

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh strategie organizace

Organization's strategy proposal

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

BRABEC

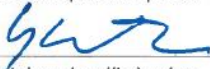

JAKUB

2019


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Brabec</u>	Jméno:	<u>Jakub</u>	Osobní číslo:	<u>460787</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Návrh strategie organizace</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Organization's strategy proposal</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je vypracování návrhu strategie ve vybrané společnosti. PŘÍNOS PRÁCE: Návrh strategie a doporučení, sloužící jako podklad pro rozvoj společnosti. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická východiska – strategie, nástroje strategické analýzy, tvorba strategie; 3. Praktická část – představení společnosti, externí a interní analýza společnosti, návrh strategie; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy. Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., Fakulta stavební, Katedra inženýrské informatiky</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>13. 12. 2018</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>2. 5. 2019</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2020</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>3.4.2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

BRABEC, Jakub. *Návrh strategie organizace*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Daliborovi Vytlačilovi, CSc. za profesionální přístup a užitečné rady. Rovněž děkuji zaměstnancům vybrané společnosti za ochotu spolupracovat a věnovaný čas.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vypracování návrhu strategie ve vybrané společnosti. První část práce tvoří teoretická východiska, ve kterých jsou vymezeny základní pojmy řešené problematiky a shrnuty poznatky strategického řízení. Ve druhé, praktické části jsou teoretické poznatky aplikovány pro užití v konkrétní společnosti. Návrh strategie vychází z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí. V závěru práce jsou navržena doporučení pro rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova

Strategie, analýza, strategická analýza, strategické řízení, poradenská společnost, konkurenceschopnost.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to formulate strategy proposal in selected company. The first part of the thesis is theoretical, which defines elementary concepts in discussed topic and summarizes strategic management knowledge. In the second, practical part there is theoretical knowledge applied to the use in a specific company. Strategy proposal is based on external and internal analysis. In the conclusion there are suggestions proposed for a company development and the increasing of competitiveness.

Key words

Strategy, analysis, strategic analysis, strategic management, consulting company, competitiveness.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska	10
1.1 Strategie a strategické řízení.....	10
1.2 Definice strategie	10
1.3 Strategické řízení.....	12
1.3.1 Fáze strategického řízení.....	13
1.4 Proces tvorby strategie	14
1.4.1 Definice poslání a vize	15
1.4.2 Stanovení strategických cílů	15
1.4.3 Strategická analýza.....	16
1.5 Analýza vnějšího prostředí	17
1.5.1 PEST analýza	18
1.5.2 Porterův model konkurenčních sil	19
1.5.3 Benchmarking.....	21
1.6 Analýza vnitřního prostředí	22
1.6.1 Finanční analýza	22
1.6.2 Analýza VRIO.....	23
1.6.3 Hodnotový řetězec.....	24
1.6.4 Model 7S.....	26
1.7 Sloučení analýz	27
1.7.1 SWOT analýza.....	27
1.7.2 Matice EFE.....	28
1.7.3 Matice IFE.....	29
1.7.4 Matice IE	29
1.7.5 SPACE analýza	30
1.8 Tvorba strategie.....	31
1.8.1 Generické strategie.....	31
1.9 Výběr strategie.....	34
1.10 Podpůrné nástroje realizace strategie.....	35
2 Praktická část.....	38

2.1	Představení vybraného podnikatelského subjektu	38
2.1.1	Produkty společnosti.....	39
2.1.2	Definování poslání a vize společnosti	41
2.1.3	Strategický cíl společnosti	42
2.2	Analýza vnějšího prostředí	42
2.2.1	PEST analýza	43
2.2.2	Porterův model pěti sil	62
2.2.3	Analýza konkurence.....	65
2.3	Analýza vnitřního prostředí	70
2.3.1	Finanční analýza	70
2.3.2	VRIO analýza	72
2.3.3	Hodnotový řetězec.....	72
2.4	Sloučení analýz	73
2.4.1	SWOT analýza.....	73
2.4.2	Matice IFE	75
2.4.3	Matice EFE.....	76
2.4.4	Matice IE	77
2.4.5	SPACE analýza	77
2.5	Návrh strategie a doporučení.....	79
	Závěr	82
	Seznam použité literatury	84
	Seznam obrázků	87
	Seznam tabulek	88
	Přílohy	89

Úvod

Vnější prostředí podniků je charakteristické svou proměnlivostí a dynamikou změn. Pokud si chtějí podniky udržet určitou konkurenceschopnost a chtějí být úspěšné, je nutné, aby na všechny nástrahy z vnějšího prostředí měly odpovídající reakce. Z tohoto hlediska je absence strategie, případně její nedostatečné zpracování, hlavní kámen úrazu.

Každý podnik by měl mít vypracovanou strategii tak, aby byl schopen nejen na změny prostředí pružně reagovat, ale i dané situace včas odhalovat a predikovat jejich budoucí vývoj. Jednotný a univerzální klíč pro tvorbu strategie neexistuje, v knižních publikacích zabývající se danou problematikou je ale řada doporučení a návodů, jak danou strategii navrhnout. Zároveň však platí, že každá strategie vytvořená pro daný podnik je specifická a unikátní.

Strategie není cílem, nýbrž pomyslná cesta k dosažení stanoveného cíle. Strategie představuje činnosti, které musí být pro splnění daného cíle splněny. Není proto náhodou, že tvorba strategie je považována za jeden z nejdůležitějších procesů řízení firmy.

Pro vypracování návrhu strategie, což je cílem této diplomové práce, je nezbytně nutné nejprve vydefinovat strategické směřování firmy, tedy její poslání, vizi a strategický cíl. Další fází při tvorbě návrhu strategie je provedení situační analýzy, která se zaměřuje na odhalení faktorů majících bezprostřední vliv na fungování a směřování firmy. Všechny informace z provedených analýz se následně zpracují za pomoci metod zaměřených pro návrh a formulaci strategie. Všechny tyto zmíněné části jsou vypracovány v praktické části této práce, kdy závěrem jsou uvedena doporučení, která slouží jako podklad pro rozvoj a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

1 Teoretická východiska

První část této diplomové práce představuje náhled do problematiky strategického řízení od obecných poznatků z oblasti managementu a strategie až po detailnější části v podobě popisu provedení strategické situační analýzy, procesu tvorby strategie a nastínění fáze výběru a implementace strategie.

1.1 Strategie a strategické řízení

Mezi první aktivity podnikatele patří vytvoření podnikatelského plánu a zajištění dostatečného množství zdrojů pro jeho financování a realizaci. Všechny tyto aktivity musí být současně ve vzájemném souladu s dlouhodobou strategií firmy. Právě stanovení strategie je zásadním úkolem pro podnikatele, neboť ta má zásadní vliv na budoucí postavení firmy na trhu. Od strategie se dále odvíjí další rozhodování, plánování a realizace dílčích cílů. Strategické cíle a samotná strategie jsou ve vztahu nadřazeném vůči všem aktivitám a útvarům firmy, slouží jako východiska pro jednotlivá oddělení (například marketingové, personální, obchodní), která při definici svých cílů a operativním plánování vychází ze strategie. Krátkodobé cíle těchto oddělení musí být rovněž ve vzájemném souladu s celkovými strategickými cíli firmy (Srpková, 2011, str. 160).

Srpková rovněž poukazuje na problematiku malých a středních firem, kde strategie často není zpracována v podobě písemného dokumentu, zaměstnanci s ní nejsou plně seznámeni a nemohou tak naplňovat roli dlouhodobého směřování firmy (2011, str. 160).

1.2 Definice strategie

Samotný pojem strategie se vyskytuje ve spojení s různými činnostmi a při rozdílných příležitostech. Původ slova vychází z řeckého výrazu „Strategia“, označující schopnost vojevůdce vést své vojsko, respektive dlouhodobě orientovaný plán činností zaměřený na dosažení předem definovaných cílů (Tyll, 2014, str. 1).

Porter (1996, str. 61) vystihuje strategii jako analytický proces, jehož cílem je nalézt pozici, kdy se firma může vyhnout konkurenčnímu boji. Zvládnout dokonale procesy a náklady není strategie, skutečná strategie znamená dělat jiné věci než konkurence nebo dělat věci jinak.

Jednoduchý a výstižný výklad strategie má Cokins (2009, str. 24), který ji vidí jako postup pro dosažení určených cílů. Existuje mnoho doporučení jak postupovat, Cokins doporučuje věnovat pozornost následujícím bodům: které produkty, které trhy a jak uspět.

Definice strategie prošla v čase svým vývojem, kdy byla ovlivňována poznatky z oblasti implementace strategií v podnicích. V dnešních publikacích je možné

setkání s tradiční definicí strategie, kdy je chápána jako dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku a postup jejich dosažení prostřednictvím jednotlivých operací a zdrojů. Moderní definice nahlíží na strategii jako připravenost podniku na budoucnost, kde je stanoven dlouhodobý cíl, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů potřebných pro naplnění daných cílů tak, aby přihlížela a reagovala na změny okolí. Kritici klasické definice považují tento přístup k tvorbě za takzvaný plánovací, který pouze předpokládá, že strategie je pouze výsledkem přání podniku dosáhnout stanovených cílů (Dedouchová, 2001, str. 2).

Zpochybnění základního předpokladu strategie, tedy že hlavním účelem je udržení konkurenční výhody, které zastává například Porter, přichází ze strany D' Aveniho.

D' Aveny nahlíží na strategii z jiné perspektivy, neboť ji chápe jako kreativní destrukci výhody konkurence (Ungson, 2008, str. 119).

Klasické definice firemní strategie zpochybňuje například svým příspěvkem ve Financial Times v roce 2006 tehdejší generální ředitel firmy Nokia, Olli-Pekka Kallasvu, který uvádí, že dnes již není možné pouze určit svou vizi, strategii a následně se pustit do její realizace. Firmy musí být připraveny denně, každý týden či měsíc svou strategii obnovovat (Doz, a další, 2011, str. 29).

S uvedeným tvrzením a požadavkem na určitou dynamiku strategie se dá rozhodně souhlasit zejména v odvětvích náročnějších na znalosti.

Strategii nelze chápat jako detailní návod činností, ale spíše jako stanovení směru, kterým se ubírat. Správná strategie odpovídá na otázku, jakým způsobem realizovat misi a vizi firmy. Požadavky, které má úspěšná strategie splňovat shrnuje Srpová do následujících bodů:

- orientace na budoucnost,
- využití konkurenční výhody firmy a její silné stránky,
- reakce na trendy v okolí,
- zohlednění firemní kultury (2011, str. 161).

Úspěšnou strategii lze na základě dalších publikací doplnit o další charakteristiky jako kontrolovatelnost, koncepčnost, pochopitelnost pro všechny zúčastněné. Strategie by měla rovněž podpořit rozhodování o alokaci zdrojů a podmiňovat růst hodnoty firmy. Naprostou nutností pro úspěšnost strategie a smysluplnost strategického řízení jako celku je splnění základního předpokladu tím, že se všichni zaměstnanci osobně ztotožní se stanovenými cíli a sdílí společné hodnoty (Fotr, a další, 2012 str. 31).

I přes existenci více náhledů na strategii jako takovou lze nalézt jejich společný znak, a to sice, že jde o dlouhodobé směřování. Vnímáním pojmu „dlouhodobost“ se zabývají Banghai, Coley a While ve své publikaci The Alchemy of Growth, kde člení budoucnost do tří horizontů: současné podnikání, nové zdroje zisku a budoucí možnosti. V prvním jmenovaném jde především o rozšíření a udržení současného

podnikání, podnik se v podstatě snaží o uchránění hlavního předmětu činnosti, případně o další rozvoj. Druhý horizont pojednává o plánování dalších rozvojových aktivit, pronikání na nové trhy, které pomáhají zvýšit zisky a diverzifikovat jejich zdroje. Poslední jmenovaný horizont řeší budoucí možnosti, jedná o potenciálních aktivitách, které mohou být realizovány, jejich výsledek je však nejistý (Tyll, 2014, str. 2).

1.3 Strategické řízení

Pod pojmem strategické řízení si lze představit soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které ovlivňují dlouhodobou výkonnost organizace. To zasahuje všechny manažerské funkce, tedy organizování, plánování, realizaci a kontrolu (Robbins, a další, 2004, str. 192).

Obrázek 1: Úrovně manažerského řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Košťan, 2002, str. 2)

Obrázek výše zobrazuje úrovně manažerského řízení a rozhodování. Postupem hierarchickou strukturou vzhůru se mění povaha řízení z operativního přes taktické až na strategické, přičemž každé úrovni odpovídá i náročnost činností, které řeší. Na operativní úrovni řízení se řeší především dobře strukturované problémy, strategické řízení se naopak zabývá špatně strukturovanými problémy a záležitostmi. Typickými činnostmi vrcholového managementu je tedy například formulování vize a strategické plánování (Košťan, 2002, str. 2).

Fotr a kolektiv (2017, str. 24) ve své publikaci doplňují popis úrovně řízení a typ managementu o informaci času, kdy naznačují, na jaký časový úsek se výstupy

jednotlivých úrovní řízení vztahují. Výstupy vrcholového managementu, který představuje strategickou úroveň řízení, se vztahují na horizont 2–5 let. Dosahováním strategických cílů v praxi se zabývá střední úroveň řízení, tedy taktická s plány v rozmezí měsíců až dvou let. Operativní řízení zabezpečuje provozní činnosti s plány v rámci týdnů až do jednoho roku.

V důsledku obecných vývojových trendů v podobě globalizace, ekologizace, informatizace, se každé firmě naskýtají nové příležitosti. Pro samotné uvědomění si těchto vývojových trendů a využití jejich příležitostí k dlouhodobému prospěchu je nezbytné uplatňovat vhodné strategické řízení (Srpková, 2011, str. 161).

Dedouchová mezi specifika strategického řízení zahrnuje:

- Výskyt špatně strukturovaných problémů, které mají řešení založeno na intuici.
- Výskyt obtížně předvídatelných situací.
- Častý původ informací z externích zdrojů.
- Cíle strategické povahy mají celopodnikovou platnost a význam.
- Dosažení cíle lze hodnotit s delším časovým odstupem (2001, str. 9).

1.3.1 Fáze strategického řízení

Autoři zabývající se problematikou strategického řízení jej definují do tří základních kroků. Stejný postup zastává i Jakubíková (2009, str. 17), neboť model strategického managementu shrnuje na formulaci strategie, implementaci strategie a hodnocení strategie. Fotr a kolektiv (2017, str. 27) poukazují na častý problém v přechodové fázi při implementaci formulované strategie do praxe a náročnost zohlednění vývoje podnikatelského prostředí na provedené prognózy. Z tohoto důvodu zpřesňují model strategického řízení rozšířením na čtyři fáze:

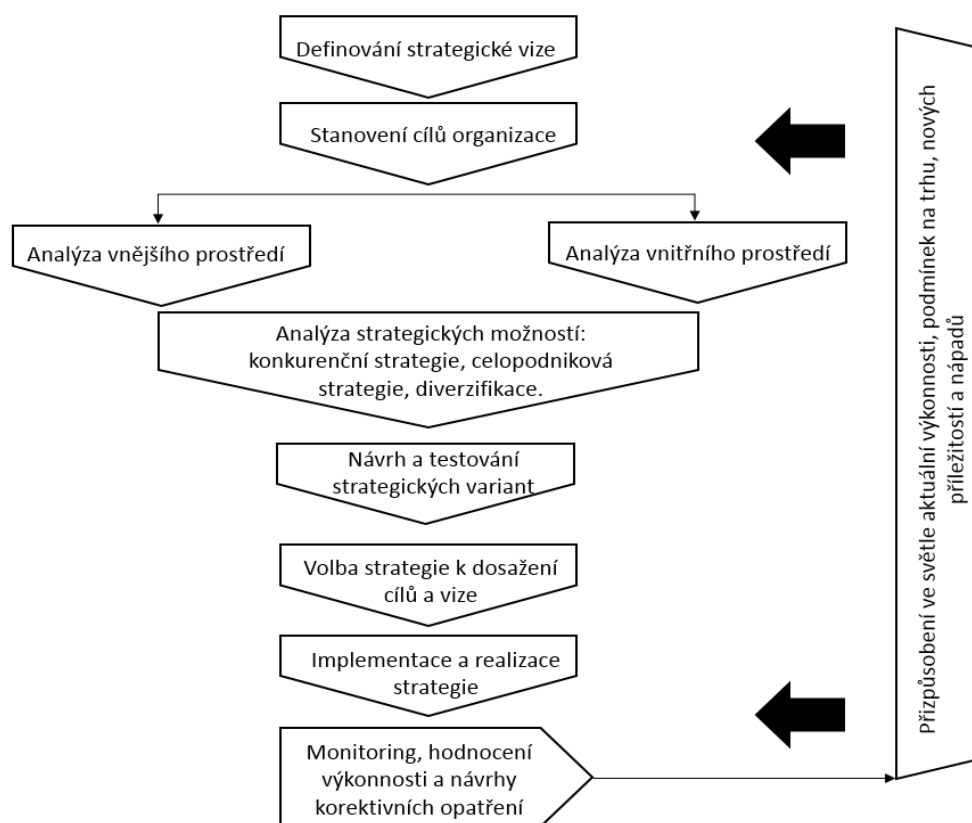
1. Formulace strategického záměru. Tato část obsahuje zpracování základních strategických východisek, tedy požadovaný cílový stav a postup k jeho dosažení. Základem je formulace poslání společnosti, vize, z čehož se následně vyvozují strategické cíle. Dalším krokem je tvorba scénářů odrážejících vývoj prostředí, analýza prostředí pro identifikaci faktorů ovlivňující strategický záměr. Finálním krokem této části je korekce původních předpokladů a vymezení strategického záměru.
2. Tvorba strategického plánu, kde se vymezují základní organizační a komunikační vazby, rozpracovávají investiční studie, stanovují funkční strategie pro naplnění strategického plánu. Dále v tomto kroku dochází k dekompozici dlouhodobých cílů na krátkodobé, které slouží jako východiska operativnímu řízení.
3. Implementace strategie je krok, ve kterém se využívá nástrojů operativního řízení (určení provozních plánů, koordinace průběhu provozních procesů, reporting). Alokuje se disponibilní zdroje, realizují se postupy vedoucí k naplnění cílů.
4. Hodnocení strategie se zabývá hodnocením výkonnosti strategie, korekcí procesů a vyhodnocením naplnění cílů. Hodnocení probíhá nejen v určitých

časových sekvencích operativního řízení, ale v celém průběhu strategického řízení (Fotr, a další, 2012 str. 28).

1.4 Proces tvorby strategie

Před vyhotovením podnikové strategie je na místě nejprve popsat samotný proces její tvorby.

Obrázek 2: Proces tvorby strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tyll, 2014, str. 4)

Uvedené schéma procesu tvorby strategie je pouze ilustrativní, neboť existují i více podrobná schémata s rozdělením jednotlivých kroků do dílčích etap. Schéma výše ale obsahuje logický sled všech potřebných kroků a zachovává si svůj obsah i posloupnost.

1.4.1 Definice poslání a vize

Poslání

Poslání neboli mise firmy je pomyslný kompas, který vymezuje základní směr působení společnosti. Určuje produkty, které firma produkuje, případně služby, jež firma nabízí. Napovídá, na které trhy se firma zaměřuje, případně jak spravuje své záležitosti. Původcem poslání je obvykle zakladatel společnosti, majitel nebo strategický management (Košťan, 2002, str. 19).

Každá organizace potřebuje mít definované své poslání – prohlášení o účelu své existence. Definované poslání pak nutí manažery přemýšlet o rozsahu nabízených výrobků a služeb (Robbins, 2004, str. 193).

Mise není určena pouze pro vedení firmy a jejím zaměstnancům, mise je určena pro mnohem širší okruh lidí, který může projevat určitý zájem o podnik.

Jirásek (2003, str. 90) v poslání spatřuje všeobecnou užitečnost, jelikož pomáhá k orientaci v situacích, na které není žádný pokyn nebo vnitřní předpis.

Kotler (2004, str. 124) trefně vystihuje poslání jako „neviditelnou ruku“, která usměrňuje pracovníky k samostatné a přitom i kolektivní práci pro realizaci hlavních cílů organizace.

Na obsah a formulaci poslání neexistuje žádný předpis, obvykle by mělo alespoň odpovídat na otázky ohledně odpovědnosti za produkci, vymezovat vztah k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, místní správě a občanským zájmům. V neposlední řadě napovídá o sdílených hodnotách a etice dané firmy.

Vize

V oblasti strategického managementu se pod pojmem vize rozumí: přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v určitém časovém horizontu. Vize obsahuje komponenty, které pomáhají stanovit strategické cíle podniku a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout (Fotr, a další, 2012 str. 34).

Správná vize dle Jakubíkové (2009, str. 19), odpovídá na otázku, jak bude vypadat podnik v budoucnosti. Vize by v sobě měla navíc obsahovat inovační náboj, který u všech zainteresovaných vytváří pozitivní pocity pro motivaci.

V rámci vize firma vyjadřuje, čeho chce dosáhnout, přičemž základními parametry jsou následující body:

- představitelná – jasně ukazuje žádoucí budoucí vývoj a tržní pozici firmy,
- žádoucí – obsah vize naplňuje očekávání stakeholderů,
- dosažitelná – zohledňuje schopnosti a zdroje firmy,
- specifická – zaměření se na konkrétní faktory úspěchu,
- flexibilní – umožňuje přizpůsobení na změny podmínek trhu,
- sdělitelná – jednoduchá na vysvětlení a komunikaci (Tyll, 2014, str. 6).

1.4.2 Stanovení strategických cílů

Strategický cíl je požadovaný stav v budoucnosti, jehož se má dosáhnout a který lze za pomoci kvalitativních nebo kvantitativních ukazatelů měřit. Hlavní cíle podniku

jsou realizovány prostřednictvím plnění cílů dílčích, kdy stupeň dosažení cílů je považováno jako hlavní kritérium hodnocení činnosti podniku (Keřkovský, 2002, str. 43).

Podnikové cíle jako takové lze členit na základě různých kritérií:

- Význam: vrcholové (primární), podřazené (dílčí).
- Rozsah: minimalistické, maximalistické.
- Časové hledisko: dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé, statické a dynamické, trvalé a přechodné.
- Vzájemný vztah: komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní.
- Obsah: výkonové (podíl na trhu, objem výroby, obrát, kapacita výroby); finanční (likvidita, vlastní kapitál, cizí kapitál, výše pohledávek); výsledkové (rentabilita, cash flow, zisk aj.); sociální (ochrana životního prostředí, tvoření pracovních příležitostí) (Jakubíková, 2009, str. 26).

Cíle by měly splňovat určitá kritéria, která shrnuje všeobecné pravidlo SMART. Toto pravidlo se postupem času modifikovalo, proto je dnes v literatuře běžně prezentované rozšíření na pravidlo SMARTER. Pod tímto pravidlem se skrývají počáteční písmena těchto požadovaných vlastností:

- Specific – specifický.
- Measurable – měřitelný.
- Achievable – dosažitelný.
- Result oriented – orientovaný na výsledek.
- Time framed – časově vymezený.
- Ethical – v souladu s etikou v podnikání.
- Resourced – zaměřený na zdroje (Fotr, a další, 2012 str. 37).

1.4.3 Strategická analýza

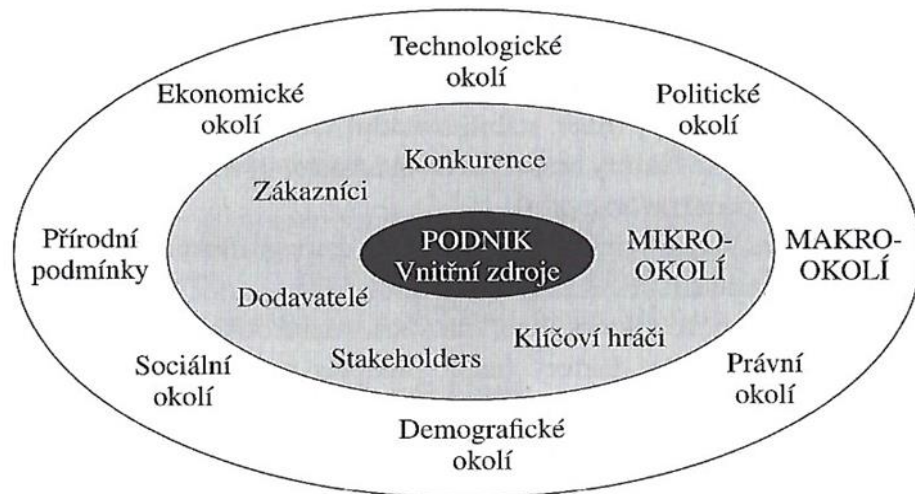
Výchozím bodem pro každou strategii je analýza předchozího a současného vývoje prostředí. Analýzy se provádějí vzhledem k prostředí, ve kterém organizace působí a rovněž směrem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace (Veber, 2009, str. 86).

Každý podnik se vyskytuje v určitém prostředí, kde je vystaven vlivům působícím různou intenzitou. Pro každý podnik je nezbytně nutné zabývat se tímto působením tak, aby byl schopen analyzovat své postavení, předvídat změny v prostředí a dokázal včas na tyto změny reagovat (Jakubíková, 2009, str. 29).

Fotr (2012 str. 38) uvádí, že analýza prostředí, tzv. situační analýza je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer učinit. Znalost podnikatelského prostředí své firmy je důležitá z důvodu toho, aby:

- firma znala pozici v prostředí, v němž působí,
- efektivně reagovala na neustálé změny,
- byla schopna posoudit potenciál svého dalšího vývoje,
- předvíдалa chování zákazníků a konkurence,
- identifikovala rizika relevantní ke svému strategickému záměru (Fotr, a další, 2012 str. 38).

Obrázek 3: Okolí podniku



Zdroj: (Tyll, 2014, str. 11)

Situační analýza je všeobecnou metodou, prostřednictvím které se zkoumají jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém firma působí a ovlivňuje její činnosti. Zabývá se rovněž i zkoumáním vnitřního prostředí, tedy například kvalitou managementu a personálního zajištění, finanční situací, strategií, organizační kulturou, umístěním, historií a image firmy. Většina autorů používá po vzoru Kotlera a Armstronga členění na vnější a vnitřní prostředí. Ve vnějším prostředí se ale dále často pracuje s dalším rozdělením na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí představuje okolnosti, které firma svým působením nemůže ovlivnit nebo jen velmi těžko. Jako mezoprostředí lze chápat odvětví, ve kterém firma podniká, tedy okolnosti a situace, které může firma svými aktivitami ovlivňovat. Dalším pojemem figurující v názvosloví situační analýzy je mikroprostředí, označující vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2009, str. 98).

1.5 Analýza vnějšího prostředí

Jak již bylo řečeno, pro tvorbu každé strategie je nezbytná strategická situační analýza, která se skládá z analýzy vnější a vnitřního prostředí firmy. Pro uvedení do problematiky zmiňovaných analýz a popis dílčích metod, je pro zachování přehlednosti věnován samostatný oddíl.

Analýza vnějšího okolí rozebírá faktory, které ovlivňují a v budoucnu by pravděpodobně ovlivňovaly firmu a její strategické postavení. Technologický vývoj a rozvoj techniky jako takové zapříčinily zvýšení významu okolí pro jednotlivé podniky. Okolí vymezuje hranice strategického prostoru a přináší nové strategické příležitosti (Keřkovský, 2002, str. 35).

1.5.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na faktory tvořící vnější okolí podniku, blíže specifikované jako makrookolí, které je tvořeno sociálními a demografickými faktory, technologickými faktory, ekonomickými, politickými a legislativními (Sedláčková, 2006, str. 16).

