

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on specific company

Markéta CHLUPÁČOVÁ

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

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

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly z její strany při zpracování práce poskytnuty.

Dále bych také ráda poděkovala společnosti MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s., především Mgr. Marii Prchalové, za spolupráci a poskytnutí interních informací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnik.....	8
2 Okolí podniku.....	9
2.1 Prvky okolí podniku.....	9
2.1.1 Geografické okolí.....	10
2.1.2 Sociální okolí.....	10
2.1.3 Politické okolí.....	11
2.1.4 Právní okolí.....	11
2.1.5 Ekonomické okolí.....	12
2.1.6. Ekologické okolí.....	13
2.1.7 Technologické okolí.....	14
2.1.8 Etické okolí.....	14
2.1.9 Kulturně historické okolí.....	15
2.2 Dělení okolí podniku.....	15
3 Strategická analýza okolí podniku.....	18
3.1 Interní analýza.....	19
3.1.1 Oblasti interní analýzy.....	20
3.2 Externí analýza.....	21
3.2.1 Analýza mezoprostředí.....	21
3.2.2 Analýza makroprostředí.....	25
3.3 Shrnutí analýzy prostředí – SWOT analýza.....	27
3.3.1 Postup provádění SWOT analýzy.....	28
4 Charakteristika společnosti.....	30
4.1 Obecné údaje společnosti.....	30
4.1.1 Veřejný závazek, principy společnosti.....	31
4.2 Vznik a vývoj společnosti.....	32
4.3 Café restaurant Kačaba.....	34
4.4 Zdravá svačina.....	35
4.5 SECONDHELP.....	36
5 Interní analýza společnosti.....	37
5.1 Organizační struktura společnosti.....	37

5.2 Marketing společnosti.....	38
5.3 Finanční zdraví společnosti (vybrané ekonomické ukazatele)	40
5.3.1 Hospodářský výsledek	41
5.3.2 Ukazatele celkové zadluženosti	42
5.3.3 Ukazatele Likvidity.....	43
6 Externí analýza společnosti	45
6.1 Analýza mezoprostředí společnosti	45
6.1.1 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelé)	45
6.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé)	46
6.1.3 Hrozba náhradních produktů (substituty)	47
6.1.4 Hrozba nově vstupujících firem do odvětví.....	47
6.1.5 Vnitřní konkurence v odvětví	48
6.2 Analýza makroprostředí společnosti.....	49
6.2.1 Politicko-legislativní faktory	50
6.2.2 Ekonomické faktory.....	51
6.2.3 Sociálně-demografické (kulturní faktory)	52
6.2.4 Technicko-technologické faktory	53
7 SWOT analýza společnosti (shrnutí analýz okolí)	54
7.1 Silné stránky společnosti.....	54
7.2 Slabé stránky společnosti.....	55
7.3 Příležitosti společnosti	56
7.4 Hrozby společnosti	56
7.5 Zhodnocení SWOT analýzy (strategie)	57
8 Návrhová opatření pro další rozvoj společnosti	58
8.1 Marketing na sociálních sítích	58
8.2 Inovace věrnostního programu společnosti	59
8.2.1 Věrnostní program rozšířený do více projektů	60
8.2.2 Bodový věrnostní program	60
Závěr	62
Seznam obrázků a tabulek	64
Seznam použitých zkratk	65
Seznam použité literatury	66
Seznam příloh	69

Úvod

Tématem předložené práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Vybraným podnikem pro účely této práce je společnost MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s., což je obecně prospěšná společnost působící v Plzeňském kraji od roku 2007. Společnost poskytuje náhradní plnění, prodej zboží a služeb jako podporu tvorby a udržení pracovních míst pro lidi se zdravotním znevýhodněním.

Hlavním cílem práce je analýza a zhodnocení jednotlivých vlivů okolí této společnosti. Mezi další cíle práce patří teoretické vymezení problematiky okolí podniku a dále doporučení možné strategie a návrhových opatření pro zlepšení ekonomické situace podniku v návaznosti na výsledcích analýzy a zhodnocení vlivů okolí této společnosti.

Práce má dvě pomyslné části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části je vymezena problematika okolí podniku. Část praktická se na základě teoretických poznatků zaměřuje na vybranou společnost, její analýzu vlivů okolí, zhodnocení a doporučení. Práce je také strukturována do několika kapitol.

První kapitola se věnuje definici podniku. Druhá kapitola již charakterizuje samotné okolí podniku a jeho jednotlivé prvky, také jsou zde zmíněna možná dělení okolí podniku na základě různých literatur.

Třetí kapitola popisuje analýzu okolí podniku, je dále členěna na analýzu interní, externí a shrnutí analýzy okolí podniku pomocí SWOT analýzy. Interní analýza pojednává o analýze mikroprostředí podniku. Externí analýza obsahuje popis analýzy mezoprostředí prostřednictvím Modelu pěti sil a popis analýzy makroprostředí pomocí PEST analýzy.

Od čtvrté kapitoly se jedná již o praktickou část práce. V této kapitole je představena vybraná společnost, jsou zde uvedeny obecné údaje o společnosti, její vznik a vývoj a jednotlivé projekty, které společnost v rámci své činnosti realizuje.

Pátá kapitola otevírá analýzu okolí zvolené společnosti a to interní analýzou. Následuje šestá kapitola, která se zabývá externí analýzou. Obě tyto kapitoly jsou zpracovány a strukturovány dle teoretického základu.

Závěrečná část práce, tedy sedmá a osmá kapitola, obsahuje SWOT analýzu, která slouží ke shrnutí a zhodnocení všech předchozích analýz a společnosti. Na jejím základě jsou navržena doporučení pro zlepšení ekonomické situace podniku.

1 Podnik

Za podnik se považuje každý subjekt, který vykonává podnikatelskou činnost a nezáleží při tom na jeho právní formě. Podnik je základním prvkem národního hospodářství a tvoří jej hmotné složky podnikání (movitý a nemovitý majetek), osobní složky podnikání (zaměstnanci a zaměstnavatelé) a nehmotné složky podnikání (obchodní jméno, patenty, licence, ochranné známky, know-how atd.). (Vochozka, 2012)

Mezi funkce podniku patří funkce výrobní, dodavatelská, vědeckotechnická, ekonomická, sociální, politická, vzdělávací, kulturní, bezpečnostní a společenská odpovědnost.

Základní charakteristiky podniku jsou právní samostatnost, vybavenost majetkem, samostatnost při rozhodování (např. o předmětu a rozsahu podnikání nebo právní formě podnikání), umístění podniku, vnitřní organizace a ekonomická samostatnost. Ekonomickou samostatností rozumíme podnikání na vlastní účet a riziko, používání vlastního kapitálu a používání zisku. (Vochozka, 2012)

Členění podniků

„Podniky se člení podle následujících hledisek:

1. Z hlediska rozsahu působnosti.
2. Z hlediska formy vlastnictví.
3. Podle výkonů.
4. Podle velikosti (podle počtu pracovníků a obrátu).
5. Podle příslušnosti k určitému odvětví.
6. Podle právní formy.“ (Vochozka, 2012, s. 37)

„Podnik lze obecně chápat jako uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání.“ (Šiman, 2010, s. 2)

2 Okolí podniku

Okolí podniku výrazně ovlivňuje rozhodování jeho manažerů, a to bez ohledu na velikost podniku, právní formu, odvětví působení, předmět podnikání nebo fázi životního cyklu. Okolí nutí podnik k určitému chování, zejména ke stanovení určitých cílů a způsobu jejich dosahování. (Synek, 2015; Šiman, 2010)

„Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.“ (Synek, 2015, s. 15)

„Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby.“ (Dvořáček, 2012, s. 3)

V literatuře lze nalézt hned několik důvodů, proč je důležitá znalost okolí. Zejména k pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptovat se na něj, včasné reagovat na změny, nebýt při rozhodování okolím zaskočen, až ohrožen, ale mít možnost ho využít ve svůj prospěch. Jedině tak je podnik schopný dosahovat svých cílů, udržet se v dnešním konkurenčním prostředí a neutopit se. Jelikož neodhalení, nevhodná reakce nebo nepochopení signálů potenciálního ohrožení či příležitostí může významně ovlivnit výsledky podnikání a to většinou negativně.

„S nadsázkou lze vliv okolí přirovnat ke vlivu počasí. Počasí působí na veškeré obyvatele dané lokality stejně, a tak nezbyvá nic jiného než předpovědi počasí sledovat a reagovat na ně. Kdo má lepší informace, kdo dokáže lépe vyhodnotit a přizpůsobit se jim, není aktuálním počasím dramaticky překvapen a minimalizuje jak možná negativa (např. nepřekvapí ho déšť), tak dokáže využít pozitiva (např. výlet).“ (Šiman, 2010, s. 28)

K získání potřebných informací existuje spousta zdrojů a technik. Při zkoumání okolí, je však nutné ho nejprve určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky.

2.1 Prvky okolí podniku

Okolí podniku má následující prvky:

- **geografické,**
- **sociální,**
- **politické a právní,**

- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické. (Synek, 2015)

Dále budou jednotlivé prvky okolí popsány podrobněji. Pro začátek je však důležité zdůraznit, že vymezená klasifikace prvků okolí je značným zjednodušením skutečnosti. **A jednotlivá okolí nejsou izolovaná, ale vzájemně na sebe působí, prolínají se a různě ovlivňují.** (Synek, 2015)

2.1.1 Geografické okolí

Geografické okolí bychom měli brát v potaz na prvním místě a uvažovat o něm při rozhodování, ve které lokalitě bude podnik působit. Geografické okolí má značný vliv na logistiku podniku, ovlivňuje výši přepravních a distribučních nákladů. Dále má vliv na dostupnost a cenu výrobních nákladů, zejména pracovní síly. (Synek, 2015; Šiman, 2010)

2.1.2 Sociální okolí

V ideálním světě by každá aktivita podniku měla být přínosná jak pro podnik, tak pro společnost. Ovšem v reálném světě podniky značně ovlivňuje zisková orientace a staví tak sociální zájmy do pozadí. I když je důležité zmínit, že se stále více ukazuje, že ohled na sociální důsledky podnikové činnosti nemusí nutně znamenat ekonomické ztráty pro podnik, ale naopak mohou být pro podnik i přínosné. Jednoduše lze říci, že sociální můžeme být jen do té míry, do jaké si na to vyděláme. (Synek, 2015)

Sociální faktory, které sehrávají v této oblasti důležitou roli, jsou zejména následující faktory: společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace. Tyto faktory výrazně ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale ovlivňují i stranu nabídky například v podnikavosti a pracovní motivaci. (Keřkovský, 2006)

2.1.3 Politické okolí

„Odráží se v něm vliv zájmů členů politických stran, a to koaličních i opozičních. Na podnikání má vliv i komunální politika a lobbying (prosazování zájmů určité skupiny). Pro podnikání jsou významné zejména tyto faktory politického okolí:

- **politika hospodářské soutěže** (zabývá se např. problematikou zneužívání monopolního a dominantního postavení, kartelovými dohodami, fúzemi podniků, cenovou regulací a cenovým dohledem),
- **stabilizační politika** (fiskální a monetární) **včetně daňového systému a jeho dynamiky**, zejména druhy a velikosti daní, způsob odpisování dlouhodobého majetku apod.,
- **vnější hospodářská politika,**
- **strukturální politika,**
- **sociální politika,**
- **míra zásahů vlády do ekonomiky,**
- **politická stabilita,**
- **míra korupce.**“ (Šiman, 2010, s. 29 a 30)

Zde je důležité podotknout, že velký vliv v politickém okolí v současné době a České republice (dále jen ČR) hraje Evropská unie (dále jen EU) a její budoucí vývoj. (Synek, 2015)

2.1.4 Právní okolí

Hlavním prvkem právního okolí je právo. V podstatě pro veškeré podnikové činnosti vytváří rámec právo a jeho instituty. Zákony stanoví, jaké chování podniků je přípustné a jaké nikoliv. Obchodní zákoník lze přitom považovat za nejdůležitější normu. Ten vymezuje právní podmínky jak pro fyzické osoby, tak i pro právnické.

Za hlavní faktory při analýze právního okolí považujeme: míru komplikovanosti právního systému, vymahatelnost práva, obchodní právo, pracovní právo, ochranu spotřebitele, ochranu hospodářské soutěže, autorské právo (ochrana duševního vlastnictví), právní normy týkající se ochrany životního prostředí a v neposlední řadě specifické právní normy vztahující se k oboru podnikání dané firmy. (Synek, 2015; Šiman, 2010)

V právním okolí nejde jen o soustavu právních norem a rychlou spolupráci soudů, ale je zde důležitá výše zmíněná vymahatelnost práva, tzv. jde i o to, jak velkou autoritu mají soudní rozhodnutí a jak rychle a s jakou intenzitou se realizují.

V uplynulých letech ovlivňovala právní okolí ČR zejména EU. Jejím směrnicím se přizpůsoboval obchodní zákoník a také zákon o ochraně hospodářské činnosti. Největší vliv na podniky mělo zejména přizpůsobování českého práva (harmonizace) právu EU. (Synek, 2015; Šiman, 2010)

2.1.5 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má zásadní význam pro výsledky podnikání. Z tohoto okolí podnik získává výrobní faktory a kapitál a na straně druhé do něj produkuje své výrobky a služby. Toto okolí se rozpadá na dvě pomyslné strany, které se ale vzájemně prolínají. Na jedné straně je celková hospodářská situace země a její dynamika, která určuje chování a rozhodování zejména podniku, a na straně druhé je ekonomická situace domácností a faktory ovlivňující strukturu jejich výdajů.

Celková ekonomická úroveň země se dá vyjádřit pomocí několika základních faktorů:

- **Dostupnost a ceny výrobních faktorů** - tyto faktory postupně ztrácejí na důležitosti, a to zejména díky stále většímu rozvoji logistiky a nových technologií. To umožňuje vyšší produktivitu práce a snižování pracnosti.
- **Daňová zátěž podniků** - daňová politika hledá cestu mezi dvěma stranami. Na jedné straně je potřeba takový daňový výnos, který pokryje potřeby státu, a na straně druhé daňové zatížení podniků nesmí být moc vysoké, aby podniky neztratili motivaci k podnikání. Daňová zátěž ovlivňuje podniky mimo jiné výší daně. Po vstupu ČR do EU neustále dochází k harmonizaci i v této oblasti (snaha o stejnou nebo alespoň podobnou daňovou soustavu a sbližování daňových sazeb).
- **Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj** - možnosti růstu a vývoje podniku těsně souvisí s makroekonomickým růstem, ten určuje také manévrovací prostor podniku. Do tohoto faktoru nám spadá i míra inflace, která ovlivňuje cenu výrobních faktorů, poptávku a koupěschopnost zákazníků. Dále je zde hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu. To umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva, což se projevuje v růstu poptávky. Pro podniky, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu, jsou velmi důležité devizové kurzy,

inflace a devalvace a s nimi spojená rizika. V neposlední řadě sem spadá míra nezaměstnanosti.

- **Další faktory jsou:** tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice aj. (Synek, 2015; Zamazalová, 2009)

Do ekonomického okolí patří i odběratelé (zákazníci), dodavatelé podniku a finanční instituce (zejména banky). Tyto prvky jsou pro okolí podniku velmi významné a některé z nich budou více rozebrány v dalších kapitolách práce.

2.1.6. Ekologické okolí

Faktory spadající do ekologického okolí nabývají stále většího významu a podniky je musí stále více respektovat. V úvahu je berou především podniky, které ovlivňují svou činností životní prostředí. Pokud tak podniky nečiní ze své vlastní iniciativy, nutí je k tomu nejen státní instituce a různé normy, ale i velmi aktivní občanská sdružení a zejména současná veřejnost.

V současnosti se naléhavost společnosti v tomto okolí promítá do vzniku koncepce celkově udržitelného rozvoje, do vytváření ekologických a jiných norem týkajících se mimo jiné kvality života. Společnost si stále více uvědomuje nevratnost některých škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možné blízké vyčerpání přírodních zdrojů, a právě proto je vliv činnosti firem na životní prostředí stále více sledován.

