JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013 Bc. Romana Píchová, DiS.

J I H O Č E S K Á U N I V E R Z I T A
V Č E S K Ý C H B U D Ě J O V I C Í C H

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

studijní program: N 6208 Ekonomika a management

studijní obor: **Obchodní podnikání**

STRATEGIE PODNIKU OBCHODUJÍCÍHO S PROSTŘEDKY PRO ZUBNÍ HYGIENU

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:
Bc. Romana Píchová, DiS.,

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Romana PÍCHOVÁ**
Osobní číslo:	**E10957**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Strategie podniku obchodujícího s prostředky pro zubní hygienu**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je analýza podnikatelského prostředí a podniku obchodujícího s předměty a přípravky pro zubní hygienu. Cílem je posoudit rozvojové možnosti podnikání v tomto oboru se zaměřením na krátkodobou i dlouhodobou prosperitu podnikání a případně upravit dosavadní strategii podniku.

Metodický postup :
1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracováni metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Ekonomická a věcná analýza výchozího stavu podniku obchodujícího s předměty a přípravky zubní hygieny.
4. Návrh změn ve strategii podniku pro zabezpečení krátkodobé i dlouhodobé prosperity a kontinuity podnikání s ohledem na měnící se podmínky a potřeby zákazníků.

Rámcová osnova
1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů.* **Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0**

KORECKY. M., TRKOVSKÝ, V.: *Management rizik projektů.* **Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 544 s., ISBN 978-80-247-3221-3**

JOHNSON, G., SCHOLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku.* **Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3**

PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy.* **Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0**

SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik.* **Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7**

SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku.* **Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3**

SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika.* **Praha Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3494-1**

SYNEK, M. a kol: *Podniková ekonomika.* **C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4**

VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy.* **Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., 978-80-247-2409-6**

VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka.* **Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6**

WHEELEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Startegic management and Business policy.* **Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategie podniku obchodujícího s prostředky pro zubní hygienu“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným stanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 29. 4. 2013

….....

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za odborné vedení a poskytnuté konzultace, které mi pomohly k vypracování této diplomové práci. Dále děkuji Mgr. Stanislavovi Křídovi za připomínky a poskytnuté informace a spolupráci.

Obsah

1 ÚVOD 1

2 TEORETICKÁ ČÁST 3

2. 1 Strategie 3

2. 2 Struktura podnikové strategie 6

2. 3 Stručná analýza okolí podniku 7

2.3.1 Analýza mikrookolí podniku - trhu 7

2.3.2 Analýza makrookolí podniku 10

2.3.3 Příležitosti / hrozby 14

2.3.4 Analýza vnitřního prostředí - analýza zdrojů 15

2.3.5 Analýza vnitřního prostředí - analýza silných a slabých stránek 17

2. 4 Formulace specifických předností podniku 19

2. 5 SWOT analýza 21

2. 6 Vize podniku 24

2. 7 Formulace strategických cílů 25

2. 8 Návrh dalšího postupu/hlavní strategické operace 28

2. 9 Riziko 30

2.9.1 Analýza rizik 31

2.9.2 Metody analýzy rizik 32

2. 10 Finanční analýza 33

2.10.1 Zdroje finanční analýzy 33

2. 11 Výběr a implementace strategie 36

3 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP 38

3.1 Cíl práce 38
3.2 Objekt šetření 38
3.3 Období šetření 38
3.4 Metodika zpracování 38
3.5 Získané podklady 40
3.6 Použitý analytický aparát 40
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU 42
4.1 Organizační struktura společnosti 42
5 PRAKTICKÁ ČÁST 44
5.1 Analýza zdrojů 44
5.2 Stručná analýza okolí podniku 46
5.2.1 Porterův model 46
5.2.2 STEPEL analýza 50
5.3 Analýza silných a slabých stránek 58
5.4 Analýza příležitostí a ohrožení 62
5.5 SWOT analýza 63
5.6 Formulace specifických předností podniku 66
5.7 Finanční analýza 68
5.8 Vertikální analýza 72
5.8.1 Vertikální analýza aktiv 72
5.8.2 Vertikální analýza pasiv 73
5.8.3 Vertikální analýza výnosů a nákladů 74
5.9 Horizontální analýza 74
5.9.1 Horizontální analýza aktiv 75
5.9.2 Horizontální analýza pasiv 76
5.9.3 Horizontální analýza výnosů a nákladů 77
5.10 Analýza poměrových ukazatelů 78

5.10.1 Ukazatele likvidity 78
5.10.2 Ukazatele aktivity 79
5.10.3 Ukazatele zadluženosti 81
5.10.4 Ukazatele rentability 82
5.11 Stanovení vizí společnosti 83
5.12 Formulace strategických cílů 85
5.13 Zhodnocení původní strategie 88
5.14 Návrh a výběr strategie 88
5.15 Implementace nové strategie 89
6 ZÁVĚR 92
7 SUMMARY 96
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ 97
9 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ 101
10 SEZNAM PŘÍLOH 103

1 ÚVOD

V současné době plné změn je pro každou organizaci nezbytně nutné stanovit směr, kterým se chce v budoucnu vydat. Pro přežití organizace a její další úspěšný rozvoj je nezbytné kvalifikované zpracování strategie. Každá organizace - podnik, který chce být ve svém oboru úspěšný, musí mít svou strategii.

Rostoucí konkurenční prostředí, globalizační trendy, nenasycenost trhů a změny nákupního chování spotřebitelů vedou všechny organizace ke zdokonalování podnikového organizování, řízení a především k hledání nových efektivnějších forem spolupráce. Některé možnosti, jak se s těmito trendy vyrovnat, jsou stanoveny právě ve strategiích organizací.

Stanovení vhodné strategie podniku spolu s formulováním strategických cílů je úlohou strategického řízení, které můžeme chápat stále více jako snahu o sladění aktivit podniku s probíhajícími změnami, které se odehrávají vně podniku. Jedná se o proces, který by měl směřovat k výraznějšímu vnímání potenciálních příležitostí. Významnou roli v tomto procesu představuje strategická analýza zabývající se právě analýzou prostředí, z něhož mohou příležitosti k vytvoření konkurenční výhody vzejít, tj. analýzou vnějšího prostředí a jeho vnitřních zdrojů.

Cílem této diplomové práce je analýza podnikatelského prostředí podniku obchodujícího s předměty a přípravky pro zubní hygienu. Dalším cílem je posouzení rozvojové možnosti podnikání v tomto oboru se zaměřením na krátkodobou i dlouhodobou prosperitu podnikání a případně upravit dosavadní strategii podniku. Smyslem a výsledkem této práce je rozbor a vyhodnocení stávajícího stavu a prosperity vybraného podniku, zhodnocení a posouzení vhodnosti doposud užívané strategie a případné upravení této strategie, je-li pro podnik nevyhovující.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části: teoretickou a praktickou. V teoretické části dle odborné literatury budu: definovat pojem strategie podniku, formulovat postup při procesu zjištění vhodnosti dosavadní používané strategie. Dále se budu zabývat vymezením základních pojmů, spojených se zpracováním strategické analýzy, které se v souvislosti s touto problematikou využívají. Podrobněji se zaměřím na definování strategické analýzy, zejména analýzy prostředí. Aby bylo docíleno co největší

odbornosti a současně též nestrannosti, budou pro část - literární rešerše, vybrány odborné publikace jak od významných, tak i od méně známých českých i zahraničních autorů.

V úvodu praktické části bude proveden popis a charakteristika dotčeného podniku, který je skutečný, ale je třeba jej chápat pouze jako ilustrativní příklad, a proto bude označován pod zkratkou P s. r. o. Po seznámení s podnikem bude následovat analýza prostředí podniku, vnějšího i vnitřního, a to za pomoci použití STEPEL analýzy využívané při analýze makrookolí a použití Porterova modelu využívaného při analýze mikrookolí. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita analýza zdrojů podniku. Závěrem analýzy prostředí podniku bude sumarizace vlivů faktorů těchto dvou prostředí do SWOT analýzy, která je pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. SWOT analýza zároveň částečně pomůže posoudit rozvojové možnosti podnikání v tomto oboru se zaměřením na krátkodobou i dlouhodobou prosperitu podnikání a případně upravit dosavadní strategii podniku. Pomocným ukazatelem posouzení rozvojové možnosti podnikání v tomto oboru bude finanční analýza podniku.

Analýza prostředí bude vypracována na základě poskytnutých přímých informací od společnosti P s. r. o. Finanční analýza bude vypracována na základě poskytnutých výstupních účetních výkazů, rozvahy a výsledovky. Tato diplomová práce je vypracována v souladu s metodickým postupem a rámcovou osnovou.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2. 1 Strategie

Pojem strategie podniku nemá pevně stanovenou, závaznou definici. Joznson, Scholes, Whittington (2008) uvádějí, že celkově by nejzákladnější definice strategie byla vyjádřena jako: „*dlouhodobý směr organizace*“. Nicméně lze strategii podniku charakterizovat lepšími, plnějšími definicemi. Každý autor odborné literatury definici strategie formuluje odlišně, například:

- Strategie je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů (Johnson, Scholes 2000).
- Strategie je koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů (Veber 2000).
- Strategie je rozvojem dlouhodobých plánů, jejíž cílem je efektivní řízení příležitostí a hrozeb, s ohledem na silné a slabé stránky podniku. Strategie obchodní společnosti tvoří komplexní rámcový plán, který uvádí, jak společnost bude plnit své poslání a cíle (Wheelen, Hunger 2008).
- Strategie je integrovaný a koordinovaný soubor závazků a opatření, jejichž cílem je využít klíčové kompetence a získat tak konkurenční výhodu (Hitt, Ireland, Hoskisson 2011).
- Strategie je dlouhodobý směr podniku, kterým podnik dosáhne požadované výhody v měnícím se prostředí prostřednictvím konfigurace zdroje a kompetenčním cílem splnit očekávání všech zúčastněných stran tj. vedení, manažerů, akcionářů atd. (Johnson, Scholes 1997).

Z výše uvedených definic je patrné, že se autoři shodují na základu definice tj. dlouhodobém směru organizace.

Podnikatelskou strategii můžeme obecněji charakterizovat jako: plánovací informační základnu pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení. Má manažerům a vedoucím pracovníkům i jimi řízeným kolektivům umožnit správně orientovat nejen vnitřní, ale i vnější podnikatelskou činnost, a to s připraveností na nezbytné změny, případná rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí. Strategie samozřejmě není fixním dokumentem, ale otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se prostředí podniku. Jak je z výše uvedených definic strategií patrné, koncepce podnikatelské strategie jsou v české i světové literatuře diferencovány (Vodáček, Vodáčková 2005).

Správně stanovená strategie je základem pro zajištění podnikatelské prosperity, která vyžaduje průběžné a permanentní přizpůsobování realitě, očekávaným a neočekávaným změnám v podnikovém okolí, a to jak vůči příležitostem, tak i vůči hrozbám.

Strategie vyjadřuje koncept celého chování podniku, dlouhodobý program a způsob činnosti podniku. Podniková strategie v podstatě vyjadřuje připravenost organizace na budoucnost, tzn. dlouhodobé zamýšlené směřování organizace a v zásadě dává odpovědi na otázky typu:

- které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat - tj. jak řešit firemní výrobkové portfolio
- které trhy nebo segmenty trhů obsadit – tj. řešit kdo bude naším zákazníkem
- jakým způsobem se chovat na trhu a jaký zvolit způsob chování ke konkurenci
- jak si udržet svou stálou konkurenční pozici na trhu a jak si tuto pozici zlepšit - tj. jak uspět v konkurenčním boji na trhu.

Kvalitní strategie se obvykle vyznačuje určitými specifickými rysy:

- Vybrané strategii musí být obvykle přizpůsobena organizační struktura a systém řízení, které umožní podniku pružně reagovat na měnící se podmínky v jeho okolí.
- Pokud chce podnik využívat stále nové příležitosti na trhu, musí se zamýšlet i nad tím, zda má pro to vhodné a především dostačující zdroje financování.
- Strategie by měla též zahrnovat výběr vhodných manažerů, kteří budou nejen na dobré odborné úrovni, ale současně dokážou komunikovat s lidmi, motivovat je při jejich práci a získat jejich pomoc pro realizaci strategie.

- Strategie musí zahrnovat rozvoj a vzdělávání všech pracovníků podniku, protože jedině kvalifikovaní pracovníci mohou svými kvalitními vědomostmi a získanými znalostmi přispět k úspěšné realizaci strategie.
- Při definování firemní strategie by měl podnik brát ohled na fakt, že jeho stávající výrobní či prodejní program může být dlouhodobě neudržitelný a je nutné tomuto faktu stále přizpůsobovat aktivity podniku (Dedouchová 2001).

Strategie je kombinací racionálních a iracionálních faktorů. Čím větší je počet iracionálních složek, tím úspěšnější je strategie. Jde tedy o to, aby bylo ve strategii co možná nejvíce racionálních faktorů. Iracionální složky, které se však nedají vypočítat ani naplánovat, hrají přesto velkou roli a mohou tak způsobit ztroskotání strategie např. dobře naplánovaný výrobek není zákazníkem kupován, protože proti němu protestuje organizace na ochranu životního prostředí. Úspěšná strategie:

- má podporu vrcholového - TOP managementu,
- je flexibilní, proaktivní a vede k rozhodnutí o zdrojích,
- je dynamická, nepřetržitá a inovativní; není statická, nesouvislá a zastaralá,
- není pouhým řešením současného problému,
- je přátelská pro uživatele a zapojuje a stimuluje zaměstnance (Mallya 2007).

Dobrou strategii potřebuje podnik k tomu, aby mohl dlouhodobě a kvalitně naplňovat očekávání zájmových stran. Toto očekávání se podnik samozřejmě snaží naplňovat v určitém prostředí, v určité podnikové kultuře a především v konkrétní organizační struktuře. Otázkou ovšem je, jak si podniková kultura, organizační struktura a daná strategie podniku vzájemně vyhovují a jak navzájem na sebe působí.

Strategii samozřejmě vytváří lidé - zaměstnanci, ne podnik. Aby strategie byla účinná, je nutné, aby se s ní ztotožnili všichni zaměstnanci podniku. Toho dosáhne podnik nejlépe tak, že do procesu tvorby strategie zapojí všechny své zaměstnance - tzn. nejen vrcholové manažery, ale pracovníky na všech řídících a organizačních stupních (Charvát 2006).

2. 2 Struktura podnikové strategie

Strategie se vytváří nejen v určité věcné, ale též v časové posloupnosti - procesu. Podnik neexistuje odděleně od vnějšího prostředí, které na něj působí. Proto musíme vzít v úvahu veškeré tyto souvislosti. Zjištění a zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí - prostředí podniku, analýzu zdrojů a schopností podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi těmito faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné, používané strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové. Vychází se přitom z odhadu budoucích jevů a trendů, které mohou nastat v průběhu strategického období. Z tohoto důvodu je nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat kvalitní a aktuální informace umožňující zjistit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od procesů dlouhodobé povahy. To pak umožňuje na tomto základě určit ty faktory, které podnikovou strategii ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj a vliv na podnik (Sedláčková, Buchta 2006).

Na základě výsledků strategické analýzy je následně definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tuto část procesu nazýváme - formulace strategie.

Proces zjištění dosavadní strategie a struktura strategie podniku dle autorů Součka, Marka (1998) a Thompsona, Martina (2005) se skládá ze sedmi základních částí:

1. Stručná analýza okolí podniku
2. Analýza silných a slabých stránek
3. Formulace specifických předností podniku
4. Stanovení vize podniku
5. Formulace strategických cílů
6. Návrh dalšího postupu / strategické operace
7. Výběr strategie / implementace nové strategie.

2. 3 Stručná analýza okolí podniku

Každý podnik, chce-li přežít, musí bezpodmínečně sledovat své okolí, předpovídat chování okolního světa a zjišťovat, jaký dopad bude mít chování vnějšího okolí na vnitřní fungování organizace. Okolním prostředím jsou chápány výstupy, trendy a události, které se odehrávají za hranicemi organizace a které zároveň přímo či nepřímo ovlivňují chování podniku. Aby podnik dokázal na veškeré impulsy v jeho okolí správně reagovat, musí provádět jeho systematické pozorování, což můžeme charakterizovat jako soubor technik sloužící k identifikaci a předvídání potenciálních vlivů, důsledků a externích trendů a vývoje okolního světa na vnitřní fungování podniku (Dědina, Odcházel 2007).

Analýza okolí podniku je analýzou vnějšího prostředí podniku a zabývá se identifikací a rozborem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím (Sedláčková, Buchta 2006).

Mikrookolí podniku, je charakteristické tím, že bezprostředně podnik obklopuje. Makrookolí podniku, je oproti mikrookolí společné pro všechny podniky a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky provozují svou činnost. Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu trhu a analýza makrookolí zahrnuje nejčastěji analýzu vědecko-technického rozvoje, analýzu regionu/demografie, analýzu ekonomicko-právního systému a zhodnocení příležitostí a hrozeb (Souček, Marek 1998).

2.3.1 Analýza mikrookolí podniku - trhu

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Jejími stěžejními částmi je vymezení hybných změnotvorných sil, které významně ovlivňují úspěšnost či případnou neúspěšnost podniků v odvětví (Sedláčková, Buchta 2006).

V praxi ekonomové a manažeři z podniku všechny zjištěné údaje zaznamenávají a poté porovnávají, aby mohli snadno určit skutečný stav podniku. Cílem těchto aktivit je pečlivě analyzovat konkurenční síly, odhalit příležitosti a ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využit, především jejich negativní vliv, který může podnik ovlivnit a po té i omezit. Analýzu trhu nejlépe popsal **E. M. Porter** (1980) ve svém **modelu pěti sil**, který

pomáhá manažerům tuto analýzu uskutečnit. Model vychází z předpokladu, že podnik působí v určitém specifickém odvětví tj. na určitém trhu. Porter tvrdí, že uvedených pět sil určuje ziskovost odvětví. Ve svém modelu identifikoval hlavní síly odvětví, které určují a ovlivňují chování nejen samotného podniku, ale též konkurentů na trhu.

Porter popisuje, že v srdci modelu, tj. v odvětví, ve kterém podnik působí, jsou současní soupeři společně s jejich užívanou konkurenční strategií. Součástí modelu je dále působení konkurenčních substitučních výrobků a služeb. Důležitým prvkem modelu, na který Porter upozorňuje, je fakt, aby si podniky uvědomovaly, že dalšími ovlivňujícími silami, které silně ovlivňují působení podniku na trhu, jsou dodavatelé, od kterých podniky nakupují a odběratelé, zákazníci, kterým podniky prodávají. Závěrem nesmí ani zapomenout na vstup možných nových potencionálních konkurentů (Thompson, Martin 2005).

Model pěti sil popisuje:

1. rivalitu podniků působících na daném trhu (stávající konkurence v odvětví),
2. hrozbu/riziko vstupu nových, potenciálních konkurentů,
3. smluvní/vyjednávací sílu zákazníků,
4. smluvní/vyjednávací sílu dodavatelů,
5. hrozbu substitučních výrobků.

ad 1) Představuje hrozbu konkurentů tj. podniků, které se v daném mikrookolí již pohybují a navzájem si mezi sebou bezmezně konkurují. Každý podnik si je však soupeření mezi sebou vědom a snaží se od ostatních konkurentů co nejvíce odlišit. Intenzitu tohoto konkurenčního boje ovlivňují určité faktory.

Mezi tyto faktory řadíme především: velikost, počet a síla konkurentů - jejich rovnováha; rozdílnost a rozmanitost konkurentů; vysoké fixní náklady v odvětví; vysoké náklady na opuštění odvětví; přebytek výrobních kapacit; vlastnosti výrobků a služeb; výrobková stejnorodost; pomalý nárůst trhu a překážky odchodu podniku z odvětví (Košťan, Šuleř 2002), (Wheelen, Hunger 2008).

ad 2) Představuje hrozbu konkurentů tj. podniků, které se v současné době v daném mikrookolí nepohybují a tudíž danému podniku nekonkurují, ale mají schopnost a silný předpoklad stát se současnými konkurenty. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů, tj. podniků na daný trh závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na faktorech, které brání

podnikům prosadit se na daném trhu. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím nižší je riziko vstupu nových konkurentů do daného odvětví (Dedouchová 2001).

Za nejčastější bariéry vstupu jsou považovány: legislativa a ochrana trhu; vládní politika; ekonomika velkého rozsahu; přístup k distribučním kanálům; velké kapitálové vstupy a kapitálové požadavky; výhoda nákladů nezávislá na velikosti firmy; úspory z rozsahu; náklady na případnou změnu dodavatele; odlišení a silný image výrobku; know-how; vysoce kvalifikovaná pracovní síla a dále též široká a kvalitní výzkumná základna podniku (Košťan, Šuleř 2002), (Wheelen, Hunger 2008).

ad 3) Představuje hrozbu podnikům zejména z hlediska náročnosti a vyjednávací síly zákazníků, kteří požadují nejen vysokou kvalitu zboží, stále lepší servis, ale především nízkou cenu. Všechny tyto nároky kupujících však zvyšují výrobní a prodejní náklady. Zda zákazníci budou zboží daného podniku kupovat či nikoliv a zda využívají svou vyjednávací sílu, závisí na řadě argumentů, které si sami stanovují.

Vyjednávací síla kupujících je vysoká jestliže: existuje vysoká koncentrace zákazníků, zvláště pokud je vysoký objem nákupů; existují alternativní zdroje dodávek zboží, tj. dodává-li zboží více prodejců a zákazník si může vybírat; náklady na změnu prodejce - podniku jsou nízké anebo je změna spojena s nízkým rizikem; zákazníci si mohou produkty vyrobit sami (Johnson, Scholes, Whittington 2008), (Dedouvhová 2001).

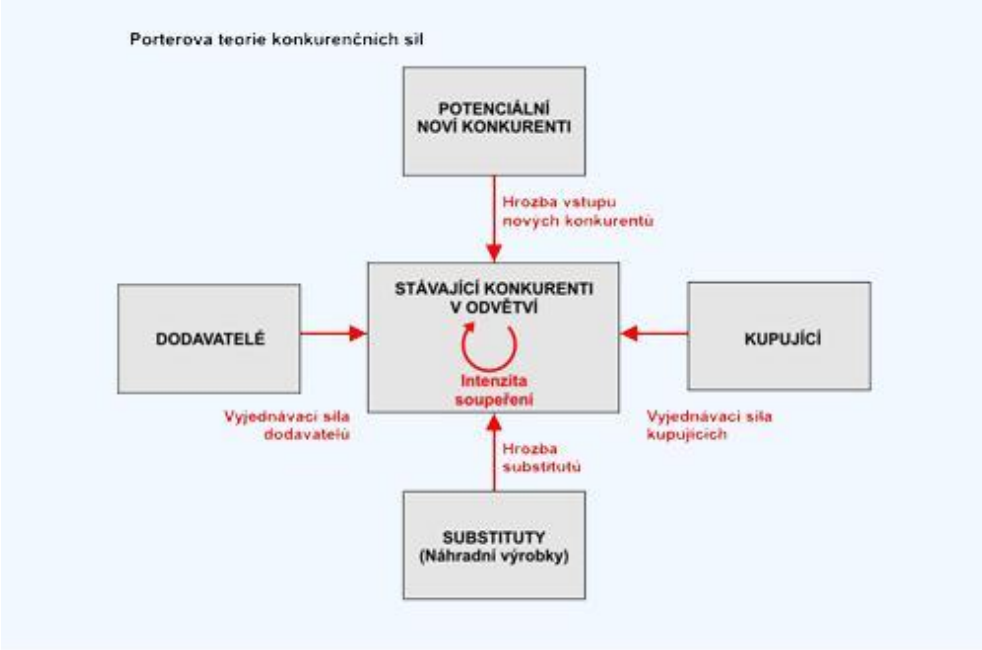
ad 4) Představuje hrozbu podnikům především, když dodavatelé často mění, především zvyšují cenu materiálu či zboží, nebo zda záměrně snižují kvalitu svých produktů, aby šetřili své finance. Podnik se zde sám ocitá v pozici kupujícího a je v tomto případě závislý na schopnostech dodavatelů.

Dodavatelé mají převahu nad podnikem zejména když: podnik nemá možnost výběru z více dodavatelů; materiál či výrobky, které podnik od dodavatelů nakupuje, má málo substitutů; náklady na změnu dodavatele jsou pro podnik velice vysoké; existuje vysoká koncentrace dodavatelů; silný image dodavatele (Johnson, Scholes 2008), (Košťan, Šuleř 2002), (Wheelen, Hunger 2008).

ad 5) Představuje hrozbu pro podnik v podobě užívání a tedy nakupování konkurenčních produktů, tj. blízkých substitutů, které zákazníkům uspokojí stejné potřeby, jako produkty originální daného podniku, ale získané za výhodnější cenové podmínky. Důvodem pro užívání blízkých substitutů spotřebiteli, je tudíž možnost koupě produktů za

nízkou cenu, tj. nižší než originální výrobek (Johnson, Scholes 2008). Porterův model pěti sil lze znázornit též graficky.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



zdroj:http://www.google.cz/imgres?q=porter

Každý podnik se musí snažit pochopit povahu svého konkurenčního prostředí, chce-li být úspěšný v dosahování svých cílů a stanovení vhodných strategií. Pokud podnik plně chápe povahu pěti sil, a zvláště pak dokáže rozpoznat, která z pěti sil je pro podnik nejdůležitější, bude mít silnější pozici než konkurenti, lépe se ubrání jakýmkoliv hrozbám a ovlivní všechny síly prostřednictvím své strategie (Thompson, Martin 2005).

2.3.2 Analýza makrookolí podniku

Analýza makrookolí přímo navazuje na analýzu mikrookolí, kde při uskutečňování analýzy makrookolí se manažeři podniku zaměřují na analýzu takových faktorů, které jsou externí ve vztahu k danému mirookolí, též ovlivňují poptávku a podnikový zisk. Faktory působící na podnik z makrookolí se stále mění a proces změn tak sám vytváří prostor nejen pro nové příležitosti, ale i hrozby (Dedouchová 2001).

Strategická analýza okolního prostředí je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází (Košťan, Šuleř 2002).

Johnson, Scholes, Whittington (2008) uvádí, že nestabilita a nejistota chování prostředí se zvyšuje v závislosti na růstu jeho dynamiky a komplexnosti. K analýze makrookolí slouží celá řada metodik, existuje více zkoumaných elementů. Při této analýze však manažerům pomůže nejlépe vyhodnotit situaci jedna z nejrozšířenějších analýz tzv. ***PEST analýza***. PEST analýza může poskytnout jasný a užitečný rámec pro analýzu vnějšího prostředí. Tato analýza zahrnuje čtyři nejdůležitější prostředí - okolí, působící na podnik i jejich konkurenty. Název je odvozen z počátečních písmen zkoumaných okolí.

Jelikož jde o obecně známou a často využívanou analýzu makrookolí, autoři odborných publikací, jak tuzemští, tak i zahraniční, se zde shodují na definování a vymezení okolí i působících faktorech na podnik. PEST analýza zahrnuje následující okolí podniku:

1. *Politické* - právní okolí podniku a působící faktory
2. *Ekonomické* okolí podniku a působící faktory
3. *Sociokulturní* okolí podniku a působící faktory
4. *Technologické* okolí podniku a působící faktory

ad 1) POLITICKÉ - PRÁVNÍ OKOLÍ PODNIKU A PŮSOBÍCÍ FAKTORY

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (tj. mocenské) zájmy institucionalizované v politických stranách, koalici či opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru, a to jak pozitivní, tak i negativní. Z historie jsou známé různé politické situace, které naši společnost a ekonomiku poznamenaly - například: privatizace, znárodnění atd.

Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právní normy stanoví, jaké chování podniku je přístupné a jaké nikoliv. Nejdůležitější normou týkající se podnikové sféry je obchodní zákoník. Řada důležitých legislativních omezení ovlivňuje podniky a limituje jejich potenciální strategické možnosti, například antitrustové zákony. Zvláštní význam právního okolí má vymahatelnost práva a dodržování platební morálky, která představuje dodržování výplaty mezd zaměstnancům, platby daní, úhrady dodávek dodavatelům atd. (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

ad 2) EKONOMICKÉ OKOLÍ PODNIKU A PŮSOBÍCÍ FAKTORY

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam, jelikož představuje zejména komunikaci s odběrateli - zákazníky, dodavateli, finančními a dalšími institucemi tj. bankami, finančním úřadem, živnostenským úřadem, úřadem sociálního zabezpečení, atd. (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

ad 3) SOCIÁLNÍ OKOLÍ PODNIKU A PŮSOBÍCÍ FAKTORY

Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost, kdy tato činnost by měla být prospěšná jak podniku, tak právě i společnosti. Z toho vyplývá, že by podnik neměl stavět do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do rozporu se sociálními zájmy okolí (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

ad 4) TECHNOLOGICKÉ OKOLÍ PODNIKU A PŮSOBÍCÍ FAKTORY

Technologické okolí podniku a změny technologie jsou zdrojem a především motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci. To může ovšem mít také i své stinné stránky, k nimž patří negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd. (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

Někteří čeští autoři Dědina, Odcházel (2007), Sedláčková, Buchta (2006) a později též Johnson, Scholes, Whittington (2008) a Thompson, Martin (2005) rozšiřují tuto analýzu na ***analýzu PESTEL***. Jde o rozšíření původní analýzy o environmentální tj. ekologické okolí, zabývající se především otázkou znečišťování prostředí a *legislativní okolí*, zabývající se legislativním omezením.

Mezi faktory ovlivňující ekologické okolí zahrnujeme například kontrolu a regulaci vytváření nadměrného hluku podnikem, kontrolu a regulaci emisí a znečišťování okolí podnikem, kontrolu a regulaci spotřeby energie - nadměrné spotřeby a plýtvání, prevence před katastrofami atd.

Mezi faktory ovlivňující legislativní okolí zahrnujeme především zákony dané země, příkladně zákony upravující fúze či akvizice podniků - jejich omezení, harmonizací zákonů a daní, dodržování lidských práv, ale i mezinárodní právo (Johnson, Scholes, Whittington 2008).

Základním úkolem PEST/EL analýzy je identifikovat ty oblasti, jejichž změna by mohla mít výrazný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může následně dojít. Často se nejedná ani o určitou předpověď, jako spíše jen o odhad.

Pochopit změny v prostředí je velmi významná schopnost, jelikož vnímané změny vlivů prostředí signalizují případnou potenciální potřebu změn používané strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Je dokázáno, že podniky, které jsou vnímavější vůči svému okolí, dosahují lepších výsledků (Sedláčková, Buchta 2006).

Autoři se zde shodují, že PEST/EL analýza vyžaduje shromáždění a vyhodnocení velkého množství informací z různých oborů, což je pro podnik časově i finančně náročné a poukazuje na to, že PEST/EL analýza má nejen výhody ale též i nevýhody.

VÝHODY PEST/EL ANALÝZY:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné;
- bere v úvahu i takové faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelské např. životní prostředí;
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

NEVÝHODY PEST/EL ANALÝZY:

- časová a finanční náročnost;
- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Tichá, Hron 2008).

Johnson, Sholes, Whittington (2008) spatřuje nevýhodu PEST/EL analýzy zejména v tom, že tato analýza má omezený význam a hodnotu jestliže seznam působících vlivů na podnik je sestaven pouze obecně.

PEST/EL analýza se využívá i pro odhad budoucího vývoje a je hlavním podkladem pro stanovení účelu podniku. Implikace analýzy může působit na všechny stupně řízení v podniku z hlediska organizování, neboli na organizační strukturu či strategii.

Pro lepší představu můžeme působící faktory z jednotlivých okolí shrnout do jednoduché a přehledné tabulky viz příloha č. 1; kdy nejvýstižněji a nejpodrobněji působící

faktory shrnuli autoři Tichá, Hron (2008), Johnson, Sholes (1997), Whellen, Hunger (2008), a David (2011).

2.3.3 Příležitosti / hrozby

Základním principem strategického řízení podniku je ten fakt, že podniky by měly vhodně formulovat svou strategii za pomoci využití externích příležitostí a naopak by se měly vyhnout, nebo omezit vliv vnějších hrozeb. Z tohoto důvodu je pro úspěch podniku nezbytné sledování, identifikace a vyhodnocování externích příležitostí a hrozeb. Tento proces provádění výzkumu, shromažďování a osvojování si externích informací je někdy též nazýván *životní skenování* anebo *analýza odvětví*.

Vnější příležitosti a vnější hrozby se vztahují k hospodářským, sociálním, kulturním, demografickým, ekologickým, politickým, právním, vládním a technologickým prostředím, konkurenčním trendům a událostem, které by mohly mít významný užitek či naopak by případně mohly v budoucnu podnik poškodit. Příležitosti a hrozby jsou do značné míry mimo kontrolu samotného podniku, jelikož jde o působení vnějšího prostředí na podnik, který podnik sám těžko ovlivňuje (David 2011).

Příležitosti můžeme klasifikovat jako současné či budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům podniku. Jedná o stav v obecném prostředí, který když se využije efektivně, pomáhá společnosti dosáhnout strategické konkurenceschopnosti (Hitt, Ireland, Hoskisson 2011).

Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale především z hlediska dlouhodobého, budoucího vývoje prostředí a jeho vlivu na podnik. Představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů (Košťan, Šuleř 2001).

Příležitosti jsou příznivé situace v podnikovém prostředí, které podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Aby mohl podnik tyto příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat. Teprve poté se stávají upotřebitelnými a předurčují jeho chování v prostředí. Podnik je nachází především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů (Horáková 2003).

Hrozby a nebezpečí můžeme klasifikovat jako současné či budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Hrozba

je stav v obecném prostředí, který by mohl narušit dané společnosti její úsilí o dosažení strategické konkurenceschopnosti (Hitt, Ireland, Hoskisson 2011).

Hrozby můžeme charakterizovat jako výrazně nepříznivou situaci v podnikovém prostředí, znamenající pro podnik překážky pro jeho činnost a ohrožení jeho dobrého, výhodného, postavení. Působící faktory externího prostředí jednotlivě či v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Jsou to situace, které mohou vývoj velmi negativně ovlivnit. Podniky hodnotí ohrožení zejména dle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (Horáková 2003).

Nejčastěji se vyskytující hrozby a příležitosti, uvedené v příloze č. 2, nejlépe vymezili: Tichá, Hron (2008), Horáková (2003), Košťan, Šuleř (2002) a Wheelen, Hunger (2008).

2.3.4 Analýza vnitřního prostředí - analýza zdrojů

Strategie směřuje k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými vnějším okolím. Analýza zdrojů se zaměřuje na analýzu takových faktorů, které jsou determinanty strategické způsobilosti podniku tj. zdroje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činnosti a jejich vzájemné vyváženosti. Tato významná část strategické analýzy podává výchozí informace pro vybudování a zejména udržení konkurenční výhody.

Analýza vnitřních zdrojů podniku představuje diagnózu či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje. Úkolem analýzy zdrojů je identifikovat strategicky významné zdroje a následně specifické přednosti podniku jako zdroje, významné a důležité, konkurenční výhody. Orientace analýzy vnitřních zdrojů musí pokrývat prakticky celou činnost podniku. Z funkčního hlediska se dotýká celé řady činností podniku, jako je: výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, řízení lidských zdrojů atd. Ve všech těchto oblastech je třeba zhodnotit současný stav a především posoudit předpoklady pro jejich budoucí rozvoj v intencích cílů podniku.

Logickým vyústěním analýzy zdrojů a schopností vztažených k poznatkům z analýzy vnějšího prostředí je odhad konkurenční síly, specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody. Základními prvky analýzy jsou individuální zdroje podniku, ale k hodnocení toho, jak může podnik budovat konkurenční výhodu, je třeba zjistit, jak zdroje

přispívají k jejímu vytváření. Užitečným počátečním bodem je jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů (Sedláčková, Buchta 2006).

Jelikož se jedná o obecně známou analýzu, autoři se zde shodují na základním rozdělení zdrojů na hmotné a nehmotné zdroje. Někteří autoři u tohoto základního rozdělení jako Tichá, Hron (2008) zůstávají, ale většina autorů jak českých Sedláčková, Buchta (2006), Veber a kol. (2003) či Jakubíková (2008), tak i zahraničních Johnson a kol. (2008), Hitt, Ireland, Hoskisson (2011) nebo Wheelen, Hunger (2008) se shodují, že všechny podniky mají nejméně čtyři typy zdrojů, které mohou být plně využity k dosažení požadovaných cílů podniku:

- *hmotné/fyzické zdroje*, zahrnující stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly a výrobní plochy, skladovací plochy, dopravní prostředky, zásoby atd.
- *nehmotné zdroje*, obsahující know-how a goodwill, průmyslová práva, tj. patenty a obchodní známky, informační zabezpečení, image podniku, organizační kulturu podniku, znalost trhu apod.
- *lidské zdroje*, představující v první řadě počet zaměstnanců a jejich strukturu, dovednosti zaměstnanců a jejich znalosti, schopnost spolupráce, sociální klima aj.
- *finanční zdroje*, které tvoří vlastní/disponibilní kapitál, hotovost, rentabilita provozu, řízení pohledávek a závazků, likvidita a bonita organizace aj.

Cílem analýzy zdrojů je posoudit strategický potenciál základny zdrojů podniku, především rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a především míru, jak jsou unikátní, jedinečné a pro konkurenty obtížně dosažitelné. Proto by vnitřní analýza měla mít třístupňový proces:

1. vyhodnocení profilu hlavních dovedností a zdrojů podniku,
2. srovnání této surovinové základny s požadavky na konkurenční úspěch v tomto odvětví,
3. srovnání této surovinové základny s konkurencí, určit relativní silné a slabé stránky a dále stanovení významné komparativní výhody (Thompson, Martin 2005).

R. F. David (2011) upozorňuje na skutečnost, že pouhé neuvážené přidělení zdrojů do jednotlivých oddělení podniku či divizí neznamená, že strategie podniku bude automaticky úspěšně realizována. Řada faktorů omezuje efektivní alokaci zdrojů, a to je-li kladen příliš

velký důraz vedení podniku na rozdělení a dále užívání nízkonákladových a nekvalitních zdrojů, jsou-li stanoveny nejasné strategické cíle, jestliže jsou manažeři neochotni riskovat a zejména, mají-li manažeři nedostatečné znalosti v patřičném oboru.

Dále dodává, že ani samotná efektivní alokace zdrojů nezaručuje podniku úspěšnou realizaci strategie, jelikož programy podniku, jeho personál, řízení a závazky musí být vzájemně propojeny, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku.

Analýza zdrojů by proto neměla být pouhým zpracováním jednoduchého seznamu zdrojů a zajímat se pouze o to, zda jsou zdroje efektně rozděleny, ale dále zda jsou i efektně využívány, jaké vazby mezi nimi existují, jak jsou seskupeny do určitých systémů a zda všichni v podniku spolu vzájemně spolupracují. Úroveň těchto vztahů a souvislostí závisí pak na schopnostech podniku, jak budou využívat existující zdroje.

Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku, jako základnu konkurenční výhody. Cílem analýzy vnitřního prostředí, analýzy zdrojů, je porozumět schopnostem podniku své výrobky vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje podniku (posouzení zdrojů provádí vedení podniku či externí experti). Na základě této analýzy jsou poté identifikovány silné a slabé stránky podniku (Jakubíková 2008).

2.3.5 Analýza vnitřního prostředí - analýza silných a slabých stránek

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Za silné stránky považujeme to, co podnik dělá lépe než ostatní podniky, kde dosahuje lepších výsledků než konkurence, a to bez zvláštního vypětí sil. Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti zvýhodňující podnik vzhledem ke konkurenci a trhu. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je vysoký předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet podniku zisk, tj. v důsledku znamenají pro podnik konkurenční výhodu.

Opakem silných stránek jsou slabé stránky podniku, které znamenají určitá omezení či nedostatky a brání tak plnému efektivnímu výkonu. Jde o činnost, ve které je podnik slabší a dosahuje horších výsledků než konkurence a kde se hůře diferencuje od konkurentů (Horáková 2003).

Analýzu silných a slabých stránek lze provádět několika metodami. Nejjednodušší, nejrychlejší a nejlevnější provedení této analýzy je pouze členy strategického týmu. Tato analýza je však poznamenána značným subjektivismem, což v konečném důsledku znamená, že takto provedená analýza silných a slabých stránek nemusí být objektivní. Další možností je zpracování analýzy za pomoci celého pracovního kolektivitu. Je to sice nejobjektivnější, ale bohužel poměrně organizačně náročná metoda.

Kompromisem mezi těmito extrémy je provedení analýzy pomocí vybrané skupiny pracovníků, kteří mají dobré znalosti o podniku. Výběr pracovníků do této skupiny je nutné provést tak, aby mezi nimi byli:

- odborníci ze všech oblastí podniku - příkladně z oblasti/oddělení prodeje, výroby, ekonomiky, vědecko-technického rozvoje, zásobování, tvorby ceny, personálního útvaru atd.;
- pracovníci na všech úrovní řízení podniku - například z ředitelství, vedení závodů, provozů, dílen i řadoví pracovníci;
- pracovníci známí svým kritickým přístupem k problémům.

Velikost skupiny závisí na velikosti podniku a jeho struktuře. Analyzující skupina musí být tak veliká, aby představovala reprezentativní vzorek (Jakubíková 2008).

Analýza silných a slabých stránek musí být dokonale připravena. Průběh celé akce je pro účastníky analýzy usnadněn, jestliže účastníci obdrží předem připravené formuláře, obsahující členění hlavních oblastí a hodnocených parametrů. Nejčastěji podnikem, manažery sledované silné a slabé stránky, uvedené v příloze č. 4, nejlépe vymezili autoři Tichá, Hron (2008), Horáková (2003), Jakubíková (2008) a Wheelen, Hunger (2008).

Výsledky analýzy umožní manažerům formulovat strategické operace, které je třeba provést buď k odstranění zjištěných slabých stránek, či případně potřebné k ještě lepšímu využití a posílení silných stránek podniku. Analýza okolí a analýza silných a slabých stránek musí být provedena tak, aby vrcholovému managementu podniku poskytla dostatek informací potřebných k formulaci strategie podniku (Souček, Marek 1998).

2. 4 Formulace specifických předností podniku

Specifickou předností podniku rozumíme takovou osobitou vlastnost podniku, kterou se podnik odlišuje od konkurenčních podniků a která mu umožní dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrných výsledků a zajišťovat tak jeho konkurenceschopnost.

Formulace specifických předností se při tvorbě opírá o výše uvedenou stručnou analýzu okolí a analýzu silných/slabých stránek podniku. Z uvedených analýz se odvozuje, jaké by mohly být specifické přednosti podniku. Někdy to mohou být nejsilnější stránky podniku přímo zjištěné analýzou, jindy se musí specifické přednosti na základě analýz teprve formulovat a vytvářet. Specifickými přednostmi se musí podnik výrazně odlišit od svých konkurentů, poskytnout spotřebitelům prokazatelný užitek a zajistit podniku prosperitu.

Rozhodující význam pro posuzování specifických předností má zvláště stanovisko zákazníka. Specifickou předností podniku totiž může být pouze taková vlastnost podniku, kterou zákazníci uznávají za přednost a jsou tudíž ochotni za ni zaplatit. K dosažení konkurenční schopnosti podniku na světových trzích nestačí pracovat jako jiní a dosahovat stejných výsledků jako oni, ale být lepší. Podnik musí usilovat o to, aby odhalil své schopnosti jak vyniknout nad ostatními. Jen tak lze dosáhnout mimořádných výsledků, získat a udržet mezinárodní konkurenceschopnost (Souček, Marek 1998).

Mezi zdroje specifických předností podniku řadíme jak majetek podniku, tak též schopnosti podniku. Za majetek jsou považovány jeho veškeré zdroje. K posílení specifických předností majetku podniku je nutné, aby tento majetek byl jedinečný a kvantifikovatelný. Jedinečný majetek je samozřejmě pouze jeden a další podnik ho nemá.

Je velice důležité uvědomit si, že schopnosti jsou nehmotné. Souhrnně lze říci, že podnikové specifické přednosti jsou silnější, jestliže podnik vlastní obojí, tj. unikátní a kvalifikovatelný majetek a unikátní schopnost tento majetek využít (Dedouchová 2001).

Vlastnosti podniku, které mohou být specifickou předností, nelze taxativně určit, dokonce mohou představovat zcela obyčejné, obvyklé činnosti. Náš podnik je však musí provádět výrazně lépe než jiní, musí být v těchto oblastech výborný. Zkušenosti však ukazují, že největší úspěch dosahuje ten podnik, který si vytvořil nějakou zcela neobvyklou specifickou přednost, jíž se výrazně diferencuje od ostatních podniků, a dovede ji na úroveň, která je pro jeho konkurenty jen obtížně dosažitelná.

Při určování specifických předností se obvykle začíná zjišťováním, zda uvedené silné stránky podniku nemohou být i jeho specifickými přednostmi. Silnou stránkou může být např. vysoce kvalifikovaný pracovní kolektiv oddaný podniku a dosahující trvale nadprůměrných pracovních výsledků. Jindy to může být zvládnutí obtížné technologie, dokonale vybudovaná distribuční síť, vynikající výsledky systému průzkumu trhu.

Přístup k formulování specifických předností však může být i zcela opačný. Výrazného efektu je možné dosáhnout i tím, že podnik některou ze svých slabých stránek změní na specifickou přednost. Formulaci specifických předností je nutné věnovat velkou pozornost. Podnik, který žádnou specifickou přednost nemá, se neuplatní nejen na trhu světovém, ale ani na trhu domácím. Specifickou předností může být vysoká kvalifikace pracovníků, výhodné rozmístění podniků, zásoby levných místních surovin, vlastnictví významného patentu, schopnost rychle se adaptovat na nejrůznější požadavky odběratelů, dobrý image na zahraničním trhu, univerzalita nebo naopak úzká specializace.

Specifické přednosti podniku tedy mohou být velmi různorodé. Vždy však musí mít následující vlastnosti:

- Musí být zaměřeny na významné vlastnosti podniku, přičemž o míře významnosti vždy rozhoduje zákazník.
- Nesmí být snadno a v krátké době napodobitelné jinými podniky, přičemž se nesmí podcenit schopnost imitace konkurencí, které nezabrání ani známková, patentová či jiná legislativní ochrana.
- Musí zajišťovat podniku dlouhodobý efekt a růst, ty jsou jediným důkazem správnosti strategie a zárukou rozvoje podniku.

Formulace každé specifické přednosti musí být dostatečně široká, aby umožňovala pružnost. Současně však musí být dostatečně konkrétní, aby vedla k potřebné koncentraci zdrojů a aby umožnila každému pracovníkovi podniku pochopit, co má na svém pracovišti udělat pro vytvoření a zdokonalování specifické přednosti (Souček, Marek 1998).

Jestliže provedeme sumarizace vlivů faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, především sumarizaci silných a slabých stránek podniku s jeho příležitostmi a hrozbami, vyskytujícími se na trhu dohromady, vznikne nám tzv. SWOT analýza, která nám pomůže prozkoumat vzájemné vztahy výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

2. 5 SWOT analýza

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem, jak shrnout mnoho předchozích analýz a zkombinovat je s klíčovými otázkami z analýzy prostředí. Název SWOT je odvozen z počátečních písmen posuzuvaných faktorů: Strengths/silné stránky, Weaknesses/slabé stránky, Opportunities/příležitosti a Threats/hrozby. Jde o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice. SWOT analýza je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a ve své podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Cílem není pouze sepsání jednoduchého seznamu faktorů, ale především provedení hluboce strukturované analýzy poskytující manažerům užitečné poznatky, které mohou přispět k formulaci strategie. SWOT analýza by měla pomoci zaměřit úvahy manažerů, do jaké míry je podnik schopen podporovat svou dosavadní strategii a naopak do jaké míry je potřeba užívanou strategii pozměnit.

Johnson, Scholas, Whittington (2008) zde upozorňují na existenci dvou hlavních nevýhod a nebezpečí při uskutečňování SWOT analýzy:

- sestavení SWOT analýzy může vytvářet velmi dlouhé seznamy zjevných předností, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tudíž je zde důležité jasně identifikovat, jaké stanovené faktory jsou opravdu pro podnik důležité, tj. jaké faktory nejvíce ovlivňují podnik a které faktory jsou méně důležité,
- druhé jmenované nebezpečí představuje nadměrné zevšeobecnění, tzn. velmi obecné vysvětlení vyskytnuté situace.

Wheelen, Hunger (2008) dodávají další z některých hlavních kritik SWOT analýzy:

- používá dvojznačných frází,
- neuvádí priority, tj. na které z působících faktorů se zaměřit jako první a nejvíce,
- stejný faktor může být umístěn do dvou kategorií (tj. potenciální příležitost může též představovat ohrožení),
- většinou se pouze jedná o pohled pracovníků v podniku, tj. analýza může být zkreslena, nadhodnocena.

Sedláčková, Buchta (2006) uvádí následující postup při realizaci SWOT analýzy:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz (PEST/EL analýza, Porterův model pěti sil, model „4C“ … atd.). Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled působících faktorů by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopnosti podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit maximálně na 7 až 8 bodů.
3. Posoudit vzájemně vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé.

Zjednodušeně můžeme SWOT matici graficky znázornit následovně:

obrázek 2: SWOT matice

SWOT analýza		**Interní analýza**	
		Silné stránky - S	**Slabé stránky - W**
Externí analýza	**Příležitosti - O**	přístup SO	přístup WO
	Hrozby - T	přístup ST	přístup WT

zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem SWOT matice je určení pozice, ve které se podnik nachází. Rozlišujeme čtyři základní pozice, přístupy, ve kterých se podnik může nacházet, a to:

- přístup SO, kde podnik využívá svých silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí; kombinace SO se vyskytuje v reálném životě jen zřídka, jde o pozici spíše představující žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje,
- přístup WO, v této pozici se podnik snaží co nejvíce eliminovat své slabé stránky za pomoci využití příležitostí z vnějšího okolí; častým příkladem vylepšení své pozice je získávání dodatečných zdrojů k efektivnějšímu využití příležitostí na trhu, např. formou akvizice, joint venture či náborem kvalifikovaných pracovních sil,

- přístup ST, zde se podnik snaží využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb působících z vnějšího prostředí; kde podnik je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením, nejčastěji v podobě oslabováním konkurentů prostřednictvím vývoje nových výrobků, posilování spolupráce se stálými zákazníky, zvyšování podílu na trhu atd.,
- přístup WT, v této situaci se podnik snaží vyřešit znepokojivý stav i třeba za cenu likvidace organizace; podnik se snaží o odstranění svých slabých stránek, snaží se vyhýbat působícímu ohrožení a nebezpečí zvenčí, omezuje své výdaje; v krajním případě vyhlásí bankrot či likvidaci - zde je podnik v nejslabší pozici, která se příznačně nazývá boj o přežití (Veber a kol. 2004), (Tichá, Hron 2008).

SWOT matici lze obecně vyjádřit i lépe, podrobněji. Podrobnější sestavení SWOT matice je uvedeno v příloze č. 5. - PODROBNÁ SWOT MATICE.

Wheelen, Hunger (2008) doporučují nejdříve si vymezit a uspořádat veškeré působící faktory, silné/slabé stránky i hrozby/příležitosti, vybrat z nich pět nejdůležitějších a nejvíce ovlivňujících úspěch podniku, sestavit shrnutí do sumarizační tabulky, kde kromě působících faktorů dále stanovují tzv. váhu vážnosti interních/externích faktorů, kde celková váha jednotlivých působících faktorů musí být rovna 1,00; dále si podnik stanoví tzv. hodnocení vybraných strategických faktorů, tj. jakou důležitost pro podnik mají a závěrem se stanoví celková váha působících faktorů, tj. vynásobení hodnoty uvedené v kolonce váha s hodnotou uvedenou v kolonce hodnocení. Závěrem se doporučuje přidat komentář k hodnocení.

Tabulka 1: Sumarizační tabulka SWOT analýzy

Působící faktory	Váha	Hodnocení	Celková váha	Komentář
Silné stránky • ….	1,00			
Slabé stránky • ….	1,00			
Příležitosti • ….	1,00			
Ohrožení • ….	1,00			
Celkové hodnocení				

Zdroj: (Wheelen, Hunger 2008)

SWOT analýzu, jako součást strategické analýzy, je výhodné zařadit až na úplný závěr jakožto sumář nejdůležitější závěrů uskutečněných dílčích analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz. Příležitosti a hrozby naopak většinou vyplývají ze závěrů externích analýz, není to však vždy pravidlem.

I přes výše zmíněné nevýhody a nedostatky, SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Můžeme říci, že konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti, a to co nejlépe. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností. Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, těžší však je, aby si podnik výhodu specifických předností udržel (Dedouchová 2001).

2. 6 Vize podniku

Vize znamená „vytváření budoucnosti“. Říká nám, jak by vedení podniku a manažeři chtěli svůj podnik vidět, tj. vize představuje budoucí chování podniku. Vize by měla být iniciovaná vedoucími osobnostmi či týmy podniku, měla by být přijata a sdílena všemi členy podniku, měla by být specifická, pozitivní inspirující, aby byla výzvou k dalšímu rozvoji každého jednotlivce, ale i též týmu (Charvát 2006).

Vize je tudíž v podstatě obrazem toho, čím chce podnik být a v širším slova smyslu se vize týká toho, o co podnik svou činností usiluje, neboli čeho chce podnik svou snahou nakonec dosáhnout. Vize odrážejí hodnoty i cíle podniku. Vize podniku by měla být jednoduchá, pozitivní a emocionální (Hitt, Ireland, Hoskisson 2011).

Vize vytvořené bez patřičné pozornosti a bez základu kvalitního rozboru současného stavu, nakonec mohou dovést podnik i k bankrotu. V dnešní době to platí dvojnásob, protože každý podnik musí stále více uspokojovat zájmy svého okolí, které však nejsou vždy v souladu se zájmy podniku. Ve vnějším prostředí podniku se totiž nachází stávající a především potencionální zákazníci, kteří rozhodují o budoucnosti každého podniku.

Každou účinnou vizi můžeme charakterizovat následujícími znaky:

- ***obraznost*** - tj. obrazně popisuje, jak se chce a bude podnik v budoucnosti chovat,
- ***adresnost*** - tj. musí oslovovat všechny skupiny, které jsou jakýmkoli způsobem zainteresovány do činnosti podniku a mohou ji jakýmkoli způsobem regulovat,
- ***uskutečnitelnost*** - tj. cíle, které vize stanovuje, by měly být náročné, ale reálně dosažitelné,
- ***jednoznačnost*** - tj. vize nesmí obsahovat nejasnosti a rozpory, jinak neplní své stanovené cíle,
- ***srozumitelnost*** - tj. každý zaměstnanec podniku by měl být schopen vysvětlit podstatu stanovené vize
- ***flexibilita*** - tj. vize by měla být dostatečně obecná, aby nebránila iniciativě; pružně reagovala na změny; plnila svůj účel nejlépe; na druhou stranu by měla být též i konkrétní, aby každý věděl, jak má přispívat k jejímu naplnění (Šmída 2003).

Můžeme tudíž tvrdit, že vize tedy ve své podstatě představuje stav firmy, do kterého by ji manažeři rádi v průběhu následujících let dostali. Současně však vize nesmí být pouze toužebné přání, ale výsledek poznání možností vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Vize by měla být náročnou, ale dosažitelnou výzvou.

2. 7 Formulace strategických cílů

Ústřední pojem strategického řízení - strategie - úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že strategické cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být

dosaženo. Strategie tudíž vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou bude firemních cílů dosaženo (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Cíle podniku zpravidla v praxi nejsou stanovovány top manažery bez spolupráce, případně bez diskuse s nižšími řídícími vrstvami a ostatními spolupracovníky. Strategické cíle by měly být v souladu se zaměřením podniku, a tudíž je nezbytné stanovit cíle ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech stupních řízení. Dále je žádoucí stanovit tyto cíle pro dlouhý i krátký časový horizont.

Zde se nám naskýtá otázka, proč vůbec stanovovat strategické cíle. Jestliže orientace podniku není převedena do jasně formulovaných cílů, existuje nebezpečí, že strategické poslání podniku zůstane pouze výrokem plným dobrých úmyslů, ale nerealizovaných záměrů. Jasné vyslovení cílové strategické pozice, konkrétně vyjádřených cílů v měřitelných termínech pomáhá udržet podnik v nastoleném kursu, zakládá podnikové přednosti a poskytuje měřítko, ke kterému lze vztáhnout hodnocení rozvoje podniku (Tichá, Hron 2008).

