v náplni některých pracovních pozic. V řádu několika let je dle Očenášková (2023) třeba brát umělou inteligenci jako příležitost, protože v mnoha ohledech usnadňuje pracovníkům pracovní povinnosti. „*Umělá inteligence nám pomáhá dosáhnout vyšší efektivity, díky čemuž můžeme věnovat čas jiným pracovním činnostem.*“ (Očenášková, 2023).

Díky technologickým faktorům vznikají dle Shapiro (2013) také silná partnerství mezi univerzitami a podniky, což přináší zefektivnění přechodu do pracovního života pro absolventy a snížení nákladů na hledání pracovníků pro podnik.

Legislativní

Jedná se o souhrn faktorů spojených s právními předpisy dané země. Ze strany státu jde zejména o zákony a regulace podnikatelských sektorů. Na nižších úrovních se může jednat o místní vyhlášky a regulace. V českém prostředí jde rovněž o vliv legislativy EU, jenž se týká krom nadnárodních zákonů také dotací či zahraničního obchodu. Krom psaných omezení se může dle Šafrová (2019) jednat také o postoj vládních představitelů k lobbistickým praktikám nebo mírou korupce. Fotr a kol. (2020) doplňují například faktory spojené s integrací státu do soukromého sektoru, antimonopolními zákony nebo ochrana zdraví spojená s hygienickými a jinými normami.

Ekologické

Ekologické faktory ovlivňující daný podnik se týkají jednak environmentální politiky daného státu, ale také přírodních změn a samotným postojem zákazníků a odběratelů k ekologii. Vlivem medií se lidé více informují o následcích neekologického konání minulých generací, což vytváří stále větší skupinu populace zaměřující se právě na udržitelnost a ekologii.

Ekologické faktory zahrnují všechny formy ochrany a hospodaření s přírodními zdroji, včetně vody, uhlí a půdy. Postupné utlumování uhelné těžby a přechod od uhelných zdrojů na obnovitelné energie sebou přináší různá omezení, například pro strojírenský průmysl. Další faktory zahrnují dostupnost a spotřebu energie a také likvidaci odpadu. V neposlední řadě vznikají vlivem globálního oteplování také faktory spojené s klimatickými změnami a rostoucí frekvencí nepříznivých povětrnostních jevů (Shapiro, 2013).

3 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí se týká externího okolí podniku, ve kterém se střetávají jednotliví činitelé daného odvětví podnikání. Rozdíl oproti makroprostředí je v tom, že mezoprostředí může daná firma alespoň částečně ovlivnit nebo má možnost výběru na základě různých variant. Analýza mezoprostředí je vhodná ve chvíli, kdy chce mít podnik přehled o ziskovosti a rozložení konkurenčních sil v daném odvětví, ve kterém působí, nebo pokud chce proniknout svými aktivitami do nového odvětví. Hanzelková a kol. (2017) označují mezoprostředí jako oborové okolí, protože se týká primárně externích vlivů daného oboru podnikání a jeho dostupnosti. Pro analýzu mezoprostředí lze využít například Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí nebo Benchmarking.

3.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je jedním z nejvyužívanějších nástrojů analýzy mezoprostředí, jenž je pojmenován po svém zakladateli, Michaelovi Eugene Porterovi. Tomu se zdála v té době používaná SWOT analýza příliš obecná, a proto se jí pokoušel doplnit o vlastní analýzu (Evolution marketing, n.d.).

Tuto analýzu lze rovněž označit jako Porterův model pěti sil. Důvodem tohoto označení je fakt, že podle Portera je strategická pozice daného podniku působící v určitém odvětví určována zejména působením pěti základních činitelů a jejich konkurenční silou (Hanzelková, 2017).

Stav konkurence v rámci odvětví se v tomto modelu hodnotí podle vyjednávací síly dodavatelů, vyjednávací síly odběratelů, hrozbami ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a rivalitou mezi již zaběhlými firmami (Fotr a kol, 2020). Fotr a kol. (2020) rovněž zmiňují, že krom uvedených pěti sil hraje významnou roli také identifikace bariér vstupu do odvětví a výstupu z odvětví. Hanzelková a kol. (2017) doplňují, že Porter při formulování svého modelu opomíná zmínit existenci komplementů, jakožto „dvojčete“ substitutů. Komplementy jsou druhy zboží, které se běžně kupují dohromady společně s jiným zbožím, jelikož se doplňují a často se spotřebují naráz. Takovéto komplementy mohou ovlivňovat situaci na trhu daného odvětví stejně zásadně jako substituty, a proto by měl být jejich vliv v analýze zohledňován.

Autor v této části podrobněji vysvětlí jednotlivé faktory Porterova modelu, jejich možné hrozby a vyjednávací sílu.

3.1.1 Faktory ovlivňující vyjednávací pozici podniku

„Každá z Porterových pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Obecné pravidlo říká, že čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady nebo na obě tyto kategorie a tím méně přitažlivé odvětví bude pro akéry, kteří v něm působí.“ (Megretta, 2012, s. 45).

Dodavatelé

Sílu dodavatelů určuje jejich vliv a vyjednávací pozici v daném odvětví a vůči zkoumanému podniku. Pokud je pozice dodavatelů silná, mají tendenci stanovovat si vyšší ceny nebo naléhat na získání výhodnějších podmínek. Vysoká závislost na určitém dodavateli může vést k případným nárokům ze strany dodavatele, které mohou negativně ovlivnit ziskovost podniku.

Jedním z faktorů zhoršení vyjednávací pozice podniku je například situace, kdy daný podnik nemůže přejít k jinému dodavateli, jelikož dodavatel zastává monopolní pozici nebo produkuje unikátní produkt či službu. Dalším faktorem je například nízká velikost zakázek daného podniku směrem k dodavateli nebo nemožnost podniku vyrobit si dodávaný produkt vlastními silami (Červený a kol, 2016).

Odběratelé

Oproti předchozímu příkladu se tato síla týká opačného konce řetězce, odběratelů a zákazníků, a jejich vyjednávací pozice vůči danému podniku. Vysoká vyjednávací síla odběratelů může vést k nátlaku na snižování koncových cen nebo k nutnosti zvýšení kvality při stejné ceně.

Kupující budou dle Margetta (2012) s větší pravděpodobností uplatňovat svou vyjednávací sílu v případě, kdy jsou citliví vůči cenové úrovni. Takový případ se týká produktů či služeb, jenž se výrazně neodlišují, jsou příliš drahé, vzhledem k jejich nákladům a příjmům, nebo pokud nejsou důležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti. Jako protipól zmiňuje situaci filmového studia, která potřebuje filmovou kameru, jenž se nachází v mnoha cenových kategoriích.

„Její cena je vzhledem k ostatním výrobním nákladům nízká, avšak její výkonnost má obrovský vliv na úspěch filmu. V tomto případě je kvalita důležitější než cena.“ (Magretta, 2012, s. 48).

Příkladem zhoršení pozice k vyjednávání daného podniku je například vysoká závislost na daném odběrateli, který představuje pro podnik velmi významný zdroj příjmů. Mezi další faktory patří například snadná možnost zákazníka pro přechod ke konkurenci, vyrábějící stejný produkt nebo substitut na podobné cenové úrovni (Červený a kol., 2016).

Nově vstupující konkurence

Každé odvětví má vytvořenou určitou laťku, kterou musí nově příchozí potencionální aktéři překonat, aby se mohli zapojit do obchodní soutěže a usilovat o získání svého podílu na trhu. Jedná se o určité bariéry, které musí nově vstupující firma vzít v potaz, jelikož určují ziskovost daného odvětví a jeho obtížnost pro vstup či případný odchod.

Faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů vidí Červený a kol. (2016) v odvětvích, u nichž jsou náklady a investice spojené se vstupem nízké, vzhledem k délce návratnosti. Rovněž zmiňuje, že hrozba nové konkurence nastává zpravidla u odvětví, ve kterém se nachází stejně silná konkurence, jejichž výrobky nejsou vzájemně diferencované, tj. výrazně se neliší a není na jejich výrobu nutná speciální licence nebo potřebné know-how. Příkladem diferenciací je například odlišná barva, kvalita nebo status. Bariérou pro nově příchozí aktéry může být v případě diferenciací dle Hanzelková a kol. (2017) možnost, že je zákazník již velmi navyklý na již zavedenou značku a náklady na získání zákazníka a jeho přechodu k nové značce mohou být příliš vysoké.

„Je třeba poznamenat, že diferenciací má také subjektivní prvek. To proto, že spotřebitelé mohou vnímat, že se určitá značka liší od jiné, nikoli na základě srovnání objektivních charakteristik, ale na základě myšlenky, kterou si o společnosti a jejím image udělali.“ (Economy-pedia, n.d.).

Jednou z možností pro snížení hrozby vstupu nových konkurentů vidí Hanzelková a kol. (2017) v případě, kdy v daném odvětví existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu při produkci. V takovém případě zastává nová začínající firma s nízkým objemem výroby obtížnější pozici, jelikož vyrábí výrazně draž, ve srovnání s již zavedenou konkurencí.

Substituční výrobky

Za substituční výrobek se považuje takový statek nebo služba, který při nahrazení za daný produkt v odvětví uspokojí tutéž základní potřebu. Problém pro podnik nastává ve chvíli, kdy jsou substituty výrazně levnější nebo snáze dostupné. Při zákaznickově rozhodování hrají svou roli dle Hanzelková a kol. (2017) také tzv. switching costs, neboli náklady na přechod k substitučnímu produktu či službě a jejich spotřebu. Tyto switching costs se mnoho firem snaží převádět ve svůj prospěch a vytvářejí podle nich své firemní strategie, protože spotřebitelům způsobují dodatečné náklady, čímž je mohou odradit od přechodu k substitutu nebo ke konkurenčnímu produktu.

„Firmy se snaží, aby náklady na změnu byly pro své zákazníky co nejvyšší, což jim umožňuje uzamknout zákazníky ve svých produktech a každý rok zvyšovat ceny, aniž by se museli obávat, že jejich zákazníci najdou lepší alternativy s podobnými vlastnostmi nebo za podobnou cenu.“ (Grant, 2020).

Konkurence v odvětví

Nabízení podobného výrobku nebo služby vede k neustálé konkurenční rivalitě napříč stávajícími podniky na trhu daného odvětví. Podniky opakovaně přichází s novými nápady, které jim přinesou konkurenční výhodu, například investicemi do reklamy, vytvářením nových produktů nebo vývojem nových postupů a inovací. Intenzivní soupeření na trhu může vést až k cenovým válkám, které se mohou výrazně promítnout na ziskovosti daného sektoru.

Důležitý faktor zvyšující celkovou rivalitu v odvětví vidí Červený a kol. (2016) v případě, kdy dané odvětví stagnuje nebo dokonce upadá, což může vést podniky k intenzivnějšímu cenovému soupeření a snaze o to, aby se na trhu udrželi. Cenové soupeření podniky ovlivňuje i v opačném případě, pokud vznikne nové a lukrativní odvětví, ve kterém ještě není ustálená cenotvorba a podíl jednotlivých hráčů na trhu. Červený a kol. (2016) a Hanzelková a kol. (2017) se shodují také na možnosti snižování ziskovosti daného odvětví vlivem výrazného nadbytku výrobních kapacit.

3.2 Benchmarking

Benchmarking představuje proces řízení kvality a efektivnosti, při němž dochází ke zjišťování dat o výkonnosti, výsledcích, produktech, službách nebo procesech v dané organizaci. Tyto zjištěné informace poté slouží dle Fotr a kol. (2020) ke srovnání hodnocené společnosti s konkurenčními firmami, u nichž jsou identifikovány lepší parametry, a následnému stanovení postupu k jejich dosažení nebo alespoň přiblížení.

Cílem benchmarkingu je získání informací a poznatků o možných rezervách, které podniku pomáhají ke zlepšení vlastní výkonnosti a konkurenceschopnosti. *„Právě informace o zjištěných rezervách a inspirace z fungujících, osvědčených řešení ve srovnatelných organizacích se stávají podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí o změnách ve vlastní organizaci a tím i podklady pro zlepšování.“* (Voldánová, 2017).

Úspěch benchmarkingu závisí na aktivní účasti a trvalé podpory ze strany strategického managementu. Vrcholný management by si měl být vědom permanentní nutnosti měnit dosavadní stav svého podniku v zájmu neustálého vylepšování. Je proto potřeba, aby byl ve vrcholném managementu nastavený progresivní přístup k vytváření přívětivého zázemí pro zlepšování a prosazování změn, jenž je mnohdy omezen nedostatkem zájmu nebo podnikovými stereotypy a neochotě ke změnám (Nenadál a kol., 2011).

Vzhledem k tomu, že se pracuje zejména s měřitelnými daty, doporučuje Voldánová (2017) zjištěná data přepočítat na poměrové ukazatele, které lze srovnávat s libovolným počtem subjektů, stanovovat střední hodnoty výsledků a také sledovat vývoj ukazatelů v čase.

Aplikování benchmarkingu lze jak interně, tak externě. Interní marketing se zaměřuje na zjišťování vnitřních výsledků v průběhu času a porovnávání v rámci organizace, například mezi jednotlivými odděleními nebo mezi mateřskou a dceřinou firmou (Mytimi, 2021). Externí benchmarking se zaměřuje přímo na srovnávání s cizími subjekty mimo danou organizaci. Získat takovéto mnohdy utajované informace a postupy u konkurenčního podniku bývá ovšem častokrát velmi složité, či dokonce nemožné.

Předností využívání interního benchmarkingu vidí Nenadál a kol. (2011) ve zjištění a redukci nežádoucích rozdílů v produktivitě mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Naopak slabinou je zde omezená šance nalezení optimálního řešení pro daný postup bez podnětů z vnějšího prostředí.

Za předpokladu vysoké úrovně komunikace napříč celou organizací je doba interního benchmarkingového projektu oproti externímu výrazně kratší. Interní benchmarking je proto vhodný využít jako předstupeň pro získání cenných zkušeností a poznatků pro vytvoření efektivního externího benchmarkingu. Mezi přístupy pro externí benchmarking se řadí například využívání veřejných dostupných zdrojů konkurence, testování konkurenčních produktů nebo přímé porovnávání (Nenadál a kol., 2011).

4 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje vlivy a situace, které souvisí s interním prostředím podniku. Týká se faktorů uvnitř organizace, které firma může svými aktivitami významně ovlivňovat a řídit jejich průběh. V podniku se totiž dle Souček (2015) často odlišují formálně psaná pravidla a postupy se skutečným chodem firmy a chováním zaměstnanců. *„Manažer, odkázaný na údaje z formálních zdrojů, proto často různé jevy ve svém podniku ani nechápe a jeho rozhodnutí jsou často mylná.“* (Souček, 2015, s.293). Je tedy důležité interní záležitosti analyzovat a pochopit jejich skutečné aplikování v praxi.

Analýza mikroprostředí je zaměřená na zmapování interních faktorů a zdrojů daného podniku s cílem nalézt optimální řešení pro jejich využívání. Umožňuje podniku zjistit důležitá data o jeho skutečném stavu a vytváří možnosti pro odstranění zjištěných nedostatků a formulování vhodné strategie. Zatímco během analýz externího okolí se hledají možné příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí, analýza mikroprostředí směřuje k nalezení specifických předností podniku, tzv. silných stránek, jež se stanou základem pro efektivní podnikatelskou činnost a konkurenční výhodu. Krom silných stránek může při interním analyzování narazit také na možné konkurenční slabiny. Tyto nedostatky se označují jako slabé stránky podniku. Zjištění silných a slabých stránek poté podniku pomáhá k lepší orientaci a zlepšování jejich výsledků. Pro analyzování mikroprostředí podniku rozdělují Červený a kol. (2016) interní faktory do pěti skupin, které nazývají firemními faktory.

4.1 Firemní faktory

Analýza firemních faktorů se zabývá jednotlivými interními faktory již existujícího podniku, u kterých se zjišťuje jejich předpoklad pro řešení strategických operací. Pokud podnik o vzniku v daném oboru teprve uvažuje, doporučuje Hanzelková a kol. (2017) zaměnit spojení firemní faktory za firemní zdroje, jelikož v některých oblastech není co interně analyzovat. Analýza firemních zdrojů tím pádem ale musí zasahovat do externího okolí, a proto se autor bude v této části zabývat pouze firemními faktory již vzniklého podniku.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technické faktory se týkají možností pro zlepšení vlastních výrobků a služeb nebo samotné výroby za pomoci technických metod a inovací. Ve firmě mohou na základě zkušeností a vědeckého pokroku vznikat možnosti pro vytváření nových produktů nebo zlepšování současných výrobků a výrobních procesů, jejichž aplikace může vést ke snižování výrobních nákladů a ovlivnit firemní konkurenceschopnost. V další řadě mohou nové technologie zkvalitnit pracovní prostředí (Hanzelková a kol., 2017).

Při interním výzkumu by měl být hlavní důraz kladen na snahu o dosažení výroby produktů, u nichž je pomalý proces stárnutí, a při jejichž výrobě lze co nejdéle zachovat výrobní postup. Úlohou výzkumu a vývoje je také zaměřit se na výrobky, které jsou obtížně napodobitelné (Mallya, 2006).

V případě, kdy firma neinvestuje finanční prostředky do vlastního výzkumu a vývoje, například kvůli své velikosti, je dle Červený a kol. (2016) vhodné zvolit strategii „získání potřebných znalostí“ prostřednictvím outsourcingu nebo licencí.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing se zabývá identifikací a uspokojování lidských potřeb v rámci získání zisku za pomoci marketingových praktik (Kotler & Keller, 2013). Ve většině podniků je pro marketingové aktivity vytvořeno marketingové oddělení, jehož účel zmiňuje Mallya (2006) v následující citaci.

„Proces marketingového managementu by měl zahrnovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů ovlivňující marketingovou strategii organizace. Schopnost vedení organizace segmentovat trh, předvídat budoucí marketingový stav organizace, určit cílové skupiny a stanovit pozice výrobku na trhu, by měla být základní dovednost každého, kdo je zainteresován v rámci marketingových aktivit organizace.“
(Mallya, 2006).

Marketingové faktory se výrazně liší podle druhu konkurenčního trhu, na kterém firma podniká. U vysoce konkurenčních trhů musí podnik vynakládat značné peněžní prostředky na marketingové aktivity, jelikož mohou výrazně ovlivnit rozhodování zákazníka. Tento případ se týká například podniků vytvářející spotřební zboží (Hanzelková a kol., 2017). Podnik by si měl při zvolení marketingových praktik

uvědomit, jaká je fáze životního cyklu výrobku, na který bude marketing aplikován. Důležitá je také volba vhodného komunikačního kanálu, na kterém bude daný marketingový mix neúčinnější (Červený a kol., 2016).

Marketingový mix je složen z čtyř složek, znázorněných na obrázku č. 3. Produktem je zde myšlen samotný výrobek, jenž uspokojuje zákaznickou potřebu. Cena zahrnuje volbu cenové politiky podniku a podmínky, za kterých je produkt zákazníkům nabízen. Podpora prodeje představuje procesy marketingových aktivit formou reklam a dalších komunikačních strategií. Termínem místo je myšlen způsob, jakým je daný produkt k zákazníkovi distribuován (Mallya, 2006). Dle Šulák & Vacík (2005) se do distribučních faktorů obecně zahrnují metody skladování, distribuční kanály, prodejní sítě a způsoby dopravy. Klíčové pro podnik je sledovat především náklady spojené s distribucí.