I když se na jedné straně může zdát, že ekologie v podnikání vytváří jen spoustu bariér a další náklady, jako např. ekologizace řady technologií, záměna již existujících výrobků za ekologičtější, respektování ekologických předpisů, norem aj. Na straně druhé zodpovědný přístup k životnímu prostředí (výroba ekologicky nezávadných výrobků, užívání recyklovatelných obalů, užívání technologií šetrných k životnímu prostředí) může dávat podnikům naopak mnoho šancí, zvyšuje jejich konkurenceschopnost a stává se stále více oceňovaným faktorem, který lze využít k propagaci podniku a jeho výrobků. (Synek, 2015; Zamazalová, 2009; Šiman, 2010)

„Velké úkoly v oblasti ekologie (zlepšení ochrany vod a ovzduší, zacházení s odpady včetně obalů a nebezpečných látek, snižování hlučnosti) vyplývají ze směrnice EU; jejich nedodržování je považováno za nekalou soutěž (šetří výdaje) a je sankcionováno.“ (Synek, 2015, s. 21)

2.1.7 Technologické okolí

Technologické okolí je jednou z nejrychleji se vyvíjejících oblastí. Rychlý pokrok ve znalostech a v technických možnostech, změny technologie, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií – to vše umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, vytváří pro podniky mnoho příležitostí rozvoje, zvyšuje konkurenční schopnost a humanizuje práci. (Zamazalová, 2009)

Pokud firma nemůže nebo neumí využít potenciál tohoto prostředí, je to pro ni značný limitující faktor. Stále se zvyšující tlak konkurence a požadavky ze strany zákazníků, ale také „vnitřní“ potřeba podniku zdokonalovat výrobu a služby jsou základem pro investiční strategie firem do oblasti výzkumu a vývoje.

Technologický pokrok se nedotýká jen firem ale i spotřebitelů. Díky rozvoji moderních komunikačních technologií a internetu mají možnost rychle a snadno získávat informace, a také mohou lépe srovnávat konkurenční nabídky.

Technologické okolí sebou přináší i stinné stránky. Často má negativní vliv na životní prostředí a mohou kvůli němu vznikat sociální problémy atd. (Synek, 2015)

2.1.8 Etické okolí

Obecně etika říká, co je a není dobré a jaké postoje bychom měli zaujímat, abychom jednali v souladu s tím, co se obecně považuje za správné a spravedlivé. Pokud etiku položíme do roviny podnikatelské, znamená dodržování etických principů mj. poskytování pravdivých informací, korektní hospodářské soutěžení a propagační kampaně, a také poskytování dobrých služeb zákazníkům. (Synek, 2015)

V dnešní době v tomto okolí hrají významnou roli média a veřejné mínění. Ty vytvářejí významnou představu o tom, co je a není dobré. Měli bychom v nich naléznout, kdo je nositelem etických principů a kdo je naopak systematicky porušuje.

Etické okolí je úzce propojené a podmíněné s historickým a geografickým okolím. To, co se např. v jedné zemi považuje za neetické až trestné, může být jinde naprosto přijatelné. (Synek, 2015)

„Pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nebo nekonzistence v právním řádu. Etické myšlení je přímočařejší a jasnější než mluva

paragrafů. Nevzniká ovšem spontánně ze dne na den a v našich podmínkách je ho nutno systematicky kultivovat.“ (Synek, 2015, s. 21)

2.1.9 Kulturně historické okolí

„Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let, dokonce staletí. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technického pokroku. Právě v kulturním zázemí je jedna z našich největších nadějí do budoucna.“ (Synek, 2015, s. 22)

Do tohoto okolí řadíme pojmy jako náboženství, vyznávané hodnoty, životní standardy, kulturní tabu, kulturní trendy (zdravý životní styl, konzumní styl života, enviromentalismus apod.) atd. (Šiman, 2010)

2.2 Dělení okolí podniku

Podnikové okolí dále členíme na vnitřní a vnější. V dalším popisu vnitřního a zejména vnějšího okolí se jednotliví autoři rozcházejí.

Například podle zahraniční knihy *Business Environment* a podle české knihy *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí* se ještě vnější okolí dělí na mikro a makro-okolí. Pro přehlednost je tato struktura zobrazena na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Faktory podnikového okolí



Zdroj: (Dvořáček, 2012, s. 3)

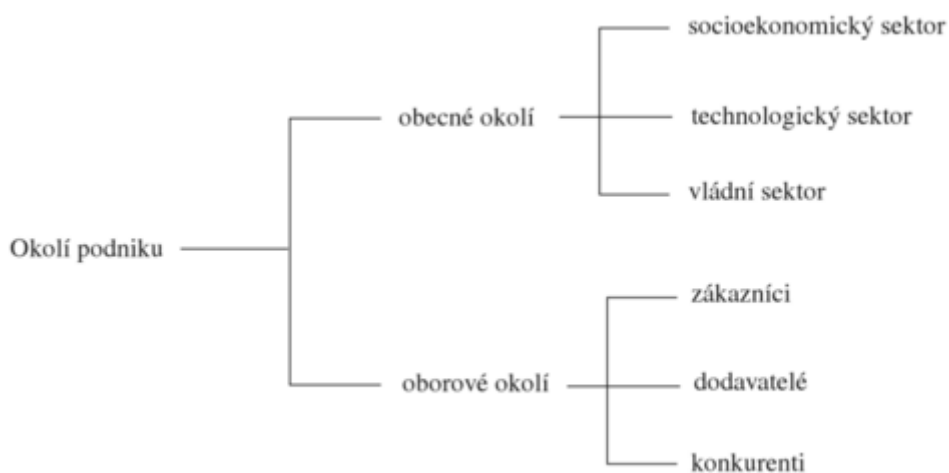
Vnitřní okolí zde znázorňuje síly, které působí uvnitř podniku. Mikrookolí pak představuje faktory, které podnik může nějakým způsobem ovlivnit a makrookolí zase zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nijak nedokáže ovlivnit.

Mimo toto členění je podle výše zmíněného zahraničního titulu okolí dále ovlivňováno ekonomickým a neekonomickým okolím. (Fernando, 2011; Dvořáček, 2012)

V další publikaci *Strategické řízení: Teorie pro praxi* je vnější okolí dále strukturováno na obecné a oborové okolí. Navíc je ještě doplněno o aspekt zahraničního okolí firmy. (Keřkovský, 2006)

Vše, co spadá do obecného a oborového okolí, znázorňuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka



Zdroj: (Keřkovský, 2006, s. 43)

Posledním uvedeným titulem je *Strategické řízení v podnicích a projektech*, kde se podnikové prostředí člení na interní prostředí, do kterého patří mikroprostředí a na externí prostředí, kde dále nalezneme mezoprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. Mezoprostředí může podnik ovlivnit jen částečně (např. nástroji marketingu). A makroprostředí existuje nezávisle na vůli podniku. (Vacík, 2001)

Podrobnější strukturu mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí zobrazuje obrázek č. 3. Struktura těchto prostředí bude dále více rozebrána v následujících analýzách těchto jednotlivých prostředí.

Zbývající část této práce bude strukturována dle posledního zmíněného členění z knihy *Strategické řízení v podnicích a projektech* (obrázek č. 3).

Obrázek č. 3: Podnikatelské okolí



Zdroj: (Fotr, 2012, s. 39)

3 Strategická analýza okolí podniku

„Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí;
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí;
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému zájmu.“ (Fotr, 2012, s. 39)

Úkolem strategické analýzy okolí podniku je definovat pozici podniku v rámci jeho okolí a deskripce jeho výchozí situace pro činnost v budoucnosti. Abychom mohli prognózovat budoucí vývoj podniku a stanovit tak jeho hodnotu, musíme nejprve důkladně prozkoumat a poznat stav podniku v přítomnosti. (Vochozka, 2012; Grasseová, 2010)

Analýza okolí podniku vychází ve svém principu z manažerské strategické analýzy a považuje se za jeden z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení podniku. Slouží jako podklad pro formulaci vrcholových cílů a tvorbu strategie. Z tohoto důvodu je doporučeno ji provádět ve větším rozsahu a dopodrobna. (Vochozka, 2012)

Avšak nelze s určitostí říci, jakou metodu pro jednotlivé části analýzy zvolit. Volba metod by měla v první řadě odpovídat stanovanému cíli. Vždy záleží na konkrétní situaci, charakteru a zvyklostech dané organizace. Dále je vhodné zmínit, že všechny metody, které se používají pro strategickou analýzu vnitřního i vnějšího prostředí se dají podle účelu kombinovat a modifikovat. (Grasseová, 2010)

„S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to **analýzu orientovanou na vnější okolí podniku** a **analýzu vnitřních zdrojů podniku a schopností podniku**. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.“ (Synek, 2015, s. 186)

Strategická analýza okolí podniku se skládá z celé řady dílčích analýz, při jejich řazení by se měla respektovat logická souvislost. Při analýze bude v práci tedy postupováno podle obecné roviny a to analýzou vnitřního a analýzou vnějšího okolí. Součástí interní

analýzy bude analýza mikroprostředí a v externí analýze bude rozebráno mezoprostředí a makroprostředí.

Jak už bylo zmíněno výše, pro tvorbu analýzy okolí podniku je k dispozici spousta metod. Tyto metody budou tedy v rámci dalších kapitol zmíněny a některé z nich popsány více dopodrobna, protože budou následně sloužit pro analýzu vybraného podniku.

3.1 Interní analýza

Interní analýza neboli analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se orientuje na jednotlivé druhy zdrojů a schopnostmi je myšleno jejich využití. Při komplexním pojetí této analýzy směřuje její cíl k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Jinak řečeno výsledky této analýzy představují podklady k určení zdrojů konkurenčních výhod. Touto analýzou si podnik vytváří strategickou způsobilost, aby byl schopný reagovat na hrozby a příležitosti, které nepřetržitě vznikají v jeho okolí. (Synek, 2015)

Výsledky interní analýzy podniku pro nás jinými slovy představují určení **silných (S)** a **slabých (W)** stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech a ve vztahu ke konkurenci. Proto je ideální identifikovat tzv. klíčové proměnné podniku, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvam okolí. Za klíčové v této oblasti můžeme považovat interní funkce podniku (např. marketing, výrobní, finanční, personální, výzkum a vývoj, řízení atd.), na něž má vnější okolí velký vliv. (Fotr, 2012)

Analýza interní se ve vybraném členění podnikového okolí rovná analýze mikroprostředí a ta se rovněž jako celková strategická analýza okolí provádí účelově ve vztahu k danému strategickému záměru. Podstatou interní analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení firmy, posoudit její potenciál a strategický záměr. (Dvořáček, 2012)

„Analyzovat vnitřní potenciál je pro znalce stojícího mimo firmu poměrně obtížné a v plném rozsahu v podstatě neproveditelné. Jeho úkolem je tedy využít všech dostupných informací k tomu, aby o vnitřním prostředí podniku získal alespoň rámcovou představu. **Cílem tohoto kroku je především posoudit konkurenceschopnost podniku, identifikovat tedy jeho silné a slabé stránky ve**

vztahu ke konkurenci a z toho vyplývající ekonomický potenciál.“ (Vochozka, 2012, s. 132)

Důležitou skutečností je ziskovost podniku. Ta je obvykle spojována se dvěma základními faktory: umístění v atraktivním odvětví a existence konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda může mít dvě podoby. Podnik může:

- **dělat něco lépe než konkurence,**
- **dělat něco jinak než konkurence.**

Existence určité konkurenční výhody je předpokladem dlouhodobého úspěchu. Důsledkem konkurenční výhody je tedy efektivnější využití zdrojů oproti konkurenci nebo zapojení zdrojů jiných. Základem pro dosažení konkurenční výhody a primárním faktorem ziskovosti jsou tedy podnikové zdroje.

Hodnocení zdrojů může být poměrně obtížné, užitečná může být jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů a nesmí být opomenuty také vzájemné vazby a souvislosti mezi nimi. Zdroje jsou obvykle rozděleny do těchto čtyř skupin: hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje. **Významnou částí strategické analýzy je finanční analýza, která se zabývá kompletním rozbořením finanční stránky podniku.** (Vochozka, 2012)

3.1.1 Oblasti interní analýzy

Interní analýza se doporučuje provádět minimálně v těchto funkčních oblastech:

- **Management:** Do této oblasti spadá plánování, organizování, motivace, personální řízení, kontrola a strategický manažerský systém.
- **Marketing:** Dle zkušeností managementu tržně vyspělých zemí lze do této oblasti zahrnout funkce jako analýza zákazníka, nákup subdodávek, prodej produktů, plánování produktu, cenová politika, distribuce, marketingový průzkum, analýza možností a sociální zodpovědnost.
- **Finance a účetnictví:** Tato oblast bývá obvykle jeden z nejdůležitějších faktorů interní analýzy orientované na silné a slabé stránky podniku. Zjišťujeme finanční pozici firmy a to je důležité z těchto tří hledisek: rozhodování o investicích, financování aktiv a uspokojování vlastníků. Ke zjištění finanční pozice firmy je nejlepší použít metody finanční analýzy, kde je podstatný výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, ty mají dobrou vypovídací

schopnost. Informačním zdrojem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow).

- **Výroba:** Funkce v této oblasti představují transformaci vstupů na výstupy. Mezi tyto funkce patří fyzikální procesy (technologie), operativní plánování, zásoby a řízení výrobních sil. Činnosti kolem řízení výroby mají velmi blízko k samotným strategiím (minimalizace nákladů, integrační strategie, vysoká kvalita apod.)
- **Výzkum a vývoj:** Pro podniky, které mají strategii zaměřenou na rozvoj produktu je velmi důležitý silný výzkum a vývoj. Tato oblast se týká zejména vývoje nového produktu (lepšího než má konkurence), zajištění vysoké kvality produktu a technologických výsledků pro snížení nákladů.
- **Informační systémy:** Oblast důležitá pro správné rozhodování firmy. Funkční počítačový informační systém může mimo jiné provést kvalitní interní a externí analýzu i její vyhodnocení. (Šulák, 2005)

3.2 Externí analýza

Analýza vnějšího okolí se zaměřuje na rozbor faktorů okolí podniku a na vlivy trendů těchto faktorů. Tyto faktory výrazně ovlivňují strategické postavení podniku v současnosti i budoucnosti. Dále vytvářejí potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Externí analýza má tedy za úkol sestavit seznam **příležitostí (O)** a **hrozeb (T)**. Při hledání těchto charakteristik je nutné klást důraz na respektování času (minulost, přítomnost, budoucnost), pak jsou případné změny prostředí na projekt (podnik) minimalizovány. (Vochozka, 2012)

Význam okolí pro jednotlivé podniky se výrazně zvýšil s rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů. (Synek, 2015; Vacík, 2001)

Externí analýza bude dále rozdělena na analýzu mezoprostředí a analýzu makroprostředí, dle výše vybraného a zmíněného členění.

3.2.1 Analýza mezoprostředí

Odvětvím (oborem), ve kterém podnik vykonává svou činnost, se zabývá právě analýza mezoprostředí. Zde na podnik působí síly, které literatura nazývá jako konkurenční. Síly vznikající v odvětví determinují činnost podniku mnohem více, než cokoliv jiného,

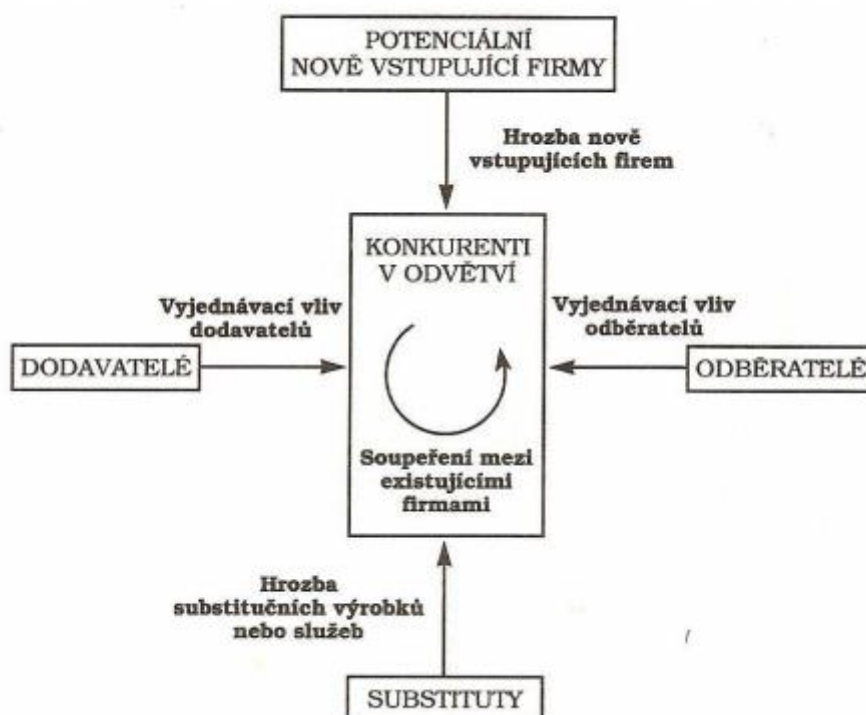
proto je jejich identifikace a pochopení nezbytná pro zdárný průběh analýzy. (Vochozka, 2012)

„Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěženy částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví.“ (Synek, 2015, s. 187)

Tyto takzvané konkurenční síly nejlépe popisuje **model pěti sil** vytvořený M. Porterem, znázorněný na obrázku č. 4. Patří mezi často používané nástroje analýzy mezookolí.

„Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch.“ (Bělohlávek, 2001, s. 202)

Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: (Porter, 1994, s. 4)

Model pěti sil je základní model pro pochopení konkurenční struktury v podnikání. Tento jednoduchý analytický model je efektivní pro určení konkurence společnosti (v

širším slova smyslu), ale i k pochopení, jak můžeme jako podnik snižovat zisky našich konkurentů. Pracuje s tím, jaký můžou mít dopad změny v okolí podniku na ziskovost podniku.

Model zdůrazňuje základní složky odvětvové struktury, které mohou být hnací silou konkurence v daném odvětví. V každém odvětví má těchto pět zkoumaných faktorů různou důležitost, to je dáno jedinečností a vlastní strukturou daného odvětví.

Kompletní analýza zkoumá tedy pět sil, které budou dále více rozebrány.

- **Vyjednávací síla zákazníků (odběratelé)** - v případě, že mají zákazníci velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání, trh není atraktivní. Zákazníci se snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž snižují zisk prodávajícího. Síla vyjednávání zákazníků se může zvyšovat, jestliže jsou koncentrovaní a organizovaní, jestliže pro ně výrobek představuje významnou část jejich nákladů, pokud nejsou výrobky diferencované, dále pokud jsou náklady spojené se změnou nakupovaného výrobku pro zákazníka nízké a v neposlední řadě je důležitá citlivost zákazníka na cenu s ohledem na výši jeho zisků. Na sílu vyjednávání zákazníků může podnik reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší vyjednávací moc nebo změni dodavatele. Zdaleka nejlepší strategií je však vyvinutí špičkové nabídky, která se nedá odmítnout. Důležitá je zde otázka: **Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků?**
- **Vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé)** - pokud mohou dodavatelské firmy zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu objednávek je odvětví nepřitažlivé. Sílu dodavatelů ovlivňuje několik faktorů (např. dodavatelé poskytují jedinečné výrobky, pro odběratele je dodávaný výrobek zásadním vstupem, dodavatelé se mohou integrovat). Bránit se proti vyjednávací síle dodavatelů můžeme budováním vztahů s dodavateli a dalších dodavatelských zdrojů. Zde si zodpovídáme na otázku: **Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů?**
- **Hrozba náhradních produktů (substitutů)** - v daném odvětví lze nalézt produkty podobné, produkty které mohou sloužit k podobnému nebo stejnému účelu. Takové produkty nazýváme substituty, ty nám na trhu ovlivňují ceny a zisk. Proto je pro podnik důležité sledovat vývoj cen u substitutů. Ceny a zisk na trhu klesnou, pokud dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních výrobků. Odvětví se tedy stává neatraktivní při existenci reálné nebo

potencionální hrozby zastupitelnosti výrobků. Klademe si tedy otázku: **Čím můžeme snížit hrozbu substitutů?**

- **Hrozba nově vstupujících do odvětví (potenciální nově vstupující firmy) -** ohrožení ze strany nových konkurentů určují především vstupní bariéry do daného odvětví, ty jsou spjaté s existencí nebo působením několika faktorů (úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, kapitálová náročnost vstupu, legislativa a vládní zásahy, očekávaná reakce zavedených firem, diferenciacce výrobků).

Přitažlivost na trhu tedy ovlivňuje výška vstupních a výstupních bariér. Celkem mohou nastat na trhu čtyři situace. První pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké, trh je pak nejatraktivnější zejména z hlediska ziskovosti, jelikož do odvětví může vstoupit jen málo firem a při neúspěchu není těžké trh opustit. Druhá situace jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, potenciál ziskovosti je vysoký, ale zároveň je spojený s velkým rizikem, při neúspěchu je firma nucena zůstat na trhu a bojovat o existenci. Třetí situace nastává při nízkých vstupních i výstupních bariérách, podmínky pro vstup i výstup podniku jsou tedy snadné a zisk je zpravidla stálý a nízký. Nejhorší a poslední situací je, že vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. V období rozvoje podniky snadno vstoupí, později však při zhoršení podmínek je obtížné z trhu odejít. To může mít dopad na všechny firmy v odvětví v podobě nadvýroby a nízkých výnosů. Musíme tedy odpovědět na otázku: **Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu?**

- **Vnitřní konkurence v podnikání (konkurenti v odvětví) -** v případě působení velkého množství silných konkurentů v odvětví, se odvětví stává nepřitažlivé. Rivalitu v odvětví ovlivňuje několik faktorů. Stagnace nebo zmenšování daného odvětví zvyšuje rivalitu, jelikož vyšší podíl na trhu mohou podniky získat pouze na úkor konkurence. Rivalitu také ovlivňují vysoké fixní náklady, firmy jsou pod velkým tlakem, snaží se naplňovat své kapacity i pokud by měli snížit ceny. To většinou vede k cenovým válkám. Mezi další faktory zhoršující rivalitu patří např. snaha konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a nevelké rozdíly mezi produkty. **Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům?** To je poslední otázka, na kterou si odpovídáme v této analýze. (Michaux, 2015; Grasseová, 2010)

3.2.2 Analýza makroprostředí

„Prvky makrookolí působí na podnik jednosměrně, možnost jejich ovlivnění ze strany podniku je nulová nebo mizivá. Úkolem managementu je činnost podniku jejich působení přizpůsobit a pružně reagovat na jejich změny.“ (Vochozka, 2012, s. 129)

Makrookolí ovlivňuje několik vlivů, ty jsou shodné s prvky okolí. Mezi tyto vlivy patří: **právní** (zákony, bariéry), **politické** (podpory, regulace), **ekonomické** (hospodářská politika, daně), **sociální** (sociální odpovědnost podniku), **technologické** (vědeckotechnický pokrok), **ekologické** (limity, bariéry), **kulturní** (zvyky, tradice), **etické** (etické principy).

Cílem analýzy makroprostředí je posoudit míru rizika spojenou s podnikáním v dané oblasti, na kterou působí výše zmíněné vlivy. (Vochozka, 2012)

Pro analýzu makroprostředí lze nalézt několik nástrojů. Prvním z nich je **PEST** analýza, zkratka **PEST** značí (**P**) politicko-legislativní, (**E**) ekonomické, (**S**) sociálně-demografické a (**T**) technicko-technologické faktory. **PEST** analýzu lze dále rozšiřovat na **PESTLE** či **PESTEL** analýzy, v těch navíc přibývají legislativní a environmentální faktory. Dále se lze setkat s **PESTILED** analýzou, kde jsou navíc další dva faktory, a to internacionální a demografické. Mezi další používané nástroje patří **STEEPLE** a **SLEPT** analýzy, které zkoumají stejné faktory jako předcházející analýzy jen v různém zastoupení a pořadí. (Dvořáček, 2012)

Obrázek č. 5: Vybrané faktory související s PEST analýzou

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: (Dvořáček, 2012, s. 10)

Obrázek č. 5 více přibližuje **PEST** analýzu, která bude použita i k analýze firmy a dále bude více popsána.

Politicko-legislativní faktory

„Do politických faktorů patří především:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí.“ (Dvořáček, 2012, s. 10)

Z hlediska **práva** jsou pro podniky důležité zejména **právní předpisy**, které tvoří soubor obecně závazných právních norem a ty jsou součástí právního řádu. Spadají sem **základní právní předpisy** jako např. obchodní právo, pracovní právo, občanské právo a trestní právo. Dále jsou zde **specifické právní předpisy**, do kterých patří např. regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí a investiční pobídky. (Dvořáček, 2012)

Ekonomické faktory

„Ekonomické faktory se mění v průběhu času:

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády.

Jsou relativně stabilní:

- charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená),
- úroveň ekonomiky,
- konkurenceschopnost ekonomiky,
- disponibilní zdroje ekonomiky atd.“ (Dvořáček, 2012, s. 11)

Sociálně-demografické (kulturní) faktory

„Do této skupiny faktorů patří především:

- historické pozadí,
- systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života),
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní, náboženská aj. struktura,

- vzdělávací soustava a její úroveň,
- rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti.“ (Dvořáček, 2012, s. 11)

Technicko-technologické faktory

Obecně se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Lze sem tedy zařadit informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie lze dále třídit na **základní** (pro jakýkoliv podnik), **klíčové** (nejsou v dosahu pro všechny podniky, umožňují např. produkovat s nižšími náklady, nebo nabízet odlišné produkty) a **rodící se** (v rozvoji znamenají vysoký možný potenciál pro budoucí klíčové technologie). (Dvořáček, 2012)

3.3 Shrnutí analýzy prostředí – SWOT analýza

Analýza **SWOT** je vhodným nástrojem používaným k rekapitulaci a shrnutí všech předcházejících analýz, umožňuje přehledně zobrazit všechny získané informace a řadí se mezi základní metody strategické analýzy, díky jejímu integrujícímu charakteru získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. Cílem této analýzy je identifikovat zejména **silné** a **slabé** stránky podniku spolu s **hrozbami** a **příležitostmi** z vnějšího prostředí. (Grasseová, 2010; Bělohlávek, 2001)

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (Grasseová, 2010, s. 296)

„**SWOT** je zkratkou anglických slov **Strengths** (přednosti, silné stránky organizace), **Weaknesses** (nedostatky, slabé stránky organizace), **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí), **Threats** (hrozby z vnějšího prostředí).“ (Bělohlávek, 2001, s. 214)

Přednosti znamenají pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci umožňují získat převahu nad její konkurencí. Mohou to být jasné kompetence, zdroje nebo schopnosti, které umožňují firmě získat konkurenční výhodu (např. přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů).

Nedostatky mohou vést k nižší výkonnosti podniku, jelikož jsou to negativní vnitřní podmínky. Za nedostatky lze považovat absenci nezbytných zdrojů a schopností nebo

také chyby v rozvoji nezbytných zdrojů. Dále zastaralé stroje, neúměrné finanční zatížení a také manažeři s nedostatečnými a neodpovídajícími schopnostmi.

Příležitosti lze chápat jako současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které nahrávají současným nebo budoucím výstupům organizace. Příznivá podmínka pro podnik je např. rostoucí počet obyvatel (zákazníků), uvedení nových technologií, změny v zákonech. Je důležité zmínit, že příležitosti by neměli být posuzováni jen z hlediska současnosti, ale hlavně z hlediska budoucího dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na podnik.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky prostředí, které mohou negativně ovlivnit současné nebo budoucí výstupy organizace. Pod nepříznivými podmínkami pro podnik si lze představit vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. (Bělohlávek, 2001)

3.3.1 Postup provádění SWOT analýzy

Doporučený metodický postup realizace SWOT analýzy:

1. Příprava na provedení SWOT analýzy.
2. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace nebo jejích oblastí.
3. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.
4. Tvorba matice SWOT (viz tabulka 1). (Grasseová, 2010)

Čtyři možné typy (alternativy) strategií vytvářené v matici SWOT:

- **„WO strategie** – strategie hledání. Tyto strategie jsou zaměřeny na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí. Pro jejich realizaci bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.
- **SO strategie** – strategie využití. SO strategie jsou strategie využívající silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Je zřejmé, že tyto strategie jsou základem pro definování vize a navazujících cílů. Obtížnost jejich definování a realizace je dána mimo jiné i tím, že kombinace S-O, která umožňuje jejich realizaci, se v reálném životě vyskytuje zřídka.

- **WT strategie** – strategie vyhýbání. Jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. V případě organizace jde o „boj o přežití“, v případě použití pro tvorbu koncepcí jsou tyto strategie klíčové pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání.
- **ST strategie** – strategie konfrontace. ST strategie jsou možné tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením: prakticky se jedná o vymáhání a dodržování principů udržitelného rozvoje jednou skupinou organizace na jiné skupině (skupinách).“ (Grasseová, 2010, s. 319 a 320)

Tabulka č. 1: Matice SWOT

SWOT analýza		Vnitřní faktory	
		Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Vnější faktory	Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
	Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 dle (Grasseová, 2010, s. 299)

4 Charakteristika společnosti

Společnost MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s. (dále jen MTJ o.p.s.) je od roku 2007 dceřinou společností Diakonie ČCE – středisko v Plzni (od roku 2012 Diakonie Západ), která ji v tomto roce založila. Společnost působí v Plzeňském kraji a je obecně prospěšnou společností, která poskytuje náhradní plnění, prodej zboží a služeb jako podporu tvorby a udržení pracovních míst pro lidi se zdravotním znevýhodněním. V zařízeních společnosti se připravují lidé se zdravotním znevýhodněním pro vstup na otevřený trh práce. (MOŽNOSTI TU JSOU, 2016)

4.1 Obecné údaje společnosti

Název:	MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s.
Právní forma:	obecně prospěšná společnost
Sídlo:	Prokopova 397/17, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo účetní jednotky (IČO):	279 78 311
Datum vzniku:	25. Dubna 2007

Vymezení účelu, pro který byla účetní jednotka zřízena (předmět činnosti)

Účetní jednotka byla zřízena za účelem poskytování:

- pracovní rehabilitace u zaměstnavatele pro osoby s mentálním postižením,
- poradenství pro osoby se zdravotním postižením v oblasti uplatnění na trhu práce,
- zaměstnávání osob se zdravotním postižením na chráněných pracovních místech,
- zaměstnávání osob se zdravotním postižením v sociální firmě-provozovně, jejímž principem je vyvážení ekonomického, sociálního a environmentálního prospěchu.

Doplňkovou činností je:

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby. (Ministerstvo spravedlnosti, 2016)

4.1.1 Veřejný závazek, principy společnosti

Moto společnosti MTJ o.p.s. zní: „**Měníme pohled na zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním.**“ Vyplyvá z veřejného závazku a poslání společnosti, což je již zmíněná podpora vytváření pracovních míst, zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním a jejich příprava na otevřený trh práce. Na svých internetových stránkách společnost uvádí „heslo“, že vize sociálního podnikání roste z hodnot a ne z potřeb. K tomu uvádí **základní principy**, kterými se řídí při jejich práci. Těmito principy jsou:

- **Nadšený zákazník** – zákazníka se snaží nadchnout něčím novým, odlišným a neobvyklým. Pro společnost je důležitá kvalita služeb pro zákazníka i přesto, že se zaměřuje především na zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním. Důležitá je pro firmu v tomto ohledu také otázka: „**Nadchnul jsem dnes alespoň jednoho zákazníka?**“ Snaží se zákazníkovi dát to, co chce, a to navíc s přidanou hodnotou.
- **Sounáležitost mezi pracovníky** – ve společnosti se snaží v týmu vytvářet pozitivní atmosféru, přesto že je každý zaměstnanec schopný různého výkonu a kvality práce. Na pracovišti se budují otevřené a upřímné vztahy zejména prostřednictvím komunikace. Společnost zkrátka **sblížuje „dva světy“** (lidí se zdravotním znevýhodněním a lidí bez zdravotního znevýhodnění).
- **Dlouhodobá udržitelnost** – je to o neustálém vyvažování vztahu mezi sociálním a byznys prostředím. Hospodářský výsledek je zde důležitý z hlediska toho co změnil na poslání organizace a naopak. V dlouhodobém hledisku se společnost snaží omezit závislost na státních dotacích a své dlouhodobé cíle staví převážně na samofinancování organizace. Práce se tu dělá efektivně, jednoduše řečeno, **udělat „mnoho s málem“**.
- **Kreativita, podnikavost a otevřenost** – základem je vyhledávání možností pracovních příležitostí pro lidi se zdravotním znevýhodněním. Pokud jde o růst organizace, tak se společnost nebrání změnám, změny navrhuje, přijímá a podporuje. Také se zde preferuje osobní a pracovní růst a vzdělávání pracovníků. Při rozhodování se společnost nebojí riskovat a dělat chyby, protože se přece může vždy poučit. **Větu: Takhle se to přece dělalo vždycky! V této**

společnosti nezaslechneme a nikoho s ní zde neuchlácholíme. (MOŽNOSTI TU JSOU, 2016)

4.2 Vznik a vývoj společnosti

Pro zjednodušení a přehlednost byla vytvořena tabulka, která znázorňuje vývoj společnosti MTJ o.p.s. v průběhu let (tabulka č. 2). Dále budou zmíněny některé důležité body vývoje. V průběhu této podkapitoly budou také zmíněny jednotlivé projekty a pracoviště, které za dobu své existence společnost realizovala. Současné projekty a pracoviště společnosti budou více popsány v následujících samostatných podkapitolách.

Tabulka č. 2: Vývoj společnosti MTJ o.p.s v letech 2008-2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním	9	34	34	42	71	86	89	112
Počet lidí se zdravotním znevýhodněním, kterým byla poskytnuta pracovní rehabilitace	15	15	11	14	12	14	8	14
Počet pracovišť	1	1	2	2	3	4	8	9
Rozpočet společnosti v mil. Kč	4	5	5	11	40	41	82	91

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 dle (MOŽNOSTI TU JSOU, 2016)

Jak již bylo řečeno výše, společnost MTJ o.p.s. zřídilo v roce **2007** jako svou dceřinou společnost Diakonie ČCE – středisko v Plzni.