Název analýzy je odvozen od čtyř oblastí vnějšího prostředí, kterými se zabývá a tvoří základ pro tuto analýzu. Model bývá rozšiřován o další oblasti zkoumání, proto je možné narazit na různé variace v názvech této analýzy, například název SLEPT, označující rozšíření o legislativní oblast. Legislativní oblast je mnohdy připojena k politické, tak jak je tomu i v této práci.

Politické a legislativní faktory zahrnují národní a zahraniční politickou situaci, její stabilitu, členství v Evropské unii. Faktory tohoto charakteru představují pro podnik ohrožení ale i možné příležitosti. Politická omezení se mohou projevovat formou daňových zákonů, cenové politiky a záležitostmi v oblasti ochrany životního prostředí. Samotná existence zákonů, nařízení a právních norem vytyčuje základní podnikatelský prostor, významně v něm ovlivňuje rozhodování a tím i budoucnost podniku (Sedláčková, 2006, str. 18).

Ekonomické faktory pramení ze základních tendencí ekonomického rozvoje, charakteristického stavem ekonomiky. Rozhodování podniku je silně ovlivněno makroekonomickými trendy, kde se sledují indikátory v podobě míry inflace, ekonomického růstu, směnného kurzu, daňové politiky. Ekonomický růst s sebou přináší růst spotřeby a s ní spojené zvýšení příležitostí na trhu. Dopady těchto faktorů se podrobněji věnuje finanční analýza. Vývoj zmiňovaných ukazatelů představuje pro podnik příležitosti, jako příklad lze uvést využití nízké úrokové míry k investiční činnosti (Sedláčková, 2006, str. 18).

Sociální faktory jsou spojovány s nákupním chováním spotřebitelů, spotřebními zvyky, kulturními hodnotami, vnímáním ostatních firem, uspořádáním společnosti a jejích tříd. Dále se sleduje ekonomické zázemí spotřebitelů, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel (Jakubíková, 2009, str. 100).

Technologické faktory neboli inovační, představují trendy v oblasti výzkumu a vývoji. Sledují se technologické změny v oblasti výrobní, dopravní, komunikační, sociální či oblasti skladovacích technologií. Změny v technologickém prostředí představují pro podniky zdroje technologického pokroku, který jim napomáhá k dosahování lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti (Jakubíková, 2009, str. 101).

Faktory vystupující v jednotlivých oblastech shrnují Košťan a Šuleř (2002, str. 38) do následujícího seznamu:

Sociální

- demografické trendy,
- rozdělení příjmů,
- úroveň vzdělání,
- charakteristika spotřeby,
- životní styl,
- postoje k práci.

Technologické

- výše výdajů na výzkum,
- podpora vlády v oblasti výzkumu,
- nové technologické aktivity a jejich priorita,
- obecná technologická úroveň,
- nové objevy a vynálezy,
- rychlost technologického zastarání.

Ekonomické

- trend HDP,
- úroková míra,
- množství peněz v oběhu,
- inflace,
- spotřeba,
- množství investic,
- nezaměstnanost.

Politické a legislativní

- legislativa,
- pracovní právo,
- politická stabilita,
- daňová politika,
- integrační politika,
- podpora zahraničního obchodu,
- ochrana životního prostředí.

Cílem analýzy makroprostředí je vydefinovat a posléze vybrat pouze ty faktory, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při provádění této analýzy je nezbytně nutné věnovat úsilí identifikaci budoucího vývoje a možných dopadů na podnik (Jakubíková, 2009, str. 101).

1.5.2 Porterův model konkurenčních sil

Model konkurenčních sil M. E. Portera není řazen přímo mezi metody strategického managementu, nýbrž je to spíše vývojová tendence v této oblasti řešící otázku konkurence. Na základě této metody lze výstižně popsat aktuální situaci na daném trhu. Aby byl podnik dlouhodobě schopný generovat zisk, měl by dle původních

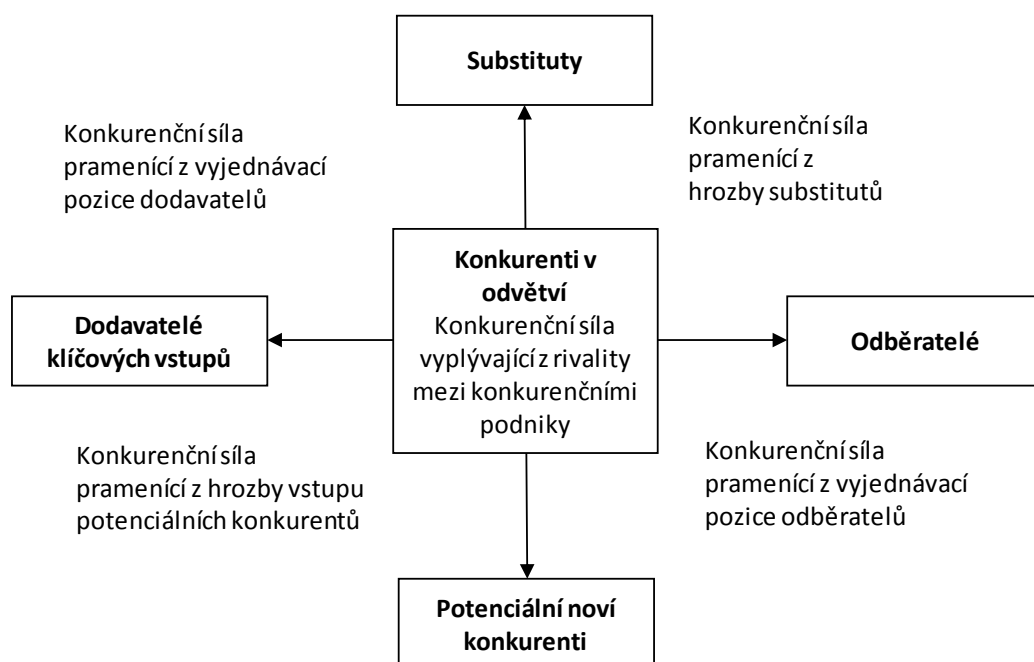
myšlenek Portera směřovat své úsilí na trhy s nízkou konkurencí (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 62).

Při analýze samotného odvětví se sledují základní charakteristiky jako velikost trhu, fáze životního cyklu, kapitálové nároky, vstupní a výstupní bariéry, struktura odvětví. Situace v každém odvětví se neustále mění, proto je zapotřebí vytipovat nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad a vytvořit odpovídající strategii, která na ně reaguje. Výstižně analýzu odvětví shrnuje Hamel, jenž říká, že se nelze nikdy domnívat, že se firma nachází ve stagnujícím oboru, neboť takové neexistují, existují pouze stagnující manažeři (Jakubíková, 2009, str. 102).

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, určující chování konkurentů následovně:

- konkurenti v odvětví,
- potenciální nově vstupující firmy,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- substituční výrobky (Košťan, 2002, str. 42).

Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláčková, 2006, str. 48)

Zisk v odvětví je ovlivňován právě těmito silami. Účelem konkurenční strategie tak je obrana proti působení těchto vlivů, případně jejich využití k vlastnímu prospěchu. Tento model je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí firmy a hrozeb ze strany konkurence (Košťan, 2002, str. 42).

Analýzy mikrookolí a přístup k nim se neustále zpřesňuje a vyvíjí. Porterův model pěti sil proto modifikuje Andrew S. Grove, který v něm definuje strategický inflexní bod. K již dříve určeným pěti silám přidává šestou, kterou nazývá sílu tzv. komplementářů. Ta představuje podniky, jejichž podnikání je určitým způsobem závislé na podnikání jiného a naopak. Příkladem může být softwarový podnik (komplementáři) k výrobcí podniků. Dle teorie Grovea mají všechny podniky vystupující jako komplementáři stejné cíle, a sice působení vlivu nových technologií, nových přístupů, které mohou zapříčinit změnu dosavadních zvyklostí v podnikání. V důsledku zásadní změny dochází ke změně struktury trhu z pohledu technologie, dodavatelů, zákazníků, konkurence, legislativních úprav. Na takto zásadní změnu musí pak podnik reagovat jiným způsobem podnikání, který Grove znázorňuje jako rostoucí část křivky úspěšnosti podniku od bodu, který se nazývá strategický inflexní bod (Dedouchová, 2001, str. 24).

1.5.3 Benchmarking

V oxfordském slovníku byznysu je benchmarking definován jako standard pro srovnávací měření. Užívá se převážně pro určování nejlepších praktik ve vztahu k produktům a procesům v podnicích, mezi podniky nebo v odvětví. Výklad dále pokračuje a upřesňuje, že hlavním zaměřením je porovnání s přímými konkurenty (Jirásek, 2003, str. 102).

Poněkud stručněji a výstižněji definuje benchmarking Donelly a kolektiv (1997, str. 44) neboť uvádí, že benchmarking je vyhledávání nejlepších způsobů a praktik jinde.

Pro zjištění, jakou konkurenční pozici na trhu firma zastává, je vhodné uskutečňovat systematické porovnávání produktů, procesů, cen, dosahovaných výsledků, efektivnosti realizace určité služby, metod či marketingových aktivit vůči konkurenci. Tato metoda je kombinovatelná se všemi dříve popsány metodami. Některá data od konkurenčních subjektů, vstupující do porovnání nemusí být volně dostupná, proto se firma musí spolehnout na odhady a sekundární data. V praxi je možné setkání s mnoha druhy benchmarkingu. K těm nejčastěji používaným patří ten, dělený dle cílové skupiny, se kterou podnik porovnáváme, tedy konkurenční benchmarking a benchmarking zaměřený na nejlepší praktiky. První jmenovaný porovnává předem stanovené parametry v rámci odvětví, ve kterém firma působí. Druhý jmenovaný způsob, též znám jako best in class, porovnává výkony mimo odvětví působnosti podniku (Tyll, 2014, str. 45).

Metoda benchmarkingu nemusí být vždy nutně použita pro srovnání s externími subjekty. Benchmarking se neomezuje pouze na rámec daného odvětví či tržní

segment, lze ho aplikovat interně, tedy porovnávat jednotlivá oddělení v rámci jedné společnosti (Jakubíková, 2009, str. 153).

Mnoho diskutovaná otázka, zda má smysl poměrování se s nejlepšími podniky, když je jasné, že podnik nemá dostatečné zdroje, aby se stal lídrem ve svém oboru, má jednoduchou odpověď. Smyslem benchmarkingu totiž není vyhledání strategie, jak se stát jedničkou na svém trhu, (i když takovéto ambice mohou podniky světové třídy mít), ale spíše, jak se nejlepším vyrovnat, poučit se od nich a zjednodušit si svou cestu. Hrozbou benchmarkingu může být sledování pouze největších konkurentů a jejich nápodoba, čímž může být ohrožen vlastní rozvoj. Nápodoba by měla sloužit především jako komponenta vlastního rozvoje, v opačném případě se podnik odsuzuje do role druhořadosti (Jirásek, 2003, str. 106).

1.6 Analýza vnitřního prostředí

1.6.1 Finanční analýza

Zásadní a dlouhodobé rozhodnutí finančního či nefinančního charakteru si vždy vyžaduje zmapování dosavadní činnosti podniku a toho, jak se činnost projevuje na finanční výkonnosti. Právě k těmto účelům slouží finanční analýza. Finanční analýza nesleduje pouze momentální stav, ale i vývojové tendence v čase, porovnání s konkurencí. Uživateli výstupů finanční analýzy jsou všechny osoby zainteresované na chodu podniku, jde tedy zejména o vlastníky, investory, banky a věřitele, stát a orgány státní správy, zákazníky, dodavatele, zaměstnance. Základními informačními zdroji pro finanční analýzu je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow. Finanční analýza využívá několika základních technik. První z nich je horizontální a vertikální analýza základních účetních výkazů. Druhou technikou je poměrová analýza, zaměřující se na ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a produktivity (Scholleová, 2017, str. 164).

Ukazatele rentability jsou měřítkem pro schopnost podniku dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu. Poměří výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností ke zvolené srovnávací základně.

- Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje, jaký efekt přísluší na jednotku investovaného majetku. Výpočet vychází ze zisku před odečtením úroků a daní (EBIT).
$$ROA = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce vlastního kapitálu. Udává, kolik zisku přísluší na jednu korunu investovanou vlastníkem společnosti. Ukazatel rentability vlastního kapitálu vychází ze zisku po zdanění, tedy čistého zisku (EAT).
$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$
- Rentabilita tržeb (ROS) měří, kolik korun zisku je tvořeno z jedné koruny tržeb.
$$ROS = \text{EAT} / \text{tržby}$$
 (Scholleová, 2017, str. 177).

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, zda má přebytečné kapacity či naopak nedostatek produktivních aktiv. Pokud má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají tak zbytečné náklady, což se projevuje na zisku. Pokud má naopak aktiv málo, přichází tím o tržby. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv (celková aktiva, zásoby, pohledávky). V případě ukazatelů aktivity lze počítat počet obrátů nebo dobu obrátu (Synek, 2011, str. 43).

Ukazatele zadluženosti v první řadě poměřují výši vlastních a cizích zdrojů, zabývají se ale i schopností podniku hradit náklady na dluh.

- Celková zadluženost při svém výpočtu vychází z rozvahy a určuje rozsah, ve kterém jsou dluhy financovány aktivy.
Celková zadluženost = celkové dluhy / celková aktiva
- Ukazatel úrokového krytí vychází z výsledovky, stanovuje se jako poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladům na cizí kapitál.
Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky (Scholleová, 2017, str. 183).

Ukazatele likvidity dle výkladu Synka (2011, str. 46) vyjadřují schopnost podniku uspokojit své závazky, tedy schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky za účelem krytí včas splatné závazky.

- Běžná likvidita signalizuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele v případě proměny veškerých aktiv na peníze. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se pohybují v rozmezí 1,8 – 2,5.
Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Pohotová likvidita lépe vystihuje okamžitou platební schopnost, neboť zpřísňuje likviditu běžnou. Doporučená hodnota se nachází v intervalu 1 – 1,5.
Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
- Okamžitá likvidita se označuje také jako hotovostní poměr. Určuje se jako poměr finančního majetku a krátkodobých závazků. Finanční majetek zahrnuje peněžní prostředky v pokladně i na účtu a další krátkodobé cenné papíry. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5.
Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky (Scholleová, 2017, str. 179).

1.6.2 Analýza VRIO

Jednou z dalších využívaných metod pro zhodnocení vnitřního prostředí, je VRIO metoda. Tato metoda hodnotí konkurenční potenciál firmy na základě toho, jak se daří firmě obstarávat zdroje a zda tyto zdroje splňují čtyři klíčová kritéria:

- Value – přináší hodnotu. Zdroj se dá považovat za hodnotný, pokud při vynaložení přiměřených nákladů dokáže tvořit hodnotu jak pro firmu, tak pro zákazníka. Pomáhá zdroj využít příležitosti a neutralizovat hrozby?

- Rareness – jsou jedinečné. Pokud by většina konkurence disponovala stejně hodnotnými zdroji a rovněž je využívala, neexistoval by tak prostor pro získání konkurenční výhody. Pouze vzácnost zdroje firmě užitkem nepřináší, pokud nevytváří hodnotu zákazníkovi, který je za ni ochoten zaplatit.
- Inimitability – nenapodobitelnost zdroje. Pokud je zdroj lehce napodobitelný, je vysoce pravděpodobné, že se konkurenci podaří daný zdroj napodobit, čímž dojde ke ztrátě konkurenční výhody. Zdroj je hůře napodobitelný, pokud je vzájemně provázán s jinými, je součástí složitějšího celku, je chráněn autorskými právy, proces napodobení je pro konkurenci příliš časově náročný.
- Organization – schopnost firmy zdroj využít. Existuje mnoho faktorů organizační struktury přispívajících k efektivnímu využívání zdrojů. Může se jednat o reporting, systém odměňování, motivace, komunikaci uvnitř firmy nebo firemní kulturu (Tyll, 2014, str. 31).

Tyll (2014, str. 33) dále uvádí, že na stejných základech jako metoda VRIO je postavena i metoda VRIN, která však pracuje s faktorem „non-substituability“, tedy bariér napodobení. Přestože firma disponuje jedinečnými zdroji, které jsou jen těžko napodobitelné, stále existuje riziko jejich substituce, ať už se jedná o substituci zdrojů nebo schopností.

1.6.3 Hodnotový řetězec

Porterův hodnotový řetězec je jedním ze základních nástrojů managementu, který systematicky zkoumá veškeré podnikové činnosti, jejich vzájemné působení a efektivní využívání zdrojů. Hodnotový řetězec odráží celkovou hodnotu, přičemž je tvořen hodnototvornými činnostmi a marží, která vzniká rozdílem mezi hodnotou měřenou cenou na trhu a náklady na vytvoření této hodnoty (Tyll, 2014, str. 34).

Více přímočarou definici používá Dedouchová (2001, str. 31), která uvádí, že podnik transformuje své vstupní faktory na výrobky či služby. K této transformaci využívá hodnototvorných funkcí. Hodnotu, kterou podnik za pomoci hodnototvorných funkcí vytvoří, lze vyjádřit množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky, případně služby zaplatit.

Pokud má být odhalena konkurenční výhoda podniku, je dle Portera nutné nahlížet na podnik jako na celek tvořený mnoha samostatnými činnostmi. Konkurenční výhoda pak plyne ze synergického účinku těchto činností. Každá z hodnototvorných činností přispívá k tvorbě hodnoty pro zákazníka přímo, nebo nepřímo. Dle přímého či nepřímého podílu činností na konečné hodnotě pro zákazníka se činnosti dělí na primární a podpůrné (Sedláčková, 2006, str. 83).

Obrázek 5: Hodnotový řetězec



Zdroj: (Tyll, 2014, str. 35)

Jak již název napovídá, primární činnosti se přímo podílejí na tvorbě hodnoty. Jsou spojeny s fyzickou tvorbou výrobku či služby, prodejem, dodáním a servisem. Na obrázku výše je zobrazeno pět základních činností podniku, přičemž každou je možné dále dělit v závislosti na specifičnosti odvětví případně dle podnikové strategie (Sedláčková, 2006, str. 84).

Řízení vstupních operací představuje činnosti spjaté s přejímkou, skladováním a rozdělováním vstupů, manipulaci, regulaci výše zásob a plánování dopravy. V procesu výroby dochází k přeměně vstupů na finální produkt, spadá sem zpracování, montáž, balení, testování. Řízení výstupních operací zabezpečuje skladování, fyzickou distribuci výrobků zákazníkovi. Úkolem marketingu a zajištění odbytu je seznámení zákazníka s produktovou nabídkou podniku, nalákat jej například prostřednictvím reklamy ke koupi a ve finální části zrealizovat samotný prodej. Nedílnou součástí této činnosti je průzkum trhu, distribučních cest a nabídek konkurence. Servisní služby pak zabezpečují činnosti spojené se zvýšením, případně udržením hodnoty výrobku. Jde tedy převážně o instalace, opravy, zaškolení, seřízení výrobku, dodávku náhradních dílů (Tyll, 2014, str. 35).

Podpůrné činnosti jsou spjaty s těmi primárními, pomáhají v jejich realizaci a zvyšování efektivity. Mezi podpůrné činnosti se řadí obstaravatelská činnost, při které jsou získávány veškeré vstupy potřebné na provoz podniku. Nejde zde například o fyzický příjem zboží, ale spíše o monitoring a analýzu trhu, vyjednávání s dodavateli, uzavírání kontraktů. Pod pojmem technologický rozvoj z daného schématu lze chápat činnosti spojené s pracovními postupy, know-how, technické zařízení, snahu o zdokonalení služby či pracovního postupu. Řízení pracovních sil obsahuje činnosti, týkající se nábory a školení zaměstnanců, jejich hodnocení a další rozvoj. Poslední uvedenou podpůrnou činností je infrastruktura podniku, kam se řadí

system řízení organizace, plánování, finance, právní oddělení, správní záležitosti, účetnictví, IT oddělení (Tyll, 2014, str. 36).

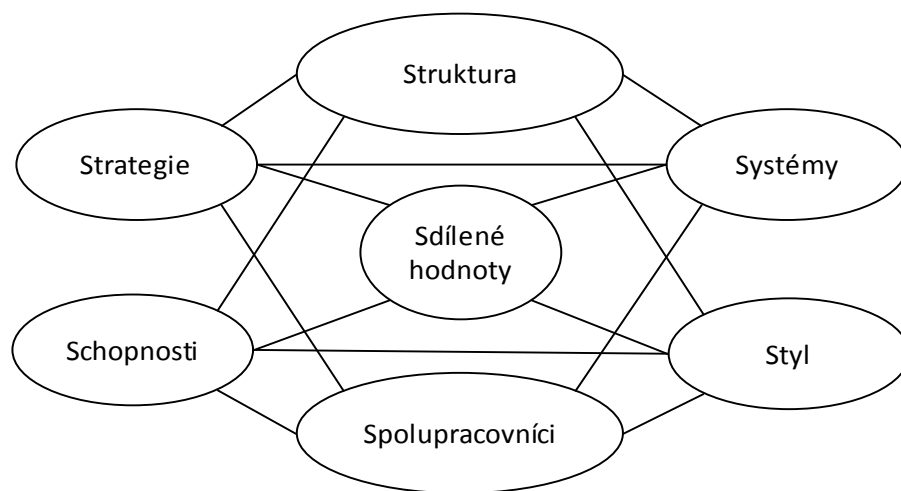
Za nevýhodu hodnotového řetězce lze považovat subjektivitu této metody. Výběr činnosti do hodnotového řetězce je záležitostí závislou na hodnotiteli.

1.6.4 Model 7S

Keřkovský (2002, str. 56) ve své publikaci o modelu 7S uvádí, že slouží jako pomůcka při stanovení či identifikaci klíčových faktorů úspěchu, což představuje jeden z hlavních cílů strategické analýzy.

Model vznikl v sedmdesátých letech za účelem pomoci manažerům porozumět složitostem spojovaných s organizačními změnami. Pro úspěšnou implementaci strategie, bez ohledu na velikosti firmy, musí vedení firmy brát v úvahu všech sedm faktorů. Faktory jsou mezi sebou vzájemně provázány a nedodržení jednoho z nich může způsobit zhroucení ostatních faktorů (Mallya, 2007, str. 73).

Obrázek 6: Model 7S firmy McKinsey



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mallya, 2007, str. 74)

Faktory strategie, struktura a systémy se označují jako „tvrdá“. Strategie vyjadřuje, jak firma dosahuje stanovené vize, reaguje na hrozby a využívá příležitosti. Struktura vypovídá o organizačním uspořádání ve smyslu vztahu nadřízenosti a podřízenosti, kontrolních mechanismů, sdílení informací. Systémy jsou pak postupy vztažené k řízení společnosti, jde tedy o systémy kontrolní, dopravní, informační a komunikační. Zbylé čtyři faktory nacházející se na schématu pod právě popsanými, jsou dle Mallye více abstraktní, mají kulturní povahu a nazývají se proto „měkká“. Faktor spolupracovníci, představuje lidské zdroje v organizaci a jejich rozvoj, školení zaměstnanců, vztahy mezi zaměstnanci, motivaci. To, co organizace dělá nejlépe,

profesní znalosti a kompetence uvnitř organizace tvoří faktor schopností. Pod faktorem styl si lze představit to, jakým způsobem management společnosti přistupuje k řízení, řešení vzniklých problémů. Pod faktor stylu patří rovněž firemní kultura. Posledním faktorem jsou sdílené hodnoty odrážející ideje a základní principy, respektované pracovníky a všemi zainteresovanými stranami (Mallya, 2007, str. 74).

1.7 Sloučení analýz

Předchozí kapitoly zabývající se analýzou prostředí firmy přinášejí poznatky, které jsou užity a propojeny v následující části.

1.7.1 SWOT analýza

SWOT analýza je v tomto výčtu prvním příkladem analytického nástroje, který propojuje faktory vzešlé ze situační analýzy prostředí a hodnotí jejich vzájemné působení. Analýza silných (Strength) a slabých (Weaknesses) odráží vnitřní situaci ve firmě. Naopak, vnější faktory působící na podnik pozitivně jsou brány jako příležitosti (Opportunities), v případě negativního působení jde o hrozby (Threats). Po identifikaci slabých a silných stránek, které pochází zevnitř podniku a příležitostí spolu s hrozbami působících na podnik zvenjšku je možné učinit výstup. Výstup je zpracován prostřednictvím strategie využívající silných stránek a příležitostí při současné snaze o odstranění slabých stránek a minimalizaci dopadu hrozeb, respektive, jde o snahu přeměnit tyto negativní faktory v příležitosti firmy (Tyll, 2014, str. 40).

Keřkovský (2002, str. 34) rovněž ohledně SWOT analýzy uvádí, že je cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty vyplývá základní podstata strategického návrhu, který je zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb při využití silných stránek a příležitostí.

Obrázek 7: Matice SWOT

	Silné stránky (S) Seznam: 1... 2...	Slabé stránky (W) Seznam: 1... 2...
Příležitosti (O) Seznam: 1... 2...	Strategie (SO) Využit S na O Ofenzivní přístup Maxi – Maxi	Strategie (WO) Překonat W užít O Opatrný přístup Mini – Maxi
Hrozby (T) Seznam: 1... 2...	Strategie (ST) Užít S vyhnout se T Maxi – Mini	Strategie (WT) Management rizik Mini – Mini

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fotr, a další, 2012 str. 53)

Fotr a kolektiv (2012 str. 54) dále pracují s maticí SWOT a popisují čtyři možné strategie, které z ní lze vyvodit.

1. Strategie Maxi – Maxi

Představuje ideální pozici při uplatnění silných stránek a využití příležitostí. Strategie nabízí aktivity jako užití cizího kapitálu pro růst tržeb a aktiv, působnost na nových trzích, likvidace konkurence a pokus o zamezení vstupu nové do tržního segmentu, zavádění finančních ukazatelů jako základ pro zlepšování produktivity a rentability.

2. Strategie Mini – Maxi

Zaměřená na rozvoj, kde firma nejprve zlepšuje své slabé stránky a využívá při tom příležitosti. Využití příležitostí často brání slabé stránky. Tuto strategii lze užít při usilování o zvýšení objemu tržeb v nových tržních segmentech, když firma uvažuje o přijmutí krátkodobého úvěru při rozšiřující investici nebo při zavádění nových přístupů plánování, sourcingu a řízení kvality.

3. Strategie Maxi – Mini

Orientuje se na využití silných stránek a omezení hrozeb. Vhodná strategie připravená ve smyslu reakce na hrozby může být stejně agresivní jako strategie Maxi – Maxi, čímž zvýší konkurenční pozici firmy. Aktivity se v tomto směru ubírají cestou snižování provozních nákladů, zvýšení výkonnosti opatřeními promítnutými v systému motivace, zvýšení kapacit efektivním outsourcingem, nutné investice provádět z kumulovaného zisku.

4. Strategie Mini – Mini

Je defenzivního charakteru, redukuje slabé stránky při současné snaze vyhnout se hrozbám. Náplní strategie může být snížení objemu výroby, snaha udržet cenu produktu s důsledným řízením kvality, přijmutí krizového plánu, nutnost provést operativní změny, redefinovat cíle plánu.