Určení cílů patří mezi nejdůležitější kroky v procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze okolí, na analýze silných/slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb. Obsahuje však i velmi silný subjektivní prvek, jelikož je výrazem snah vrcholového vedení podniku, jeho záměrů, odvahy, míry kvalifikace i optimismu. Od určených cílů se později odvíjejí strategické operace, směřující k jejich zajištění.

Pro řízení podniku nelze vystačit pouze s primárním cílem - dlouhodobou prosperitou podniku a maximalizací jeho hodnoty, ale manažeři musí sledovat celý svazek cílů, z nichž je řada rozpracována do dílčích cílů organizačních částí. Vrcholové strategické cíle se člení do čtyř základních skupin, a to:

- cíle vztahující se k uspokojení poptávky odběratelů tj. *cíle na trhu*,
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu tj. *cíle ekonomické*,
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku tj. *cíle majetkové*,
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci a dále k sociálnímu programu, tj. *cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální cíle* (Souček, Marek 1998).

Dědina, Odcházel (2007) uvádějí, že při stanovení podnikových cílů je nutné řešit vztah mezi vlastníky, managementem a statutárními orgány. Zohlednit je nutné i cíle ostatních zájmových skupin. Těmi jsou kromě výše jmenovaných vlastníků či manažerů i zaměstnanci, hlavní zákazníci, dodavatelé, věřitelé, stát, obce apod.

Každý podnik by si měl stanovit primární cíl. Ovšem při řízení je třeba pracovat nikoliv pouze s jedním primárním cílem, ale s celým souborem cílů. Proto následně vzniká potřeba cíle třídit a klasifikovat. Nejčastější klasifikace cílů je podle obsahu na: ekonomické, mimoekonomické, výsledkové, výkonové, finanční, technické a sociální.

Keřkovský, Vykypěl (2002), Košťan, Šuleř (2002) i Kudera (2000) se shodují na názoru, že spíše v anglické odborné publikaci, než v české odborné publikaci, se setkáváme s doporučením, aby cíle byly vymezeny podle ***pravidla SMART***. Název SMART je odvozen z počátečních písmen, vyjadřující požadované vlastnosti cílů. Zkratka SMART nemá striktně vymezený závazný předpis, jak cíle stanovit, ale má několik mírně odlišných variant, které mohou být použity k dispozici pro širší definici stanovování cílů:

- **S** - „specific“, „stimulating“ = specifické, stimulující, tzn. cíle by měly být určité, konkrétní, dobře definované a měly by stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M** - „measurable“, „meaningful“ = měřitelné, smysluplné, tzn. cíle by měly být měřitelné, kvantifikovatelné,
- **A** - „acceptable“, „achievable“ = přijatelné, dosažitelné tzn. cíle by měly být akceptovatelné, neboli přijatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit a samozřejmě stanoveny tak, aby jich bylo možno dosáhnout, tj. nesmí být přemrštěné,
- **R** - „realistic“, „relevant“ = realistické, relevantní, tzn. cíle by měly být reálné a významné,
- **T** - „timed“, „time-related“ = časované, časově související, tzn. cíle by měly být určené v čase, tj. vztažené ke konkrétnímu období.

Tento názor potvrzují Jeston, Nelis (2008), kteří toto pravidlo ve své publikaci uvádějí a řídí se jím. I čeští autoři bezpochyby stanovují požadavky na formulaci cílů, kde u mnoha autorů většinou nacházíme i soulad se SMART pravidlem, jako je tomu například u autorů Vodáček, Vodáčková (2005), Tichá, Hron (2002) a Charvát (2006), kteří shodně uvádějí následující požadavky na vymezení cílů: cíl by měl být stanoven ve vztahu k jednomu,

přesně specifikovanému tématu; cíl by měl být vztažen k výsledku a ne k činnosti; cíl by měl být vyjádřen v měřitelných jednotkách; ve stanovení cíle by měl být obsažen i termín jeho splnění a dále cíl by měl provokovat k výkonům a zároveň by měl být dosažitelný.

Správné vymezení cílů je pro podnik velmi důležité, jelikož: cíle vymezují postavení podniku vzhledem k jeho okolí a začleňují ho do něj; cíle umožňují koordinovat činnosti těch, kdo rozhodují a vytvářejí předpoklady pro zajištění konzistentnosti rozhodování na různých úrovních; cíle pomáhají distribuovat pravomoci a odpovědnosti v řídící hierarchii a cíle představují standardy pro hodnocení činnosti podniku. Bez jasných cílů nemá podnik jasný základ pro hodnocení svého úspěchu či neúspěchu (Křekovský, Vykypěl 2006).

Cíle podniku tedy tvoří soustavu, která má podobu určité hierarchické pyramidy, na jejímž vrcholu je primární cíl podniku, za jehož prosazení a plnění je odpovědno vedení podniku. Primární cíl je konkretizován v podřazených cílech. Dílčí cíle nesmí být v rozporu s cíli nadřazenými, tj. musí vést k jejich plnění. Z takto pojaté soustavy cílů musí vycházet i systém hmotné zainteresovanosti všech pracovníků, především pak řídících pracovníků (Dědina, Odcházel 2007).

Wheelen, Hunger (2008) ve své publikaci upozorňují na rozdíl mezi obecným a specifickým cílem, kdy jsou tyto pojmy často v cizojazyčných literaturách snadno zaměnitelné. Jako příklad rozdílu mezi obecným a specifickým cílem uvádějí: růst ziskovosti - obecný cíl, růst ziskovosti o 10% v roce 2007 oproti roku 2006 - specifický cíl.

Můžeme tudíž říci, že cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli. Stanovení a znalost cílů podniku dává manažerům základ pro formulování strategie či strategií. Cíle dále poskytují manažerům kritéria pro výběr, zvolení či zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie.

2. 8 Návrh dalšího postupu/hlavní strategické operace

Po uskutečnění strategické analýzy, diagnozy silných/slabých stránek podniku, určení jeho příležitostí/ohrožení, definování svých cílů, může podnik přistoupit k formulaci strategie. Formulaci strategie můžeme charakterizovat jako proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí tu nejlépe účinnou strategii podniku. Tento proces též zahrnuje tvorbu všech potřebných komponentů řízení podniku, které by umožnily celý podnik směřovat do vytyčeného cíle, za pomoci uskutečňování strategických operací.

Management podniku musí vzít v úvahu všechny relevantní aspekty interní a externí situace podniku, aby mohl přijít s detailním akčním plánem pro dosažení požadovaných krátkodobých a dlouhodobých výsledků (Mallya 2007).

Strategické operace jsou činností směřující ke splnění výše uvedených strategických cílů. Jejich realizace uvádí strategii podniku do života. Proto by každá strategická operace měla obsahovat: popis, vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky; odpovědné pracovníky; termín provedení a náklady na provedení.

Strategické operace vycházejí ze všech předchozích částí strategie (tj. ze stručné analýzy okolí podniku, z analýzy silných a slabých stránek, z formulace specifických předností podniku, z vize podniku a z formulace strategických cílů). Jejich provedení často bývá spojeno se značnými náklady investičního i neinvestičního charakteru.

Mezi strategické operace řadíme např.:

- závažné investiční akce a závažná finanční rozhodnutí,
- budování systému prodeje a zásadní organizační změny v podniku,
- zahájení produkce nových výrobků či služeb a zavedení nového systému nákupu a řízení zásob,
- zavedení nového systému odměňování, motivace a stimulace pracovníků,
- spolupráce se zahraničními partnery atd.

Žádná z vyjmenovaných operací by samozřejmě neměla být provedena bez zpracování strategie. Kvalitní zpracování strategie snižuje riziko, spojené s prováděním strategických operací a umožňuje zvýšit efektivnost zvolené strategie.

Je zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat, jak v podnikání, tak při řízení jakýchkoliv složitějších subjektů s nedeterministickým či nesnadno předpověditelným chováním. Některá rizika však může podnik přesunout, některá zadržet. V jiných situacích je vhodnější, aby se podnik možnému riziku vyhnul anebo toto riziko redukoval. V které situaci je pro podnik vhodnější transfer - přesun či raději využije retence - zadržení rizika? Kdy musí podnik volit vyhnutí se rizikům a kdy redukci?

Vhodnost každého z uvedených nástrojů řízení rizik v dané situaci určují charakteristiky rizika samotného. Každý z uvedených nástrojů by měl být použit v té situaci, kdy je

nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem dosažení cíle v podobě snížení a nejlépe úplné eliminace rizika (Smejkal, Rais 2006).

2. 9 Riziko

Riziko obecně lze definovat jako nejistou událost, stav či okolnost, která může nastat a má většinou negativní, může mít ale i pozitivní, vliv a dopad na dosažení podnikových cílů (Champan, Ward 2003).

Riziko, podnikatelské, chápeme jako nebezpečí, že vytyčené a skutečně dosažené hospodářské výsledky činnosti podniku se budou odchylovat od předpokládaných a žádoucích výsledků. Podnik musí čelit jak rizikům s čistě negativními důsledky, například: různé havárie, požár, tak též rizikům, která souvisí s jeho podnikáním a do nichž podnik vstupuje právě proto, aby dosáhl požadovaného zisku. Je zřejmé, že riziko je sice podvědomě spojeno převážně s negativními důsledky, vstup do rizika je často dobrovolný, s cílem získat pozitivní výsledky a využít příležitostí (Korecký, Trkovský 2011).

V ekonomii je pojem riziko užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejistotou jejich výsledků. Podle věcné náplně lze rizika rozlišovat na:

- *ekonomická* - tato rizika zahrnují především nákladová rizika, jež jsou vyvolána růstem cen jednotlivých nákladových položek, dále zahrnují inflaci, jsou spojená s rozpočtovou politikou a zahraničněobchodní činností apod.
- *výrobní* - jde o rizika, která mají charakter omezenosti či nedostatku zdrojů různé povahy, např. omezení surovin a materiálů, energií, pracovních sil atd. a mohou tak ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky,
- *tržní* - jsou rizika spojená zejména s úspěšností prodeje výrobků na domácích i zahraničních trzích, často jsou též spojena s chováním konkurence a se změnou spotřebitelských preferencí,
- *finanční* - tato rizika se projevují finanční nestabilitou podniku, jsou spjata s neschopností hradit závazky podniku dodavatelům, s opožděním plateb od odběratelů, souvisejí s dostupností bankovních úvěrů aj.
- *politická a teritoriální* - jsou rizika vyvolaná makroekonomickou a sociální politikou vlády, jsou příčinou politické nestability a sociálních nepokojů,

- *technická* – nejčastěji je klasifikujeme jako rizika spojená s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje; setkáme se s nimi nejčastěji při výzkumu a vývoji nových výrobků; mohou se projevovat též jako poruchy výrobních zařízení,
- *právní, legislativní* - jsou rizika představující omezení pro podnik v podobě změn právních předpisů upravujících podmínky podnikání a obchodování (Smejkal, Rais 2006), (Korecký, Trkovský 2011), (Champan, Ward 2003).

Podnikatelské riziko má vždy dvě stránky: pozitivní a negativní. Pozitivní stránka se spojuje s nadějností úspěchu, uplatněním na trhu a dosažením vysokého zisku. Negativní stránka se projevuje nebezpečím dosažení horších výsledků, než podnik předpokládal. Z výše uvedeného je zřejmé, že nejistotu odhadu vývoje rizika lze snížit, ale nelze ji zcela odstranit. Účinnou metodou snižování rizika je analýza rizik (Smejkal, Rais 2003).

2.9.1 Analýza rizik

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Analýzu rizik můžeme shrnout do čtyř kroků:

1. *identifikace rizik* - jde o identifikaci a vymezení jednotlivých posuzovaných rizik, působících na podnik; zahrnuje vytvoření soupisu všech rizik, které mohou negativně ovlivnit činnost podniku,
2. *stanovení velikosti a významnosti rizika* - představuje číselné stanovení anebo verbálně vyjádřené charakteristiky rizika projektu,
3. *hodnocení rizika* - určení hodnoty rizik a jejich vliv na podnik; ohodnocení možného dopadu na případné ztráty podniku; vyhodnocení rizik a jejich rozdělení na rizika, která je možné akceptovat, na rizika, která se dají snížit či diverzifikovat a rizika, která je nutné ošetřit a odstranit,
4. *realizace opatření na snížení rizika* - konfrontace předpokladů z hlediska výskytu rizik a jejich dopadu na podnik se skutečností; učinění opatření proti rizikům; posouzení účinnost realizovaných protirizikových opatření (Fotr, Souček 2011).

2.9.2 Metody analýzy rizik

Způsob vyjádření veličin, s nimiž se v analýze rizik pracuje, lze použít jako základní hledisko pro rozdělení těchto metod. Zde se autoři Smejkal, Rais (2006), Korecký, Trkovský (2011) a Champan, Ward (2003) shodují na dvou základních přístupech používaných k řešení analýzy rizik - kvantitativní a kvalitativní metodě;

- kvantitativní metody - jsou metody založené na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu; vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech - např. v českých korunách; nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou; jsou více exaktní než kvalitativní metody; jejich provedení sice vyžaduje více úsilí a času, avšak poskytují finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládání výhodnější,
- kvalitativní metody - rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu; jejich úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem; tyto metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní; obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby; kontrola efektivnosti nákladů se však znesnadňuje tím, že chybí jednoznačné finanční vyjádření.

Problematika řízení rizik je zásadní a vyžaduje odborný postup pro řízení rizik. Riziko je nutné chápat integrálně v lidském systému. Je zřejmé, že úspěšnost odhalení či odstranění rizika závisí na okolí podniku. Čím je toto okolí dynamičtější a více nejisté, tím je riziko vyšší a naopak, čím je okolí podniku stabilnější, tím více a lépe je možné omezit rozsah a míru detailnosti hrozícího rizika. Kvalitní management rizika může významně přispět k prosperitě podniku. Neodstraňuje sice riziko úplně, ale zvyšuje pravděpodobnost úspěchu jednotlivých aktivit podniku (Fotr, Souček 2005).

Konkurenční prostředí umožňuje správné a zdravé fungování pouze podnikům, které dokonale ovládají nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale též stránku finanční, která hraje v podnikání velmi významnou roli. Tudíž je pro podnik důležitý přehled užívaných finančních prostředků a jeho finanční stabilita. Proto si manažeři nechávají pro přehlednost zpracovávat finanční analýzu svého podniku (Krogager, Lauritzen 2008).

2. 10 Finanční analýza

Finance: kapitál, finanční toky, zdroje a jejich disponibilita, mobilita a bonita hrají významnou roli v řízení každého podniku. Finance a jejich řízení tudíž nemohou stát stranou pozornosti ani v případě strategického řízení podniku. Finanční analýza poskytuje řadu informací, pomocí kterých se posuzuje finanční zdraví podniku (Veber a kol.).

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a tím dochází i ke změnám v podniku. Úspěšný podnik se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace podniku neobejde. Nejčastější rozborová metoda, finanční ukazatele, zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti strategie podniku v návaznosti na ekonomické prostředí, například v návaznosti na změny tržní struktury, konkurenční pozice atd., to znamená v celkové ekonomické situaci v podniku (Růčková 2011).

Existuje celá řada způsobů, jak pojem finanční analýza definovat. Autoři Růčková (2011) Krogager, Lauritzen (2008) i Fotr, Souček (2011) se shodují, že finanční analýzu lze nejvýstižněji definovat jako systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýza zpravidla v sobě zahrnuje hodnocení minulosti podniku, jeho současnost a předpovídá budoucí vývoj finančních podmínek.

Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytovat informace o finančním zdraví podniku, smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. K základním cílům finančního řízení podniku a finanční analýzy řadíme zejména dosahování finanční stability podniku (Synek a kol. 2011).

Finanční analýza nespadá pouze do finančního řízení, ale svůj vliv má též na podnik jako celek, je například součástí marketingové SWOT analýzy a má vliv i na celou řadu rozhodovacích procesů v podnikovém řízení.

2.10.1 Zdroje finanční analýzy

Finanční analýza samozřejmě vychází z různých informačních zdrojů a jejich kvalita, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy, závisí do značné míry na použitých vstupních informacích. Použitá data, informace, by měla být nejen kvalitní, ale zároveň též komplexní (Fotr, Souček 2005).

Informační zdroje mají odlišnou dostupnost, ale obecně můžeme zdroje rozdělit na interní a externí. Interní informace se bezprostředně dotýkají analyzovaného podniku

a většina z nich jsou veřejně dostupné. K veřejně dostupným informacím zahrnujeme především data z účetní uzávěrky, která dle zákona o účetnictví zahrnuje:

- ***rozvahu (bilanci)***, která představuje číselný, písemný přehled o užívaném majetku podniku a jeho zdrojích krytí k určitému datu; podnik si zde může vybrat ze dvou forem sestavení rozvahy, a to buď ve tvaru bilance T, nebo sestavení vertikální formou; konstrukce rozvahy by měla být vždy taková, aby přesně ukazovala, co podnik vlastní a z jakých zdrojů je majetek financován,
- ***výkaz zisků a ztrát (výsledovku)***, je výkaz o výsledcích hospodaření, který představuje písemný přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku za určité období - měsíc či rok; jeho přesná forma a obsah jsou přímo stanoveny Ministerstvem financí ČR; podnik si může vybrat sestavení výsledovky ze čtyř variant (A až D), kdy varianty (A a B) vychází z členění nákladových druhů a varianty (C a D) vycházejí z členění nákladů podle účelu,
- ***výkaz o tvorbě a užití peněžních prostředků (výkaz cash flow)***, je účetní výkaz, který vyjadřuje přírůstek peněz v podniku za určité období; výkaz cash flow je podnikem sestavován z důvodu přesnějšího vyčíslení užívání peněžních prostředků; podnik si může zvolit sestavení cash flow dvěma metodami - přímou metodou, tj. přímé zachycování jednotlivých příjmů a výdajů a nepřímou (rekonciliační) metodou, tj. přepočet čistého zisku na čistý příjem opravami o rozdíly mezi příjmy a výnosy a mezi výdaji a náklady.

Externí informace pocházejí z vnějšího prostředí a týkají se tudíž nejen podniku jako takového, ale také domácího a zahraničního okolí podniku (Synek a kol. 2011).

Nejčastěji se k finanční analýze se využívají účetní výkazy. Účetní výkazy poskytují informace nejen analyzovanému podniku, ale i celé řadě uživatelů a lze je rozdělit do dvou základních částí: účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy jsou externími výkazy, poskytují informace zejména externím uživatelům. Dávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a též o peněžních tocích. Můžeme je označit jako základ všech informací pro podnikovou analýzu. Vnitropodnikové účetní výkazy nemají právně závaznou úpravu, vycházejí z vnitřních potřeb každého podniku. Využití vnitropodnikových informací slouží ke zpřesnění výsledků finanční analýzy a umožňují eliminovat riziko odchylky od skutečnosti (Růčková 2011), (Petřík 2010).

Pro finanční analýzu se používají dvě základní rozborové techniky, a to:

- technika procentního rozboru, nazývaná též vertikální analýza,
- technika srovnání procentních podílů v čase, nazývaná horizontální analýza.

Základem finanční analýzy je analýza finančních poměrových ukazatelů, ty vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnávání daného podniku s jinými konkurenčními podniky. Toto srovnání se nazývá - mezipodnikové srovnání. Mezi nejčastěji používané poměrové ukazatele zahrnujeme:

- *ukazatele likvidity* - měří schopnost podniku uspokojit své běžné, splatné závazky; rozlišujeme pohotovou likviditu (likvidita 1. stupně), rychlou likviditu (likvidita 2. stupně) a běžnou likviditu (likvidita 3. stupně),
- *ukazatele řízení (využití) aktiv, též ukazatele aktivity* - měřící schopnost podniku využívat svá aktiva; počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv, tj. zásoby (obrat zásob), pohledávky (průměrná doba inkasa), fixní aktiva (obrat stálých aktiv), oběžná aktiva (obrat oběžných aktiv) a celková aktiva (obrat celkových aktiv),
- *ukazatele zadluženosti* - měřící rozsah, v jakém je podnik užívá k financování dluhu, tj. cizího kapitálu; zadluženost měříme dvěma základními způsoby, a to celkovou zadluženost, kdy vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva a krytí úroků, kdy vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál provozním ziskem
- *ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)* - měřící celkovou účinnost řízení (managementu) podniku, tj. výsledek podnikového snažení; používají se tyto ukazatele: rentabilita tržeb, výnosnost celkových aktiv, výnosnost vlastního kapitálu, výnosnost kapitálu investorů,
- *ukazatele tržní hodnoty podniku* - měřící cenu akcií a majetek podniku; vyjadřují, jak je trhem (burzou či investory) hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled; jsou výsledkem úrovně všech výše uvedených oblastí a používají se ukazatele: poměr ceny akcie k zisku na akcii, kurz akcie, čistý zisk na akcii, dividenda na akcii

- *ukazatele finanční situace podniku* - k těmto ukazatelům se obvykle řadí již výše zmíněné ukazatele likvidity a ukazatele zadluženosti (Synek a kol. 2011), (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

2. 11 Výběr a implementace strategie

Zde manažeři po provedení všech předchozích analýz zjistí, zda je dosavadní používaná strategie kvalitní a dostačující, nebo zda musí podnik některá svá rozhodnutí a činnosti přehodnotit a poté svou strategii poupravit podle skutečného průběhu a měnících se podmínek na trhu, anebo úplně změnit a zavést novou účinnější strategii. Výběr strategie je rozhodovací fáze. Výběr konkrétní strategie by měl odpovídat následujícím kritériím:

- přijatelnost určuje, že navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tzn. musí být konzistentní s posláním a cíli podniku; musí být přijatelná pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku,
- vhodnost stanovuje, že navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém se podnik nachází; musí umožňovat optimální využití zdrojů a příležitostí; vhodnost je kritériem pro ohodnocení míry, jak dalece navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze v podniku, a jak přispěje k udržení a posílení konkurenční pozice podniku na trhu,
- realizovatelnost uvádí, že navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku; realizaci strategie podniku nesmí bránit žádné nedostatky a překážky typu: nekvalitní a neadekvátní zdroje, nevhodná technologie anebo dominantní postavení konkurence,
- poskytnutí výhody určuje, že navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení anebo udržení konkurenční výhody skrze využití: zdrojů, dovedností či pozice podniku.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje všechna výše uvedená kritéria, nezajišťuje automaticky úspěšnost vybrané strategie. Je však zřejmé, že nesplňuje-li daná strategie jedno či více vytyčených kritérií, je předurčena k neúspěchu. Výběr mezi strategiemi, které odpovídají zvoleným kritériím, lze provést s využitím různých rozhodovacích metod, nejčastěji používaná je v této fázi rozhodovací analýza. Její základní metodický rámec lze obohatit o podklady získané v rámci SWOT analýz a jejich ohodnocením z hlediska významnosti a atraktivity (Tichá, Hron 2008).

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie. Implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu trhu, kde podnik působí, na dostupných zdrojích a řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní (Johnson, Scholes, Whittington 2008).

Žádný dobrý vrcholový manažer by nikdy nerealizoval strategii, o které by věděl, že je nerealizovatelná. Kontrola proveditelnosti strategie je i v dnešní době naprosto nezbytná. Prostředí podniku se neustále mění a je proto nutné ověřovat, je-li naše strategie stále životaschopná. Nejedná se tak ani o kontrolu toho, co dělají pracovníci, ale spíše o kontrolu jak jsou naplňovány vytyčené strategické cíle. Realizovatelnost a správnost podnikové strategie lze kontrolovat dvěma účinnými způsoby: simulací ekonomických důsledků strategie za pomoci využití simulačních softwarů; sledováním indikátorů výkonnosti podnikového balanced scorecardu (Šmída 2003).

Strategie, kterou vedení podniku v závěru vybere jako optimální, (ať už vybere novou strategii, či bude pokračovat v užívání dosavadní strategie anebo dosavadní strategii pouze poopraví), by měla být efektivní při řešení daného problému. Strategie by prakticky měla být vždy proveditelná v rámci adekvátního času, ekonomická, nepříliš rozkladná a akceptovatelná všemi zainteresovanými skupinami uvnitř podniku. Je též důležité brát v úvahu soulad strategie se zdroji, kompetencemi a příležitostmi, a také její soulad s riziky a očekáváními (Mallya 2007).

3 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza podnikatelského prostředí a společnosti obchodující s předměty a přípravky pro zubní hygienu.

Dílčím cílem je posoudit rozvojové možnosti podnikání v tomto oboru se zaměřením na krátkodobou i dlouhodobou prosperitu podnikání a případně upravit dosavadní strategii podniku.

3.2 Objekt šetření

Společnost P je společnost s ručením omezením, která byla založena společenskou smlouvou dne 7. ledna 1997 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku soudu v Českých Budějovicích dne 12. února 1997. Ke dni 21. června 2000 bylo změněno sídlo společnosti. Tato změna byla zapsaná do obchodního rejstříku Městského soudu v Praze. Základní kapitál byl složený ve výši 100 000,- Kč.

Předmětem podnikání společnosti P s. r. o. je podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 tohoto zákona, konkrétně pak velkoobchod a maloobchod s kosmetickými výrobky a prostředky dentální hygieny, pořádání kursů a školení pro stomatology.

3.3 Období šetření

Provedené analýzy a zhodnocení užívané strategie společnosti P s. r. o. proběhlo za období od roku 2007 do roku 2011.

3.4 Metodika zpracování

Literární přehled se zabývá analýzou a shrnutím vybrané odborné literatury, která popisuje řešenou problematiku. Zde jsou vymezeny a prozkoumány základní pojmy, postupy a analýzy související se strategií podniku.

Na začátku praktické části je charakterizována vybraná společnost P s. r. o., její používaná organizační struktura, dále jsou popsány funkce jednotlivých řídících

pracovníků a vývoj podniku v čase. Uvedené informace byly získány z poskytnutých interních zdrojů společnosti P s. r. o.

Praktická část je především věnována vybraným analýzám vnitřního i vnějšího prostředí, dále ekonomické a věcné analýze výchozího stavu podniku obchodujícího s předměty a přípravky zubní hygieny. Na základě těchto analýz byl vyhodnocen současný stav podniku a vybrán návrh změn ve strategii podniku pro zabezpečení krátkodobé i dlouhodobé prosperity a kontinuity podnikání s ohledem na měnící se podmínky a potřeby zákazníků.

Na základě nastudované literatury byly k zhodnocení současného stavu společnosti vybrány následující metody a analýzy:

- analýza zdrojů, kterou byly identifikovány strategicky významné zdroje společnosti jako zdroje důležité, které jsou součástí konkurenční výhody společnosti. Pro analýzu zdrojů byl zvolen postup běžný v manažerské ekonomice podle SYNKA (2011).
- Porterův model, kterým byly zanalyzovány a zmapovány konkurenční síly v odvětví a jejich vliv na společnost a na dané odvětví. Výstupem této analýzy je souhrn návrhů a konceptů na strategická rozhodnutí vedoucí k naplnění vytyčených cílů, určení vhodnosti či nevhodnosti dosavadní užívané strategie a dále stanovení posílení pozice společnosti v odvětví.
- PESTEL analýza, pomocí které byly vyhodnoceny působící faktory globálního prostředí, které na společnost působí. Jednotlivé faktory byly vyhodnoceny v oblasti politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní.
- finanční analýza, kterou byla vyhodnocena úspěšnost doposud užívané strategie a dále byla pomocí finanční analýzy ohodnocena finanční stabilita a prosperita společnosti. Pro ohodnocení vhodnosti užívané strategie, finanční stability a prosperity byla použita technika vertikální a horizontální analýzy, dále srovnávací metoda. Vypočtené hodnoty byly porovnány s optimálními a doporučenými hodnotami u jednotlivých ukazatelů.
- SWOT analýza, na jejímž základě jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení. SWOT analýza pomohla určit, do jaké míry

je společnost schopna podporovat svou dosavadní strategii anebo zda je potřeba užívanou strategii pozměnit. Při vyhodnocování účinnosti a kvality dosavadní strategie byla nejdříve použita obecná sumarizační tabulka SWOT matice, kde byly sepsány jednotlivé působící faktory na společnost P s. r. o. a následně byly vybrány ty nejdůležitější a převedené do SWOT matice dle autorů Wheelen, Hunger (2008).

Zpracování dat v diplomové práci bylo provedeno běžnými statistickými metodami. Výsledky z jednotlivých šetření byly uspořádány do tabulek a grafů. Užité výpočetní postupy jsou běžné v manažerské, ekonomické i obchodní praxi.