Prvním pracovištěm a pilotním projektem společnosti byla Kavárna a čajovna Kačaba a to od roku **2008**.

V roce **2010** se počet pracovišť společnosti zvedl na 2, zůstala Kavárna a čajovna Kačaba a nově přibyl second hand SECONDHELP. **1. 11. 2010** tedy došlo k otevření prvního obchodu second hand SECONDHELP v Plzni, kde našlo práci 12 lidí se zdravotním znevýhodněním. Společnost také v roce **2010** zaznamenává své první větší úspěchy a to, že ze všech absolventů pracovní rehabilitace je více než **80% dlouhodobě zaměstnaných**, tento úspěch si společnost udržela i v následujícím roce **2011**.

V dalším roce (**2012**) otevřela společnost další pracoviště, ke dvěma předchozím přibyla komunitní Kavárna a čajovna ČAJOKRAJ v Horažďovicích. Dalším úspěchem v tomto roce bylo otevření teplé kuchyně v Kavárně a čajovně Kačaba, tím proběhla změna jejího názvu na Café restaurant Kačaba (dále jen Kačaba).

S rokem **2013** přišlo otevření dalšího pracoviště (čtvrtého) a to nového obchodu SECONDHELP v rámci organizace ve městě Klatovy. Mimo jiné společnost v tomto roce otevřela také franšizu SECONDHELPU mimo organizaci na Moravě ve Valašském Meziříčí, kde našlo práci 12 osob se zdravotním znevýhodněním. Společnost také zahájila nový projekt ZDRAVÁ SVAČINA. A stále si udržovala **80% úspěšnost** umístění absolventů pracovní rehabilitace na otevřeném trhu práce.

V roce **2014** má společnost již 8 fungujících pracovišť, ke všem předešlým přibývají nově otevřené obchody SECONDHELP v Plzni – Bory a ve městě Nýrsko, dále byly v rámci projektu ZDRAVÁ SVAČINA otevřeny dva nové bufety ve školách v Plzni.

Poslední dostupné informace jsou z roku **2015**, společnost má v současné době 9 fungujících pracovišť. V roce **2015** se povedlo otevřít nový obchod SECONDHELP ve městě Sušice a v rámci projektu ZDRAVÁ SVAČINA byla otevřena nová výrobní „zdravých svačin“. Dále byl otevřen další obchod ve franšize SECONDHELPU na Moravě v Rožnově pod Radhoštěm, zde našlo práci dalším 8 osob se zdravotním znevýhodněním. V tomto roce musela společnost bohužel také po třech letech uzavřít Kavárnu a čajovnu ČAJOKRAJ v Horažďovicích. Dlouhodobě si společnost udržuje **75% úspěšnost** umístění absolventů pracovní rehabilitace na otevřeném trhu. (MOŽNOSTI TU JSOU, 2016)

Z tabulky je patrné, že počet zaměstnanců se zdravotním znevýhodněním se v průběhu let od založení společnosti neustále zvedal, stejně tak počet pracovišť a rozpočet společnosti. Počet lidí se zdravotním znevýhodněním, kterým byla v průběhu let poskytnuta pracovní rehabilitace, mírně kolísá.

Zajímavými údaji v tabulce (č. 2) jsou mimo jiné nepochybně výše rozpočtů společnosti zejména v posledních letech, které činili např. v roce 2014 celých 82 mil. a v roce 2015 již 91 mil. Z hlediska zajímavosti a důležitosti těchto údajů jsou k práci přiloženy **zjednodušené výkazy zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za roky 2011-2014** (přílohy A, B, C a D), které stručně znázorňují výnosy a náklady, hospodářský výsledek

a také strukturu rozpočtů společnosti v těchto letech. Výkaz zisků a ztrát za rok 2015 nebyl v době zpracování práce k ještě dispozici.

4.3 Café restaurant Kačaba

V nabídce Kačaby lze nalézt široký výběr jídel – denní menu, snídaně, obědy večere, minutky, posezení u kvalitní kávy. Fairtrade čaje, horké čokolády, velký výběr moučníků a koktejlů. Kačaba svým návštěvníkům poskytuje příjemné posezení v pěkném prostředí a dále pořádá široké spektrum kulturních akcí (promítání filmů, koncerty, vernisáže, přednášky ad.).

Kačaba se v rámci programu pracovní rehabilitace specializuje na zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním a další podpůrné aktivity, které mohou osoby se zdravotním postižením (dále jen OZP) zlepšit pracovní a sociální dovednosti a tím zvýší šanci na získání a udržení pracovního místa na otevřeném trhu práce. Dále nabízí vlastní vytvořená chráněná pracovní místa pro OZP na kavárně, kuchyni a projektu „Zdravá svačina“. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2013)

Pracovní rehabilitace: Cílem pracovní rehabilitace je zapojení OZP na otevřeném trhu práce, a to jak pro dlouhodobě nezaměstnané, tak pro lidi bez pracovních zkušeností. Účastníkům rehabilitace se stabilně věnuje tým 3 instruktorů. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2013)

Podporované zaměstnání: Tato služba navazuje na pracovní rehabilitaci v Kačabě. Smyslem je vést účastníky, aby se v co největší možné míře mohli uplatnit na trhu práce. Během posledních tří měsíců rehabilitace nastupují do tzv. Tranzitního programu, kde se jedná o postupný přechod z chráněného prostředí v Kačabě na otevřený trh práce. Účastník dochází na praxi ke spřátelenému zaměstnavateli a vyzkouší si tak práci v méně chráněném prostředí, pouze s podporou asistenta. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2013)

Celkový počet pracovníků: V roce 2014 zde pracovalo celkem 40 pracovníků, z toho 35 OZP. A v roce 2013 to bylo celkem 28 pracovníků, z toho 23 OZP. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2014)

4.4 Zdravá svačina

Poslání: „Tento projekt – sociální firma, nabízí rodičům žáků základních škol službu Zdravá svačina, jako alternativu nezdravým školním bufetům a prodejním automatům.“ (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2014, s. 4)

Zdravá svačina je rozšířením činnosti projektu Kačaba. Kačaba chce tímto krokem zajistit potřebné příjmy pro udržení sociálního podniku i pracovní rehabilitace a udržet či rozšiřovat nabídku pracovních míst pro OZP.

V rámci projektu jsou školám a jejich žákům nabízeny cenově dostupné a kaloricky vyvážené svačiny z těch nejlepších surovin, které odpovídají současnému trendu i zdravotnímu hledisku dnešní doby. To vše s donáškou až na místo určení a se zapojením OZP pracovníků Kačaby, kteří se přímo podílí na výrobě svačin.

Z počátku bylo možné svačiny objednávat pouze pomocí internetového rozhraní, ale projekt se rozběhl velmi slibně a pole působnosti se výrazně rozšířilo. Proběhlo rozšíření do několika škol v rámci kiosků, což umožnilo zaměstnat další pracovníky a zefektivnit výdej svačin na školách. Dále je dodáváno občerstvení na některé úřady, školící instituty a do jedné velké zahraniční firmy. Poptávka po výrobcích stoupá a prakticky všichni zákazníci se stávají věrnými a stálými. Postupně se daří i rozvíjet cateringové služby pro firmy. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2014; Zdravá svačina, 2016)

Celkový počet pracovníků: Tým tohoto projektu tvořilo v roce 2014 8 zdravotně znevýhodněných pracovníků, kteří byli pod vedením jednoho vedoucího. Oproti předešlému roku (2013) je zde nárůst o 5 zaměstnanců a společnost předpokládá další navyšování stavu. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2014)

4.5 SECONDHHELP

SecondHepl nabízí návaznou službu pro program pracovní rehabilitace, který poskytuje MTJ o.p.s. cílové skupině OZP. Hlavním cílem projektu je rozjezd stabilizace sociálního podnikání MTJ o.p.s. v oblasti prodeje kvalitního oblečení z druhé ruky a umožnění dlouhodobého pracovního uplatnění OZP.

Poslání: „Vytváření nových pracovních příležitostí pro osoby se zdravotním znevýhodněním prostřednictvím provozování secondhandových prodejen s vysokou kvalitou zboží a standardem služeb.“ (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2014, s. 2)

Celkový počet pracovníků a pracoviště:

- **Plzeň** – Na pracovištích v Plzni, která jsou celkem 2 (V ulicích Americká a Klatovská), je v současné době zaměstnáváno 27 OZP. V roce 2014 zde bylo zaměstnáno celkem 19 pracovníků z toho 17 OZP, oproti předchozímu roku (2013) je zde nárůst o 2 OZP.
- **Klatovy** – V současné době je zde jedno pracoviště, kde je celkem zaměstnáno 8 lidí a z toho 7 OZP, tento stav je shodný s rokem 2014. Oproti roku 2013 je zaznamenán úbytek o 1 OZP.
- **Nýrsko** – V Nýrsku je v současné době také jedno pracoviště a je zde zaměstnáno 5 OZP. V roce 2014 zde byly zaměstnány 4 OZP. (Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s., 2014)
- **Sušice** – V roce 2015 bylo otevřeno poslední pracoviště v Sušici, kde je v současné době zaměstnáno 5 OZP.

Úspěchy: V roce 2014 pracoviště v Klatovech obhájilo 1. místo provozovny roku v Klatovech, které získalo poprvé již v roce 2013. Tuto soutěž vyhláší Městský úřad Klatovy.

5 Interní analýza společnosti

Interní analýza společnosti MTJ o.p.s. bude vycházet z poznatků získaných z teoretické části práce. Již v předchozí kapitole byly uvedeny důležité informace o tom, jak se společnost postupně rozrůstala. Tyto informace budou nyní doplněny o funkce managementu, marketingu a dále bude společnost analyzována z hlediska financí a účetnictví pomocí vybraných ekonomických ukazatelů.

5.1 Organizační struktura společnosti

Statutární orgán účetní jednotky

Statutární orgán:	ředitel – Roman Hajšman
Správní rada:	předseda správní rady – Bc. Petr Neumann
	člen správní rady – Marek Holý
	člen správní rady – Roman Čiviš
Dozorčí rada:	předseda dozorčí rady – Jaroslav Tomášek
	člen dozorčí rady – Václava Gutová
	člen dozorčí rady – Ondřej Pellar

Zdroj: (Zpráva auditora o auditu účetní závěrky a jednotky: MTJ o.p.s., 2014)

Za společnost rozhoduje a jedná výše zmíněný ředitel společnosti, správní rada a dozorčí orgán. Pod statutárním orgánem jednotky jsou manažeři (vedoucí) jednotlivých oddělení, které má společnost celkem čtyři (**ekonomické, personální, marketingové a oddělení projektů**). Každý z manažerů řídí svůj úsek a má pod sebou určitý počet pracovníků, které řídí a koordinuje. Společně zodpovídají za strategické řízení společnosti, řízení financí, aktivně se podílí na obchodní strategii, vytváří roční plány a rozpočty, jsou zodpovědní za controlling a také hodnotí vývoj jednotlivých projektů. To vše samozřejmě ve spolupráci a pod schvalovacím řízením statutárního orgánu společnosti.

Vedoucí ekonomického oddělení je současně i hlavní účetní podniku a spolu se svými podřízenými se stará o účetnictví podniku. **Vedoucí personálního oddělení** pracuje zejména se sociálními pracovníky (pracovní rehabilitace), společně přijímají nové

zaměstnance a zabezpečují program pracovní rehabilitace a tranzitní program, kde je potom jejich úkolem začlenění účastníků programu na otevřený trh práce, tzv. pro ně hledají vhodné umístění ve spřízněných podnicích společnosti. Tento koloběh se neustále opakuje, což je dáno podstatou programu pracovní rehabilitace a tranzitního programu v Kačabě. Je důležité zmínit, že i v **ekonomickém a personálním oddělení** se společnost snaží zaměstnávat OZP.

Všechny tři projekty zaštiťuje **manažer projektů**, je tedy zodpovědný za úsek projektů. Má pod sebou vedoucí jednotlivých projektů (pracovišť), se kterým spolupracuje a kteří se mu zodpovídají. Mimo to má ještě dozor nad franšízami společnosti, se kterými spolupracuje, pomáhá jim a provádí controlling v oblasti dodržování konceptu společnosti. Dále má také na starost spolupráci s dodavateli společnosti.

Manažer projektů má tedy pod sebou celkem čtyři vedoucí a to vedoucího pracoviště Kačaby, vedoucího projektu Zdravá svačina a dva vedoucí projektu SecondHelp. Projekt SecondHelp má dva vedoucí z toho důvodu, že má ze všech projektů nejvíce pracovišť, jeden vedoucí spravuje prodejny v Plzni a druhý má starost prodejny Klatovech, Nýrsku a Sušici. Důležitou zmínkou je, že vedoucí prodejen jsou zároveň „**vedoucí trenéři**“, kteří mají na starost nejen provoz prodejen, ale i práci s lidmi se zdravotním znevýhodněním. Každý z vedoucích jednotlivých projektů má ještě k dispozici další sociální pracovníky (sociální pracovnice pracovní rehabilitace, instruktorky rehabilitace). Poté jsou již pod vedoucími pracovišť jednotlivý zaměstnanci (kuchaři, číšníci, uklízeči, prodejci, zpracovatelé zboží).

V neposlední řadě **manažer projektů** a vedoucí prodejen spolupracují s **manažerem marketingového oddělení**, který se stará o marketing společnosti (více popsán v následující kapitole).

5.2 Marketing společnosti

Marketing společnosti MTJ o.p.s. se skládá zejména z propagace firmy, správy webových stránek společnosti a správy profilů na sociálních sítích, které má společnost založené.

Propagace firmy je vnímána jako velmi důležitý faktor v marketingu společnosti, a to hned z několika důvodů, společnost se může díky ní více představit veřejnosti, poskytnout více informací o nabízených službách a nastítnit tak i kvalitu poskytovaných

služeb. Také může být vhodným nástrojem ke kontaktu se zákazníky a pro získání případné zpětné vazby. Jako propagaci společnosti si můžeme představit vše, co je nějakým způsobem spojené s firmou, firemním názvem a logem společnosti. Propagace je v dnešní době důležitá zejména kvůli velké konkurenci a každý podnik by jí měl považovat za nedílnou součást podnikání.

Dá se říci, že ze všech těchto vlastností propagace společnost MTJ o.p.s. těží. V Plzeňském kraji je možné např. zahlédnout **auto s logy společnosti**. Společnost má nyní celkem **čtyři loga**, jedno za celou společnost MTJ o.p.s. (příloha E), druhé za projekt Kačaba (příloha F), třetí za projekt Zdravá svačina (příloha G) a čtvrté za projekt SecondHelp (příloha H).

Dále v rámci propagace společnosti používá své **plakáty a letáky**, jak na ulici, tak právě na internetových stránkách a hlavně na sociálních sítích v rámci profilů společnosti. Plakáty jsou vtipného rázu, aby co nejvíce zaujaly. Také proto, aby podnik jaksi odlehčil tu skutečnost, že v něm pracují lidé se zdravotním znevýhodněním. Zajímavostí je, že každé pracoviště zároveň propaguje jiné pracoviště právě v rámci nějakých letáčků či plakátů. Takže například v Kačabě jsou k vidění plakáty na prodejny SecondHelp, což je dobrý marketingový tah, jelikož prodejny od sebe nejsou daleko vzdálené a zákazník se tak může například po příjemném obědě (právě v Kačabě) odebrat na nákupy do prodejny SecondHelp.

V dnešní době má pro podnikatele obrovský potenciál **internet** a zejména **sociální sítě**. A proto s tímto potenciálem již spousta firem pracuje, na sociálních sítích jsou aktivní a tvrdí, že jim sociální sítě oživují prodeje. Sociální sítě mohou sloužit jak právě k propagaci, tak i ke komunikaci. Ovšem na komunikaci se zde můžeme dívat z více hledisek. Můžeme zde komunikovat se zákazníky a odpovídat na jejich dotazy, ale sociální sítě mohou sloužit i k interní komunikaci mezi zaměstnanci, které je takto právě čím dál více využívají. (Forbes, 2016)

Společnost MTJ o.p.s. využívá sociální sítě k propagaci. Projekt SecondHelp je v této oblasti nejméně aktivní, informuje zde své zákazníky o novém zboží na prodejně a jiných novinkách a to opět co nejvíce tipně formou. Kačaba zde ale také nezapomíná a prostřednictvím sociálních sítí se snaží své zákazníky informovat o nově nabízených produktech, akcích, vernisážích a koncertech. A zajímavostí je, že ačkoliv je SecondHelp na svém profilu aktivnější má menší počet sledujících než Kačaba, což je u

sociálních sítí jeden z nejdůležitějších parametrů. SecondHelp má momentálně 568 sledujících lidí a Kačaba má 1 744 sledujících lidí. (MOŽNOSTI TU JSOU, 2016)

Internetových stránek má společnost více. Jednak stránky za celou společnost MTJ o.p.s., kde jsou obecné informace o společnosti, o tom co dělá, jak to dělá a proč, dále něco o franšízách společnosti a podpoře. Také jsou zde odkazy na webové stránky samotných projektů. Každý z projektů má své samostatné webové stránky, kde se opět nachází spousta informací (fungování společnosti, podstata projektu, jednotlivá pracoviště, nabídka produktů a služeb, galerie fotek, nové události a forma možné podpory společnosti). Všechny stránky společnosti jsou uživatelsky velmi příjemné, přehledné a plné zajímavých, aktuálních a podstatných informací.