1.7.2 Matice EFE

Matice EFE je nástroj, sloužící jako pomůcka pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb. Účelem matice hodnocení faktorů vzešlých z externí analýzy je vybrat ty faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku a jejichž působení je časově shodné s horizontem strategického plánu. Postup tvorby matice je možné shrnout do následujících kroků:

1. Zpracování tabulky shrnující významné příležitosti a hrozby vztahující se ke strategickému záměru.
2. Výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb pro splnění doporučení ohledně symetričnosti matice.
3. Přiřazení váhy faktorům hrozeb i příležitostem, přičemž suma vah je rovna 1,00.
4. Ohodnocení faktorů rizika stupněm vlivu na strategická východiska, kdy 1 značí nízký stupeň vlivu a 4 naopak ten nejvyšší. Nerozlišuje se, zda jde o příležitost či hrozbu. Každý faktor je následně vynásoben jeho vahou a stupněm vlivu, čímž vzniká vážené ohodnocení.

5. Součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů vyjde celkové vážené ohodnocení.

Celkové vážené ohodnocení poukazuje na celkovou citlivost strategického záměru na externí prostředí. Největší citlivost se váže k ohodnocení 1, střední citlivost 2,5 a největší citlivost signalizuje hodnota 4. Výsledné ohodnocení dále informuje firmu, zda se má zaměřit na práci se scénáři při vysoké citlivosti nebo za předpokladu výsledného hodnocení, inklinujícího k nízké citlivosti pokračovat dle trendu z minulého období, kdy jsou podnikatelské aktivity bez radikálních odchylek od základní verze (Fotr, a další, 2012 str. 42).

1.7.3 Matice IFE

Konstrukce matice IFE je obdobná jako u případu matice EFE s tím rozdílem, že matice IFE se zaměřuje na hodnocení interního prostředí, vybírají se tedy interní faktory. Interní faktory jsou představovány významnými silnými a slabými stránkami. Doporučení ohledně zachování symetričnosti platí i v tomto případě. Suma vah dílčích faktorů je rovna 1,00. Menší odlišnost nastává v hodnocení stupně vlivu, kdy 4 značí významnou silnou stránku, 3 méně důležitou silnou stránku. V případě slabých stránek se připisuje 1 významné slabé stránce a 2 méně důležité slabé stránce. Váha každého faktoru se opět násobí stupněm vlivu, čímž vzniká vážené hodnocení faktorů. Součtem vážených ohodnocení se stanovuje celkové vážené ohodnocení, jehož výsledky se interpretují následovně. Silnou interní pozici s vysokou pravděpodobností vůči strategickému záměru označuje hodnota 4. Slabou interní pozici signalizuje ohodnocení 1 a průměrnou interní připravenost ohodnocení 2,5 (Fotr, a další, 2012 str. 44).

1.7.4 Matice IE

Externí a interní faktory, které vycházejí z celkových vážených ohodnocení externích a interních faktorů EFE, respektive IFE jsou sloučeny a využity v této matici. Účelem matice je stanovení vhodných strategií reflektující závěry plynoucí z analýzy prostředí. Na osu x se zde vynáší celkové ohodnocení interních faktorů, tedy výsledná hodnota z matice IFE, osa y zobrazuje výslednou hodnotu hodnocení faktorů externích, tedy matice EFE. Matice IE se skládá z devíti kvadrantů, kam se vynáší výsledná pozice dle hodnot z osy x a y.

Obrázek 8: Matice IE

Externí hodnocení	4 vysoké	I.	II.	III.	
	3 střední	IV.	V.	VI.	
	2 nízké	VII.	VIII.	IX.	
		1 silné	2 střední	3 slabé	4
		Interní hodnocení			

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že lze matici dělit do tří oblastí, kdy ke každé oblasti náleží určitá skupina vhodných strategií.

- Oblast zahrnující kvadranty I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“
Mezi doporučené strategie pro tuto oblast patří penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
- Oblast zahrnující kvadranty III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“
Pro tuto oblast se doporučují strategie vývoj produktu a penetrace na trh.
- Oblast zahrnující kvadranty VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“
Pro tuto oblast jsou typické strategie defenzivního charakteru, čítající opuštění trhu a likvidaci (Fotr, a další, 2012 str. 52).

1.7.5 SPACE analýza

SPACE analýza slouží pro hodnocení strategické pozice subjektu a ukazuje možnosti dalšího strategického směřování. Vychází z interních charakteristik (finanční síla, konkurenční vlastnosti) a externích charakteristik (stabilita prostředí, síla oboru). Stabilita prostředí je ovlivňována mírou inflace, technologickými změnami, proměnlivostí poptávky, úrokovou mírou, cenovou elasticitou poptávky, cenovým rozpětím konkurenčních výrobků, tlakem ze strany substitutů. Síla odvětví neboli jeho atraktivita je určena ziskovým potenciálem odvětví, složitostí vstupu a výstupu, kapitálovou náročností. Vnitřní prostředí zastoupené konkurenční vlastností je dané podílem na trhu, lojalitou zákazníků, kvalitou služeb, šíří výrobního portfolia. Finanční sílu lze hodnotit na základě standardních finančních ukazatelů, tedy návratností investic, rentabilitou aktiv, likviditou, mírou zadlužení, stabilitou cash flow. Prvním krokem analýzy je výběr kritérií, kterým se může eventuálně přiřadit

váha a důležitost. Kritéria jsou ohodnocena v případě finanční síly a konkurenční vlastnosti v rozmezí od 1 do 6, kdy 1 značí nejhorší a 6 nejlepší ohodnocení. Hodnocení kritérií stabilita prostředí a síla oboru se pohybuje v rozmezí -6 až -1, kdy -6 označuje nejhorší a -1 nejlepší ohodnocení. Výsledná hodnota na ose x (síla oboru, konkurenční vlastnost) a výsledná hodnota na ose y (finanční síla, stabilita prostředí) udávají souřadnice pro výslednou polohu vektoru, který určuje strategickou pozici (Tyll, 2014, str. 43).

Strategické postavení a varianty strategického chování definuje Tyll (2014, str. 43) následovně:

- Agresivní strategie – charakteristická pro atraktivní a stabilní odvětví, kde má podnik konkurenční výhodu a je schopen si ji chránit. Ohrožení představuje možný vstup nových konkurentů do odvětví. V rámci této strategie lze uvažovat o akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky.
- Konkurenční strategie – realizovatelná v atraktivním a relativně nestabilním prostředí. Podnik disponuje určitou konkurenční výhodou, kritický faktor však představuje finanční síla podniku. Podnik by měl hledat cestu pro upevnění jeho pozice. Možným řešením je spojení s jiným podnikem, zvýšení hospodárnosti nebo posílení hotovostních toků.
- Konzervativní strategie – typická pro finančně silnou firmu, působící ve stabilním odvětví vykazující nízkou míru růstu. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku či služby. Podnik by se měl zaměřit na ochranu svých úspěšných výrobků, vyvíjet nové a zvážit pronikání do atraktivnějších odvětví, případně snižovat náklady.
- Defenzivní strategie – vhodná zejména pro firmu v neatraktivním prostředí. Podnik pravděpodobně nedisponuje konkurenceschopným výrobkem a nemá dostatek finančních prostředků. V tomto případě se naskýtá cíl snížení nákladů, omezování investic, popřípadě zvážit odchod z odvětví.

1.8 Tvorba strategie

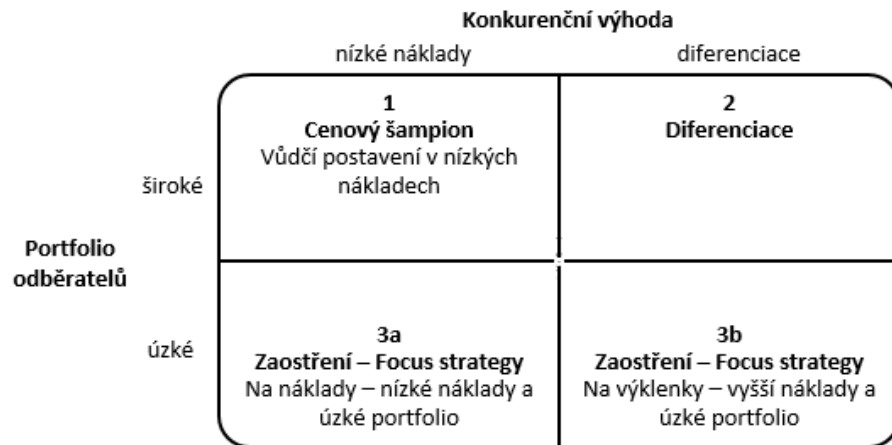
1.8.1 Generické strategie

V každé společnosti je nutné učinit rozhodnutí, který produkt vyrábět, případně jakou službu nabízet a ve kterých obchodních oblastech působit. K učinění těchto rozhodnutí slouží strategická analýza, která pomáhá identifikovat atraktivní obchodní oblasti a produkty, případně služby (Košťan, 2002, str. 91).

Obecně je cílem firmy docílit toho, aby disponovala něčím, co přináší zákazníkovi větší užitek, než je tomu u konkurence. Za příklad lze uvést vlastnictví patentu, působnost ve výhodné lokalitě. U konzultantů lze za konkurenční výhodu považovat jejich znalosti, zkušenosti a kladné reference (Tyll, 2014, str. 51).

Úspěšná strategie pak vyžaduje učinit rozhodnutí, jakým způsobem soutěžit na vybraných trzích. M. Porter přináší do této problematiky vypracovanou teorii o způsobech získání konkurenční výhody. Dle Portera mají manažeři ve výběru konkurenční strategie tři možnosti (Košťan, 2002, str. 91).

Obrázek 9: Porterovy generické strategie



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1955)

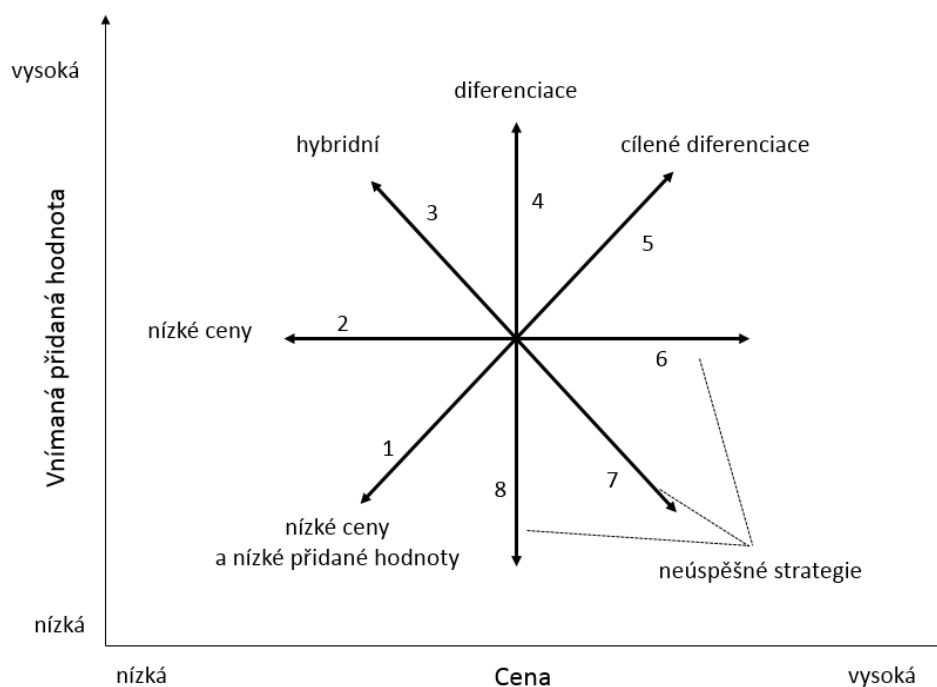
První strategie spočívá ve schopnosti minimalizovat náklady pod úroveň konkurence. Vzniklé úspory jsou pomyslně přeneseny na zákazníka v podobě nižších cen. Druhou strategií je nabízení produktů a služeb s vysokou hodnotou zákazníkům, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Koncept o dvou strategiích je rozšířen na třetí možnost, kde se firma může zaměřit na úzký segment zákazníků nebo naopak na široký (Tyll, 2014, str. 52).

Bowmanovy strategické hodiny

Metoda zvaná Bowmanovy strategické hodiny se užívá jako nástroj pro analýzu konkurenční pozice podniku. Autoři David Faulkner a Cliff Bowman prostřednictvím této metody rozšiřují Porterův model generických strategií (Bowman, 1996, str. 25).

Principem metody je kombinace ceny produktu s jeho přidanou hodnotou. Metoda je brána jako rozšíření generických strategií, neboť popisuje hned osm možností pro strategii podniku. První dvě se orientují na nízkou cenu, třetí až pátá strategie je zaměřena na diferenciaci a poslední tři navrhované strategie jsou řazeny jako riskantní (Dedouchová, 2001, str. 60).

Obrázek 10: Bowmanovy strategické hodiny



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kovář, 2008)

Uvedené schéma je rozděleno do osmi úseků, přičemž každý úsek znázorňuje dílčí strategii. Rozmístění strategií na pomyslném hodinovém ciferníku se odvíjí od horizontální osy, která představuje cenu a osy vertikální, zachycující vnímanou hodnotu zákazníkem.

Cenová strategie je orientována v uvedeném schématu na úseku 1 respektive 2. Nízká cena a nízká vnímaná hodnota se může zdát jako neatraktivní strategie, některé podniky ji však uplatňují. Snížením ceny spolu s vnímanou kvalitou je cíleno na segment trhu, který je cenově citlivý. Využití této strategie se nabízí například při situaci konkurenčního boje s nízkou možností diferenciacie. Možnou nevýhodou je jednorázový nákup z důvodu nižší kvality produktu. Strategie úseku 2 spočívá ve snižování ceny při současné snaze o udržení kvality produktu. Strategii je možné lehce napodobit, konkurenční výhodu je ale možné získat jen tehdy, pokud se podniku vzniklou výhodu podaří udržet a konkurenci nikoliv. Pro podniky, které nemají vedoucí postavení na trhu z pohledu nízkých nákladů, je krajně rizikové konkurovat cenou, jelikož se vystavují nebezpečí vytváření nízkého příspěvku na úhradu, čímž omezují svou schopnost reinvestovat prostředky do dalšího vývoje či služeb. Hybridní strategie v úseku 3 se v praxi vyznačuje pokusem o zvyšování vnímané hodnoty zákazníkem při poklesu ceny. Klíčem pro úspěšnost této strategie spočívá ve schopnosti porozumět zákazníkovi a jeho potřebám. Předpokladem jsou nízké náklady, které umožní snižovat cenu. V praxi je možné tuto strategii nalézt především u japonských firem. Diferenciační strategie v úseku 4 nabízí vyšší vnímanou hodnotu než konkurence za vyšší cenu. Této strategii lze dosáhnout jedinečným nebo zlepšeným produktem, případně lepším marketingem než mají

konkurenti. Strategie staví na pověsti značky nebo jedinečnosti produktu. Pro úspěšnost diferenciací strategie je nutné jasně stanovit, kdo je zákazníkem a jaké jsou jeho potřeby. Strategií cílené diferenciací v úseku 5 podnik konkuruje nabídkou vyšší vnímané hodnoty za vyšší cenu. Podnik touto strategií zpravidla konkuruje na vybraném segmentu trhu. Cílový přístup musí být zvážen zejména z hlediska možnosti změny situace na trhu, kdy mohou být zrušeny rozdíly mezi segmenty, čímž se podniku zvyšuje konkurence nebo se trh může segmentovat diferencovanějšími nabídkami konkurence. Za neúspěšné jsou považovány strategie v úsecích 6, 7 a 8. Strategie úseku 6 předpokládá zvýšení ceny bez zvýšení hodnoty vnímané zákazníkem. Výhodná by tato strategie byla v případě monopolního postavení podniku, pokud ale není podnik chráněn legislativou nebo vysokými vstupními bariérami, konkurence rychle naruší tržní podíl. Úsek 7 zvyšuje cenu při současném snižování hodnoty produktu a v posledním úseku dochází ke snižování vnímané hodnoty při udržení současné ceny. Poslední tři jmenované strategie nejsou ve standardním prostředí příliš životaschopné. Pokud je cena nad úrovní vnímané hodnoty produktu zákazníkem, vždy to s sebou přináší problémy, jelikož konkurence může nabídnout vyšší hodnotu za nižší cenu (Dedouchová, 2001, str. 62).

1.9 Výběr strategie

Při výběru strategie se postupuje na základě několika kritérií. Posuzuje se především splnění následujících požadavků:

- vhodnost,
- přijatelnost,
- proveditelnost.

Vhodnost strategie posuzuje rozsah, v jakém je navržená strategie odpovídající aktuálnímu stavu prostředí indikovanému pomocí strategické analýzy. Hodnotí se tedy to, jestli odpovídá na predikovaný vývoj prostředí a v jaké míře využívá výhod společnosti (Dedouchová, 2001, str. 106).

Koštan a Šuleř (2002, str. 105) posouzení vhodnosti strategie shrnují do odpovědi na otázku, zda strategie reaguje na vnější příležitosti, eliminuje hrozby, využívá silné stránky a je v souladu s posláním a strategickou vizí společnosti.

Mallya (2007, str. 84) k posouzení vhodnosti strategie přidává další faktor pro posouzení, a sice jakým způsobem působí strategie na hodnotový řetězec a zda zvyšuje reálnou hodnotu produktu.

Přijatelnost strategie je kritériem, které je provázáno s lidským očekáváním, neboť posuzuje naplnění očekávání zájmových skupin podniku. Řeší se zde otázky ohledně finanční výkonnosti a změny finančního rizika, dopady na kapitálovou strukturu, zda bude nutné přejít ke změnám funkcí některého z oddělení. V neposlední řadě řeší nutnost změn ve vzájemných vztazích a akceptovatelnost okolními organizacemi (Dedouchová, 2001, str. 107).

Posledním kritériem při výběru strategie je proveditelnost. Ta sleduje především využitelnost strategie v praxi a její nároky na zdroje a strategické schopnosti

společnosti. V podstatě jde o posouzení dostupnosti potřebných zdrojů, pokus o odhad možné reakce konkurence, zda je podnik schopen podat dostatečný výkon z hlediska kvality služeb. Hodnotí se také možnost dosažení potřebné tržní pozice a dostatečnost marketingových zkušeností (Mallya, 2007, str. 85).

Mimo výše uvedená kritéria se zároveň musí přihlížet k načasování realizace strategie a současným zkušenostem řídicích pracovníků. Po posouzení všech uvedených faktorů se počet strategických variant výrazně snižuje (Dedouchová, 2001, str. 108).

1.10 Podpůrné nástroje realizace strategie

Rozhodujícím krokem ve fázi implementace strategie je převedení strategických cílů do cílů dílčích, které jsou pro naplnění strategického záměru zcela zásadní. Dílčí cíle se dále větví na jednotlivé úkoly a činnosti. Každý cíl a úkol musí být následně spojen s relevantním ukazatelem, který měří míru plnění daného cíle (Košťan, 2002, str. 113). Zralý (2016, str. 24) o tomto propojení hovoří ve své publikaci, kde jej specifikuje dle konvergenčního controllingového konceptu jako controllingovou linku či spirálu. V současné době převládá využívání podobného nástroje s obdobným účelem. Tím nástrojem jsou strategické mapy, které se často využívají současně s metodou Balanced Scorecard (BSC), kdy se dílčí cíle a jejich příslušné ukazatele zařazují do určité perspektivy.

Grasseová (2012, str. 101) a kolektiv uvádí, že hlavní myšlenkou BSC je jeho užití jako šablony pro návrh cílů a ukazatelů v každé perspektivě. Perspektivy popisují následovně:

- Finanční perspektiva se orientuje na finanční cíle podniku, umožňuje jejich sledování a vývoj hodnoty pro akcionáře.
- Zákaznická perspektiva sleduje spokojenost zákazníků, zákaznickou věrnost tržní podíl, atributy služeb či výrobků.
- Perspektiva interních procesů se zabývá výsledky klíčových procesů důležitých pro naplnění požadavků zákazníka – řízení prodeje a spolupráce se zákazníky, vývoj produktů, účast na rozvoji v regionu.
- Perspektiva učení se a růstu je vztažena k nehmotným silám, jako je organizační kapitál, informační kapitál, vzdělání, organizační kultura, dovednosti, systémy a databáze.

Manažerský nástroj strategických map zkvalitňuje strategické řízení v organizaci. Jejich cílem je ilustrovat kauzální vazby mezi firemními cíli v dílčích perspektivách (Fotr, a další, 2017, str. 71).

Košťan a Šuleř (2002, str. 115) uvádí, že Balanced Scorecard, neboli systém vyvážených ukazatelů od Kaplana a Nortona, představuje komplexní model řízení, který převádí strategii do jasných cílů a poskytuje všem pracovníkům srozumitelný přehled o záměrech společnosti a jejich postupném plnění.

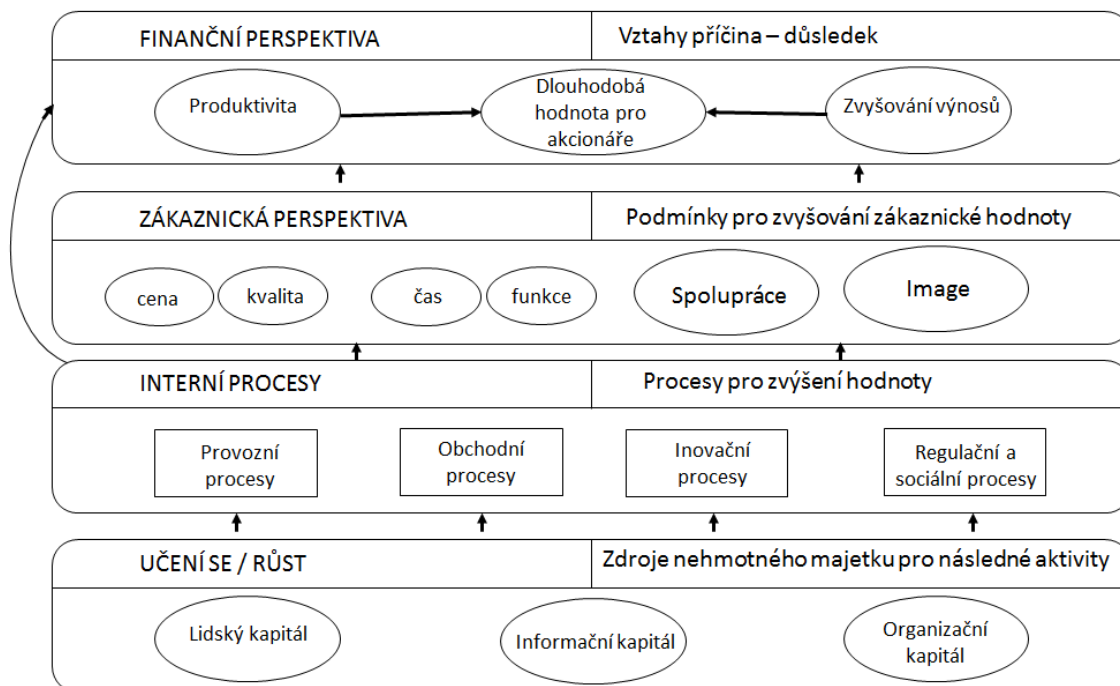
Postup tvorby BSC je možné shrnout do několika následujících kroků:

1. Stanovení vize a strategických cílů.
2. Výběr strategie.
3. Stanovení kritických faktorů úspěchu v jednotlivých perspektivách.

4. Nalezení vazeb vztahů příčina a důsledek mezi stanovenými kritickými faktory úspěchu.
5. Stanovení ukazatelů, pomocí kterých lze měřit naplnění kritických faktorů úspěchu.
6. Tvorba akčních plánů (Košťan, 2002, str. 117).

Vyváženost metody, naznačující již její název spočívá v rozložení realizace a kontroly strategie do čtyř uspořádaných perspektiv (finanční, zákaznické, interní procesy, interní potenciály). Za slabinu metody se považuje její nedostatečné propojení dílčích perspektiv. V praxi se tento nedostatek odstraňuje právě pomocí strategických map, které názorně zobrazují, jak organizace zajišťuje tvorbu své hodnoty. Například Oliva ve své knize *Selecting Competitive Tactics* uvádí, že strategické mapy koncept *Balanced Scorecard* doplňují, případně částečně nahrazují. Naopak Copeland ve své publikaci *Valuation* nespojuje využitelnost strategických map výhradně s *Balanced Scorecard* (Fotr, a další, 2017, str. 83).

Obrázek 11: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Fotr, a další, 2017, str. 86)

Klasická struktura strategické mapy je znázorněna na obrázku 11. Tato univerzální struktura mapy vychází z původního konceptu od Kaplana a Nortona. Niven (2005, str. 63) o strategických mapách říká, že představují vizualizované schéma propojení jednotlivých komponent strategie organizace. Zjednodušeně řečeno jsou jednostránkovou grafickou prezentací toho, co by manažeři měli v rámci jednotlivých perspektiv implementovat, aby byl proces zavádění strategie efektivní. Rámec strategické mapy naznačuje, jak se lidský, organizační a informační kapitál postupně přeměňuje na finanční hotovost. Pro konstrukci strategické mapy je nezbytné mít nejprve vyhotovené dokumenty strategického plánu: mise, hodnoty,

vize, strategie. Po zpracování těchto částí strategického plánu lze přejít k přepracování do podoby použitelné při implementaci v organizaci. K tomu slouží model BSC. Dílčí perspektivy BSC se propojují právě prostřednictvím strategické mapy. Dekompozice strategických cílů probíhá shora dolů. Tvorba strategické mapy probíhá opačným způsobem, zdola nahoru (Fotr, a další, 2017, str. 87).

2 Praktická část

Teoretická východiska jsou uplatněna v praktické části, kde dochází k jejich syntéze. Nejprve je zde představen vybraný podnikatelský subjekt, další kapitoly pojednávají o situační analýze a metodách zaměřených pro tvorbu strategie.

2.1 Představení vybraného podnikatelského subjektu

Tato kapitola je věnována základnímu popisu vybraného podnikatelského subjektu, ve kterém je provedena analytická část této práce.

Pro praktickou část diplomové práce je vybrána společnost GEU Consulting, s.r.o., sídlící v městě Příbram ve Středočeském kraji. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku firem dne 13. listopadu 2008.

Společnost GEU Consulting, s.r.o. působí na trhu již více jak deset let, kde poskytuje dotační poradenství, konzultace, analýzy a přípravu projektových žádostí. Výhodou společnosti je, že není pouze poradenskou firmou, ale i samotným realizátorem navržených řešení. V současné době společnost patří mezi specializované malé firmy s úzkým zaměřením na zákazníka. Za dobu své působnosti pomohla v realizaci stovek projektových záměrů. Společnost je od roku 2008 členem Okresní hospodářské komory v Příbrami a v roce 2015 se stala rovněž členem Unie malých a středních podniků ČR – SME UNION Czech Republic (GEU Consulting s.r.o., 2019).

Následující tabulka přináší shrnutí základních údajů o společnosti.