V závěrečné části diplomové práce byly zhodnoceny výsledky provedených analýz a popsány jednotlivé návrhy zvyšující prosperitu a konkurenceschopnost společnosti P s. r. o. v odvětví. Závěrečná část obsahuje též vyhodnocení efektivnosti dosavadní používané strategie a návrh dalšího postupu.

3.5 Získané podklady

Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2011; Účetní závěrka r. 2010; Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2009; Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2008; Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2007. *Hodnoty uváděné ve výkazech a praktické části diplomové práce jsou uváděny v tisících Kč.*

3.6 Použitý analytický aparát

Pro finanční analýzu byly zvoleny a použity následující finanční ukazatele a výpočty.

Pro výpočet výnosnosti neboli rentability/ziskovosti, byly využity následující ukazatele:

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA) =** čistý zisk / aktiva
- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) =** čistý zisk / vlastní kapitál
- **Rentabilita tržeb =** čistý zisk / tržby

Pro výpočet likvidity byly využity tyto ukazatele:

- **Běžná likvidita =** oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- **Pohotová likvidita =** (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky
- **Okamžitá likvidita =** finanční majetek / krátkodobé závazky

Pro výpočet aktivity bylo použito pět základních ukazatelů:

- **Obrat celkových aktiv** = tržby / celková aktiva
- **Obrat stálých aktiv** = tržby / stálá aktiva
- **Obrat oběžných aktiv** = tržby / oběžná aktiva
- **Obrat zásob** = tržby / zásoby
- **Průměrná doba inkasa** = pohledávky / (roční tržby / 360)

Pro výpočet zadluženosti byly využity dva následující ukazatele:

- **Celková zadluženost** = cizí zdroje (celkový dluh) / celková aktiva
- **Krytí úroků** = zisk před úroky a zdaněním / úroky

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost P s. r. o. původně vznikla jako malá, ale velmi kreativní a příjemná společnost v Českých Budějovicích a jejím primárním úkolem byl dovoz a prodej stomatologických materiálů, nástrojů a přístrojů. V roce 2000 společnost přesídlila do Prahy a podnikání změnilo nejen své místo, ale i zaměření a vznikla společnost P s. r. o.

V té době na domácím trhu chybělo mnoho kvalitních značek ústní hygieny, což přimělo společnost k rozhodnutí, věnovat se profylaxi, dovézt na trh nové značky a nabídnout je nejen profesionálům, ale i jejich pacientům. Díky tomuto rozhodnutí otevřeli první specializovanou prodejnu s pomůckami ústní hygieny v Praze 2.

V současné době se společnost P s. r. o. může pochlubit nejširším sortimentem pomůcek ústní hygieny v České republice, na Slovensku a Maďarsku a řetězcem franchisingových prodejen. Z důvodu zvýšení dostupnosti poskytovaných služeb svým věrným zákazníkům se společnost strategicky zaměřila na rozšíření obchodní sítě.

V současnosti společnost P s. r. o. provozuje třináct maloobchodních prodejen a tři franchisingové prodejny. Hlavní centrum společnosti P s. r. o. je v Praze (Praha 2 Ječná). Dále se v Praze nachází čtyři prodejny, které jsou rozmístěny následovně: Praha 1, Praha 4 a Praha 5 - dvě prodejny. Dvě prodejny jsou též umístěny v Brně a Ostravě. Dále je prodejna umístěna v Liberci, Olomouci, Hradci Králové, Plzni, ve Zlíně a též v Českých Budějovicích. Dne 22. 3. 2013 byla v Praze otevřena nová dostavba nákupního Centra Černý Most, kde součástí nákupního centra je též nová prodejna společnosti P s. r. o. V této prodejně bude nabízen jak klasický profesionální zubní sortiment, tak výběr toho nejlepšího z nabídky „Péče o tělo“.

Na Slovensku bychom se mohli s maloobchodními prodejnami společnosti P s. r. o. setkat v Bratislavě, Košicích a Bánské Bystrici.

4.1 Organizační struktura společnosti

Společnost P s. r. o. využívá divizionálně-štábní organizační strukturu. V čele společnosti stojí jednatelka, která řídí činnost společnosti. Jí je podřízeno logistické centrum, které přijímá, balí a expeduje produkty zákazníkům, a také brand manažeři a štáb.

Dále součástí vrcholového - TOP managementu jsou: manažerka maloobchodních prodejen a obchodní manažerka. Ve štábu se nachází specializovaní pracovníci: manažerka logistiky, manažer marketingu a PR, právník, finanční ředitel a administrativní pracovníci. Společnost P s. r. o. se dělí na dvě základní divize, (programy) „Péče o zuby“ a „Péče o tělo“.

Divize Péče o zuby je z historického pohledu společnosti významnější a větší divizí a mezi její hlavní značky patří: G. U. M, Philips Sonicare, Swissdent,TePe a Waterpik.

Mladší z divizí, ale o to dynamičtěji se rozvíjející, je Péče o tělo, kterou se společnost P s. r. o. snaží profilovat profesionálně a tak se odlišit od ostatních maloobchodních sítí. Žádaného efektu profesionality dosahuje společnost P s. r. o. díky takovým značkám jako jsou: KORRES, Tweezerman (nástroje pro manikúru a pedikúru), Tisserand (aromaterapická kosmetika), TEK (přírodní kartáče na vlasy z kančích štětin) Institut Karité (kosmetická řada z bambuckého másla), LEE STAFFORD (vlasová kosmetika od profi kadeřníka), Solis (profesionální švýcarské fény a přístroje pro manikúru a pedikúru).

5 PRAKTICKÁ ČÁST

5.1 Analýza zdrojů

Primárním cílem analýzy zdrojů se stává budování konkurenční výhody založené na struktuře a využití zdrojů. Zdroje podniku jsou základem budování konkurenční výhody a primárním faktorem výnosnosti.

Z analýzy zdrojů byly vybrány zdroje, kterými podnik disponuje a které mají na podnik největší vliv.

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje, jako jsou stroje, zařízení, haly a výrobní plochy nejsou obecně pro obchodní společnosti, tedy ani pro společnost P s. r. o., zdaleka tak zásadní, jako pro výrobní společnosti. Společnost ke své činnosti využívá

- stavby, prodejní prostory - sídlo společnosti i maloobchodní prodejny jsou pouze v pronájmu společnosti, ve vlastnictví jsou však stavební úpravy, které společnost provádí a tím zvyšuje hodnotu pronajímaných prostor,
- samostatně movité věci - mezi samostatně movité věci společnost zahrnuje: vybavení maloobchodních prodejen (výstavní regály, skříně, vitríny a police, prodejní stoly a pulty a jiné), a dále dopravní prostředky - 3 automobily,
- zásoby - jsou pro společnost nejvíce důležitou položkou; představují připravené zásoby zboží, které zahrnují: výrobky dentální hygieny a kosmetické zboží. Hodnota připraveného zboží k okamžitému použití k 31. 12. 2011 činila 26 126 Kč.

Nehmotné zdroje

- společnost má již vybudovanou image - společnost si za dobu své působnosti vybudovala u svých zákazníků vysokou image, a to na základě nabídky kvalitních produktů a zejména nabídky poradenství zákazníkům při prodeji; vybudovanou image společnost užívá na trhu jako konkurenční výhodu proti svému stávajícímu konkurentovi,
- znalost trhu, znalost potřeb a přání zákazníků - společnost P s. r. o. má zmapovaný trh ve své oblasti působnosti; zná svého konkurenta - společnost CURADEN

Czech, s. r. o., její nabídku zboží a ceny nabízeného zboží; společnost též zná přání svých zákazníků, kterým vždy ráda splní jejich požadavky a přání,

účetně společnost P s. r. o. mezi nehmotný majetek zahrnuje zejména:

- účetní software,
- dva patenty - v programu „Péče o zuby“, konkrétně se patenty týkají zubních past značky Swissdent.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou v této kategorii faktorů pro společnost nejdůležitější.

- počet zaměstnanců - ve společnosti pracuje 70 zaměstnanců: jednatelka, finanční ředitel, obchodní manažerka, manažerka logistiky, manažer marketingového oddělení + PR, produktoví manažeři značek, manažerka maloobchodních prodejen, obchodní zástupci, operations manager, www správce, administrativní pracovnice, recepční - asistentka, pracovnice zákaznické linky, prodavači a prodavačky,
- proškolení zaměstnanci - ve společnosti jsou zaměstnanci proškolováni vždy při příchodu do společnosti a dále se pravidelně proškolují během své pracovní kariéry ve společnosti; pracovníci jsou školeni vícekrát do roka.

Finanční zdroje

Společnost P s. r o. k financování své činnosti užívá vlastních i cizích zdrojů. Při založení v roce 1997 byl do společnosti vložen základní kapitál v hodnotě 100 00 Kč a po celou dobu podnikání je nezměněn. Za sledované období 2007 - 2011 společnost pro financování své činnosti užívala více cizích zdrojů. Z finanční analýzy lze vyčíst, že ve sledovaném období stále převažoval poměr užívání cizích zdrojů nad vlastním kapitálem, i když se tento poměr zmenšoval.

Nejčastějším zdrojem financování bylo užívání bankovních úvěrů, dlouhodobých i krátkodobých. Celková hodnota bankovních úvěrů ve sledovaném období se zvýšila o 22 386 Kč. I při navýšeni užívání bankovních úvěrů, poměr užití cizích/vlastních zdrojů se změnil ku prospěchu zvýšení užívání vlastních zdrojů. Hlavní příčinnou snížení financování z cizích zdrojů je nárůst hodnoty nerozděleného zisku z minulých let, který vzrostl o 23 737 Kč. Též se mírně zvýšilo užívání krátkodobého finančního majetku, a to o 2 561 Kč. Druhým podstatným problémem společnosti je vykazování vysoké hodnoty

pohledávek, způsobené dlouhou dobou obratu pohledávek. Vysoké hodnoty pohledávek snižují tržby společnosti a tím i zisk.

Zhodnocení analýzy vnitřních zdrojů

Dle analýzy vnitřních zdrojů společnosti P s. r. o. lze říci, že společnost má konkurenční výhodu zejména v oblasti nehmotných zdrojů, kdy společnost má zmapovaný trh, na kterém působí, tj. konkurenci na trhu, potřeby a přání zákazníků. Společnost působí na trhu již od roku 1997, tudíž má vybudovanou image, oproti svému konkurentovi, který na trhu působí od roku 2004. Další konkurenční výhoda je vlastnictví patentů v programu „Péče o zuby" a nabídka zboží více druhů a více značek.

Společnost P s. r. o. má nevýhodu ve finančních zdrojích podniku. Společnost využívá k financování své činnosti více cizího kapitálu, než vlastního, čímž vykazuje vysokou hodnotu zadluženosti. Druhým podstatným problémem společnosti je vykazování vysoké hodnoty pohledávek.

5.2 Stručná analýza okolí podniku

Pro analýzu a zmapování mikrookolí společnosti P s. r. o. byl použit Porterův model; pro analýzu a zmapování makrookolí byla použita STEPEL analýza.

5.2.1 Porterův model

Síla působení pěti faktorů je v každém odvětví jiná a může se měnit podle toho, jak se odvětví vyvíjí. Společnost P s. r. o. se s problematikou konkurence též setkává.

Rivalitu podniků působících na daném trhu (stávající konkurence v odvětví)

Jediným konkurentem na stávajícím trhu je společnost CURADEN Czech, s. r. o., která však nabízí pouze produkty v oblasti dentální hygieny.

Předmětem podnikání společnosti je více činností, např. reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení; poskytování software aj. V rámci předmětu podnikání: Velkoobchod a maloobchod (výrobky zubní hygieny Curaprox) - společnost nabízí zákazníkům nejen úzký sortiment produktů, ale soustředí se pouze na nabídku vlastní značky, kam patří výše zmíněná značka CURAPROX a dále značka CURASEPT.

Jde o mladou společnost, která vznikla dne 16. 02. 2004, tudíž nemá tolik stálých zákazníků v oblasti zubní hygieny jako společnost P s. r. o. Společnost CURADEN Czech,

s. r. o. je vedena u Městského soudu v Praze a k datu 31. 12. 2011 provozovala osm maloobchodních prodejen.

V nabídce společnosti P s. r. o. též nalezneme produkty značky Curaprox, tudíž lze konstatovat, že společnost CURADEN Czech, s. r. o. opravdu nepředstavuje nebezpečí v podobě odlákání stálých či potencionálních zákazníků od společnosti P s. r. o.

Společnost P s. r. o. má oproti společnosti CURADEN Czech, s. r. o. určité výhody:

- snadná diverzifikace nabízených produktů společnosti P s. r. o. od společnosti CURADEN Czech, s. r. o. a též diverzifikace zaměření a předmětu podnikání společnosti P s. r. o.,
- široká nabídka sortimentu zboží - společnost na trhu v současné době nabízí 4568 položek zboží (jde o součet nabídky zboží z obou programů „Péče o zuby“ a „Péče o tělo“),
- široká nabídka značek zboží - společnost nabízí v současné době zboží více než 50 značek.

Nejvíce hodnocená výhoda oproti společnosti CURADEN Czech s. r. o. je:

- nabízené poradenství zákazníkům při prodeji produktů,
- nabízené kvalifikované školení stomatologům a zubním lékařům.

Hrozba/riziko vstupu nových, potenciálních konkurentů

Společnosti P s. r. o. v současné době nehrozí vstup nového podniku do odvětví. Společnost má velice specifické zaměření podnikání, má oproti možným zájemcům o vstup na trh určité výhody, které představují pro potenciální zájemce vstupu na trh určité bariéry vstupu, zejména:

- společnost má vybudovanou dlouholetou a kvalitní image u odběratelů - konečných spotřebitelů i zubních odborníků (lékáren, zubních lékařů, stomatologů apod.), nově příchozí konkurenti by si museli svou image vybudovat, což není snadné, ale naopak velice nákladné,
- nákup produktů a zboží od více dodavatelů, kterými jsou přímo výrobci, u kterých má společnost zajištěný odběr zboží za garantované ceny, čehož by začínající podnik těžko dosáhl,

- společnost P s. r. o. má vybudované sítě maloobchodních prodejen též mimo území České republiky, tj. na území Slovenska a Maďarska; začínající podnik by opět obtížně budoval síť maloobchodních prodejen mimo území České republiky,
- společnost P s. r. o. nabízí široký výběr nejen samotných produktů a zboží, ale též nabízí široký výběr značek a začínající podnik by musel hned v počátku příliš investovat, kdyby chtěl společnosti P s. r. o. od svého vzniku plně konkurovat,
- kvalifikovaní pracovníci - společnost zaměstnává pouze proškolené pracovníky v oblasti zubní hygieny, kteří při prodeji zboží poskytují zákazníkům poradenství, jaké produkty jsou pro zákazníky vhodné a jak je používat; pracovníci jsou povinni se účastnit specializovaného školení nejen při vstupu do společnosti P s. r. o., ale jsou dále vzděláváni v průběhu roku - pro školení svých zaměstnanců využívá společnost vzdělávacích programů z fondu Evropské Unie.

Smluvní/vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla odběratelů tj. zákazníků patří mezi nejdůležitější síly konkurenčního prostředí společnosti P s. r. o., jelikož představují pro společnost příjem peněžních prostředků - tržby. Mezi zákazníky společnosti patří jak koneční spotřebitelé, v obou programech, tak též zubní lékaři, stomatologové či dentisté, kteří produkty užívají při výkonu svého povolání - v programu „Péče o zuby“.

Zákazníci zde mají nízkou vyjednávací sílu, zejména koneční spotřebitelé, cena je pevně stanovená. Jelikož však společnost nabízí výhodná balení, zákazníci mohou využívat této nabídky, kdy cena produktů je nižší. Důvodem nákupu zboží zákazníky u společnosti jsou:

- zákazníci mají různé druhy produktů či zboží různých značek „na jednom místě“ a nemusí shánět produkty od výrobců jinde,
- nabízené odborné poradenství zákazníkům při prodeji produktů,
- možnost objednání nabízeného zboží z katalogu společnosti, jestliže není k dostání přímo na prodejně,
- možnost využití e-shopu a objednání zboží v pohodlí z domova.

Když zákazníci nesouhlasí se stanovenými podmínkami prodeje, např. prodejní cenou zboží, chybějící značkou nabízených produktů, chybějícího druhu zboží, mohou využívat

jako alternativu nákup zboží v jiných prodejních jednotkách: v supermarketech, hypermarketech, drogeriích, apod., kde ovšem prodejci nevěnují zákazníkům vysokou pozornost, jaká se jim dostává u společnosti P s. r. o.

Smluvní/vyjednávací síla dodavatelů

Tak, jak se zákazníci musí přizpůsobit obchodním praktikám společnosti P s. r. o., musí se společnost podřídit obchodním praktikám a podmínkám dodavatelům. Jelikož však společnost záměrně odebírá zboží od více dodavatelů, není přímo závislá a vázána pravidelně odebírat zboží vždy od všech dodavatelů, ale přizpůsobuje odběr zboží dle svých potřeb.

Dodavatelé jsou přímo výrobci produktů, které společnost P s. r. o. dále nabízí svým zákazníkům. Společnost má již vybudované kvalitní vztahy se svými dodavateli a ti nabízí společnosti při odběru zboží množstevní slevy anebo garantované ceny při odběru určitého množství zboží.

Jelikož společnost nakupuje produkty od více dodavatelů (výrobců), zajišťuje si tím určité výhody:

- možnost širokého výběru zboží - dle zaměření: konečný spotřebitelé/odborníci či děti/ženy/muži, dle druhu zboží, dle značek apod.,
- možnost nákupu takového zboží, které nabízí dodavatelé v „akci“, tzn. nákup zboží za snížené ceny,
- možnost nabídky více druhů zboží zákazníkům, což zajišťuje společnosti vyšší odběr zboží, a tím vyšší příjem za prodej zboží,
- možnost nabídky zboží více značek zákazníkům, což opět společnosti zajišťuje vyšší příjem za prodej zboží.

Hrozba substitučních výrobků

Společnost P s. r. o. nabízí svým zákazníkům zboží v obou programech „Péče o zuby“ i „Péče o tělo“ podobného charakteru, proto se společnost zde setkává s nízkým rizikem nákupu substitučních, případně komplementárních výrobků zákazníky u jiné společnosti.

V programu „Péče o zuby“ společnost nabízí například: zubní kartáčky + zubní pasty + ústní vody + mezizubní kartáčky + zubní nitě apod. V programu „Péče o tělo“ společnost nabízí například: produkty z oblasti péče o obočí a řasy + produkty z oblasti péče o vlasy +

produkty z oblasti péče o pleť + produkty z oblasti péče o tělo + produkty z oblasti manikúra a pedikúra apod. Zákaznici mohou maximálně zvolit nákup zboží jiných značek, které nejsou součástí nabídky společnosti.

Zhodnocení Porterova modelu

Z analýzy Porterova modelu bylo zjištěno, že se společnost P s. r. o. jeví jako silný konkurent. Na trhu společnost bojuje pouze s jediným konkurentem, společností CURADEN Czech, s. r. o. Společnosti v současné době nehrozí vstup nového podniku do odvětví. Společnost má již vybudované kvalitní vztahy se svými dodavateli a neustále mezi sebou upevňují dodavatelsko-odběratelské vztahy. Společnost vychází svým zákazníkům vstříc, plní jejich přání, avšak zákazníci zde mají nízkou vyjednávací sílu. Společnost P s. r. o. nabízí svým zákazníkům zboží podobného charakteru, a proto se zde společnost setkává s nízkým rizikem nákupu substitučních, případně komplementárních, výrobků zákazníky.

5.2.2 STEPEL analýza

STEPEL analýza je jednou z nejpoužívanějších analýz pro zmapování obecného makroprostředí podniku. V každé části sledovaných faktorů byly vybrány nejdůležitější vlivy působící na společnost P s. r. o.

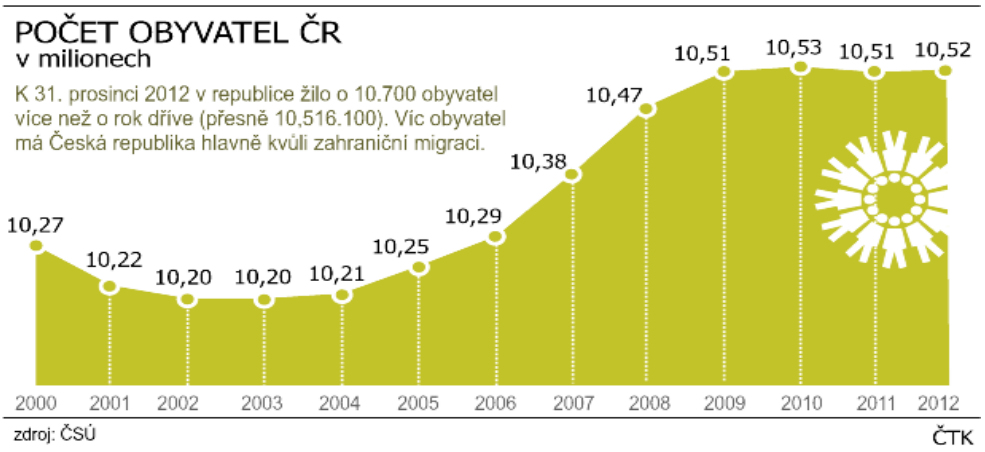
Sociálně-kulturní prostředí

Mezi nejsledovanější ukazatele v této oblasti patří z demografické charakteristiky velikost populace, ze sociokulturních faktorů životní styl a preferované hodnoty zákazníků.

Demografické faktory

- populační vývoj v České republice - počet obyvatel za období 2007 až 2012 se zvýšil, v České republice loňském roce přibylo obyvatel; k 31. prosinci 2012 v České republice žilo o 10 700 obyvatel více než v roce 2011, tedy přesně 10 516 125 obyvatel; zvýšení počtu obyvatel pro společnost znamená nárůst potencionálních zákazníků; vývoj počtu obyvatel je znázorněn graficky,

Graf 1: Počet obyvatel v ČR



Sociokulturní faktory

- životní styl obyvatelstva a preferované hodnoty - lidé v dnešní době více pečují o své zdraví než v předchozích letech; součástí péče o zdraví je též péče o zdravý chrup; na trhu se rozšiřuje množství nejen nabízených, ale především dostupných produktů v oblasti dentální hygieny; zde společnost P s. r. o. nezůstává pozadu a svým zákazníkům nabízí širokou škálu produktů a služeb.

Pro společnost P s. r. o. sociálně-kulturní faktory nepředstavují žádné ohrožení, ale naopak příležitost. Sociálně-kulturní faktory vytváří příznivé prostředí pro rozvoj prodeje svých produktů a služeb. Společnost věnuje svým zákazníkům vysokou péči a zákazníci společnosti využívají stavu a situace, že se o ně pečuje.

Technologické prostředí

Obor, ve kterém společnost P s. r. o. podniká, se nevyznačuje technickou náročností. Společnost není výrobním podnikem, ale společností zabývající se obchodem. Společnost neinvestuje své finanční prostředky do strojního vybavení, ale nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje a poskytuje služby.

Ekonomické prostředí

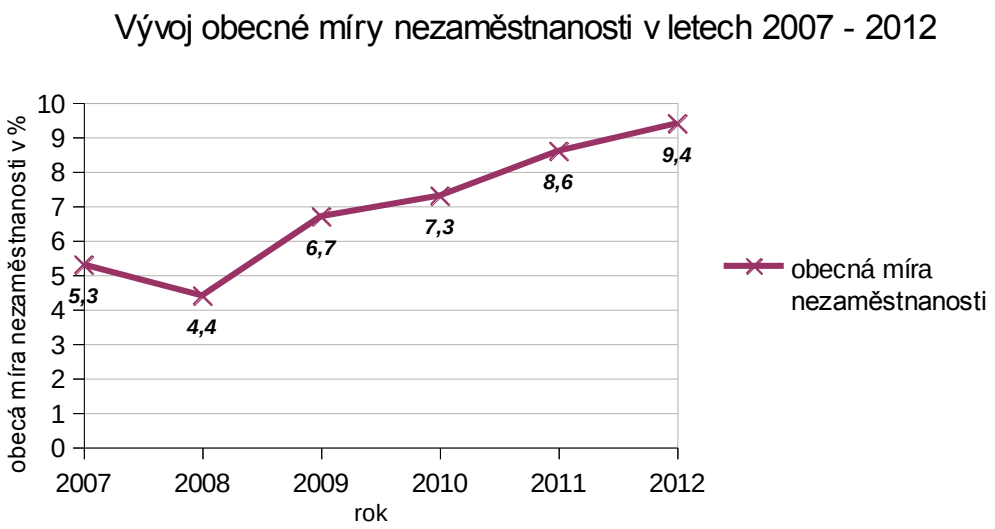
- **Nezaměstnanost** - zvyšování obecné míry nezaměstnanosti; vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 až 2012 je přesně vymezen v tabulce: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 až 2012, pro efektivnější znázornění je vývoj

následně znázorněn v grafu: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 - 2012;

Tabulka 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 až 2012

sledované informace za rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
obecná míra nezaměstnanosti (%)	5,3	4,4	6,7	7,3	8,6	9,4

Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů



Graf 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 - 2012

Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Od roku 2007 do roku 2012 vzrostla obecná míra nezaměstnanosti v průměru o 4,1 %, tzn. snižování disponibilních příjmů zákazníků, což v konečné fázi vede k úbytku stálých zákazníků i potenciálních zákazníků, čímž dochází ke snižování zisku společnosti;

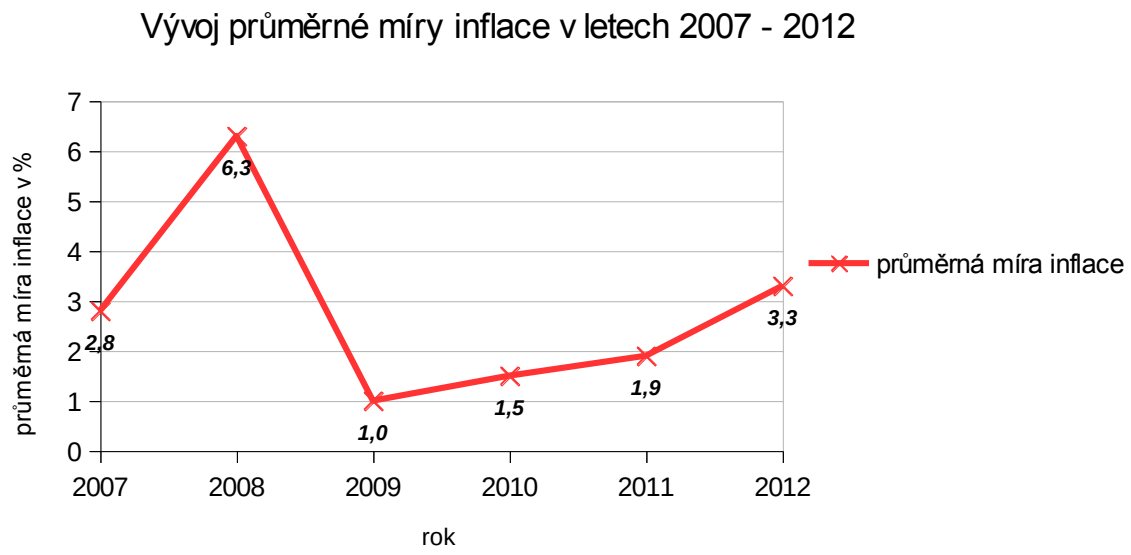
- **Míra inflace** - kolísavá průměrná míra inflace - (od roku 2007 do roku 2012) - vývoj průměrné míry inflace je uveden v tabulce: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2007 až 2012 a znázorněn v grafu: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2007 - 2012;

Tabulka 3: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2007 až 2012

sledované informace/rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrná míra inflace (%)	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Kolísavá průměrná míra inflace má za následek snižování hodnoty peněz a tím snižování koupěschopnosti stálých i potencionálních zákazníků, což vede ke snižování nákupu produktů společnosti P s. r. o., a tím i zisků společnosti.