5.3 Finanční zdraví společnosti (vybrané ekonomické ukazatele)

V této kapitole budou předloženy **ukazatele**, které mohou informovat o výkonech a činnosti sociálních podniků, jelikož společnost MTJ o.p.s. je sociální podnik. V první řadě je důležité říci, že k finanční analýze je k dispozici celá řada ukazatelů a metod, ale jejich aplikace a použití je v praxi u sociálních podniků často nemožná. **Hlavní překážkou je současná nedefinovanost sociálních podniků.** Sociální podniky nemají žádnou speciální právní formu ani neexistuje žádný povinný registr, nacházejí se tak rozdělené v souborech neziskových organizací, nebo spadají do komerčního sektoru s ostatními výdělečně činnými podniky.

Z tohoto ohledu může být vhodné analyzovat podnik na základě ukazatelů finančního zdraví jako je zadluženost, schopnost splácet dluhy a podobné. Informace získané pomocí těchto ukazatelů ukáží, jak zdravě podnik funguje, zda nespadá do přílišné závislosti na veřejných prostředcích, nebo nekumuluje dluhy. (Vyskočil, 2014)

Na základě výše zmíněných informací budou k finanční analýze společnosti MTJ o.p.s. využity ukazatele celkové zadluženosti a likvidity. Nejprve budou ale v této podkapitole popsány údaje o hospodářském výsledku společnosti, aby bylo patrné, jak si společnost v rámci své činnosti na trhu vede.

5.3.1 Hospodářský výsledek

Tabulka č. 3: Hospodářské výsledky společnosti MTJ o.p.s. v letech 2011-2014

Rok	2011	2012	2013	2014
Výnosy celkem (v Kč)	11 742 000	13 552 785	41 556 997	82 926 000
Náklady celkem (v Kč)	11 601 000	13 625 633	40 989 648	82 698 000
Hospodářský výsledek (v Kč)	141 000	-72 848	567 349	228 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 dle (Výročních zpráv společnosti MTJ o.p.s., 2011-2014)

Výše zobrazená tabulka stručně vymezuje skutečnosti, které jsou detailněji znázorněny v přílohách této práce (přílohy A, B, C a D). Z tabulky je patrné, že kromě roku **2012** byla společnost MTJ o.p.s. v zisku a byla tedy schopna financovat svou činnost.

Při bližším pohledu na výnosy a náklady společnosti lze zjistit, že **v průběhu let se společností neustále zvyšují tržby**, velký skok zde byl zaznamenán zejména z roku 2012 na rok 2013, kdy se tržby zvýšily výrazně. **Úměrně s tržbami se zvyšují také náklady na nákup materiálu, energií a služeb**. I v této oblasti je patrný velký skok z roku 2012 oproti roku 2013. Dále se poměrně stejnou rychlostí **zvyšují dotace od úřadu práce**, spolu s nimi se ale také poměrně stejnou rychlostí **zvyšují mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění**. Tyto skutečnosti odpovídají expanzivnímu vývoji, realizování nových projektů, zvyšujícímu se počtu pracovišť a zaměstnanců společnosti.

Ztráta v roce **2012** byla pravděpodobně způsobena tím, že společnost v tomto roce jako jediném **nečerpala dotace z Evropských fondů** a v tomto roce byly i **velmi nízké přijaté dary**.

Nicméně i přes ztrátu v roce 2012 lze o společnosti MTJ o.p.s. říci, že se jí na trhu daří poměrně dobře. Její tržby se neustále zvyšují. Dále je schopna získávat dotace od státních institucí a z evropských fondů a také dary. V neposlední řadě byla ve zbylých třech zkoumaných letech v zisku a ve všech letech byla ještě schopna investovat do své činnosti.

5.3.2 Ukazatele celkové zadluženosti

Zadlužením společnosti rozumíme, že jsou její aktiva financována jednak z vlastních, ale i cizích zdrojů. Cizí kapitál využije podnik právě tehdy, přinese-li mu to větší výnos než jsou náklady (tj. úroky) s ním spojené.

Celková zadluženost (Debt ratio)

Celková zadluženost patří mezi nejznámější ukazatele zadluženosti, je **poměrem mezi dluhy společnosti** a jejími **celkovými zdroji** (tedy vlastními i cizími). Pokud dosahuje hodnot vyšších než **0,5**, můžeme o společnosti říci, že preferuje spíše cizí zdroje financování před vlastními. (Strouhal, 2013)

Vývoj společnosti MTJ o.p.s. dle celkového ukazatele zadluženosti za poslední čtyři roky znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Celková zadluženost společnosti MTJ o.p.s. v letech 2011-2014

Rok	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	52 %	65 %	65 %	63 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 dle (Zprávy auditora o auditu účetní závěrky a jednotky: MTJ o.p.s., 2011-2014)

Celková zadluženost společnosti se za poslední čtyři roky pohybovala průměrně kolem 61 % (viz tabulka č. 3). O společnosti tedy můžeme dle literatury říci, že preferuje k financování spíše cizí zdroje před vlastními. Nejvyšší hodnoty celkové zadluženosti byly v letech 2012 a 2013 (65 %), v těchto letech byl majetek cizími zdroji zatížen nejvíce. Hlavním původem tohoto zatížení byly krátkodobé závazky (cizí zdroje), velký podíl zde tvořily závazky za dodavateli, zaměstnanci a institucemi sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění. V posledním roce 2014 byla celková zadluženost nižší než v předchozích letech.

Doporučené hodnoty celkového zadlužení se liší dle oboru a velikosti podnikání, nelze tedy jednoznačně říci, zda jsou zjištěné hodnoty pro společnost optimální. Ale vzhledem k tomu, že společnost své dlouhodobé cíle staví především na samofinancování, dá se říci, že v posledním roce se jí povedlo naplnit tento cíl o něco lépe než v předchozích letech.

5.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity naznačují schopnost podniku hradit své závazky. Aby toho byl podnik schopný, musí mít dostatečnou výši aktiv v likvidní podobě (dané aktivum je relativně rychle přeměnitelné v peníze).

Mezi tradiční ukazatele likvidity patří:

- **Běžnou likviditu** (current ratio) – vypočítáme ji jako **podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech**. Tento ukazatel nám tedy říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopný uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota se opět liší v závislosti na literatuře, někteří autoři uvádějí jako optimum hodnotu **1,8 až 2,5**, jinde je akceptovatelná i hodnota **1,5** (zejména průmyslové podniky). Zcela zjevně je ale problematická hodnota menší než **1**, ta ukazuje na to, že není možné uhradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů (prodejem dlouhodobého majetku). Obecně můžeme ještě říci, že čím stálější má firma příjmy a čím jsou zdroje příjmů jistější (např. rámcové smlouvy se zákazníky), tím může být hodnota běžné likvidity blíže k jedné. (Strouhal, 2013; Businessvize, 2016)
- **Pohotovou likviditu** (quick ratio) – **při výpočtu této likvidity vylučujeme z oběžných aktiv zásoby**, jelikož je to artikl nezbytný pro zachování chodu firmy a často jej není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. U společností, které se zabývají službami je proto hodnota pohotové likvidity téměř identická jako běžná. U výrobních podniků se tato hodnota může poměrně podstatně lišit. Doporučená hodnota se pohybuje mezi **1 – 1,5**. (Strouhal, 2013; Businessvize, 2016)
- **Peněžní likviditu** (cash ratio) – ukazatel, který vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky. Ze všech ukazatelů je tento nejpřísnější a úhrada těchto závazků může být pouze z finančního majetku (hotovost v pokladnách, na běžných účtech společnosti nebo hotovost uložená v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech). Doporučená hodnota je mezi **0,2 až 0,5**. (Strouhal, 2013; Businessvize, 2016)

Všechny tři ukazatele budou nyní použity k analýze společnosti MTJ o.p.s. za poslední čtyři roky. Opět byly zpracovány do přehledné tabulky (tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Hodnoty likvidity společnosti MTJ o.p.s. v letech 2011-2014

Rok	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,6	1,4	1,2	1,2
Pohotová likvidita	1,3	1,3	1,1	1,2
Peněžní likvidita	0,6	0,4	0,3	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016 dle (Zprávy auditora o auditu účetní závěrky a jednotky: MTJ o.p.s., 2011-2014)

Na základě získaných hodnot, které zobrazuje tabulka č. 4, můžeme říci, že průměrná hodnota běžné likvidity společnosti MTJ o.p.s. byla za poslední čtyři roky **1,4**. U pohotové likvidity byla průměrná hodnota **1,2** a u peněžní likvidity byla průměrná hodnota **0,5**.

Průměrná hodnota běžné likvidity společnosti (**1,4**) se více přibližuje doporučenému standardu, který může být dle literatury až **1,5**. Avšak zejména v posledních dvou letech (2013 a 2014) se od tohoto standardu společnost značně odklání se svými hodnotami **1,2**. Pro společnost je však dobré, že prozatím **nedosahuje rizikové hranice 1**, tudíž není v jejím případě potřeba hradit krátkodobé závazky z dlouhodobých aktiv, což by bylo nežádoucí.

Hodnoty pohotové likvidity se přibližují k hodnotám běžné likvidity, což značí, že je podnik více zaměřený na služby a tím společnost MTJ o.p.s. je. **Hodnoty pohotové likvidity se také po celé čtyři roky držely v doporučeném rozmezí 1-1,5**. To značí, že společnost byla schopna splácet své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje svých zásob.

Doporučená hodnota peněžní likvidity je v rozmezí **0,2-0,5**, společnost se svojí průměrnou hodnotou (**0,5**) pohybovala u horní hranice. O společnosti můžeme tedy říci, že má k dispozici dostatek finančních prostředků (nejlikvidnějších aktiv) a je taky tedy **schopna splácet své krátkodobé závazky včas**.

6 Externí analýza společnosti

Analýza vnějšího okolí firmy MTJ o.p.s. bude opět vycházet z poznatků získaných v teoretické části práce. Díky ní lze určit příležitosti a hrozby, které mohou společnost ovlivnit v rámci vnějšího okolí.

Tato kapitola bude více zaměřena zejména na projekt SecondHelp, z toho důvodu že konzultace k této práci realizované se společností MTJ o.p.s. byly uskutečněny s vedoucím SecondHelpu a konkrétní informace o ostatních projektech mu většinou nebyly známy.

6.1 Analýza mezoprostředí společnosti

K analýze mezoprostředí společnosti bude použit Porterův Model pěti sil, který je k tomu dle literatury vhodný. Postupně bude zpracováno všech pět sil, které podle modelu mezoprostředí ovlivňují nejvíce.

6.1.1 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelé)

V podstatě v každém odvětví se můžeme setkat s tím, že zákazníci požadují co nejvyšší kvalitu nabízeného zboží či služeb za co nejnižší možnou cenu. Společnost MTJ o.p.s. musí tuto situaci také řešit a to i přesto, že primárním cílem společnosti není tvořit zisky. Jak již bylo řečeno, tlak zákazníků na nižší cenu je v současné době velký v každém odvětví a společnost MTJ o.p.s. se s ním snaží vyrovnávat několika způsoby.

Prvním způsobem může být právě kvalita nabízených služeb a zboží. Společnost se snaží nabídnout vyšší kvalitu služeb a zboží již od svých začátků. A to jí umožňuje nastavit o trochu vyšší ceny než konkurence. Což například znamená, že produkty nabízené v rámci projektů Kačaba a Zdravá svačina jsou vyráběné převážně ze zdravých či farmářských surovin. Zákazníci, kteří tuto kvalitu ocení, si za ni rádi připlatí a jako bonus k tomu mohou podpořit právě sociální podnikání.

Další příklad může být u projektu SeconHelp, který se snaží svým zákazníkům nabídnout v dnešní době velmi oblíbené outletové značkové zboží. Opět tak zákazníkům nabízí vyšší kvalitu, za kterou si může dovolit stanovit vyšší cenu. Na prodejnách SecondHelpu také najdete roztříděné, vyprané a vyžehlené zboží, čímž se snaží firma výrazně odlišit od jiných konkurenčních secondhandových prodejců. A s již dlouholetou zkušeností ví, že jejich zákazníci to opět ocení, klidně si připlatí a rádi se

vracejí do čistého a přehledného prostředí. Proto se ceny v prodejnách SecondHelp nepohybují na běžných cenách secondhandových prodejen, ale výše.

V neposlední řadě se společnost snaží dát zákazníkům nadstandartní služby, a tak je na prodejnách i v kavárně vždy dostatek zaměstnanců, kteří se mohou zákazníkům věnovat. V prodejně SecondHelpu Vás například při příchodu příjemně pozdraví, dále je v prodejně možné zakoupené zboží vyměnit, či zcela vrátit, nabízí zde zkrácení či zúžení oděvů a také se tu dá platit kartou. Většinu těchto nadstandartních služeb bychom u konkurence v podobě secondhandových prodejců hledali těžko.

Všemi těmito způsoby se společnost snaží vyrovnávat s tlakem zákazníků na cenu, avšak mnohdy je tlak zákazníků přece jen vyšší. Společnost například v rámci toho zavedla věrnostní program, kde nabízí zákazníkům věrnostní kartičku, díky které budou mít o několik procent nižší cenu. Za cenu toho, že je společnost nucena snížit cenu, si tak ale buduje svou stálejší klientelu.

6.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů (dodavatelé)

Prodejny SecondHelp odebírají secondhandové zboží z internetových obchodů. Momentálně mají dva dodavatele a to OPATEX a Charley fashion s.r.o. Od OPATEXu odebírají většinu svého zboží. Tento dodavatel nabízí zboží různé kvality a SeconHelp kupuje jen tu nejvyšší. Společnost je toho názoru, že kupování nižších kvalit se nevyplatí, jelikož se musí často spousta zboží úplně vyřadit a je neprodejné. Je tedy lepší si připlatit a mít jistotu, že zboží přijde kvalitnější. Od e-shopu Charlie fashion s.r.o. odebírá společnost outletové značkové zboží, které si zákazníci SecondHelpu velmi oblíbili. Je důležité zmínit, že toto zajímavé zboží také láká do prodejny více nových zákazníků.

S ohledem na množství internetových obchodů nabízejících secondhandové a outletové zboží se dá říci, že vyjednávací síla dodavatelů v tomto odvětví je poměrně nízká. Pokud by společnost nebyla spokojena s nabídkou jednoho dodavatele, jednoduše zvolí jiného. Ačkoliv je samozřejmě jednodušší dodavatele často neměnit.

S oběma dodavateli spolupracuje společnost již více než dva roky a mají tak již zaběhnutý systém objednávek a spolupráce. Sama společnost ale říká, že pokud by se kvalita či ceny zboží od dodavatele nějak výrazně změnili, jsou dodavatelé nahraditelní. Dokonce již v minulosti musela společnost několikrát změnit dodavatele, protože se

například často stávalo, že dodavatel posílal neustále stejné zboží a to zákazníci příliš nevítají.

6.1.3 Hrozba náhradních produktů (substitutů)

V odvětví společnosti MTJ o.p.s. nalezneme samozřejmě spousty možných substitutů. V rámci projektu SecondHelp se jedná o odvětví secondhandového zboží a firma tak musí vybírat z velkého množství zboží, které je na internetových obchodech k dispozici. Důležité je v tomto ohledu hlídat tedy již výše zmíněné ceny a kvalitu nabízeného zboží. Ale jelikož se firma rozhodla, že půjde cestou nejvyšší kvality v tomto odvětví, dá se říci, že tím značně množství substitutů eliminuje. Protože v kvalitě jakou společnost požaduje, se cena pohybuje na podobné úrovni. V odvětví secondhandového zboží není tedy možné při zachování požadované kvality snížit cenu za zboží, což pro společnost znamená, že hrozba náhradních produktů klesá. Společnost by v tomto ohledu musela jediné slevit ze svých nároků na kvalitu, a poté by se hrozba substitutů pravděpodobně zvedla. To je však v absolutním rozporu se současnou strategií společnosti MTJ o.p.s. a jejími cíli.