Tabulka 1: Základní údaje společnosti

Název:	GEU Consulting, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Příbram - Příbram VI-Březové Hory, Husova 424, PSČ 26101
IČO:	28483731
DIČ:	CZ28483731
Předmět podnikání:	obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živ. zák.
Vznik:	13. listopadu 2008
Základní kapitál:	200 000 Kč

Zdroj: (Obchodní rejstřík firem, 2019)

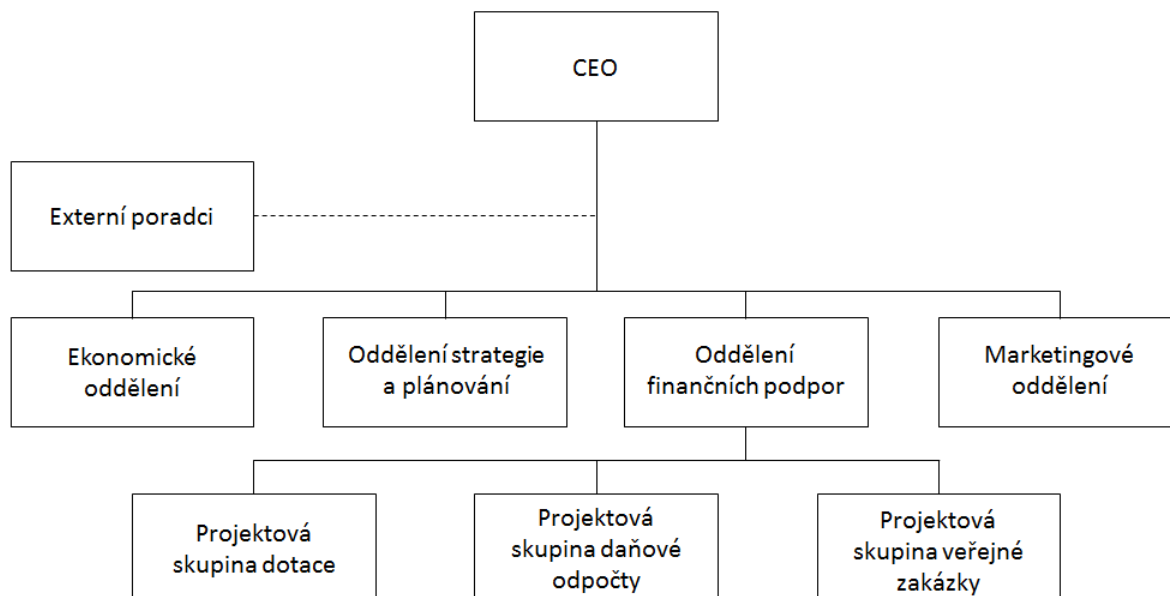
Obrázek 12: Logo společnosti



Zdroj: (GEU Consulting s.r.o., 2019)

GEU Consulting s.r.o., disponuje poměrně prostou organizační strukturou, se svými 15 zaměstnanci se řadí do kategorie malých podniků.

Obrázek 13: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

V čele společnosti stojí generální ředitel vystupující zároveň jako její jednatel. Řeší záležitosti strategické povahy, tudíž definuje vizi společnosti a nastavuje základní principy vnitřního fungování. Má pravomoci činit změny v organizační struktuře a zabývá se udržením a rozvojem důležitých partnerství. Pod generálním ředitelem působí jednotlivá oddělení jako ekonomické, marketingové, oddělení pro strategii a plánování, oddělení finančních podpor. Marketingové oddělení nastavuje cenovou politiku a koncové ceny. Jeho činností je reklamní a akviziční činnost, tvorba produktu, případně jeho revize. Marketingové oddělení úzce kooperuje s oddělením pro strategii a plánování, jehož činností je vyhledávání obchodních příležitostí, absolvování schůzek a poskytování zpětné vazby marketingovému oddělení, přičemž cílem tohoto oddělení je uzavřená smlouva s klientem. Oddělení finančních podpor se větví na jednotlivé projektové skupiny dle odvětví, které vede. Oddělení poskytuje poradenství klientům, vypracovává projektové žádosti, řídí projekty. Cílem je předaný projekt bez vad, tedy realizace zakázky a spokojenost klienta. V organizační struktuře jsou vyobrazeni rovněž externí poradci a poskytovatelé služeb, čímž je myšleno vedení účetnictví, pronájem majetku a poskytovaná školení zaměstnancům.

2.1.1 Produkty společnosti

Tato kapitola slouží k představení podnikatelské činnosti společnosti a základnímu seznámení s nabízenými produkty.

Společnost GEU Consulting, s.r.o. působí na trhu poradenství, kde svým klientům nabízí služby v podobě poradenství, ale i samotné realizace projektů.

Portfolio společnosti tvoří následující služby:

1. Daňový odpočet na výzkum a vývoj.
2. Dotace EU.
3. Výběrové řízení a veřejné zakázky.

Odpočet na výzkum a vývoj

Produkt se zaměřuje na všechny plátce daně, kteří se ucházejí o využití daňového odpočtu na podporu výzkumu a vývoje dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Základní kritérium pro odpočet je přítomnost ocenitelného prvku novosti a vyjasnění výzkumné či technické nejistoty.

V rámci odpočtu na výzkum a vývoj jsou prováděny komplexní služby zaměřené na:

- Zpracování projektu odpočtu na výzkum a vývoj splňující požadavky dle metodického pokynu D – 288 (pokyn Ministerstva financí České republiky, posuzující uplatnitelné náklady a kritéria výzkumu a vývoje pro snížení daňového základu).
- Identifikaci uplatnitelných nákladů.
- Zpracování finanční analýzy a technické zprávy.
- Zajištění znaleckých posudků a výzkumné nejistoty.
- Součinnost při obhajobě projektu před finančním úřadem a při následných kontrolách (GEU Consulting s.r.o., 2019).

EU dotace

V případě, že klient přichází s určitým projektovým záměrem, společnost GEU poskytuje poradenství, zda existuje vhodný program pro spolufinancování projektu. Cílem je návrh finanční podpory z Evropských strukturálních fondů v příslušném plánovacím období.

Ve fázi přípravy žádosti společnost nabízí:

- Analýzu potřeb klienta v návaznosti na dotace.
- Definici projektového záměru.
- Návrh rozpočtu, klíčových aktivit, časového harmonogramu, závazných ukazatelů a monitorovacích ukazatelů.
- Vypracování žádosti v portálu pro podání elektronické žádosti pro podporu projektu ze strukturálních fondů.
- Vypracování povinných i nepovinných příloh žádosti – studie proveditelnosti, podnikatelský záměr, analýzy nákladů a přínosů (CBA neboli Cost – Benefit Analysis), analýza společenské návratnosti investice (SROI – Social return on investment).
- Audit vypracované žádosti.

Společnost se zaměřuje na projektové žádosti k financování z Evropských strukturálních a investičních fondů, jde především o:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost,
- Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání,
- Operační program Životní prostředí,

- Integrovaný regionální operační program,
- Operační program Praha – pól růstu ČR.

Ve fázi projektové řízení podpora spočívá v následujících činnostech:

- Komunikace s poskytovatelem podpory před zahájením projektu.
- Informování žadatele o pravidlech a podmínkách plynoucích z projektu (účetní a realizační tým, řízení rozpočtu, podmínky publicity, nastavení monitorovacích indikátorů).
- Plán aktivit povinné publicity, řízení změn v harmonogramu projektu.
- Konzultace a návrh výběrového řízení s následnou realizací.
- Kontrola dodržování podmínek realizace projektu, monitorovacích indikátorů, účetních dokladů, dokladů projektu pro žádost o platbu.
- Zpracování průběžných monitorovacích zpráv a závěrečné monitorovací zprávy.

Podpora ze strany společnosti pokračuje i v době udržitelnosti projektu, stanovené v právním aktu o poskytnutí dotace. Doba je určena z pravidla na tři nebo pět let od poslední platby (GEU Consulting s.r.o., 2019).

Výběrové řízení a veřejné zakázky

Služba je nabízena v případě požadavku vybrat kvalitního dodavatele pro realizaci zakázky, popřípadě v situaci, kdy je povinností vyhlásit výběrové řízení. Tento nabízený produkt může vystupovat v nabídce jako dílčí služba v případě výše zmíněného poradenství v oblasti evropských dotací. Činnosti zajišťované společností v rámci výběrového řízení:

- Stanovení pravidel a kodexů pro vyhlášení zakázky, posouzení nutnosti realizace výběrového řízení.
- Příprava zadávací dokumentace veřejné zakázky včetně návrhu hodnotících kritérií a kvalifikačních předpokladů.
- Příprava příloh (návrh smlouvy o dílo, čestné prohlášení).
- Kontrola technických příloh (projektové dokumentace).
- Poradenství a doporučení v situaci zveřejnění veřejné zakázky.
- Příprava vyhodnocovacích formulářů výběrového řízení.
- Spolupráce a koordinace při hodnocení nabídek veřejné zakázky (GEU Consulting s.r.o., 2019).

2.1.2 Definování poslání a vize společnosti

Na základě strukturovaného rozhovoru ve spolupráci s generálním ředitelem společnosti je vydefinováno poslání a vize společnosti. Neznamená to však, že se společnost doposud těmito strategickými materiály nezabývala, nejsou však v žádném materiálu písemně stanoveny. Pro účely této práce a komplexnost návrhu strategie pro společnost došlo k navržení přesného znění.

Otázka č. 1 – Mohl byste prosím vysvětlit důvod existence podniku, čili sdělit jaké je jeho poslání?

„Ano, zajisté. Posláním společnosti je poskytovat firmám pomoc v otázce financí. Mnohé firmy si často nevědí rady v problematice dotací, naším posláním je tedy poskytovat služby, které jim pomohou vyřešit tento problém, zpřístupnit dotace tak, aby na ně dosáhly i firmy v případě méně kvalifikovaných majitelů či v případě menších firem. Poslání naší společnosti se však vztahuje i na větší firmy, které s touto problematikou mohou mít určité zkušenosti, přesto ale nemají dostatečné kapacity z hlediska personálního zajištění, případně času“.

Otázka č. 2 – Jakou má společnost vizi, tedy žádoucí stav, kterého chce dosáhnout?

„Vizí pro společnost GEU Consulting s.r.o., je upevnění pozice v oblasti malých firem v oblasti dotačního poradenství. Společnost se chce stát preferovaným poskytovatelem služeb daňových odpočtů a v horizontu čtyř let zvýšit svůj obrat na 20 milionů korun“.

Návrh pro společnost GEU Consulting je následující:

Zprostředkování podpory firmám a organizacím v oblasti dotačního poradenství, pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Návrh vize společnosti:

Stát se preferovaným poskytovatelem dotačního poradenství se zaměřením na kvalitu služeb a osobní přístup.

2.1.3 Strategický cíl společnosti

Strategický cíl společnosti GEU Consulting zní takto:

Růst tržeb, měřené ukazatelem celkového obratu na hodnotu 20 mil. Kč v časovém horizontu 4 let.

CVR společnosti lze shrnout následovně. Do konce roku 2023 chce společnost GEU Consulting zvýšit svoje tržby, měřené ukazatelem celkového obratu na 20 milionů korun, poskytováním kvalitních služeb za přijatelnou cenu. Společnost chce být preferovanou společností v oblasti dotačního poradenství se zaměřením na samotnou realizaci projektů a v oblasti daňových odpisů na výzkum a vývoj.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

K úspěšnému návrhu strategie je nutné nejprve analyzovat prostředí společnosti pro identifikaci klíčových faktorů, které mají na společnost a její plánované záměry vliv.

2.2.1 PEST analýza

Šíře analýzy PEST umožňuje identifikovat současný stav v odvětví a zachytit klíčové trendy, které působí v podobě externích faktorů.

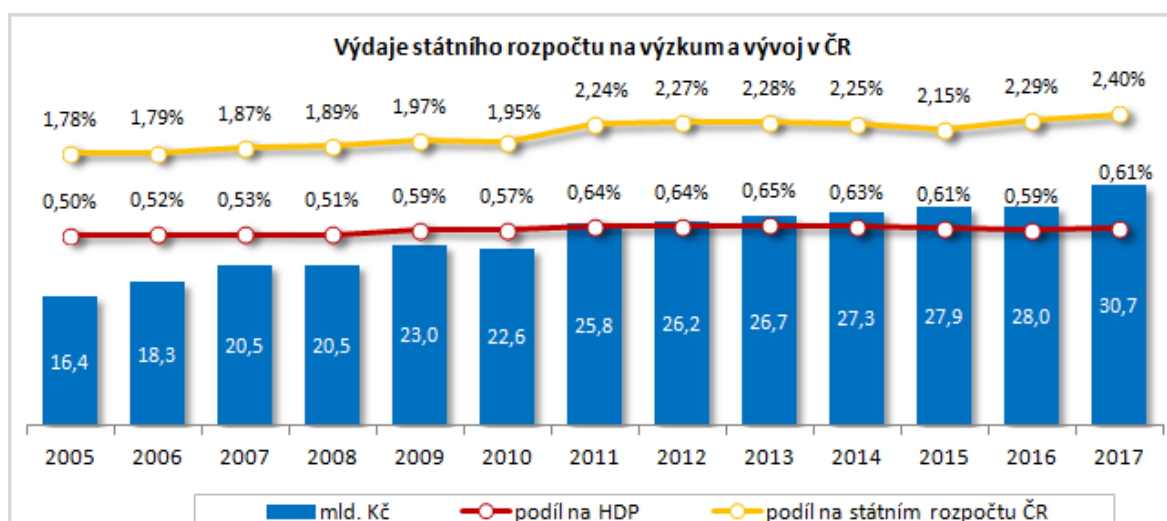
Politické a legislativní faktory

GEU Consulting s.r.o., se jak již bylo řečeno, zaměřuje na projekty, spojené s oblastí výzkumu a vývoje.

Tyto výzkumné a vývojové činnosti jsou financovány jak ze soukromých, tak veřejných zdrojů. Výzkumné a vývojové činnosti mají vliv na celou ekonomiku, jelikož jsou prováděny v soukromých organizacích, ale i veřejných výzkumných institucích a vysokých školách.

Způsob financování a podpora výzkumu a vývoje z veřejných zdrojů probíhá přímou nebo nepřímou formou. Přímá podpora funguje formou poskytnutí financí na konkrétní projekt nebo záměr specializovanými úřady, případně agenturami. Přímá veřejná podpora se dělí na národní podporu a zahraniční podporu. Národní podpora plyne ze státního rozpočtu ČR, zatímco zahraniční představuje prostředky poskytnuté ze strukturálních fondů EU. Vedle přímé podpory zde existuje rovněž nepřímá podpora, která se vyskytuje v několika podobách. Mezi nepřímou podporu se řadí daňové pobídky a úlevy, snížení odvodů sociálního pojištění, urychlené pobídky, zvýhodněné úvěry, garance, osvobození od cel, zvýhodněný pronájem či podpora rizikového kapitálu. Nejčastějším druhem nepřímé podpory bývá daňový odpis a odpočet od základu daně. V České republice se udělení nepřímé podpory řídí zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků.

Obrázek 14: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj



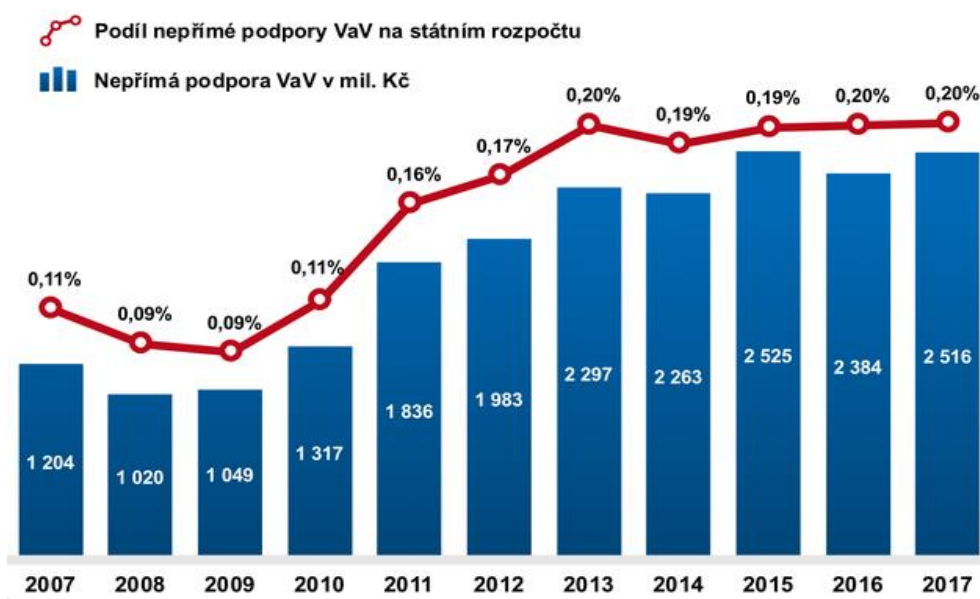
Zdroj: (ČSU, 2018)

Výše přímé veřejné podpory na výzkum a vývoj v roce 2017 dosáhla 30,7 miliardy Kč. Z této částky byly určeny 3 miliardy Kč soukromým podnikům. V roce 2016 bylo

vyčleněno celkem 28 miliard Kč, kdy 2,6 miliard připadlo na soukromé podniky. Podniky čerpající nepřímou podporu v objemu 2,4 miliard Kč. V součtu tak Česká republika v roce 2016 vyčlenila formou přímé a nepřímé podpory 30,4 miliard Kč (ČSÚ, 2019).

S podrobnější statistikou nepřímé veřejné podpory výzkumu a vývoje přichází Generální finanční ředitelství.

Obrázek 15: Nepřímá veřejná podpora



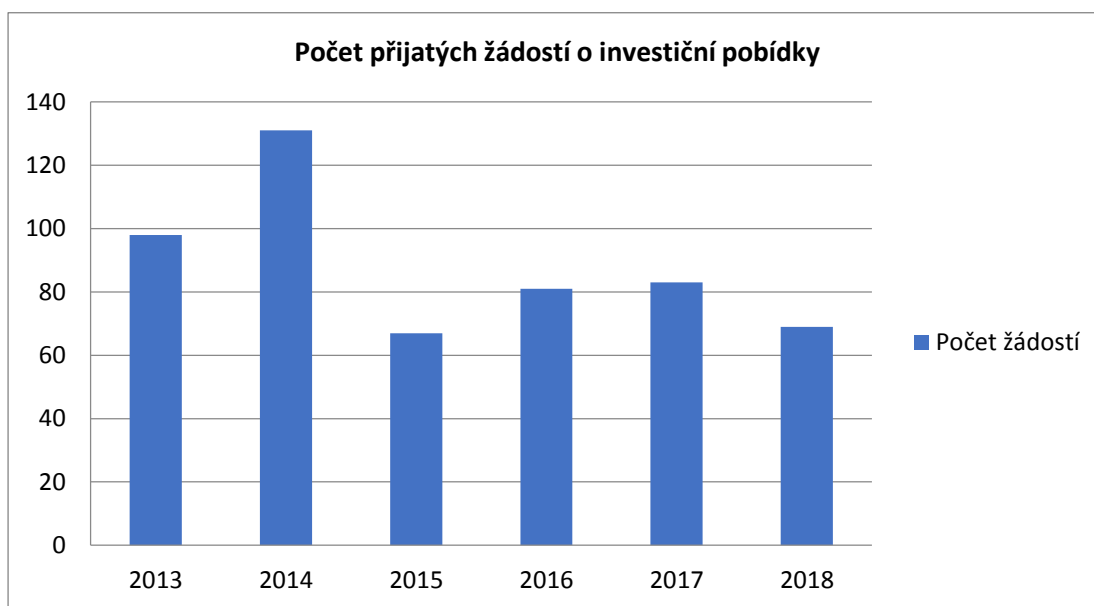
Zdroj: (ČSÚ, 2018)

Daňová podpora je nástrojem, kterým stát podporuje výzkumné a vývojové činnosti především v podnikatelském sektoru. Existuje od roku 2005 a funguje na principu daňového odpočtu uznatelných nákladů od základu daně. Z uvedeného grafu jasně vyplývá postupná tendence zvyšování nepřímé veřejné podpory. Poslední dostupný údaj je z roku 2017, kdy nepřímá podpora činila 2,5 miliardy Kč (ČSÚ, 2018).

Další formou nepřímé podpory jsou zmiňované investiční pobídky. Ty mohou investoři, plánující umístění či rozšíření investice na území České republiky, získat na základě zákona č. 72/2000 Sb. V případě zájmu investor podává žádost agentuře Czechinvest. Podporovanou oblastí je zpracovatelský průmysl v případě zavedení nebo rozšíření výroby. Dále je podpora určena pro technologická centra, pokud jde o jejich vybudování či rozšíření. Technologické centrum musí být zaměřeno na výzkum, vývoj a inovace technicky vyspělých produktů, dále na technologie a výrobní procesy. Poslední podporovanou oblastí jsou centra strategických služeb. Opět jde o podporu v případě zahájení nebo rozšíření činnosti. Center strategických služeb existuje více druhů, jde například o centra sdílených služeb, datová centra, centra zákaznické

podpory, high-tech opravárenská centra a centra pro tvorbu software. Finanční podpora je vyjádřena výší způsobilých nákladů. Velký podnik má nárok na 25 % způsobilých nákladů, střední podnik 35 % a malý podnik 45 %. Za způsobilé náklady se považuje dlouhodobý majetek v podobě nových strojů, pozemků a staveb. Podmínkou je, že polovinu způsobilých nákladů musí tvořit nové stroje. Druhou skupinou uznatelných nákladů jsou dvouleté mzdové náklady na nově vytvořená pracovní místa (Czechinvest, 2017).

Graf 1: Přijaté žádosti 2013–2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Czechinvest, 2019)

Na základě údajů z Czechinvest (2019), tedy agentury pro podporu podnikání a investic vyplývá, že v roce 2018 bylo evidováno celkem 69 žádostí o investiční pobídky. V rámci těchto žádostí se jedná o investiční záměry v přibližné výši 35 miliard korun, které by měly přinést rovněž přes pět tisíc nových pracovních míst. Při srovnání s rokem 2017 jde o pokles celkového počtu žádostí. V naprosté většině se jedná o žádosti firem, které v České republice již působí. Pouze v jedenácti případech šlo o zcela nové investice. Mezi žadatele se řadí převážně velké podniky, jelikož z kategorie malých a středních podniků bylo evidováno 16 žádostí.

Rada pro výzkum, vývoj a inovace vydává Inovační strategii České republiky pro období 2019–2030, kde popisuje současný stav a plánované cíle. V současné chvíli probíhá změna v systému hodnocení účelové podpory ve smyslu postupného zavádění systému odborných grantů. Zároveň dochází ke sjednocování odvětvové podpory a eliminaci překrývání se podpor. Hlavním cílem je posílení financování výzkumu a vývoje do roku 2020 na 2 % HDP. Cílový stav k roku 2030 je stanoven na úrovni 3 % HDP, což znamená každoroční růst o 0,1 procentního bodu. Jedním z dalších bodů inovační strategie je oblast souhrnně označovaná jako chytré inovace.

V rámci této oblasti je cílem dosažení zvýšení firemních investic s vysokou přidanou hodnotou, popřípadě investic, v jejichž rámci se využívají výsledky výzkumu dosažených ve výzkumných organizacích. Dalším důležitým bodem z hlediska zkoumaného subjektu této práce je cíl v dosažení zvýšení objemu využívání daňových odpočtů na investice do výzkumu, vývoje a inovací a celková podpora investic realizující strategii v oblasti průmyslu 4.0. Nástrojem ke splnění těchto cílů má být změna pravidel podpory firemních investic formou pobídek tak, aby byly podporovány investice s vysokou přidanou hodnotou zapojující firmy do spolupráce s výzkumnými organizacemi. Dalším nástrojem je vyšší podpora malých a středních firem (Inovační strategie ČR, 2019).

Uplatnitelnost nákladů pro daňový odpočet se řídí metodickým pokynem D – 288, vydaným Ministerstvem financí České republiky. Tento metodický pokyn usnadňuje posouzení uplatnitelných nákladů a kritérií výzkumu a vývoje pro snížení daňového základu. Nejprve je dle pokynu nutné uvést základní údaje projektu a vymezení účelu uplatnění odpočtu před zahájením řešení projektu. Vymezení výzkumu a vývoje vychází ze zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků. Za výzkum a vývoj se obecně považuje systematická činnost konaná za účelem získání nových znalostí, případně jejich využití. Naprosto zásadním je kritérium pro odlišení výzkumu a vývoje od ostatních činností je existence ocenitelného prvku novosti a vydefinování výzkumné či technické nejistoty. V dalších částech se metodický pokyn zabývá tím, jaké činnosti lze zahrnout mezi činnosti výzkumu a vývoje pro účely daňového odpočtu a které nikoliv (Finanční správa, 2014).

Členství České republiky v EU přináší možnosti čerpání dotací z Evropských strukturálních a investičních fondů. V aktuálním programovém období 2014–2020 je alokováno téměř 24 miliard eur. V dalším programovém období 2021–2027 je počítáno s celkovou finanční alokací 20 až 24 miliard eur. Česká republika má možnost čerpat tyto alokované prostředky prostřednictvím deseti tematických programů. Nejsou to však jediné přístupné prostředky, další možností je čerpat finance z programů Evropské územní spolupráce. Cílem Evropských a strukturálních fondů je přispění k naplnění konceptu Evropa 2020. K naplnění tohoto konceptu jsou v programovém období definovány národní rozvojové priority (DotaceEU, 2019).

Obrázek 16: Finanční alokace mezi tematické programy v období 2014-2020



Zdroj: (DotaceEU, 2019)

Na uvedeném grafu výše je znázorněna finanční alokace Evropských strukturálních a investičních fondů mezi tematickými programy v programovém období 2014–2020. Z uvedeného je jasně patrné, že největší finanční podpora jde na Operační program Doprava a Integrovaný regionální operační program, v přesném vyjádření shodně 4,6 miliard eur. V těsném závěsu je za prvními jmenovanými Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost s alokací o objemu 4,3 miliard eur (DotaceEU, 2019).

Obrázek 17: Mapa projektů



Zdroj: (DotaceEU, 2019)

Dle údajů Ministerstva pro místní rozvoj ČR je v aktuálním programovém období doposud registrováno 34700 projektů. Nejvíce projektů je evidováno v Moravskoslezském kraji, Jihomoravském kraji, následně ve Středočeském kraji a Praze. V minulém programovém období 2007–2013 bylo zaevidováno nejvíce projektů ve Středočeském kraji, konkrétně 8841 (DotaceEU, 2019).

Další připravované programové období je na roky 2021–2027. Do diskuzí ohledně nového programového období je zapojena rovněž Česká republika, jelikož je nutné vydefinovat představy o podobě společné politiky soudržnosti. Členské státy EU se musí připravit na další výzvy, které je čekají. Další programové období značně ovlivní geopolitické uspořádání a finanční vývoj spojený s vystoupením Velké Británie z EU. Dalším tlakem je tendence na prohloubení Eurozóny.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí a jeho faktory neodmyslitelně patří k základům PEST analýzy. Pro posouzení vlivu ekonomického prostředí na společnost je v tomto oddílu uvedeno několik základních ukazatelů.

- Hrubý domácí produkt

Prvním ve výčtu je makroekonomický ukazatel hrubého domácího produktu, který popisuje celkový hospodářský vývoj státu.