Obrázek 3: Marketingový mix



Zdroj: Mallya (2006)

Faktory výroby a řízení výroby

Výrobní faktory se týkají samotného systému výroby a jeho řízení při vytváření výsledného produktu. Červený a kol. (2016) doporučuje zaměřit se při zjišťování faktorů spojených s procesem výroby například na dostatečnost výrobní kapacity z hlediska uspokojování tržní poptávky, hospodárnost využívání energie a surovin nebo systém řízení zásob. Mallya (2006) rovněž doporučuje sledovat, zda je vhodnější některé díly a polotovary vyrábět interně nebo shánět od externích dodavatelů.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

„Intelektuální kapitál je hybnou silou této doby.“ (Souček, 2015, s. 291).

Mnoho autorů (Souček, 2015, Hanzelková a kol., 2017) se shoduje na tom, že v současné době hraje klíčovou roli pro budoucí rozvoj podniku právě lidský kapitál, jenž spočívá v kvalitaci, znalostech a kreativitě pracovníků. Patří sem také osobní hodnoty a pracovní morálka. Následující citace představují odlišné případy, při nichž tyto prvky hrají zásadní roli.

„Německo a Japonsko byly v druhé světové válce totálně devastovány. Obě země se ze své strašné situace poměrně brzy vzpamatovaly a zařadily se opět mezi ekonomicky nejúspěšnější a nejsilnější země.“ (Souček, 2015, s. 292).

„Některé africké státy disponující obrovským přírodním bohatstvím zatím nejsou schopny nastoupit dráhu úspěšného rozvoje, i když jim je poskytována rozsáhlá zahraniční pomoc.“ (Souček, 2015, s. 292).

Mezi faktory podnikových a pracovních zdrojů patří dle Hanzelková a kol. (2017) účinnost organizační struktury, účelnost interních informačních systémů nebo možnosti pro vnitropodnikové vzdělávání. Souček (2015) zmiňuje také faktory spojené se složkami nehmotného majetku, jako jsou patenty, know-how, vztahy se zákazníky a dodavateli nebo image podniku.

„Vybudovat si reputaci trvá 20 let a zničit ji pět minut. Když se nad tím zamyslíte, budete dělat věci jinak.“ (Warren Buffett, citovaný v Schwantes, 2021).

Faktory finanční a rozpočtové

Při zkoumání interních faktorů musí podnik pravidelně sledovat své finanční údaje, jelikož přehled o financích hraje klíčovou roli pro dlouhodobou udržitelnost a úspěch podniku. Controlling podnikových financí a rozpočtu umožňuje prověřovat správnost zvolených strategických operací z finančního hlediska a efektivnost hospodaření s finančními prostředky (Fotr a kol., 2020). Za použití finanční a rozpočtové analýzy může podnik zjistit například důležité informace o kapitálové struktuře, finančních zdrojích či pohybu peněz (Hanzelková, 2017).

Při finančním analyzování lze využít finanční ukazatele, mezi něž patří například stavové ukazatele, tokové ukazatele, poměrové ukazatele či soustavy ukazatelů. Tyto ukazatele

se řadí mezi elementární metody finanční analýzy (Máče, 2005). Pro zjišťování finančních faktorů v praktické části této bakalářské práce se autor rozhodl pro analýzu poměrových ukazatelů, a proto zde budou některé z nich podrobněji představeny.

Poměrové ukazatele

Analýza poměrovými ukazateli patří mezi nejpoužívanější metody finanční analýzy, jelikož vychází z výhradně z údajů ze základních účetních výkazů. Určení poměrových ukazatelů spočívá v porovnání jedné nebo více účetních položek základních účetních výkazů s jinou položkou nebo skupinou položek. Níže uvedené schéma tabulky č. 1 reprezentuje jednu z možností pro strukturování poměrových ukazatelů dle Růčková (2021). Vzhledem k typu podnikatelského subjektu v praktické části bakalářské práce nebudou představeny ukazatele tržní hodnoty, jenž pracují s počtem emitovaných akcií a jejich tržní hodnotou.

Tabulka 1: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele dle situace, o které vypovídají				
Ukazatele likvidity	Ukazatele rentability	Ukazatele zadluženosti	Ukazatele aktivity	Ukazatele tržní hodnoty

Zdroj: vlastní dle Růčková (2021)

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky včas. Často se pojí se solventností, jenž představuje platební schopnost podniku z hlediska delšího časového horizontu a bývá zjištěna veškerým majetkem podniku. Udržení likvidity je tedy základní podmínkou solventnosti podniku. Pro podnik není výhodná příliš vysoká míra likvidity, protože váže finanční prostředky v aktivech, které nepřinášejí významné zhodnocení a omezují celkovou rentabilitu. Nevýhodná je rovněž nedostatečná likvidita, jenž omezuje využití ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví. S nedostatečnou likviditou je spojená také omezená možnost hrazení podnikových závazků, což může vyústit v platební neschopnost a riziko bankrotu. Je tedy nutné hledat vyváženou úroveň likvidity, která umožní efektivní zhodnocení prostředků a zároveň zajistí schopnost splácet závazky (Růčková, 2021).

Při zjišťování likvidity podniku lze využít následující ukazatele likvidity.

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně):

$$\text{Oběžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1.)$$

Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5-2,5.

Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{krátk. fin. majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.)$$

Doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 1-1,5.

Ukazatel hotovostní likvidity (okamžitá likvidita, likvidita I. stupně):

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.)$$

Doporučená hodnota hotovostní likvidity je v rozmezí 0,2-0,5.

Zdroj: Knápková a kol. (2017)

Ukazatele rentability

Rentabilita zobrazuje ve finanční analýze výnosnost vloženého kapitálu. Ukazatele rentability primárně zajímají investory a akcionáře podniku, jelikož pomáhají k posouzení výnosnosti jejich vloženého kapitálu a podnikové schopnosti generovat zisk. Tyto ukazatele pracují zejména s výkazem zisku a ztráty a jednotlivé ukazatele jsou vyjádřeny poměrem zisku k částce vloženého kapitálu (Růčková, 2021).

Zde jsou představeny základní ukazatele rentability používané ve finanční analýze.

ROA (rentabilita celkového kapitálu):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (1.)$$

ROE (rentabilita vlastního kapitálu):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.)$$

ROS (rentabilita tržeb):

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Celkové tržby}} \quad (3.)$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Scholleová (2017)

Srpová a kol. (2010) mezi základní ukazatele rentability řadí také rentabilitu dlouhodobého kapitálu:

ROCE (rentabilita dlouhodobého kapitálu):

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}} \quad (4.)$$

EBIT představuje zisk před odečtením daní a úroků, jenž ve výkazu zisku a ztráty odpovídá provoznímu hospodaření. EAT zobrazuje zisk po zdanění, často označován jako tzv. čistý zisk. EAT lze najít ve výkazu zisku a ztráty jako výsledek hospodaření za běžné účetní období (Růčková, 2021).

Ukazatele zadluženosti:

Zadluženost v podniku představuje využití externích zdrojů k financování aktiv při provozování podnikatelských činností. Využívání cizích zdrojů patří mezi běžné praktiky středních a velkých podniků (Růčková, 2021).

Ukazatele zadluženosti zjišťují míru rizika, které podnik nese v závislosti na struktuře a poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vysoká míra zadluženosti přináší pro podnik riziko, neboť musí být schopen řádně splácet své závazky bez ohledu na aktuální situaci (Knápková a kol., 2017).

Mezi základní ukazatele zadluženosti se dle Knápková a kol. (2017) řadí například:

Celková zadluženost:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1.)$$

Míra zadluženosti:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.)$$

Úrokové krytí:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (3.)$$

Zdroj: Knápková a kol. (2017)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, zda firma efektivně využívá investované finanční zdroje. Krom toho také zjišťuje míru zapojení jednotlivých složek kapitálu v rámci různých druhů aktiv a pasiv (Růčková, 2021).

Za pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Ideální hodnota tohoto ukazatele by měla přesahovat 1, protože nižší hodnota signalizuje nedostatečnou majetkovou vybavenost podniku a neefektivní využívání jeho zdrojů (Knápková a kol., 2017)

Ukazatele aktivity:

Obrat aktiv:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1.)$$

Obrat dlouhodobého majetku:

$$\text{Obrat dlouh. majetku} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.)$$

Obrat zásob:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (3.)$$

Doba obratu zásob:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Celkové tržby}} \times 360 \quad (4.)$$

Doba splatnosti pohledávek:

$$\text{Doba splatnosti pohl.} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Celkové tržby}} \times 360 \quad (5.)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků:

$$\text{Doba splatnosti krátk. závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Celkové tržby}} \times 360 \quad (6.)$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Scholleová (2017)

5 SWOT analýza

SWOT analýza představuje nástroj používaný k posouzení všech zjištěných klíčových vlivů a faktorů ovlivňující výkon organizace. Jeho podstatou je využití výsledků z analýz interního a externího prostředí podniku a charakterizování zjištěných faktorů do čtyř skupin, podle toho, zda pro podnik představují silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) či hrozby (Threats). Organizování těchto informací do SWOT matice umožňuje podniku vypracovat efektivní strategie směřující k dosažení svých cílů (Hanzelková, 2017). Uspořádání jednotlivých faktorů do SWOT matice představuje následující obrázek č. 4.

Obrázek 4: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Blažková (2007)

Jak již bylo zmíněno, členění jednotlivých faktorů lze do čtyř následujících skupin.

Silné stránky- jedná se o interní faktory, o které se může zkoumaný podnik opírat, protože v nich vyniká. Tyto faktory může podnik využít jako podklad pro dosažení konkurenční výhody. Příkladem silné stránky podniku je například dobrá image firmy nebo jedinečné know-how.

Slabé stránky- jedná se o oblast interních faktorů, které představují pro podnik slabiny. Tyto faktory brzdí efektivní výkon firmy. Mezi slabé stránky patří například nedostatečná kapacita nebo zastaralé procesy.

Příležitosti- zahrnují externí faktory, jenž pro podnik představují potenciální možnosti efektivnějšího podnikání a zvýšení konkurenční výhody. Faktory spojené s příležitostmi zahrnují například rozvoj nových trhů nebo vznik nových technologií.

Hrozby- tyto faktory představují externí překážky, na které musí podnik reagovat a které ohrožují jeho činnost. Jedná se například o nepříznivé demografické změny nebo měnící se potřeby zákazníků.

5.1 TOWS matice

Rozřazení jednotlivých faktorů do SWOT matice následně umožňuje podniku dle Taušl Procházkové (2017) zaměřit se na jeden ze čtyř možných přístupů, kterým povede svoji strategii. Tyto přístupy jsou znázorněny za pomoci TOWS matice, jenž představuje kombinace zjištěných faktorů ve čtyřech kvadrantech.

Tabulka 2: TOWS matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Přístup S-O	Přístup W-O
Hrozby	Přístup S-T	Přístup W-T

Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři mohou posoudit vnější příležitosti a hrozby spolu s vnitřními silnými a slabými stránkami, což jim umožňuje určit svoji pozici v daných kvadrantech. Po vyhodnocení pozic je následně vybrána strategie, která buď udrží nebo zlepší její postavení na trhu (Cimbálníková, 2012). Dle Jakubíková a kol. (2019) jsou důležité zejména kombinace S-O nebo W-O. „První z nich podniku umožní pomocí svých silných stránek využít důležité příležitosti ke svému prospěchu, druhá kombinace naopak toho využití znemožní.“ (Jakubíková a kol., 2019, s. 1077-1079.)

Přístupy TOWS matice

Přístup S-O : jedná se ofenzivní přístup, ve kterém se podnik opírá o své silné stránky a používá je k využití příležitostí. Tento přístup lze využít, pokud má podnik mnoho významných silných stránek a na daném trhu se objevují perspektivní příležitosti.

Přístup S-T : je vhodný využít v případě, kdy má podnik mnoho silných stránek, ovšem hrozby jsou příliš významné. Organizace musí využít své silné stránky potlačení či vyhnutí se hrozbám.

Přístup W-O : u tohoto přístupu se v podnikovém prostředí nachází mnoho příležitostí, ale podnik se potýká se slabými stránkami. Tyto slabé stránky musí nejdříve minimalizovat či odstranit, aby mohl dané příležitosti využít.

Přístup W-T : pro podnik se jedná o nejhorší možnou variantu, protože je vystaven mnoha hrozbám a zároveň u něj převažují slabé stránky. U tohoto přístupu se podnik snaží o minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám, jelikož tyto faktory výrazně ohrožují existenci podniku.

5.2 Metoda SPACE

Metoda SPACE je další z možných technik slučující výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí pro možné rozhodování o strategickém chování podniku. Pro stanovení pozice podniku se vnitřní a vnější prostředí hodnotí pomocí dvojic kritérií. V případě externího prostředí se jedná o stabilitu prostředí a síle odvětví. Interní prostředí je vyjádřeno konkurenční výhodou dané organizace a finanční silou (Cimbálníková, 2012).

Kritéria metody SPACE

Stabilita prostředí (SP) - mezi toho kritérium externího prostředí patří faktory jako vývoj poptávky, úroveň inflace nebo technologický vývoj.

Síla odvětví (SO) - zde jsou faktory vnějšího prostředí jako velikost trhu, růstový potenciál, etapa životního cyklu nebo struktura odvětví.

Konkurenční výhoda dané organizace (KV) - konkurenční výhoda závisí na vnitřních faktorech jako podíl na trhu, věrnost zákazníků nebo schopnosti organizace.

Finanční síla organizace (FS) - do této skupiny patří zejména interní výsledky ukazatelů finanční analýzy a výsledku hospodaření.

Zdroj: Fotr a kol. (2020); Cimbálníková (2012)

Následně se provede výpočet středních hodnot vybraných charakteristik daného kritéria v rozmezí:

1 až 6 (1 nejhorší, 6 nejlepší) pro **FS, SO**

-6 až -1 (-6 nejhorší, -1 nejlepší) pro **SP, KV**

Výsledné hodnoty se poté zanesou do grafu a určí polohu souřadnice, která stanoví jednu ze čtyř možností strategického postavení podniku, jenž jsou představeny níže.

Agresivní postavení - toto postavení je charakteristické v případě atraktivního a relativně stabilního odvětví, ve kterém má organizace konkurenční výhodu se silnou pozicí. Tato strategie umožňuje provádět investice do nových aktiv, zvyšovat svůj podíl na trhu a směřovat své zdroje na vysoce konkurenceschopné výrobky (Cimbálníková, 2012).

Konkurenční postavení - je charakteristické pro atraktivní, ovšem nestabilní odvětví, ve kterém má ovšem podnik konkurenční výhodu. Při tomto postavení by se měl podnik zaměřit zejména na posílení své finanční pozice a celkové hospodárnosti (Cimbálníková, 2012).

Konzervativní postavení - typické pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu, ve kterém organizace disponuje konkurenceschopným produktem a finanční stabilitou. Za možné strategie lze využít ochranu svých úspěšných výrobků, vývoj nových výrobků či hledání možností k proniknutí do atraktivnějších odvětví (Kocábová, 2018).

Defenzivní postavení - jedná se většinou o neatraktivní odvětví. Podniku navíc chybí konkurenceschopné výrobky a také finanční prostředky. Možná strategie spočívá ve zdokonalení slabých stránek, omezení investic či snižování výdajů. Podnik musí v tomto případě výrazně změnit své postavení, jinak mu hrozí zánik (Kocábová, 2018).

6 Představení zkoumané společnosti

Zkoumaným podnikem je Selectrona s.r.o., která byla založena v roce 2013. Velikostně se jedná o střední podnik s povinností auditu a základním kapitálem 200 tisíc korun. Tento výrobní komplex se nachází v Ústeckém kraji v obci Košťany. Hlavním vlastníkem zkoumané společnosti je s 90% podílem mateřská firma Selectrona GmbH, jenž se nachází v Německu. Zbýlých 10% podílu vlastní majitel podniku, rovněž německé národnosti.

Jedná se o výrobní podnik s vlastní administrativou, jenž úzce spolupracuje se svojí mateřskou firmou. Zaměřuje se primárně na elektronický a automobilový průmysl. V posledních letech se zároveň věnuje výrobě součástek pro vysoce rozvíjející se elektromobilní odvětví. Veškeré interní informace představené v následujících kapitolách byly získány z interních dokumentů, osobní komunikace s řídicími pracovníky podniku a z veřejně dostupných zdrojů.

Obrázek 5: Logo společnosti Selectrona s.r.o.



Zdroj: Selectrona (n.d.)

Sortiment výrobků společnosti Selectrona s.r.o. tvoří zejména vysoce komplexní kovoplastové komponenty a součástky pro automotive a domácí spotřebiče. Výroba probíhá především formováním nahřátého granulovaného plastu a dalších materiálů za pomoci vstřikovacích a lisovacích strojů. Společnost se zabývá například výrobou elektromechanických sestav s integrovanými elektronickými součástkami, mechanických komponentů, sestav automatických převodovek ECU, sensorových krytů nebo elektrických posilovačů řízení.

Jako příklad výrobku autor uvádí kabelové obložení (Cable overmoulding), zobrazené na obrázku 6. Tato součástka slouží jako doplněk pro zajištění více vstupů na kabelu nebo pro připojení spojovacích prvků. Součástku lze využít například jako senzor tlaku v pneumatikách nebo snímač klikové hřídele pro automobilová a nákladní vozidla.

Obrázek 6: Výrobek cable overmoulding



Zdroj: Selectrona (n.d.)

Postup výroby zkoumané společnosti zahrnuje návrh a výkresy vstřikovacího a lisovacího nástroje. Následuje tzv. FEM analýza, při níž se za pomoci počítačové simulace zkoumá proudění napětí či deformace vyvíjeného produktu. Dalším krokem je lisování masivních kovových plátů do připravených forem a vytváření polotovarů. Poté přichází na řadu vstřikování nahřátého granulovaného plastu a jeho spojení s kovovými částmi, načež vznikne samotná součástka. Firma takovýchto součástek a výrobků vytvoří miliony ročně.

Firemní mise, vize, cíle a hodnoty

Misí společnosti Selectrona s.r.o. je spojovat výrobní technologie, jako je vstřikování plastů, lisování a automatizace do efektivního komplexního procesu a vytvářet tak kvalitní hybridní komponenty přímo na míru dle potřeb zákazníka. S tím se pojí i hlavní slogan společnosti „*Výkon podle integrace*“, jenž znázorňuje propojování a sjednocování těchto technologií v jeden výkonný celek.

Obrázek 7: Slogan společnosti Selectrona s.r.o.



Zdroj: Selectrona (n.d.)

Vzhledem k aktuální situaci, která bude podrobně vysvětlena v následujících kapitolách, je momentálně hlavní vizí zkoumané společnosti zlepšení aktuální finanční situace a zlepšení pozice na trhu. Mezi primární cíle proto patří získání nových projektů a zakázek, částečná modernizace technologií a udržení stálých zákazníků.

Základními hodnotami a zásadami, jež se dodržují napříč celou skupinou Selectrona, jsou mimo jiné spravedlivé pracovní podmínky, kvalita procesu a postupu, neustálé zlepšování a zodpovědnost vůči životnímu prostředí (Selectrona, n.d.).