6.1.4 Hrozba nově vstupujících firem do odvětví

Situaci v odvětví společnosti MTJ o.p.s. bychom mohli přirovnat k situaci, která byla definována v teoretické části této práce. A to k situaci kdy vstupní i výstupní bariéry do odvětví jsou nízké, tudíž podmínky pro vstup i výstup podniku jsou snadné, ale zisk je zpravidla v takové situaci stálý, ale nízký.

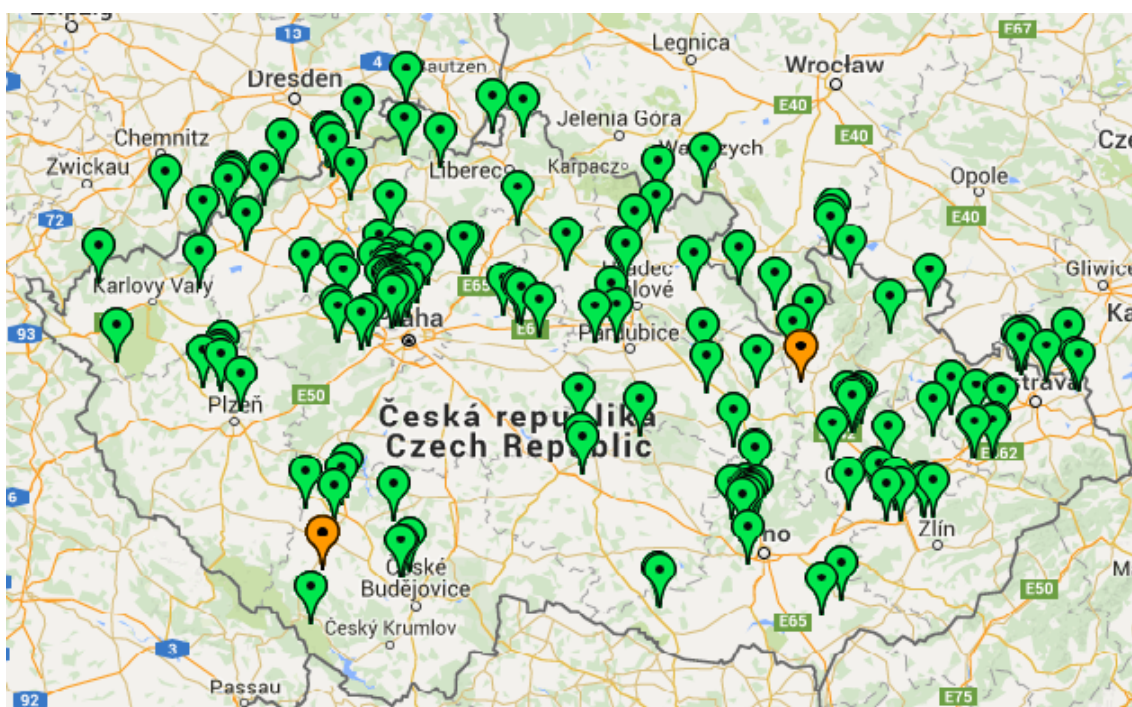
Z tohoto hlediska bychom mohli říci, že potenciál nově vstupujících firem do odvětví je poměrně nízký, jelikož nízké zisky příliš nelákají. Velký podíl na této skutečnosti má sociální podnikání.

Výzkumy sice ukazují, že sociální podniky jsou narůstajícím fenoménem v České republice, jelikož drtivá většina vznikla po roce 2007 (85 ze 100 dotázaných). Například od roku 2008 až do roku 2012 vznikalo 12-22 podniků ročně, zatímco v předchozích letech se počet pohybuje kolem 2-4 za rok. Pokud toto číslo srovnáme s komerčním sektorem, kde průměrně půlročně vzniká 11–12 tisíc podniků, je oproti tomu vznik sociálních podniků značně zanedbatelný. (Vyskočil 2014)

6.1.5 Vnitřní konkurence v odvětví

Pokud se na konkurenci společnosti MTJ o.p.s. podíváme z hlediska sociálního podnikání, zjistíme, že konkrétně v Plzeňském kraji je počet sociálních podniků poměrně nízký oproti jiným krajům v České republice. Tuto skutečnost blíže znázorňuje obrázek č. 6. Z obrázku je patrné, že kumulace sociálních podniků je poměrně vysoká například v Praze. Pravděpodobně to může způsobovat silnější podpora, přístup ke zdrojům, větší poptávka po produkci či službách. (Vyskočil, 2014)

Obrázek č. 6: Mapa podniků v oblasti sociálního podnikání v ČR



Zdroj: (České sociální podnikání, 2016)

Nyní se podíváme na **sociální podniky v Plzeňském kraji, které jsou společnosti nejbližší**. Těmi jsou:

- **VK Radouš s.r.o.** – podnik se zabývá výrobou nefiltrovaného a nepasterovaného piva, výrobou čerstvých moštů bez dalších zásahů a výrobou alkoholického nápoje cider v podobě velmi suché, bez chemických a tepelných úprav a bez doslazování.
- **Přeslička s.r.o.** – firma poskytuje práci zdravotně postiženým a snaží se jim pomoci i v normálním životě.

- **Pracovní Sobota s.r.o.** – firma poskytuje zahradnické a úklidové práce v Plzni a okolí.
- **EXODUS, sdružení občanů** – podnik, který je solidární k lidem s postižením. Bere však v potaz osobnost každého z nich a vychází z toho, že jsou si své věci schopni zařídit sami. Snaží se jim k tomu vytvářet podmínky. (České sociální podnikání, 2016)

Po bližším prozkoumání těchto podniků, můžeme tedy zjistit, že koncept společnosti MTJ o.p.s. se ve většině případů odlišuje od konceptů ostatních podniků. I sama společnost si troufá říci, že jejich koncept v oblasti sociálního podnikání je ojedinělý, a to konkrétně v Plzeňském kraji a v tomto ohledu konkurenci neshledává. I kdybychom toto vše pominuli, z podstaty sociálního podnikání musíme vzít v potaz, že v této oblasti podnikání je rivalita mezi podniky téměř nulová. Sociální podniky spíše tíhnou k tomu, že si vzájemně pomáhají a jsou soudržné.

Ale jelikož v současné době nejsou sociální podniky nijak definované a spadají tak do komerčního sektoru s ostatními výdělečně činnými podniky, konkurence je pro ně v tomto ohledu vysoká, jako v každém jiném odvětví. Poté můžeme jako konkurenci společnosti shledávat každý obchod, který prodává oblečení (opět z pohledu projektu SecondHelp).

Společnost, jako svou konkurenci příliš neshledává jiné prodejce secondhandového zboží, jelikož se svou kvalitou a nabízenými službami snaží odlišit. A proto nejsou ostatní secondhandoví prodejci schopni v tomto ohledu konkurovat. Jako daleko větší konkurenci společnost shledává velké obchodní řetězce s běžným zbožím a s nižšími cenami jako například TESCO apod. Zde nalezneme zboží podobné kvality a na stejné cenové úrovni jako v SecondHelpu, ale zboží je samozřejmě nové. Zisky, kvalita a početnost těchto obchodů vytváří SecondHelpu neúprosnou konkurenci.

Společnost jako konkurenční strategii v této situaci volí právě nadstandardní kvalitu služeb a zajímavé zboží (outletové zboží).

6.2 Analýza makroprostředí společnosti

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, k analýze makroprostředí společnosti MTJ o.p.s. bude použita PEST analýza. Postupně budou rozebrány všechny faktory, které PEST analýza zkoumá.

6.2.1 Politicko-legislativní faktory

Tak jak byly sociální podniky nadefinovány, jsou objekty regulací řady zákonů, ale žádný ze zákonů České republiky se přímo nevěnuje pojmu sociální podnikání, neobsahuje jejich definici ani regulace. Můžeme pouze najít výčty zákonů v literatuře, které autoři považují za nejrelevantnější pro téma sociálního podnikání. Je to legislativa, kterou se sociální podniky musí řídit, nebo i problémová legislativa, která klade sociálním podnikům největší překážky či obsahuje nedostatky. Řadíme sem tedy:

- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.** – zákon prozatím nedefinuje speciální právní formu pro sociální podniky, a proto si sociální podniky vybírají z více možných právních norem a řídí se výše zmíněnými zákony, které je upravují.
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví + Daňová legislativa.** – objekty těchto zákonů jsou sociální podniky z důvodu ekonomické aktivity. Vést účetnictví a dodržovat zákony se jeví jako samozřejmé jak pro podnikající, tak i pro neziskové subjekty, a to dle podoby právní formy. Nedostatky zde můžeme shledat v nedostatečném daňovém zvýhodnění v ziskových právních formách dle zákona o obchodních korporacích, ve srovnání s neziskovými právními formami dle občanského zákoníku.
- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání + Zákon o dopadech, zákon o podnikání v cestovním ruchu atd.** – sociální podniky se řídí zákony upravujícími podnikání a jejich ekonomickou činnost. Může se jednat o pestré spektrum zákonů dle oblasti podnikání.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.**
- **Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.** – v tomto zákonu můžeme spatřovat určitou výhodu pro sociální podnikání. Je zde uvedena možnost zvýhodnění integračních sociálních podniků, avšak nepřímo uvedením možnosti zvýhodnit zaměstnavatele s více jak 50% zaměstnanci se zdravotním postižením. Bohužel tato možnost je nepříliš využívaná a přísná. Zvýhodnění ve veřejných zakázkách je však často zmiňovaný atribut sociálními podnikateli, jehož rozvoj by si přáli.
- **Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.** – tento zákon se zabývá sociálními podniky opět nepřímo, a to v oblasti řešení chráněných pracovních míst a oblastí

zaměstnávání zdravotně postižených. Tato legislativa není přímo cílená na sociální podniky a je pojata obecně. Z pohledu sociálních podniků je zde nedostatek podpory pro jiné znevýhodněné skupiny, než jsou jen zdravotně postižení, kteří nejsou jedinou znevýhodněnou skupinou. Pokud ale podnik zaměstnává osoby se zdravotním postižením, náleží podniku na základě tohoto zákona nárok na celou řadu příspěvků (příspěvek na podporu zaměstnávání OZP, příspěvek na vytvoření chráněného pracovního místa pro OZP, příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněného pracovního místa, příspěvky na zřízení společensky účelného pracovního místa a příspěvek na zapracování).

- **Nový zákon o sociálním podnikání.** – Nemůžeme opomenout fakt, že se chystá nový zákon přímo o sociálním podnikání. Bohužel současný stav tohoto zákona neumožňuje rozebrat jeho možné přínosy či nedostatky vůči ostatním oblastem, jelikož věcný záměr zákona o sociálním podnikání je v embryonálním stádiu. (Vyskočil, 2014)

6.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2015

Rok 2015 byl z ekonomického hlediska v České republice poměrně úspěšným rokem. HDP v roce 2015 vzrostlo o 4,3% (v roce předchozím o 2%), napomohla tomu zejména nízká cena ropy a zrychlené čerpání peněz z fondů EU ve spojení s uvolněnou měnovou fiskální politikou. Ekonomice se dařilo nejvíce za poslední osm let a i v porovnání s Evropou byl vývoj českého hospodářství výjimečný. Oproti EU (+1,8%) stoupl výkon ekonomiky více než dvojnásobným tempem a v porovnání s eurozónou (1,5%) byl její růst téměř trojnásobný. K růstu ekonomiky prospěla především domácí poptávka a z ní hlavně investice (tvorba hrubého fixního kapitálu), z pohledu nabídky se na něm rovnoměrně podílely zpracovatelský průmysl a služby. Růst byl neinflační, podpořen vyšší dynamikou úvěrů domácnostem a podnikům a doprovázelo ho zlepšení vnějších ekonomických vztahů i hospodaření státu.

V roce 2015 činila inflace +0,3 %, měřená vývojem indexu spotřebitelských cen. Tato hodnota byla nejnižší od roku 2003.

Růst ekonomiky také zlepšoval situaci na trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti se snižovala po celý rok a v prosinci 2015 skončila na nejnižší úrovni (4,6%) od listopadu 2008. (Český statistický úřad, 2016)

Tendence makroekonomického vývoje v letech 2016 a 2017

V roce 2015 ekonomický růst ovlivněn zejména řadou jednorázových či dočasných faktorů (fondy EU a kladný nabídkový šok – meziroční propad cen ropy). Z těchto faktorů by měla ekonomiku v roce 2016 podporovat již jen nízká cena ropy, byť podstatně menší měrou než v roce 2015. Pro letošní rok se tak počítá v průměru se zpomalením růstu HDP na 2,5% a v roce 2017 by pak měl růst nepatrně zrychlit na 2,7%. V obou letech by měl být růst ekonomiky tažen domácí poptávkou.

Díky protinflačnímu působení ceny ropy by se měl rok 2016 vyznačovat velmi nízkou inflací, ta by tak měla podle průměru prognóz dosáhnout hodnoty 0,7%.

Díky růstu ekonomiky by se měla nadále zlepšovat i situace na trhu práce, v průměru se počítá s růstem zaměstnanosti o 0,8% v roce 2016 a o 0,4% v roce 2017, zatímco míra nezaměstnanosti by měla pozvolna klesat – letos by v průměru za celý rok měla dosáhnout 4,6%, v roce 2017 pak 4,5%. (Ministerstvo financí České republiky, 2016)

6.2.3 Sociálně-demografické (kulturní faktory)

Plzeňský kraj, ve kterém se společnost nachází a provádí svou činnost, je svým počtem obyvatel (575 123 osob) šestým nejmenším krajem v ČR. A rozložení obyvatel v rámci kraje je značně nerovnoměrné. Počet obyvatel v Plzeňském kraji v roce 2014 se v porovnání s rokem 2013 zvýšil o 1 654 obyvatel, mírně tak roste, a to zejména vlivem migrace (migrační přírůstek způsoben především vlivem narůstajícího počtu přistěhovaných cizinců). Plzeňský kraj patřil i v roce 2014 mezi kraje s vyšším podílem cizinců.

Od roku 2009 v tomto kraji kolísá porodnost (mírné oživení v meziročním srovnání o 0,3 procentní body), roste zde počet narozených dětí mimo manželství. Úmrtnost klesá, příznivý vývoj má naděje na dožití. Počet sňatků v tomto kraji roste a rozvodovost klesá (meziročně o 0,4 procentní body).

Z hlediska věkové struktury patří Plzeňský kraj k územím se starším obyvatelstvem v ČR, průměrný věk obyvatel kraje dosáhl v roce 2014 výše 42,1 let.

V rámci ČR patří Plzeňský kraj k oblastem s nižším podílem nezaměstnaných. Obecná míra nezaměstnanosti je zde druhá nejnižší v ČR. Starší ročníky v tomto kraji hledají těžko uplatnění na trhu práce. Situace na trhu práce je dána odrazem vývoje ekonomických podmínek.

V tomto kraji přibývá mateřských škol, dětí i počet tříd v základních školách. Meziročně byl zjištěn úbytek trestních činů. (Český statistický úřad, 2016)

6.2.4 Technicko-technologické faktory

Mezi technicko-technologické faktory z hlediska sociálních podniků řadíme pojem **sociální inovace**. Tento pojem nebyl donedávna příliš užíván a až v posledních letech se rozšiřuje jako označení konceptu novátorských řešení sociálních problémů. Inovace v ekonomice, dnes chápané více specificky jako technické inovace (nové nápady a zlepšení), musely existovat v lidské společnosti od počátků, jako koncepty hodné bádání a následně podpory byly ale identifikovány poměrně pozdě. Následně pro oblast inovací vznikla řada teorií jejich vytváření, šíření, měření a podpory. Nově tedy vznikla koncepce nazvaná sociální inovace, užívaná zejména ve výzkumech podporovaných Evropskou unií, ale i Spojenými státy a zbytkem světa. **Sociální inovace je „nové řešení (produkt, služba, model, trh nebo proces), které vede k nové nebo lepší schopnosti využívat zdroje, novým nebo lepším vztahům ve společnosti a na trhu. Sociální inovace je dobrá pro společnost a pro zlepšení společnosti jednat a vypořádávat se s problémy“**. Co by odlišný druh inovací, řešící společenské problémy se tak postupně dostávají do většího zájmu výzkumných institucí, ale i praktiků, zejména z neziskového sektoru. Sociální inovace jsou velmi důležitým konceptem ve vztahu k sociálním podnikům. (Vyskočil, 2014)

7 SWOT analýza společnosti (shrnutí analýz okolí)

Ke zhodnocení a shrnutí všech výše uvedených analýz bude sestavena v této kapitole SWOT analýza společnosti MTJ o.p.s. Nejdůležitější z prvků okolí, které mají největší vliv na společnost, budou zobrazeny ve SWOT matici (tabulka č. 6) a následně níže více rozepsány pod maticí.

Tabulka č. 6: SWOT matice společnosti MTJ o.p.s.

Silné stránky společnosti (S)	Slabé stránky společnosti (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholeté zkušenosti v oblasti sociálního podnikání. • Stálá vracející se klientela. • Nabízená kvalita a nadstandartní služby. • Jedinečnost konceptu podniku (franšizy projektu SecondHelp). • Schopnost dostát svým závazkům. (Splácet své krátkodobé závazky). • Přístup společnosti k rizikům (nové projekty). 	<ul style="list-style-type: none"> • Neintenzivní využití marketingu společnosti. • Financování zejména cizími zdroji. • Snížená výkonost pracovníků se zdravotním znevýhodněním (jejich častá pracovní neschopnost).
Příležitosti podniku (O)	Hrozby podniku (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciál sociálních sítí (zejména Facebook). • Poměrně dobrý stav Plzeňského kraje (potenciál). • Nový zákon o sociálním podnikání. 	<ul style="list-style-type: none"> • Početnost silné konkurence v komerčním prostředí. • Předpokládaný pokles ekonomického růstu ČR. • Současná nedefinovanost sociálního podnikání. • Přísné podmínky zvýhodnění v zákoně o veřejných zakázkách.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

7.1 Silné stránky společnosti

Jako tři nejsilnější stránky společnosti MTJ o.p.s. lze považovat dlouhodobou zkušenost v oblasti sociálního podnikání, stálou vracející se klientelu a nabízenou kvalitu a nadstandartní služby. Hned v závěsu za těmi to třemito jsou další tři silné stránky, neméně důležité a to jedinečnosti konceptu podniku (franšizový koncept projektu SecondHelp), schopnost společnosti dostát svým závazkům (splácet své krátkodobé závazky), přístup společnosti k rizikům (nové projekty).

Všechny tyto silné stránky společnosti jsou bezpochyby propojené a významně spolu souvisí. Za svou dlouholetou zkušenost v podnikání (od roku 2007 co je společnost na trhu), si vybudovala svou stálou a vracející se klientelu. Společnost má díky tomu zákazníky, o kterých ví, že se k ní vždy budou vracet, pokud si udrží své standardy. Mezi tyto standardy bezpochyby patří kvalita nabízeného zboží a služeb, také nadstandardní služby a bez pochyby jedinečnost celého konceptu této společnosti. Právě tyto vlastnosti napomohli k tomu, že se společnost udržela na trhu takovou dobu, což se v počátcích nedalo ani očekávat.

Díky tomuto všemu má společnost svou další silnou stránku, schopnost dostát svých závazků neboli schopnost splácet své krátkodobé závazky. Dále jí k tomu všemu napomáhá koncept franšiz SecondHelpu, který vše neodmyslitelně podporuje. A nic z toho by nebylo možné, pokud by si společnost nevybudovala již od počátků svou poslední silnou stránku a tou je její přístup k rizikům a neustálé zkoušení a budování nových projektů.

7.2 Slabé stránky společnosti

Neintenzivní využití marketingu společnosti je považováno jako nejslabší stránka společnosti a více se této slabé stránce bude věnovat kapitola nabízející možné návrhy zlepšení pro společnost. V krátkosti může být řečeno, že společnost prozatím nedokáže více využít potenciálu, který nabízí například internet a sociální sítě, dále může být vhodné využití potenciálu Plzeňského kraje.

Jako další slabé stránky společnosti byly shledány: financování společnosti zejména cizími zdroji a snížená výkonnost pracovníků se zdravotním znevýhodněním (jejich častá pracovní neschopnost). Obě tyto slabé stránky bohužel úzce souvisí s oblastí sociálního podnikání a je pravděpodobné, že se jim společnost nebude schopná vyhnout ani v budoucnosti. V podkapitole shrnující SWOT analýzu (7.5) budou navrženy možné strategie, které by mohla společnost využít alespoň k částečnému potlačení těchto slabých stránek. Jako doplnění slabé stránky výkonnosti pracovníků se zdravotním znevýhodněním, je dobré zmínit, že tato slabá stránka byla definována ze všeobecného povědomí o zaměstnávání zdravotně znevýhodněných lidí a nebyla nikde v textu zmíněna.

7.3 Příležitosti společnosti

Jako největší příležitost pro společnost MTJ o.p.s. lze shledat poměrně dobrý stav Plzeňského kraje, který si i dlouhodobě udržuje. Faktory, které by zde měly pro podnik hrát nejdůležitější roli, jsou zvyšující se počet obyvatel kraje a jeho dlouhodobá nízká nezaměstnanost, což by mohlo způsobit příliv nových zákazníků.

Další velkou příležitostí je potenciál sociálních sítí a poslední nalezenou příležitostí přicházející z vnějšího okolí podniku, je připravující se zákon o sociálním podnikání.

7.4 Hrozby společnosti

Všechny hrozby definované ve výše zmíněné SWOT matici jsou pro společnost velmi závažné. Ale přeci jenom dvě z nich by mohly mít na společnost větší dopad, a to početná a silná konkurence v komerčním odvětví a předpokládaný pokles ekonomického růstu ČR.

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost spadá do komerčního sektoru (i přesto že je sociální podnik), musí se tak srovnávat s touto početnou a silnou konkurencí, která ji může kdykoliv a jakkoliv „převálcovat“, jelikož má k tomu více prostředků a možností. A také k tomu z podstaty ziskového sektoru směřují její cíle, což je u sociálního podnikání jinak.

Předpokládaný pokles ekonomického růstu ČR může výrazně ovlivnit hospodářské výsledky společnosti (např. prostřednictvím počtu a velikostí poptávky zákazníků).

Obě tyto hrozby jsou tedy pro společnost velké a nedokáže je patřičně ovlivnit. Lze říci, že se dají jen zmírnit jejich dopady na společnost, pokud s nimi bude počítat a připraví se na ně. Tedy zvolí vhodnou strategii. Tato strategie bude opět nastíněna níže (podkapitola 7.5).

Další dvě velké hrozby společnosti jsou současná nedefinovanost sociálního podnikání a přísné podmínky zvýhodnění v zákoně o státních zakázkách.

Nedefinovaností sociálního podnikání společnost může ohrožovat z toho důvodu, že nejsou v jejích výsledcích dostatečně zhodnocena všechna její specifika a společnost tím může v několika ohledech trpět (např. nedostatečné daňové úlevy aj.).

Pokud by se zmírnili podmínky v zákoně o státních zakázkách (zvýhodnění pro zaměstnavatele lidí se zdravotním znevýhodněním), mohlo by to znamenat změnu pro sociální podniky. Jelikož sociální podniky ohrožuje nedostatek zakázek, ale je i pravdou, že sociální podniky neorientující se pouze na zisk mohou být i nákladnější než čistě ziskové podniky. Můžeme však argumentovat jejich přínosem pro společnost, úsporu nákladů za integraci ohrožených a vyloučených skupin a tvorbou tržně neoceněných benefitů. Pokud by nastala úprava zákona o veřejných zakázkách směrem k přínosům produkovaným sociálními podniky, mohli bychom to považovat i jako určitou příležitost pro společnost MTJ o.p.s. Dokud však k této změně nedojde, stává se tento zákon pro společnost spíše hrozbou.

7.5 Zhodnocení SWOT analýzy (strategie)

V této kapitole budou popsány možné vhodné strategie pro společnost, které by mohla využít na základě svých silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. K definování těchto strategií bude opět použito teoretického základu.

SO strategie - strategie využití, společnost by měla využít své silné stránky ve prospěch příležitosti. V tomto ohledu by mohla společnost MTJ o.p.s. více využít jedinečnosti svého konceptu a více jej propagovat v Plzeňském kraji, ve kterém jsou k propagaci ideální podmínky.

ST strategie - strategie konfrontace, využití silné stránky k odvrácení hrozby. Byly definovány dvě strategie tohoto typu a obě dvě strategie již společnost v podstatě praktikuje.

Svojí nabízenou kvalitou a nadstandartními službami společnost poměrně obstojně čelí početné a silné konkurenci. Pokud si tento stav bude udržovat (své standardy), konkurence by jí neměla činit velký problém jako doposud.

Dále jelikož si společnost již vybudovala svou stálou vracející se klientelu, neměl by jí výrazně ohrozit ani předpokládaný pokles ekonomického růstu ČR.

WO strategie – strategie hledání, překonání slabé stránky využitím příležitostí. V rámci dobrého stavu Plzeňského kraje by se měla společnost více zaměřit na svůj marketing a zlepšit jeho dosavadní stav. Zde lze využít velkého potenciálu jak Plzeňského kraje, tak potenciálu marketingu, ve kterém společnost zaostává.

8 Návrhová opatření pro další rozvoj společnosti

S ohledem na konkurenci je nezbytné neustále upravovat podnikovou strategii a přicházet s novými nápady. V návaznosti na výše provedené analýzy budou v této kapitole navrženy možná opatření využitelná pro další rozvoj podniku MTJ o.p.s.

8.1 Marketing na sociálních sítích

Společnost má momentálně několik profilů na sociálních sítích (viz vnitřní analýza podniku). Jedná se celkem o tři profily, profil samotné společnosti MTJ o.p.s., který je ale zcela zanedbatelný, jelikož má momentálně pouze 34 sledujících, z tohoto důvodu nebyl ani zmíněn v analýze. Druhým profilem je profil projektu SecondHelp, který má již sledujících více (568) a posledním profilem je profil Kačaby, která má ze všech tří profilů nejvíce sledujících (1744).

Součet všech těchto výše zmíněných čísel dá celkem 2346 sledujících společnosti. Při srovnání tohoto čísla např. s počtem obyvatel Plzeňského kraje (575 123) je patrné jak je tento počet sledujících mizivý a absolutně nevyužívá jak potenciálu Plzeňského kraje, tak právě potenciálu sociálních sítí, který byl již také zmíněný ve vnitřní analýze společnosti. A to se samozřejmě společnost nemusí omezovat jen na potenciál Plzeňského kraje, jelikož její působnost mimo jiné i v rámci franšíz je mnohem rozšířenější.

S ohledem na všechny tyto faktory je vhodné doporučit společnosti absolvování nějakého kurzu zabývajícího se marketingem na sociálních sítích. Kurz by mohl absolvovat buď samotný manažer marketingu, nebo tuto práci delegovat jinému zaměstnanci, který by ji spravoval. Kurz by samozřejmě mohlo absolvovat i více zaměstnanců společnosti, kteří by pak obstarávali jednotlivé profily společnosti. Ale vzhledem k vynaloženým nákladům na absolvování kurzu je pro začátek vhodné zvolit jednu osobu, která bude tuto záležitost obstarávat a kurz absolvuje právě ona.

Vzhledem k oblíbenosti sociálních sítí je firem, které provozují marketingové kurzy nemalé množství, obsahy školení se ve většině případů shodují nebo je možné využít konkrétního plánu na míru.

Nabídkou konkrétního plánu na míru se zabývá například společnost ProSEO.cz. V nabídce této společnosti nalezneme:

- Vybrání vhodné sociální sítě pro vaše podnikání.
- Sestavení publikačního plánu a vytvoření obsahu, který zaujme vaše zákazníky.
- Pomoc s budováním značky, posouzení efektivity dosavadního působení na sociálních sítích a doporučení k zefektivnění.
- Založení profilů na sociálních sítích a proškolení vás v jejich správě.
- Zajištění tvorby obsahů pro sociální sítě a správu profilů.
- Zacílení reklamní kampaně na základě pohlaví, bydliště, věku a dalších parametrů. (ProSEO.cz, 2016)

Jelikož je tato nabídka sestavená na míru společnosti, cenu společnost na svých internetových stránkách neuvádí a následuje až po prvotní výměně informací. Dá se tak předpokládat, že cena této nabídky bude o něco vyšší. Z tohoto důvodu by doporučení pro společnost směřovalo spíše k druhé variantě a to absolvování školení marketingu na sociálních sítích spíše v obecné rovině.

Takové školení nabízí např. společnost RobertNemec.com, celé školení se nazývá „Marketing na Facebooku a dalších sociálních sítích: Jak být vidět a prodávat“. Náplň kurzu obsahuje obecné seznámení se sociálními sítěmi a dále se zaměřuje na nejznámější sociální sítě (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Google+, Instagram a Pinterest). Nejobsáhlejší částí kurzu je marketing na sociální síti Facebook.

Školení trvá zhruba osm hodin, pro případné diskuze je prostor i po školení. V ceně je zahrnutý oběd v restauraci, certifikát o účasti školení a tištěné materiály se všemi slidy, které se na školení probírají v prezentacích. Školení je možné absolvovat v Brně nebo Praze. Cena školení je 4190 Kč. Navíc již od dvou účastníků nabízí společnost skupinové slevy (např. pro dva účastníky je sleva 10% z celkové ceny).

8.2 Inovace věrnostního programu společnosti

V současné době nabízí společnost MTJ o.p.s. svým zákazníkům poměrně nepropracovaný věrnostní program. Ten spočívá v tom, že pokud prodejci shledají zákazníka jako častého zákazníka prodejny, nabídnou mu věrnostní kartičku, kdy na každý svůj nákup může využít 10% slevu. Také je důležité zmínit, že věrnostní program funguje jen v rámci projektu SecondHelp.

Věrnostní program by bylo vhodné rozšířit do více projektů společnosti a také ho rozšířit na vícero zákazníků, eliminovat tak fakt, že podnik může přijít o

potencionálního stálého zákazníka. Na základě těchto faktorů je možné společnosti navrhnout několik možných způsobů inovace věrnostního programu.

8.2.1 Věrnostní program rozšířený do více projektů

U společnosti funguje vzájemná propagace napříč projekty. Zákazníci tak v rámci navštívení prodejny jednoho projektu, získají zároveň povědomí i o jiném projektu (prodejně) společnosti. Tuto skutečnost je možné ještě více rozšířit (podpořit) právě společným věrnostním programem napříč projekty společnosti.

V praxi to znamená, že zákazník, který navštíví např. prodejnu SecondHelpu by mohl obdržet při nákupu kartičku, díky které získá např. 10% slevu na nákup v Kačabě a naopak. To samé by mohlo platit i u projektu Zdravá svačina. Tento tah může napomoci více rozšířit všechny projekty do povědomí veřejnosti, protože ne všechny jsou stejně známé. Kartičku se slevou do jiné prodejny by bylo vhodné nabídnout při nákupu každému zákazníkovi.

Náklady této varianty by byly pro společnost malé, kartičky může tisknout tak, jak je zvyklá doposud, jen mírně pozměnit jejich funkčnost. Úskalím této varianty může být fakt, že slevovou kartičku v současné době nabízí téměř každý podnik a zákazníci tak mohou nabít dojem, že již další kartičku nechtějí, nicméně i tak může zákazník alespoň dostat více informací o dalších projektech společnosti.

8.2.2 Bodový věrnostní program

Další možností věrnostního programu pro společnost MTJ o.p.s. by mohl být bodový věrnostní program. Ten je využitelný ve všech projektech.

Zákazník, který nakoupí na prodejně, dostane kartičku, na kterou by následně při dalších nákupech sbíral razítka. Tyto razítka by mohl dostávat např. za nakoupený kus oblečení, kávu či svačinu. A po určitém počtu nasbíraných razítek dostane zákazník jeden kus dané věci zdarma, zde by mohla být např. zohledněná nejvyšší hodnota této věci. Zdarma lze zákazníkovi dát např. jeden kus oblečení v hodnotě 100 Kč, kávu, zákusek nebo svačinu ad.

Náklady této varianty jsou pro společnost opět malé, opět je možné využít tisku kartiček na jaký je společnost v současné době zvyklá, jen pozměnit jejich grafickou úpravu. Tu by měl zvládnout každý se základními schopnostmi na počítači. A úskalí této varianty je bohužel stejné jako u předchozí.

U této varianty může společnost zvolit, zda ji bude kombinovat napříč všemi projekty, nebo ji bude využívat samostatně v rámci každého projektu. Nicméně u spousty konkurenčních společností tento systém funguje a může tak být zajímavou inovací věrnostního programu.

Závěr

Hlavní cíl předložené práce představoval analýzu a zhodnocení jednotlivých vlivů okolí konkrétní společnosti. Mezi další cíle práce patřilo teoretické vymezení problematiky okolí podniku a doporučení možné strategie a návrhových opatření pro zlepšení ekonomické situace konkrétní společnosti. Vybranou konkrétní společností byla společnost MTJ o.p.s., což je obecně prospěšná společnost, která působí v Plzeňském kraji již více než 8 let a v současné době zaměstnává přes sto pracovníků OZP.

Práce byla pomyslně rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou a obě části se skládaly z několika dílčích kapitol. V teoretické části byly definovány a popsány důležité pojmy týkající se problematiky okolí podniku. Praktická část vycházela z teoretické a obsahovala charakteristiku společnosti a analýzu vlivů okolí podniku.