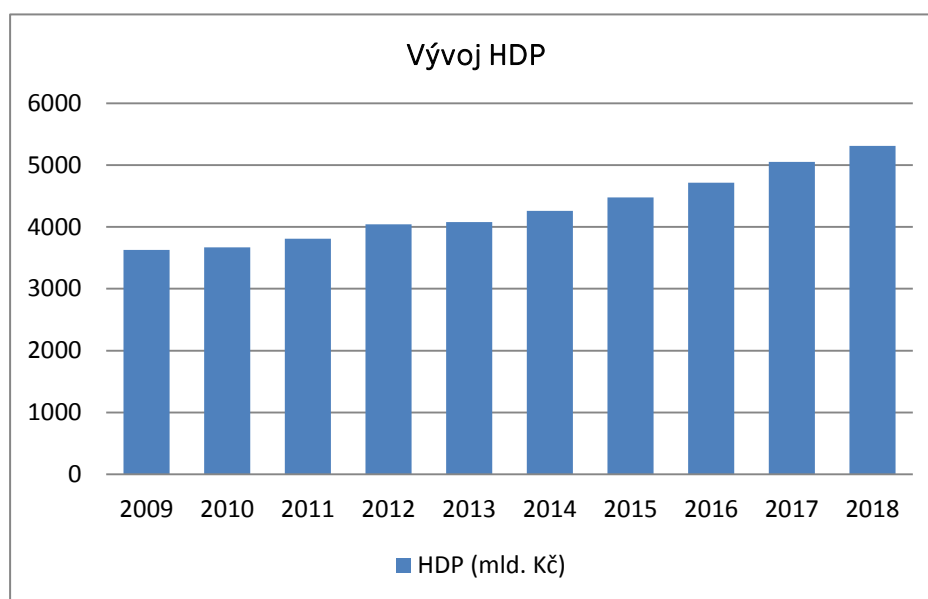
Tabulka 2: Vývoj hrubého domácího produktu

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HDP (mld. Kč)	3 628,1	3 667,6	3 807,2	4 041,9	4 077,3	4 261,1	4 477	4 712,9	5 049,9	5 310,3
HDP (%)	-4,1	2,2	1,7	-1,2	-0,9	2	4,3	2,3	4,6	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy, 2019)

Tabulka výše přináší pohled na vývoj hrubého domácího produktu. Po roce 2009, kdy došlo k poklesu z důvodu hospodářské krize je zde zaznamenán v letech 2010 a 2011 mírný růst až do roku 2012, který znamenal recesi trvající do roku 2014. Od roku 2014 vykazuje hrubý domácí produkt neustálý růst.

Graf 2: Vývoj hrubého domácího produktu

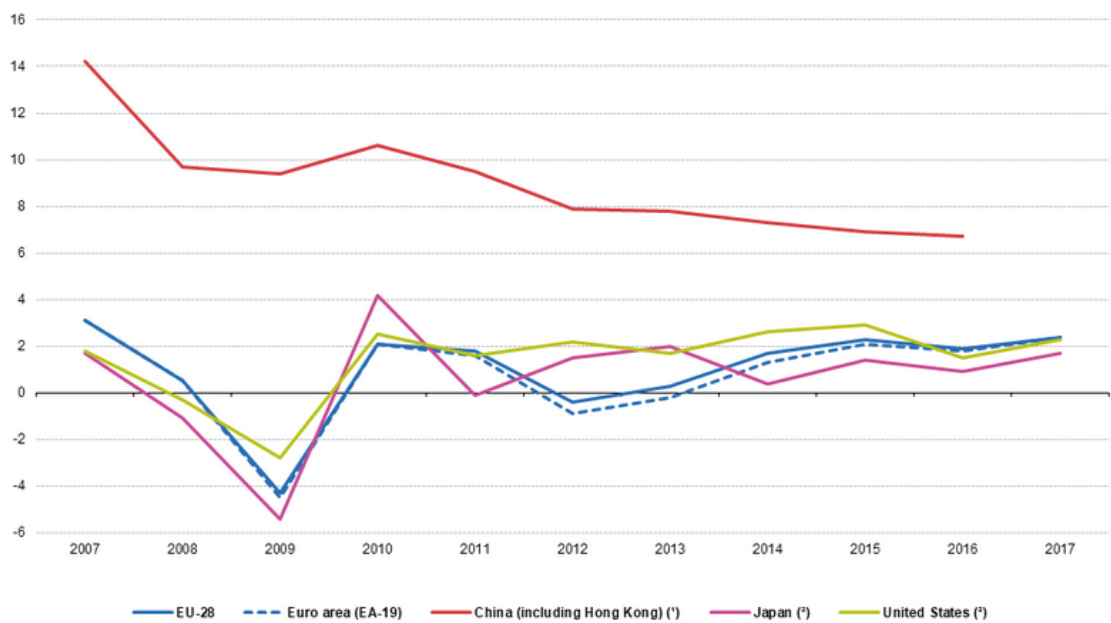


Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy, 2019)

Na základě údajů Českého statistického úřadu lze konstatovat, že výkonnost české ekonomiky ke konci roku 2018 rostla vyšším tempem, než tomu bylo v předchozích čtvrtletích. Hrubý domácí produkt ve čtvrtém čtvrtletí 2018 byl o 0,9 % vyšší než v předchozím čtvrtletí. Pokud by se měl porovnat se stejným čtvrtletím z roku 2017, zaznamenal nárůst o 2,8 %. Hrubý domácí produkt za rok 2018 byl o 2,9 % vyšší oproti roku 2017. Dle výroční zprávy Českého statistického úřadu za tímto růstem stojí zejména domácí poptávka a investiční aktivita. Růst hrubé přidané hodnoty podpořila odvětví v průmyslu, odvětví obchodu a dopravy (ČSÚ, 2019).

Při srovnání vývoje HDP v rámci EU i celosvětově lze na základě údajů z Eurostatu vyvodit následující závěry. Světová finanční a hospodářská krize vyvolala v roce 2009 v EU recesi. Po recesi došlo v roce 2010 k oživení. Například ve Spojených státech a Japonsku došlo ke krizi o něco dříve. Jak je patrné z grafu, záporné změny HDP byly zaznamenány již v roce 2008. Ekonomický výkon v Číně se v tomto období naopak zvyšoval, v dalších letech se tempo růstu zpomalilo. Začátek krize se v EU-28 projevil zpomalením tempa růstu HDP v roce 2008, kdy v následujícím roce přišel pokles ve výši 4,3 %. V roce 2010 a 2011 došlo k nárůstu o 2,1 % respektive 1,8 %. V roce 2012 byl zaznamenán mírný pokles o 0,4 %. V následujících letech docházelo k neustálému růstu. K nejvyššímu meziročnímu růstu došlo v roce 2017, kdy HDP vzrostl o 2,4 % oproti roku 2016. Při podrobnějším pohledu na eurozónu je možné vyvodit obdobné závěry jako v případě EU jako celku s mírnou odlišností při zaznamenání mírně vyššího poklesu v roce 2012, růst HDP v roce 2016 byl v eurozóně o něco slabší. V roce 2017 jsou změny v eurozóně i EU jako celku totožné (Eurostat, 2018).

Obrázek 18: Vývoj HDP 2007–2017

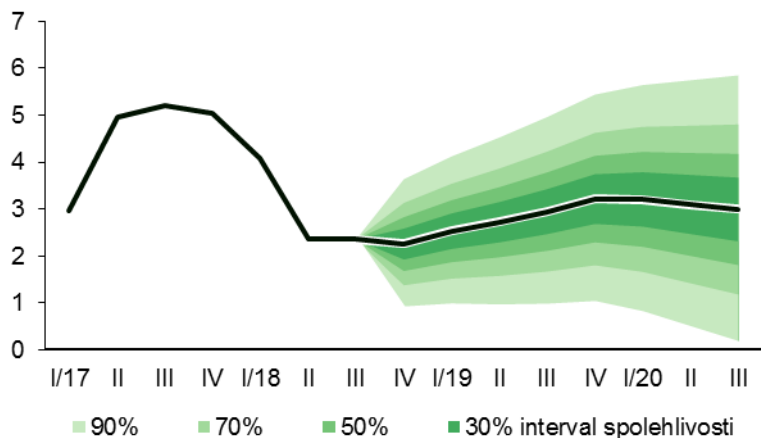


Note: based on chain linked volumes.
 (*) 2007-2010: estimates. 2017: not available.
 (*) 2017: estimate.
 Source: Eurostat (online data code: naida_10_gdp) and OECD

Zdroj: (Eurostat, 2018)

Podrobnější analýza dle Eurostatu (2018) uvádí, že míra investic, jakožto faktoru přispívající k tvorbě hrubého fixního kapitálu vykazovala variaci, odrážející rozdílný stupeň hospodářského rozvoje a dynamiku růstu jednotlivých států. Hrubý fixní kapitál jako podíl na HDP EU v roce 2017 dosáhl 20,1 %. Nejvyšší byl ve Švédsku, České republice (24,7 %) a Estonsku.

Obrázek 19: Prognóza hrubého domácího produktu



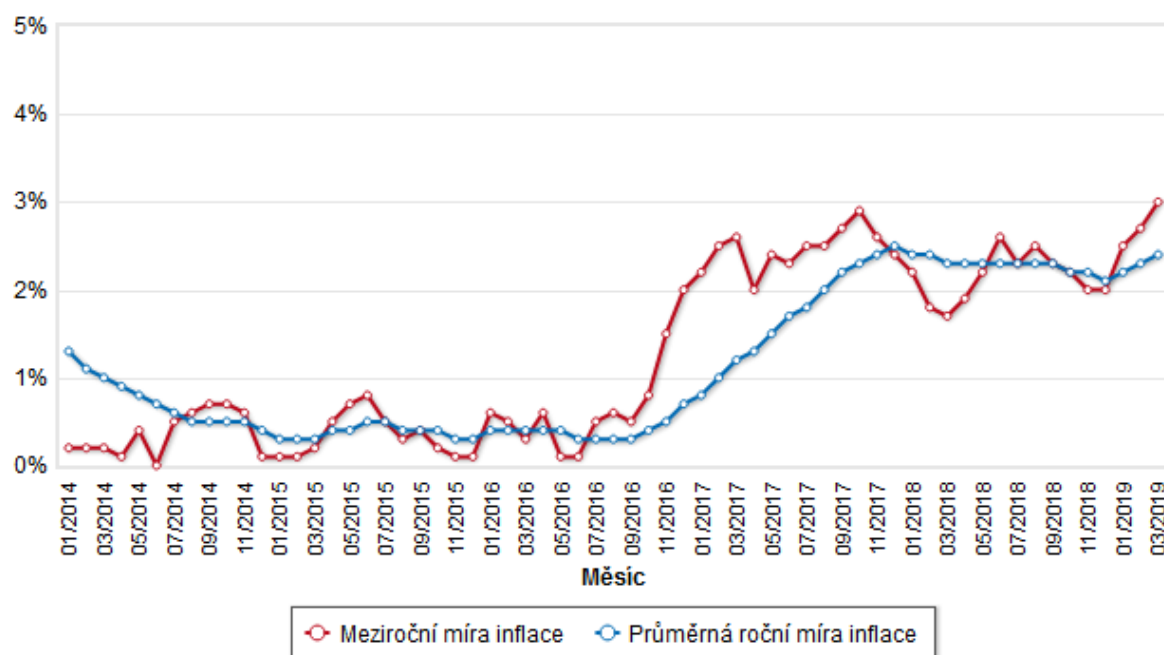
Zdroj: (ČNB, 2019)

Meziroční růst reálného hrubého domácího produktu pro rok 2018 činí 2,8 %. Na základě 30% intervalu spolehlivosti je stanovena výše tohoto ukazatele na hodnotě 2,9% a pro rok 2020 se odhaduje mírný nárůst na hodnotu 3 % (ČNB, 2019).

- Inlace

Míra inflace je vyjádřena za pomoci indexu spotřebitelských cen. Vždy je zásadní uvést, k jakému období je tato změna vztažena. V tomto případě se jedná o sledování změny v meziroční míře inflace a průměrné roční míry inflace.

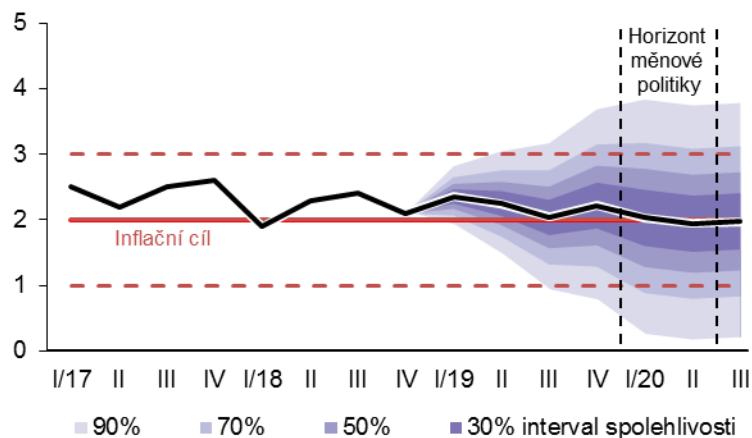
Obrázek 20: Míra inflace v procentech



Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Na vyobrazeném grafu je od konce roku 2016 zřejmý růst meziroční míry inflace i průměrné roční míry inflace. Ten byl zastaven na konci roku 2017. Rok 2018 je charakteristický svými výkyvy, kdy lze za celý rok hovořit o mírném poklesu. Aktuální míra inflace je pro březen 2019 stanovena na 2,4 %. Spotřebitelské ceny tedy opět zaznamenávají růst, kdy při srovnání s měsícem únor vykazují 0,3 procentního bodu více.

Obrázek 21: Prognóza inflace



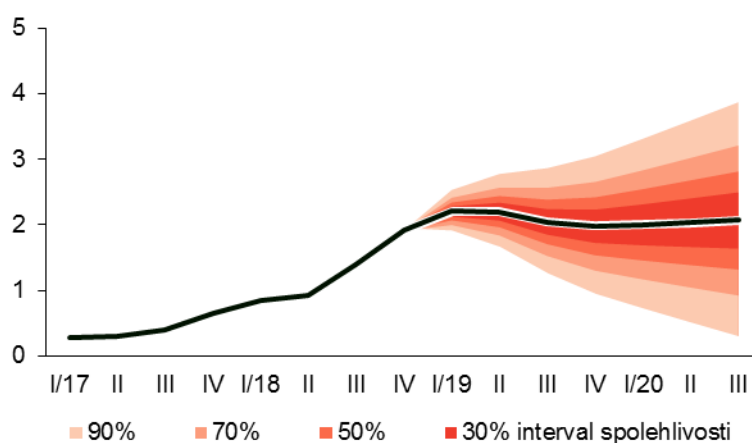
Zdroj: (ČNB, 2019)

Prognóza inflace stanovená pro rok 2020 odhaduje pro 1. čtvrtletí inflaci 2 %, ve druhém čtvrtletí je odhadnut mírný pokles na úroveň 1,9 % (ČNB, 2019).

- Úroková míra

Svaz průmyslu a dopravy České republiky (2019) ve své tiskové zprávě uvádí, že Česká národní banka ponechává základní úrokovou sazbu ve stávající výši. V loňském roce přistoupila ke změně hned několikrát, základní sazba tak vzrostla v roce 2018 z 0,5 % na 1,75 %. K ponechání úrokové sazby na stejné výši do jisté míry přispívá vývoj HDP a přehodnocení predikcí dalšího růstu směrem dolů u řady institucí. Horší očekávání plyne rovněž i z Indexu firemních očekávání od Svazu průmyslu, který hodnotí, jak se bude vyvíjet česká průmyslová výroba. Hodnota indexu klesla v posledních třech čtvrtletích z 3,28 na 1,35. To poukazuje na stále kladné hodnocení poptávky a pozitivní růst zakázek firem, ovšem pomalejším tempem, než tomu bylo v první polovině roku 2018. Lze očekávat stálý růst ekonomiky v roce 2019, ovšem mírným tempem. Ze strany České národní banky reálně přijde zvýšení úrokové sazby, které by nemělo být tak časté jako v loňském roce.

Obrázek 22: Prognóza úrokové míry



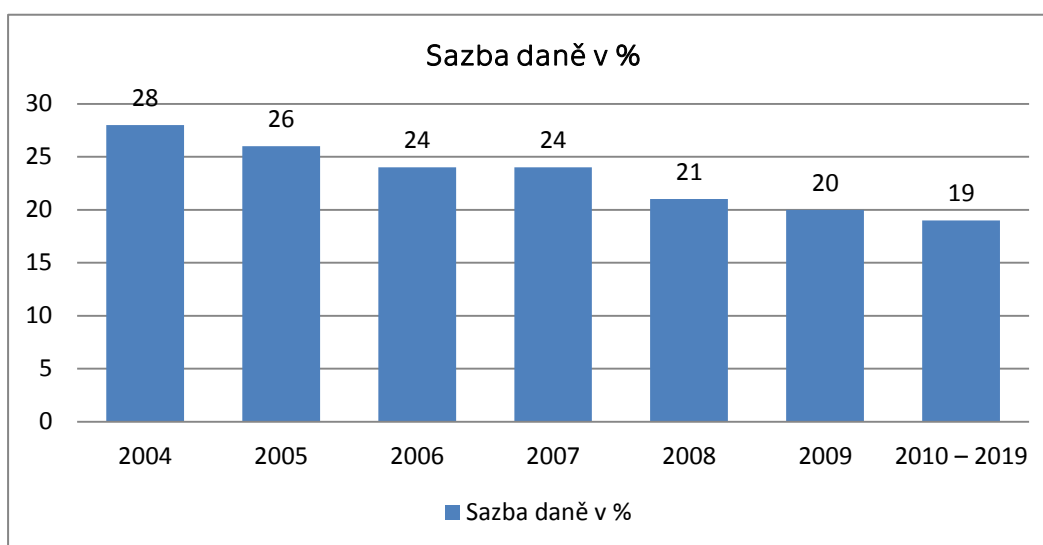
Zdroj: (ČNB, 2019)

Dle údajů České národní banky se úroková sazba do konce roku 2019 bude pohybovat na hranici 2 %. Prognóza úrokové sazby učiněná pro rok 2020 se pohybuje na stejné hodnotě, konkrétně ve výši 2,1 %. Úroková míra se bude pohybovat kolem této hodnoty na základě intervalu spolehlivosti třiceti procent. Rozšiřující pásma kolem sledované křivky zobrazují vývoj s pravděpodobnostmi padesát, sedmdesát a devadesát procent (ČNB, 2019).

- Daňové zatížení

Zkoumaný subjekt této diplomové práce je společností s ručením omezeným, tudíž je zatížen zdaněním příjmů právnických osob, které vychází ze zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.

Graf 3: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob

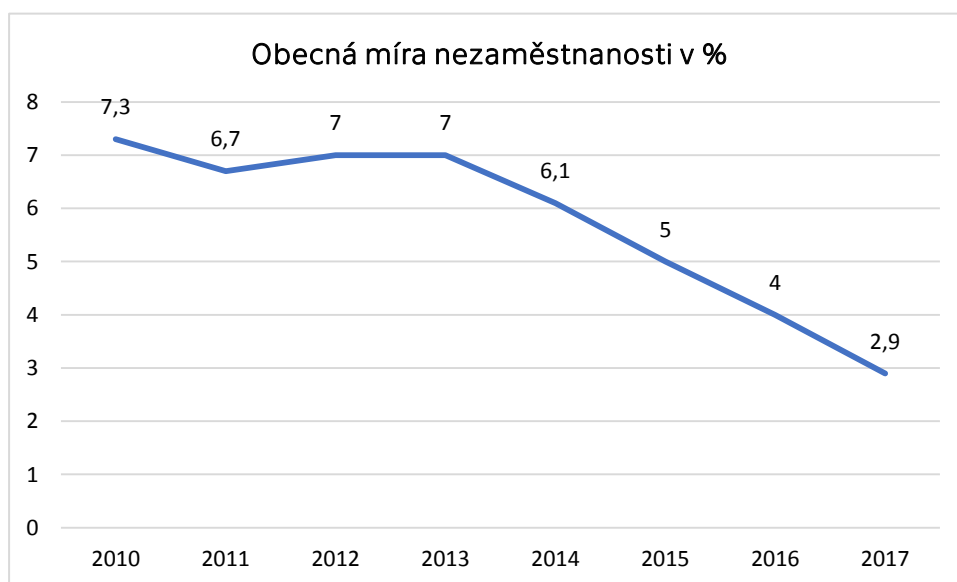


Zdroj: (Kurzy, 2019)

Sazba daně z příjmů právnických osob je momentálně 19 % ze základu daně. Vývoj sazby daně je zobrazen na grafu výše. Sazba daně se postupně od roku 2004 snižovala. Na aktuální sazbu se ustálila v roce 2010 a od té doby nezaznamenala žádnou změnu. Snižování sazby této daně lze chápat jako nepřímou podporu podnikatelského sektoru, jelikož má vliv na konečnou výši disponibilního zisku společnosti.

Daňové zatížení českých firem činí 19 %. To je ve srovnání s Polskem naprosto identická sazba. Na Slovensku tato daň činí 21%, naopak v Maďarsku 9 %. Při srovnání se zeměmi v západní Evropě je daň z příjmu právnických osob nižší, neboť například v Nizozemsku činí daň 25 %.

Graf 4: Obecná míra nezaměstnanosti



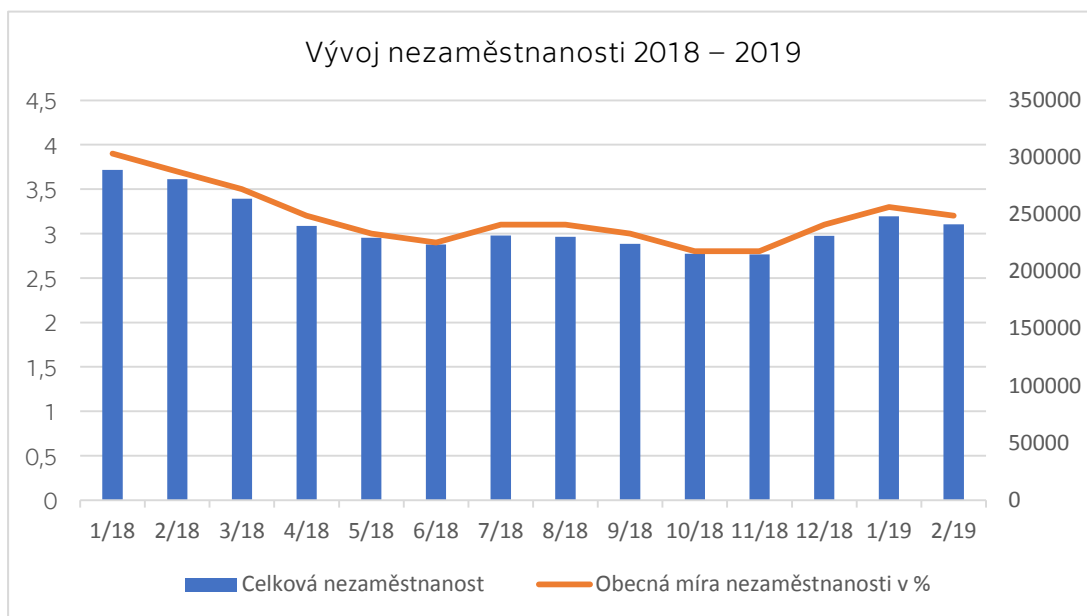
Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2019)

- Nezaměstnanost

Graf zobrazující obecnou míru nezaměstnanosti se vztahuje na údaje od roku 2010 do roku 2017. Z uvedeného výše vyplývá, že se obecná míra nezaměstnanosti v ČR až na výjimku v letech 2012 a 2013 neustále snižovala.

V dalším grafu je popsán vývoj nezaměstnanosti pro loňský rok a začátek roku letošního. Z grafu je možné vyčíst údaje pro každý měsíc, vyjádřeny v podobě celkové nezaměstnanosti a obecné míry nezaměstnanosti.

Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy, 2019)

Na základě údajů Úřadu práce ČR nezaměstnanost v únoru letošního roku po dvouměsíčním růstu klesla na 3,2 %. V přesném číselném vyjádření to činí 241 417 lidí bez práce, což je nejnižší hodnota v měsíci únor od roku 1997. Aktuálně se na trhu práce vyskytuje něco přes 300 000 volných pracovních míst. Například v roce 2018 byla míra nezaměstnanosti 3,7 %. Situace na trhu práce odpovídá dlouhodobé situaci a aktuálnímu ročnímu období. Aktuálně začínají sezónní práce, tudíž lze s vyšší pravděpodobností očekávat i nadále s poklesem nezaměstnanosti. Zaměstnanost v loňském roce vzrostla o 1,6 procentního bodu. Při podrobnějším rozboru lze konstatovat ve čtvrtém čtvrtletí o 0,4 procentního bodu vyšší zaměstnanost oproti předchozímu čtvrtletí a o 1,5 procentního bodu vyšší než tomu bylo ve stejném čtvrtletí předcházejícího roku (Kurzy, 2019).

Sociální a demografické faktory

Údaje Českého statistického úřadu (2018) uvádějí, že v roce 2017 činil podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel ve věkové skupině od 15 do 74 let 20 %. To je ve srovnání s rokem 2007 o 7,9 procentního bodu více. Při srovnání s EU je Česká republika pod průměrem EU, neboť ten činí přibližně 26 %

Obrázek 23: Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel



Zdroj: (ČSÚ, 2018)

Největší podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel je v Praze, kde vysokoškolským diplomem disponuje 38 % obyvatel. Druhý největší podíl je v Jihomoravském kraji, kde se nachází 22,6 % vysokoškoláků. Do 18 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel se nachází v Moravskoslezském, Plzeňském a Středočeském kraji. Naopak nejmenší podíl vysokoškoláků eviduje kraj Karlovarský a Ústecký.

Tabulka 3: Rozložení podnikatelských aktivit

Název kraje	Firem	Živností
Hlavní město Praha	266890	357878
Jihomoravský	86883	231554
Středočeský	66441	272094
Moravskoslezský	58178	197441
Ústecký	36895	138274
Jihočeský	34264	130695
Plzeňský	31795	114512
Olomoucký	30155	113110
Zlínský	28777	113625
Královéhradecký	27700	111739
Pardubický	24816	95778
Liberecký	22830	94863
Vysočina	22010	91855
Karlovarský	18312	56434

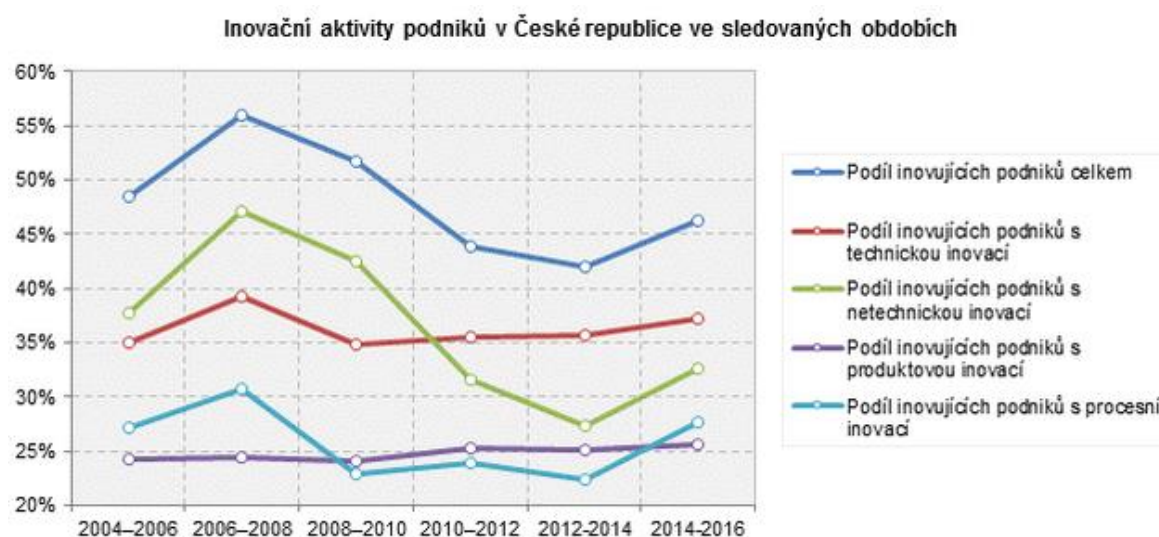
Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2018)

Rozložení podnikatelských aktivit je na základě údajů z tabulky výše více než jasné. Nejvíce podnikatelských subjektů se sídlem vyskytuje ve hlavním městě a v Jihomoravském kraji. Třetí a čtvrtý kraj s nejvyšším počtem podnikatelských subjektů je kraj Středočeský, respektive Moravskoslezský.