7 Analýza makroprostředí podniku

Pro zhodnocení makroekonomického prostředí zkoumané společnosti Selectrona s.r.o. byla vybrána metoda PESTLE, jenž zahrnuje šest hlavních skupin externích faktorů, které daný podnik ovlivňují. Konkrétně jde o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory

Důležitým politickým faktorem je politická stabilita, která dosáhla v České republice za rok 2022 dle Světové Banky hodnoty 0,82 (2,5 velmi stabilní; -2,5 velmi nestabilní). Tato hodnota se ovšem v posledních letech stále snižuje, například kvůli obavám z vývoje války na Ukrajině nebo zvýšené nedůvěře občanů vůči ústavním institucím (The World Bank, n.d.). Dle průzkumu z roku 2023 například vládě České republiky důvěřuje pouze 17 % obyvatel (ČTK, 2023). Tento fakt může výrazně proměnit strukturu budoucí vlády v nadcházejících volbách. Politické programy a zájmy nových vládnoucích stran mohou mít dopad i na podmínky v daném oboru podnikání. Pro podnik tato situace představuje určitou **hrozbu nejasné budoucnosti**.

Dalším pravidelně diskutovaným politickým aspektem je i výše průměrné mzdy v České republice, jejíž vývoj je představen v následujícím obrázku 8.

Obrázek 8: Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice v období 2015-2023 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2024)

Průměrná mzda v České republice pravidelně každým rokem roste. Aktuální výše průměrné hrubé mzdy dosáhla za rok 2023 částky 43 341 Kč. Pro porovnání a podrobnější analýzu autor představuje také graf vývoje průměrné mzdy ve zpracovatelském průmyslu v Ústeckém kraji, jehož je zkoumaný podnik součástí.

Obrázek 9: Průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu v Ústeckém kraji za období 2015-2022 (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2024)

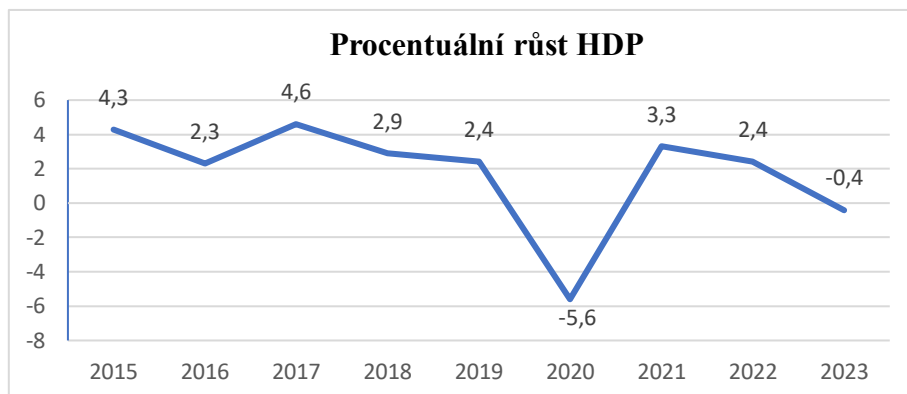
Z grafu lze při porovnání s průměrnou hrubou mzdou v ČR vyčíst, že průměrná hrubá měsíční mzda zpracovatelského průmyslu v Ústeckém kraji se každoročně mírně ocitá pod hranicí průměrné mzdy ČR. Například v roce 2022 byl rozdíl 631 Kč. Průměrná mzda ve zkoumané společnosti se při celkových ročních mzdových nákladech 30,6 milionu a 73 zaměstnancích pohybovala v roce 2022 okolo 35 932 Kč. Zaměstnanci společnosti Selectrona s.r.o. v tomto roce tedy vydělávali průměrně o 3754 Kč méně, než je průměr tohoto průmyslu v kraji (Justice, 2023).

Ekonomické faktory

Níže autor představuje jedny z mnoha ekonomických faktorů, jenž mohou potenciálně ovlivňovat daný podnik.

Hrubý domácí produkt

Obrázek 10: Růst HDP v České republice mezi lety 2015-2023 (v %)

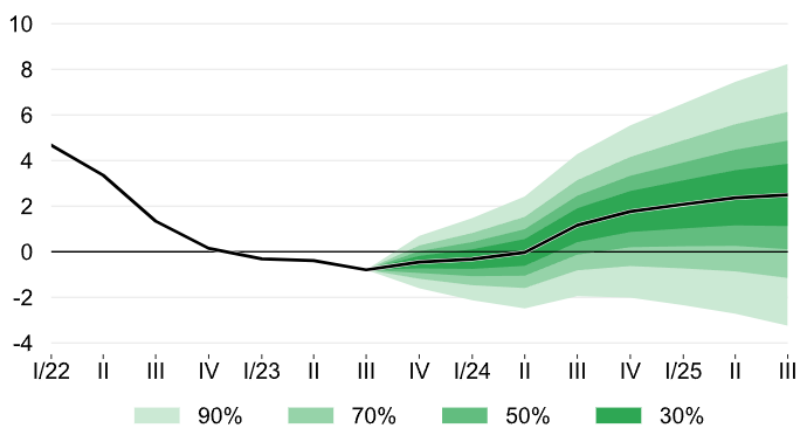


Zdroj: vlastní zpracování dle Kurzycz (2024)

Jak lze z grafu vyčíst, nedávné celosvětové události (COVID, válka na Ukrajině) výrazně zahýbaly s celosvětovými ekonomikami, včetně té české. Největší pokles HDP proběhl v roce 2020, kdy meziročně klesl o 5,6 %.

V současné době se dle ČNB (2024) předpokládá spíše příznivá situace a hrubý domácí produkt by měl následující roky růst o nižší jednotky procent, viz obrázek 11. Pozitivní prognóza růstu HDP přináší příležitost pro **opětovné nastartování podnikání**.

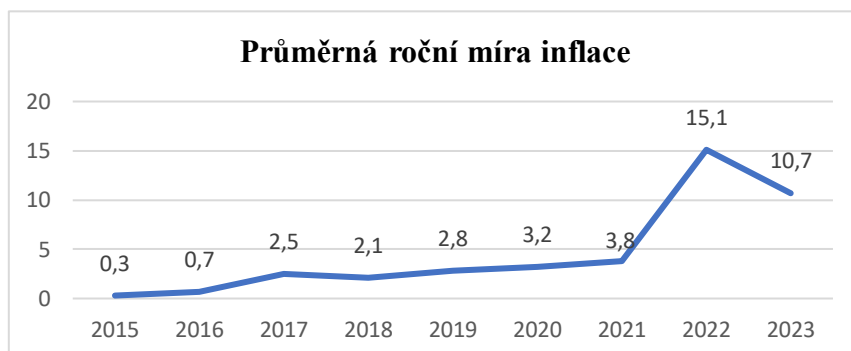
Obrázek 11: Prognóza vývoje HDP v ČR pro rok 2024 a 2025 (v %)



Zdroj: ČNB (2024)

Inflace

Obrázek 12: Průměrná roční míra inflace v České republice v období 2015-2023 (v %)

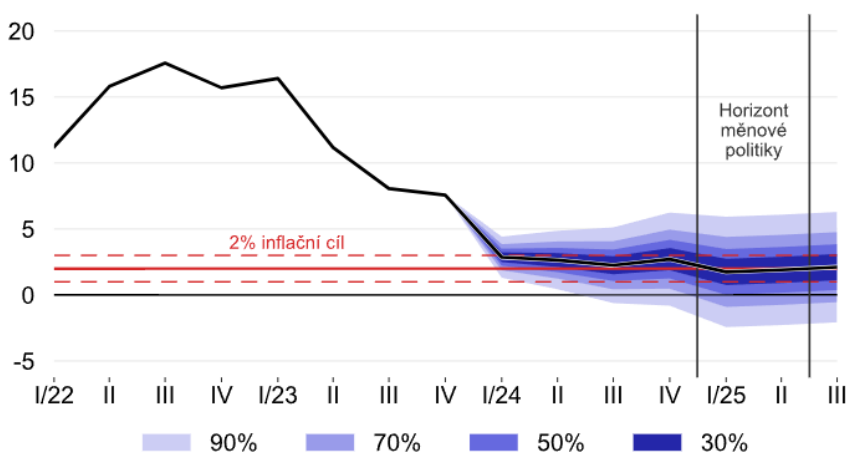


Zdroj: ČSÚ (2024)

V období 2015-2021 byla míra inflace mírná, tzv. cenová hladina se zvyšovala v jednociferných hodnotách. Nicméně vlivem výše zmíněných událostí se cenová hladina přehoupala do dvouciferných hodnot, čímž vznikala pádivá inflace a výrazně zkomplikovala nákup a prodej ve sledovaném podniku.

Dle prognóz České národní banky se v roce 2024 předpokládá **návrat k mírné inflaci**. Konkrétně se pro rok 2024 předpovídá průměrná inflace 2,6 % a postupné snižování ke dvouprocentnímu inflačnímu cíli ČNB, viz obrázek 13 (ČNB, 2024).

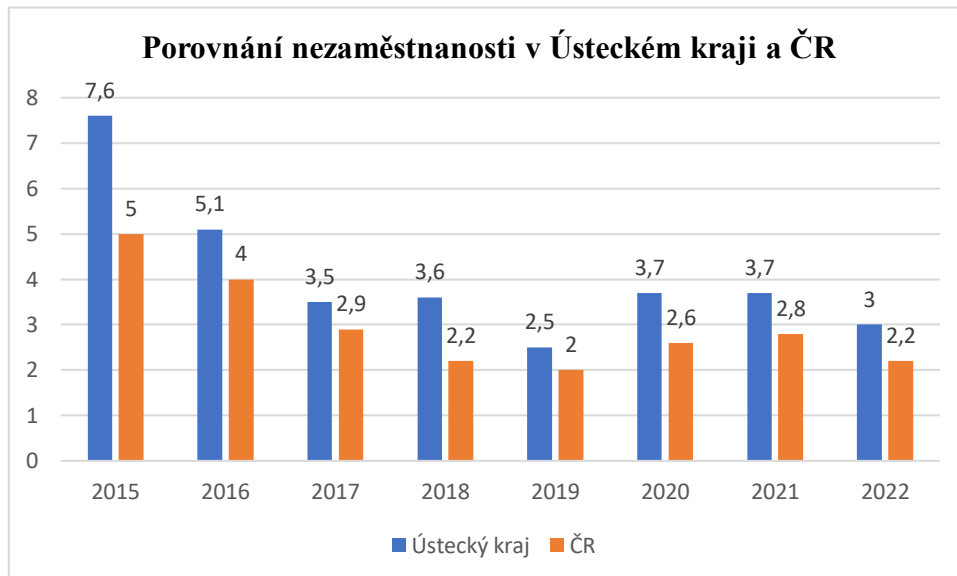
Obrázek 13: Prognóza vývoje inflace v ČR pro rok 2024 a 2025 (v %)



Zdroj: ČNB (2024)

Nezaměstnanost

Obrázek 14: Porovnání nezaměstnanosti Ústeckého kraje a České republiky v letech 2015-2022 (v %)



Zdroj: ČSÚ (2024)

Z grafu je patrné, že se Ústecký kraj pravidelně každým rokem ocitá nad průměrnou nezaměstnaností České republiky. Díky tomu je pro zkoumaný podnik na trhu práce **více pracovníků hledajících zaměstnání**. V roce 2022 bylo v Ústeckém kraji 3 % nezaměstnaných obyvatel starších 15 let, v celé republice pak 2,2 % nezaměstnaných. Dle ČSÚ (2024) se celorepubliková nezaměstnanost v prvním čtvrtletí 2024 pohybuje okolo 3 % (dostupné k 26.3.2024).

Měnové kurzy

Obrázek 15: Vývoj kurzu EUR / CZK mezi lety 2015-2024 (v Kč/EUR)

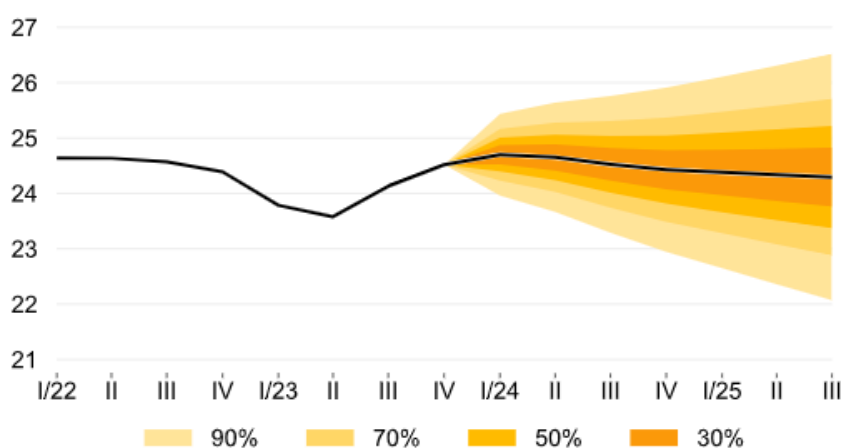


Zdroj: Kurzycz (2024)

Hlavní orientace zkoumané společnosti je na německý trh a další státy Eurozóny, kvůli čemuž musí neustále pracovat s kurzovými rozdíly mezi měnami euro a Česká koruna. Z grafu lze vyčíst, že za posledních 5 let se kurz pohyboval v rozmezí 23-28 Kč/EUR. I malý kurzový výkyv se ovšem odráží na konečné částce jednotlivých zakázek podniku, jelikož cena jedné zakázky se pohybuje i v řádu milionů eur (osobní komunikace, 23.2.2024). **Kurzové riziko** tak stále zůstává hrozbou pro zkoumaný podnik.

Podle prognózy České národní banky (2024) se v následujících měsících předpokládá pouze minimální oscilace kurzu těchto měn. ČNB předpokládá v roce 2024 a 2025 mírné posílení české koruny vůči euru a postupné přibližování kurzu ke 24 Kč/EUR.

Obrázek 16: Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR pro rok 2024 a 2025 (v Kč/EUR)



Zdroj: ČNB (2024)

Strategické suroviny

Jedním z makroekonomických vlivů je také vývoj strategických surovin na světovém trhu, jejichž cenu nemůže zkoumaný podnik ovlivnit. Nedávné vypuknutí války na Ukrajině v roce 2022 výrazně zahýbalo s cenami světových komodit, které jsou pro sledovanou organizaci strategické. Výrazný nárůst firma pocítila například v ceně elektřiny, jež po vypuknutí války zkomplikovala výrobu ve zkoumané společnosti. Co se týče přerušení obchodních vztahů, tak dle interních informací nepatřilo Rusko mezi obchodní partnery zkoumané společnosti, ať už z hlediska dodavatelů či odběratelů (osobní komunikace, 23.2.2024). Nicméně vzhledem k jejich významnému podílu na

celosvětové produkci podnikově strategických surovin, jako je plastový granulát nebo železná ruda, se vypuknutí války promítlo na jejich ceně na světovém trhu. Pro příklad autor uvádí graf ceny granulovaného plastu HDPE, jenž je jedním z nejvíce využívaných typů plastových granulátů při výrobě v automobilovém průmyslu (Karmazín, 2016).

Obrázek 17: Vývoj ceny granulovaného plastu HDPE (v EUR/KG)



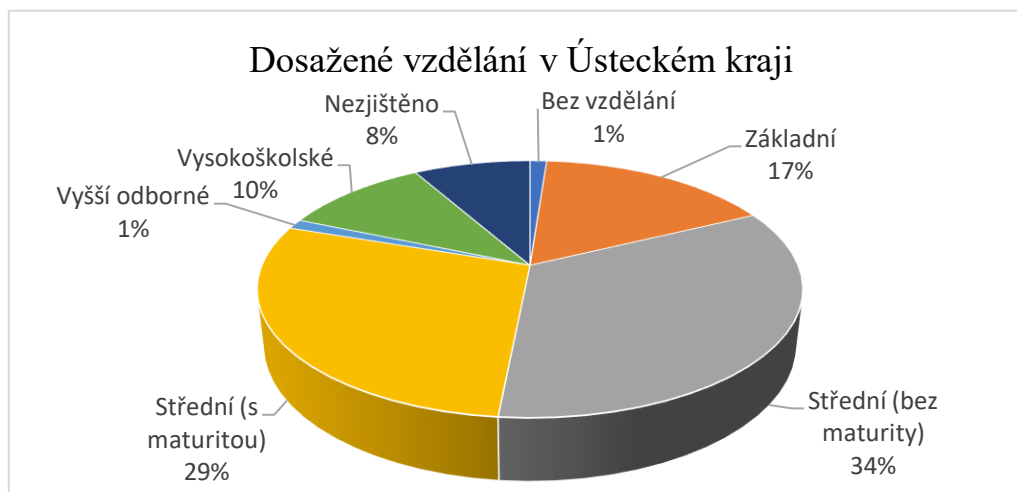
Zdroj: Plastic portal (2024)

Sociální faktory

Sociální faktory souvisí zejména s oblastí působení společnosti, která se nachází ve městě Košťany. S jeho rozlohou 24,3 km² a přibližně 3300 obyvateli se jedná o jedno z menších měst Ústeckého kraje. Velkou část města tvoří průmyslová oblast, ve které sídlí mimo jiné zkoumaná společnost. Je zde ovšem rozsáhle vybudovaná infrastruktura a také síť hromadné dopravy (Město Košťany, dostupné k 19.3.2024). Většina pracovníků dojíždí do této průmyslové oblasti z nedalekého okresního města Teplice.

Důležitým sociálním faktorem je také úroveň vzdělanosti v Ústeckém kraji jakožto působišti zkoumané firmy. Následující obrázek představuje nejvyšší dosažené vzdělání obyvatel Ústeckého kraje ze sčítání lidu v roce 2021 (ČSÚ, 2021).

Obrázek 18: Nejvyšší dosažené vzdělání v Ústeckém kraji v roce 2021 (v %)



Zdroj: ČSÚ (2021)

Z grafu lze vyčíst, že více než 81 % obyvatel Ústeckého kraje má střední a nižší úroveň vzdělání. Právě na tuto část průceschopného obyvatelstva se zkoumaný podnik zaměřuje při obsazování volných pracovních pozic nejvíce. Valná většina zaměstnanců podniku obsazuje pozici tzv. operátorů výroby, tedy pracovníků obsluhující výrobní stroje. Na obsluhu těchto strojů není dle vnitřní komunikace nutné žádné speciální vzdělání ani licence. Důležitým prvkem je až samotné zaškolení, které se provádí interně (osobní komunikace, 23.2.2024). Nízké nároky na vzdělání spojené s vysokou mírou středně a méně vzdělaných obyvatel přináší **dostatek uchazečů na trhu práce** v případě hledání nových zaměstnanců, což by mohlo podniku umožnit případné rozšíření zaměstnanecké základny.

Určitou hrozbou pro podnik je jisté **riziko odchodu pracovníků za hranice**, zejména do nedalekého Německa. Důvodem mohou být lepší pracovní podmínky nebo vyšší mzda. Po osobní komunikaci s řídicím pracovníkem personálního oddělení bylo ovšem autorem zjištěno, že pracovníci na tomto typu pozice musí v konkurenčních výrobnách v Německu ovládat německý jazyk, což je pro mnohé zájemce velkou překážkou. Rovněž zde panuje jistá míra pohodlí, při které pracovníci na těchto pozicích nechtějí jezdit několik desítek kilometrů do práce navíc (osobní komunikace, 23.2.2024).