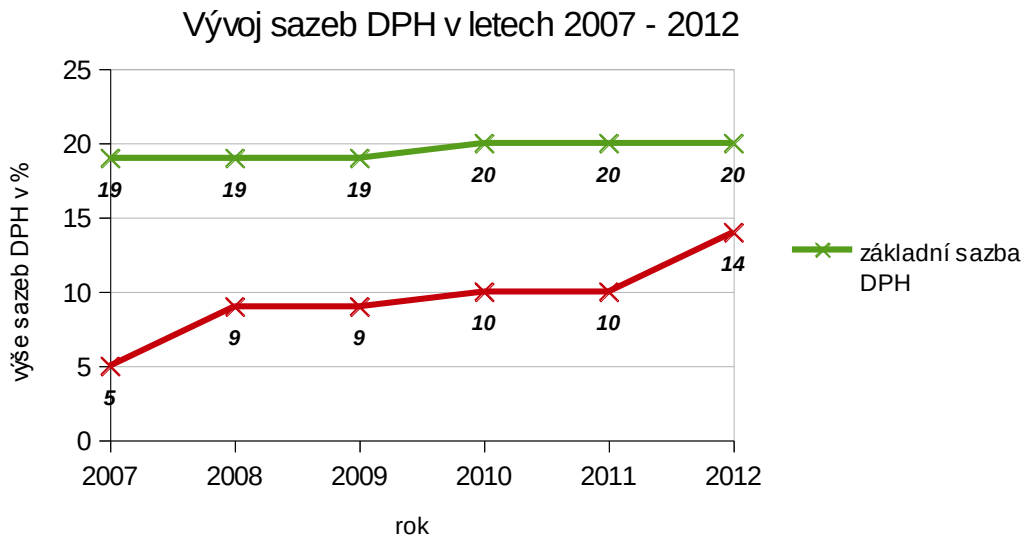
- **Daň z přidané hodnoty (DPH)** - zvyšování sazeb DPH - od roku 2007 vzrostla snížená sazba z 5 % na 15 % a základní z 19 % na 21 %. Změny sazeb DPH jsou uvedeny v tabulce: Sazby DPH v letech 2007 až 2012; vývoj jednotlivých sazeb je uveden v grafu: Vývoj sazeb DPH v letech 2007 - 2012;

Tabulka 4: Sazby DPH v letech 2007 až 2012

sledované informace za rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
základní sazba DPH (%)	19	19	19	20	20	20
snížená sazba DPH (%)	5	9	9	10	10	14

Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Graf 4: Vývoj sazeb DPH v letech 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Zvyšování sazeb daně z přidané hodnoty má za následek zvyšování konečných cen nabízených produktů a tím snižování zájmů stálých a potencionálních zákazníků. Dále zvýšení sazby DPH představuje pro společnost P s. r. o. vyšší odvod daně z přidané hodnoty z prodeje produktů. Společnost si však může z nákupu zboží danou výši DPH odečíst, jelikož společnost je plátcem DPH. Společnost při procesu danění musí postupovat dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Pro rok 2013 byla schválena výše základní sazby 21 % a výše snížené sazby na 15 %;

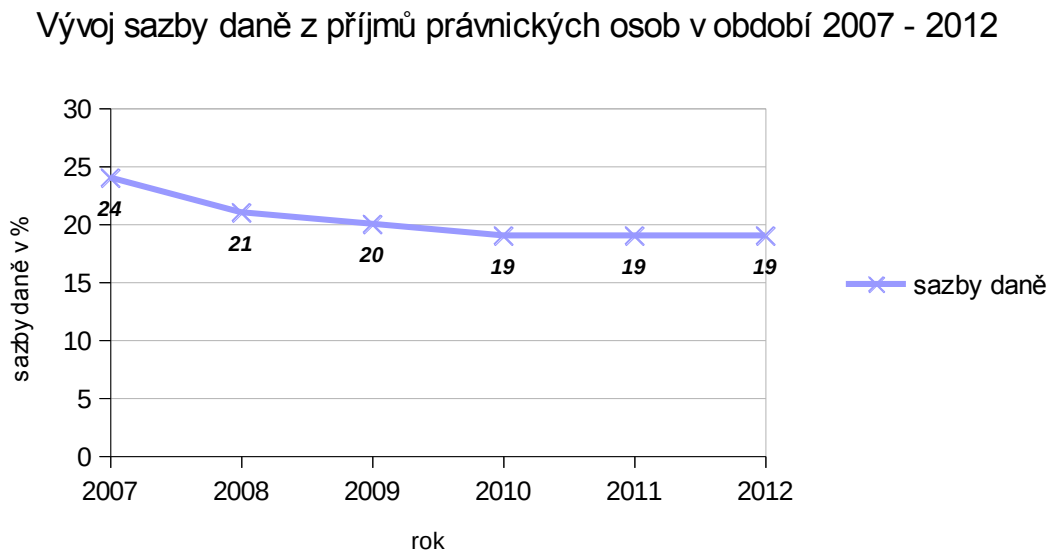
- **Daň z příjmů právnických osob** - od roku 2007 do roku 2012 se sazba daně z příjmů právnických osob snížila o 5 %, tj. z výše sazby 24 % na výši sazby 19 %; změna výše sazby je uvedena v tabulce: Sazba daně z příjmů právnických osob v období 2007 až 2012 a vývoj sazeb je znázorněn v grafu: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v období 2007 - 2012;

Tabulka 5: Sazba daně z příjmů právnických osob v období 2007 až 2012

sledované informace za rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sazba daně z příjmů PO (%)	24	21	20	19	19	19

Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Graf 5: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v období 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracovaní dle makroekonomických statistických údajů

Toto snižování daně z příjmů právnických osob je motivující pro společnost P s. r. o. dále vytrvat v podnikání a umožňuje, i když jen o nízkou část, zvyšovat zisky. Sazby daně z příjmů právnických osob a přesný postup, který musí podniky dodržovat při zdaňování příjmů, jsou stanoveny v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Politicko-právní prostředí

- politická situace v České republice: **stabilita vlády - tento faktor je velmi nejistý**; politické strany mezi sebou spíše soupeří než, aby spolupracovaly; mezi koalicí ve vládě jsou časté spory o řešení vysokého deficitu státního rozpočtu; tento vliv pro podnikání není příznivý; pokud není stabilní vláda, nejsou ani stabilní podmínky pro podnikání,

- hospodářská politika/ekonomická krize v České republice - ekonomická krize je způsobena zvýšenou korupcí, zvýšenými daňovými úniky, zvýšením zaměstnávání pracovníků „na černo“ a „praním špinavých peněz“; tyto jevy se v české ekonomice rozrostly do takové míry, že pravděpodobně podkopávají fungování tržních principů, rovnost pravidel a ve svém důsledku deformují rozhodování tržních subjektů; je naprosto nezbytné, aby se okamžitě začalo účinně bojovat proti těmto nepříznivým jevům; bez patřičných opatření nelze zaručit efektivnost a účinnost hospodářské politiky,

- vstup České republiky do Evropské unie - dne 1. května 2004 vstoupila Česká republika do Evropské unie; vstupem České republiky do Evropské unie získala společnost P s. r. o. výhodu: **volný pohyb služeb, zboží a kapitálu**; na celé území vnitřního trhu Evropské unie má veškeré české zboží volný přístup bez cel, bez limitování dodávaného množství a bez všech dalších administrativních omezení vývozu a dovozu; pro české firmy se otevřel několikanásobně zvětšený trh, nabízejí se nové investiční příležitosti a možnost těžit z růstu konkurenceschopnosti rozšířené Evropské unie na světovém trhu; pro společnost P s. r. o. plyne z toho výhoda, jelikož obchoduje se zeměmi Evropské unie a na Slovensku a v Maďarsku má společnost vytvořené pobočky; součástí výhody členství v Evropské unii je fakt, že navenek členské státy vystupují jako celek a požívají tak vyššího mezinárodního vlivu, než jakého by dosáhly jednotlivě.

Environmentální prostředí

P s. r. o. je společností nabízející zboží a služby zákazníkům. Environmentální prostředí neomezuje jeho podnikatelskou činnost.

Legislativní prostředí

Každý podnik, realizující se na tuzemském trhu, při výkonu své činnosti postupuje podle patřičných právních předpisů. Společnost P s. r. o. dle těchto pravidel též postupuje. Obor, ve kterém společnost podniká, se nevyznačuje zvláštními legislativními omezeními, které by znamenaly pro společnost ohrožení.

Tabulka 6: Shrnutí STEPEL analýzy

hodnocené prostředí	hodnocené ukazatele	vliv	celkový vliv
sociokulturní	populační vývoj v České republice	+	+
	životní styl obyvatelstva a preferované hodnoty	+	
technologické	nezahrnuje omezující faktory pro společnost	0	0
ekonomické	obecná míra nezaměstnanosti	-	
	míra inflace	-	
	daň z přidané hodnoty	0	-
	daň z příjmů právnické osoby	+	
politicko-právní	stabilita vlády	-	
	ekonomická krize v ČR	-	-
	členství České republiky v Evropské unii	+	
environmentální	nezahrnuje omezující faktory pro společnost	0	0
legislativní	nezahrnuje omezující faktory pro společnost	0	0

Zdroj: vlastní zpracovaní

vysvětlivky: + pozitivní vliv - negativní vliv 0 neutrální vliv

Zhodnocení STEPEL analýzy

V tabulce 6: Shrnutí STEPEL analýzy, jsou sumarizovány působící faktory na společnost P s. r. o. a jejich vliv ohodnocen znaménkově. Znaménko plus vyjadřuje pozitivní vliv, znaménko mínus vyjadřuje negativní vliv a číslice 0 vyjadřuje neutrální vliv.

Z tabulky vyplývá, že budoucí vývoj vnějších faktorů není pro společnost P s. r. o. příliš ohrožující. Technologické, environmentální i legislativní prostředí společnost P s. r. o. neohrožuje. Důvodem je předmět podnikání společnosti. Společnost není výrobní podnik, ale obchodní. To znamená, že ke své činnosti společnost nepotřebuje výrobní stroje, nikterak neznečišťuje okolí a nemusí dodržovat přísná pravidla, zákony jako výrobní podniky.

Sociokulturní prostředí působí na společnost celkově příznivě. Důležité je pro společnost životní styl obyvatelstva a preferované hodnoty, kdy zákazníci více dbají na své zdraví. Součástí péče o zdraví je též péče o zdravý chrup. Díky trendu zvyšující se péče o zdraví, se společnost může dále plně a bez problému realizovat na trhu ústní hygieny.

Ekonomické a politicko-právní prostředí celkově ovlivňuje činnost společnosti P s. r. o. nepříznivě. V případě ekonomického prostředí se společnost musí vypořádat s vysokou nezaměstnaností a vysokou inflací. Tyto dva ukazatele snižují koupěschopnost zákazníků, kteří kvůli těmto vlivům šetří své peníze, nebo dávají přednost levnějším výrobkům. Jediný pozitivní vliv na společnost má klesající daň z příjmů právnických osob, kterou společnost musí vždy na konci účetního období platit. Tento pozitivní vliv pomáhá zvyšovat zisk, i když jde o nízké zvýšení. Neutrální vliv má zvyšování daně z přidané hodnoty.

Ekonomická krize a nestabilita vlády též nepříznivě ovlivňují činnost společnosti. Ekonomická krize omezuje činnost společnosti prostřednictvím zákazníků, kteří snižují počet nákupů. I někteří dodavatelé pod tlakem ekonomické krize mění své dodávací a platební podmínky a společnost P s. r. o. se jim musí samozřejmě přizpůsobovat, chce-li i nadále odebírat od těchto dodavatelů zboží. Dále ekonomickou krizí by mohla být přímo i zasažena společnost, a to prostřednictvím využívání nekalých obchodní praktik na trhu, které se mohou do budoucna více rozšiřovat. Pozitivní vliv na společnost má vstup České republiky do Evropské unie, který usnadnil obchodování společnosti v rámci Evropské unie.

5.3 Analýza silných a slabých stránek

Mezi ***silné stránky*** společnosti P s. r. o. můžeme především řadit:

- pružná organizační struktura (divizionálně-štábní), jejíž výhodou je:
  - na vrcholovém TOP managementu společnosti P s. r. o., (jednatelce, manažerce maloobchodních jednotek a obchodní manažerce), jsou ponechána strategická rozhodnutí: koordinace, organizace a kontrola celkové činnosti společnosti P s. r. o. a operativní záležitosti: z oblasti plánování, organizování a kontroly činnosti jednotlivých divizí a maloobchodních prodejen, motivování pracovníků a kontroly jejich činnosti jsou delegovány na provozního manažera, obchodní zástupce a dále na projektové manažery programů „péče o zuby“ a „péče o tělo“,

- specializovaní pracovníci - manažerka logistiky, manažer marketingu a PR, právník, finanční ředitel a administrativní pracovníci jsou soustředěni ve štábu, kdy tito pracovníci zajišťují chod společnosti ve svém oboru, kontrolu činnosti jednotlivých divizí ve svém oboru a jsou propojeni s ostatními zaměstnanci,
- využití týmové spolupráce v jednotlivých divizí - programů, jak manažerů, tak též obsluhujících pracovníků
- operativnější styk se zákazníky, tj. snadnější a rychlejší přizpůsobení se zákazníkům tzn., zákazníci mohou pružněji uplatňovat své požadavky,

- kvalitní výrobky - společnost nabízí svým zákazníkům produkty vysoké kvality, které zajišťují kvalitní péči o zuby, jak z pohledu zákazníků, tak též z pohledu zubařů
- široký výběr sortimentu - druhu zboží i nabízených značek, které jsou podrobněji uvedený a specifikované dále v kapitole 5.6 Formulace specifických předností podniku
- poskytování odborného školení zubním lékařům
- součástí nabízeného sortimentu je též nabídka biovýrobků, které jsou v dnešní době čím dál více zákazníky poptávány; biovýrobky jsou nabízeny v obou programech: „péče o zuby“, „péče o tělo“; bioprodukty jsou nabízeny nejen dospělým osobám, ale jsou též speciálně upraveny pro užívání dětmi,
- široká nabídka produktů specializovaných pro děti, jak z programu „péče o zuby“ např. kousátka pro batolata; dětské zubní pasty se zaměřením pro batolata a děti do 2 let, pro děti od 2 do 6 let, pro školáky; dětské ústní vody; dětské zubní kartáčky se zaměřením pro čištění prvních zoubků, pro předškoláky, pro školáky atd., tak z programu „péče o tělo“ např. dětské kartáče s jemnými štětinkami; dětské sprchové gely; dětské tělové mléko; dětské přípravky proti vším; dětská pěna do koupele; dětský repelent atd.,
- kvalifikovaní zaměstnanci - ve společnosti P s. r. o. jsou pracovníci pravidelně dále vzděláváni a školeni; společnost zaměstnává, mimo jiné šest produktových manažerů, kteří vybírají a sestavují nabídku zboží, kdy každý z těchto manažerů se specializuje na jednotlivé značky; osm obchodních zástupců, kteří se při nabízení produktů zaměřují na jednotlivé kraje; tři administrativní pracovnice, které mají

rozdělené úseky administrace, tj. vyřizování reklamací, vyřizování objednávek - telefonické, elektronickou poštou; daňového poradce, který zastává též funkci finančního ředitele, který vede účetní i daňovou dokumentaci společnosti a je zodpovědný za účetní výkazy; obsluhující pracovníci jsou pravidelně školeni, kdy při vstupu do společnosti P s. r. o. se účastní odborného týdenního školení, v průběhu roku jsou dále vzděláváni v patřičné oblasti; společnost P s. r. o. pro školení svých zaměstnanců využívá vzdělávacích programů z fondu Evropské unie; zaměstnanci znají velmi dobře problematiku v oblasti dentální hygieny a kosmetiky,

- efektivní způsob skladování a účtování zásob - zvolená metoda skladování zásob je metoda ABC, kdy zásoby zboží jsou skladovány dle jednotlivých druhů a zvolená metoda účtování zásob je stanovena aritmetickým průměrem,
- maximální spolupráce a komunikace pracovníků nejen v rámci jednotlivých divizí, programů, ale též kvalitní a efektivní spolupráce divizí - programů mezi sebou; výborná komunikace mezi vedením a ostatními pracovníky,
- provozování internetového portálu a internetového prodeje - e-shopu, společnost P s. r. o. má přehledné internetové stránky, kde se zákazníci mohou snadno orientovat, hned na úvodní stránce zákazníci naleznou aktuální nabídku společnosti P s. r. o. a navíc též produkty, které jsou ve zvýhodněné nabídce; zákazníci mohou vybírat své výrobky a zboží pohodlně z domova; zákazníci si nemusí na své náklady nechávat posílat podnikový Velkoobchodní katalog,
- možnost platby více způsoby, což zákazníci vítají: zákazníci mohou zvolit úhradu platebními kartami - platební kartou Visa, Visa Electron, MastreCard a Maestro, převodem z eKonta, převodem z běžného účtu, v hotovosti a získanými speciálními body za nákupy u společnosti P s. r. o.,
- možnost nákupu dárkového šeku v hodnotě 500,- Kč a 1 000,- Kč pro využití příležitosti darování blízké osobě, která si může sama vybrat jakékoliv zboží ze široké nabídky,
- účetní závěrka společnosti P s. r. o. je ověřena nezávislým auditorem; společnost má povinnost zveřejnit konečnou verzi účetní závěrky, z níž mohou jak dodavatelé, tak odběratelé, tj. zákazníci či případní investoři získat důležité informace zejména:

- o základních informacích - obecných údajích společnosti,
- o používaných účetních metodách a účetních zásadách,
- o hospodaření společnosti,
- o finanční situaci/stabilitě společnosti,
- o solventnosti společnosti,
- o probíhajících soudních sporech atd.,

- společnost P s. r. o. je majitelem certifikátu vydávaného registrem solventních firem, kterým utvrzuje nejen své dodavatele, ale též odběratele - zákazníky, že společnost nemá žádné závazky delší než 30 dnů po lhůtě jejich splatnosti, čímž společnost potvrzuje svou solventnost; tento certifikát je pravidelně každý půl rok obnovován, tzn. informace o solventnosti jsou aktuální; tento certifikát je společností zveřejněn na jejích internetových stránkách, kde si jeho platnost mohou dodavatelé i zákazníci ověřit,
- finanční stabilita společnosti - společnost P s. r. o. za sledované období, tj. od roku 2007 do roku 2011 stále vykazuje zisk.

Mezi ***slabé stránky*** podniku P s. r. o. patří:

- vysoká celková zadluženost - i když v posledních pěti letech společnost P s. r. o. celkovou zadluženost postupně snižuje, aktuální celková zadluženost za rok 2011 je vysoká - 62,48 %; vysoká zadluženost je způsobena vysokými bankovními úvěry,
- vysoká cena nabízených produktů - u obou divizí - programů „péče o zuby“ a „péče o tělo“,
- nízký počet kamenných maloobchodních prodejen: v současné době společnost P s. r. o. provozuje třináct kamenných prodejen - i když dne 2. 3. 2013 byla v Praze otevřena nová tj. třináctá prodejna, v rámci České republiky je tento počet stále nízký, jelikož zákazníci mají stále raději kamenné obchody, kde nabízené produkty mohou prohlédnout, fyzicky ohmatat a navíc mohou využít odborného poradenství, jak s produkty zacházet a jak nejlépe mohou pečovat o svůj chrup.

5.4 Analýza příležitostí a ohrožení

Mezi ***příležitosti*** společnosti P s. r. o. můžeme přiřadit:

- nízká konkurence - jediným konkurentem, který má obdobnou náplň podnikání je společnost CURADEN Czech, s. r. o., která však nabízí pouze produkty v oblasti dentální hygieny - její hlubší specifikace je uvedena v rámci analýzy mikrookolí společnosti,
- snadná diferenciace od konkurentů, jelikož společnost P s. r. o. se nespecializuje pouze na úzký sortiment zboží, ale naopak nabízí širokou škálu produktů a značek z obou provozujících programů; navíc se společnost P s. r. o. nespoléhá pouze na úzký sektor dodavatelů a odběratelů,
- více odběratelů, zákazníky společnosti P s. r. o. nejsou jen konečí spotřebitelé tj. domácnosti, ale též dentisté, stomatologové, zubní lékaři a lékárny,
- při nákupu produktů a zboží od dodavatelů společnost P s. r. o. získává při odběru vyššího množství zboží množstevní slevu či při odběru určitého objemu zboží jsou ceny dodavatelem garantované,
- společnost P s. r. o. svým zákazníkům sice nenabízí možnost množstevních slev při odběru většího množství zboží, ale nabízí různé bonusy za odběr, získávání bodů za nakupování zboží, které mohou dále využít jako formu placení, dárky k nákupu, prodej výhodného balení objemu zboží - 6+1 a jiné,
- společnost P s. r. o. je přizpůsobena snížit cenu nabízených produktů, jestliže se sníží poptávka po tomto nabízeném zboží.
- franchising - společnost P s. r. o. provozuje tři franchisingové prodejny.

Mezi ***ohrožení*** působící na společnost P s. r. o. patří:

- monopolní síla společnosti CURADEN Czech, s. r. o. ve výrobě, a tudíž nabídky produktů značky Curaprox, - nabídka zboží ústní hygieny značky Curaprox je též součástí nabídky zboží společnosti P s. r. o., tzn. společnost CURADEN Czech, s. r. o. si tudíž může diktovat podmínky prodeje a cenu tohoto zboží,
- časté legislativní změny v oblasti podnikání - změny v občanském zákoníku, změny v obchodním zákoníku,

- zvyšování míry inflace - představuje snižování hodnoty peněz, což vede ke snížení koupěschopnosti stálých i potencionálních zákazníků, což má za následek snižování nákupu produktů společnosti P s. r. o., a tím i zisků společnosti,
- ekonomická krize v České republice - prohlubující se recese se projevuje nejen v ČR, ale i v celé Evropské unii, proto je naprosto zásadní pro společnost důsledná kontrola nákladů a vytváření rezerv.

5.5 SWOT analýza

Již prostým zhodnocením interních faktorů, kterými společnost P s. r. o. disponuje a externích faktorů, které na podnik působí, je současný stav společnosti ihned zřejmý. Při hodnocení a sumarizaci interních faktorů u společnosti výrazně převažují silné stránky. Společnosti lze vytknout pouze tři zásadní slabé stránky. U klasifikace externích faktorů společnosti převažují příležitosti na trhu, které společnost efektivně využívá. SWOT analýza analyzuje faktory působící na takové aktivity společnosti, které ovlivňují dosažení stanovených cílů.

SWOT analýza - vyhodnocení a znázornění

V tabulce 7: Vyhodnocení SWOT analýzy jsou uvedeny konkrétní, v případě silných stránek a příležitostí nejdůležitější, faktory. Optimální počet vybraných hodnocených strategických faktorů, podle autorů Wheelen, Hunger 2008, je pět, proto z interních faktorů - silné stránky a z externích faktorů příležitostí bylo vybráno pět nejefektivnějších faktorů. K jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy, podle jejich vážnosti, kdy součet těchto vah je vždy u posuzovaných interních/externích faktorů roven 1,00. Pro hodnocení vybraných strategických faktorů byl zvolen bodový systém od 1 do 5, kdy nejnižší ohodnocení je bod 1 a nejvyšší ohodnocení bod 5. Výsledkem je součin hodnoty uvedené ve sloupci váha s body uvedených ve sloupci hodnocení.

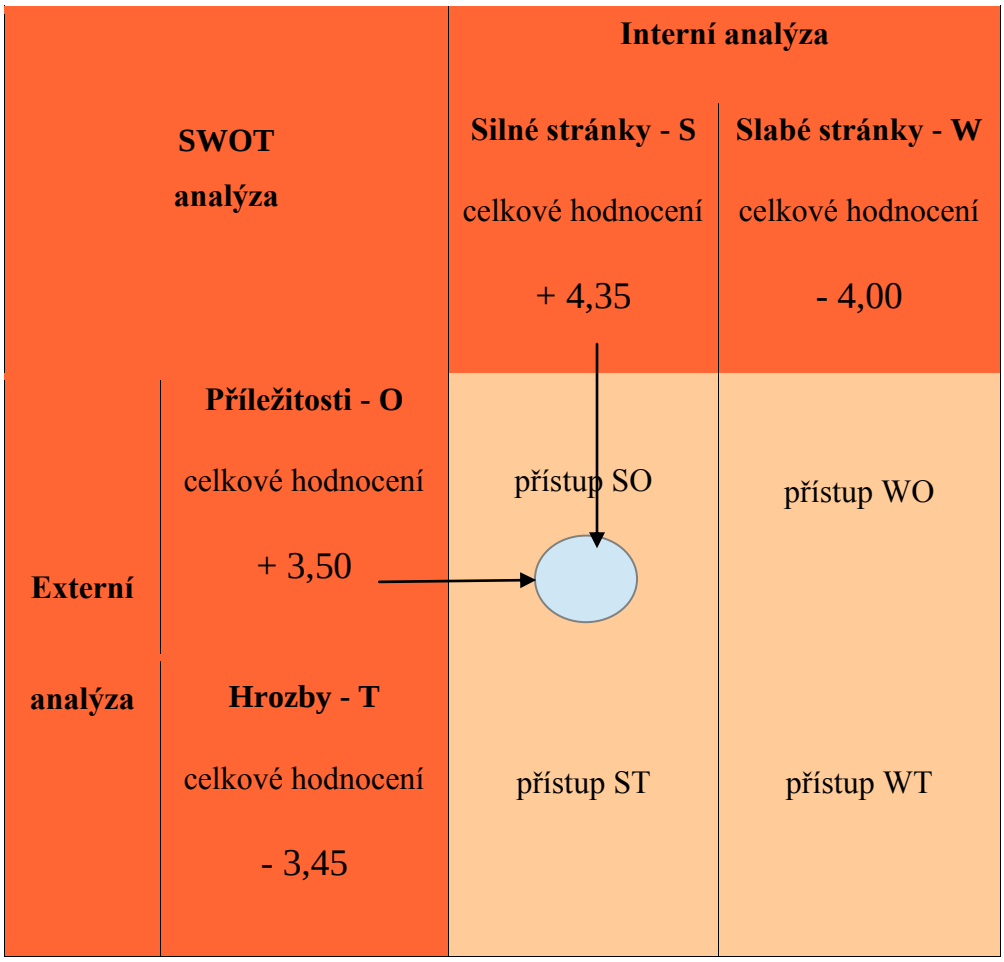
Tabulka 7: Vyhodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	Váha	Hodnocení	Celková
• pružná organizační struktura	0,25	4	1,00
• kvalifikovaní zaměstnanci	0,25	5	1,25
• kvalitní výrobky + šířka sortimentu	0,30	5	1,50
• provozování internetového portálu	0,10	3	0,30
• povinnost zveřejnění účetní závěrky + zveřejnění certifikátu solventních firem	0,10	3	0,30
VÝSLEDEK	1,00	---	4,35
SLABÉ STRÁNKY	Váha	Hodnocení	Celková váha
• vysoká celková zadluženost	0,40	- 5	- 2,00
• vysoká cena produktů	0,35	- 3	- 1,50
• nízký počet kamenných maloobchodních prodejen	0,25	- 2	- 0,50
VÝSLEDEK	1,00	---	- 4,00
PŘÍLEŽITOSTI	Váha	Hodnocení	Celková váha
• nízká konkurence	0,30	5	1,50
• snadná diferenciace od konkurentů	0,20	4	0,80
• více odběratelů	0,15	2	0,30
• garantované ceny dodavatelem	0,20	3	0,60
• snížení ceny produktů, jestliže se sníží poptávka po produktech společnosti	0,15	2	0,30
VÝSLEDEK	1,00	---	3,50
OHROŽENÍ	Váha	Hodnocení	Celková váha
• monopolní síla společnosti CURADEN Czech, s. r. o.	0,35	- 4	- 1,40
• časté legislativní změny	0,15	- 3	- 0,45
• zvyšování míry inflace - snížení koupěschopnosti zákazníků	0,20	- 2	- 0,40
• ekonomická krize v ČR	0,30	- 4	- 1,20
VÝSLEDEK	1,00	---	- 3,45
CELKOVÉ HODNOCENÍ	Pozice	Hodnocení	Celková
INTERNÍ ANALÝZA S/W	S	+ 4,35 -	+ 0,35
EXTERNÍ ANALÝZA O/T	O	+ 3,50 -	+ 0,05
VÝSLEDNÁ POZICE SPOLEČNOSTI P s. r. o. = POZICE SO			

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná pozice SWOT analýzy znázorněná graficky

Obrázek 3: Výsledná pozice společnosti P s. r. o. ve SWOT analýze



Zdroj: vlastní zpracovaní

Zhodnocení SWOT analýzy

Výchozí pozice a užívaná strategie společnosti P s. r. o. je pozice/strategie SO (Strenghts and Opportunities). Společnost P s. r. o. je schopna nabídnout svému okolí množství silných, kvalitních stránek a zejména specifických předností. Dále se na trhu setkává s několika příležitostmi ve svém okolí. Společnost P s. r. o. své silné stránky, zejména: kvalitu produktů, šířku sortimentu, pružnou organizační strukturu, kvalifikované zaměstnance, maximální spolupráci a komunikaci pracovníků používá k podpoře využití vznikajících nových příležitostí na trhu. Při hodnocení ohrožení na trhu na společnost nejvíce působí ekonomická krize v České republice, která představuje snižování odběru zboží. Dále monopolní síla společnosti CURADEN Czech, s. r. o., která dodává na trh zboží ústní hygieny značky Curaprox.

Strategie SO obecně předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie. Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace podniky.

I když se společnost P s. r. o. nachází v pozici SO, měla by více využívat příležitostí na trhu a usilovat o zvýšení náklonnosti a zájmu potencionálních zákazníků o nabízené zboží. Nejvíce by se však do budoucna měla zaměřit na snížení až odstranění monopolní síly společnosti CURADEN Czech, s. r. o.

5.6 Formulace specifických předností podniku

- Základní specifickou předností společnosti P s. r. o. je nabídka výrobků a zboží dvojího zaměření, tj. nabídka zboží v programu „Péče o zuby“ - nabídka sortimentu pro zubní hygienu a nabídka zboží v programu „Péče o tělo“ - nabídka kosmetických produktů.
- Společnost P s. r. o. v rámci programu „Péče o zuby“ nabízí svým zákazníkům nejen kvalitní produkty, ale též odborné poradenství - obsluhující pracovníci jsou pravidelně školeni, kdy při vstupu do společnosti P s. r. o. se účastní odborného týdenního školení, v průběhu roku jsou tito pracovníci dále vzděláváni - společnost P s. r. o. pro školení svých zaměstnanců využívá vzdělávacích programů z fondu Evropské Unie.
- Společnost P s. r. o. spolu s nabízeným zbožím nabízí též i odborné školení pro stomatology.
- Důležitou specifickou předností společnosti P s. r. o. je prodej výrobků a zboží více značek. Mezi nabízené základní značky podniku P s. r. o. patří: bioXtra, bioXtra baby, 3M ESPE, BioRepair, BlanX Med, Buccotherm, Catalysis, Corega, Curaprox, Fruit Gorilla & Friends, DOFT, Dr. Brux, DEPPELER, GUM®, Halter, Homéodent, Institut Karité, Izi, Lactona, Lee Stafford, Korres, MEDICOM, microstix, Monroe, Nexcare, Oral-B, O7active, Paro, Parks, Philips Sonicare, Rrotefix, REMBRANDT, Redesept, Rica, Solis, sonicare, Swissdent, Tandex, Tek, TePe, Violight, waterpik, Tweezerman, ultraDEX. Jako doplňkový prodej podnik P s. r. o. dále nabízí značky: Elmex, Colgate, Listerine, Oral-B, blend-a-dent, Sensodyne,

- Další významnou specifickou předností podniku P s. r. o. je široká nabídka zboží: v programu „Péče o zuby“ se podnik nespecializuje pouze na základní druhy zboží pro ústní hygienu, jako jsou: zubní či mezizubní kartáčky, zubní nitě a speciální zubní párátka, zubní pasty a ústní vody, přípravky pro bělení zubů, jako je tomu u jiných prodejců, ale nabízí produkty speciálního zaměření, jako jsou například: antiseptické prostředky pro ošetření dásní podporující léčbu paradontu a pečující o suchou a citlivou ústní dutinu; probiotika, přípravek snižující zánětlivost a krvácení dásní; prostředky, které pomáhají při léčbě aftů, puchýřků, drobných popálenin a lézí v ústech; přípravky proti halitóze (špatnému dechu), přípravky pro indikaci zubního plaku tj. užívané pro kontrolu kvality vyčištění zubů; prostředky používané při péči o rovnátka - tj. schránky na rovnátka, vosk na rovnátka, speciální silikon na rovnátka, čistící a desinfekční přípravky na rovnátka; chrániče zubů pro sportovce; fixační a desinfekční prostředky pro zubní náhrady; elektronické přístroje - elektronické kartáčky, elektronický přístroj pro čištění mezizubních prostor, elektronická ústní sprcha; sanitizery na kartáčky a čisticí hlavice - přístroje, které na základě využití ultrafialového záření hubí bakterie, které se během čištění zubů na zubních kartáčcích usazují a další. Pro zubaře nabízí základní zubařské náčiní: ústenky; roušky; držáky na roušky; jednorázové plastové vyplachovací kelímky; odsávací kanyly; profesionální rukavice; dezinfekční krém na ruce; scaler; zubní zrcátka; parodontální sondu - jednostrannou, kombinovanou oboustrannou; kyrety, návleky na kyrety; Arkansaský krém - vápencový krém určený k broušení kyret; steribox - box na sterilizaci nástrojů; mini dentální implantáty; modely chrupu: pro demonstraci ústní hygieny, pro edukaci různých defektů, pro znázornění kariézních defektů zubů a pro znázornění mezizubních a molárních kazů a další.

  Zde jako největší specifikaci a zajímavost je vhodné uvést zubní šperky, které společnost P s. r. o. nabízí a tím i na sebe poutá pozornost zákazníků.

- Též v programu „Péče o tělo“ nalezneme širokou nabídku sortimentu, zejména: kosmetické nástroje - pinzety na úpravu obočí; speciální nůžky na úpravu obočí; tvarovací a fixující gel na obočí; hřebínek na řasy; kleštičky na řasy; nůžky na nehty; nůžky na nehtovou kůžičku; pilníky na nehty; omyvatelný a dezinfikovatelný pilníky na nehty; nerezové štípky na nehty; keramické pemzy; patentované břitvy na odstranění kuřích ok; nůžky na vlasy; štětky na holení;

nástroje na chloupky v nose; nůžky na úpravu kníru; keramické kartáče na vlasy; šampony, kondicionéry a vyživující masky na vlasy; séra pro lesk vlasů; kreativní jíly a tmely na vlasy; lesky na vlasy; spreje pro snadné rozčesávání vlasů; vyživující a regenerační krémy na ruce; vyživující krémy na nehty; vyživující krémy na nohy; revitalizační krémy na obličej; hydratační pleťové masky na obličej; peelingové masky na obličej; balzámy a regenerační balzámy na rty; sprchové gely; hydratační krémy na holení; hydratační balzámy po holení; depilační krémy a vosky; podepilační zklidňující oleje, emulze; fény na vlasy; keramické žehličky na vlasy; přístrojová sada pro manikúru a pedikúru; speciální krémy pro redukci jizev; deodoranty a antiperspiranty; oční stíny; řasenky; rtěnky; lesky na rty; tužky na oči; make-up; tvářenky; konturovací tužky na rty; tužky na obočí; korektory; laky na nehty a další.

5.7 Finanční analýza

Postup finanční analýzy vychází z rozboru informací uvedených v rozvaze, která je uvedena ve zkráceném rozsahu, a z výkazu zisku a ztráty, který je v druhovém členění též uveden ve zkráceném rozsahu. Výkazy jsou uvedeny za období 2007 - 2011.

Finanční analýzou byla posouzena majetková i finanční struktura podniku a vývoj výnosů a nákladů. Pro určení podílu výnosů a nákladů a struktury aktiv a pasiv byly použity dvě základní rozborové techniky, a to vertikální a horizontální analýza.

Vertikální analýzou byla posouzena struktura aktiv a pasiv. Horizontální analýzou byla posouzena změna posuzovaných ukazatelů v čase.

Dále pak bylo určeno finanční zdraví společnosti P s. r. o., kdy pro určení finančního zdraví společnosti byla využita technika propočtů poměrových ukazatelů.

Tabulka 8: Rozvaha společnosti P s. r. o.

ROZVAHA VE ZKRÁCENÉM ROZSAHU (v tisících Kč)						
		2011	2010	2009	2008	2007
	AKTIVA CELKEM	**106 498**	**96 508**	**94 821**	**79 680**	**69 254**
B.	**Dlouhodobý majetek**	**20 973**	**31 005**	**29 344**	**22 175**	**15 036**
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 077	3 446	3 401	3 185	1 071
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14 799	15 426	116 665	11 391	8 141
III.	Dlouhodobý finanční majetek	4 097	12 133	9 278	7 599	5 824
C.	**Oběžná aktiva**	**84 670**	**63 993**	**64 796**	**56 965**	**53 496**
I.	Zásoby	26 126	29 118	31 409	24 234	32 500
II.	Dlouhodobé pohledávky	1 911	579	1 165	636	6 862
III.	Krátkodobé pohledávky	53 192	31 741	29 494	25 845	13 254
IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 441	2 555	2 728	6 250	880
D. I.	**Časové rozlišení**	**855**	**1 510**	**681**	**540**	**722**
	PASIVA CELKEM	**106 498**	**96 508**	**94 821**	**79 680**	**69 254**
A.	**Vlastní kapitál**	**39 666**	**33 563**	**28 800**	**18 968**	**11 043**
I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
II.	Kapitálové fondy	3 827	3 213	1556	0	4
III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	5	5
IV.	Výsledek hospodaření minulých let	27 392	24 158	18 749	9 565	3 655
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8 327	6 072	8 375	9 298	7 279
B.	**Cizí zdroje**	**66 544**	**62 321**	**64 992**	**60 514**	**58 046**
I.	Rezervy	241	286	112	0	0
II.	Dlouhodobé závazky	602	698	1 909	988	15 909
III.	Krátkodobé závazky	24 548	24 596	26 360	27 023	23 370
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	41 153	36 741	61 136	32 503	18 767
C. I.	**Časové rozlišení**	**288**	**624**	**1 029**	**198**	**165**

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Tabulka 9: Výkaz zisků a ztráty ve zkráceném rozsahu společnosti P s. r. o.

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY VE ZKRÁCENÉM ROZSAHU (v tisících Kč)						
		ODOBÍ DO				
		31. 12. 2011	31. 12. 2010	31. 12. 2009	31. 12 2008	31. 12. 2007
I.	Tržby za prodej zboží	160 606	167 121	189 052	167 702	135 740
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	81 447	87 587	96 373	85 504	76 817
+	**Obchodní marže**	**79 159**	**79 534**	**92 679**	**82 198**	**58 923**
II.	Výkony	944	4 327	2 484	800	1 364
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	944	4 327	2 484	800	946
3.	Aktivace	0	0	0	0	418
B.	Výkonová spotřeba	43 326	46 249	57 333	50 205	36 613
1.	Spotřeba materiálu a energie	9 537	9 897	15 096	11 239	9 778
2.	Služby	33 789	36 352	42 237	38 966	26 835
+	**Přidaná hodnota**	**36 777**	**37 612**	**37 830**	**32 793**	**23 674**
C.	Osobní náklady	19 133	18 789	17 366	14 212	11 332
1.	Mzdové náklady	14 363	14 152	13 158	10 716	8 606
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 710	4 602	4 172	3 496	2 726
4.	Sociální náklady	60	35	36	0	0
D.	Daně a poplatky	31	204	139	41	114
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 573	5 378	4 356	3 043	2 076
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9	71	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	9	71	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	9	80	0	0	0

2.	Prodaný materiál	9	80	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	286	470	686	- 277	1 2217
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 632	876	844	1 473	1 941
H.	Ostatní provozní náklady	1 642	2 037	1 486	2 000	0
*	**Provozní výsledek hospodaření**	**12 744**	**11 601**	**14 641**	**15 247**	**10 876**
VI.	Tržby z prodeje podílu	0		0	68	0
J	Prodaný podíl	0		0	30	0
X.	Výnosové úroky	276	145	130	18	1
N.	Nákladové úroky	1 429	1 550	1 739	1 592	890
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 872	1 693	1 699	1653	957
O.	Ostatní finanční náklady	2 992	4 186	4 094	3 504	1 164
*	**Finanční výsledek hospodaření**	**- 2 273**	**- 3 898**	**- 4 004**	**- 3 387**	**- 1096**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 144	1 631	2 262	2 723	2 639
1.	- splatná	2 408	1 840	2 429	2 617	2 574
2.	- odložená	- 264	- 209	- 167	106	65
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost**	**8 327**	**6 072**	**8 375**	**9 137**	**7 141**
XIII.	Mimořádné výnosy	0		0	2 434	186
R	Mimořádné náklady	0		0	2 230	48
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0		0	43	0
*	**Mimořádný výsledek hospodaření**	**0**		**0**	**161**	**138**
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)**	**8 327**	**6 072**	**8 378**	**9 298**	**7 279**
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)**	**10 471**	**7 703**	**10 637**	**12 064**	**9 918**

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

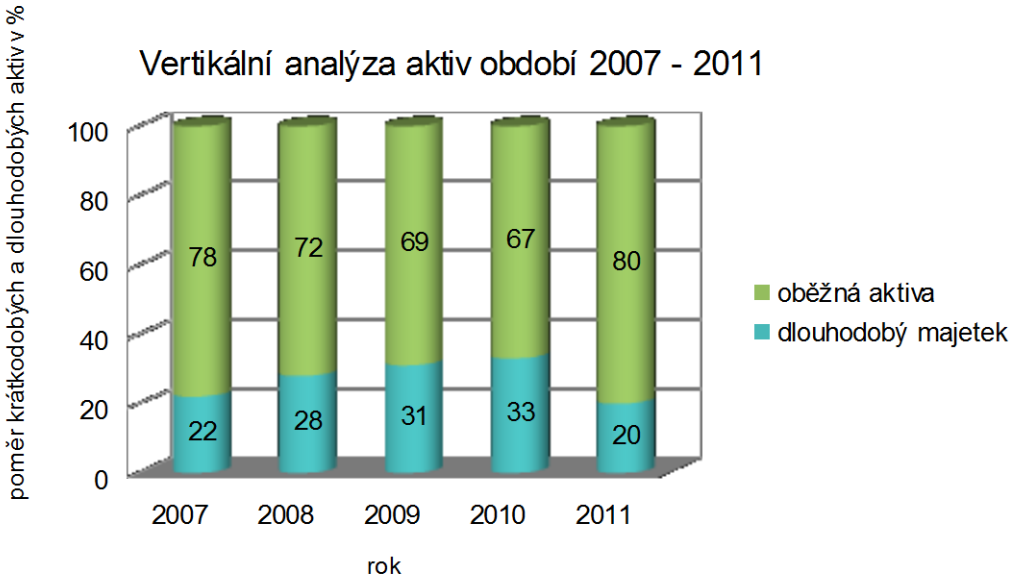
5.8 Vertikální analýza

Vertikální analýza je velmi vhodným nástrojem pro meziroční podnikové srovnání.

5.8.1 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv informuje o struktuře aktiv a o tom, do čeho společnost investovala svůj kapitál. Zajištění vhodného poměru mezi stálými a oběžnými aktivy je dáno především předmětem podnikání společnosti, možnostmi zásobování, šíří nabízeného sortimentu, ale i požadavky odběratelů na dodávky výrobků, nezbytností mít pohotové peněžní prostředky k úhradě splatných závazků a jiné.

Graf 6: Vertikální analýza aktiv období 2007 - 2011



Zdroje: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

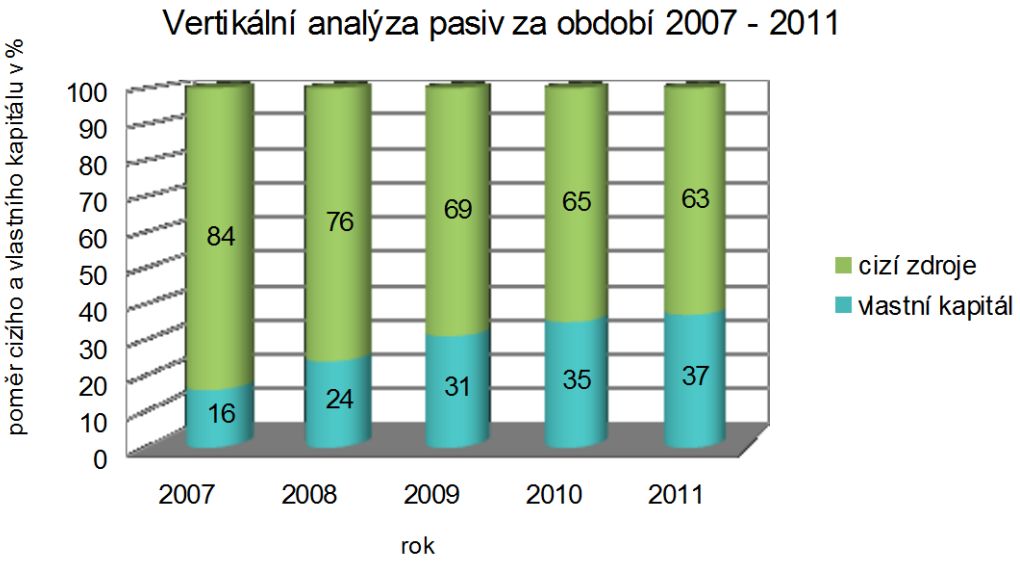
Z hlediska majetkové struktury společnosti P s. r. o. ve sledovaném období 2007 - 2011 výrazně převládá podíl oběžných aktiv nad dlouhodobým hmotným majetkem. I když v letech 2007 až 2010 podíl oběžných aktiv mírně klesl, a to o 11 %, nakonec v roce 2011 podíl oběžných aktiv opět stoupl o 13 % oproti roku 2010.

Důvodem převahy podílu oběžných aktiv nad dlouhodobým majetkem je zaměření, předmět podnikání společnosti: velkoobchod a maloobchod s kosmetickými výrobky a prostředky dentální hygieny, pořádání kursů a školení pro stomatology. Společnosti se zaměřením na velkoobchod a maloobchod neinvestují své finanční prostředky primárně do nákupu dlouhodobého majetku, tj. strojů, výrobních zařízení a jiné, jako je tomu

u výrobních podniků, ale naopak investují své finanční prostředky na nákup zboží, které nakupují za účelem dalšího prodeje.

5.8.2 Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv informuje o struktuře pasiv a ukazuje, z jakých zdrojů byl majetek společnosti pořízen. Mezi drahý způsob financování patří financování z vlastních zdrojů. Financování aktiv z cizího kapitálu je levnější. Úroky z cizího kapitálu jsou daňově uznatelným nákladem. Úroky si společnost může až na výjimky odečíst od základu daně, ze kterého se vypočítá daň z příjmů právnických osob. Společnost by měla vhodným způsobem diverzifikovat své finanční zdroje.



Graf 7: Vertikální analýza pasiv za období 2007 - 2011

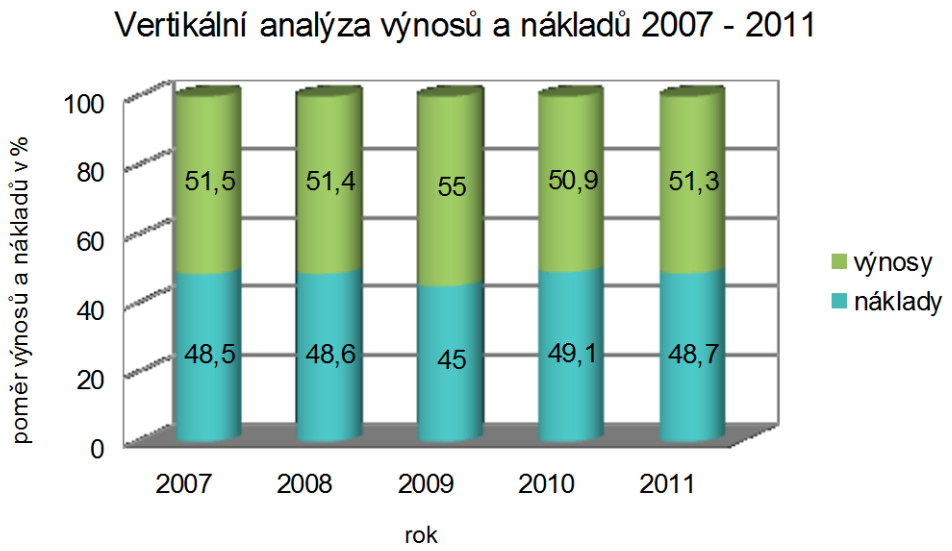
Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Z hlediska finanční struktury společnosti P s. r. o. ve sledovaném období 2007 - 2011 převládá financování z cizích zdrojů nad financováním z vlastního kapitálu. Ve sledovaném období poměr užívání cizího zdroje mírně klesá, konkrétně o 21 %, a tím též mírně klesá míra zadluženost společnosti. Užívání cizího zdroje krytí není však nevhodný způsob financování, jak bylo uvedeno již výše, financování z vlastních zdrojů patří mezi drahý způsob financování.

5.8.3 Vertikální analýza výnosů a nákladů

Vertikální analýza výnosů a nákladů informuje o vývoji poměru nákladů a výnosů společnosti, tj. zda společnost vykazuje ve sledovaném období vyšší poměr výnosů než nákladů - zisk nebo zda vykazuje vyšší poměr nákladů než výnosů – ztrátu.

Graf 8: Vertikální analýza výnosů a nákladů 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Z hlediska struktury výnosů a nákladů u společnosti P s. r. o. ve sledovaném období 2007 - 2011 mírně převládá podíl výnosů nad náklady, což pro společnost znamená ve sledovaném období vykazování výsledku hospodaření za účetní období v plusových hodnotách, tj. vykazování zisku. I když nejvyššího zisku společnost dosáhla v roce 2008, částky 9 298 Kč, nejvyšší podíl výnosů vykazuje v roce 2009, což je dáno zvýšením celkové, kontrolní sumy.

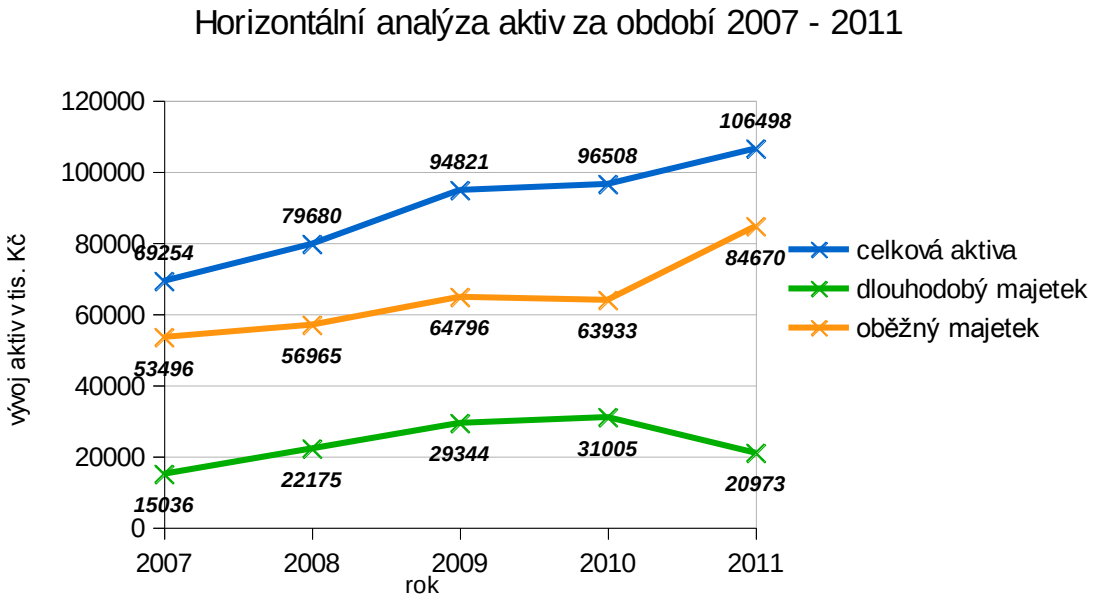
5.9 Horizontální analýza

Horizontální analýza je někdy též nazývána analýzou trendů. Tato analýza se používá pro porovnání změn v účetních výkazech v čase. Vždy se porovnávají minimálně výsledky dvou po sobě jdoucích období. Posuzované období společnosti P s. r. o. je 5 let, v letech 2007 až 2011.

5.9.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv informuje o vývoji a změně struktuře aktiv ve sledovaném období, zda společnost investovala více do dlouhodobého nebo oběžného majetku.

Graf 9: Horizontální analýza aktiv za období 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

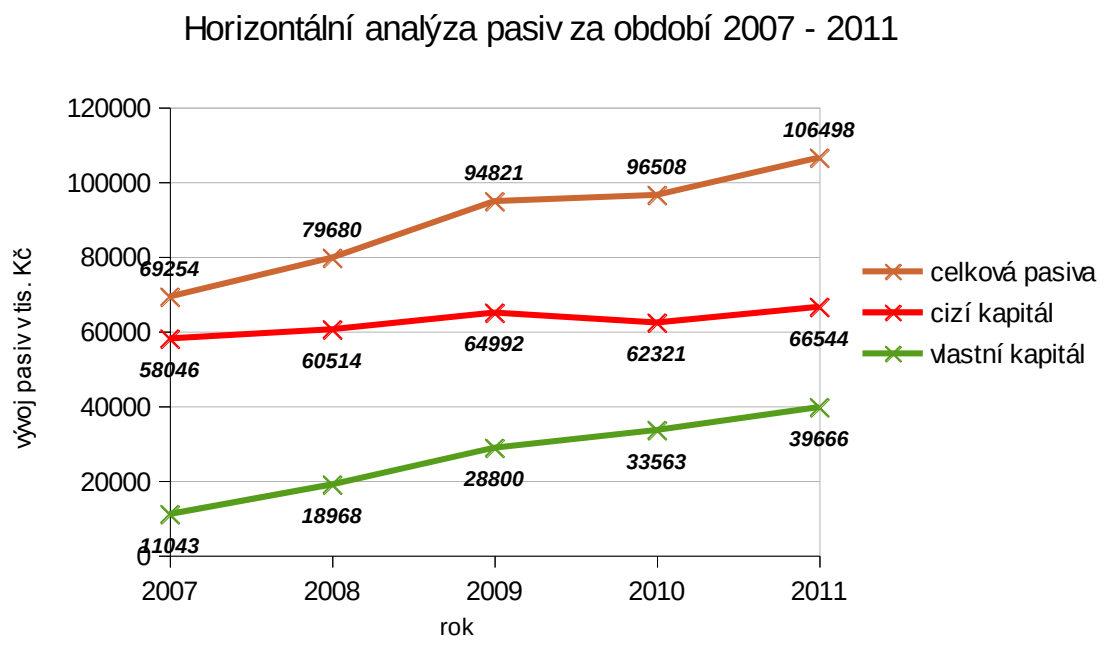
Ve sledovaném období 2007 - 2011 vzrostla celková suma aktiv z 69 254 Kč na 106 498 Kč, tj. o 54 %. Na růstu celkových aktiv se zejména podílí růst oběžného majetku, než růst dlouhodobého majetku. I když za sledované období z vertikální analýzy lze vyčíst snížení podílu dlouhodobých aktiv na celkových aktivech, tak oproti roku 2007 se dlouhodobá aktiva mírně zvýšila. Zvýšení dlouhodobých aktiv představuje zvýšení pouze o 39,5 %. Růst oběžného majetku je vysoký a představuje zvýšení o 58,3 %.

Důvodem zvýšení aktiv, zejména zvýšení oběžného majetku, je zvýšení počtu provozovaných maloobchodních prodejen za sledované období ze 7 na 11. Zvýšením počtu prodejen se zároveň rozšířil a též zvýšil počet konečných odběratelů. Rozšířil se též počet nových zájemců v oblasti odborného školení a dodávek produktů do ordinací odborných pracovníků v oblasti dentální hygieny. Zvýšení počtu odběratelů je důvodem zvýšení hodnoty oběžného majetku, konkrétně položky - pohledávky z obchodních vztahů.

5.9.2 Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv informuje o vývoji a změně struktury pasiv ve sledovaném období. Zda společnost k financování své činnosti užila svého vlastního kapitálu, nebo zda spíše využila cizích zdrojů.

Graf 10: Horizontální analýza pasiv za období 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Ve sledovaném období 2007 - 2011 celková suma pasiv vzrostla, ze stejné částky 69 254 Kč na 106 498 Kč, tj. o 54 %. Je to dáno bilančním pravidlem.

Financování aktiv z cizích zdrojů mírně stouplo, konkrétně z 58 046 Kč na 66 544 Kč, tj. o 14,65 %. Růst cizího kapitálu je způsoben především růstem položky bankovní úvěry a výpomoci, která vzrostla z 18 767 Kč na 41 153 Kč, tzn. zvýšení o 22 386 Kč.

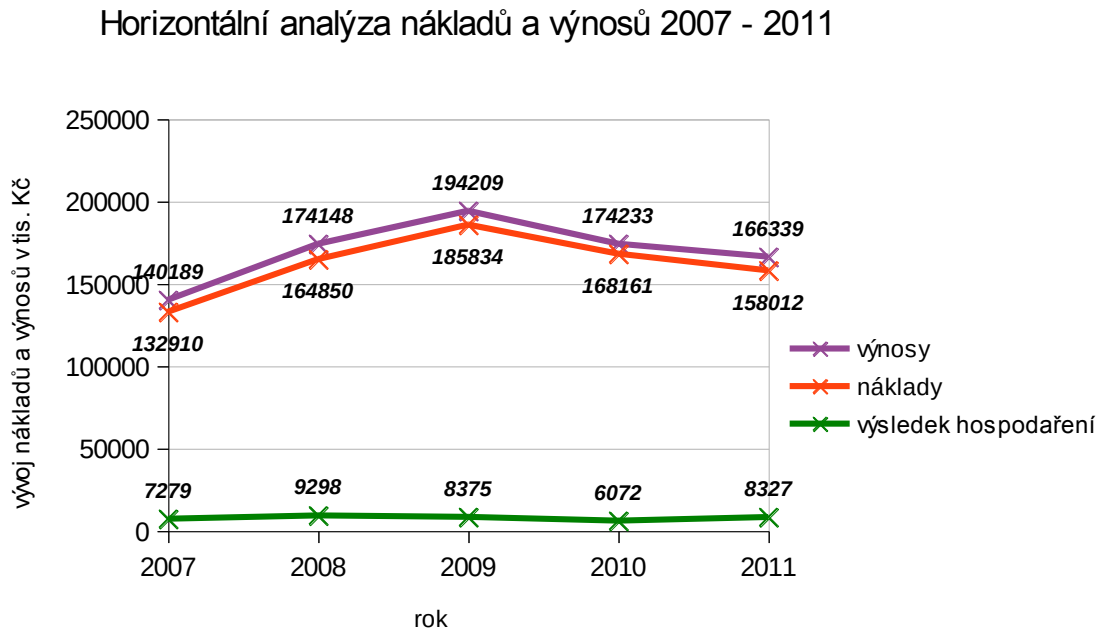
Též se zvýšil podíl financování aktiv z vlastních zdrojů, konkrétně o 59,2 %. Jde o zvýšení vlastního kapitálu z 11 043 Kč na 39 666 Kč., což pomohlo společnosti k posílení finanční stability podniku a snížení zadluženosti. Růst vlastního kapitálu je způsoben z části zvýšením výsledku hospodaření, za běžné účetní období z 7 279 Kč na 8 327 Kč, dále pak zejména načítání položky - nerozdělený zisk minulých let, který se

zvýšil o 23 737 Kč, vzrostl z 3 655 Kč na 27 392 Kč, což je hodnota 7,5 krát vyšší než původní.

5.9.3 Horizontální analýza výnosů a nákladů

Horizontální analýza výnosů a nákladů informuje o vývoji a změně výnosů a nákladů ve sledovaném období, zda společnost ve sledovaném období vykazuje kladný či záporný výsledek hospodaření, tj. zda společnost vykazuje zisk nebo ztrátu.

Graf 11: Horizontální analýza nákladů a výnosů 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Ve sledovaném období 2007 - 2011 hodnota nákladů i výnosů byla proměnlivá. Od roku 2007 do roku 2009 náklady i výnosy rostly a od roku 2009 do roku 2011 náklady a výnosy naopak klesaly. Nejvyšší náklady i výnosy společnost vykazovala v roce 2009, kdy náklady byly ve výši 158 834 Kč a výnosy 194 209 Kč. Výsledek hospodaření po celé sledované období je zisk. Průměrná výše zisku společnosti P s. r. o. je 7 870 Kč, kdy nejnižší zisk 6 072 Kč společnost vykazovala v roce 2010 a nejvyšší zisk 9 298 Kč byl společností vykazován v roce 2008.

Nejvyšší položkou nákladů jsou finanční prostředky vynaložené na prodané zboží, které se zvýšily o 4 630 Kč, jde o navýšení z 76 817 Kč na 81 447 Kč, což představuje zvýšení

o 6 %. U výnosů jsou nejvyšší položkou tržby za prodej zboží, které stouply z 135 740 Kč na 160 606 Kč. Jde o zvýšení o 24 866 Kč, tj. o 18,3 %.

5.10 Analýza poměrových ukazatelů

5.10.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity, tedy ukazatele platební schopnosti a solventnosti, měří schopnost společnosti uspokojit a vyrovnat své splatné závazky. Úspěšnost společnosti P s. r. o. není zajištěna pouhým faktem, že vykazuje za sledované období 2007 - 2011 zisk. Dluhy je nutné platit penězi, a to je ten důvod, proč se společnost musí starat, aby měla dostatek finančních prostředků k uspokojení požadavků svých věřitelů, dodavatelů. Pokud by společnost nebyla schopna dostát svých závazků, dostala by se do finanční tísně, platební neschopnosti, což by jí bránilo dále ve vykonávání své činnosti.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity za období 2007 - 2011

ukazatele likvidity	doporučená hodnota	výpočet	2007	2008	2009	2010	2011
běžná likvidita	1,5 - 2,5	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	2,28	2,10	2,45	2,60	3,44
rychlá likvidita	1 - 1,5	oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky	0,89	1,21	1,26	1,42	2,38
pohotová likvidita	0,5	finanční majetek / krátkodobé závazky	0,03	0,23	0,10	0,10	0,14

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Z výpočtů je patrné, že až na výjimky, společnost P s. r. o. nesplňuje hodnoty, kterých by měla dosahovat.

V případě **běžné likvidity** v letech 2007 až 2009 společnost vykazovala hodnoty v pásmu doporučených hodnot, i když se hodnoty blížily k vyšší hranici pásma. V roce 2010 a 2011 se hodnoty pohybovaly mimo doporučené pásmo. Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Čím je sledovaná hodnota vyšší, tím je větší riziko nezaplacení pohledávek společnosti. Největší riziko společnost vykazovala v roce 2011, kdy hodnota běžné likvidity byla příliš vysoká - 3,44. Vysoké hodnoty výsledků ukazují na velké množství finančních prostředků vázaných v oběžných aktivech,

kdy v případě společnosti je to vázanost finančních prostředků v krátkodobých pohledávkách. Společnost P s. r. o. má v pohledávkách vázáno 53 192 Kč.

V případě **rychlé likvidity** v letech 2008 až 2010 společnost vykazovala požadované úrovně rychlé likvidity. V roce 2007 byla hodnota rychlé likvidity nižší, pouze však o 0,11 bodu a v roce 2011 byla hodnota příliš vysoká. Rychlá likvidita lépe vyjadřuje okamžitou platební schopnost společnosti, jelikož jsou od celkových oběžných aktiv odečteny zásoby. Společnost nejvyšší hodnotu rychlé likvidity vykazovala opět v roce 2011, kdy byl limit překročen o 0,88 bodu. Vysoké hodnoty společnost vykazuje opět z důvodu vázanosti finančních prostředků v krátkodobých pohledávkách.

V případě **pohotové likvidity** společnost P s. r. o. nevykazovala ani v jednom roce doporučenou hodnotu, ani se k doporučené hodnotě nepřibližovala. V letech 2007 až 2011 byly vykazované hodnoty nižší než doporučená hodnota 0,5. Nejnižší hodnotu společnost vykazovala v roce 2007, důvodem jsou vysoké krátkodobé závazky - 23 370 Kč a nízký krátkodobý finanční majetek, pouze - 880 Kč.

5.10.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy, tj. jak společnost efektivně využívá své zdroje. Jedná se o ukazatel relativní vázanosti kapitálu na jednotlivých formách majetku. Má-li jich společnost více, než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady a tím i samozřejmě nízký zisk. Naopak má-li jich společnost málo, přichází tak zbytečně o tržby, které by mohla získat.

Tabulka 11: Ukazatele aktivity za období 2007 - 2011

ukazatele aktivity	výpočet	2007	2008	2009	2010	2011
obrat zásob	tržby / průměrná zásoba	4,20	6,95	6,09	5,89	6,18
průměrná doba inkasa	pohledávky / tržby/360	52,98	56,55	57,62	67,88	122,78
obrat stálých aktiv	tržby / stálá aktiva	9,09	7,60	6,52	5,53	7,70
obrat celkových aktiv	tržby / celková aktiva	1,97	2,11	2,01	1,77	1,51
obrat oběžných aktiv	tržby / oběžná aktiva	2,55	2,95	2,95	2,68	1,90

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Ukazatel obrat zásob udává počet obrátek zásob za sledované období - rok a sděluje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost (prodána) a znovu uskladněna. Přináší tedy přehled o úrovni likvidity těchto zásob. Zájem je na zvyšování počtu obrátek, tj. zkracování doby obratu, což obvykle vede ke zvyšování zisku, respektive k snižování potřebného kapitálu při dosahování stejného zisku. Obrat zásob společnosti P s. r. o. se v letech 2007 až 2011 zvýšil o 1,98 bodu.

Ukazatel průměrná doba inkasa ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek, tj. dobu, po kterou musí společnost P s. r. o. v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží a poskytnuté služby. Průměrná doba inkasa neboli průměrná doba splatnosti pohledávek by měla být, co nejkratší. SYNEK [25] uvádí standardní hodnotu 48 dní. Tento ukazatel je vhodné srovnat s platební podmínkou (dobou), kterou společnost uvádí na svých fakturách za prodej zboží. Společnost udává splatnost faktury: malým odběratelům do 15 dnů, velkoobchodům a obchodním řetězcům do 60 dnů, někdy i do 91 dnů. Společnost P s. r. o. v letech 2007 až 2011 vykazuje vysoké hodnoty doby inkasa, které se v průběhu sledovaného období stále zvyšují, což není pro společnost přijatelné. Důvodem je nastavení dlouhé doby splatnosti faktur společnosti, což má za následek zvyšování pohledávek, krátkodobých i dlouhodobých. V roce 2007 společnost P s. r. o. vykazovala celkové pohledávky ve výši 20 116 Kč, kdy krátkodobé pohledávky činily 13 254 Kč a dlouhodobé pohledávky činily 6 862 Kč. V roce 2011 společnost P s. r. o. vykazovala celkové pohledávky ve výši 55 103 Kč, kdy krátkodobé pohledávky činily 53 192 Kč a dlouhodobé pohledávky činily 1 911 Kč. Celkové pohledávky se tudíž zvýšily 2,74 krát. Společnost P s. r. o. musí dlouho čekat, než jí zákazníci proplatí faktury.

Obrat stálých aktiv je ukazatelem efektivnosti využívání budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků a ostatního dlouhodobého majetku. U obratu stálých aktiv se sleduje zvyšování obratu stálých aktiv. Pro tento ukazatel jsou důležité odpisy, které snižují hodnotu stálých aktiv a zvyšují tak jejich obrat. Hodnota obratu stálých aktiv je u společnosti P s. r. o. kolísavá. Stálá aktiva se v průběhu sledovaného období 2007 - 2011 zvýšila o 5 937 Kč, odpisy se zvýšily o 3 497 Kč a tržby se zvýšily o 24 873 Kč. Nejnižší hodnotu vykazovala společnost v roce 2010.

Obrat celkových aktiv měří obrat komplexně, protože zahrnuje všechny položky aktiv. Obrat celkových aktiv by měl přinejmenším dosahovat hodnoty 1. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím intenzivněji společnost využívá svá aktiva. V případě ukazatele obratu

celkových aktiv společnost P s. r. o. po celé sledované období vykazuje hodnoty vyšší než je doporučená hodnota 1, nicméně jde o hodnoty nízké. Průměrná vykazovaná hodnota společnosti je 1,874, ale optimální průměrná vykazovaná hodnota se doporučuje 5. U společnosti P s. r. o. ovlivňuje výši obratu aktiv vysoká hodnota oběžných aktiv. Oběžná aktiva společnosti od roku 2007 do roku 2011 vzrostla o 31 174 Kč.

Obrat oběžných aktiv je ukazatelem efektivnosti využívání krátkodobých aktiv, tj. řízení zásob, pohledávek a finančního majetku. U obratu oběžných aktiv se opět sleduje zvyšování vykazovaných hodnot. Čím vyšší je sledovaná hodnota, tím intenzivněji společnost využívá oběžná aktiva. I když společnost P s. r. o. po celou dobu vykazuje kladné hodnoty obratu oběžných aktiv, jsou to hodnoty nízké. Nejlepšího výsledku společnost dosahovala v letech 2008 a 2009. Hodnoty za sledované období 2007 - 2011 měly klesající charakter. Je to dáno zvyšováním pohledávek společnosti. Oběžná aktiva společnosti od roku 2007 do roku 2011 vzrostla o 31 174 Kč.

5.10.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém společnost užívá k financování dluh a posuzují finanční strukturu společnosti z dlouhodobého hlediska. Celkový dluh zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy. Při velké zadluženosti je společnost příliš zatížena splácením úvěrů a úroků a snadno by se tak opět mohla dostat do nepříznivé finanční situace. Čím vyšší je hodnota zadluženosti, tím vyšší je zadluženost podniku.

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti v letech 2007 - 2011

ukazatele zadluženosti	výpočet	2007	2008	2009	2010	2011
zadluženost (%)	$\frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}}$	83,82	75,95	68,54	64,58	62,48
úrokové krytí (%)	$\frac{\text{zisk}}{\text{placené úroky}}$	8,17	5,84	4,81	3,91	5,82

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

V případě **ukazatele zadluženosti** se sleduje co nejnižší hodnota. Ve sledovaném období se celková zadluženost podniku snižovala (83,82 - 62,48 %), její nejvyšší pokles byl zaznamenán v letech 2007 až 2009, v dalším období byl pokles pozvolnější. Důvodem snížení celkové zadluženosti je zvýšení položky nerozdělený zisk minulých let z 3 655 Kč

na 27 392 Kč. Ve větší míře se na zadluženosti podílejí krátkodobé cizí zdroje, konkrétně krátkodobé bankovní úvěry.

Ukazatel úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je společnost P s. r. o. schopna zaplatit dlužné úroky ze zisku vytvořeného podnikatelskou činností. Pokud je úrokové krytí rovno jedné, znamená to, že na zaplacení úroků je potřeba celého zisku a majiteli tak nezůstane žádný zisk. V případě ukazatele úrokového krytí přijatelné hodnoty jsou, pokud zisk kryje úroky minimálně 3krát až 6krát. Z provedené analýzy je zřejmé, že společnost v celém sledovaném období 2007 - 2011 se pohybovala v přijatelných hodnotách ukazatele. Nejlepšího výsledku společnost dosahovala v roce 2007, kdy hodnota úrokového krytí byla 8,17 %, což bylo díky nízké hodnotě nákladových úroků 890 Kč a vysoké hodnotě zisku 7 279 Kč. Nejhorší výsledek společnost vykazovala v roce 2010, kdy hodnota úrokového krytí byla pouze 3,91, tj. o málo vyšší než doporučená hodnota. V roce 2010 nákladové úroky činily 1 550 Kč a hodnota zisku byla 6 072 Kč.

5.10.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější ukazatele finanční analýzy, neboť nejlépe vystihují schopnost společnosti dosahovat co nejvyšších výnosů. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů společnosti a zhodnocení vložených prostředků. Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk společnosti, vyjadřují schopnost vytvářet nové zdroje a informují o efektu, který společnosti přináší vložený kapitál.

Tabulka 13: Ukazatele rentability v letech 2007 - 2011

ukazatel rentability	výpočet	2007	2008	2009	2010	2011
rentabilita tržeb	čistý zisk / tržby	5,32	5,51	4,37	3,54	5,15
rentabilita aktiv	čistý zisk / aktiva	10,51	11,66	8,83	6,29	7,81
rentabilita vlastního kapitálu	čistý zisk / vlastní kapitál	65,91	49,02	29,07	18,09	20,99

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Ukazatele rentability informují o výši výnosnosti vloženého kapitálu. U ukazatelů rentability se sleduje kladná, co nejvyšší hodnota.

Rentabilita tržeb dosahuje v celém sledovaném období kladné hodnoty, tj. společnost P s. r. o. vykazovala po celé sledované období zisk. Nejlepšího výsledku dosahovala společnost v roce 2008, kdy výnosnost rentability tržeb činila 5,51 %.

Rentabilita aktiv dosahuje opět v celém sledovaném období kladné hodnoty, což znamená, že společnost P s. r. o. dosahovala každoročního zisku a zhodnocovala svůj majetek. Nejvyšší hodnotu společnost vykazovala v roce 2008, kdy výnosnost činila 11,66 %.

Rentabilita vlastního kapitálu naznačuje poměrně vysokou výnosnost vloženého kapitálu. V roce 2007 společnost P s. r. o. vykazovala nejvyšší hodnotu, a to 65,91 %. Vysoké hodnoty rentability vlastního kapitálu ukazují, že vlastní kapitál je využíván efektivně.

5.11 Stanovení vizí společnosti

Společnost P s. r. o. si stanovila dvě základní vize.

První vizí společnosti P s. r. o. je: nabízet výrobky a zboží programů „Péče o zuby" a „Péče o tělo" v té nejvyšší kvalitě a v co nejširším portfoliu produktů. Proto se společnost snaží neustále rozšiřovat svou nabídku nejen o nové výrobky a zboží, ale též o výrobky a zboží nových značek.

Na počátku, tj. v roce 1997, společnost P s. r. o. nabízela svým zákazníkům 900 položek, v roce 2000 rozšířila počet nabízených položek již na 2130, v roce 2010 navýšila svou nabídku na 3864 položek a nyní společnost P s. r. o. nabízí svým zákazníkům 4568 položek. Společnost P s. r. o. chce samozřejmě nadále v tomto rozvoji pokračovat a naplňovat tak svou vizi.

Druhou následující vizí společnosti P s. r. o. je: rozšiřování své působnosti, nejen na území České republiky, ale též i v dalších zemích, ve kterých působí tj. na Slovensku a v Maďarsku.

V době vzniku společnosti P s. r. o. - v roce 1997, společnost na území České republiky provozovala pouze jednu prodejnu, teprve až v roce 2000 byla otevřena další prodejna a společnost provozovala prodejny dvě, v roce 2004 společnost provozovala již pět

prodejen, v roce 2006 se zvýšil počet provozovaných prodejen na sedm, v roce 2010 byly otevřeny další nové dvě prodejny a počet vzrostl na devět prodejen, v roce 2011 počet prodejen stoupl na jedenáct a v roce 2012 byl počet provozovaných prodejen dvanáct. V současné době společnost P s. r. o. provozuje třináct prodejen, kdy poslední prodejna byla otevřena dne 22. 3. 2013 v Praze, kde byla otevřela nová dostavba nákupního Centra Černý Most. Součástí tohoto nákupního centra je právě nová prodejna společnosti P s. r. o.

Společnosti P s. r. o. se opět daří naplňovat i tato vize a byla by ráda, kdyby mohla v tomto duchu dále pokračovat a rozšiřovat se, a to i v ostatních státech, kde působí - na Slovensku a v Maďarsku.

Pro lepší přehled rozšiřování působnosti společnosti P s. r. o. je růst počtu prodejen znázorněn i graficky.

Graf 12: Rozšiřování působnosti na území České republiky 1997 - 2013

Zdroj: vlastní zpracovaní: na základě poskytnutých informací společností P s. r. o.

Z výše uvedeného rozboru společnosti od jejího vzniku až do současnosti v oblasti rozšiřování portfolia a nabídky produktů programů „Péče o zuby“ i „Péče o tělo“ a rozboru vývoje působnosti společnosti P s. r. o. dále znázorněném též v grafu: Rozšiřování působnosti na území České republiky 1997 - 2013 lze uvést, že společnost P s. r. o. se maximálně snaží o naplňování svých vizí. Společnost chce samozřejmě dále do budoucna v tomto tempu pokračovat.

Společnost P s. r. o. má i mimo hlavní vize stanovené vize následující:

- dle požadavků zákazníků inovovat a rozšiřovat sortiment nabízeného zboží;
- hledat na českých a světových trzích „nové trendy“ a co nejrychleji je nabídnout zákazníkům;
- orientovat se podle požadavků odborníků, lékařů, stomatologů a jejich pacientů;
- navštěvovat odborné kongresy, sledovat mezinárodní odbornou literaturu a aplikovat nejnovější poznatky vědy a tržní trendy ve výběru a doporučení vhodných výrobků zákazníkům.

5.12 Formulace strategických cílů

Vrcholové strategické cíle společnosti jsou rozděleny do čtyř základních skupin, na cíle ekonomické, majetkové, na trhu a v oblasti lidských zdrojů.

Cíle ekonomické

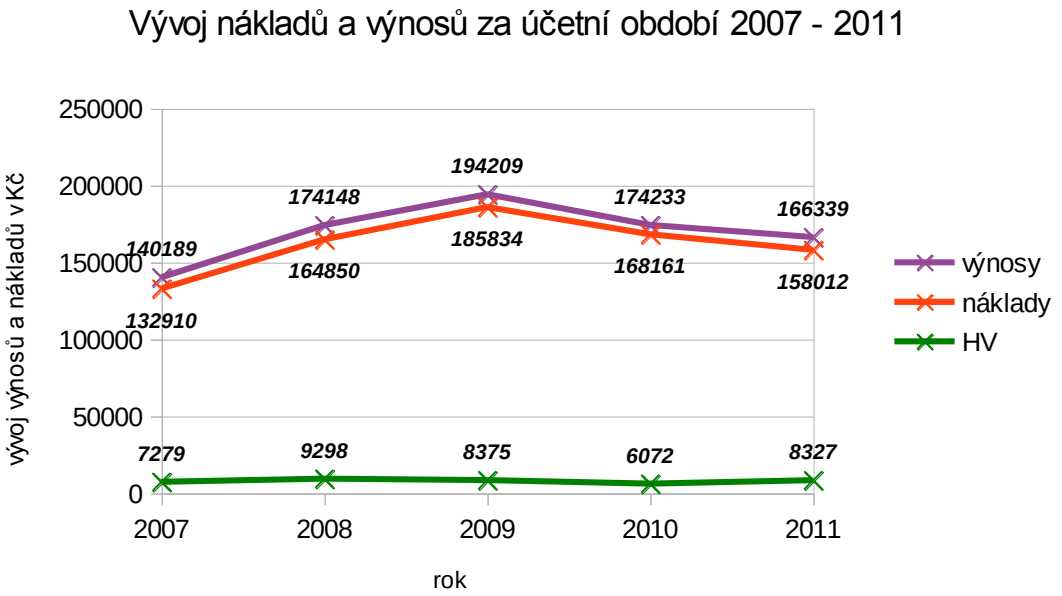
Ekonomickým cílem společnosti P s. r. o. je, dlouhodobá prosperita společnosti a zvyšování zisku a snižování celkové zadluženosti společnosti.

Tabulka 14: Vývoj výsledků hospodaření za období 2007 až 2011

sledované informace/rok	2007	2008	2009	2010	2011
výnosy	140 189	174 148	194 209	174 233	166 339
náklady	132 910	164 850	185 834	168 161	158 012
výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	7 279	9 298	8 375	6 072	8327

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Graf 13: Vývoj nákladů a výnosů za účetní období 2007 - 2011



vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Z tabulky 14: Vývoj výsledku hospodaření za období 2007 až 2011 společnosti P s. r. o. a následně z grafu 13: Vývoj nákladů a výnosů za účetní období 2007 - 2011 je zřejmé, že společnost P s. r. o. vykazuje za šetřené období stále zisk, a tudíž splňuje svoji základní vizi: dlouhodobou prosperitu. Nejlepšího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2008.

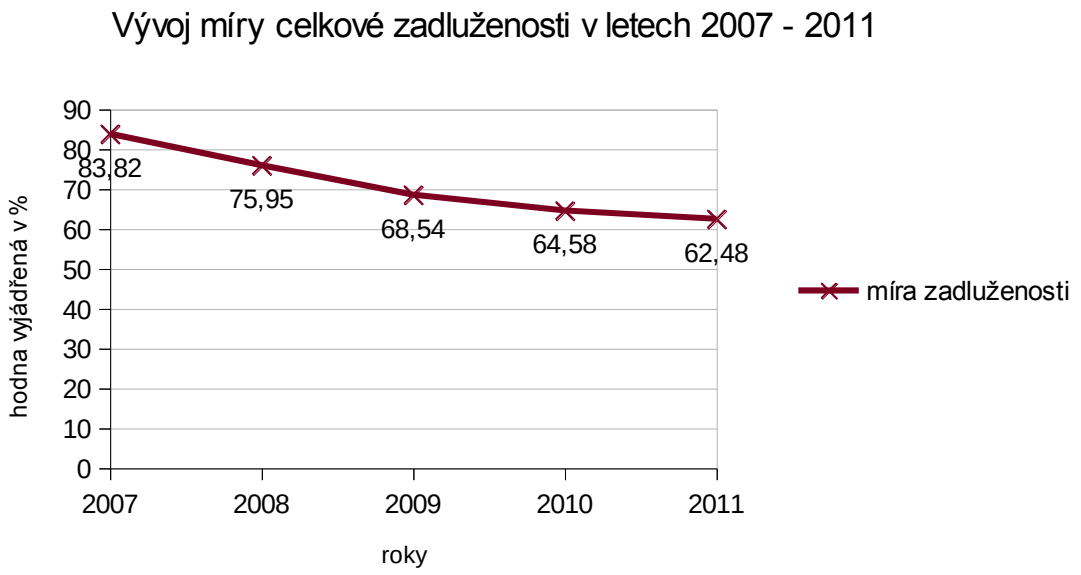
Společnost P s. r. o. chce v následujících letech 2013 až 2015 navýšit svůj výsledek hospodaření o 20 %, tj. zvýšení výsledku hospodaření na 10 000 Kč v roce 2015.

Tabulka 15: Vývoj míry celkové zadluženosti společnosti P s. r. o. 2007 - 2011

sledované informace/rok	2007	2008	2009	2010	2011
míra zadluženosti vyjádřená v %	83,82	75,95	68,54	64,58	62,48

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

Graf 14: Vývoj míry celkové zadluženosti v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti P s. r. o.

I zde, v případě druhého cíle: snižování celkové zadluženosti, je z provedené analýzy celkové zadluženosti společnosti P s. r. o., uvedené v tabulce 15: Vývoj míry celkové zadluženosti společnosti P s. r. o. 2007 - 2011 a dále znázorněné v grafu 14: Vývoj míry celkové zadluženosti v letech 2007 - 2011 zřejmé, že společnost je i v případě plnění druhého cíle úspěšná. Z toho vyplývá, že společnost plní strategii. Ve sledovaném období se celková zadluženost podniku snižovala, její nejvyšší pokles byl zaznamenán v letech 2007 až 2009, v dalším období byl pokles pozvolnější.

Cílem společnosti P s. r. o. je pro následující období v tomto tempu nepřetržitě pokračovat a zadluženost stále snižovat, kdy pro období 2013 až 2015 společnost předpokládá snížit celkovou zadluženost na 55 %.

Cíle majetkové

Majetkovým cílem společnosti je investovat vlastní a vypůjčené peněžní prostředky do vybudování a provozování nových prodejních míst. Společnost dne 22. 3. 2013 otevřela novou, již třináctou prodejnu na území České republiky. Tato prodejna byla otevřena v Praze. Strategie obsahuje rozšířit prodejní kapacity do roku 2015 o další 3 prodejny.

Tržní cíle

Oslovení a získání nových zákazníků u obou programů: „Péče o zuby“ i „Péče o tělo“. V programu „Péče o zuby“ se chce společnost zaměřit na získávání zákazníků jak v oblasti konečných spotřebitelů, tak též v oblasti odborných pracovníků - zubařů, dentistů a stomatologů, pro které zajišťuje nejen dodávání zboží, ale též odborné školení. Společnost chce zaměřit svou pozornost také na rozšíření dodávání zboží do nových lékáren. Cílem společnosti pro období 2013 - 2015 je udržení objemů prodeje minimálně na úrovni roku 2011, nejlépe tento objem prodejů pozvolna zvyšovat, minimálně o 5 % ročně.

Cíle v oblasti lidských zdrojů

V oblasti lidských zdrojů je pro období 2013 - 2015 hlavním cílem společnosti P s. r. o. i nadále zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců, zejména obsluhujících pracovníků, a to zajištěním neustálého odborného vzdělávání kurzy a školením, aby tito pracovníci mohli poskytovat v budoucnu více kvalifikovanější odborné poradenství.

5.13 Zhodnocení původní strategie

Společnost neměla vypracovanou strategii, pracuje s vizemi, a to jak v oblasti trhu, majetku, ekonomiky i lidských zdrojů. Záměrem společnosti je být prosperujícím subjektem, který svým podnikáním vytváří zisk a zabezpečuje kontinuitu podnikání a tím bude konkurenceschopný v proměnlivém prostředí trhu. Tato představa nebyla nikdy dopracována do konkrétních cílových stavů, kterých má být v budoucnosti dosaženo.

Společnost se snaží nejen udržet si stálé zákazníky, ale především získávat nové zákazníky prodejem zboží vysoké kvality, poskytováním odborných rad zákazníkům při prodeji proškolenými zaměstnanci, poskytováním služeb v oblasti školení a dalšího vzdělávání zubařů, dentistů, stomatologů a přispívat tak ke zdraví občanů v oblasti péče o zuby.

5.14 Návrh a výběr strategie

Společnost P s. r. o. se bude snažit nejen o zvýšení podílu na trhu, kde působí, ale též o získání podílu na nových trzích prostřednictvím vyhledávání nových příležitostí. Dále se bude společnost snažit o získání nových zákazníků, které chce oslovit nabídkou kvalitního zboží a služeb.

Jestliže se společnost P s. r. o. chce zaměřit na nové trhy a nové zákazníky, měla by využívat k dosažení svých cílů kombinaci tržně orientované strategie a strategie orientované na zákazníky. V obou případech je pro společnost důležitá kvalita a postavení jejích výrobků a služeb na trhu. **V případě tržně orientované strategie** podstatnou roli hrají faktory: stupeň známosti a image společnosti, nezaměnitelnost a jedinečnost nabízených výrobků a poskytovaných služeb a jejich užitek, který z nich má zákazník. Tržně orientovaná strategie je především založena na získávání podílu na trhu. V rámci tržně orientované strategie by společnost P s. r. o. měla k získání podílů na nových trzích zpracovat prvky „strategie diferenciace“ a „tržního koutu“, což může vést k dosažení významnější výhody. U strategie diferenciace společnost využije své výhody nabídkou speciálního zboží a služeb, odlišných od konkurence. U strategie tržního koutu společnost využije své výhody soustředění na trh s profesionálním zaměřením, tj. na určitý segment trhu. **V případě strategie orientované na zákazníky** podstatnou roli hrají faktory: poznání zákazníků a jejich potřeb, přání, preferencí a požadavků, předcházení možným stížnostem a naopak vše dělat pro spokojenost zákazníků. Strategie orientovaná na zákazníka je založena na získávání nových zákazníků. V rámci strategie orientované na zákazníky by společnost P s. r. o. měla využít k získání nových zákazníků přizpůsobování nabídky zboží a služeb zákazníkům.

5.15 Implementace nové strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené nové strategie. Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: vytvoření nových organizačních jednotek, změnu trhu a oslovení nových zákazníků, nábor nových pracovníků a jiné.

V případě společnosti P s. r. o., u tržně orientované strategie, pro získávání nových trhů bude oslovena obchodní manažerka. Implementace nové strategie bude záviset u **tržně orientované strategie** na:

- posilování a zvyšování image společnosti - společnost si svou image vybudovala na základě nabídky kvalitních produktů a zejména nabídky poradenství zákazníkům při prodeji; aby společnost mohla svou image dále užívat na trhu jako konkurenční výhodu a použít své image pro získání podílu na novém trhu, musí i nadále nabízet

zboží nejvyšší kvality a stále více dbát na zvyšování odbornosti svých zaměstnanců, a to prostřednictvím neustálého odborného školení,

- rozšiřování nabídky svých specifických produktů - i když společnost nabízí širokou škálu produktů - 4568 položek zboží (jde o součet nabídky zboží z obou programů „Péče o zuby“ a „Péče o tělo“), může stále svou nabídku inovovat a rozšiřovat, aby mohla získávat podíl na novém trhu,
- zvýšení soustředění na trh s profesním zaměřením - pro společnost to znamená oslovit nové zubaře, stomatology, dentisty a nabídnout jim své služby tj. profesionální školení.

U **strategie orientované na zákazníky**, pro získávání nových zákazníků, bude osloven manažer marketingového oddělení a PR. Implementace nové strategie bude záviset u **strategie orientované na zákazníky** na:

- získávání informací o zákaznících - jejich preferencí, hodnotách, přání, požadavků a životním stylu; tyto informace by mohla společnost získat prostřednictvím dotazníkového šetření; na základě zjištěných informacích by společnost mohla poté přizpůsobit svou nabídku zboží zákazníkům, kteří přizpůsobení svým požadavkům uvítají,
- získání nových zákazníků skrze doporučení stávajících zákazníků - společnost by mohla též přilákat nové zákazníky doporučením od stávajících spokojených zákazníků, kdy zvýšením své image, odbornosti pracovníků a šířky sortimentu budou stávající zákazníci více spokojeni a je známo, že spokojený zákazník se vždy rád „pochlubí“ svému okolí, že se o něj kvalitně pečuje,
- upevnění a zlepšení spolupráce s odbornými spotřebiteli - dentisty, zubaři, stomatology, kteří mohou svým pacientům produkty společnosti doporučit, anebo i přímo produkty společnosti pacientům nabízet,
- hledat nabídky produktů u nových výrobců a dodavatelů, a tím rozšířit svou dosavadní nabídku zboží, jak nových druhů zboží, tak nových značek zboží; tímto úkonem společnost může lépe uspokojit zvyšující se nároky zákazníků, a tím si tak udržet přízeň stálých zákazníků a oslovit zákazníky nové.

Všechny tyto aktivity vyžadují ochotu jednatelky a ostatních vedoucích pracovníků ve společnosti P s. r. o. přistoupit k novým změnám a vše učinit pro to, aby byla společnost v zavedení nové strategie úspěšná a splnila své cíle.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování analýzy podnikatelského prostředí a společnosti obchodující s předměty a přípravky pro zubní hygienu. Dílčím cílem bylo posoudit rozvojové možnosti podnikání v tomto oboru se zaměřením na krátkodobou i dlouhodobou prosperitu podnikání a případně upravit dosavadní strategii podniku. Řešená problematika se zabývá činnostmi ve společnosti v období let 2007 - 2011.

Většina společností působících na trhu si budují konkurenční výhodu založenou na struktuře a využití používaných zdrojů. Efektivně využívané zdroje jsou primárním faktorem výnosnosti společnosti.

Zjištěné výsledky: Analýzou zdrojů společnosti P s. r. o. byla zjištěna konkurenční výhoda zejména v oblasti nehmotných zdrojů, kdy společnost má zmapovaný trh, na kterém působí, tj. konkurenci na trhu a zná potřeby a přání zákazníků. Společnost posiluje konkurenční výhodu vlastnictvím patentů v programu „Péče o zuby“. Podstatným problémem společnosti je vykazování vysoké hodnoty pohledávek, způsobené dlouhou dobou splatností vystavených faktur za zboží a služby.

Návrh opatřeni: Společnost P s. r. o. musí věnovat zvýšenou pozornost skladně finančních zdrojů. Společnost vykazuje příliš vysoké pohledávky za odběr zboží a služeb. Celkové pohledávky se za sledované období zvýšily celkem o 20 116 Kč. Společnost by měla zkrátit dobu splatnosti svých faktur, zejména velkoobchodům a obchodním řetězcům takto: ze 60 dnů splatnosti na 50 dnů a z 91 dnů minimálně na 81 dnů, nejlépe 75 dnů.

Každá společnost musí usilovat o stále lepší postavení na trhu ve svém odvětví. Dobré postavení si zajistí pouze správným chodem společnosti a neustále se zvyšujícím výsledkem hospodaření. Z tohoto důvodu bylo pohlédnuto na společnost P s. r. o. z úhlu konkurenceschopnosti a byla provedena analýza trhu v ČR. Bylo provedeno několik zjištění z oblasti trhu dentální hygieny a nalezen výchozí předpoklad pro působení na současném konkurenčním trhu.

Zjištěné výsledky: Pro porovnání s jednotlivými konkurenčními silami byl použit Porterův model pěti sil. Několika srovnáními bylo zjištěno, že se společnost P s. r. o. jeví jako silný konkurent a pravděpodobně jí nehrozí do budoucna téměř žádná podnikatelská nebezpečí. Společnost P s. r. o. na trhu bojuje pouze s jediným konkurentem, společností

CURADEN Czech, s. r. o. Působení společnosti P s. r. o. na trhu dentální hygieny po dobu 16 let ji staví do pozice silného jedince, oproti společnosti CURADEN Czech, s. r. o., která na trhu působí 9 let. Jediné, co by společnost P s. r. o. mohlo do budoucna ovlivnit, je vstup nového konkurenta do odvětví či změna požadavků a přání zákazníků.

Návrh opatření: Společnost P s. r. o. musí častěji mapovat trh ve svém odvětví a častěji zpracovávat analýzu trhu, ze které se dozví potřebné a komplexní informace o trhu, tj. konkurentech, výrobců i zákazníků.

Pro společnosti je důležité specifické prostředí, ve kterém podnikají. Nejdůležitější však je identifikovat právě ty oblasti, jejichž změna by mohla mít výrazný dopad na činnost společností.

Zjištěné výsledky: Současný stav i budoucí vývoj vnějších faktorů není pro společnost P s. r. o. příliš ohrožující. Technologické, environmentální i legislativní prostředí společnost P s. r. o. neohrožuje. Sociokulturní prostředí působí na společnost celkově příznivě. Nejvíce společnost P s. r. o. ovlivňuje ekonomické a politicko-právní prostředí. V případě ekonomického prostředí se společnost P s. r. o. musí vypořádat s vysokou nezaměstnaností a vysokou inflací. Tyto dva ukazatele snižují koupěschopnost zákazníků, kteří kvůli těmto vlivům šetří své peníze, nebo dávají přednost levnějším výrobkům, tyto faktory ovšem společnost sama nedokáže ovlivnit. Pozitivní vliv na společnost má klesající daň z příjmů právnických osob. Ekonomická krize a nestabilita vlády opět nepříznivě ovlivňují činnost společnosti. I zde jde o společností neovlivnitelné faktory. Pozitivní vliv na společnost má vstup České republiky do Evropské unie, který usnadnil obchodování společnosti v rámci Evropské unie.

Návrh opatření: Společnost P s. r. o. musí sledovat dění kolem sebe, aby byla vždy včas informována o případných změnách. Aby se společnost P s. r. o. vyhnula případným nepříznivým dopadům způsobených častými změnami a ekonomickou krizí, měla by si vytvářet rezervy na platby svých závazků, aby se případným opožděným placením nedostala do platební neschopnosti. Dále by se společnost P s. r. o. měla zaměřit i na získání podílu na nových trzích prostřednictvím vyhledávání nových příležitostí.

Společnosti musí neustále usilovat nejen o zvyšování zisku, ale také o stabilní zázemí pro svoji činnost. To však spočívá v dobrém zajištění majetkové a kapitálové struktury jako předpokladu prosperity a kontinuity podnikání.

Zjištěné výsledky: Při ekonomickém pohledu se jeví společnost P s. r. o. jako stabilní. Ve sledovaném období 2007 - 2011 se společnost snažila postupem času stále zvyšovat svůj vlastní kapitál, který dále používala na nové investice v podobě rozšiřování prodejních míst.

Rozvaha ukazuje, že stále se zvyšující aktiva podniku jsou kryta převážně cizími zdroji, nicméně cizích zdrojů ubývá a jsou nahrazovány vlastními zdroji tvořenými především nerozděleným ziskem z minulých let.

Z výkazu zisku a ztráty je možné vyčíst kladný výsledek hospodaření - zisk. I když rok 2010 byl ovlivněn hospodářskou krizí, je patrné, že po poklesu zisku v roce 2010, oproti roku 2009, o 2 303 Kč se společnost dokázala se situací vyrovnat a zisk v roce 2011 se opět zvýšil, a to o 2 255 Kč, tj. téměř o stejnou hodnotu.

Návrh opatření: Společnost P s. r. o. by v případě používání kapitálu pro svoji činnost měla i nadále pokračovat ve snižování užívání cizích zdrojů, které tak společnost zadlužují a zvýšit používání k financování své činnosti vlastních zdrojů.

Na závěr uváděná analýza poměrových ukazatelů společnosti P s. r. o. poskytla důležité informace o celkové finanční situaci hospodaření společnosti. Ukázala, jak se jednotlivé ukazatele vyvíjely v letech 2007 - 2011.

Zjištěné výsledky: Ukazatele likvidity ukazují, že se společnost P s. r. o. většinou pohybuje nad hranicí obecně přijatelných hodnot. Toto by mohlo společnosti způsobit v budoucnu problémy se splatností závazků.

Ukazatele zadluženosti odhalily úvěrovou politiku společnosti P s. r. o. Společnost vykazuje po celé sledované období 2007 - 2011 vysokou zadluženost, nicméně hodnota zadluženosti klesá. Vysoká hodnota zadluženosti je dána používáním bankovních úvěrů, dlouhodobých i krátkodobých.

Z ukazatelů rentability bylo zjištěno, že užívání aktiv se mírně zvyšuje, zatímco rentabilita tržeb se po celé sledované období drží zhruba na stejné úrovni. Využívání vlastního kapitálu se stále zvyšuje.

Na závažný problém upozornily ukazatele aktivity, a to konkrétně průměrná doba inkasa pohledávek. I když výsledky tohoto ukazatele, až na rok 2011, odpovídají stanoveným platebním podmínkám společnosti P s. r. o., vykazuje tento ukazatel vysoké

hodnoty. Vzniká zde nebezpečí toho, že se dobrá finanční situace společnosti změní na špatnou.

Návrh opatření: Ukazatele likvidity společnosti P s. r. o. ukázaly vyšší hodnoty, než jsou obecně uváděné. Důležité je zaměřit se na zlepšení platební morálky dlužníků, a tím na rychlejší pohyb finančních zdrojů směrem do společnosti.

Ukazatele zadluženosti vykazují vysokou hodnotu. Společnost P s. r. o. musí snížit užívání cizího kapitálu, což by měla provést zvýšením splátek bankovních úvěrů.

Ukazatele rentability mají mít obecně rostoucí hodnoty. Až na rentabilitu tržeb, kde společnost vykazuje ve sledovaném období přibližně stejné hodnoty, společnost vykazuje rostoucí hodnoty. Důvodem vykazované přibližně stejné hodnoty rentability tržeb je kolísání tržeb za prodej zboží a služeb a též kolísání nákladů na pořízení zboží. Společnost by se měla pokusit o zvýšení svých tržeb.

U ukazatele aktivity - průměrné doby inkasa, je důvodem vykazované vysoké hodnoty stanovená dlouhá doba splatnosti faktur. Společnost P s. r. o. svým zákazníkům umožňuje splatnost faktury do 15 dnů, velkoobchodům a obchodním řetězcům pak prodlužuje dobu splatnosti na 60 až 91 dnů. Celkové pohledávky se za sledované období zvýšily o 20 116 Kč. Společnost by měla zkrátit dobu splatnosti svých faktur, zejména velkoobchodům a obchodním řetězcům takto: z 60 dnů splatnosti na 50 dnů a z 91 dnů minimálně na 81 dnů, nejlépe 75 dnů.

7 SUMMARY

Each company which wants to be successful has established its long-term objectives. In order to reach those objectives, the company needs to choose a proper strategy. The strategy shall help the company create a stable and strong background in the struggle at the competitive market. Therefore, various figures are no less important, namely economics and financial analysis of the company. For the purpose of the thesis a company trading in goods dental hygiene was chosen - P s. r. o.

The aim of this thesis was to prepare an analysis of the business environment and companies trading in goods and products for dental hygiene. The operational objective was to assess the development of business opportunities in this field, focusing on short-term and long-term prosperity of the business and possibly adjust the current business strategy. The issues addressed are concerned with the activities of the company during the period of 2007 - 2011. The thesis includes an analysis of resources, the analysis of the company position in the market using the five forces of the Porter model, the analysis of the specific environments in which they operate using STEPEL analysis, the analysis of the balance sheet and the profit and loss statement. Analyses showed that the company has mapped the market knows the needs and desires of customers and appear to be economically stable.

However, the company has shortcomings in financial management. Moreover, the company hadn´t developed a strategy, working with the visions, both in the market, property, economy and human resources. A few cost-saving measures were taken. The main corrective measures is to shorten the maturity of invoices, particularly wholesalers and retail chains as follows: 60 days from the due date to 50 days from 91 days at least 81 days, preferably 75 days. The corrective measures will reduce the value of the receivables, improve the company's liquidity and increase sales of the company and thus by extension profits. Another corrective measure is to reduce the use of foreign capital, which causes high indebtedness of the company. This should be done by increasing the repayment of bank loans. This corrective measures to strengthen financial stability of the company. The final corrective measure is the implementation of a new strategy. It is a combination of market-oriented strategy and customer oriented strategy. In both cases, it is for company important quality and position of its products and services in the market.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

[1] DAVID Fred R. Strategic Management: Concepts and Cases, 13th. ed. London: Prentice Hall, 2011, 704 s. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.

[2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034.

[3] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 9788024721491.

[4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha, Grada Publishing a. s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0

[5] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování: feasibility study, hodnocení ekonomické efektivnosti projektu, analýza a řízení rizika, flexibilita projektu a aplikace reálných opcí, tvorba investičního programu firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.

[6] HITT Michael A., IRELAND Duane R. and Robert E. HOSKISSON. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 9th. ed. South-Western Publishing Co. 2011, ISBN-13: 978-0-538-75309-8.

[7] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. Vyd. Praha: Garda Publishing, 2003, 200s. ISBN 8024704471

[8] CHAPMAN, CH., WARD, S. Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights I. 2nd. ed. New York: Wiley 2003. 408 s. ISBN 0-470-85355-7 – zkontrolovat

[9] CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 8024713896.

[10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie. 1. vyd. Praha: Garda, 2008, 269 s. ISBN 9788024726908

[11] JESTON, John and Johan NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. 2nd. ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, c2008, 469 s. ISBN 9780750686563.

[12] JOHNSON, Gerry and Kevan SCHOLES. Exploring corporate strategy. 4th ed. London: Prentice Hall, 1997, 873 s. ISBN 0135256356.

[13] JOHNSON, Gerry, SCHOLES Kevan and Richard WHITTINGTON. Exploring corporate strategy. 8th. ed. London: Prentice Hall, 2008, 664 s. ISBN 0273711911.

[14] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 8072262203.

[15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 8071794538

[16] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 9788024732213.

[17] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 8072266578.

[18] KROGAGER Erik and Jette LAURITZEN, Management Accounting, Financial Measurement and Planing - within a Financial and Marketing Perspective 2nd. ed. Ärhus: Academica, 2008, 223 s. ISBN 9788776755829.

[19] KUDERA, Jiří. Moderní teorie firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 167 s. ISBN 8071699543.

[20] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 9788024719115.

[21] PETŘÍK, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0

[22] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 8071793671

[23] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 296 s. ISBN 8024716674.

[24] SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení). Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 8085780933.

[25] SYNEK, Miloslav a kol.: Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

[26] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ: Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. C. H. Beck, Praha, 2010, 498 s. ISBN 9788074003363

[27] ŠMÍDA FILIP Strategie v podnikové praxi. První vydání Praha: Professional Publishing, 2003, 219s. ISBN 80-86419-41-X

[28] THOMPSON, J. L. with Frank MARTIN, Strategic Management: Awareness And Change 5th. ed. London: Thomson Learning, 2005, 837 s. ISBN 9781844800834.

[29] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU (Praha) - PEF, 2008, 240 s. ISBN 8021309229.

[30] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 9788024724096.

[31] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 8072610295.

[32] VODÁČEK Leo a Ol´ga VODÁČKOVÁ. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2005, 314 a, ISBN 8072610414.

[33] WHEELEN, Thomas L a David J HUNGER. Strategic management and business policy: concepts and cases. 11. ed., Pearson int. ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, c2008, xlvii, 405 s. ISBN 9780136068273.

Internetové zdroje

[1] http://www.google.cz/imgres?q=porter

[2] http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/aktual/ep-1

Účetní zdroje společnosti P s. r. o.

[1] Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2011

[2] Účetní závěrka r. 2010

[3] Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2009

[4] Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2008

[5] Zpráva auditora, účetní závěrka r. 2007

9 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Sumarizační tabulka SWOT analýzy …. 23

Tabulka 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 až 2012 …. 52

Tabulka 3: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2007 až 2012 …. 52

Tabulka 4: Sazby DPH v letech 2007 až 2012 53

Tabulka 5: Sazba daně z příjmů právnických osob v období 2007 až 2012 …. 54

Tabulka 6: Shrnutí STEPEL analýzy …. 57

Tabulka 7: Vyhodnocení SWOT analýzy …. 64

Tabulka 8: Rozvaha společnosti P s. r. o. …. 69

Tabulka 9: Výkaz zisků a ztráty ve zkráceném rozsahu společnosti P s. r. o. …. 70

Tabulka 10: Ukazatele likvidity za období 2007 - 2011 78

Tabulka 11: Ukazatele aktivity za období 2007 - 2011 …. 79

Tabulka 12: Ukazatele zadluženosti v letech 2007 - 2011 …. 81

Tabulka 13: Ukazatele rentability v letech 2007 - 2011 …. 82

Tabulka 14: Vývoj výsledků hospodaření za období 2007 až 2011 …. 85

Tabulka 15: Vývoj míry celkové zadluženosti společnosti P s. r. o. 2007 - 2011 …. 86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil …. 10

Obrázek 2: SWOT matice …. 22

Obrázek 3: Výsledná pozice společnosti P s. r. o. ve SWOT analýze …. 65

Seznam grafů

Graf 1: Počet obyvatel v ČR ….....51

Graf 2: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2007 - 2012 …..... 52

Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace v letech 2007 - 2012 …..... 53

Graf 4: Vývoj sazeb DPH v letech 2007 - 2012 …..... 54

Graf 5: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v období 2007 - 2012 …..... 55

Graf 6: Vertikální analýza aktiv období 2007 - 2011 …..... 72

Graf 7: Vertikální analýza pasiv za období 2007 - 2011 …..... 73

Graf 8: Vertikální analýza výnosů a nákladů 2007 - 2011 …..... 74

Graf 9: Horizontální analýza aktiv za období 2007 - 2011 …..... 75

Graf 10: Horizontální analýza pasiv za období 2007 - 2011 …..... 76

Graf 11: Horizontální analýza nákladů a výnosů 2007 - 2011 …..... 77

Graf 12: Rozšiřování působnosti na území České republiky 1997 - 2013 …..... 84

Graf 13: Vývoj nákladů a výnosů za účetní období 2007 - 2011 …..... 85

Graf 14: Vývoj míry celkové zadluženosti v letech 2007 - 2011 …..... 86

10 SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1 Faktory STEPEL analýzy

POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY	**EKONOMICKÉ FAKTORY**
✓ politická stabilita státu ✓ stabilita vlády ✓ integrační politika ✓ pracovní právo ✓ sociální programy pro občany ✓ filozofie a politika vzdělávání ✓ fiskální a monetární politika státu ✓ podpora/regulace zahraničního obchodu ✓ postoje vůči zahraničním společnostem ✓ velikost vládních rozpočtů ✓ úroveň státních dotací ✓ úroveň výdajů na obranu státu	✓ trend růstu/poklesu HDP; GDP ✓ hospodářské cykly ✓ úroková míra ✓ stabilita cen/cenové výkyvy ✓ inflace ✓ množství peněz v oběhu ✓ kupní síla obyvatelstva ✓ nezaměstnanost ✓ průměrná mzda ✓ spotřeba ✓ výška investic ✓ cena/dostupnost energie
SOCIÁLNÍ FAKTORY	**TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**
✓ demografické trendy populace ✓ mobilita ✓ porodnost ✓ věkové složení obyvatelstva ✓ průměrná délka života ✓ rasová rovnoprávnost ✓ rozdělení příjmů	✓ výše výdajů na výzkum a vývoj ✓ podpora vlády v oblasti výzkumu ✓ nové technologické aktivity ✓ obecná technologická úroveň ✓ nové objevy a vynálezy ✓ patentová ochrana ✓ rychlost technologického přenosu

✓ změny životního stylu ✓ úroveň vzdělání ✓ postoje k práci a volnému času ✓ postoje vůči kariéře ✓ postoje vůči podnikání ✓ charakteristika spotřeby ✓ životní hodnoty ✓ rodina/přátelé	✓ rychlost morálního zastarání ✓ nové komunikační technologie ✓ dostupnost Internetu ✓ telekomunikační infrastruktura
ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY	**LEGISLATIVNÍ FAKTORY**
✓ ochrana životního prostředí (tj. nakládání s odpady, recyklace odpadu, znečišťování ovzduší a poškození ozonové vrstvy, znečišťování vody, atd.) ✓ kontrola znečišťování životního prostředí ✓ kontrola spotřeby energie	✓ daňová politika/daňové zákony ✓ regulace outsourcingu ✓ ochrana spotřebitele ✓ legislativa státu ✓ antimonopolní zákony

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA 2 Hrozby a příležitosti - působící faktory

PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
• růst počet obyvatel tj. potencionálních zákazníků • obsluhovat další skupiny zákazníků • vstup na nové trhy či tržní segmenty • neexistence domácí/zahraniční konkurence • rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků • diverzifikace • možnost diferenciace od konkurentů • vertikální integrace • překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích • rychlejší růst trhu • pozitivní legislativní změny	• konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady • rostoucí prodeje substitučních výrobků • pomalý růst trhu • nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád • nákladné regulační požadavky • nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku • rostoucí síla odběratelů/dodavatelů • měnící se potřeby a vkus zákazníků • silné postavení klíčových konkurentů • silné postavení klíčových zákazníků • nemožnost diferenciace od konkurentů • nepříznivé demografické změny • nepříznivé legislativní normy • nemožnost exportu • nestabilita trhu • růst nezaměstnanosti

Zdroj: vlastní zpracovaní

PŘÍLOHA 3 Silné a slabé stránky - působící faktory

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• kvalitní výrobky • kvalifikovaná pracovní síla • pružná organizační struktura • kompetentnost v rozhodujících oblastech • adekvátní finanční zdroje • dobrá pověst u odběratelů • uznávaná vůdčí pozice na trhu • úspory z rozsahu • vlastní technologie • vysoká úroveň výzkumu a vývoje • nákladová výhoda • lepší reklamní kampaň • schopní řídící pracovníci podniku • tradice značky • dobře zajištění a fungující servis	• nekvalitní výrobky • nejasný strategický záměr • nevyužité/omezené výrobní kapacity • nedostatek manažerských dovedností a talentu • absence motivace v systému odměňování • nekompetentnost • vnitřní problémy v operativní sféře • zaostávání ve výzkumu a vývoji • slabá pozice na trhu • nedokonalá distribuční síť • podprůměrné marketingové schopnosti • neschopnost financovat potřebné změny ve strategii • vysoké náklady ve srovnání s konkurenty • vysoká zadluženost • špatná pověst podniku • velmi obtížná diferenciace od konkurenčních výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA 4 Podrobná SWOT matice

<table>
<tr><td>SWOT

MATICE</td><td>IN-TER-NÍ FAK-TO-RY</td><td>Silné stránky S
výčet silných stránek
…....
…....
…....</td><td>Slabé stránky W
výčet slabých stránek
…....
…....
…....</td></tr>
<tr><td>EXTERNÍ FAKTORY</td><td colspan="2" rowspan="2">PŘÍSTUP SO
jde o ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly
snaha využít všechny příležitosti a silné stránky
snaha o vedoucí či útočnou pozici</td><td rowspan="2">PŘÍSTUP WO
jde o pomalé posilování pozice
snaha o využití příležitostí z okolí
snaha o nalezení spolehlivého spojence
různé formy integrace</td></tr>
<tr><td>Příležitosti trhu O
výčet příležitostí
…....
…....
…....</td></tr>
<tr><td>Nebezpečí trhu T
výčet ohrožení
…....
…....
…....</td><td colspan="2">PŘÍSTUP ST
jde o využití silného postavení k blokování nebezpečí
snaha o oslabení konkurence
snaha o diversifikaci výrobního sortimentu
snaha o distribuční spojení</td><td>PŘÍSTUP WT
jde o boj o přežití
uvažování o kompromisech
spojení se silným podnikem i za cenu úpravy programu
v případě neúspěchu opuštění trhu</td></tr>
</table>

Zdroj: vlastní zpracovaní