Technologické faktory

Na základě nařízení Evropské komise, je nutné statisticky evidovat rozvoj členských států v oblasti vědy a technologií. Statistické šetření je prováděno každé dva roky. Statistické šetření o inovačních aktivitách podniků je distribuováno vybraným zpravodajským jednotkám v podnikatelském sektoru formou plošného šetření pro velké podniky s více jak 250 zaměstnanci a výběrového šetření pro podniky s méně než 250 zaměstnanci. V rámci tohoto šetření bylo osloveno 6638 zpravodajských jednotek podnikatelského sektoru. Čistá míra návratnosti je stanovena na úrovni 80 %. Předmětem šetření jsou základní ekonomické údaje, informace o prováděných produktových, procesních, marketingových a organizačních inovacích a v neposlední řadě údaje o financování těchto aktivit (ČSÚ, 2017).

Obrázek 24: Inovační aktivity podniků v ČR



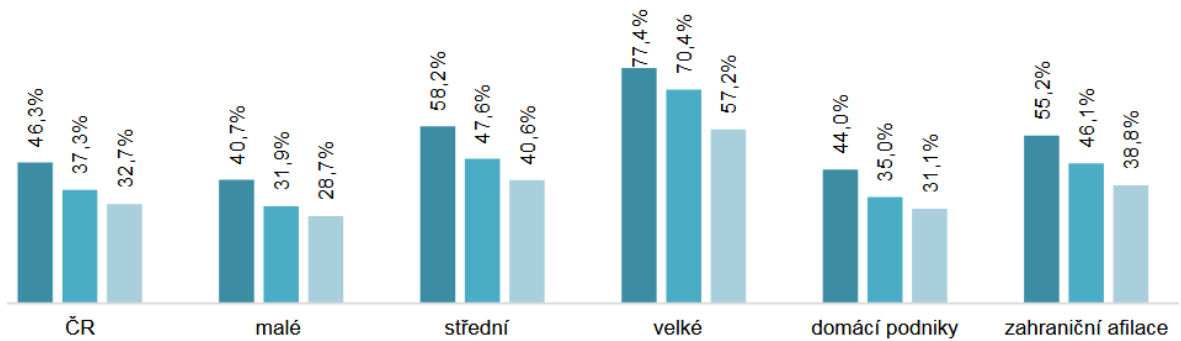
Zdroj: (ČSÚ, 2017)

Z grafu inovační aktivity podniků v České republice lze vyčíst, že podíl inovujících podniků je přibližně 46 %. Tento údaj se vztahuje k posledním dostupným výsledkům z roku 2016. Statistické šetření je prováděno ve dvouletých intervalech, kdy další výsledky budou uveřejněny v letošním roce 2019. Z celkového hlediska podíl inovační aktivity firem postupně klesal z hodnoty 55 % až k hodnotě 43 % v roce 2012, kde je však zřejmý opět nárůst. Rok 2010 lze popsat jako rok, kdy došlo ke změně struktury inovací, neboť do roku 2010 měly vyšší podíl inovující podniky s netechnickou inovací. V nejaktuálnějším sledovaném období je zaznamenán zhruba 37 % podíl inovujících firem s inovací technického typu a přibližně 33 % podíl firem s inovací netechnického typu. Podíl inovujících firem celkově mírně stoupá.

Výsledky tohoto šetření jsou mezinárodně srovnatelné, neboť respektují metodické principy OECD uvedené v Oslo manuálu. Za inovující podnik lze považovat ten, který ve sledovaném období zavádí produktovou inovaci, procesní inovaci, marketingovou

inovaci či organizační inovaci. Produktovou a procesní inovaci lze souhrnně označit jako technické, marketingovou a organizační naopak za inovace netechnické (OECD, 2018).

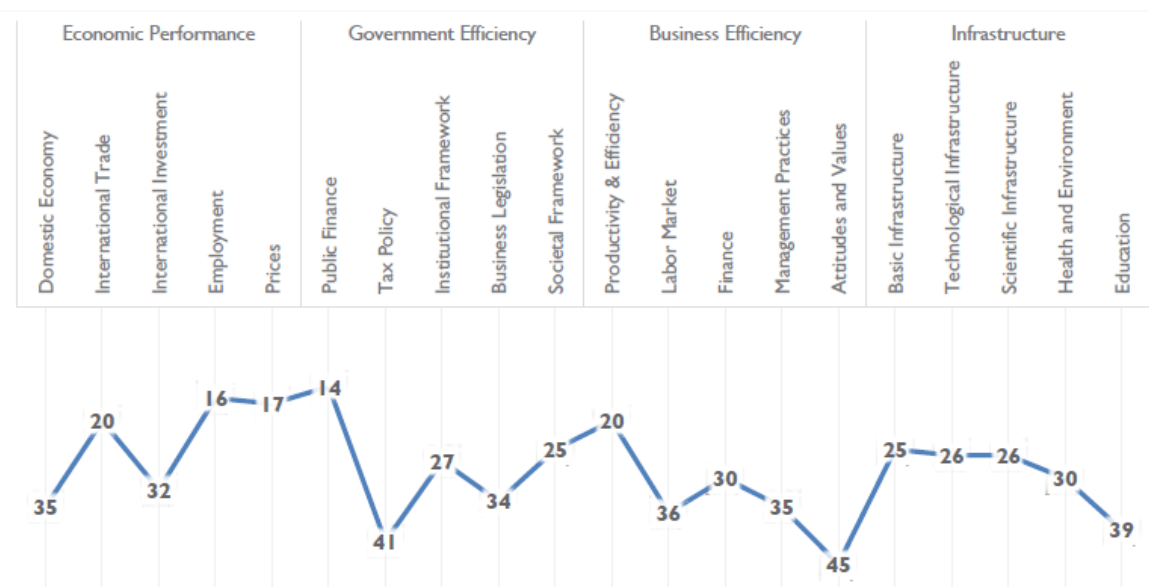
Obrázek 25: Podíl inovujících podniků dle velikosti a inovační aktivity



Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Dle dostupných údajů Českého statistického úřadu (2019), je možné dále konstatovat, že nejvíce inovační aktivitu vykazují podniky velké, tedy s více než 250 zaměstnanci. Velkým podnikům přísluší 77,4 % podíl ze všech podniků v této kategorii, středním podnikům 58,2 % a malým 40,7 %. Co se vlastnictví týče, více aktivní jsou v inovačních tendencích podniky se zahraniční kontrolou, oproti domácím podnikům.

Obrázek 26: Hodnocení ČR dle IMD



Zdroj: (IMD, 2018)

Mezinárodní institut pro rozvoj managementu (2018), vydává ročenku, ve které hodnotí konkurenceschopnost celkem 63 zemí světa. Celkové hodnocení se skládá z hodnocení dílčích sfér jako výkon ekonomiky, vládní efektivnost, efektivnost v podnikání a infrastruktura. Každá uvedená oblast se skládá z hodnocení dílčích sub-faktorů.

Na základě výsledků dílčích sub-faktorů rozdělených do čtyř základních sfér je stanoveno celkové umístění. Česká republika se z celkového počtu 63 zemí světa umístila na 29. místě. Dle IMD je Česká republika konkurenceschopná a atraktivní díky kvalifikované pracovní síle a infrastruktuře, kterou hodnotí jako relativně spolehlivou. Mírné zhoršení došlo v některých ekonomických faktorech, které ovlivňují současné trendy trhu práce, dostupnost pracovní síly a tlak na zvyšování mezd. Celkově má však Česká republika nejvíce konkurenceschopnou ekonomiku z nových členských států EU. Mezi slabší stránky celkového hodnocení konkurenceschopnosti České republiky lze považovat daňovou politiku, přestože došlo k meziročnímu zlepšení tohoto sub-faktoru. V roce 2017 byla daňová politika ČR ohodnocena na 54. místě. V roce 2018 je zaznamenán posun na 41. místo. Nově je v hodnocení IMD zařazeno samostatné hodnocení konkurenceschopnosti v oblasti technologií, vědecké infrastruktury a připravenosti pro využívání digitálních technologií. V tomto samostatném žebříčku zaměřeném na technologickou konkurenceschopnost obsadila Česká republika 33. místo z celkového počtu 63 hodnocených zemí. Mezi slabé stránky dle hodnocení patří tyto sub-faktory: celkové veřejné výdaje na vzdělávání, studentské hodnocení vyučujících v terciálním vzdělávání, imigrační práva a z hlediska budoucí připravenosti zejména E-participace a využití big dat. Naopak silnými stránkami jsou: bankovní a finanční služby, kapitalizace akciového trhu v oblasti IT, mobilní širokopásmové připojení a rychlost internetu (IMD, 2018).

Při shrnutí skutečností, které vyplývají z analýzy PEST lze učinit určité závěry. Následující shrnutí je průběžně prokládáno doplňujícími otázkami na osobu generálního ředitele společnosti, které se vztahují k diskutovaným tématům. Ke každé otázce je uveden přepis odpovědi manažera.

Politické a legislativní faktory mají na působnost GEU Consulting naprosto zásadní vliv. Aktuálně velmi diskutovaným tématem je například otázka ohledně brexitu, tedy odchod Velké Británie z Evropské unie. Pokud dojde k případnému odchodu Velké Británie, bude to mít naprosto zásadní vliv, jelikož dojde ke změně v alokaci finančních prostředků, které má Evropská unie k dispozici například právě na podporu grantů, což se přímo dotkne zkoumané společnosti. Snížil by se tak celkový objem peněz, zredukuje se vyhlášené výzvy v jednotlivých programových obdobích. Stejně důsledky ať větší či menší by s sebou nesl případný odchod jiného členského státu. Pokud by odstupující zemí byla Česká republika, znamenalo by to ukončení jakékoliv finanční podpory z Evropské unie. Samotný brexit, který je právě aktuální může mít důsledek snížení celkového objemu, který se přispívá do fondů,

což tím pádem sníží i alokace na podporu. Pokud bude vyhlášena určitá výzva, dosažitelná jako za dosavadních podmínek, neznamená to tedy, že by nějaký podnik nedosáhl na podporu kvůli své velikosti. Podpora však může být v menší míře nebo bude vyhlášena pro jiné oblasti, popřípadě dojde k restrukturalizaci podporovaných oblastí. Z hlediska legislativních faktorů a evropského práva konkrétně, EU většinou vydává směrnice či nařízení, které se promítnou v horizontu jednoho roku až dvou. To sice neovlivňuje přímo práci společnosti jako takovou, přesto se může nějaké z rozhodnutí projevit z dlouhodobého hlediska, pokud bude například v plánu redukce některé z oblastí podpory. Jedním z faktorů, jež se může negativně projevit na fungování společnosti, jsou například korupční aféry, které mohou v určitých případech až pozastavit operační program, případně může dojít k problému s platbou z důvodu prokázání chyby v projektu. Směrodatná je evropská legislativa, která má návaznost na příslušné předpisy Evropské unie. Česká republika musí v případě nutnosti upravit svou legislativu. Za příklad lze uvést lhůtu stanovenou Evropskou komisí v roce 2016, kdy bylo nutné upravit zákon o zadávání veřejných zakázek. Krom nového programového období se očekávají dílčí modifikace zákona o zadávání veřejných zakázek. Změna je rovněž očekávána i u zákona o dani z příjmu, konkrétně u § 34c, který řídí daňový odpočet a pojednává o projektu výzkumu a vývoje. Změna se týká toho, jakým způsobem se bude do budoucna postupovat z hlediska formálních náležitostí projektu a při podávání, respektive prokazování projektů na daňový odpočet. K zásadní změně dojde ve fázi začátku projektu, kdy doposud nesměl být projekt hotový dopředu. V současné době nebylo neobvyklé odmítnutí projektu z důvodu nedodržení formálních náležitostí v podobě chybějícího podpisu a podobně. V očekávané změně zákona budou tyto formalities eliminovány. Zahájení projektu bude možné kdykoliv po podání avíza. Plánovaně rovněž dojde ke změně v terminologii.

Co se týče ekonomických faktorů, ty mají vliv na všechny existující podnikatelské subjekty a v případě GEU Consulting tomu není výjimkou. Nezaměstnanost lze považovat za velmi zásadní faktor, téměř klíčový ve všech odvětvích. Vysoká míra nezaměstnanosti, obecně nad 5 % vytváří velmi špatné ekonomické prostředí.

Otázka na generálního ředitele společnosti – Dalo by se tedy říci, že faktory, které ovlivňují Vaše klienty, v tomto případě například nezaměstnanost, ovlivňuje i Vaše podnikatelské aktivity?

„Firmy se snaží investovat do benefitů pro zaměstnance a snaží se vytvořit dobré prostředí pro eliminaci jejich případného odchodu. V současném okamžiku je situace na trhu práce zkrátka taková, že je pracovní síly nedostatek. Odpověď na otázku není úplně jednoznačná, pokud bych měl uvést konkrétní případ z praxe, mohu zmínit jeden nejmenovaný podnik, který se rozhodl ke koupi linky za desítky milionů, jen z toho důvodu, že je plně automatizovaná a nebude potřeba pro její obsluhu pracovních sil. Jediným argumentem pro její pořízení bylo tvrzení majitele, že by

linku v životě nekupoval, kdyby byla volná pracovní síla, která v současné chvíli zkrátka není“.

Výsledek se může zdát takový, že jsou firmy nuceny investovat do automatizace.

Otázka na generálního ředitele společnosti – Na druhou stranu to pro Vaši společnost může představovat příležitost, jelikož firmy mají zájem investovat do automatizace, k čemuž by teoreticky nemuselo v případě dostupnosti pracovních sil dojít, je to tak?

„Ano, to může být jeden pohled na daný problém. Na druhou stranu se nabízí argument, že firmy nebudou pořizovat linky kvůli nedostatku lidí na její obsluhu. Záleží na úhlu pohledu. Pokud by se tento problém přenesl do odvětví, které je náročné na znalosti, vědomosti, vzdělání a zkušenosti při obsluze, tak linku firma nekoupí, kvůli nedostatku lidí pro její obsluhu. V důsledku toho nevezmou zakázky a celý cyklus se zbrzdí“.

Nezaměstnanost jako taková brzdí rozvoj jako takový, do 5 % nezaměstnanosti si firmy stěžují na nedostatek pracovníků, nad hranici 5 % mají lidé velkou poptávku po práci, působí stresové faktory, mění se nákupní chování, klesá kupní síla. Ideálním stavem by tak byl na 5 %.

Při vysoké úrokové míře jsou perspektivní finanční nástroje nepřímé podpory, jako například zvýhodněné úvěry, záruky. Využití těchto nástrojů by připadalo v úvahu právě při vysoké úrokové míře. Tato možnost funguje běžně, například u Českomoravské záruční a rozvojové banky.

Sociální a demografické faktory hrají roli z hlediska rozmístění firem a potenciálních klientů. Z provedených analýz je jasné, ve kterých krajích je nejvíce inovujících podniků, tomu odpovídá i vzdělanostní struktura obyvatelstva. Společnost je sídlem ve Středočeském kraji, který je z tohoto hlediska spolu s Prahou ideální pro podnikatelské aktivity, velice progresivní je i Jihomoravský a Moravskoslezský kraj.

Technologická úroveň u malých podniků a živnostníků není na tak vysoké úrovni. Nesledují příliš trendy, spíše vyznávají své zaběhlé postupy a stereotypy, o čemž svědčí poměrně nízké procento inovujících podniků v kategorii malých podniků, ať s technickou či netechnickou inovací. Situace kolem inovací se zlepšuje přímou úměrou vzhledem k velikosti firmy.

Otázka na generálního ředitele společnosti – Jakou máte za svou dosavadní praxi zkušenost s technologickou úrovní českých firem?

„K zásadnějšímu zlomu dochází u větších firem. Dobrou zkušenost mám s firmami, které nejsou úplně největší, myslím zpravidla ty, které mají obrat kolem 50 mil. Kč. Ty jsou z mého pohledu nejprogresivnější. Mají tendenci zajímat se o novinky, přejímají aktuální trendy a disponují dobrou IT úrovní. U velkých korporátů je zavádění změn a nových systémů složitější, komplikovanější a časově náročnější“.

V dnešní době, kdy je v kurzu koncept průmysl 4.0 a všechny technologie s ním spojené je vytvářen na firmy tlak. Pokud firmy alespoň postupně neinovují, nemají šanci být z dlouhodobého hlediska konkurenceschopné.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Bariéry vstupu pro potenciální nové konkurenty

Při zvážení všech relevantních bariér vstupu pro nové konkurenty lze uvést následující výčet:

- náročnost na kapitálové vstupy,
- přístup k distribučním kanálům,
- legislativa,
- odlišení,
- know-how,
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla.

Náročnost z pohledu kapitálových vstupů je jednoznačná. Firma musí mít dostatek finančních prostředků v začátku svého podnikání, tak aby přečkala dobu, než dojde k proplacení první zakázky. Projektové žádosti a daňové odpočty jsou poměrně časově náročné, tudíž proplacení trvá většinou jeden rok. Základním předpokladem pro úspěšné podnikání v tomto odvětví je dostatečná síť kontaktů. Nesmí zde být opomenuto hledisko know-how a schopnosti pracovníků, neboť toto odvětví lze považovat za náročné v požadavcích na kvalifikovanou pracovní sílu. Průběžně je nutné studovat legislativní požadavky a konkrétní předpisy spojené s výzvou.

Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů ve smyslu těch, poskytujících energie, mobilní služby, internetové připojení, není pro fungování společnosti brána jako rozhodující. Odlišné postavení mohou mít dodavatelé, kteří vstupují do kooperace se společností GEU v určitých případech. Jde především o poskytovatele posudků, studií, energetických posudků, projektové dokumentace při řešení velkých zakázek. Tyto dodavatele si sjednává společnost nebo samotný klient.

Síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je v odvětví poradenských firem poměrně vysoká. Samotný produkt poradenství není na trhu novinkou, odvětví se přesto stále vyvíjí, neustále jsou kladeny nové požadavky na poskytované služby. Z aktuálního stavu na trhu a konkurenčního postavení firem těží nejvíce odběratel, jelikož má možnost hodnotit a vybírat nejen podle ceny služeb, stanovené procentuálně z daňového odpočtu, ale i dle velikosti firmy, šíří portfolia, recenzí a klientského servisu. Odběratelé mají možnost uplatnit svůj vliv z hlediska vyjednávání platebních podmínek, rozsahu prováděných služeb a nastavování podmínek klientského servisu ve fázi udržitelnosti projektu. Na základě výše uvedených faktorů lze hodnotit vyjednávací sílu odběratelů jako významnou.

Konkurence v odvětví

Trh dotačního poradenství v současné době vykazuje přelom z fáze růstu do zralosti. Po zhruba deseti letech se trh ustálil a není tak živelný. Vysledovat to lze u velkých společností působících na trhu, jelikož u nich dochází postupně k přeměně klientely. Principem pro úspěch na trhu poradenských firem není množství klientů, jako spíše velikost klienta a zakázky celkově. Velké společnosti, které se doposud zabývaly spíše movitými klienty a většími zakázkami a neřešily menší projekty, narazily velmi tvrdě. Nyní se situace změnila a snaží se zajímat o projekty různého druhu jak na trhu B2B, tak B2G. Projevuje se to zejména zvýšením zájmu i o projekty vedené pro státní správu a projekty v oblasti životního prostředí. Formulace dle teoretických konceptů popsaných dle Portera se situace v odvětví vzdaluje konceptu blue ocean. Naopak, nastává zde velký konkurenční boj.

Substituty

Možné substituty mohou představovat v případě větších firem vytvořená oddělení, zabezpečují projektové řízení a náležitosti s ním spojené, speciální úseky firem, zabývající se daňovými odpočty a výběrovými řízeními.

Pro vyhodnocení a shrnutí této kapitoly je zde uveden přepis řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti.

Které jsou klíčové a rozhodující síly, působící ve Vašem odvětví?

„Odběratelé, ti představují klíčovou roli v našem oboru. Odběratelé, tedy naši klienti jsou naprosto zásadní. Z mého pohledu by stačilo mít za odběratele společnosti jako Škoda Auto a.s.“

Které jsou další faktory, jež ovlivňují konkurenční síly ve Vašem odvětví?

„Tlak vlády v případě, že by se omezovaly výdaje na výzkum a vývoj. Celkově, pokud by se redukoval přístup k investičním zdrojům. Dalším skrytým faktorem jsou interní řešitelé, tedy pokud firma naváže spolupráci s menším živnostníkem, kterého zaměstná, čímž by mohla odpadnout jakákoliv další potřeba externí firmy. To představuje jakousi skrytou konkurenční sílu.“

Je zde nějaká pravděpodobnost, že se konkurenční síly změní? Případně jakým způsobem?

„Konkurenční síly se zredukují. Už teď je patrné, že se odvětví blíží do fáze zralosti, takže přežije ten nejsilnější a nejlepší. Hlavní změny se odehrají kvůli dotacím, protože aktuální programové období končí a další s sebou přinese jistě mnoho změn. Samozřejmě spousty projektů stále běží a řídí se, ale podle mého názoru některé z nejmenších firem a pár velkých do budoucna nepřežije. Firmy se budou muset úzce specializovat na některou z oblastí, například státní správu a některé granty, které budou stále, jako zemědělství, neziskový sektor, anebo na nějaké typy grantů v rámci mezinárodního společenství, třeba v oblasti výzkumu a vývoje. V posledním

jmenovaném vidím velký potenciál, ale pokud se firmy nebudou specializovat, do budoucna to pro ně může představovat existenční problémy.“

Jak vidíte konkurenční pozici Vašich konkurentů?

„Firmy se snaží vyvíjet tlak na cenu, kterou výrazně snižují. Dříve bylo v lokalitě Středočeského kraje a zejména u pražských firem zcela normální 6–7 % z daňové úspory. Dnes se cena služeb pohybuje zhruba na 3 % z úspory. Takže je všeobecně vyvíjen tlak na cenu a na dodavatelsko-odběratelské vztahy. Firmy přistupují k tomu, že nechtějí platby předem, ale až po daném úkonu. Konkurence se snaží apelovat na velikost jejich týmů, ve kterých zaměstnává specialisty v oboru. Snaží se vyzdvihnout jejich sílu a flexibilitu.“

Lze ovlivnit jednotlivé síly ve Váš prospěch?

„Můžeme poukazovat na to, že inzerované služby velkých poradenských společností, jsou stejné jako těch podstatně menších a jde pouze o bublinu. Velkým společnostem chybí individuální přístup, jejich jednání lze charakterizovat jako strojové. Naší možností je rozvíjet vztahy s klientem, domlouvat se na možnosti splátkových kalendářů, zkrátka vybudovat silný osobní vztah.“

Může Vaše společnost nastavit větší překážky pro vstup nových konkurentů do odvětví?

„V odvětví je klíčové získávat kontakty. Společnost může pouze zvýšit svoje renomé a upevnit svoje postavení na trhu, tudíž prezentace v reklamách, vydávání publikací a odborných článků, získávat ocenění“.

Je možné zvětšit vyjednávací sílu podniku či ovlivnit konkurenční boj v rámci odvětví?

„Zvýšit konkurenční postavení na trhu by šlo nejspíše fúzí s jinou firmou nebo při získání většího počtu zakázek oslovit ostatní poradenské firmy s nabídkou práce. Konkurenčnímu boji by se bylo možné v krajním případě vyhnout získáním zakázky na základě doporučení či silné vazby s klientem“.

GEU Consulting působí na trhu B2B i B2G, většina klientů ale představuje zastoupení trhu B2B. Při cílení na svůj tržní segment používá společnost mírně odlišné členění firem oproti definici EU. Společnost člení firmu na velké, které mají obrat od 0,5 mld. Kč. Druhou skupinou jsou firmy malé a střední, ty mají obrat do 0,5 mld. Kč. Odběratelem služeb v oblasti přímých dotací jsou nejčastěji malé a střední firmy. Nepřímé dotace nejčastěji vyhledávají velké podniky.

V neposlední řadě je na místě vydefinovat klíčové stakeholdery v odvětví, jakou zastávají role, případně jaké mají motivy. Níže vypsání stakeholdeři jsou klíčovými hráči v mezích pomyslného konkurenčního ringu. Pro podstatu fungování strategie je důležité vyjasnit si cíle všech zúčastněných stran, jejich očekávání a přednosti.

Tabulka 4: Stakeholdeři

Stakeholder	Cíl	Očekávání	Silná stránka
Vlastník	zisk	stabilní společnost	know-how
Zaměstnanci	vyšší mzda	dobré pracovní prostředí	zkušenosti
Konkurence	překonat konkurenty	vyšší tržní podíl	velikost
Klienti	nízká cena	kvalita služby	možnost výběru

Zdroj: Vlastní zpracování

2.2.3 Analýza konkurence

Pro analýzu mikro okolí podniku, tedy jeho konkurence, je vydefinováno několik přímých konkurentů. Přímá konkurence je porovnávána formou benchmarkingu na základě širě nabízeného portfolia a úrovně internetových stránek. Úroveň internetové prezentace na webu a kvalita uvedených informací je jeden z klíčových faktorů, který působí na potenciálního klienta při výběru poskytovatele služeb.

Pro vyhodnocení a následné porovnání internetových stránek je užito formy dotazníkového šetření, které porovnává internetové stránky společnosti GEU Consulting a přímých konkurentů. Porovnávány byly oblasti: srozumitelnost informací, přehlednost a orientace, aktuálnost obsahu, vzhled a celková spokojenost. Hodnocení probíhalo na stupnici 1 až 5 bodů, přičemž hodnocení 1 bod, znamená nejhorší ohodnocení a naopak hodnocení 5 bodů znamená nejlepší možné ohodnocení. Dotazníkového šetření bylo distribuováno online metodou a celkem se jej účastnilo 128 respondentů. Ukázka dotazníkového šetření se nachází v příloze této práce.

Tabulka 5: Základní údaje o respondentech

Pohlaví	Muž	Žena	
	53	75	
Věk	18–24 let	25–64 let	64 a více
	21	107	0
Vzdělání	Základní	Střední odborné/s maturitou	Vysokoškolské
	10	40	78

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní údaje o vzorku respondentů jsou uvedené v tabulce výše. Naprostou většinu respondentů tvoří vysokoškolsky vzdělaní lidé v produktivním věku.