V rámci analýzy vlivů okolí podniku bylo nejprve analyzováno interní prostředí společnosti tedy mikroprostředí, kde byly popsány organizační struktura podniku, marketing společnosti a také vybrané ekonomické ukazatele, vhodné k analýze finančního zdraví společnosti. Dále byla zpracována externí analýza společnosti, ta obsahovala analýzu mezoprostředí, zpracovanou pomocí Porterova modelu pěti sil a analýzu makroprostředí, která byla formulována na základě PEST analýzy a jejích faktorů.

Výše zmíněné analýzy se staly podkladem pro SWOT analýzu společnosti, která následovala. Díky SWOT analýze byly definovány silné a slabé stránky společnosti plynoucí z vnitřní analýzy společnosti a dále byly také definovány příležitosti a hrozby pro společnost plynoucí z vnějšího okolí společnosti.

Jako silné stránky společnosti byly označeny dlouholeté zkušenosti v oblasti sociálního podnikání. Stálá vracející se klientela, nabízená kvalita a nadstandardní služby, jedinečnost konceptu podniku, schopnost dostát svým závazkům, přístup společnosti k rizikům. Analýza odhalila také slabé stránky společnosti, a to neintenzivní využití marketingu podniku, financování zejména cizími zdroji a sníženou výkonnost pracovníků OZP. Za příležitosti podniku lze na základě analýzy považovat využití nároků na příspěvky v rámci zákona o zaměstnanosti, nový zákon o sociálním podnikání a poměrně dobrý stav Plzeňského kraje. Jako hrozby podniku byly označeny početnost silné konkurence v komerčním prostředí, předpokládaný pokles ekonomického růstu

ČR, současná nedefinovanost sociálního podnikání a přísné podmínky zvýhodnění v zákoně o veřejných zakázkách.

Další částí SWOT analýzy bylo stručné vymezení několika strategií pro společnost vycházejících z této analýzy. Na základě všech analýz a získaných strategií byla v poslední kapitole práce doporučena návrhová opatření pro zlepšení ekonomické situace podniku. Opatření pro společnost byla navržena celkem dvě. Prvním bylo větší využití marketingu na sociálních sítích, kde se skrývá velký potenciál v podobě oslovení velkého počtu nových zákazníků. Druhé opatření představuje inovaci věrnostního programu společnosti.

Analýzy ukázaly, že společnost v současné době nemá problém vyrovnávat se svou konkurencí, i přesto že je početná. Nejvíce jí k tomu napomáhají její stálí zákazníci, které si za dobu své činnosti společnost získala a dále také kvalita jejich nabízených služeb a zboží, které se snaží stavět nad obvyklé standardy. Na základě analýz bylo ale také zjištěno, že společnost je financována převážně cizími zdroji. Sice nemá problém s dodržením svých závazků, ale tento fakt je v rozporu s jejími dlouhodobými cíli, kterými je zejména samofinancování společnosti.

Společnost by proto měla zvážit jednotlivá navržená opatření, která by ji mohla pomoci udržet či ještě více zlepšit konkurenceschopnost. Ale zejména by mohla vést k naplnění jejích dlouhodobých cílů. Doporučená opatření byla navržena tak, aby zabezpečila větší počet nových zákazníků, kteří by se potenciálně stali také zákazníky stálými. To by znamenalo zvýšení zisků společnosti, možnost financovat svou činnost vlastními zdroji, tedy přechod k samofinancování společnosti, což znamená naplnění dlouhodobých cílů.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Faktory podnikového okolí

Obrázek č. 2: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka

Obrázek č. 3: Podnikatelské okolí

Obrázek č. 4: Hybné síly konkurence v odvětví

Obrázek č. 5: Vybrané faktory související s PEST analýzou

Obrázek č. 6: Mapa podniků v oblasti sociálního podnikání v ČR

Tabulka č. 1: Matice SWOT

Tabulka č. 2: Vývoj společnosti MTJ o.p.s. v letech 2008-2016

Tabulka č. 3: Hospodářské výsledky společnosti MTJ o.p.s. v letech 2011-2014

Tabulka č. 4: Celková zadluženost společnosti MTJ o.p.s. v letech 2011-2014

Tabulka č. 5: Hodnoty likvidity společnosti MTJ o.p.s. v letech 2011-2014

Tabulka č. 6: SWOT matice společnosti MTJ o.p.s.

Seznam použitých zkratk

ČR	Český republika
EU	Evropská unie
IČO	Identifikační číslo
MTJ o.p.s.	Možnosti tu jsou o.p.s.
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OZP	Osoba zdravotně postižená
s.	strana

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje:

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*.

Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-230-1.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-223-3.

FERNANDO, A. C. *Business Environment*. Londýn: Dorling Kindersley, 2011. ISBN 978-81-317-3158-1.

FOTR, Jiří a VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

MICHAUX, Stéphanie, CADIAT, Anne-Christine. *Porter's Five Forces: Stay ahead of the competition*. Londýn: 50 Minutes, 2015. ISBN 2806268389.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5 vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

VACÍK, Emil, ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 80-7082-728-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

STROUHAL, Jiří. *Oceňování v účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-366-1.

ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Ostatní zdroje:

BUSINESSVIZE. *Ukazatelé likvidity*. [online]. 2011. [cit. 01. 02. 2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ. *Adresář sociálních podniků*. [online]. 2016. [cit. 10. 01. 2016]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku/mapa-podniku>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v číslech – 2015*. [online]. 2015. [cit. 03. 04. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Kraj*. [online]. 2014. [cit. 04. 03. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/kraj>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Plzeňského kraje*. [online]. 2014. [cit. 04. 03. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xp/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_plzenskeho_kraje

FORBES. *Sociální sítě jsou pro firmy čím dál větším lákadlem: Tyhle změny přinese rok 2016*. [online]. 2015. [cit. 07. 04. 2016]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/socialni-site-jsou-pro-firmy-cim-dal-vetsim-lakadlem-tyhle-zmeny-prinese-rok-2016/>

KAČABA. [online]. 2016. [cit. 16. 04. 2016]. Dostupné z: <http://www.kacaba.cz/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Makroekonomická predikce 2016*. [online]. 2016. [cit. 15. 03. 2016]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/41-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-24568>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analýza vývoje ekonomiky za rok 2014*. 2016. [cit. 01. 03. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument160232.html>

MINISTERSTVO SPRAVEDNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Možnosti tu jsou o.p.s.* [online]. 2016. [cit. 09. 03. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=712718&typ=UPLNY>

MOŽNOSTI TU JSOU. *Ke stažení*. [online]. 2016. [cit. 01. 03. 2016]. Dostupné z: <http://moznostitujsou.cz/ke-stazeni/dokumenty-organizace/>

MOŽNOSTI TU JSOU. *O nás*. [online]. 2016. [cit. 01. 03. 2016]. Dostupné z: <http://moznostitujsou.cz/o-nas/>

PROSEO. *Marketing na sociálních sítích*. [online]. 2016. [cit. 30. 03. 2016]. Dostupné z: <http://www.proseo.cz/nase-sluzby/marketing-na-socialnich-sitich/>

ROBERTNEMEC. *Školení Marketing na Facebooku a dalších sociálních sítích: Jak být viděn a prodávat*. [online]. 2016. [cit. 30. 03. 2016]. Dostupné z: <http://robertnemoc.com/skoleni/propagace-facebook/>

SECONDHEPL. [online]. 2016. [cit. 20. 02. 2016]. Dostupné z: <http://secondhelp.cz/>

VYSKOČIL, Marek. *Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO: Sociální podnikání*. [online]. 2014. [cit. 27. 02. 2016]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf

VÝROČNÍ ZPRÁVY MTJ o.p.s., 2011-2014.

ZDRAVÁ SVAČINA. [online]. 2016. [cit. 13. 03. 2016]. Dostupné z: <http://www.zdrava-svacina.cz/>

ZPRÁVY AUDITORA O AUDITU ÚČETNÍ ZÍVĚRKY A JEDNOTKY: MTJS o.p.s., 2011-2014.

Seznam příloh

Příloha A: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2011

Příloha B: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2012

Příloha C: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2013

Příloha D: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2014

Příloha E: Logo společnosti MTJ o.p.s.

Příloha F: Logo projektu Kačaba

Příloha G: Logo projektu Zdravá svačina

Příloha H: Logo projektu SecondHepl

Přílohy

Příloha A: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2011

MTJ o. p. s.	Časopis Unás to jde	Chráněná dílna Kačaba	Second hand SECOND HELP	CELKEM
Tržba	266	1 093	2 569	3 928
Dotace Magistrát MP, ostatní	0	612	0	612
Dotace Úřad práce	0	4 040	1 039	5 079
Dotaze EU	0	0	1 997	1 997
Ostatní příjmy	0	31	0	31
Přijaté dary	0	25	70	95
Celkem výnosy	266	5 801	5 675	11 742
Náklady a nákup materiálu	2	546	1 393	1 941
Náklady na nákup energie	0	150	186	336
Náklady na nákup služeb	182	544	1 076	1 802
Mzdové náklady	29	3 056	2 085	5 170
Soc. a zdrav. pojištění	9	944	644	1 597
Ostatní náklady	0	100	66	166
Investice	0	589	0	589
Celkem náklady	222	5 929	5 450	11 601
Hospodářský výsledek	44	- 128	225	141

Zdroj: Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s. 2011

Příloha B: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2012

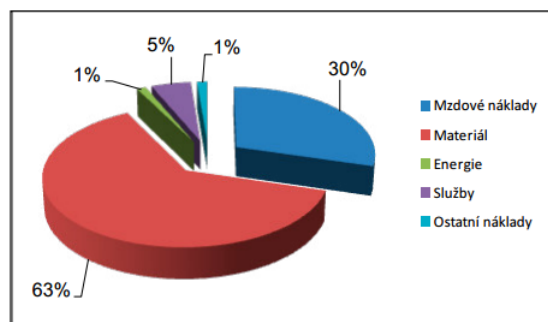
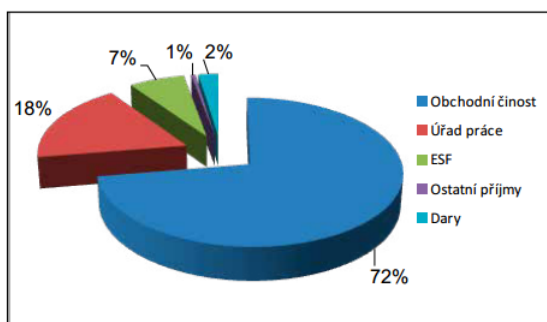
MTJ o. p. s.	Kačaba Čarokraj	Secondhelp	Chráněná dílna Tremošná	Chráněná dílna Sušice, Merklín	Podpora	CELKEM
Tržba	1 267 047,77	2 989 803,67	1 487 294,09	66 622,24	231 241,65	6 042 009,42
Dotace Magistrát MP, ostatní	487 506,00	0,00	0,00	0,00	0,00	487 506,00
Dotace Úřad práce	3 563 424,74	1 036 034,63	1 010 793,37	904 951,26	139 645,00	6 654 849,00
Dotaze EU	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní příjmy	343 216,00	10 101,91	0,00	0,00	102,53	353 420,44
Přijaté dary	10 500,00	0,00	0,00	0,00	4 500,00	15 000,00
Celkem výnosy	5 671 694,51	4 035 940,21	2 498 087,46	971 573,50	375 489,18	13 552 784,86
Náklady a nákup materiálu	901 076,32	1 317 560,97	198 404,21	23 653,39	3 516,06	2 444 210,95
Náklady na nákup energie	279 195,05	68 421,57	0,00	13 980,00	0,00	361 596,62
Náklady na nákup služeb	406 723,08	615 388,25	1 030 690,50	18 875,84	158 385,07	2 233 062,74
Mzdové náklady	2 832 396,17	1 329 683,50	1 153 844,43	656 112,90	146 519,75	6 118 556,75
Soc. a zdrav. pojištění	889 572,62	405 675,20	359 422,41	117 737,02	42 233,19	1 814 640,44
Ostatní náklady	69 993,53	64 133,00	2 677,59	1 704,14	6 269,81	144 778,07
Investice	444 098,66	60 063,96	1 569,16	655,83	2 400,00	508 787,61
Celkem náklady	5 826 055,43	3 860 926,45	2 748 608,30	832 719,12	359 323,88	13 625 633,18
Hospodářský výsledek	-154 360,92	175 013,76	-248 520,84	138 854,38	16 165,30	-72 848,32

Zdroj: Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s. 2012

Příloha C: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2013

VÝNOSY		
Obchodní činnost	72%	30 089 515
Úřad práce	18%	7 435 844
ESF	7%	2 816 832
Ostatní příjmy	1%	209 566
Dary	2%	1 005 240
CELKEM		41 556 997

NÁKLADY		
Mzdové náklady	30%	12 124 981
Materiál	63%	25 769 104
Energie	1%	477 622
Služby	5%	2 083 942
Ostatní náklady	1%	533 998
CELKEM		40 989 648

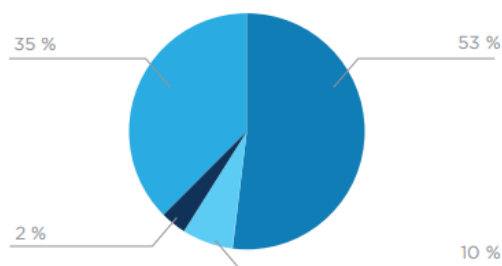


VÝSLEDEK	567 349
-----------------	----------------

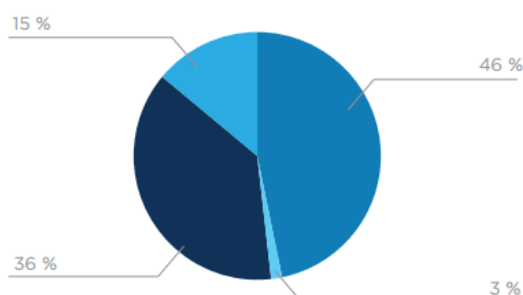
Zdroj: Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s. 2013

Příloha D: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti MTJ o.p.s. za rok 2014

VÝNOSY		
Obchodní činnost	53 %	43 979 000
Úřad práce	10 %	7 929 000
ESF	2 %	1 766 000
Ostatní příjmy	35 %	29 252 000
CELKEM		82 926 000



NÁKLADY		
Mzdové náklady	15 %	12 041 000
Materiál	46 %	38 354 000
Služby	3 %	2 489 000
Ostatní náklady	36 %	29 698 000
CELKEM		82 698 000
VÝSLEDEK		228 000



Zdroj: Výroční zpráva společnosti MTJ o.p.s. 2014

Příloha E: Logo společnosti MTJ o.p.s.

MOŽNOSTI TU JSOU

Zdroj: Možnosti tu jsou o.p.s., 2016

Příloha F: Logo projektu Kačaba



Zdroj: Možnosti tu jsou o.p.s., 2016

Příloha G: Logo projektu Zdravá svačina



Zdroj: Možnosti tu jsou o.p.s., 2016

Příloha H: Logo projektu SecondHepl



Zdroj: Možnosti tu jsou o.p.s., 2016

Abstrakt

CHLUPÁČOVÁ, Markéta. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Plzeň, 2016. 73 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, Porterterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza

Tématem předložené práce je *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Cíli této práce jsou analyzovat a zhodnotit jednotlivé vlivy okolí společnosti MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s., teoreticky vymezit problematiku okolí podniku a doporučit opatření pro zlepšení ekonomické situace této společnosti. První část práce je zaměřena teoreticky. Je zde definováno okolí podniku, jeho prvky a členění. Dále je zde popsána strategická analýza okolí podniku. V druhé, prakticky zaměřené části práce je charakterizován vybraný podnik. Dále se tato část práce zaměřuje na strategickou analýzu okolí této společnosti, která se skládá z několika dílčích analýz, konkrétně z interní analýzy, Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy. Shrnutím této analýzy je SWOT analýza, ze které vyplývají silné a slabé stránky podniku, ale také jeho příležitosti a hrozby. Na základě toho jsou navržena doporučení ke zlepšení ekonomické situace podniku.

Abstract

CHLUPÁČOVÁ, Markéta. *The influence of surroundings on a specific company*. Plzeň, 2016. 73 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economic.

Key words: Surroundings of company, Porter's five forces, PEST analysis, SWOT analysis

The subject of this bachelor thesis is *The influence of surroundings on a specific company*. The intentions of this thesis are to analyze and evaluate the various effects on surroundings of the company MOŽNOSTI TU JSOU o.p.s., theoretically define issues of the company's surroundings and recommend disposals to improve the economic situation of a company. The first part of this work is theoretical where surroundings, elements and division of the company are defined. Further, the strategic analysis of company's surroundings is described. The selected company is characterized in the second practical part of this thesis. This practical chapter is aimed on strategic analysis of this company's surroundings which consists of several sub-sections like internal analysis, Porter's five forces model and PEST analysis. The summary of this analysis is SWOT analysis, where strengths and weaknesses of the company are defined as well as its opportunities and threats. Based on the analysis the recommendations to improve economic situation of company are suggested.