Technologické faktory

Podnikání v automobilovém průmyslu se neustále točí okolo technologií, jejichž dynamický vývoj přináší na trh modernější stroje a postupy pro efektivnější výrobu. Jistou hrozbou tak pro podnik zůstává **existence modernějších výrobních strojů**, které dokáží efektivněji pracovat s maximálním využitím spotřebované energie a také snižují potřebu lidské obsluhy stroje. Nejzásadnější výhodou moderních strojů je její zdokonalující se automatizace a robotizace. Tyto faktory přináší zvýšení celkové produktivity výroby, bezpečnější manipulaci s díly a také snižování nároků na zaškolení spojené s rychlejším uvedením do provozu (Engel, n.d.). Příkladem moderních technologií jsou například kloubové roboty, dopravníkové a uchopovací technologie, inteligentní asistenční systémy a integrovaná koncepce řízení strojů a robotů. Jejich výhody jsou ovšem podmíněny vyšší vstupní cenou, jenž se od starších strojů liší v řádech milionů korun.

Mimo samotnou výrobu se ovšem využívá řada moderních technologií při celém procesu včetně vývoje a kontroly kvality. Jako příklad dodává autor již zmíněnou FEM analýzu, 3D rentgenové skenování nebo dotyková souřadnicová zařízení.

V souvislosti s evropskými nařízeními ohledně snižování emisí se nové technologie v podobě modernějších vstřikovacích a lisovacích strojů zaměřují také na snižování spotřeby energie a emisí skleníkových plynů. Dalším pozitivním faktorem u těchto strojů je také snižování hlučnosti (noise emissions).

Legislativní faktory

Z hlediska legislativy musí podnik dodržovat platné zákony a právní normy jak České republiky, tak Evropské Unie a ostatních států, do kterých exportuje své výrobky. V České republice se jedná například o zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o daních z příjmu, zákon o odpadech a další zákony ze zákoníku práce a občanského zákoníku povinné pro všechny podnikající aktéry na území ČR.

Společnost Selectrona s.r.o. musí rovněž splňovat mezinárodní legislativní předpisy například držitelstvím certifikátů ISO a IATF (osobní komunikace, 23.2.2024). Mezi významné certifikáty zkoumaného podniku patří:

ISO 9001- Systém managementu kvality

IATF 16949- Systém managementu kvality v automobilovém průmyslu

ISO 14001- Systém enviromentálního managementu

ISO 50001- Systém managementu hospodaření s energií

Tyto celosvětově uznávané certifikáty jsou platné zpravidla tři roky a poskytují všem zainteresovaným stranám informace o tom, že podnik splňuje všechny podmínky včetně dodržování platné legislativy, řízení jakosti, správného nakládání s odpady a vhodného hospodaření s energiemi.

Ekologické faktory

Celková enviromentální politika v Evropě a samotné nahlížení obyvatel na ekologii výrazně pohání všechny společnosti napříč Evropou k ekologické odpovědnosti a snaze o snižování své ekologické stopy. Ani společnost Selectrona s.r.o. není výjimkou, a jelikož si je jakožto průmyslová firma vědoma dopadů vlastní výroby na životní prostředí, otázkou ekologie se intenzivně zabývá. Ať už zmíněným držitelstvím ekologických certifikátů ISO 14001 a ISO 50001 nebo tříděním odpadu napříč celou továrnou. Ekologickými zásadami společnosti jsou například hospodárné využívání zdrojů, řádná recyklace a likvidace, odpovědné a hospodárné používání chemikálií a snižování spotřeby energie a emisí skleníkových plynů (Selectrona, n.d.).

Po účely správného třídění a likvidace vlastní podnik klasické třídící popelnice včetně několika speciálních kontejnerů na zbytky z lisů či chemikálie. Dalším ekologickým bodem pro celou skupinu Selectrona je postupné zavádění fotovoltaických systémů na střechy svých výrobních závodů. V roce 2023 proběhl významný projekt, při kterém se téměř celá střecha jedné z německých poboček skupiny Selectrona pokryla solárními panely, čímž ušetří dle zjištěných dat až 863 tun emisí CO₂ za rok. Další práce na fotovoltaickém systému začala letos v jiném německém závodě, díky čemuž se naskýtá **příležitost i pro zkoumanou českou pobočku**, která by se mohla v blízké budoucnosti také dočkat instalace solárních panelů (Selectrona, 2023).

Tabulka 3: Příležitosti a hrozby společnosti Selectrona s.r.o. z metody PESTLE

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1: Příznivé predikce ekonomického vývoje	T1: Riziko přísnějších zákonů vlivem změny politických stran výkonné moci
O2: Nízké nároky na vzdělání při hledání nových zaměstnanců	T2: Existence kurzového rizika
O3: Relativně vysoká šance na získání fotovoltaických panelů od mateřské společnosti	T3: Riziko odchodu pracovní síly za hranice
O4: Nadprůměrná nezaměstnanost v Ústeckém kraji	T4: Existence modernějších technologií
O5: Sociální vybavenost okolí podnikání	T5: Tlak na snižování emisí CO2

Zdroj: vlastní zpracování

8 Analýza mezoprostředí podniku

Pro zhodnocení mezoprostředí zkoumané společnosti Selectrona s.r.o. byl vybrán Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, díky kterému je možné zohlednit pět základních vyjednávacích sil, které na společnost v daném odvětví působí. Tyto síly byly představeny v kapitole 3.1.1. Další vybranou analýzou pro vyhodnocení oborového okolí podniku byl vybrán benchmarking, jakožto nástroj pro porovnání konkurenčního podniku, dosahujícího lepší výsledky určitých parametrů zkoumání.

8.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterova pětifaktorová analýza konkurenčního prostředí je využívána ke zřetelnému posouzení významných faktorů mezoprostředí, jež na podnik působí. Dle Portera je strategická pozice firmy v daném odvětví určena především působením pěti následujících klíčových faktorů a jejich vyjednávací silou.

Dodavatelé

Společnost Selectrona s.r.o. spadá pod mateřskou firmu Selectrona GmbH, jež je pro podnik jedním z hlavních dodavatelů všech důležitých surovin, se kterými pracuje. Vzhledem k jejich vzájemné kooperaci **nepředstavuje** pro zkoumaný podnik mateřská firma **ani významnou, ani nevýznamnou dodavatelskou sílu.**

Jednou z hlavních dodávaných komodit pro výrobu kovoplastových komponentů je granulovaný plast. Na každý výrobek se používá jiný typ granulátu dle specifických požadavků zákazníka. Granulát je do podniku nejčastěji importován z USA, Číny a Německa skrze mateřskou firmu, jakožto výhradního dodavatelského prostředníka. Zmíněné státy exportují do světa různé typy granulátu, které se od konkurenčních liší složením a strukturou, a jsou využívány na různé typy komponentů.

Mezi další hlavní dodávanou surovinu patří masivní kovové pláty. Nejčastěji se jedná o železo, hliník, měď, stříbro, zlato, a jejich směsice v různém poměru. Dodávku těchto surovin má opět na starost primárně mateřská společnost.

Vzhledem k oboru podnikání je zapotřebí také velké množství energie. Tu podniku dodává společnost Innogy Česká republika a.s., se kterou mají dlouhodobé smluvní vztahy. Selectrona s.r.o. momentálně nevlastní žádné technologie pro interní výrobu elektřiny, které by pomáhaly snižovat závislost na energetických společnostech a tlaku při kolísajících cenách energií, což **zvyšuje vyjednávací sílu tohoto dodavatele**.

Jedním z občasně využívaných možností jsou také pracovní agentury, jakožto **dodavatelé pracovního kapitálu**. Firma Selectrona s.r.o. již v minulosti několikrát tohoto dodavatele využila, například v případě výskytu významnější zakázky a nutnosti rychlého navýšení pracovních sil. Momentálně společnost žádné agenturní pracovníky nevyužívá z důvodu nedávného ukončení části dobíhajících zakázek, a proto pro podnik **nemají vysokou vyjednávací sílu**.

Velmi důležitým prvkem pro zkoumaný podnik jsou také **dodavatelé know-how**, které je vzhledem k náročnosti odvětví podnikání klíčové. Každý z vytvořených výrobků v podniku se liší a je využíván jiným způsobem a získané zkušenosti zabraňují chybovosti napříč celým procesem. Ve společnosti proto probíhají pravidelné schůzky, kterých se účastní vrcholní představitelé a kompetentní vedoucí pracovníci, společně s plánovači z mateřské firmy, jenž představují nové projekty a postupy jejich výroby. Toto know-how je pro zkoumaný podnik stěžejní, nicméně se opět jedná o interní vztahy mezi mateřskou firmou a sledovaným podnikem, tudíž je **vyjednávací síla tohoto dodavatele neutrální**.

Odběratelé

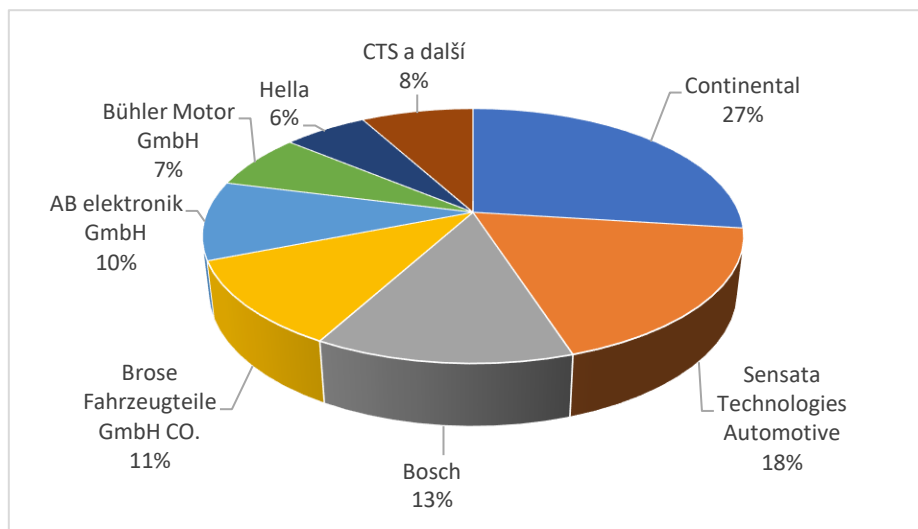
Společnost Selectrona s.r.o. má, stejně jako v případě dodavatelů, i zde silné vztahy se svoji mateřskou firmou, jenž je primárním odběratelem valné většiny všech vyrobených produktů. V německé mateřské společnosti sídlí hlavní odbytové oddělení, ze kterého výrobky poté dál putují ke koncovým zákazníkům po celém světě. Mateřská firma má rovněž vlastní manažery prodeje, jejichž snahou je představovat a prodávat výrobky celého koncernu, včetně zkoumané společnosti. Mezi koncové zákazníky společnosti Selectrona s.r.o. patří:

- Continental (Maďarsko)
- Sensata Technologies Automotive (Čína)
- Bosch (Německo)
- Brose Fahrzeugteile GmbH CO. (Německo)

- AB elektronik GmbH (Německo)
- Bühler Motor GmbH (Německo)
- Hella (Rumunsko)
- CTS (Česká republika)
- a další

Vzhledem k rozdělení významných zakázek mezi vícero koncových odběratelů nemá žádná ze společností odběratelsky významný vliv. Nejvýznamnější vyjednávací sílu má společnost Continental, která zastává pozici největšího strategického odběratele, přesahující 27 % z celkového odbytu. Ze všech výrobků putuje zhruba 5 % do Asie a USA, zbytek odebírají společnosti sídlící v Evropě. Jedinými přímými odběrateli společnosti Selectrona s.r.o. jsou německá společnost Bosch a česká pobočka společnosti CTS, sídlící v Ostravě. Tyto dvě společnosti odebírají zhruba 20 % výrobků.

Obrázek 19: Zákaznický odběr společnosti Selectrona s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti Selectrona s.r.o.

Možnou příležitostí pro firmu je **zvýšený zájem významných světových společností**, které uvažují o uzavření zakázek se zkoumanou společností. Dle interních zdrojů se momentálně jedná s indickou firmou Renata Precision a italskou pobočkou celosvětové společnosti Johnson electric (osobní komunikace, 23.2.2024).

Další příležitostí je znatelné **zvýšení odběratelského zájmu na asijském trhu**, na němž významně roste poptávka po produktech zkoumané společnosti. Poptávka je zde zejména po komponentech pro výrobu elektromobilů. S perspektivním asijským trhem ovšem rovněž vzniká pro podnik hrozba ve formě **budování jejich vlastních výrobních továren**, které mohou z důvodu levné a snadno dostupné pracovní síly ohrožovat konkurenční pozici podniku.

Nově vstupující konkurence

Pro vstup do podnikání v tomto oboru je zapotřebí **vysoká vstupní investice**. Celá výroba se odvíjí výběru a nákupu lisovacích a vstřikovacích strojů, jejichž vstupní cena se při tomto typu výroby pohybuje v řádech desítek milionů korun (osobní komunikace, 23.2.2024). Na provoz těchto strojů jsou zapotřebí velké prostory v podobě tovární haly. Od počtu využívaných strojů se mění i nákladovost celé výroby, jelikož v tomto odvětví existují vysoké úspory z rozsahu při masivní výrobě. Dalším z důležitých faktorů pro vstup jsou i skladovací prostory.

Výrobky společnosti Selectrona s.r.o. jsou **značně diferencované** a na jejich výrobu je nutné potřebné know-how a zkušenosti, což může být pro nově vstupujících aktéry velkou překážkou. Při prodeji těchto komponentů jsou nutné také různé certifikace, například již zmíněné mezinárodní certifikáty kvality ISO a IATF. Vlastnictví certifikátů často rozhoduje o získání nového zákazníka, jelikož právě koncový zákazník si nastavuje vlastní pravidla a požadavky, které musí všechny články prodejního řetězce plnit. Fakticky se tedy zkoumaná společnost s koncovým zákazníkem napřímo potkat nemusí, nicméně i ona musí skrze požadavky ze strany mateřské firmy, jenž obchod zprostředkovává, jejich pravidla a normy dodržovat.

Pro vstup do tohoto odvětví je důležitá také **image podniku**, avšak nehraje tak zásadní roli. Jako příklad pro vysvětlení uvádí autor situaci, při které zkoumaná společnost Selectrona s.r.o. vyrobí určitý komponent do automobilu. Ten putuje přes mateřskou firmu do společnosti Continental, která si komponent objednala. Firma Continental si následně poskládá několik součástí od různých konkurenčních firem a vytvoří konečný

produkt, který poté nabízí velkým automobilovým společnostem. Samotný prodej těchto kompletních výrobků už tedy záleží na image společnosti Continental. V praxi se spíše místo na image klade důraz na aktivní vyhledávání zákazníků a jejich následné spokojenosti. Mateřská společnost se proto pravidelně účastní různých světových veletrhů, při kterých prezentuje své služby.

Samotný obchod poté nejčastěji probíhá tak, že si zákaznická společnost objedná menší zkušební zakázku, na které Selectrona s.r.o. vydělá pouze minimální částku. Při nových zakázkách probíhá ve firmě tzv. vzorkování, při kterém se zkouší vytvořené testovací formy a společně s doprovodnými procesy se zjišťuje, jestli je projekt v daném podniku aplikovatelný. Vytvořený prototyp výrobku si poté zákazník může prohlédnout a rozhodnout se tak o případné spolupráci (osobní komunikace, 23.2.2024). Spokojenost zákazníka posílí zájem o další, již lukrativnější zakázky a následnou dlouhodobější spolupráci.

Substituční výrobky

Pro zkoumaný podnik **nepředstavují substituční výrobky hrozbu**. Firma totiž vyrábí jedinečné zakázkové výrobky přímo na míru zákaznických požadavků. Výrobek rovněž nejde nahradit jiným materiálem, protože každý materiál se pečlivě volí na základě potřebných vlastností. Zvolení jiného materiálu by bylo výrazně dražší nebo by nespĺňovalo nutné specifikace. Obzvláště v automobilovém průmyslu se klade důraz na co nejnižší hmotnost výrobku. A právě plast je v mnoha případech díky své nízké hmotnosti často jedinou možností. Jednou z možných alternativ je substituce v podobě změny postupu výroby. Využitím modernějších strojů může podnik dosáhnout preciznějších výsledků a lepší kvality výrobků.

Konkurence v odvětví

Konkurence elektronického a automobilového průmyslu je vzhledem k ziskovosti těchto odvětví poměrně silná. Samotná výroba se dá ovšem diverzifikovat do různých produktových segmentů. Podnik se díky tomu může zaměřit pouze na určité typy výrobků a specializovat se právě na ně, čímž vzniká velký prostor pro konkurenční odlišení.

Problém v hledání konkurenčních firem vyrábějících podobné výrobky jako zkoumaný podnik je v tom, že tyto výrobní poměrně často nemají žádnou zavedenou marketingovou propagaci nebo vlastní webovou stránku. Zmíněné konkurenční podniky velmi často

spadají pod nadnárodní korporace a z hlediska obchodního řetězce jsou skoro neviditelné. Konkurence zkoumané firmy rovněž nezahrnuje pouze lokální firmy, ale vzhledem k jejich rozsahu podnikání musí konkurovat společnostem z celého světa. Níže jsou autorem představeny možné konkurenční firmy, jenž se zabývají výrobou plastových a kovoplastových komponentů za pomoci vstřikování plastů a zaměřují se na elektronický a automobilový průmysl:

- KASKO spol. s.r.o.
- ERMET-BUCK Kunststofftechnologie s.r.o.
- KOVOPLAST, v. d.
- Adreco plastics
- AKF plastics
- OBZOR Zlín, v. d.

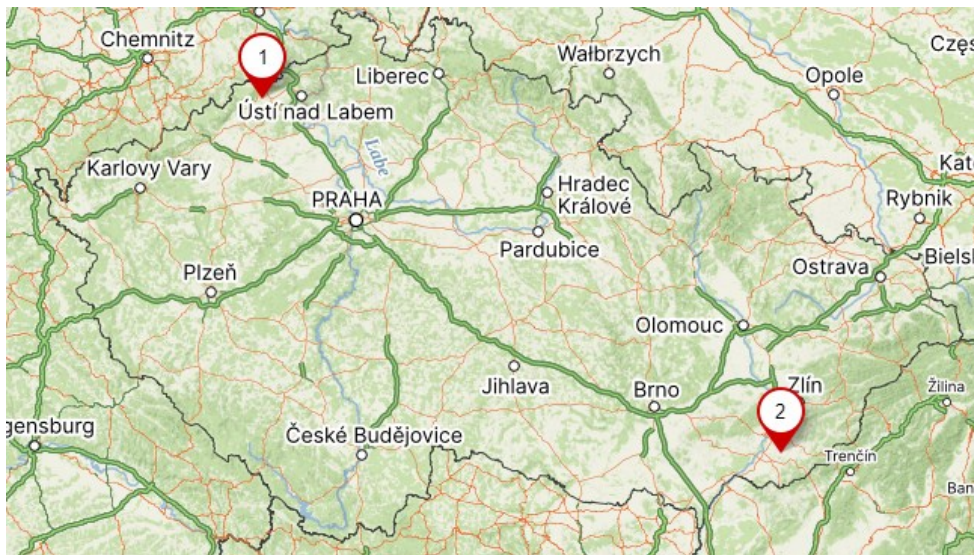
8.2 Benchmarking

Pro účely benchmarkingu byla autorem vybrána česká společnost Kovoplast, výrobní družstvo, jenž se jeví jako jedna z nejvýznamnějších konkurenčních společností v České republice. Společnost Kovoplast v. d. sídlí ve Zlínském kraji ve městě Hluk a byla založena v roce 1994. Specializuje se na plastové a kovové výlisky pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Firma dodává své výrobky zejména do Evropy, dále pak do Asie a Ameriky.