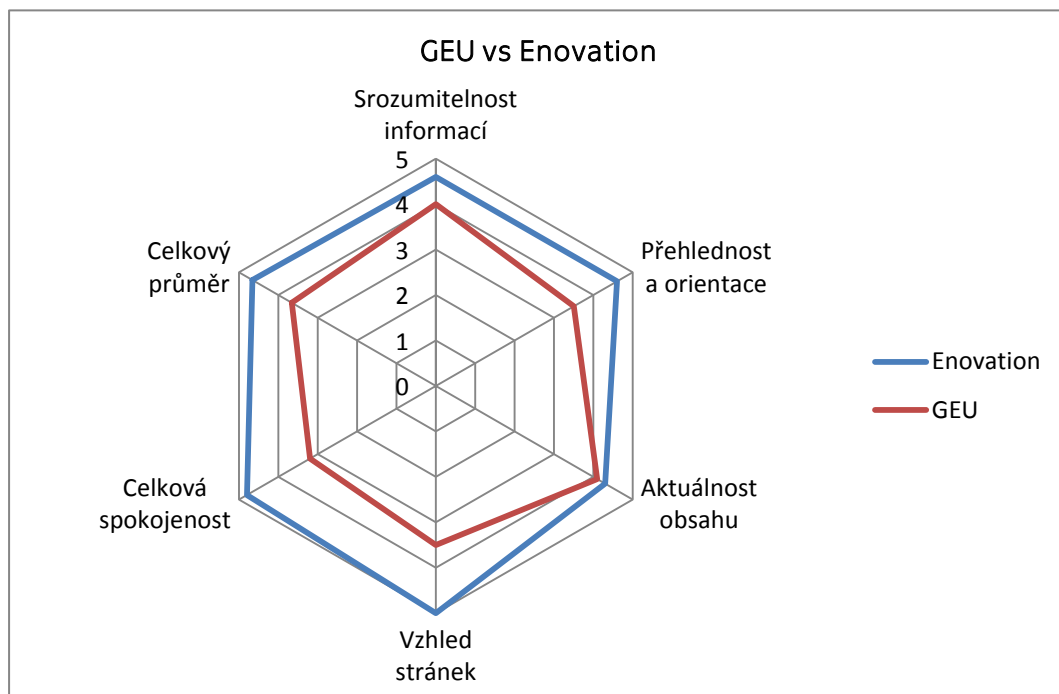
Tabulka 6: Výsledky dotazníkového šetření

Název	Srozumitelnost informací	Přehlednost a orientace	Aktuálnost obsahu	Vzhled stránek	Celková spokojenost	Celkový průměr
Enovation	4,6	4,6	4,3	5	4,8	4,66
Ayming	4,3	3,5	4,5	4	4,1	4,08
Grantex	3,9	3,8	4	4,3	4,1	4,02
GEU	4	3,5	4,1	3,5	3,2	3,66
Resea	3,8	3,4	4	3,1	3	3,46
Glendale	3,1	3	2,9	3	2,8	2,96

Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření je hodnoceno pět přímých konkurentů společnosti GEU Consulting z hlediska kvality internetových stránek, vnímané nezávislymi respondenty, kteří se dle instrukcí vžili do role potenciálního klienta, vyhledávajícího služby v oblasti dotačního poradenství a odpočtu na dani. Hodnocení je subjektivní a závisí na individuálním vnímání, přesto ho lze považovat za přínosné, neboť vypovídá o skutečném stavu a pohledu potenciálního klienta. Vůbec nejlépe se, dle hodnocení na svých internetových stránkách, prezentuje společnost Enovation s celkovým průměrem 4,66 bodů.

Graf 6: Srovnání GEU s Enovation



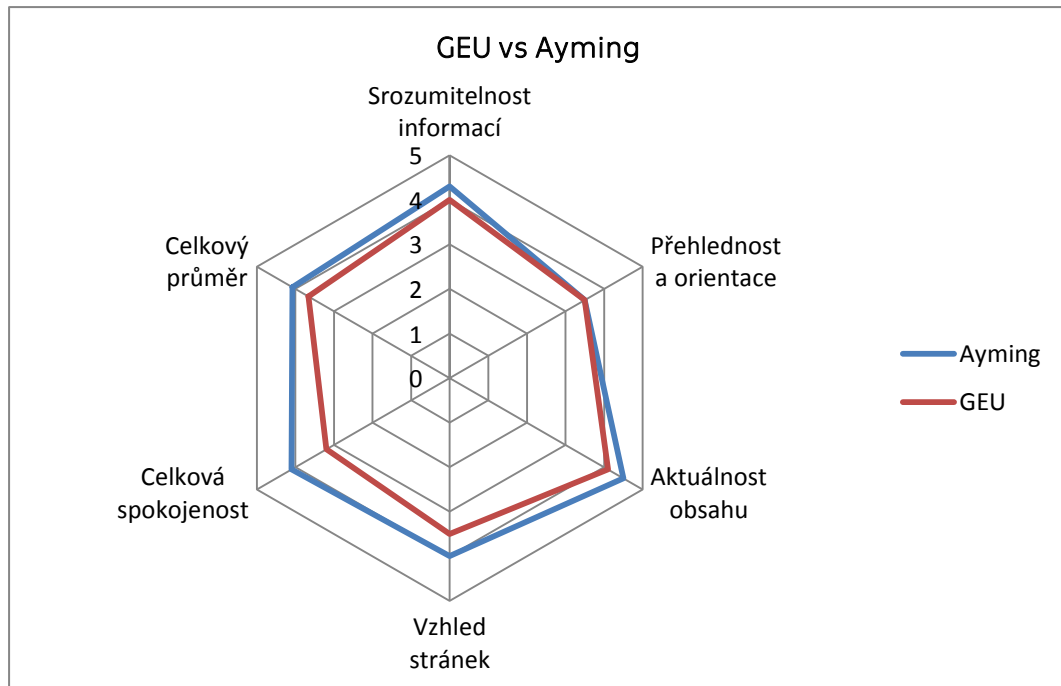
Zdroj: Vlastní zpracování

Enovation v portfoliu svých služeb navíc oproti GEU Consulting nabízí služby v oblasti optimalizace výdajů, investičních pobídek a rovněž nabídku na zajištění expanze či

založení podnikání v zahraničí, konkrétně v Srbsku. Tento fakt společně s internetovou prezentací může zajišťovat společnosti Enovation konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem na trhu.

Jako druhá se v průzkumu umístila společnost Ayming, která svou internetovou prezentací rovněž předčila společnost GEU Consulting. Společnost Ayming má totožné portfolio služeb.

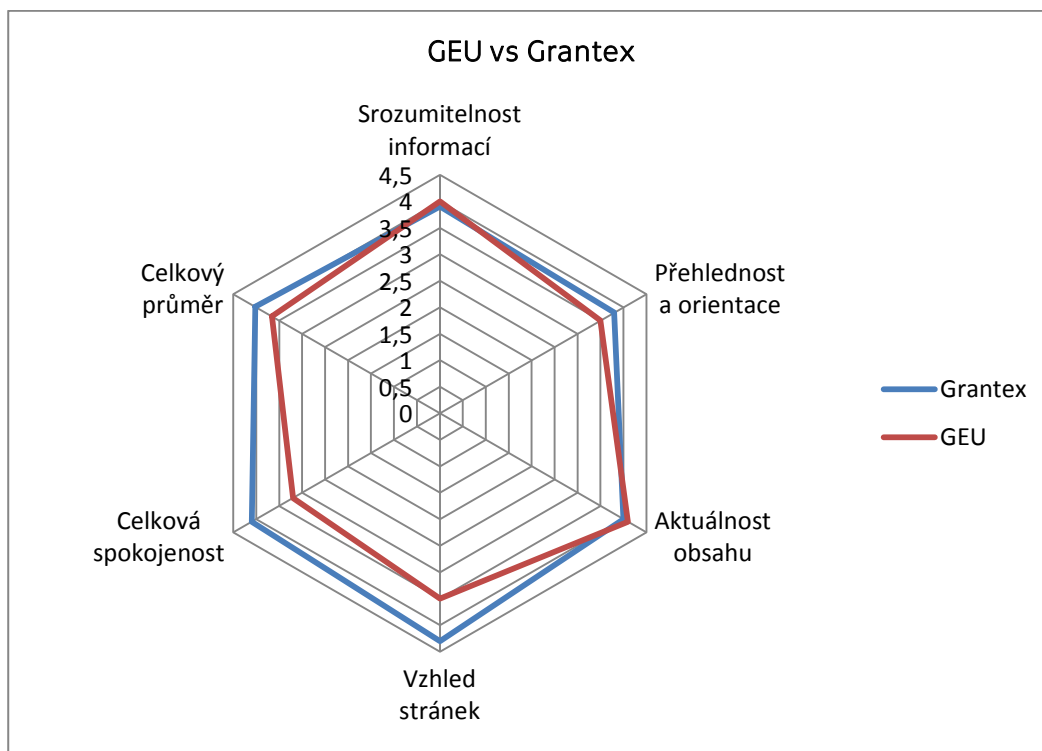
Graf 7: Srovnání GEU s Ayming



Zdroj: Vlastní zpracování

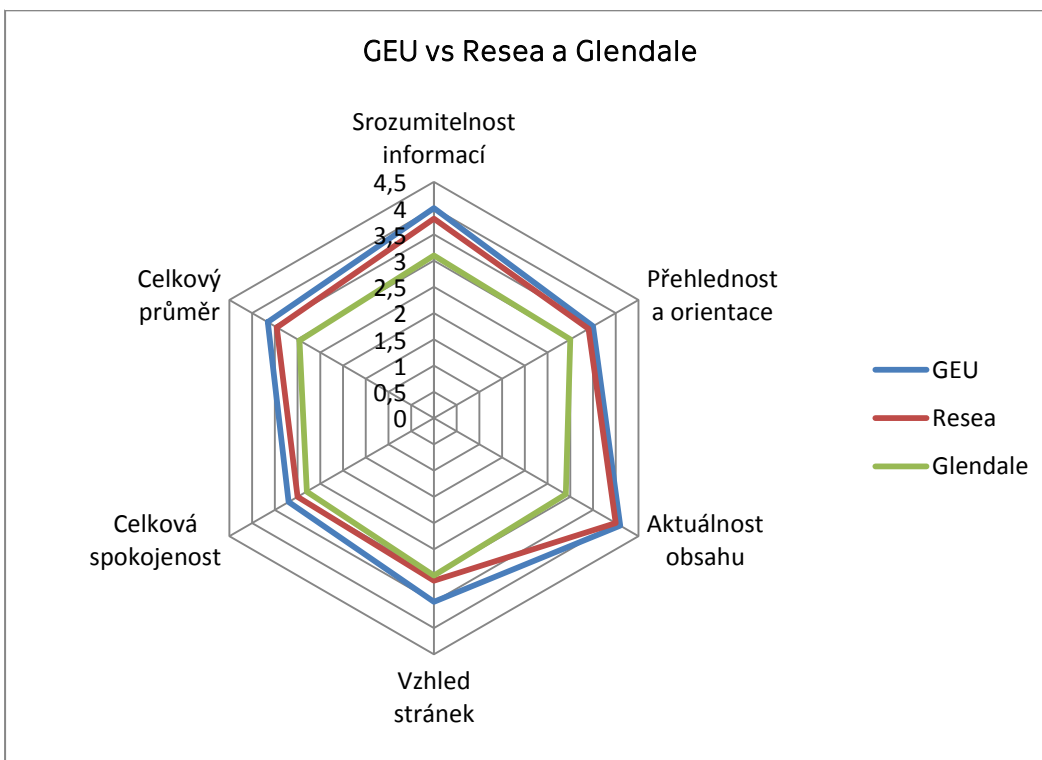
Společnost Grantex rovněž zaujala dle hodnocení dotazníkového průzkumu více než společnost GEU Consulting. Její portfolio je tvořeno širší paletou služeb. Svým klientům nabízí služby v dotačním poradenství a daňového odpočtu. Oproti GEU Consulting se ale zaměřuje i na účetnictví, daňové poradenství, prodej a nákup firem, právní služby a pojištění.

Graf 8: Srovnání GEU a Grantex



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: GEU vs Resea a Glendale



Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti ostatním společnostem se GEU Consulting umístilo v průzkumu na lepším postavení, byť v porovnání se společností Resea ne o mnoho. Resea ve svém portfoliu nabízí navíc služby v oblasti investičních pobídek. Glendale se zaměřuje na dotační poradenství, zbytek portfolia tvoří nákladové optimalizace, optimalizace informačních a komunikačních technologií.

Za dominantního hráče na trhu se dá považovat společnost Enovation. Šíří portfolia se od ostatních firem natolik neliší, z tohoto hlediska má Enovation spíše dočasnou konkurenční výhodu. Ostatní konkurenční firmy však převyšuje smluvními vztahy se zvučnými klienty. U některých konkurenčních firem lze vysledovat výběr pouze jednoho operačního programu, na který se snaží specializovat.

Společnost GEU Consulting se snaží soustředit na širokou paletu grantů od životního prostředí až po "měkké" projekty, což může zajistit dostatek zakázek, které se však dají zařadit spíše mezi menší. V současné situaci na trhu se však i větší poradenské firmy začínají zabývat menšími zakázkami, to by mohlo představovat výhodu pro GEU z hlediska zkušeností na tomto poli. Tradičním faktorem úspěchu v odvětví je marketingová prezentace firem, dokonalá znalost procesu a rozsáhlá síť kontaktů.

Pro úplnost analýzy prostředí firmy je na místě vydefinovat možná rizika v odvětví, kterými jsou zejména odpovědnost za škodu a nedodržení termínu.

Velké společnosti se často prezentují pojištěním odpovědnosti za škodu způsobené třetím osobám. Klasický princip tohoto pojištění je takový, že když zaměstnanec způsobí škodu tím, že například nedodrží termín při předložení nabídky nebo je způsobena chyba v zadávací dokumentaci, zakázka je stornována, respektive je společnosti udělena sankce. V takovém případě se očekává, že se od pojišťovny získá náhrada za škodu, ale ve skutečnosti vše funguje jiným způsobem. Za chybu ve výběrovém řízení, proti špatnému provedení výběrového řízení, zkrátka na předmět podnikání společnosti GEU Consulting není možné uzavřít celkové pojištění. Rozsah činností při předmětu podnikání tohoto typu není jednoduché specifikovat, prokazovat úmysl a podobně. Jiným případem je standardní situace při rozbití předmětu zaměstnancem při výrobě. Další otázkou ohledně pojištění v tomto podnikání je do jaké výše pojistit. Společnost GEU Consulting dělá výběrová řízení za 1 mil. Kč, ale například i ve výši 20 mil. Kč. V případě sjednávání pojištění je nutné přesně definovat, na co se vztahuje, detailně popsat úkon při kterém hrozí vznik škody, což znamená, že by bylo nutné, v ideálním případě, pokaždé sjednat individuální pojištění. Komplexní pojištění neobsáhne všechny řešené případy a nevztahuje se na konkrétní individuální úkon, jelikož společnost spolupracuje při různých výběrových řízeních, uzavírá unikátní smlouvy a požadavky klientů se také mění.

Otázka na generálního ředitele společnosti – Jakým způsobem firma řeší či předchází rizikovým situacím?

„Pokud se klientovi slíbí, že se podá projektová žádost, ale z nějakého důvodu to není dodrženo, nese to s sebou velké komplikace. Velice obtížně se odhaduje velikost škody, jak se bude vyčíslovat a podobně. Firma se snaží apelovat na své renomé a bezchybnost své práce. Pokud by se společnost GEU Consulting zaměřovala pouze na výběrová řízení, věřím, že by bylo možné nalézt vhodné pojištění. Při škále úkonů, které provádíme, ale nelze pojistit všechno univerzální smlouvou. Řešením je uzavírat s klienty smluvně kompenzace, které jsou v případě pochybení naší strany jasně uvedené“.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

2.3.1 Finanční analýza

Pro vyhodnocení finanční situace podniku je užito několik základních finančních údajů.

Tabulka 7: Aktiva společnosti

	2016	2017	2018
Dlouhodobý majetek	391	265	382
Oběžná aktiva	186	869	1009
Pohledávky	30	125	125
Peněžní prostředky	156	744	884
Aktiva celkem	577	1134	1391

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Finanční údaje společnosti jsou uvedeny v tisících korun. K uvedené výši aktiv přísluší i odpovídající pasiva společnosti uvedená v tabulce níže.

Tabulka 8: Pasiva společnosti

	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	374	667	880
Základní kapitál	200	200	200
VH minulých let	155	173	466
VH	19	294	214
Cizí zdroje	-27	468	511
Závazky z obchodních vztahů	119	1	16
Závazky ke společníkům	-44	436	499
Závazky k zaměstnancům	15	12	13
Závazky ze SZP	8	6	5
Stát - daňové závazky a dotace	-25	13	-22
Jiné závazky	-100	0	0
Pasiva celkem	347	1135	1391

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Tabulka 9: Náklady a výnosy společnosti

	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu a energie	0	7	0
Služby	531	1674	924
Mzdové náklady	239	233	235
Náklady na SZP	80	81	79
Úpravy hodnot v provozní oblasti	112	126	156
Ostatní provozní náklady	10	4	59
Celkové náklady	972	2125	1453
Tržby z prodeje výrobků a služeb	989	2421	1666
Celkové výnosy	989	2421	1666

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Výkaz celkových výnosů společnosti se skládá pouze z uvedených tržeb, neboť společnost nemá jiný zdroj tržeb krom prodeje svých služeb. Na základě uvedených nákladů a výnosů je možné určit výši zisku před zdaněním a úroky.

Tabulka 10: EBIT společnosti

	2016	2017	2018
EBIT	17	296	213

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Poměrové ukazatele

Ukazatel	2016	2017	2018
ROA (r. celkového kapitálu)	2,95%	26,10%	15,31%
ROE (r. vlastního kapitálu)	4,55%	44,38%	24,20%
ROS (r. tržeb)	1,72%	12,23%	12,79%
Debt ratio (věřitelské riziko)	-0,05	0,41	0,37
Koeficient samofinancování	0,65	0,59	0,63
Finanční páka	1,54	1,70	1,58
Míra zadluženosti	-0,07	0,70	0,58

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu činila v posledním roce 24,20 %, což lze interpretovat tak, že na každou jednu korunu vlastního kapitálu připadlo 24,20 haléřů zisku. Nejlépe z tohoto pohledu dopadl rok 2017, neboť v tento rok byla rentabilita vlastního kapitálu 44,38 %. Pro stanovení dlouhodobějšího trendu by bylo zapotřebí k analýze údaje za delší časové období. Nicméně jednou z podmínek pro posouzení efektivního využívání cizích zdrojů je, že rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než rentabilita celkového kapitálu. Tuto podmínku společnost splňuje.

2.3.2 VRIO analýza

Analýza VRIO pomáhá odhalit vzácnost jednotlivých zdrojů v daném odvětví. Každý zdroj je posuzován z hlediska jeho hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a připravenosti organizace na jeho využití. Vyhodnocení probíhá odpovědí na několik základních otázek, které jsou již uvedeny v příslušné kapitole teoretické části práce.

Tabulka 12: VRIO analýza

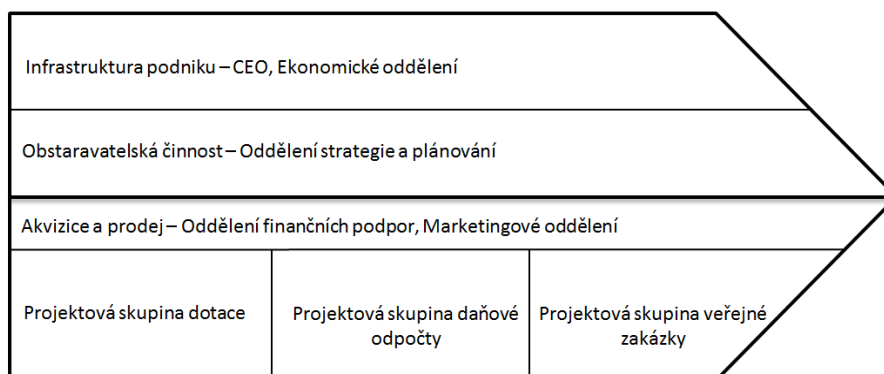
	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace
Pracovní síla	Ano	Ne	Ne	Ano
Know-how	Ano	Ano	Ne	Ano
Klientský servis	Ano	Ano	Ano	Ano
Síť kontaktů a klientela	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním uvedeným faktorem je pracovní síla, ta se dá považovat za hodnotný zdroj. Hodnotný je tento zdroj z důvodu kladených požadavků na určitou kvalifikaci pracovníků, vzácnost tomuto zdroji již přisouzena není, jelikož tomu současný stav na trhu práce nenapovídá, zároveň existuje možnost oslovení pracovníka z konkurenčního podniku. Kritérium napodobitelnosti odpovídá na otázku, zda je složitý zdroj napodobit. V případě pracovní síly napodobení je možné. Know-how a znalost procesu je hodnotný a vzácný zdroj, přesto existují podniky, které nabízejí obdobné služby, proto je možné zdroj napodobit. Klientský servis a přístup ke svým klientům je v oblasti služeb naprosto klíčovým zdrojem. Vynikání v této oblasti vytváří přidanou hodnotu. Otázka napodobitelnosti je diskutabilní a závisí na subjektivním hodnocení, neboť přestože by se konkurenční společnost snažila být stejně flexibilní a poskytovat stejnou kvalitu služeb, klient může kvalitu vnímat odlišně a mít z ní odlišný užitek. Posledním uvažovaným zdrojem je síť kontaktů a klientela. Tento zdroj je neoddiskutovatelně hodnocen ve všech kritériích jako klíčový. Právě vybudovaná síť kontaktů a klientela vytváří konkurenční postavení na trhu.

2.3.3 Hodnotový řetězec

Obrázek 27: Hodnotový řetězec GEU Consulting



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza hodnotového řetězce ve společnosti GEU Consulting vykazuje svá specifika z důvodu toho, že společnost není orientována na výrobu, nýbrž na poskytování služeb.

Aplikace hodnotového řetězce na společnost je znázorněna v grafu výše. Ve společnosti jsou zajišťovány jak podpůrné, tak klíčové činnosti. Jednatel společnosti vykonává funkci generálního ředitele a samotná velikost firmy ovlivňuje organizační uspořádání uvnitř společnosti. Hodnotový řetězec je navržen primárně pro výrobní společnosti, při aplikaci na společnost nabízející služby je nutné některé činnosti neuvažovat, případně sloučit. O infrastrukturu se ve společnosti stará generální ředitel na úrovni strategického plánování a ekonomické oddělení z pohledu vedení financí. K této podpůrné činnosti lze v případě vybraného subjektu řadit i řízení pracovních sil, jelikož společnost nemá samostatné personální oddělení a o nábor nových pracovníků se stará s dalšími vedoucími samotný generální ředitel. Technologický rozvoj, který se v metodě hodnotového řetězce normálně řadí k podpůrným činnostem zde nelze uvažovat v pravém slova smyslu. Zásaditost know-how, pracovní postupy a sledování změn v oblasti žádostí a výběr potenciálních klientů zabezpečuje oddělení strategie a plánování. Jednání s klienty, případné akvizice a uzavírání smluvních vztahů zabezpečuje oddělení finančních podpor ve spolupráci s marketingovým oddělením. Primární činnosti jsou zabezpečovány třemi projektovými skupinami, přičemž každá se zaměřuje na svou oblast dle nabízeného portfolia společnosti. První skupina je zaměřena na dotační poradenství, druhá projektová skupina působí v oblasti daňových odpočtů a poslední skupina se zabývá veřejnými zakázkami. V případě potřeby projektová skupina veřejných zakázek kooperuje s projektovou skupinou dotace.

Klíčovými faktory v oblasti poradenských firem jsou lidské zdroje, zákazník a řízení vztahu se zákazníkem, marketing, kvalita procesů, produkt a finance.

2.4 Sloučení analýz

V tomto oddílu práce dochází ke sloučení poznatků získaných z provedených analýz zaměřených na vnější a vnitřní prostředí vybrané společnosti.

2.4.1 SWOT analýza

Do SWOT analýzy vstupují všechny podstatné faktory, které mohou mít vliv na plánovanou strategii společnosti. Tato základní strategická analýza sjednocuje získané poznatky, jež se uplatňují v dalších metodách při tvorbě strategických alternativ.

Tabulka 13: SWOT matice

<p>Silné stránky</p> <p>cenová politika individuální přístup lokalita know-how a zkušenosti zaměstnanci</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>dlouhý cyklus zakázky finanční zázemí velikost firmy marketing</p>
<p>Příležitosti</p> <p>nové programové období výdaje státu na výzkum a vývoj inovační aktivita podniků zisk nových klientů</p>	<p>Hrozby</p> <p>změna legislativy rozpad evropského společenství vstup nových konkurentů do odvětví odpovědnost za škodu</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti se řadí cena nabízených služeb společnosti, neboť z dostupných vnitropodnikových materiálů a průzkumů se nachází pod nabízenou cenou služeb konkurence. Společnost si zakládá na individuálním přístupu ke svým klientům a na maximálním možném klientském servisu. Sídlo společnosti a působnost ve Středočeském kraji lze kvůli umístění inovujících firem považovat rovněž za benefit. Dalším plusem na straně společnosti je znalost všech procesů v oblasti dotačních žádostí a daňových odpočtů prováděných profesionály v oboru po dobu deseti let. Slabinou je rozhodně dlouhý cyklus zakázky, od samotného začátku spolupráce po samotné proplacení, které probíhá zhruba po roce. Společnost GEU Consulting v současné chvíli nemá tak silné finanční zázemí jako konkurenční firmy v odvětví. Posledním mínusem na straně společnosti je úroveň prezentace a oblast marketingu obecně, ve které je rozhodně prostor pro zlepšení. Z vnějšího prostředí se ve skupině příležitostí naskýtá nové programové období 2021–2027, které znamená nový cyklus v oblasti dotací a představuje jasnou příležitost z hlediska zaměření se na konkrétní oblast. Příští programové období počítá s finanční alokací, plynoucí z fondů EU, ve výši 20 miliard eur. Pro podporu podnikatelského prostředí v oblasti poradenských firem nahrávají výdaje státu na výzkum a vývoj i jejich predikce do budoucna. Dle scénáře vývoje prostředí a současného trendu je jasnou příležitostí inovační aktivita českých firem, které skrývají velký potenciál i do budoucích období. Poslední uvažovaná příležitost se skrývá v zisku nových klientů. Možnou hrozbou představuje změna legislativy v případě, že by došlo k zásadním změnám v pravidlech daňových odpočtů. Do budoucna se však počítá pouze s dílčími změnami v pravidlech podávání žádostí a v jejich formálních náležitostech. Největší hrozbu pro podnikání by znamenal rozpad evropského společenství, kvůli kterému by pravděpodobně došlo k zamezení možnosti žádat

o dotace plynoucí z fondů EU. Jednou z dalších hrozeb je možný vstup nových konkurentů do odvětví. Poslední hrozbu představuje v případě prokázání chyby na straně společnosti odpovědnost za vzniklou škodu.

Při práci se SWOT maticí je možné navrhnout varianty možných strategií, využívající kombinace parametrů analýzy. Využití silných stránek a možných příležitostí by vyústilo k ofenzivní strategii Maxi – Maxi (SO). V tom případě by společnost využila svých předností v kvalitě služeb a individuálního přístupu k zisku nové klientely. Strategie Mini – Maxi (WO) je zaměřená na rozvoj firmy. Nejprve je tudíž nutné zlepšit své slabé stránky pro využití definovaných příležitostí. Z tohoto hlediska by se firma měla zaměřit na svou propagaci a marketing obecně pro zisk důležitých klientů. Velmi často se v této strategii doporučuje rovněž strategie společného podniku, čímž by se v případě vybraného subjektu předešlo slabiny ve velikosti firmy a finančního zázemí. Strategie Maxi – Mini (ST) je orientována na využití silných stránek pro eliminaci působení hrozeb. V tom případě se společnost může opřít o své dlouholeté zkušenosti a cenovou politiku proti vzniku nové konkurence. Poslední strategie je Mini – Mini (WT), která redukuje slabiny a vyhýbá se hrozbám. V defenzivním pojetí by se společnost měla snažit o nezvyšování cen, naopak zachovat ceny současné a pokusit se o udržení klíčových zaměstnanců.

2.4.2 Matice IFE

Matice IFE využívá interní faktory, které figurují v matici SWOT na seznamu silných, respektive slabých stránek. Těmto interním faktorům je v matici přiřazena váha a příslušný stupeň vlivu. Součinem zmíněných kritérií pak vzniká vážené skóre dílčího faktoru. Suma váženého faktoru pak vypovídá o interní pozici podniku.