Srovnání geografické polohy

Společnost Kovoplast v. d. má svoji hlavní výrobu ve Zlínském kraji. Stejně jako Selectrona s.r.o. je ovšem jejich působitěm nejen Česká republika, ale i jiné státy po celém světě. Geografická poloha tedy nehraje v tomto konkurenčním srovnání příliš velkou roli. Společnost Kovoplast v. d. je také 100 % vlastníkem dceřiné společnosti Kovoplast service s.r.o., která rovněž sídlí ve městě Hluk. Níže představená mapa zobrazuje polohu sledované společnosti Selectrona s.r.o. (bod 1) a obou konkurenčních společností Kovoplast (bod 2).

Obrázek 20: Polohová mapa zkoumaných společností



Zdroj: Mapy.cz (2024)

Srovnání vybraných ukazatelů

Následující tabulka 4 porovnává vybrané charakteristiky z roku 2022 obou sledovaných společností.

Tabulka 4: Vybrané srovnávací ukazatele zkoumaných společností za rok 2022

	Selectrona s.r.o.	Kovoplast, v.d.
Průměrný počet zaměstnanců	73	105
Mzdové náklady (v tis. Kč)	30 600	29 179
Mzdové náklady na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	419	278
Celkové tržby (v tis. Kč)	193 854	180 113
Celkové tržby na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	2656	1715
Dlouhodobý hmotný majetek (brutto v tis. Kč)	99 071	225 785
Dlouhodobý hmotný majetek (netto v tis. Kč)	6909	98 108
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	584	128 690

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

Z veřejně dostupné účetní závěrky za rok 2022 bylo zjištěno, že konkurenční společnost měla průměrně 105 zaměstnanců. Po přepočtu mzdových nákladů na jednoho zaměstnance se ale dostává na výrazně nižší hranici, než společnost Selectrona s.r.o. Jistým vysvětlením by mohlo být, že více než 50 % zaměstnanců konkurenční společnosti tvoří OZP (osoby se zdravotním postižením), kteří mohou ovlivňovat celkové mzdové náklady společnosti například polovičními úvazky nebo jinými úlevami.

Ze zjištěných dat lze zjistit, že i přes výrazně větší zaměstnaneckou základnu má konkurenční společnost nižší celkové tržby, konkrétně o 13,741 milionu korun. Na jednoho pracovníka tedy připadá zhruba 1,715 milionu korun z celkových tržeb konkurenční společnosti.

Jedním ze srovnávacích ukazatelů je dlouhodobý hmotný majetek (DHM). Vzhledem k oboru podnikání obou společností se jedná zejména o nemovitosti a výrobní stroje. Srovnání ukazuje, že konkurenční společnost svým dlouhodobým hmotným majetkem výrazně převyšuje DHM zkoumané společnosti. Z brutto a netto ukazatelů DHM se dá jednoznačně usuzovat, že společnost Kovoplast v. d. má novější, respektive méně odepsaný DHM. Společnost Selectrona s.r.o. má totiž více než 90 % svých dlouhodobých hmotných aktiv již odepsáno, zatímco Kovoplast v. d. necelých 60 %.

Dalším ze zajímavých ukazatelů je také stav peněžních prostředků obou společností. Zatímco společnost Kovoplast v. d. drží ve svých peněžních prostředcích více než 128 milionů korun, společnost Selectrona s.r.o. má pouhých 584 tisíc korun. Dle interní komunikace bylo autorem zjištěno, že velmi nízký stav peněžních prostředků ve společnosti Selectrona s.r.o. je dán především úzkými vztahy mezi zkoumanou společností a mateřskou firmou, jenž dokáže v případě nouze tzv. podat záchranou ruku a případné problémy ohledně peněžních prostředků vyřešit (osobní komunikace, 23.2.2024).

Výrobní stroje

Společnost Selectrona aktuálně vlastní 13 vstřikovacích a lisovacích strojů (osobní komunikace, 23.2.2024). Kovoplast v. d. má naproti tomu ve svém závodě 49 těchto strojů. Konkurenční společnost je rovněž o krok napřed v oblasti automatizace a robotizace své výroby. Zatímco Selectrona s.r.o. vlastní poloautomatické stroje s mechanickou obsluhou, Kovoplast v.d. uvádí, že všechny jejich vstřikovací stroje jsou vybaveny buď šestiosými roboty nebo sofistikovanými manipulátory pro zakládání materiálu do forem a následném odebírání hotových výlisků z pracovního prostoru stroje (Kovoplast, n.d.). **Modernější stroje významných konkurentů** představují hrozbu pro sledovaný podnik.

Tabulka 5: Příležitosti a hrozby podniku Selectrona s.r.o. vycházející z Porterovo pětifaktorové analýzy konkurenčního prostředí a benchmarkingu

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O6: Možnost využití agenturních pracovníků v případě zvýšení zakázek	T6: Vyjednávací síla dodavatele elektřiny
O7: Zvýšený zájem světových společností	T7: Budování konkurenčních továren v rozvíjejících se zemích
O8: Perspektivní asijský trh	T8: Rozhodovací pravomoci společnosti
O9: Vysoce nákladný vstup do odvětví	T9: Vysoké nároky koncových zákazníků
O10: Certifikační povinnost pro vstup do odvětví	T10: Modernější stroje významných konkurentů
O11: Velké rozpětí zaměření výroby v odvětví	
O12: Neexistence substitutů	
O13: Úspory z rozsahu	
O14: Celosvětová poptávka	

Zdroj: vlastní zpracování

9 Analýza mikroprostředí podniku

Pro zjištění faktorů ovlivňující mikroprostředí sledované organizace bylo prozkoumáno interní okolí, v němž bylo využito zkoumání pěti skupin vnitřních faktorů zmíněných v teoretické části práce. Zkoumání firemních faktorů bylo umožněno díky možnosti nahlédnutí do interních dokumentů a zejména pak díky komunikaci s řídicími pracovníky sledovaného podniku.

9.1 Firemní faktory

Následná kapitola představuje rozdělení identifikovaných vnitřních faktorů společnosti do pěti skupin a jejich zhodnocení z hlediska možné konkurenční výhody či slabiny pro zkoumanou společnost.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Základem skupiny Selectrona je **neustálý proces inovace a vývoje** v oblasti nových komponentů pro automobilový a elektronický průmysl. Podstatou jejich podnikání je vyvíjet a následně vyrábět produkty na základě speciálních požadavků zákazníka. Vývoj a plán výroby pro společnost Selectrona s.r.o. zařizuje její mateřská společnost, jejíž rozsáhlé vývojové centrum sídlí v Německu. Sledovaná společnost tím pádem nemá vlastní vývojové oddělení. I přesto se často podílí na vývoji nových produktů ve spolupráci s mateřskou společností. V závislosti na připravených plánech z mateřské firmy poté probíhá výroba samotných komponentů ve zkoumaném podniku. **Dlouhodobá zkušenost a technické know-how** celé skupiny Selectrona je bezpochyby silnou stránkou podniku.

Společnost rovněž vyrábí výrobky splňující požadavky na ideální výrobek pro podnikání, jenž jsou představeny v teoretické části. Důležitým aspektem jsou detailní testovací postupy při jejich vývoji, díky čemuž jsou obtížně napodobitelné a také se prodlužuje jejich proces stárnutí.

Marketingové a distribuční faktory

Zaměření společnosti Selectrona s.r.o. je výhradně na B2B (business to business) obchod. Mezi koncové odběratele se tedy řadí zejména velké nadnárodní společnosti, podnikající primárně v automobilovém odvětví. Z tohoto důvodu nevlastní zkoumaný podnik

internetový e-shop, na kterém by mohl prodávat své výrobky například fyzickým osobám. Jednotlivé zakázky se často domlouvají a připravují několik měsíců a celý proces od vývoje až po samotnou výrobu trvá i několik let. Provoz klasického e-shopu by tedy nedával moc velký smysl.

Společnost Selectrona s.r.o. nicméně nemá ani žádnou webovou stránku, na které by mohla prezentovat své výrobky a dosavadní úspěchy. **Absence prezentační webové stránky** je v době, kdy se většina aktivit přesouvá do internetového prostředí, jednou ze zásadních slabin společnosti. Vlastnění webové stránky by dle autorova názoru významně pomohlo zvýšit povědomí o značce mezi českými firmami a přilákat více českých i zahraničních zákazníků. Společnost rovněž **není aktivní na žádné sociální platformě**, což autor hodnotí jako další slabou stránkou pro dosažení viditelnosti na internetu.

O samotný marketing a prodej koncovým zákazníkům se stará marketingové oddělení, které sídlí v mateřské společnosti v Německu. Jeho úkolem je kompletní tvorba marketingového mixu směrem k zákazníkům. Nejčastější forma propagace probíhá ze strany mateřské firmy účastí na zmiňovaných automotive veletrzích. V roce 2023 se například účastnila veletrhu Productronica v Mnichově (Selectrona, 2023).

Distribuce výrobků je zajišťována kamionovou dopravou. Tuto distribuci opět zařizuje mateřská společnost. Praxe vypadá tak, že každý pracovní den přijede do společnosti několik kamionů, které naloží výrobky společnosti a převeze je do skladu mateřské firmy (osobní komunikace, 23.2.2024).

Faktory výroby a řízení výroby

Primární snahou společnosti Selectrona s.r.o. je uspokojení mnohdy náročných požadavků ze strany zákazníků s důrazem na excelentní kvalitu a vysokou efektivitu výrobků. I když se vyráběné součástky mohou jevit jako nevýznamné části ve srovnání s výsledným produktem, jako je například automobil, ve skutečnosti mají na celkovou funkčnost finálního výrobku zásadní vliv. Prioritou pro podnik je tedy **snížit procento zmetkových výrobků vpuštěných do oběhu na nulu**. O tento proces se stará speciální oddělení kvality. *„Tyto vysoké standardy kvality platí nejen pro konečný produkt, ale pro všechny postupy a procesy. Sledování kvality během výroby, jak pomocí integrovaných, optických, mechanických a elektrických měřicích technik, tak pomocí systematických individuálních zkoušek, slouží k zajištění bezproblémové kvality procesu a výrobků a k*

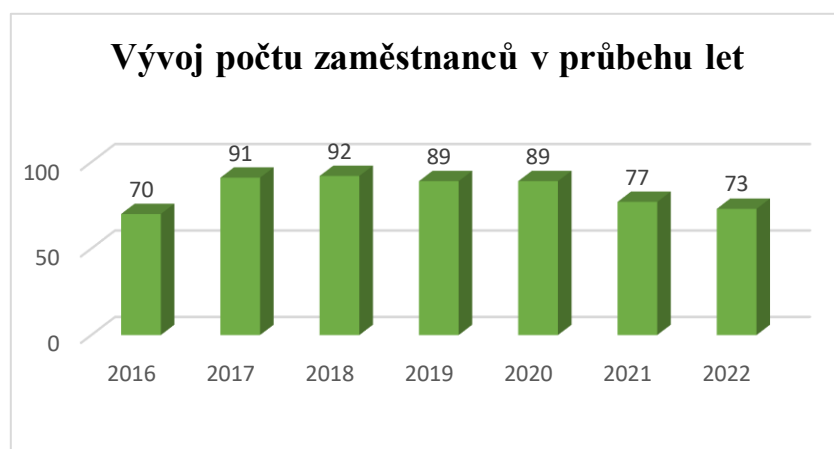
zaručení vynikající stability procesu.“ (Selectrona, n.d). Samotné řízení výroby ve firmě zajišťuje německý plánovací software Proses, přes který se řídí efektivní průběh výroby, údržby strojů a také vyřizování personálních záležitostí (osobní komunikace, 23.2.2024).

Společnost Selectrona s.r.o. aktuálně vlastní ve svém výrobním závodě 13 kusů vstřikovacích a lisovacích strojů, jejichž jednotková hodnota je v řádech milionů korun. Tyto stroje vyrobily za rok 2023 více než 7 milionů součástí a výrobků. V budoucnosti se ve společnosti předpokládá postupná modernizace strojů, jenž budou plně automatizované a jejichž celková obsluha bude vyžadovat mnohem méně pracovní síly. Mateřská společnost již do jednoho ze svých dceřiných závodů nakoupila v roce 2023 čtyři nové vstřikovací stroje za více než 1 milion eur, jejichž hlavními výhodami je vyšší energetická účinnost a nižší hlučnost (Selectrona, 2023). Ve zkoumané společnosti se aktuálně modernizace neplánuje z důvodu stále funkčních poloautomatických výrobních strojů, tudíž se jedná pouze o vizi do budoucna (osobní komunikace, 23.2.2024).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Selectrona s.r.o. má momentálně stálých 62 zaměstnanců, z nichž hlavní část tvoří operátoři výroby. Zaměstnanci výroby jsou rozděleni do dvou týmů podle druhu směnného plánu. Podnik se v posledních letech potýká s mírným snížením strategických zakázek, což vedlo k nutnosti snižování počtu zaměstnanců, zejména ve výrobní části podniku, viz následující obrázek 21 (osobní komunikace, 23.2.2024).

Obrázek 21: Průměrný počet zaměstnanců společnosti Selectrona s.r.o. v období 2016-2022



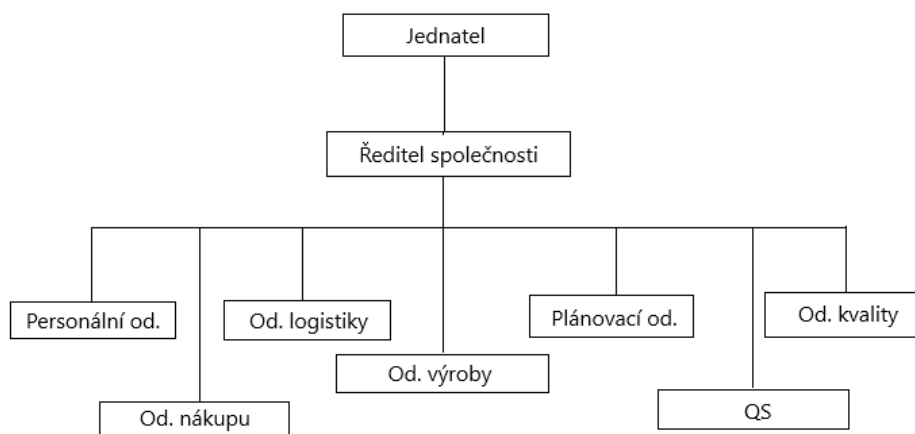
Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

Jak lze z grafu vyčíst, nejvyššího počtu zaměstnanců společnost dosáhla s 92 pracovníky v roce 2018. Od té doby se zaměstnanecká základna každým rokem mírně snižuje.

Vzhledem k nedávnému založení Selectrona s.r.o. se společnost zatím nepotýká s přirozeným odchodem zaměstnanců do důchodu. Společně pak s celkovou spokojeností zaměstnanců je fluktuace zaměstnanců velmi nízká. Díky nízké fluktuaci je v podniku **stabilní a zkušený kolektiv**, což společnost považuje za svou silnou stránku.

O vytváření kvalitních produktů a celkové efektivnosti řízení podniku se starají jednotlivá řídicí oddělení, představená na obrázku 22. Jednotlivá oddělení jsou pod dohledem ředitele závodu, který se zodpovídá jednatelem podniku. Ten je v přímém kontaktu s mateřskou společností a zodpovídá za hladkou spolupráci a komunikaci mezi mateřskou a dceřinou společností.

Obrázek 22: Organigram společnosti Selectrona s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle osobní komunikace

Za zmínku zde stojí oddělení QS (Quantity surveyors) neboli oddělení kvantitativních pracovníků, jejichž povinností je odhadování nákladů, množství potřebného materiálu nebo harmonogramu projektů. Na plnění těchto úkonů využívají ve sledovaném podniku analytický software ERP (osobní komunikace, 23.2.2024).

Lze si všimnout také chybějícího finančního oddělení z důvodu využívání externí účetní agentury pro vedení účetnictví.

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční a rozpočtové faktory pomáhají identifikovat aktuální finanční stav podniku a odhalit případné slabiny ve financích, na které by se měl podnik zaměřit. Přehled o finanční situaci je pro firmu klíčový, jelikož z jejich výsledků se může firma správně rozhodovat při zavádění vhodných strategií. Následující tabulka 6 obsahuje vybrané finanční údaje zkoumané společnosti k období 2019-2022.

Tabulka 6: Vybrané finanční údaje společnosti Selectrona s.r.o. pro období 2019-2022 (v tis. Kč)

	2022	2021	2020	2019
Celkové tržby	193 854	227 939	206 340	244 465
Zisk před zdaněním (EBIT)	3491	-3541	2688	2940
Čistý zisk (EAT)	-592	-7370	1590	140
Celková aktiva	75 436	65 987	78 354	173 241

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

Poměrové ukazatele

Pro zjištění finanční situace společnosti byly vybrány poměrové ukazatele, jelikož dokážou přehledně znázornit důležité finanční aspekty podniku za pomoci výpočtů z dat získaných z účetních výkazů. Výpočty byly prováděny za použití dat z tabulky finančních údajů v příloze.

Ukazatele likvidity:

Tabulka 7: Ukazatele likvidity společnosti Selectrona s.r.o. pro roky 2019-2022

	Běžná	Pohotová	Hotovostní
2022	1,162	1,073	0,009
2021	1,120	0,967	0,045
2020	1,104	0,940	0,025
2019	1,243	1,117	0,006
Doporučený interval	1,5-2,5	1-1,5	0,2-0,5

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

Běžná likvidita - Hodnota běžné likvidity znázorňuje, kolikrát jsou oběžná aktiva společnosti vyšší než celková výše krátkodobých závazků, což reflektuje schopnost podniku uspokojit své věřitele, pokud by všechna oběžná aktiva byla proměněna na peníze (Scholleová, 2010). Doporučená hodnota by se dle Knápková a kol. (2017) měla pohybovat mezi 1,5 - 2,5.

Lze si všimnout, že se ukazatel pohybuje ve všech sledovaných letech kolem podobné hodnoty. Podnik by tedy dokázal své krátkodobé závazky pokrýt oběžnými aktivy v průměru 1,16krát. V žádném ze zkoumaných let se ovšem podniku nepodařilo dosáhnout doporučeného intervalu. Neblíže se mu přiblížil v roce 2019, kdy byla celková oběžná aktiva společnosti 1,243krát vyšší jak krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita - Pohotová aktivita zobrazuje, kolikrát by podnik byl schopen hradit krátkodobé závazky svými krátkodobými pohledávkami, finančním majetkem a peněžními prostředky. Vhodná hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 - 1,15 (Knápková a kol. 2017).

U pohotové likvidity si zkoumaná společnost vedla o něco lépe, jelikož se v letech 2019 a 2022 dostala na požadovaný interval a ve zbylých dvou letech se mu velmi přiblížila. V průměru podnik dosáhl hodnoty pohotové likvidity 1,02. Vzhledem k podobným

výsledkům jako u předchozího ukazatele se dá usuzovat, že podnik neváže příliš velkou část oběžných aktiv v zásobách.

Hotovostní likvidita - Ukazatel hotovostní likvidity zobrazuje, kolik podnik váže svých peněžních a finančních prostředků v poměru ke krátkodobým závazkům a kolikrát by je byl schopen okamžitě splatit. Daný doporučený interval pro tuto likviditu je 0,2 – 0,5.

Dle vypočtených dat si lze všimnout, že se podnik ocitá hluboko pod doporučeným intervalem. Průměrně dosahuje hodnoty 0,02, což odpovídá jedné desetíně minimální hodnoty doporučeného intervalu. To se pojí s velmi nízkou mírou nejlikvidnějších aktiv, jako je hotovost, peníze na bankovních účtech a obchodovatelné cenné papíry.

Zhodnocení výsledků likvidity společnosti

Při výpočtu sledovaných hodnot ukazatelů jednotlivých likvidit bylo zjištěno, že společnost po likvidní stránce dosahuje nízkých hodnot, mnohdy pod doporučenými intervaly pro správně fungující podnik. **Celkový nepoměr mezi jednotlivými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky** je dozajista slabou stránkou podniku. Přímo alarmující je poté stav peněžních prostředků podniku, jenž je hluboko pod hladinou doporučené hodnoty. Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.2 o benchmarkingovém srovnávání, velmi nízký stav peněžních prostředků je dán především úzkými vztahy mezi zkoumanou společností a mateřskou firmou, jenž dokáže v případě nouze tzv. podat záchranou ruku a případné problémy ohledně likvidity vyřešit.

Ukazatele rentability:

Je potřeba zmínit, že rok 2021 byl z výpočtů rentability podniku autorem záměrně vyřazen, jelikož v tomto sledovaném roce dosáhl jak EBIT, tak EAT záporných hodnot, tudíž výpočty rentability by v tomto roce vyšly u všech případů záporně. Nelogičnost výpočtů při záporném zisku potvrzuje i Růčková (2021) v následující citaci. „*Do ukazatelů rentability má význam dosazování jen kladného výsledku hospodaření (zisku), neboť je-li realizován záporný výsledek hospodaření (ztráta), pak je logicky podnik nerentabilní.*“ (Růčková, 2021, s. 251 až 252). Rovněž pak nebyla počítána rentabilita tržeb a vlastního kapitálu v roce 2022, jenž při výpočtu pracují s hodnotou EAT daného roku, který vyšel záporně.

Tabulka 8: Ukazatele rentability společnosti Selectrona s.r.o. v letech 2019, 2020 a 2022

	ROA	ROE	ROS	ROCE
2022	4,63 %	--	--	23,51 %
2020	3,43 %	48,8 %	0,77 %	10,01 %
2019	1,69 %	8,39 %	0,05 %	4,65 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

ROA - Rentabilita celkového kapitálu udává poměr výsledku hospodaření, očištěného o vliv daňového zatížení a zadlužení (EBIT), a celkových aktiv v podniku. Hodnota této rentability se dle zjištěných dat držela ve zkoumaném podniku na nižších jednotkách procent. Nejvyšší ROA podnik dosáhl v roce 2022, kdy rentabilita dosáhla 4,63 %. Důvodem nízkých hodnot může být skutečnost, že je pro tento typ podnikání zapotřebí nákladné investice do dlouhodobých aktiv zahrnujících výrobní a skladovací prostory a také výrobní stroje.

Dle nejnovějších dat z ČSÚ (2023) z roku 2021 se průměrná rentabilita kapitálu v průmyslu výroby pryžových a plastových výrobků dostala na 7,64 %. Širší zpracovatelský průmysl potom dosáhl rentability 6,86 %. V obou případech je zkoumaný podnik pod průměrnou hranicí.

ROE - Rentabilitou vlastního kapitálu lze zjistit výnosnost kapitálu vloženého jednotlivými vlastníky podniku. Výpočtem podílu čistého zisku (EAT) k vlastnímu kapitálu se ovšem můžeme dle Knápková a kol. (2017) dopustit chyby ve výpočtu za následující situace. *Zisk byl vytvářen postupně v průběhu celého období, a nebyl tak k dispozici v celé své výši jako zdroj financování aktivit podniku. Je tedy počítán s vyšším jmenovatelem, než jaký byl ve skutečnosti k dispozici, a dosažený výsledek je tak nižší.* (Knápková a kol., 2017, s. 439 až 443).

Rentabilita vlastního kapitálu mezi lety 2019 a 2020 velmi kolísala. ČSÚ (2023) uvádí průměrnou hodnotu ROE za rok 2021 pro odvětví výroby pryžových a plastových výrobků 13,72 %. Zpracovatelského průmysl pak dosahoval 13,77 %. Tyto průměry v odvětví podnik překonal v roce 2020, kdy se dostal těsně pod hranici 50% hodnoty ROE.

V roce 2022 skončila společnost se záporným čistým ziskem, tudíž výpočet nebyl proveden.

ROS - Výpočet rentability tržeb zjišťuje, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku. V roce 2019 podniku přinesla 1 Kč získaných tržeb pouze 0,05 % zisku, v roce 2020 pak 0,77 %. Jedná se o velmi nízké hodnoty, jenž za klasických podmínek hraničí s bojem o samotnou existenci podniku. Rentabilita tržeb se ve zkoumaném podniku ovšem určuje zejména **předem nastavenými obchodními vztahy** mezi mateřskou a sledovanou společností, viz kapitola 8.1 o dodavatelích a odběratelích podniku. Průměrné ROS zpracovatelského průmyslu v roce 2021 dosahovalo 5,29 %, podrobnější odvětví výroby pryžových a plastových výrobků pak 6,31 % (ČSÚ, 2023). Je zde tedy zřetelný rozdíl mezi průměrem v odvětví a sledovanou společností. V roce 2022 se podnik pohyboval se záporným čistým ziskem, výpočet by proto nebyl uskutečněn.

ROCE - Rentabilita celkového investovaného kapitálu vyjadřuje dle Růčková (2021) míru zhodnocení celkových aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Dlouhodobý kapitál se ve zkoumané společnosti postupně zvyšuje. V roce 2022 přinesl dlouhodobý kapitál podniku 23,51% zisku, v letech 2020 a 2019 pak 10,01% a 4,65%.

Zhodnocení výsledků rentability společnosti

Celkovým shrnutím těchto ukazatelů si lze povšimnout, že se podnik drží na minimálních hodnotách rentability, v několika případech dokonce v záporné rentabilitě. Podnik se rovněž ocitá výrazně pod průměrnými hodnotami daného odvětví podnikání. Nízké zhodnocení má za následek **minimální možnost do investic a rozšiřování podniku**, jenž se jeví jako slabá stránka podniku.

Ukazatele zadluženosti:

Autor v následujících ukazatelích nepočítal míru zadluženosti v letech 2021 a 2022, jelikož při výpočtu míry zadluženosti se počítá s vlastním kapitálem, který vyšel v těchto letech záporně. Důvodem záporného vlastního kapitálu byl zejména záporný výsledek hospodaření minulých let. V roce 2021 nebylo vypočítáno ani úrokové krytí společnosti, kvůli zápornému EBIT společnosti v tomto roce.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti podniku Selectrona s.r.o. pro období 2019-2022

	Celková zadluženost	Míra zadluženosti	Úrokové krytí
2022	99,98 %	--	10,77
2021	99,01 %	--	--
2020	93,61 %	22,51	14,53
2019	96,44 %	100,22	13,63

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

Celková zadluženost - Prvním ukazatelem je celková zadluženost, jenž vykazuje poměr cizích zdrojů ku celkovým aktivům společnosti. Dle Knápková a kol. (2017) se doporučená hodnota celkové zadluženosti pohybuje mezi 30 a 60 procenty, nicméně zde výrazně závisí na odvětví podnikání. Ve zkoumaném podniku si lze všimnout, že se zadluženost podniku blíží 100 %. Aktiva společnosti jsou tedy financovány z cizích zdrojů skoro v plné míře, zejména závazky vůči mateřské společnosti.

Míra zadluženosti - Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál společnosti. Tento ukazatel signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů v případě likvidace (Knápková a kol., 2017). V roce 2020 byl cizí kapitál společnosti 22,51krát vyšší než vlastní kapitál, v roce 2019 dokonce 100,22krát vyšší. V letech 2021 a 2022 dosáhl vlastní kapitál záporných hodnot, zejména vlivem záporného výsledku hospodaření minulých let, a proto nemohla být míra zadluženosti vypočítána.

Úrokové krytí - Ukazatelem úrokového krytí lze zjistit, kolikrát je zisk před zdaněním a úroky (EBIT) vyšší než nákladové úroky společnosti. V podmínkách České republiky by měla hodnota dle Růčková (2021) zpravidla dosahovat alespoň osminásobku. Krom roku 2021, kdy se podnik ocitl ve ztrátě, se výsledky pohybovaly na dobré úrovni a překonaly doporučenou hodnotu dle literatury. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2020, kdy byl EBIT společnosti 14,53krát vyšší jak nákladové úroky.

Zhodnocení výsledků zadluženosti společnosti

Vysoká míra zadluženosti a celková zadluženost je pouze dalším z indikátorů vysoké závislosti na mateřské společnosti. Tento fakt nepřispívá k možné budoucí samostatnosti zkoumané dceřiné společnosti a samotný podnik tak zeslabuje.

Ukazatele aktivity:

Tabulka 10: Ukazatele aktivity firmy Selectrona s.r.o. mezi lety 2019-2022

	Obrat aktiv	Obrat dlouhodobého majetku	Obrat zásob	Doba obratu zásob	Doba splatnosti pohledávek	Doba splatnosti krátk. závazků
2022	2,57	28,06	37,18	9,68	116,43	109,50
2021	3,45	19,05	31,21	11,54	69,58	75,46
2020	2,63	8,86	25,29	14,23	79,40	86,80
2019	1,41	5,80	18,45	19,51	172,37	155,19

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice (2023)

Obrat aktiv - Jak lze z názvu odvodit, ukazatel obratu aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Scholleová (2017) doporučuje minimální hodnotu ukazatele 1. Tato hodnota byla v podniku překonána ve všech sledovaných letech. Největší hodnota byla naměřena v roce 2021, kdy podnik dosáhl hodnoty 3,45.

Obrat dlouhodobého majetku - Ukazatel obratu dlouhodobého majetku poskytuje obdobné informace jako předchozí ukazatel, pouze se změnou v hodnocení efektivity využití dlouhodobého majetku. Tento ukazatel je do značné míry ovlivněn mírou amortizace DHM v podniku. To znamená, že při stejných tržbách bude výsledek ukazatele příznivější při vyšší míře odepsanosti majetku (Knápková a kol., 2017). A přesně tuto skutečnost lze pozorovat ve výsledcích sledovaného podniku. Jelikož je dlouhodobý majetek ve zkoumané společnosti ve velké míře odepsán, dosahuje vysokých výsledků. Vlivem zvyšující se odepsanosti si lze rovněž všimnout rostoucího tempa tohoto ukazatele, který v roce 2022 dosáhl hodnoty 28,06.

Obrat zásob - Díky ukazateli obratu zásob je možné zjistit, kolikrát za rok proběhne celkový cyklus, ve kterém se zásoby podniku přetvoří na ostatní formy majetku až po prodej finálních výrobků a opětovnému nákupu zásob (Scholleová, 2010). I zde si lze všimnout u sledované společnosti rostoucího tempa v letech, jenž dosáhl v roce 2022 hodnoty 37,18. Vysoký obratový cyklus je jistě pozitivní zprávou pro podnik.

Doba obratu zásob - Tento ukazatel nám poskytuje informaci o době, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, až do jejich spotřeby nebo prodeje. V zásadě platí, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím pro podnik lépe. Je ovšem důležité brát v úvahu optimální velikost zásob. V dnešní době mnoho firem upřednostňuje zásobovací politiku, která směřuje k systému just-in-time, s cílem minimalizovat náklady na skladování a manipulaci. Tento přístup je zejména výhodný v případě zakázkové výroby (Růčková, 2021). A právě se zakázkovou výrobou se lze setkat ve zkoumaném podniku.

Ze zjištěných dat autor zjistil, že se společnost pohybuje výrazně pod průměrnými hodnotami v odvětví, což je pro podnik dobře. Dle ČSÚ (2023) dosáhla v roce 2021 průměrná doba obratu zásob odvětví výroby pryžových a plastových výrobků 50 dní, celkový zpracovatelský průmysl pak 55dní. Zkoumaný podnik měl v roce 2021 průměrnou dobu obratu zásob 11,54 dní. Podniku se rovněž daří tento ukazatel postupně snižovat, kdy se v roce 2022 dostal na hodnotu 9,68 dní obratového cyklu zásob.

Doba splatnosti pohledávek - Jedná se o ukazatel, jenž zjišťuje, za jak dlouho firma dostane od svých odběratelů zaplacení za prodané výrobky (Scholleová, 2010). Doba splatnosti pohledávek se ve zkoumané společnosti držela na vysokých hodnotách. Za sledované období dosahovala v průměru 109,4 dní. Nejvyšší hodnotu autor naměřil v roce 2019, kdy byla průměrná doba splatnosti pohledávek 172,37 dní. Vypočtené hodnoty ovšem nejsou dobrou zprávou pro sledovaný podnik, protože po dobu od předání výrobků poskytuje firma svým odběratelům fakticky bezplatný obchodní úvěr a sama nemůže s danými peněžními prostředky pracovat.

Doba splatnosti závazků - Jedná se o obdobný ukazatel jako doba splatnosti pohledávek, se záměnou za krátkodobé závazky v čitateli při výpočtu. V tomto případě se ovšem podniku vyplatí mít hodnoty co nejvyšší, protože po tuto dobu podnik využívá v podstatě bezplatný úvěr vůči svým dodavatelům. Zkoumaná společnost zde dosahuje vysokých hodnot, průměrně 106,7 dní do splatnosti závazku. Nejvyšší hodnota byla naměřena opět v roce 2019, kdy byla 155,19 dní.

Zhodnocení výsledků aktivity společnosti

Vysoké hodnoty u obrátu aktiv a dlouhodobého majetku jsou dány jednak vlivem vysokého opotřebení majetku, ovšem značný vliv na tyto ukazatele mají také vysoké každoroční celkové tržby společnosti. Velmi vysoký je pak obrát zásob a jeho průměrná doba obrátu. Důvodem dlouhého horizontu splacení pohledávek a závazků může být skutečnost, že podnik má smluvené velké zakázky na dlouhé časové období. Velkou roli hraje také odvětví podnikání sledované firmy, ve kterém je dlouhodobé splácení standardní. Autor hodnotí **aktivitu společnosti** na základě výsledků představených ukazatelů **jako silnou stránku podniku.**

Tabulka 11: Shrnutí silných a slabých stránek firemních faktorů společnosti Selectrona s.r.o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1: Technologické know-how celé skupiny	W1: Absence vývojového a marketingového oddělení
S2: Zakázková výroba na míru	W2: Dlouhý proces vývoje
S3: Obtížně napodobitelné produkty	W3: Absence webové stránky
S4: Nízká doba stárnutí výrobků	W4: Neaktivita na sociálních sítích
S5: Stabilní pracovní kolektiv	W5: Nemoderní výrobní stroje
S6: Nízká fluktuace zaměstnanců	W6: Snížení strategických zakázek
S7: Vztahy na pracovišti	W7: Záporný výsledek hospodaření
S8: Výsledky ukazatelů aktivity	W8: Nízká likvidita
S9: Celosvětově uznávané certifikáty	W9: Nízká rentabilita
S10: Vysoká kvalita výrobků	W10: Vysoká zadluženost
S11: Směrování k elektromobilnímu průmyslu	W11: Závislost na mateřské společnosti
S12: Ekologické zásady	W12: Vysoká míra odepsanosti DHM
S13: Dlouhodobé obchodní vztahy	W13: Ekologicky náročné odvětví

Zdroj: vlastní zpracování

10 Strategické zhodnocení podniku

Po provedení stanovených metod a důkladném prozkoumání prostředí sledovaného podniku představuje tato kapitola důležitou část, jelikož zobrazuje zjištěné výsledky, ze kterých byly následně zvoleny doporučené strategické přístupy.

10.1 SWOT analýza

V této části jsou shrnuty zjištěné informace z praktického zkoumání ohledně faktorů ovlivňujících sledovaný podnik. Analýza mikroprostředí podniku autorovi poskytla náhled na silné a slabé stránky a analýza mezoprostředí a makroprostředí odhalila příležitosti a hrozby, jenž mají vliv na fungování zkoumané společnosti. Následující tabulka představuje nejzásadnější faktory ovlivňující společnost Selectrona s.r.o.

Tabulka 12: SWOT analýza společnosti Selectrona s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ Zakázková výroba▪ Nízká fluktuace zaměstnanců▪ Držitelství certifikátů▪ Nízká doba stárnutí výrobků▪ Know-how skupiny	<ul style="list-style-type: none">▪ Závislost na mateřské společnosti▪ Absence webové stránky▪ Neaktivita na soc. sítích▪ Špatné finanční výsledky▪ Ekologicky náročná výroba
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">▪ Nízké nároky na vzdělání zaměstnanců▪ Zájem nových společností▪ Perspektivní odvětví▪ Náročné podmínky pro vstup do odvětví▪ Úspory z rozsahu	<ul style="list-style-type: none">▪ Kurzové riziko▪ Odliv pracovní síly za hranice▪ Modernější technologie▪ Rozhodovací pravomoci mateřské společnosti▪ Budování konkurenčních továren v rozvojových zemích

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Společnost Selectrona s.r.o. operuje v oblasti elektronického a automobilového průmyslu již více než 10 let. Podnik nicméně přebírá zkušenosti a výrobní know-how od celé skupiny Selectrona, která působí na trhu již více než 30let. Společnost se zaměřuje na výrobu precizních zakázkových součástí s vysokou kvalitou a jedinečnými prvky. Mezi

koncové zákazníky podniku se řadí nadnárodní společnosti, se kterými udržují dlouholetou spolupráci. Společnost se rovněž pyšní mezinárodně uznávanými certifikáty, díky nimž potvrzuje svoji kvalitu. Firma dbá na kvalitní pracovní podmínky a přívětivou pracovní atmosféru. Valná většina zaměstnanců pracuje ve firmě již od jejího samotného založení. I díky tomu ve firmě funguje stabilní pracovní kolektiv. Společnost se rovněž stará o co nejnižší možnou ekologickou zátěž.

Slabé stránky

Většina slabých stránek podniku Selectrona s.r.o. souvisí s malou rozhodovací schopností a poměrně významnou závislostí na mateřské společnosti. Společnost je často odkázána na pravidlech a rozhodnutích své mateřské společnosti, což významně snižuje možnost vlastní samostatnosti a rozvoje. Velkou slabinou společnosti je nulová prezentace v internetovém prostředí, která zapříčiňuje její obtížnou dohledatelnost. Podnik se také vlivem nedávných celosvětových událostí a snížením strategických zakázek aktuálně drží na záporném výsledku hospodaření, což v delším horizontu významně ohrožuje její existenci. Kvůli zápornému výsledku hospodaření a velmi nízké míře likvidních prostředků společnost aktuálně nemůže zmodernizovat své již z velké části odepsané stroje, což rozevívá nůžky mezi zkoumanou společností a konkurenčními podniky v oboru, jenž do těchto moderních strojů již investovat začínají.

Příležitosti

Tento vysoce energeticky a materiálově náročný obor podnikání prošel v posledních letech tvrdou zkouškou v podobě prudkého a nečekaného nárůstu cen. Mnoho společností kvůli těmto faktorům zkrachovalo, což částečně pročistilo daný trh od konkurence. Příznivé předpovědi ekonomického vývoje v následujících letech by mohly podniku pomoci s opětovným nastartováním a zlepšením aktuální finanční situace. Náročné certifikační podmínky, vysoké vstupní náklady do odvětví, obtížné získávání obchodních partnerů a široké možnosti diverzifikace výrobků přináší podniku střednědobou jistotu minimálního nárůstu nových přímých konkurenčních podniků v odvětví. V případě získání nových strategických partnerů je pro společnost poměrně jednoduché navýšit pracovníky, ať už za pomoci pracovních agentur či vlastního nabírání v nadprůměrně nezaměstnaném Ústeckém kraji. Rozvíjející se asijský trh, který se aktuálně drží ve fázi vysoké poptávky po výrobcích společnosti a zároveň doposud nízké vlastní výrobě těchto produktů, přináší jednu z příležitostí pro již zkušenou společnost Selectrona s.r.o. prorazit

svými výrobky na tomto trhu. Příležitost společnost vidí také v elektromobilním průmyslu, na který se čím dál více zaměřují.

Hrozby

Střednědobou až dlouhodobou hrozbou společnosti je již zmiňovaná vysoká poptávka na asijském trhu. Asijské státy jsou známy svojí levnou, a přesto kvalitní pracovní silou, která je schopna v krátkém časovém horizontu napodobovat již vzniklé výrobky. Tím mohou výrazně ohrožovat konkurenční pozici zkoumaného podniku nejen v Asii, ale také na všech ostatních světových trzích. Dá se tedy pouze spekulovat, kdy a jak moc daný potenciál využijí. Ekologická náročnost tohoto odvětví vytváří tlak ze strany národních i nadnárodních výkonných mocí na celkové snižování ekologické zátěže této výroby, což nutí podnik vynakládat čím dál více finančních prostředků na snižování těchto faktorů. Stále platnou hrozbou společnosti zůstává také kurzové riziko, zapříčiněné vlivem rozdílných měn v obchodních vztazích se zahraničními zákazníky.

10.2 Zvolení přístupu TOWS matice

Po identifikaci a zhodnocení jednotlivých faktorů představených ve SWOT analýze by autor zvolil **přístup W-O**. Tento přístup předpokládá minimalizaci či odstranění svých slabých stránek, aby mohl sledovaný podnik využít dané příležitosti. Důvodem tohoto zvolení je vysoká míra slabých stránek (W) a zároveň mnoho nadějných příležitostí (O) sledovaného podniku. Ačkoliv má podnik srovnatelné množství silných a slabých stránek, konkrétní zjištěné slabé stránky společnosti Selectrona s.r.o. jsou natolik zásadní, že je svým významem překračují. Podniku se rovněž naskýtá mnoho příležitostí, kterými by tyto slabé stránky mohl potlačit či zcela eliminovat.

10.3 SPACE metoda

Pro stanovení strategické pozice podniku byla vybrána metoda SPACE, ve které byly posuzovány čtyři kritéria, viz tabulka 13. V každém z kritérií byly vybrány čtyři charakteristiky, které byly zhodnoceny na stupnicí 1 až 6 (FS, SO); respektive -6 až -1 (SP, KV). Střední hodnota těchto charakteristik byla následně zanesena do výsledného grafu, jenž určil strategické postavení sledované společnosti. Tyto charakteristiky byly vybrány z možných faktorů využívaných při této metodě dle Fotr a kol. (2020).

Tabulka 13: Hodnocení faktorů jednotlivých kritérií metody SPACE pro společnost Selectrona s.r.o.

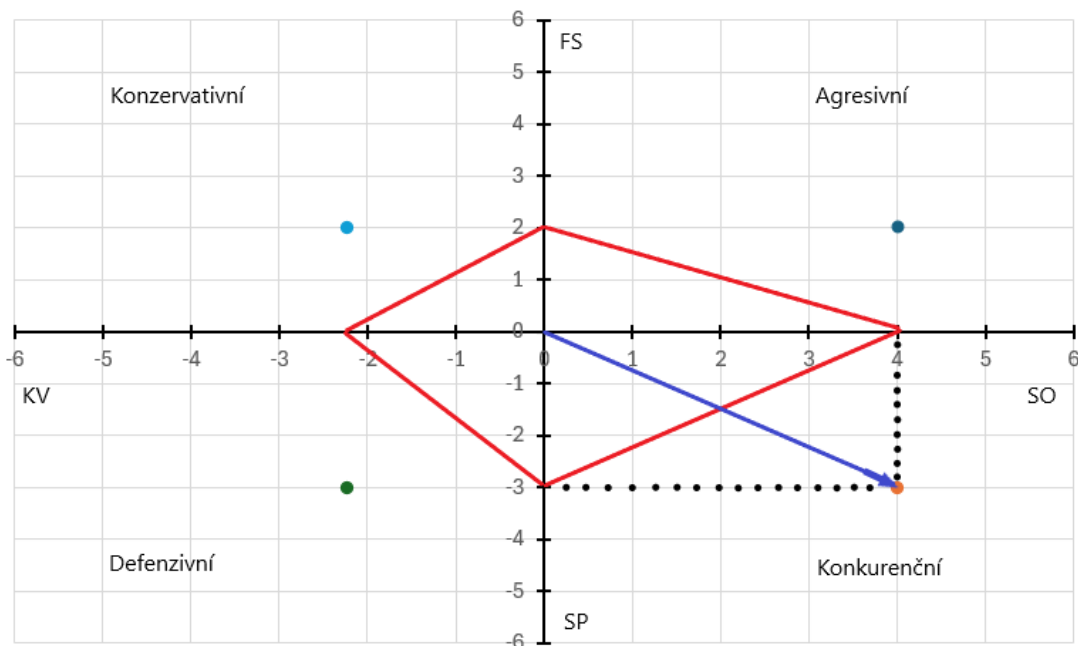
Kritérium	Vybrané charakteristiky	Hodnota	Střední hodnota
Externí			
Stabilita prostředí (SP)	Ekonomický vývoj	-4	-3
	Bariéry vstupu na trh	-2	
	Vývoj poptávky	-2	
	Enviromentální limity	-4	
Síla odvětví (SO)	Růst odvětví	+4	4
	Technologické know-how	+6	
	Ziskovost	+4	
	Kapitálová náročnost	+2	
Interní			
Konkurenční výhoda dané organizace (KV)	Podíl na trhu	-4	-2,25
	Kvalita produktu	-1	
	Životní cyklus produktů	-2	
	Organizační schopnosti	-2	
Finanční síla organizace (FS)	Likvidita	+1	2
	Rentabilita	+1	
	Zadluženost	+2	
	Aktivita	+4	

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolení strategického postoje metody SPACE

Na základě získaných středních hodnot jednotlivých charakteristik bylo zjištěno, že stabilita prostředí dosahuje hodnoty -3, síla odvětví 4, konkurenční výhoda dané společnosti je na -2.25 a její finanční pozice se rovná 2. Po zasazení jednotlivých hodnot byl sestaven graf, zobrazený na obrázku č. 23, který určuje výslednou polohu strategického postavení společnosti Selectrona s.r.o.

Obrázek 23: Určení strategické pozice zkoumaného podniku Selectrona s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze sledovat, že podnik nejvíce inklinuje do oblasti konkurenční pozice mezi SO a SP. Na základě zjištěných výsledků by proto autor zvolil **konkurenční postavení**. Podnik má díky dosavadní pomoci ze strany mateřské firmy relativně dobrou konkurenční pozici, kterou by měl využít ke zlepšení své finanční situace a celkové hospodárnosti.

11 Návrh opatření a doporučení

V této kapitole se autor zaměřuje na stanovení možných návrhů a doporučení, které vyplývají z vyhodnocených faktorů. Cílem těchto doporučení je předložit konkrétní návrhy vedoucí ke zmírnění či eliminaci zjištěných nedostatků a zlepšení celkové situace společnosti.

11.1 Doporučení 1

Projekt: Vlastní prezentační webová stránka

Hlavní cíl: Zvýšení viditelnosti na internetu pro české podnikatele

První doporučení pro podnik souvisí s vytvořením vlastní webové stránky. Absence webové stránky v dnešní době je dle autora názoru značným nedostatkem pro efektivní podnikání a její vytvoření by mělo pomoci s odstraněním jedné ze slabých stránek podniku. Jak již bylo řečeno v kapitole 9.1, vzhledem k druhu podnikání by nebylo vhodné tvořit klasický prodejní e-shop pro běžné spotřebitele. Autorovo doporučení spočívá ve vytvoření prezentační webové stránky, jejímž úkolem by bylo zviditelnění společnosti a zobrazení její celkové vizitky na internetu. Společnost Selectrona s.r.o. momentálně nevlastní žádné webové stránky a nedá se tedy na webu pro potenciální odběratele dohledat. Lze se dostat pouze na webovou stránku mateřské společnosti Selectrona GmbH, ze které jde ovšem zjistit o zkoumané společnosti velmi málo informací. Webová stránka mateřské společnosti je navíc pouze ve dvou jazykových provedení, a to v německém a anglickém jazyku.

Pro vytvoření webové stránky má společnost na výběr z několika variant. Autor pro zjednodušení rozdělil možnosti pro vytvoření webu do čtyř kategorií, jenž se liší v ceně a kvalitě výsledného produktu. Následující tabulka představuje možnosti zvolení tvorby webové stránky na internetu.

Tabulka 14: Možnosti tvorby webové stránky

	Cena (v tis. Kč)	Využití	Výhoda
Online platformy	Zdarma*	Prezentační web	Nízké náklady
Freelancing	5-50	Vše	Levný outsourcing
Střední třída	50-150	Vše	Podpůrné služby
Vrcholná třída	150+	Vše	Profesionální přístup

Zdroj: vlastní zpracování dle TOP tvorba webu (2022)

Online platformy

První kategorií jsou online platformy. Jedná se o nejlevnější formu vytvoření webu. Autor záměrně přidal v cenové kategorii tabulky za slovo zdarma hvězdičku, jelikož vytvoření webových stránek je při této možnosti bezplatné, nicméně podnik musí následně platformě platit paušální poplatek v rozmezí jednotek stovek až tisíc korun měsíčně.

Tyto platformy používají univerzální šablonu a jsou ideální pro vytvoření prezentačního webu, jehož primárním účelem je veřejná dostupnost na internetu. Nevýhodou tohoto webu je, že internetové vyhledávače tento web zařadí do kategorie prezentačních webů, což automaticky posune daný web do nižších příček ve vyhledávání. Potenciální zákazník musí tedy cíleně vyhledávat zmíněnou společnost nebo používat specifická slova, aby našel tento web mezi prvními.

Freelancing

Druhou kategorií je možnost využití tzv. freelancera neboli nezávislého pracovníka. Ten zpravidla využívá k vytvoření webu redakční systém, do kterého si stáhne univerzální šablonu a nahraje požadovaný text, obrázky a videa. Problémem může být jeho nezkušenost, nevhodná volba šablony se zastaralým designem a také nízká optimalizace webu. Při správném zvolení se ovšem jedná o nejlevnější možnost tvorby webu skrze externího dodavatele.

Střední třída

Třetí možností je střední třída, tedy využití služeb kvalifikovaných společností. Zde se dá již počítat s odborným přístupem a individualizací projektu, jehož výsledkem jsou unikátní webové stránky. Tato možnost často zahrnuje také navazující služby jako online marketing, optimalizace webu a moderní grafika. Výběr této varianty je vhodný pro větší podniky, které chtějí krom samotné prezentace také podnikat na internetu a provozovat vlastní e-shop.

Vrcholná třída

Poslední kategorie se týká tvorby profesionální webové stránky pro velké společnosti. Jedná se zpravidla o webové portály, ve kterých se krom samotného designu klade důraz také na uživatelské prostředí. V této kategorii se lze setkat s kompletní projektovou dokumentací včetně aktivního online marketingu a analýzy pro zvyšování viditelnosti stránky.

Výběr varianty

Po zvážení všech variant doporučuje autor zvolení první kategorie, tedy vytvoření prezentačního webu za využití jedné z online platforem. Díky této variantě lze snížit náklady projektu, a přesto vytvořit kvalitní prezentační webovou stránku splňující daný cíl. Níže představený obrázek 24 zobrazuje možnou vizualizaci webové stránky společnosti Selectrona s.r.o., jenž byla pro tento účel autorem vytvořena.

Obrázek 24: Hlavní menu eventuální webové stránky společnosti Selectrona s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým prvkem je struktura samotného webu. Jelikož hlavním cílem této webové stránky by byla prezentace společnosti, doporučuje autor zvolit následující kategorie kolonek: O společnosti, Produkty, Technologie, Kvalita, Kontakt. Po rozkliknutí by byl čtenář přesunut do jedné z kategorií, jenž by obsahovaly vhodný text, obrázky a videa. Tyto kategorie by měly zobrazovat všechny silné stránky podniku a jeho odlišení od konkurence a přesvědčit tak prohlížejícího zákazníka k výběru této společnosti pro své obchodní záměry. Celý web by zastřešovala hlavní stránka obsahující možnost prokliků do jednotlivých kategorií a také samotné logo společnosti. Webová stránka by rovněž obsahovala možnost přepínání jazyků, díky které by bylo možné jednoduše vybírat mezi preferovanými jazyky a přilákat tak více sledujících. Dalším doporučením je oboustranné odkazování mezi mateřským a vytvořeným webem, což by umožňovalo se jedním proklikem dostat z webu mateřské společnosti na web zkoumaného podniku a naopak.

Ekonomické zhodnocení doporučení 1

Náklady

Z ekonomického hlediska by se jednalo o měsíční poplatek online platformě. Po porovnání různých společností by se autor rozhodl pro online platformu Webnode, ve které by vzhledem k velikosti společnosti využil službu Standard za 249 Kč/měsíc. Tato služba zahrnuje vlastní doménu, dvě jazyková provedení a další služby usnadňující optimalizaci webového obsahu (Webnode, 2024). Správa samotného webu by pak spočívala v občasné aktualizaci, kterou by měl na starost jeden z kompetentních pracovníků společnosti. Vzhledem k záměrnému vybrání nenáročného druhu webu by neměly podniku vznikat dodatečné mzdové náklady na pracovníka příležitostně spravujícího web. Díky dostupné online podpoře nevznikají společnosti rovněž žádné externí náklady v podobě zaškolování dotyčného pracovníka.

Po získání ročních nákladů na provoz lze vypočítat minimální obrat, který musí daná webová stránka dosáhnout, aby se náklady na ní vynaložené alespoň rovnaly zisku, který přinese. Všechny tyto výpočty se budou vztahovat k účetním výsledkům z roku 2020, jelikož za roky 2021 a 2022 se podnik ocitl ve ztrátě. Při měsíčních nákladech 249 Kč (2988 Kč ročně) a rentabilitě tržeb 0,77 % musí webová stránka vygenerovat přibližně 32 338 Kč obratu měsíčně (388 052 Kč ročně).

Přínosy

Hlavní přínos webové stránky v tomto případě spočívá v možnosti ze strany případných zákazníků si prohlédnout zmiňovaný podnik na internetu a rozhodnout se tak, zdali s ním chtějí spolupracovat. Každá nová zakázka získaná díky nalezení společnosti na internetu by mohla pomoci se snížením ztráty, se kterou se podnik poslední dva roky potýká. Samotné zakázky by se již mohly přes odkázání řešit u mateřské firmy, nicméně zejména pro české společnosti je významná možnost nahlédnutí do české verze společnosti, se kterou mají zájem obchodovat. Velkým přínosem by poté bylo získání nového klienta. Každá nová zakázka ve společnosti je zpravidla unikátní a nedá se tedy vypočítat její přesnou hodnotu. Firma vyřizuje stovky individuálních zakázek ročně a vzhledem k jejímu ročnímu obratu, který se pohyboval v roce 2022 kolem 193 milionů korun, lze usuzovat, že se průměrná zakázka pohybuje v rozmezí statisíců až desítek milionů korun podle velikosti a náročnosti zakázky. Dá se tedy předpokládat, že i jeden nový klient získaný přes webovou stránku společnosti zaplatí náklady vynaložené na její provoz.

11.2 Doporučení 2

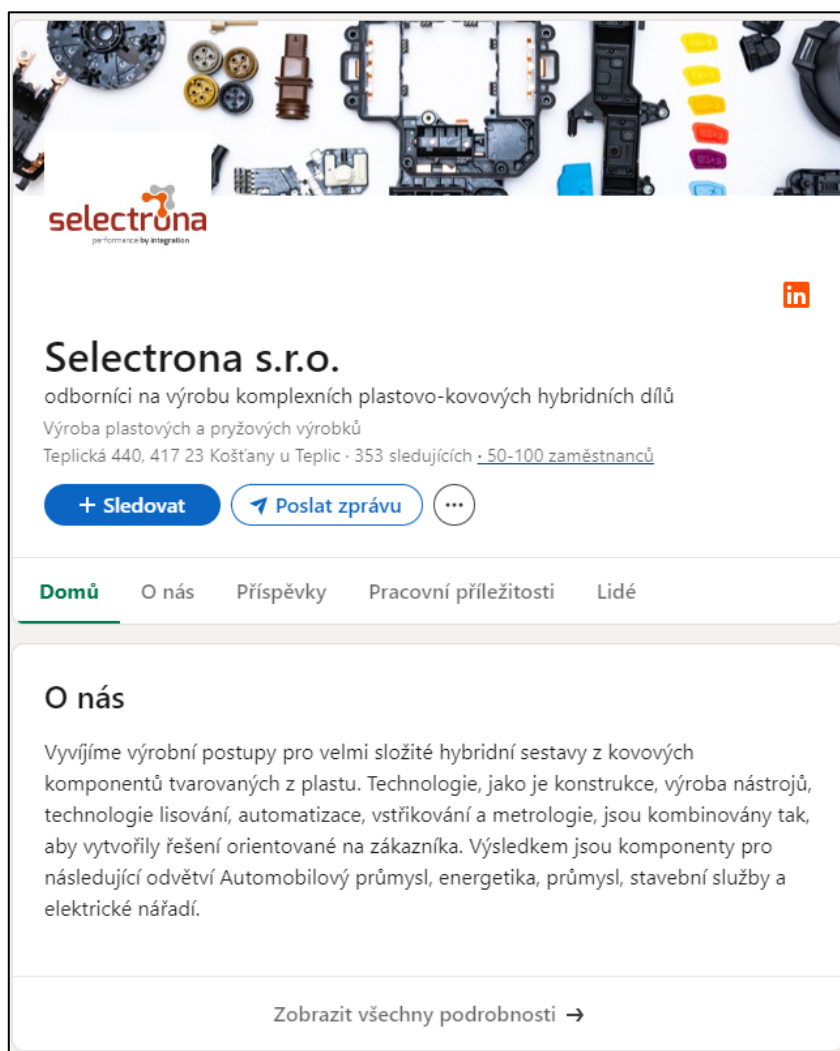
Projekt: Vytvoření účtu na sociální síti

Hlavní cíl: Prezentace společnosti na sociálních sítích pro české podnikatele

Druhé doporučení se stejně jako u prvního týká celkové prezentace na internetu. Společnost Selectrona s.r.o. nemá žádné sociální síť, díky kterým by bylo možné si firmu prohlédnout nebo se dostat na webové stránky z prvního doporučení. I zde obstarává veškerou internetovou aktivitu mateřská společnost Selectrona GmbH, jenž má účet na sociálních sítích LinkedIn a Xing. Vzhledem k cílové skupině zákazníků se jedná o velmi dobře zvolené síť, jelikož obě spadají do skupiny kariéerně orientovaných sítí. Ovšem ani zde není žádná zmínka o české společnosti Selectrona s.r.o., která je tím pádem na sociálních sítích nedohledatelná.

Autorovo druhé doporučení spočívá ve vytvoření aktivního účtu společnosti na sociální síti. Jelikož sociální síť Xing je orientovaná převážně na německý mluvící trh a cílem autorova doporučení je zejména zaměření na české podnikatele, doporučuje autor založit účet na celosvětově využívané síti LinkedIn. Jeho samotné spravování by mělo za cíl přilákat nové zákazníky a také by fungoval jako možnost pro podávání nabídek volných pracovních míst. I zde by se společnost odkazovala na mateřskou společnost, se kterou by se případné obchodní záležitosti řešily. Důležitým prvkem by zde byly příspěvky v českém jazyce, například o aktuálním dění ve společnosti či připravovaných novinkách. Následující obrázek 25 zobrazuje možný náhled účtu společnosti Selectrona s.r.o. na síti LinkedIn.

Obrázek 25: Potenciální firemní účet společnosti Selectrona s.r.o. na sociální síti LinkedIn



Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomické zhodnocení doporučení 2

Náklady

Z nákladového hlediska je samotné založení účtu na síti LinkedIn zdarma, ovšem s možnostmi vylepšení za příplatky. Autor by zprvu zvolil bezplatnou verzi užívání této sociální sítě, aby snížil nákladovost tohoto projektu na minimum. Při případném úspěchu by bylo možno využít prémiových placených možností. Celkové náklady by tedy spočívaly v roční prémii odpovědnému pracovníkovi za práci spojenou s pravidelnou aktualizací účtu, přidáváním obsahu a poskytováním online komunikace. Náklady

společnosti při roční prémii zmíněnému pracovníkovi za správu firemního účtu autor odhadl na 5 000 Kč ročně (417 Kč měsíčně). Minimální roční příspěvek k obratu by se u tohoto doporučení při celkových nákladech 5 000 Kč a rentabilitě tržeb 0,77 % (za rok 2020) rovnal cca 649 351 Kč ročně (54 156 Kč měsíčně).

Přínosy

Aktivita na sociálních sítích budí větší důvěryhodnost a zvyšuje celkové povědomí o společnosti. Krom další z možností internetové prezentace společnosti by tento účet sloužil také jako jeden z prostředků komunikace s eventuálními zákazníky či možnými zájemci v případě nutnosti obsazování nových pracovních pozic. Tato možnost by významně přispěla k větší samostatnosti společnosti a její větší kontrole nad novými zákazníky. Jak již bylo zmíněno v předchozím doporučení, přesný užitek za získání nového klienta tímto způsobem by se odrážel od velikosti a náročnosti zakázky. Dá se ovšem předpokládat, že by se každá nová zakázka pohybovala minimálně v řádů statisíců korun, nemluvě o přínosu v podobě možnosti dlouhodobé spolupráce.

Společně se získáním nových klientů díky aktivitě na této síti by se společnosti naskytly nové zakázky, což by mohlo mít za následek nutnost navýšit zaměstnaneckou základnu ve společnosti. Na LinkedIn profilu by mohla společnost inzerovat také volná pracovní místa. Tento způsob patří mezi nejlevnější varianty inzerce na internetu. Jedná se ovšem pouze o doplňkový přínos, jelikož tato možnost by byla smysluplná pouze v případě nutnosti obsazení vyšší manažerské pozice. Ve společnosti se totiž na nejvíce sháněnou pozici operátorů výroby zpravidla nehledá na kariéře orientovaných sítích, ale spíše na webových pracovních portálech skrze inzerce.

Závěr

Cílem této práce bylo provést dílčí strategické šetření a ze závěrů navrhnout doporučení pro zkoumanou společnost. Naplnění tohoto cíle proběhlo skrze analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí bylo podrobněji rozděleno na mezoprostředí a makroprostředí. Analýza vnitřního prostředí byla provedena zkoumáním firemních faktorů společnosti. Při analýze vnějšího prostředí by využity metody PESTLE, benchmarking a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Následně byla zjištěná data sesumírována do SWOT matice. Na základě výsledných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku byla navržena strategie pomocí analýzy TOWS. Zde autor navrhl přístup W-O, který předpokládá minimalizaci či odstranění slabých stránek společnosti k možnému využití daných příležitostí. Rovněž byl navrhnout vhodný postoj metody SPACE. Autor se v metodě SPACE rozhodl pro konkurenční pozici, která předpokládá využití konkurenční pozice společnosti pro zlepšení její finanční situace a celkové hospodárnosti.

V doporučeních bylo společnosti konkrétně navrženo vytvoření vlastní webové stránky a také vytvoření firemního profilu na sociální síti. Cílem obou doporučení je zvýšení viditelnosti společnosti a možnost její prezentace na internetu.

Seznam použitých zdrojů

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada.
- Braintools. (n.d.). *Porterův model*. <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>
- Cimbáliková, L. (2012). *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Červený, R., Hanzelková A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie: krok za krokem*. C. H. Beck.
- ČNB (2024). *Prognóza ČNB – zima 2024*. Dostupné k 26.3.2024 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- ČSÚ (2021). *Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání a krajů*. <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=4292&katalog=33519&pvo=SLD210072-KR&pvo=SLD210072-KR>
- ČSÚ (2023). *Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2021*. ČSÚ. <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2021>
- ČSÚ (2024). *Nejnovější ekonomické údaje*. <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
- ČSÚ (2024). *Inflace- druhy, definice, tabulky*. https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- ČSÚ (2024). *Obecná míra nezaměstnanosti*. Dostupné k 24.3.2024 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&pvo=ZAMDPORK02&bkvt=bmV6YW3Em3N0bmFub3N0&vyhltext=nezam%C4%9Bstnanost&z=T&f=TABULKA&katalog=all&str=v513&>
- ČSÚ (2024). *Průměrná hrubá měsíční mzda*. Dostupné k 8.4.2024 z <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
- ČSÚ (2024). *Průměrné hrubé měsíční mzdy podle odvětví CZ-NACE*. Dostupné k 8.4.2024 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD04->

A&z=T&f=TABULKA&skupId=851&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null_&katalog=30852&str=v321&#w=

ČTK (2023). *Vládě věří podle průzkumu CVVM šestina lidí, z ústavních institucí dopadla nejhůře*. <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/vlade-veri-podle-pruzkumu-cvvm-sestina-lidi-z-ustavnych-instituci-dopadla-nejhure-344186>

Economy-pedia (n.d.). *Diferenciace produktů- co to je, definice, koncept*. <https://cs.economy-pedia.com/11039239-product-differentiation>

Engel (n.d.). *Automatizace vstřikování Engel*. Dostupné 20.3.2024 z <https://www.engelglobal.com/cs/cz/produkty/automatizace-vstrikovani>

Evolution marketing (n.d.). *Porter analýza*. Dostupné k 20.2. 2024 z <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování* (2. vyd.). Grada Publishing.

Grant, M. (2020). *Switching costs: Definition, types, and common examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/switchingcosts.asp>

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. BizBooks.

Gymnázium Milevsko (n.d.). *Magický čtyřúhelník*. <https://www.gymnazium-milevsko.cz/magicky-ctyruhelnik>

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (3. vyd.). C. H. Beck.

Havránek, M., & Pokorný, O. (2016). *Globální megatrendy pro aktualizovaný Strategický rámec udržitelného rozvoje*. Úřad vlády České republiky. <https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/CR-2030/Prehled-globalnich-megatrendu.pdf>

Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. IDEA SERVIS.

Jakubíková, D., Vildová, E., Janeček, P., & Tluchoř, J. (2019). *Lázeňství: management a marketing*. Grada Publishing.

Justice (2023). *Kovoplast, v.d.: Sbíрка listin* <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=568324>

- Justice (2023). *Selectrona s.r.o.: Sbíрка listin*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-firma?subjektId=666529>
- Karmazín, M. (2016). *Nejvíce používaným plastem v automobilech je polypropylen*. Inodpady. <https://inodpady.cz/nejvice-pouzivanim-plastem-v-automobilech-je-polypropylen/>
- Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2006). *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. (2. vyd.). C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.). Grada.
- Kocábová, S. (2018). *Space analýza*. Prezi. <https://prezi.com/p/zh6hgomcadnx/space-analyza/>
- Kovoplast (n.d.). *Moderní technologie pod naší střechou*. Dostupné k 9.4.2024 z <https://www.kovoplastvd.cz/technologie/#void>
- Kurzycz (2024). *Graf EUR/Kč*. <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-21.3.2019/>
- Kurzycz (2024). *HDP 2024, vývoj hdp v ČR*. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- Máče, M. (2005). *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. Grada.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Management Press.
- Mallya, T. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada.
- Mapy.cz (2024). *Vlastní body*. <https://mapy.cz/zakladni?vlastni-body&ut=Selectrona%20s.r.o.&ut=Kovoplast%20v.d.&uc=9fHZPx1Gte979FWxS5Oz&ud=50%C2%B038%2757.690%22N%2C%2013%C2%B045%2746.715%22E&ud=Z%C3%A1vodn%C3%AD%201057%2C%20Hluk%2C%20687%2025%2C%20Uhersk%C3%A9%20Hradi%C5%A1t%C4%9B&x=15.1881660&y=49.8703506&z=7>
- Město Košťany (n.d.). *O městě*. Dostupné 19.3.2024 z <https://www.kostany.cz/mesto/o-meste/>
- Mytimi (2021). *Vezměte si příklad od konkurence: Co je benchmark a jak na něj v 8 krocích*. <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>

- Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). *Benchmarking- mýty a skutečnost*. Management Press.
- Očenášková, A. (2023). *Umělá inteligence nám jednou umožní pracovat jen čtyři dny, práci nám nevezme, říká expert*. Forbes. <https://forbes.cz/umela-inteligence-nam-jednou-umozni-pracovat-jen-ctyri-dny-praci-nam-nevezme-rika-expert/>
- Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery aneb všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Grada.
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza- metody, ukazatele a využití v praxi*. (7. vyd.). Grada.
- Selectrona (2023). *Major investment in new injection molding machines*. <https://www.selectrona.com/en/2023/02/16/grossinvestition-in-neue-spritzgussmaschinen/>
- Selectrona (2023). *New photovoltaic system in Reinholdshain*. <https://www.selectrona.com/en/2023/11/24/neue-photovoltaikanlage-in-reinholdshain/>
- Selectrona (2023). *Selectrona at productronica*. <https://www.selectrona.com/en/2023/10/23/selectrona-auf-der-productronica/>
- Selectrona (n.d.). *Corporate policy*. <https://www.selectrona.com/en/unternehmenspolitik/>
- Shapiro, A. (2013). *PEST to PESTLE*. Training Industry. <https://trainingindustry.com/blog/leadership/pest-to-pestle/>
- Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. C. H. Beck.
- Srpová, J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Küchler, J., Lukeš, M., Mareš, J., & Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat s případovými studii začínajících podnikatelů*. Grada.
- Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Jünger, J., Kešner, M., Koubek, J., Kubálková, M., Kubičková, D., Kunz, V., Mikoláš, Z., Režňáková, M., Svobodová, I., Šašek, P., Šúbertová, E., Březina, T., Frolík, Z., Háša, J., Homola, H., ... Vohánka,

- M. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada.
- Swchantes, M. (2021). *Warren Buffett Says You Can Ruin Your Life in 5 Minutes by Making 1 Critical Mistake*. Inc. <https://www.inc.com/marcel-schwantes/warren-buffett-says-you-can-ruin-your-life-in-5-minutes-by-making-1-critical-mistake.html>
- Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání Průvodce začínajícího podnikatele*. Grada.
- Šedivý, M. & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace* (3. vyd.). Grada
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- The World Bank (n.d.). *Political Stability and Absence of Violence/Terrorism: Estimate*. Dostupné 3.3.2024 z <https://data.worldbank.org/indicator/PV.EST?end=2022&start=1996&type=points&view=map&year=2022>
- TOP tvorba webu (2022). *Kolik stojí webové stránky? Kompletní průvodce tvorbou stránek*. https://www.youtube.com/watch?v=3wfskg6vVwA&ab_channel=TOPtvorbaweb%C5%AF
- Tsang, S. (2020). *Best Mission Statements: 12 Examples You Need to See*. Fond. <https://www.fond.co/blog/best-mission-statements/>
- Tvrdá, Z. (2019). *Firemní hodnoty – proč je vytvářet a jak na ně*. Menseek. <https://www.menseek.eu/firemni-hodnoty/>
- Večera, M. (2019). *Firemní vize, strategie a hodnoty*. Medium. <https://medium.com/quconsult/firemn%C3%AD-vize-strategie-a-hodnoty-bd5d362d3d42>
- Voldánová, J. (2017). *Benchmarking a jeho stanovení využití pro stanovení příspěvku na výkon státní správy*. DVS. <https://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6740151>
- Webnode (2024). *Ceník prémiových služeb*. <https://www.webnode.com/cs/cenik-w2/>
- Wright, T. (2023). *30 Noteworthy Vision Statement Examples*. Cascade. <https://www.cascade.app/blog/examples-good-vision-statements>

Seznam tabulek

Tab. 1: Poměrové ukazatele finanční analýzy

Tab. 2: TOWS matice

Tab. 3: Příležitosti a hrozby společnosti Selectrona s.r.o. z metody PESTLE

Tab. 4: Vybrané srovnávací ukazatele zkoumaných společností za rok 2022

Tab. 5: Příležitosti a hrozby podniku Selectrona s.r.o. vycházející z Porterovo pětifaktorové analýzy konkurenčního prostředí a benchmarkingu

Tab. 6: Vybrané finanční údaje společnosti Selectrona s.r.o. pro období 2019-2022 (v tis. Kč)

Tab. 7: Ukazatele likvidity společnosti Selectrona s.r.o. pro roky 2019-2022

Tab. 8: Ukazatele rentability společnosti Selectrona s.r.o. v letech 2019, 2020 a 2022

Tab. 9: Ukazatele zadluženosti podniku Selectrona s.r.o. pro období 2019-2022

Tab. 10: Ukazatele aktivity firmy Selectrona s.r.o. mezi lety 2019-2022

Tab. 11: Shrnutí silných a slabých stránek firemních faktorů společnosti Selectrona s.r.o.

Tab. 12: SWOT analýza společnosti Selectrona s.r.o.

Tab. 13: Hodnocení faktorů jednotlivých kritérií metody SPACE pro společnost Selectrona s.r.o.

Tab. 14: Možnosti tvorby webové stránky

Seznam obrázků

Obr. 1: Druhy prostředí podniku

Obr. 2: Proporce manažerských činností

Obr. 3: Marketingový mix

Obr. 4: SWOT matice

Obr. 5: Logo společnosti Selectrona s.r.o.

Obr. 6: Výrobek cable overmoulding

Obr. 7: Slogan společnosti Selectrona s.r.o.

Obr. 8: Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice v období 2015-2023 (v Kč)

Obr. 9: Průměrná hrubá měsíční mzda ve zpracovatelském průmyslu v Ústeckém kraji za období 2015-2022 (v Kč)

Obr. 10: Růst HDP v České republice mezi lety 2015-2023 (v %)

Obr. 11: Prognóza vývoje HDP v ČR pro rok 2024 a 2025 (v %)

Obr. 12: Průměrná roční míra inflace v České republice v období 2015-2023 (v %)

Obr. 13: Prognóza vývoje inflace v ČR pro rok 2024 a 2025 (v %)

Obr. 14: Porovnání nezaměstnanosti Ústeckého kraje a České republiky v letech 2015-2022 (v %)

Obr. 15: Vývoj kurzu EUR / CZK mezi lety 2015-2024 (v Kč/EUR)

Obr. 16: Prognóza vývoje měnového kurzu CZK/EUR pro rok 2024 a 2025 (v Kč/EUR)

Obr. 17: Vývoj ceny granulovaného plastu HDPE (v EUR/KG)

Obr. 18: Nejvyšší dosažené vzdělání v Ústeckém kraji v roce 2021 (v %)

Obr. 19: Zákaznický odběr společnosti Selectrona s.r.o.

Obr. 20: Polohová mapa zkoumaných společností

Obr. 21: Průměrný počet zaměstnanců společnosti Selectrona s.r.o. v období 2016-2022

Obr. 22: Organigram společnosti Selectrona s.r.o.

Obr. 23: Určení strategické pozice zkoumaného podniku Selectrona s.r.o.

Obr. 24: Hlavní menu eventuální webové stránky společnosti Selectrona s.r.o.

Obr. 25: Potenciální firemní účet společnosti Selectrona s.r.o. na sociální síti LinkedIn

Seznam příloh

Příloha A: Souhrn finančních ukazatelů společnosti Selectrona s.r.o. (v tis. Kč)

Příloha A: Souhrn finančních ukazatelů společnosti Selectrona s.r.o. (v tis. Kč)

	2022	2021	2020	2019
Oběžná aktiva	68 491	53 534	54 937	130 974
Krátk. závazky	58 962	47 779	49 747	105 384
Krátk. pohledávky	62 693	44 054	45 512	117 053
Peněžní prostředky	584	2162	1267	669
Aktiva celkem	75 436	65 987	78 354	173 241
Vlastní kapitál	-1611	-112	3258	1667
Celkové tržby	193 854	227 939	206 340	244 465
Dlouh. cizí zdroje	16 641	17 550	23 600	61 690
Cizí zdroje	75 423	65 329	73 347	167 074
Nákladové úroky	324	423	185	216
Dlouhodobý majetek	6909	11 964	23 301	42 131
Závazky	5214	7304	8158	13 252
Pohledávky	62 693	44 054	45 512	117 053
EAT	-592	-7370	1590	140
EBIT	3491	-3541	2688	2940

Abstrakt

Schaffer, M. (2024). *Strategická analýza prostředí vybrané organizace*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Strategie, mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí, metoda PESTLE, benchmarking, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, SWOT matice, TOWS matice, metoda SPACE

Tématem práce je strategická analýza prostředí vybrané organizace. Cílem práce je provedení dílčích strategických šetření a následné vyvození závěrů pro navržení doporučení zkoumané společnosti. Tento cíl byl naplněn skrze analýzu mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí společnosti. Při analýze makroprostředí byly použity metody PESTLE a benchmarking. Pro analýzu mezoprostředí byl využit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Analýza mikroprostředí byla provedena zkoumáním firemních faktorů společnosti. Na základě výsledků byla sestavena SWOT matice. Dále byla představena navrhovaná strategie TOWS analýzy a vhodný postoj metody SPACE. Následně byly navrženy dvě hlavní doporučení společnosti, vytvoření vlastní webové stránky a vytvoření účtu na sociální síti.

Abstract

Schaffer, M. (2024). *Strategic analysis of the environment of the selected organization*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Keywords: Strategy, microenvironment, mesoenvironment, macroenvironment, PESTLE method, benchmarking, Porter's five-factor model of competitive environment, SWOT matrix, TOWS matrix, SPACE method

The topic of the thesis is a strategic analysis of the environment of a selected organization. The aim of the thesis is to conduct partial strategic investigations and then draw conclusions to propose recommendations to the company under study. This objective has been fulfilled through the analysis of the company's micro, meso and macro environments. PESTLE and benchmarking methods were used in the analysis of the macro-environment. Porter's five-factor model of competitive environment was used to analyze the meso environment. The microenvironment analysis was done by examining the company's corporate factors. Based on the results, a SWOT matrix was constructed. Furthermore, the proposed strategy of TOWS analysis and the appropriate stance of SPACE method were presented. Subsequently, two main recommendations of the company, creating its own website and creating a social network account, were proposed.