Tabulka 14: Matice IFE

	Silné stránky	Váha	Body	Vážené skóre
1.	cenová politika	0,18	4	0,72
2.	individuální přístup	0,13	4	0,52
3.	lokalita	0,06	3	0,18
4.	know-how a zkušenosti zaměstnanci	0,12	3	0,36
	Slabé stránky	Váha	Body	Vážené skóre
1.	dlouhý cyklus zakázky	0,07	2	0,14
2.	finanční zázemí	0,12	1	0,12
3.	velikost firmy	0,12	2	0,24
4.	marketing	0,20	1	0,20
	Celkem	1		2,48
	IFE celkem			2,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejvýznamnější faktor vstupující do matice IFE je považována cenová politika vystupující jako silná stránka společnosti s váženým skóre 0,72. Jako největší vnímaná slabina je považován marketing společnosti. Celkové vážené hodnocení interních faktorů činí 2,48. Znamená to, že strategický záměr firmy je podpořen středně silným zázemím firmy, což pro společnost signalizuje reálnost pro jeho úspěšné naplnění.

2.4.3 Matice EFE

Podobně jako předchozí matice IFE jsou v této metodě aplikovány a hodnoceny kritéria vstupující do SWOT analýzy. Nyní se stanovuje vážené hodnocení faktorů, vydefinovaných ve strategických analýzách vnějšího prostředí, tedy možné příležitosti a hrozby.

Tabulka 15: Matice EFE

	Příležitosti	Váha	Body	Vážené skóre
1.	nové programové období	0,12	2	0,24
2.	výdaje státu na výzkum a vývoj	0,12	3	0,36
3.	inovační aktivita podniků	0,13	3	0,39
4.	zisk nových klientů	0,10	2	0,20
	Hrozby	Váha	Body	Vážené skóre
1.	změna legislativy	0,09	2	0,18
2.	rozpad evropského společenství	0,24	4	0,96
3.	vstup nových konkurentů do odvětví	0,08	1	0,08
4.	odpovědnost za škodu	0,12	2	0,24
	Celkem	1		2,65
	EFE celkem			2,65

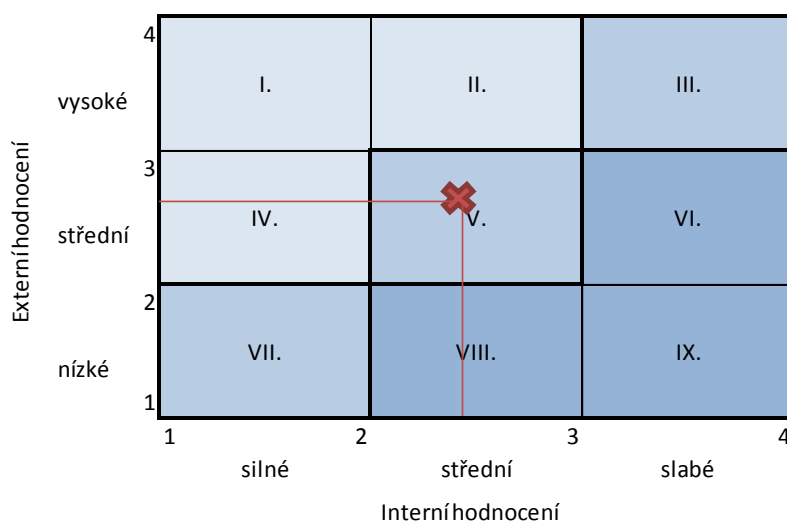
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné vážené ohodnocení externích faktorů matice EFE je 2,65. Tato hodnota značí střední citlivost strategického záměru společnosti na vliv externích faktorů. Za nejvýraznější hrozbu se považuje případný rozpad evropského společenství, který by měl přímý dopad na jeden z nabízených produktů – dotační poradenství. Jako největší příležitosti jsou shledány plánované výdaje státu na výzkum a vývoj společně s inovační aktivitou podniků, což predikuje příznivé prostředí v podnikatelské oblasti vybraného subjektu.

2.4.4 Matice IE

Na celkové vážené ohodnocení dvou předcházejících metod navazuje matice IE, která aplikuje hodnocení interních a externích faktorů. Na osu x se přenáší výsledky hodnocení interních faktorů, na osu y se naopak vynášejí výsledky hodnocení externích faktorů.

Graf 10: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování

Vynesená hodnota na horizontální ose činí 2,48. Na vertikální osu a v případě osy y je to 2,65. Průnik uvedených souřadnic se v matici IE nachází v pátém kvadrantu. Jako vhodné pro tento kvadrant se doporučují strategie „Udržuj a potvrzuj“, tedy strategie typu penetrace na trh či vývoj produktu.

2.4.5 SPACE analýza

Pro zhodnocení strategické a akční pozice GEU Consulting je užitá matice SPACE. Užití vstupní parametry jsou uvedeny v tabulce níže. Vertikální osa se zabývá hodnocením finanční síly a stabilitou tržního prostředí. Osa horizontální naopak zkoumá konkurenční výhodu a atraktivitu odvětví.

Tabulka 16: SPACE analýza

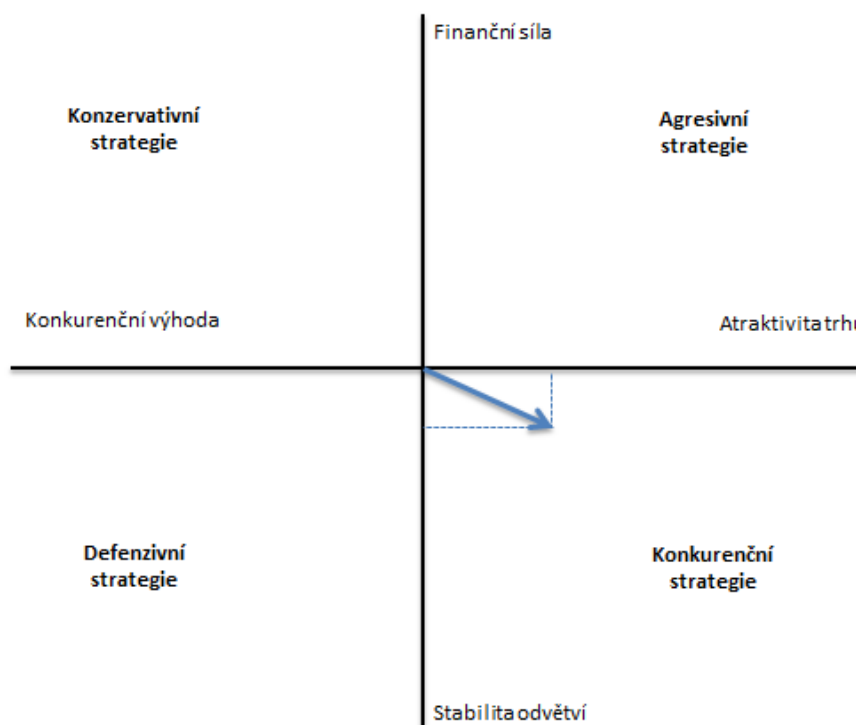
Osa Y	Finanční síla		Stabilita tržního prostředí	
		zadluženost	4	inflace
	ROA	3	cena konkurence	-3
	finanční páka	3	bariéry vstupu na trh	-4
	riziko podnikání	1	zdanění	-3
	Průměr 2,75		Průměr -3	
	Celkem za osu Y: -0,25			

Osa X	Konkurenční výhoda		Atraktivita odvětví	
	Kvalita služeb	-1	růstový potenciál	5
	Podíl na trhu	-4	ziskový potenciál	6
	Image	-3	typ konkurence	3
	Věrnost zákazníků	-2	finanční stabilita	3
	Průměr -2,5		Průměr 4,28	
Celkem za osu X: 1,75				

Zdroj: Vlastní zpracování

Na osu x se vynášejí parametry konkurenční výhody a atraktivity odvětví. Celková hodnota pro tuto oblast je stanovena na 1,75. Osa y zobrazuje parametry finanční síly a stability tržního prostředí. Na ose y je vynesena celková hodnota -0,25.

Graf 11: SPACE analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné souřadnice určují polohu vektoru, který směřuje do kvadrantu doporučující konkurenční strategii. Pro nabízenou strategii, která může být užita pro strategické řízení je charakteristické atraktivní podnikatelské prostředí. Podnik má jistou konkurenční výhodu, měl by však hledat způsoby pro upevnění své pozice. Možným řešením je spojení s jiným podnikem či posilování hotovostních toků.

Výsledkem matice SPACE je tedy doporučení konkurenční strategie, zaměřené na upevnění postavení firmy.

2.5 Návrh strategie a doporučení

Při návrhu strategie je nutné respektovat a řídit se několika základními pravidly. Strategie musí být vhodná, přijatelná a proveditelná. Vhodnost strategie se posuzuje na základě toho, zda odpovídá aktuálnímu stavu prostředí, které se indikovalo za pomoci strategické situační analýzy. Vhodná strategie pružně reaguje na příležitosti, snaží se o eliminaci hrozeb a slabin, využívá silných stránek. Výběr vhodné strategie je možné učinit na základě aplikovaných metod, neznamená to však, že existuje pouze jediná správná strategie. Prvku subjektivního hodnocení se snaží předcházet kombinací vhodných metod.

Na základě výsledků matice IE je firmě doporučována strategie „Udržuj a potvrzuj“, tedy strategie zaměřená na penetraci na trh a vývoj produktu. Společnost má dle hodnocení střední citlivost vůči externímu prostředí a středně silnou interní pozici. Podle analýzy SPACE by se firma měla zaměřit na konkurenční strategii, neboť působí v atraktivním prostředí. Firma by se tedy měla zaměřit na způsob upevnění svého postavení.

Zjištěné výsledky a doporučení matice IE spolu s maticí SPACE, vypovídající o připravenosti společnosti na realizaci strategického záměru odpovídají variantě matice SWOT, která eliminuje slabiny za současného využití příležitosti, tedy strategii Mini – Maxi (WO), zaměřené na rozvoj firmy.

Pokud by se na získané poznatky měly aplikovat vhodný výběr konkurenční strategie dle Portera, společnost by si měla upevnit svou pozici na trhu a zaměřit se na určitý segment trhu.

Shrnutí doporučené strategie je provedeno formou strategické mapy, která slouží jako vizualizace jednotlivých kroků. Pro zajištění efektivnosti strategie a zvýšení pravděpodobnosti její proveditelnosti je uveden rozpad na dílčí cíle a činnosti. Strategická mapa je uvedena v příloze č. 2 této práce.

V návaznosti na výsledky provedených analýz lze pro společnost navrhnout následující doporučení. Pro společnost je klíčové z hlediska konkurenční strategie a upevnění svého místa na trhu podniknout kroky k eliminaci slabých stránek v oblasti marketingu.

Oblasti marketingu se týká první doporučení. Marketing je, dle zjištěných poznatků, jedním z klíčů v odvětví podnikatelské činnosti GEU Consulting. Dle dotazníkového šetření, ve kterém je srovnávána internetová prezentace společnosti se svými přímými konkurenty, jsou naznačeny oblasti pro možný rozvoj. Společnost by měla zapracovat na vzhledu svých internetových stránek a uživatelském prostředí z hlediska přehlednosti pro potenciální klienty. Při přestavbě svých internetových stránek by bylo vhodné doplnění o jazykovou mutaci alespoň do anglického jazyka.

Dalším krokem ke zlepšení marketingové situace by byla SEO optimalizace obsahu internetových stránek.

Společnosti zcela chybí aktivita v tvorbě odborných příspěvků a článků, které by mohly dopomoci ke zvýšení povědomí o společnosti. Společnost by se rovněž mohla zaměřit na účast školících seminářů a workshopů, které se pořádají pro zájemce o daňové odpočty výzkumu a vývoje, případně pro zájemce o dotace z EU. Spolupráce na vzdělávání odborné veřejnosti je tedy dalším doporučením. Spolupráce v této oblasti by se mohla navázat například s Generálním finančním ředitelstvím či finančními úřady.

Dalším doporučením, které by mohlo napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti, je získání členství v odborných komorách a asociacích, případně získání certifikace. K naplnění tohoto doporučení se nabízí například Komora daňových poradců České republiky, Asociace pro veřejné zakázky, Asociace pro evropské fondy, Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky.

Strategickým cílem společnosti je do 4 let dosáhnout obrátu ve výši 20 milionu korun. Dílčím cílem pro splnění strategického cíle je navýšení počtu klientů. K naplnění tohoto záměru je jasným doporučením realizace reklamní kampaně, ať v režii vlastního oddělení marketingu, případně ve spolupráci s externím zajišťovatelem.

Jelikož společnost nedisponuje žádným materiálem, kde jsou vymezeny informace strategické povahy, písemné zachycení vize a strategického cíle, je vypracován návrh strategické mapy sloužící jako podklad pro úspěšnou implementaci strategie. Strategická mapa obsahuje rozpad strategického cíle do dílčích cílů jednotlivých perspektiv. Návrh strategické mapy je uveden v přílohách této práce.

Pokud je v rámci navržené konkurenční strategie doporučeno upevnění postavení společnosti, dalším návrhem je zaměření v dalším programovém období na vybraný operační program, ve kterém se stát specialistou. Společnosti je z tohoto hlediska doporučeno nadále pokračovat v osobním přístupu při poskytování služeb a získávání detailní znalosti zákazníka. Cílem by mělo být vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem, nikoli navázání vztahu na bázi jednotlivých transakcí. Cílem je tedy zajistit věrnost zákazníka, čímž se i zvýší pravděpodobnost doporučení od klienta dalším firmám, které při získávání klientely funguje nejvíce.

Poslední návrh směřuje na cenovou politiku společnosti. GEU Consulting se svou cenou umísťuje pod konkurenčními nabídkami. Odvětví je ale charakteristické dlouhým cyklem od přijetí zakázky po proplacení finančních prostředků za zhotovenou práci. Návrhem pro zvýšení hotovostních příjmů je stanovení fixní ceny při zpracování projektové žádosti. Ve finální části by byla v případě úspěchu projektu proplacena zbývající část v závislosti na rozsahu projektu. V případě druhé

poskytované služby v podobě daňových odpočtů by šlo o stanovení fixní ceny bez ohledu na výši daňového odpočtu. Modifikací cenové politiky si společnost zachová své ceny, v případě zpracování dotačních projektů navíc eliminuje dlouhý cyklus proplacení zakázky.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracovat návrh strategie ve vybrané společnosti. Návrh strategie a jednotlivá doporučení poslouží jako podklad pro rozvoj společnosti a zvýšení její konkurenceschopnosti.

Pro dosažení hlavního cíle diplomové práce bylo nutné splnit několik cílů dílčích v podobě vypracování teoretické části práce a části praktické. Teoretická část práce se zabývá základní terminologií řešené problematiky a shrnuje poznatky z oblasti strategického řízení a návrhu strategie.

Teoretické poznatky jsou následně syntetizovány v praktické části za účelem provedení situační analýzy prostředí společnosti a navržení strategie. Pro analýzu vnějšího prostředí je užitá metoda PEST a Porterův model pěti sil. Cílem analýz vnějšího prostředí je identifikace příležitostí a hrozeb společnosti. Jednotlivé metody analýzy vnějšího prostředí jsou doplněny o přepis strukturovaného rozhovoru, který byl veden s generálním ředitelem společnosti. Přepis rozhovoru slouží jako doplnění k závěrům těchto analýz. Pokus o zapojení samotného realizátora strategie do její tvorby je aspektem, který zvyšuje pravděpodobnost úspěchu strategie.

K vyhodnocení vnitřního potenciálu firmy, tedy stanovení silných a slabých stránek, je nejprve zhodnocena finanční situace společnosti. Následně je vypracována analýza VRIN spolu s analýzou hodnotového řetězce. Právě tyto dvě jmenované analýzy slouží k identifikaci klíčových faktorů v daném odvětví a zdroje konkurenční výhody oproti konkurenci. Z tohoto hlediska jsou za klíčové faktory považovány v případě odvětví společnosti GEU Consulting zejména lidské zdroje, řízení vztahu se zákazníkem, marketing a kvalita nabízeného produktu. Z pohledu vzácnosti jednotlivých zdrojů, které přispívají ke tvorbě konkurenční výhody, jsou jako nejpodstatnější stanoveny klientský servis spolu se sítí kontaktů a klientelou. Právě přístup ke zdrojům a rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou klíčovými v budování konkurenční výhody.

Všechny podstatné faktory, mající vliv na strategické směřování firmy jsou užity jako vstupní parametry SWOT analýzy. Vhodnou kombinací dílčích parametrů jsou utvořeny strategické varianty. Využitím matice IFE je stanoveno celkové vážené ohodnocení vnitřních faktorů napovídající o vnitřní připravenosti společnosti na strategický záměr. Na stejné bázi funguje i matice EFE, pomocí které jsou ohodnoceny externí faktory. Výsledné hodnoty daných matic přisuzují společnosti středně silné zázemí uvnitř společnosti a střední citlivost na vliv externích faktorů. To se projevuje ve výsledném hodnocení matice IE, kde se na základě zjištěných hodnot společnost pohybuje v pátém kvadrantu doporučující strategii zaměřenou na udržení a potvrzení své pozice. Pro zhodnocení strategické pozice společnosti je použita

SPACE analýza, jejímž výsledkem je doporučení konkurenční strategie, což víceméně potvrzuje předešlé výstupy metod a doporučení na upevnění postavení firmy.

Na základě zjištěných poznatků a stanovení strategie orientované na udržení a upevnění pozice firmy na trhu, jsou v poslední kapitole uvedeny příslušné návrhy a opatření, které mají sloužit jako podklad pro další rozvoj společnosti GEU Consulting.

Seznam použité literatury

BOWMAN, Cliff. *Competitive and Corporate Strategy* [online]. 1. London: Irwin Professional Publishing, 1996 [cit. 2019-03-09]. ISBN 978-0256214239. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>

COKINS, Gary. *Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. 1. Hoboken, N.J.: Wiley, c2009. Wiley and SAS business series. ISBN 978-0-470-44998-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Praha: Management Press, 2011. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612277.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip. *Principles of Marketing*. 4 edition. Prentice Hall: Financial Times, 2004. ISBN 0273684566.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
- NIVEN, Paul. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance* [online]. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2005 [cit. 2019-03-23]. ISBN 0471681237. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=oAYmT7ywMsYC&dq=niven+balanced+scorecard+diagnostics&lr=&hl=cs&source=gbs__navlinks__s
- PORTER, Michael. What is Strategy?. *Harvard Business Review* [online]. 1996, (Reprint 96608), 60-78 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <http://www.instituteofbusinessstrategy.com/strategy.pdf>
- ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 8024704951.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.*
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 9788027104130.*
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.*
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- UNGSON, Gerardo R. a Yim-Yu WONG. *Global strategic management* [online]. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, c2008 [cit. 2019-05-12]. ISBN 978-0765616883. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=-Mv7U69x9mcC&printsec=frontcover&redir__esc=y#v=onepage&q&f=false
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.*
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 9788072612321.*
- ZRALÝ, Martin. *Controllingové řízení*. Praha, 2016. Skripta. ČVUT v Praze.
- Dotační poradenství - GEU Consulting s.r.o. - geu.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.geu.cz/>
- Statistiky | ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

Eurostat Statistics Explained. *Eurostat* [online]. 2018 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page

Kurzy.cz. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

CNB.cz. *Česká národní banka - Česká národní banka* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Svaz průmyslu a dopravy České Republiky [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/pro-media/tiskove-zpravy/12581-cnb-zachovala-urokove-sazby>

Obchodní rejstřík firem. *Rejstrik-firem.kurzy.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/28483731/geu-consulting-sro/>

Finanční správa: 2005 | Pokyny D | Legislativa | Finanční správa. *Finanční správa* [online]. 2014 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/legislativa/pokyny-d/2005>

OECD.org - OECD. *OECD* [online]. 2018 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

Competitiveness Countries - IMD Executive Education [online]. Lausanne, Switzerland, 2018 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>. World Competitiveness Yearbook. IMD business school.

Inovační strategie České republiky 2019–2030. 2019. Rada pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI). Vedoucí práce Havlíček Karel, místopředseda RVVI.

Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. 2017 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>

DotaceEU. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Evropská unie* [online]. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Uvod>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně manažerského řízení.....	12
Obrázek 2: Proces tvorby strategie.....	14
Obrázek 3: Okolí podniku	17
Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil	20
Obrázek 5: Hodnotový řetězec	25
Obrázek 6: Model 7S firmy McKinsey.....	26
Obrázek 7: Matice SWOT	27
Obrázek 8: Matice IE.....	30
Obrázek 9: Porterovy generické strategie.....	32
Obrázek 10: Bowmanovy strategické hodiny	33
Obrázek 11: Strategická mapa	36
Obrázek 12: Logo společnosti.....	38
Obrázek 13: Organizační struktura společnosti.....	39
Obrázek 14: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj.....	43
Obrázek 15: Nepřímá veřejná podpora.....	44
Obrázek 16: Finanční alokace mezi tematické programy v období 2014-2020.....	47
Obrázek 17: Mapa projektů.....	47
Obrázek 18: Vývoj HDP 2007–2017	50
Obrázek 19: Prognóza hrubého domácího produktu	50
Obrázek 20: Míra inflace v procentech	51
Obrázek 21: Prognóza inflace	52
Obrázek 22: Prognóza úrokové míry	53
Obrázek 23: Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel.....	56
Obrázek 24: Inovační aktivity podniků v ČR.....	57
Obrázek 25: Podíl inovujících podniků dle velikosti a inovační aktivity	58
Obrázek 26: Hodnocení ČR dle IMD.....	58
Obrázek 27: Hodnotový řetězec GEU Consulting	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje společnosti.....	38
Tabulka 2: Vývoj hrubého domácího produktu.....	48
Tabulka 3: Rozložení podnikatelských aktivit.....	56
Tabulka 4: Stakeholdeři.....	65
Tabulka 5: Základní údaje o respondentech.....	65
Tabulka 6: Výsledky dotazníkového šetření.....	66
Tabulka 7: Aktiva společnosti	70
Tabulka 8: Pasiva společnosti.....	70
Tabulka 9: Náklady a výnosy společnosti.....	71
Tabulka 10: EBIT společnosti.....	71
Tabulka 11: Poměrové ukazatele	71
Tabulka 12: VRIO analýza.....	72
Tabulka 13: SWOT matice	74
Tabulka 14: Matice IFE.....	75
Tabulka 15: Matice EFE.....	76
Tabulka 16: SPACE analýza.....	77

Přílohy

Příloha č. 1: Ukázka dotazníkového šetření pro hodnocení internetových stránek

Hodnocení internetových stránek

Dobrý den, jsem studentem 2. ročníku magisterského studia na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze studijního oboru Projektové řízení inovací. V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma: **Návrh strategie organizace**. Rád bych Vás touto cestou požádal o chvíli Vašeho času a spolupráci při vyplnění krátkého dotazníku, který se zaměřuje na hodnocení internetových stránek. Vžijte se prosím do role klienta, který vyhledává službu pro svůj podnik v oblasti dotačního poradenství nebo daňových odpočtů. Otevřete prosím uvedené odkazy a ohodnoťte každou z kategorií počtem bodů, přičemž 5 bodů znamená nejlepší hodnocení a 1 bod nejhorší hodnocení.

Děkuji za ochotu a věnovaný čas.

Jakub Brabec

<https://www.geu.cz/>

Jak hodnotíte srozumitelnost informací, uvedených na internetových stránkách?



0/5

Jak hodnotíte celkovou přehlednost a orientaci na internetových stránkách?



0/5

Jak hodnotíte aktuálnost obsahu a uváděných informací?



0/5

Jak hodnotíte vzhled internetových stránek?




0/5

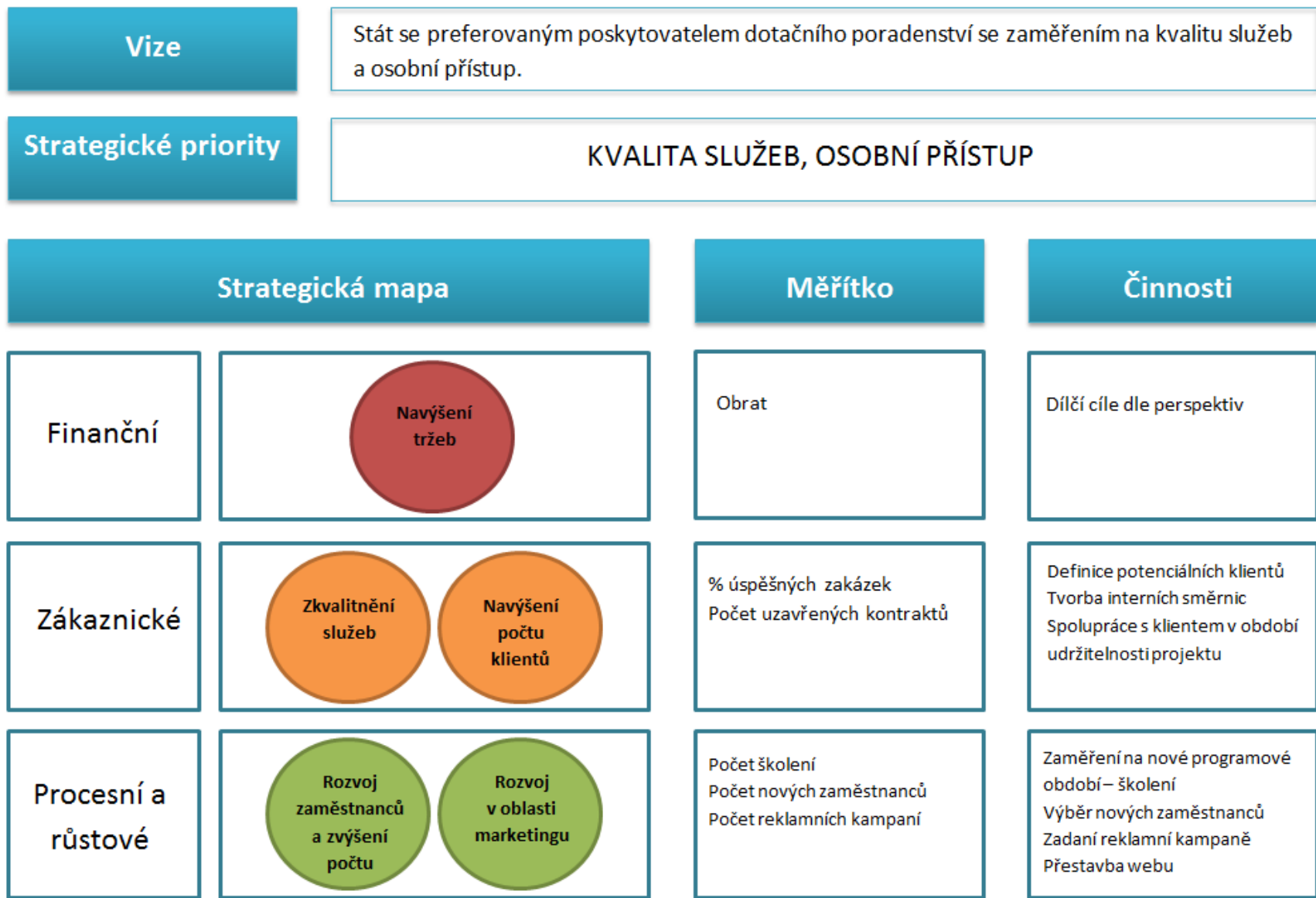
Jak hodnotíte celkovou Vaši spokojenost s internetovými stránkami?



0/5

ODESLAT DOTAZNÍK 

Příloha č. 2: Strategická mapa



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jakub Brabec

V Praze dne: 16. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis