

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza rozvoje podniku

Strategic analysis of business development

Jan Mašek

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan MAŠEK**
Osobní číslo: **K16B0299P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Strategická analýza rozvoje podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vytvořte teoretickou rešerši na vybrané téma.
2. Představte vybraný podnik.
3. Zpracujte strategickou analýzu podniku včetně analýzy rizik a finančního plánu.
4. Ověřte analýzu podniku a stanovte závěry práce.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SHOLES, Kevan. *Exploring strategy*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-273-73202-0.
- KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza rozvoje podniku“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Petru Čížkovi, Ph.D., M.A. za cenné rady, připomínky a čas strávený nad konzultacemi. Dále bych rád poděkoval panu Miroslavovi Malému, majiteli společnosti, za poskytnuté informace.

Obsah

Úvod	9
1 Základní pojmy	10
1.1 Strategie	10
1.2 Poslání.....	10
1.3 Vize.....	10
1.4 Cíle.....	11
2 Strategické řízení	12
2.1 Proces strategického řízení	13
3 Strategická analýza	15
3.1 Metody strategické analýzy	16
3.1.1 SWOT analýza.....	16
3.1.2 PEST analýza.....	19
3.1.3 Porterova analýza pěti sil.....	21
3.1.4 Model 7 S.....	24
3.1.5 SAFe matice.....	25
3.1.6 Ansoffova matice.....	26
3.2 Analýza rizik.....	27
3.3 Finanční plán	28
4 Metodologie.....	30
5 Představení a historie společnosti Member s.r.o.	31
5.1 Základní informace o společnosti	31
5.2 Historie společnosti	31
5.3 Aktuální situace společnosti Member s.r.o.	32
6 Strategická analýza společnosti MEMBER s.r.o.....	33
6.1 Strategické řízení ve společnosti	33
6.2 Poslání a vize společnosti	33
6.3 Cíle společnosti.....	33
6.4 PEST analýza.....	33

6.5	Porterova analýza 5 sil	36
6.6	SWOT analýza	39
6.7	7S model.....	42
7	Představení strategických variant.....	44
7.1	Varianta rozšíření výroby.....	44
7.1.1	Výhody a nevýhody varianty	45
7.1.2	Analýza rizik	45
7.1.3	SAFe matice	47
7.1.4	Finanční plán.....	48
7.2	Varianta prodeje pozemků	49
7.2.1	Výhody a nevýhody varianty	49
7.2.2	Analýza rizik	49
7.2.3	SAFe matice	51
7.2.4	Finanční plán.....	51
7.3	Varianta pronájmu pozemků	52
7.3.1	Výhody a nevýhody varianty	52
7.3.2	Analýza rizik	53
7.3.3	SAFe matice	54
7.3.4	Finanční plán.....	54
8	Zhodnocení variant a doporučení.....	56
	Závěr.....	58
	Seznam zdrojů.....	59
	Seznam obrázků	62
	Seznam tabulek	63
	Abstrakt	64
	Abstract	65

Úvod

Tématem této bakalářské práce je zpracování strategické analýzy rozvoje podniku. Strategická analýza podniku je jedním z klíčových faktorů, které mohou rozhodnout o úspěchu podniku, který si za svůj cíl určí rozšíření podniku. Cílem je zpracovat strategickou analýzu a představit několik strategických variant několik strategických variant, jak zužítkovat příležitost, která se nachází v nevyužitém pozemku v přímé blízkosti společnosti. Tyto varianty mohou sloužit jako podklad pro budoucí jednání společnosti a vhodné naložení s pozemkem.

Podnikatelské prostředí je v současné době velice konkurenční, a dochází k častým změnám. Podle Mallya (2007) je potřeba, aby společnost, které chce být úspěšná a držet krok se svými konkurenty, měla kvalitní vedení a byla odpovědně řízena. Provedení strategické analýzy, může představovat velkou výhodu oproti společnostem, které se tímto tématem nezabývají. Pomocí strategické analýzy, lze částečně prognózovat jisté budoucí trendy, ovšem je potřeba stále mít na zřetel, že zde hraje velkou roli pravděpodobnost. V případě absence využívání nástrojů strategické analýzy a strategického řízení je vedení společnosti odkázáno na neustálé řízení aktuálních problémů a potřeb, tedy na operativní řízení a není možné aplikovat metody, které podniku pomohou zvolit vhodnou strategii.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část popisuje nezbytné pojmy a metody, vztahující se k strategické analýze a strategickému řízení. Část praktická se zaměřuje na strategickou analýzu společnosti Member s.r.o. Jsou zde využity poznatky z teoretické části a aplikovány na konkrétní společnost. Navrhnu je několik variant, jak naložit s nevyužitým pozemkem.

Závěrem praktické části jsou shrnuty nabízené varianty a navrhnu doporučení pro využití pozemku.

1 Základní pojmy

1.1 Strategie

Klíčovým pojmem strategického řízení je strategie. Strategii lze definovat několika způsoby. V dřívějších dobách se strategie týkala především vojenství a vojevůdců, kteří plánovali a promýšleli jednotlivé kroky, pro výhru v bitvě. S postupem času se pojem strategie dostal i do mimo vojenských oblastí. Ke změně pojetí strategie docházelo zejména ve dvacátém století. V dnešní době je strategie chápána jako směr, který míří k vytyčeným cílům, přičemž může být aplikováno mnoho přístupů. Mezi tyto přístupy lze řadit například konkurenční oblast přístupu a podnikatelskou a mnoho dalších. (Mallya 2007)

Strategie je také často popisována pomocí přirovnání. Cimbálníková (2012) přirovnává strategii k hernímu plánu, který v rukou vedení společnosti slouží k lokalizaci v daném odvětví. Strategie by ovšem neměla složit pouze k umístění, ale k úspěšnému umístění. Společnost by díky strategii měla být konkurenceschopná a plnit přání zákazníků.

Strategie by neměla být zaměřena pouze na současnost. Především by měla poskytnout budoucí pohled na podnik a čeho by podnik mohl dosáhnout. Strategie podniku je zpravidla chápána jako směr budoucího vývoje.

1.2 Poslání

Poslání by mělo dle Jakubíkové (2013) v ideálním případě poskytnout o společnosti několik věcí. Řadí se mezi ně: důvod založení (existence) společnosti, jaký vztah zaujímá společnost vůči konkurentům na trhu, jaké jsou standardy pro vystupování společnosti a také ctění nastavených hodnot. Každá organizace má svoje vlastní, pokud možno co nejoriginálnější poslání.

1.3 Vize

Vize se ve srovnání s posláním, více zaměřuje na upřesnění budoucnosti podniku, snaží se blíže ukázat způsob postupu a zpřístupnit vizi svým stakeholderům, zaměstnancům, aby jimi byla podporována a přijímána. (Šulák, Vacík 2005)

Vize je celkově při porovnání v posláním obsáhlejší a bývá dále využita pro tvorbu cílů společnosti. Pomocí těchto cílů je možné v ideálním případě plnit vizi společnosti a zároveň také díky provázanosti s posláním, plnit poslání. (Jakubíková 2013)

1.4 Cíle

„Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.“ (Keřkovský, Vykypěl 2006 str. 10)

Mezi cíli, vizí a posláním podniku existuje propojení. Cíle společnosti představují žádoucí stav, kterého by měla společnost dosáhnout, přičemž by cíle měly být v souladu s posláním a vizí organizace. (Sedláčková, Buchta 2006)

S cíli konkrétními se vážou určité elementy. Jedná se o metodu SMART, která je využívána při navrhování cílů. Akronym SMART se skládá z písmen anglicky přejatých názvů Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time specific. (Jakubíková 2013)

Specific – specifický: cíl musí být jasně definován, aby došlo k porozumění daného cíle.

Measurable – měřitelný: konkrétní hodnoty které se vztahují k cíli.

Acceptable – akceptovatelný: cíl musí být akceptovaný lidmi, kteří se na jeho plnění budou podílet.

Realistic – realistický: Je reálné tohoto cíle dosáhnout?

Time specific – časově ohraničený: Jde o vytvoření časového rámce, pomocí kterého bude sledováno, zda je plnění cíle v souladu s časovými požadavky. (Blažková 2007)

2 Strategické řízení

Důležitost realizovat strategická rozhodnutí, a tedy samotná potřeba strategického řízení, se začala projevovat především během 2. světové války. Hlavním důvodem bylo nasazení vysokého množství techniky, vojáků a celkově zdrojů potřebných k boji. Díky těmto faktorům, bylo potřeba vojenské akce řídit a koordinovat, což dalo za vznik a definici strategickému řízení. Tento pojem se po skončení 2. světové války začal běžně používat v podnikové a ekonomické praxi. (Cimbálníková 2012)

„Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, která ovlivňují dlouhodobou výkonost firmy.“ (Srpová, Svobodová a kol. 2004 str. 161)

Podrobnější popis strategického řízení zmínil ve své knize Veber a kol. (2002). Podle něj se jedná především o proces, kde je hlavním cílem dosáhnout rozmachu, který má z časového hlediska dlouhodobý charakter, přičemž by měl mít podstatný význam pro rozvoj podniku a získat díky tomuto procesu konkurenční výhodu.

Strategické řízení je na vrcholu pomyslné pyramidy úrovní manažerského řízení. Další dvě úrovně jsou taktické a operativní řízení. Základem pyramidy je operativní řízení, které se zabývá především krátkodobými cíli operativního charakteru. Následuje taktické řízení, jenž spravuje středně dobré cíle. Dlouhodobým cílům se věnuje strategické řízení. Mezi jednotlivými úrovněmi je silná závislost. Pro splnění dlouhodobých cílů je potřeba splnit střednědobé cíle, a ty jsou naopak zase plněny krátkodobými cíli.

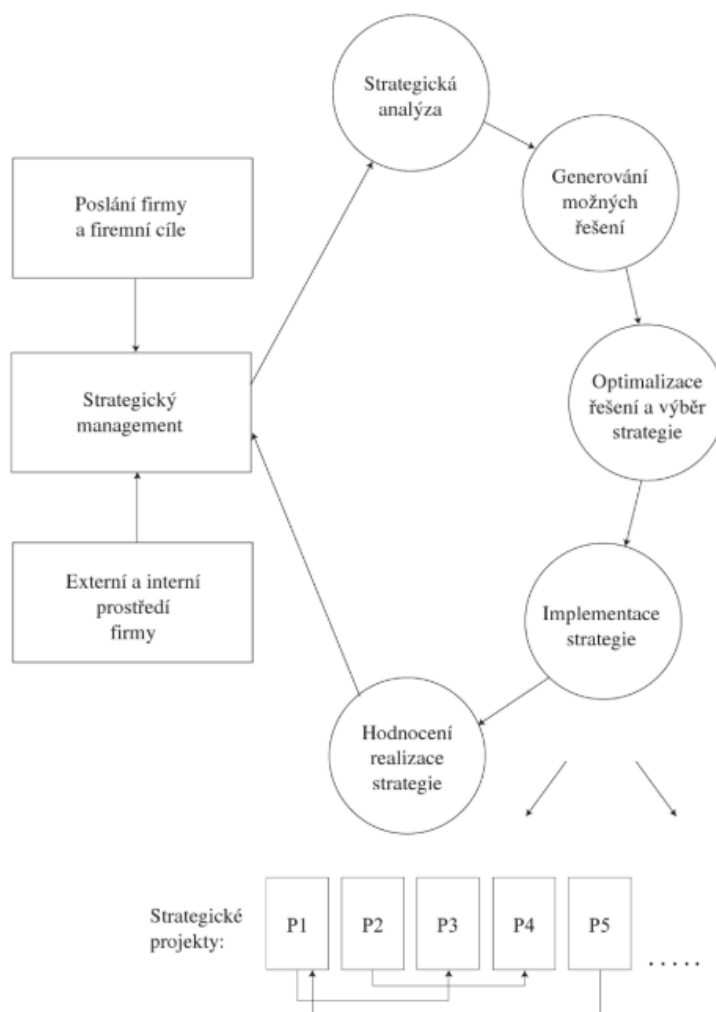
Prínos a důležitost strategického řízení lze shrnout do několika bodů:

- Dosažení vyšší konkurenceschopnosti a zvýšení prodejních čísel firemních výrobků.
- Dojde k lepšímu pochopení změn, které firma provede.
- Pomáhá správně alokovat zdroje a dostupný čas.
- Zapojení firmy do vývoje své vlastní budoucnosti.
- Lepší pochopení provázanosti stakeholders (všech stran, které se nějakým způsobem účastní na firemní činnosti). (Fotr, Vacík a kol. 2012)

2.1 Proces strategického řízení

Samotný proces strategického řízení lze názorně zobrazit pomocí obrázku č.1, na kterém jsou vyobrazeny logické návaznosti procesů. Nutno zmínit, že existuje řada modelů strategického řízení, do kterých jsou přidávány další procesy, popřípadě některé sloučeny dohromady. Nejobvyklejší je dělení na tři či pět fází procesů strategického řízení. Pro potřeby této práce je dále popsán model obsahující 5 fází.

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení



Zdroj: Keřkovský, Vykypl (2006, s.7)

Výchozím krokem strategického řízení dle Keřkovského a Vykypěla (2006), by mělo být určení vize společnosti, poslání a jaké má cíle. Následně je možno přejít k prvnímu procesu strategického řízení kterým je strategická analýza. Ta zahrnuje řadu nástrojů a technik, pomocí kterých lze odhalit faktory, ovlivňující společnost z vnějšího okolí, ale i z interního hlediska.

Druhým procesem je generování možných řešení. Ta jsou vygenerovaná pomocí strategické analýzy. Možná řešení mohou být určena například pomocí SWOT analýzy nebo TOWS matice.

Z vygenerovaných řešení je následně vybráno optimální řešení. Tento krok představuje optimalizaci řešení a výběr strategie.

Po výběru strategie, respektive vhodného řešení, dochází k implementaci strategie.

Závěrečná fáze strategického řízení se zabývá hodnocením vybrané strategie. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Tyto kroky nejsou nutně vždy dodrženy v přesné posloupnosti. Hodnocení například může probíhat průběžně, případně může dojít k přehodnocení strategie a její úpravě. (Šulák, Vacík 2005)

3 Strategická analýza

Strategická analýza je chápána jako analýza, pomocí které lze určit, popsat a zhodnotit činitele, které by mohli mít určitý dopad na cíle stanovené podnikem a jeho strategií. Pomocí strategické analýzy, by podnik měl být schopen následujících tří akcí. První akcí je objevení dlouhotrvajících trendů, které jsou důležité především pro identifikování rozvoje okolí. Dále se mezi tyto akce řadí poučení se z minulých pochybení, tedy pomocí rozboru minulosti určit který postup nebyl úspěšný a vyvarovat se mu. Poslední akcí je pak zužitkovat minulých výsledků, které vedli k požadovanému efektu. (Cimbálníková 2012)

Strategickou analýzu lze dělit do dvou okruhů. A to sice na analýzu vnitřních zdrojů podniku a analýzu okolí podniku. Ačkoliv se jedná o dvě různé analýzy, tak je třeba brát v potaz jejich vzájemnou provázanost v případě konkrétního podniku. Přičemž pro analýzu vnitřních zdrojů podniku, tak analýzu okolí podniku existují metody, pomocí kterých se lze dobrat požadovaných informací. (Sedláčková, Buchta 2006)

Analýza vnitřních zdrojů odhaluje zdroje a schopnosti společnosti. Ideou interní analýzy by mělo být zhodnocení přítomnosti, v jaké společnost je, v čem má nedostatky a zároveň co je její silnou stránkou. (Mallya 2007)

Analýza okolí podniku je zaměřena na prvky, které ve většině případů nejsou přímo ovlivnitelné, na rozdíl od analýzy vnitřních zdrojů. Jedná se o konkurenci ostatních firem, potenciál podniku, tržní ekonomiku atd. Všechny tyto aspekty jsou součástí analýzy okolí podniku a ovlivňují jeho fungování. (Sedláčková, Buchta 2006)

Analýza okolí podniku je významná pro objevení rozvojových tendencí, které mohou na společnost v budoucím vývoji určitým způsobem působit a ovlivnit tak její výsledky. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Okolí podniku se dělí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Součástí mikroprostředí jsou zdroje podniku. Jedná se o prostředí, které je přímo ovlivnitelné podnikem. Do mezoprostředí se řadí konkurenční síly, které nejsou přímo ovlivnitelné jako prvky v mikroprostředí. Popisem konkurenčních sil se zabývá Porterova analýza 5 sil. Součástí makroprostředí je řada faktorů, které podnik nemůže ovlivnit. Jedná se o

ekonomické, legislativní, demografické a další faktory globálního charakteru. (Fotr, Vacík a kol. 2012)

Cílem strategické analýzy jsou následující tři kroky: identifikace všech možných činitelů, které by v konečném důsledku mohli mít určitý vliv na finální volbu strategie, popřípadě cílů společnosti. Dále je potřeba tyto činitele důkladně studovat a získat co nejvíce informací. Zároveň by mělo dojít ke klasifikaci těchto faktorů a zhodnocení, zda mezi těmito činiteli dochází k propojením. Pomocí tohoto kroku pak lze rozhodnout, zda je vhodná aktuální podniková strategie, nebo je potřeba začít s tvorbou a následnou implementací nové strategie. Stále je při tom potřeba vycházet z již zmíněných odhadů situací, které by mohly podnik v budoucnu ovlivnit. Je třeba sledovat neustálé vzorce, nové trendy a jevy, které se mohou v průběhu tvoření strategie podniku náhle objevit. (Sedláčková, Buchta 2006)

3.1 Metody strategické analýzy

Metody strategické analýzy lze rozdělit na dvě skupiny. A to sice na fázi strategické analýzy, která se zabývá externím okolím podniku, a na analýzu interního prostředí, zdrojů a schopností.

3.1.1 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejznámějších a nejpoužívanějších metod, využívanou při strategické analýze. Název SWOT odkazuje na anglická slovíčka Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Silné a slabé stránky analyzují vnitřní prostředí podniku. Příležitosti a hrozby se zabývají naopak analýzou externího prostředí. SWOT analýza je univerzální metoda, která své uplatnění najde kromě strategického řízení také v marketingu, popřípadě při analýze rizik. Na SWOT analýzu lze nahlížet ze dvou rozdílných pohledů. A to sice jako na závěrečnou nebo základní analýzu. V malých podnicích bývá SWOT analýza používána jako komplexní analýza, která je použita na začátku procesu strategické analýzy. U velkých podniků je situace odlišná. Zde je SWOT analýza brána jako závěrečné shrnutí předcházejících analýz. (Cimbálníková 2012)

SWOT analýza souvisí se strategií společnosti. Dobře zvolená strategie by pak měla reflektovat s výsledky SWOT analýzy, popřípadě by SWOT analýza měla pomoci upravit firemní strategii. Dobře zvolená strategie využívá silné stránky společnosti, pomáhá eliminovat její slabé stránky, využívá příležitostí a odstraňuje hrozby. (Veber a kol. 2002)

Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu.“ (Keřkovský, Vykypl 2006 str.123). K tomu poznatku je dále zmíněno že každá slabina, popřípadě hrozba by měla mít určen svůj protějšek, pomocí kterého by došlo k omezení případné slabiny/hrozby. (Keřkovský, Vykypl 2006)

Při realizaci SWOT analýzy je vhodné postupovat dle určitých kroků. Obvyklý postup je členěn na čtyři kroky. V prvním kroku by mělo dojít k identifikaci vlivů okolí, ve kterém se společnost nachází. V případě že již byly zpracovány analýzy, které se zaměřují na okolí společnosti, budou tyto výsledky využity ve SWOT analýze. V dalším kroku by mělo dojít k popsání slabých a silných stránek. Náplní třetího kroku je přidat váhu jednotlivým vlivům, které byly identifikovány v předešlých dvou krocích. V závěru analýzy se následně zkoumají propojení mezi vlivy v externí a interní části. (Jakubíková 2013)

Tabulka č. 1: SWOT analýza

Vnitřní analýza (interní)	Strenghts (Silné stránky) Kvalita výrobků	Weaknesses (Slabé stránky) Zadluženost
Vnější analýza (externí)	Opportunities (Příležitosti) Růst poptávky	Threats (Hrozby) Velké množství konkurentů

Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorem

SWOT analýza má řadu výhod, jako je např: přehlednost a jednoduchost. Je vhodný nástroj v průběhu definování strategie podniku. (Sedláčková, Buchta 2006)

Jirásek (2003) naopak zmiňuje nevýhody SWOT analýzy. Konzervativnost – zpravidla není možné pomocí SWOT analýzy najít nové řešení, ale zdokonalit to již stávající.

Subjektivnost – záleží co se stane tématem analýzy, jedná se o subjektivní poznatky.
 Statičnost – SWOT analýza je sestavována směrem spíše k minulosti/ současnosti než směrem do budoucnosti.

Matrice TOWS, popřípadě TOWS analýza je varianta SWOT analýzy. Jak je vidět na obrázku č.2, z této TOWS matice lze vytvořit 4 strategie.

Obrázek č. 2: TOWS matice

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využít S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využít S a vyhnout se T. Maxi – Mini <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Mini – Mini <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

Zdroj: Fotr, Vacík a kol. (2012, str.53)

Strategie Maxi – Maxi (SO): jedná o strategii, kdy jsou využity silné stránky spolu s možnými příležitostmi společnosti. Při této strategii je však nutné brát v potaz přítomnost slabých stránek a také hrozeb. (Fotr, Vacík a kol. 2012)

Strategie Mini – Maxi (WO): tato strategie je používána pro odstranění slabých stránek za pomoci využití příležitostí. Zde často dochází k nutnosti zajištění více zdrojů, které umožní rozvoj možných příležitostí. (Grasseová a kol. 2012)

Strategie Maxi – Mini (ST): strategie, při které jsou využity silné stránky pro odstranění hrozeb. (Veber a kol. 2002)

Strategie Mini – Mini (WT): snaha o eliminaci slabých stránek při současném zmírnění hrozeb. Za jistých okolností může dojít k situaci, kdy externí hrozby podniku využijí slabou stránku podniku. Případně může dojít až k likvidaci společnosti. (Veber a kol. 2002)

Pomocí zmíněných strategií je pak podnik schopný díky matici TOWS vyjádřit konkrétní strategii. Při výběru jedné z výše popsaných strategií, dojde k účelnému využití silných a slabých stránek z interních faktorů a také příležitostí a hrozeb z faktorů externích. (Fotr, Vacík a kol. 2012)

3.1.2 PEST analýza

Pest analýza se zaměřuje na makro okolí podniku. Každé písmeno názvu PEST znamená jeden faktor makro okolí. P= Politický, E=Ekonomický, S=Sociální a T= Technologický faktor. V některých případech se PEST analýza rozšiřuje na PESTEL analýzu, kdy poslední dvě písmena znamenají ekologické a legislativní faktory a jsou jakýmsi rozšířením již zmíněných faktorů, kdy se politické a legislativní spolu navzájem doplňují. (Váchal, Vochozka a kol. 2013)

Úkolem Pest analýzy je rozpoznat oblasti, které mají vliv na podnik, případně jaký by měly vliv, kdyby došlo k jejich změně. Dále je potřeba rozlišovat jednotlivá odvětví, protože ne všechna odvětví zasáhne změna stejnou silou. Některá odvětví jsou ovlivněna technologickým faktorem, kdežto jiná odvětví může zasáhnout faktor politický, každý s jinými účinky. (Dedouchová 2001)

Politické faktory

Jedná se o různá omezení ze strany politiky a zákonů, která ovlivňují každý podnik. Tato opatření pak mají vliv na každou společnost. Jedná se o daňové zákony, regulace, sociální politiku, regulace zahraničního obchodu. Všechny zmíněné faktory vymezují podnikatelské prostředí. (Šulák, Vacík 2005)

Ekonomické faktory

Ekonomika podniku je přímo ovlivněna ekonomikou státu, respektive států, ve kterých podniká. Především jde o makroekonomické trendy, kterými je podnik ovlivněn. Jedná se o míru inflace, úrokové míry, stabilita měny, jednotlivé sazby daně, možnosti úvěrů a

celkový bankovní systém. Ekonomické faktory lze dělit na faktory, které se průběhem času mění, a stabilní ekonomické faktory. Mezi faktory, které se v průběhu času mění se řadí aktuální fáze cyklu ekonomiky, vývoj poptávky a cen, ekonomická politika uplatňovaná aktuální vládou. Mezi stabilní faktory se řadí charakter ekonomiky, její úroveň a zdroje. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Sociální faktory

Pod sociální faktory se dále řadí faktory demografické, které úzce souvisí právě se sociálními faktory. Při popisu demografických faktorů je potřeba rozlišovat různé složení obyvatelstva, ať už z pohledu věku, pohlaví, vzdělání anebo příjmové skupiny. Do sociálních faktorů řadí stav pracovního trhu, úroveň nezaměstnanosti, příjmová diference, výskyt škol a vzdělávacích institucí, které nabízejí možnost kvalifikace. (Dvořáček, Slunčík 2012)

Technologické faktory

Technologické faktory jsou důležité především z toho důvodu, aby podnik nebyl mezi svými konkurenty zaostalý. Nové technologie mohou podniku přinést řadu výhod, ať už je to ušetření financí, zrychlení výroby, popřípadě ekologičtější pracovní postup. Mezi technologické faktory lze řadit například: vlastní podpora výzkumu, vývoj nových technologií ve výrobě, celkový technologický stav společnosti. (Synek, Kislíngrová a kol. 2010)

Legislativní faktory

Jedná se o legislativu, právní normy a práva obchodu. V případě soudů pak lze zařadit například vymáhací právo, popřípadě práva k autorství. Legislativní faktory mají pochopitelně také mezinárodní přesah, tedy jde o dodržování zákona a právních norem mezinárodního práva. (Dědina, Odcházal 2007)

Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory se řadí legislativní opatření, která mají za cíl zlepšit, popřípadě ochránit životní prostředí. Ekologické faktory vytvářejí tlak na společnosti k užívání šetrnějších postupů, které v řadě případů přinášejí vyšší náklady. Ovšem společností tyto ekologické faktory mohou přinést i příležitosti, jako vyrábět výrobky se znovu

recyklovatelnými obaly, vyrábět ekologicky nezávadné výrobky, které jsou šetrné k životnímu prostředí a mají tak možnost využití v dalších oblastech. V ekologických faktorech hraje i velkou roli Evropská Unie, která vydává směrnice, pro dodržování ochrany životního prostředí. (Synek, Kislingerová a kol. 2010)

Na obrázku č. 3 jsou uvedeny konkrétní faktory, které jsou součástí PESTLE analýzy.

Obrázek č. 3: PESTLE analýza



Zdroj: Dědina, Odcházal (2007, str. 25)

3.1.3 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil, která byla vytvořena Michaellem Porterem, se zabývá konkurenčním prostředím. Analýza je hojně využívána podniky především před vstupem na určitý konkurenční trh, pro analyzování konkurenční situace. (Grasseová a kol. 2012)

Samotná analýza konkurenčních sil se skládá ze dvou kroků. Prvním krokem je obecná analýza odvětví, z pohledu konkurence, jaké jsou charakteristiky tohoto odvětví. Druhý krok analyzuje přímo konkrétní společnosti – konkurenty v odvětví. Spolu dohromady

tvorí velice užitečný nástroj pro manažery a vlastníky společností, kteří se zaobírají tvorbou, či změnou strategie podniku. Ačkoliv je mezi odvětvími řada rozdílů, a každý má své vlastní specifika, lze výše popsany mechanismus univerzálně použít napříč všemi odvětvími. Je to především z důvodu, že princip konkurence je podobný ve všech odvětvích. Omezením je však velké množství různých faktorů, které ovlivňují rozličnou intenzitou různé podniky. Každý podnik je ovlivňován pouze některými z nich, popřípadě některými velkou měrou, kdežto jinými pouze nepatrně. Právě Porterova analýza toto omezení z velké míry odstraňuje. S jejím využitím, se identifikují právě ty faktory, které přímo působí na daný podnik největší intenzitou. (Sedláčková, Buchta 2006)

Pět faktorů Porterovy analýzy:

- Hrozba rivality (konkurenti v odvětví).
- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba nahraditelnosti produktů.
- Vyjednávací síla odběratelů.
- Vyjednávací pozice dodavatelů. (Magretta 2012)

Hrozba rivality – jedná se o stav kdy je odvětví silně konkurenční a je na něm přítomno několik silných výrobců. Takovéto odvětví se stává neatraktivním. V určitém okamžiku, může dojít k cenové válce mezi konkurenty. (Grasseová a kol. 2012).

Hrozba vstupu nových konkurentů – vstup nových konkurentů je ovlivňován řadou faktorů. Hlavním faktorem jsou především vstupní bariéry do odvětví, které mohou tvořit velkou finanční zátěž. Z tohoto důvodu pak může řada podniků vstup do odvětví odradit. Zároveň ale mohou noví konkurenti do odvětví přinést hojné množství zdrojů a nové schopnosti. (Dedouchová 2001)

K hrozbě vstupu nových konkurentů do oboru se věnuje také Mallya (2007), kde popisuje několik bariér, kterou jsou často důvodem proto, aby společnost do oboru nevstoupila. Řadí se sem například: diferenciací výrobků, tedy produkty, které se prakticky neliší, a pro zákazníky není příliš velký problém změnit jednoho prodejce za druhého. Dále upřednostňování ikonické značky odvětví a loajalita zákazníků. Další bariérou mohou být velmi vysoké finanční nároky pro samotný vstup do odvětví.

Hrozba nahraditelnosti produktů – jde o nalezení produktů, které jsou podobné, popřípadě nápodobně využitelné, ve stejném odvětví, které by mohly nahradit, popřípadě ohrozit situaci jedné společnosti, a zlepšit stav jiného podniku. Substituty lze hledat i v odvětvích, která nejsou totožná. Jako příklad může posloužit výrobce dioptrických brýlí, kterému konkurují kromě dalšího výrobce, také výrobci kontaktních čoček a kliniky nabízející laserovou operaci očí. (Magretta 2012)

Vyjednávací síla odběratelů – zde se stává trh neatraktivním v případě, kdy zákazníci disponují silou při vyjednávání. Cílem zákazníků je snížit cenu, vyžadovat kvalitnější výrobky, popřípadě rozšíření nabízeného sortimentu. Snahou podniků může být cílit na kupující, kteří jsou ve slabší pozici a nejsou schopni čelit tlaku na cenu, kvalitu atd. ze strany prodejce. Každý zákazník je ovšem jedinečný a jeho pozice vůči prodávajícím v užití síly, potřebné k vyjednávání je odlišná. Jedna skupina zákazníků je například citlivá ke změně (navýšení) ceny, kdežto další skupina vnímá ve větší míře změnu kvality a rozsah nabízených služeb. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

V případě silné pozice zákazníků vůči prodávajícímu lze uvést několik příkladů: malé množství zákazníků – situace, kdy je produkt velmi specifický a má malé množství poptávajících. Dále lze jako příklad uvést produkt, který je již standardizovaný a lze ho nahradit jiným, v podstatě se tedy jedná o již zmíněnou hrozbu substitutů. Jako další příklad lze použít situaci, kdy jeden zákazník tvoří značné procento z celkového prodeje v odvětví. (Sedláčková, Buchta 2006)

Vyjednávací síla dodavatelů – odvětví se může stát nepříliš atraktivní také díky dodavatelům, kteří zásobují dané odvětví. V případě že je síla dodavatelů značná, dochází k nárůstu cen. Z toho důvodu bude pro podniky vstupující do odvětví, které se vyznačují silným postavením dodavatelů, vykazována nižší výnosnost než u odvětví s potenciálně nižší vyjednávací silou dodavatelů. Pokud mají dodavatelé možnost navyšovat ceny, nabízet proměnlivou kvalitu a množství dodávaného produktu, nebo nedodržovat termíny doručení komodit, stává se odvětví neatraktivním. (Magretta 2012)

3.1.4 Model 7 S

Jedná se o model, který vznikl v 70. letech 20. století ve firmě McKinsey. Myšlenkou tohoto systému je pomoci manažerům pochopit problematiku, která se objevuje při zavádění organizačních změn. (Mallya 2007)

7 S je model, který pomáhá analyzovat vnitřní prostředí společnosti, přičemž je dbáno na analyzování v celistvém pohledu na jednotlivé faktory. Jednotlivých 7 faktorů, podle kterých se tato strategie jmenuje, tvoří dohromady společnost. Tyto faktory se mezi sebou vzájemně ovlivňují. (Cimbálníková 2012)

7 faktorů modelu 7 S dle Jiráska (2003):

1. Strategy (strategie)
2. Structure (struktura)
3. Systems (systémy řízení)
4. Style (styl manažerské práce)
5. Staff (spolupracovníci)
6. Skills (schopnosti)
7. Shared values (sdílené hodnoty)

Strategie: formuluje, jak společnost plní svou vizi, zaujímá postoj proti hrozbám a reaguje na příležitosti v odvětví. (Mallya 2007)

Struktura: vyjádření vztahů nadřízenosti a podřízenosti, jakým způsobem a kým je delegována práce. (Cimbálníková 2012)

Systémy řízení: „Zobrazení vzájemných spojení a toků informací a činnosti, které ukazují, jak podnik uskutečňuje svou podnikatelskou úlohu.“ (Jirásek 2003, str.73)

Spolupracovníci: kompletní lidské zdroje společnosti a jejich vzájemné vztahy a chování vůči organizaci. (Cimbálníková 2012)

Schopnosti: profesionální schopnosti pracovníků. Nejde ovšem pouze o kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců, ale také schopnost samotné organizace se učit a naložení s interními vědomostmi. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Styl manažerské práce: jedná se o přístup managementu, který je uplatňován při řízení pracovníků, a přístup k řešení problematických situací. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Sdílené hodnoty: „*Hodnoty ideje, cíle, motivy, které sdílí celý podnik, na něž se orientuje a podle nichž oceňuje lidi.*“ (Jirásek 2003, str.73)

Faktory strategie, struktura a systémy řízení se řadí mezi tvrdá S. Tvrdá je zde myšleno z pohledu lepší uchopitelnosti a pochopení. Spolupracovníci, schopnosti, styl manažerské práce a sdílené hodnoty jsou naopak měkká 4S. Měkká z důvodu těžké uchopitelnosti a nutnosti blíže společnost zkoumat, pro pochopení těchto faktorů. (Mallya 2007)

3.1.5 SAFe matice

SAFe matice je metoda pomocí které, lze hodnotit vhodnost, přijatelnost a proveditelnost strategických variant. Název SAFe v sobě ukrývá jednotlivé parametry této analýzy. Suitability – vhodnost, acceptability – přijatelnost, feasibility – proveditelnost. Pomocí této metody lze hodnotit varianty z pohledu rizik, rentability, reakcí na zvolenou variantu, popřípadě funkčnosti varianty. (Johnson, Whittington a kol. 2013)

Vhodnost – jde o jeden z hlavních cílů, které poskytne strategická analýza. Díky vhodnosti strategie lze porozumět společnosti a jejímu okolí. Součástí vhodnosti jsou identifikované faktory SWOT analýzy, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vhodnost by měla pomoci s rozhodnutím, zda generovaná strategie bude mít pro podnik přínos, podpoří společnost v konkurenčním boji. Jedná se o počáteční náhled na strategii, pro její posouzení. (Dedouchová 2001)

Přijatelnost – přijatelností se rozumí, že strategie poskytne očekávaný efekt. Tento efekt je dělený na tři typy, 3R. Jedná se o risk, return a stakeholders reactions. Risk – riziko představuje rizikový faktor, nevyzpytatelnost varianty. Return – návratnost je finanční ukazatel, pomocí kterého lze variantu klasifikovat finančně. Návratnost vyjadřuje dobu, za kterou jsou kapitálové nároky varianty navraceny investorovi. Jde tedy o poměr kapitálových nároků investice a ročního výnosu. Díky tomu lze srovnat návrhy podle

přibližné doby návratnosti finančních prostředků, což bývá často důležitý aspekt strategie. Stake holders reactions – reakce zainteresovaných stran. Tato reakce může pro určité strategie představovat riziko, například pokud nebude o produkt zájem ze strany zákazníků. (Johnson, Whittington a kol. 2013)

Proveditelnost – jedná se o funkčnost varianty v reálné praxi. Hodnocena je pomocí dvou činitelů. První faktor je disponibilita zdrojů a schopností organizace. Druhý faktor popisuje situaci, kdy nejsou zdroje a schopnosti k dispozici a záležitost jejich dosažení. (Johnson, Whittington a kol. 2013)

3.1.6 Ansoffova matice

Pro definování strategie lze využít Ansoffovu matici, která navrhuje 4 různé strategie. Vychází se ze vzájemných kombinací umístění výrobku (aktuální/nový trh) a typu výrobku. (Blažková 2007)

Obrázek č. 4: Ansoffova matice

Produkt Trh	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Mallya (2007, str. 120)

Strategie penetrace trhu – se využívá pro současný trh a současný výrobek, jejím cílem je zvyšovat prodeje aktuálních produktů. Používá se v situacích, kdy společnost chce zvýšit své prodeje stávajícím zákazníkům s malým rizikem, s tím souvisí snaha o vyšší tržby. Docíleno je to často pomocí zvýšení výdajů na propagaci. (Mallya 2007)

Strategie rozvoje trhu – situace, kdy se společnost snaží se svým aktuálním nezměněným produktem proniknout na nové trhy. Strategie může být rizikovější než předchozí strategie penetrace trhu. (Jirásek 2003)

Strategie rozvoje výrobku – je využívána pro nové výrobky, kterou jsou uváděny na současný trh. Jedná se o rizikovou variantu, především z důvodu vysokých výdajů na vývoj nového produktu. Vhodná je pro podniky, které zaujímají značný podíl na uváděném trhu. (Blažková 2007)

Strategie diverzifikace – je nejrizikovější varianta, která kombinuje nové výrobky, uváděné na nové trhy. Tato strategie má při malé znalosti nového trhu značnou pravděpodobnost neúspěchu. Zároveň ale nabízí možnost objevení prázdného místa na trhu, uvedení výrobku a značnou návratnost vynaložených zdrojů, které jsou vysoké. (Mallya 2007)

3.2 Analýza rizik

Analýza rizik je využívána pro definici hrozeb, k určení pravděpodobností, která hrozba je závažnější pro zkoumaný subjekt, a jak velký dopad by případná hrozba mohla způsobit. (Roudný, Linhart 2006)

Pro podnikové účely analýzy rizik je dle Smejkal a Raise (2010) doporučen postup, při kterém dojde k následujícím čtyřem krokům.

- 1) **Identifikování aktiv:** definování objektu, na který je aplikována analýza rizik a popis aktiv, což může být jak hmotná, tak nehmotná hodnota, na kterou působí hrozby.
- 2) **Určení hodnoty aktiv:** vyjádření hodnoty aktiv a také kvantifikování možného ohrožení aktiv.
- 3) **Identifikování hrozeb a slabin:** při identifikaci hrozeb je snahou odhalit co nejvíc možných rizik, která by nějakým způsobem ohrozila aktiva. Slabiny jsou chápány jako slabé stránky, které umožní vliv hrozeb.
- 4) **Popis rozsahu hrozeb a stupeň zranitelnosti:** určení možnosti výskytu hrozeb a jaká je míra zranitelnosti vzhledem k této hrozbě.

Hrozby lze členit na vnější a vnitřní. Vnější hrozby lze popsat pomocí PEST analýzy, která slouží k analýze vnějšího prostředí podniku. Vnější hrozby nejsou přímo ovlivnitelné firmou, jedná se o globální faktory. Analýzou rizik se částečně zabývá také SWOT analýza,

kteřá popisuje vnější hrozby pro organizaci, a slabé stránky, které jsou součástí vnitřního prostředí organizace. (Grasseová a kol. 2012)

Matice hodnocení rizik

Matice rizik je jedna z metod pro zaznamenání rizika. Na horizontální ose je zpravidla zanesena pravděpodobnost výskytu rizika. Na ose vertikální jsou zaneseny dopady rizika. Obrázek č.5 zobrazuje základní schéma matice rizik. Rizika jsou v tomto případě dělena na tři skupiny dle významnosti. Při vhodném zanesení rizik do této matice, je podnik schopný reagovat na možná rizika podle jejich významnosti, a zjistit která rizika je třeba řešit prioritně. (Fotr, Hnilica 2014)

Obrázek č. 5: Matice hodnocení rizik

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká významnost
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední významnost
	2	2	4	6	8	10	nízká významnost
	1	1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5

Pravděpodobnost výskytu rizika

Zdroj: Vlastní cesta (2017)

3.3 Finanční plán

„Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace organizace, když bude dosahovat všech plánovaných cílů.“ (Veber a kol. 2002 str.481)

Podle časového výhledu plánu se rozlišují finanční plány krátkodobé a finanční plány dlouhodobé.

Krátkodobý finanční plán – sestavován na období jednoho roku, případně kratší časové období. Jeho účelem je podpořit platební schopnost podniku. Se zmenšujícím se časovým obdobím je finanční plán přesnější a méně rizikový. (Šiman, Petera 2010)

Dlouhodobý finanční plán – sestavován na období dvou až pěti let. Smyslem dlouhodobého finančního plánu je zhodnocení vložených finančních prostředků, prostřednictvím investic a inovací společnosti. Dlouhodobý plán je rizikovější a méně přesný než krátkodobý finanční plán. (Šiman, Petera 2010)

Finanční plán by se neměl skládat pouze z výpočtů předpokládaných zisků, nákladů a různých vypočtených finančních ukazatelů. Principem je zaměření se na podstatné informace a jejich vhodné okomentování. (Veber a kol. 2002)

Mezi finančním plánem velké a malé společnosti je řada rozdílů. V případě malé společnosti, která má jednoho majitele a jednoduchou hierarchii řízení, je běžné že finanční plán je pouze v roli majitele společnosti. *„Je-li u firmy jednoho vlastníka (máme tím na mysli firmu malou) docela možné, aby finanční plán nosil pouze v hlavě, pak ve velkých a středních podnicích je finanční plán významným a nevyhnutelným nástrojem řízení všech podnikatelských aktivit.“* (Růčková 2011 str. 90)

4 Metodologie

Cílem této bakalářské práce je představení strategické analýzy společnosti Member s.r.o. a představit několik strategických variant, jak využít příležitost, která se nachází v nevyužitých pozemcích v přímé blízkosti společnosti.

Pro zpracování teoretické a praktické části bylo nutné studium odborné literatury. Především literatury zaměřující se na strategické řízení, strategickou analýzu a metody využívané při strategické analýze. Informace byly použity pro zpracování teoretické části a popisu téma. Následně byly poznatky použity v části praktické pro analýzu společnosti Member s.r.o. Zde byly aplikovány metody a analýzy popsané dle odborné literatury v teoretické části.

Informace o společnosti, které byly nezbytné pro praktickou část a aplikaci metod strategické analýzy, byly získávány především osobním polostrukturovaným rozhovorem s majitelem firmy, panem Miroslavem Malým. Mnoho informací bylo poskytnuto také zaměstnancem společnosti Janem Maškem starším. Při sestavování finančního plánu varianty rozšíření podniku, bylo využito konzultace s paní účetní Ivetou Vlachovou. Pro návrh kapitálové náročnosti varianty rozšíření podniku (výstavba nové výrobní haly), byla oslovena společnost Hrabák – Lakmal s.r.o., která prostřednictvím obchodního zástupce pana Jiřího Hrabáka, poskytla přibližné kapitálové nároky na stavbu výrobní haly. Obecné informace o společnosti byly čerpány z obchodního rejstříku.

5 Představení a historie společnosti Member s.r.o.

5.1 Základní informace o společnosti

Název firmy:	Member, s.r.o.
Sídlo firmy:	Hořovice, Masarykova 1368/27, 26801
IČO:	25206290
Základní kapitál:	100 000 Kč
Den zápisu:	20.1.1997
Právní forma:	společnost s.r.o. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020)

5.2 Historie společnosti

Firma vznikala v devadesátých letech 20. století. Jejím zakladatelem byl pan Miroslav Malý, který do té doby působil v oblasti strojírenství jako zaměstnanec. Společnost Member s.r.o. začínala podobně jako některé, celosvětově známé společnosti. Tedy v domácích podmínkách garáže. Z počátku pan Malý zaměřil svůj podnikatelský záměr především na výrobu a montáž reklam pro tabákové společnosti jako jsou: Marlboro a Philip-Morris. Dále pro dodávky a montáž reklamních předmětů společnosti Coca-cola. Dalším významným zákazníkem byl obchodní řetězec Ahold – Hypernova.

S průběhem času bylo potřeba výrobu přesunout do větších prostor a zvýšit produkci, a tak začátkem roku 1997 vznikla oficiálně firma Member s.r.o. V současnosti je ve společnosti zaměstnáno na 30 stálých zaměstnanců a značně se rozšířily okruhy původního podnikatelského záměru majitele firmy. Současná specializace společnosti je popsána v následující podkapitole

Společnosti sídlí na strategickém místě v městě Hořovice, které se nachází na pomyslném středu dálnice D5 mezi Prahou a Plzní. Pro společnost je to velmi výhodné, ať už z pohledu logistiky, kdy se k ní může rychle dopravit potřebný materiál a zdroje pro výrobu, tak také z pohledu personálního, kdy je do města Hořovice velmi dobré spojení ať už hromadnou dopravou, tak osobní automobilem, z důvodu blízkosti dálnice D5. Další výhodou tohoto

postavení lze také spatřovat z pohledu zákazníka, který má obdobně snadnou dopravu k sídlu společnosti.

5.3 Aktuální situace společnosti Member s.r.o.

Z původní specializace výhradně na reklamní předměty se společnost aktuálně zaměřuje na výrobu plastových dílů pro průmysl. filmové kulisy, moderní doplňky interiéru, osvětlení obytných a komerčních prostor. Podstatný byl pro společnost vstup do průmyslového odvětví, automobilového průmyslu a potravinářského průmyslu. Mezi nejstálejší zákazníky se řadí firmy: Saint – Gobain, Mubea, Sekurit, Linet, Imaco, Loma a skupina Greiner. Pro tyto společnosti jsou vyráběny komponenty, které jsou dále využity při vlastní výrobě a podpoře výrobních procesů, jedná se tedy o různé zásobníky, krytování strojů a vedení, třídící krabice na výrobky a ochranné pomůcky při práci s chemikáliemi. Dále je poptávána přímá výroba produktů do automobilů, kde hlavní segment zákazníků tvoří Škoda Motorsport Mladá Boleslav a Scania. Pro společnost Scania je vyráběno množství produktů do interiéru, nejčastěji se vyrábí sklopná kamionová lůžka. Se Škoda Motorsport a jejím rallye týmem je už řadu let navázána úzká spolupráce. Pro závodní speciály S2000 Škoda a momentálně model R5 Škoda jsou vyráběny speciální okna automobilu, která musí splňovat množství požadavků na kvalitu a předpisů světového šampionátu.

Z celkové produkce se přibližně 80 % výrobků dostane do zahraničí, buď přímou cestou, případně pomocí prostředníka.

Společnost dosáhla za minulé účetní období 2019 čistého obratu ve výši 48 008 000 Kč. Výsledek hospodaření za toto období byl 7 882 000 Kč. Pro porovnání jsou v tabulce č.2 uvedeny hodnoty za posledních 5 účetních období. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících korun českých.

Tabulka č. 2: Vývoj čistého obratu a výsledku hospodaření v tisících Kč

Účetní období	2019	2018	2017	2016	2015
Čistý obrat	48 008	52 620	49 180	54 999	51 719
Výsledek hospodaření	7 882	7 947	7 871	7 834	7 691

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2019), zpracováno autorem

6 Strategická analýza společnosti MEMBER s.r.o.

6.1 Strategické řízení ve společnosti

Vzhledem k faktu, že se jedná o malou firmu, není zde přítomná žádná složitá matice řízení. Strategická rozhodnutí má v plně v kompetenci majitel společnosti. Nápomocný je provozní manažer, který má za úkol zpracování zakázek, rozdělení pracovních úkolů a motivaci zaměstnanců. Provozní manažer je také poradcem při rozhodování o dlouhodobých cílech. Jedná se ovšem spíše o vedlejší činnost, hlavní náplní je operativní řízení výroby.

6.2 Poslání a vize společnosti

Společnost nemá přímo definované poslání. Poslání je substituováno poučkou, která zní: Při práci se musí myslet. To ovšem za poslání společnost nelze považovat dle definice Jakubíkové (2008).

Vizi společnosti je se v průběhu let orientovat kromě zahraničního trhu, také na trh tuzemský a zvýšit tak obrat společnosti. S tím souvisí také snaha o zviditelnění se v následujících letech.

6.3 Cíle společnosti

Strategickým cílem společnosti je využití pozemku, který je momentálně nevyužívaný. Konkrétní cíl, jak tento pozemek využít není stanoven, v řešení jsou určité varianty, které jsou dále rozepsány.

6.4 PEST analýza

Politické a legislativní faktory

Pro společnost MEMBER s.r.o. je aktuální programové prohlášení vlády výhodné, jelikož je snaha o podporu malých a středních podniků, mezi které tato společnost spadá. Důležitý vliv by měl mít i plán vlády na snížení administrativních nároků těchto malých a středních podniků. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2018)

Přítomnost České republiky v Evropské unii, přináší společnosti již dlouhodobě řadu výhod, a usnadnění. Mnoho výrobků je vyráběno pro zahraniční zájemce, především ze

zemí Evropské unie. Negativem přítomnosti v Evropské unii může představovat její značná snaha o redukci jednorázových plastů. Ve společnosti sice nejsou vyráběny výrobky takového charakteru, které se Evropská unie snaží eliminovat (plastová jednorázová brčka, tácky). Společnost ovšem některé jednorázové plasty využívá při výrobních procesech.

Ekonomické faktory

S ohledem na orientaci prodeje do zahraničí, je nutné sledovat ekonomickou situaci, nejen v České republice, ale především globálně pro cílové země (velké množství produkce končí v členských zemích Evropské unie).

Aktuální situace české národní ekonomiky vykazuje dlouhodobý pokles nezaměstnanosti, zprostředkovaně tím dochází k nárůstu příjmů českých domácností, což značí vyšší potenciál v kupní síle.

Míra inflace v České republice, vyjádřena podle přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, byla za rok 2019 2,8 %. V průběhu let 2016–2019 kolísala inflace mezi 2,5 až 3 procenty. (Kurzycz 2020a)

Ekonomické faktory mohou být ovšem značně ovlivněny, díky opatřením proti šíření koronaviru a nemoci Covid 19. V průběhu roku 2020 je očekáváno zvýšení nezaměstnanosti a pokles ekonomiky až o 5,6 %. (Žurovec 2020)

Díky značnému prodeji do zahraničí je důležitým tématem pro společnost kurz eura. Kurz se v roce 2018 a 2019 držel mezi 25 a 26 korunami. Momentálně vzhledem k pandemii koronaviru a nemoci Covid-19 dochází k prudkému nárůstu kurzu až k hranici 28 korun za 1 euro. (Kurzycz 2020b)

Evropská unie je pro Českou republiku klíčový trh zahraničního obchodu. Průměrně zde za posledních 10 let končilo až 84 % celkového českého exportu do zahraničí. (Český statistický úřad 2018)

Sociální a demografické faktory

V České republice žije k 31. prosinci 2019 celkem 10 693 939 obyvatel. (Český statistický úřad 2020).

Dlouhodobě dochází k nárůstu průměrnému věku dožití a tím pádem i oddálenému odchodu do důchodu, což může mít pro společnost pozitivní vliv z pohledu udržení zkušených a kvalifikovaných pracovníků.

Z pohledu vývoje pracovní síly docházelo dlouhodobě k poklesu zájmu o technické a učňovské obory. Od roku 2017 dostal tento problém zlepšení, kdy se na odborné školy a maturitní obory s technickým zaměřením hlásí více zájemců. Nárůst zájmu je především u oborů jako elektrotechnika a strojírenství. Což v případě udržení této tendence rostoucí zájmu může znamenat pozitivní vliv pro společnost Member s.r.o., kde je na řadu pozice potřeba kvalifikovaných pracovníků, právě ze zmíněných oborů. (Národní ústav pro vzdělávání 2017)

Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro společnost MEMBER s.r.o. zásadní. Majitel společnosti dbá na aktuální trendy a snaží se držet krok s nabídkou nejmodernějších strojů, pomocí kterých lze nabízet rozsáhlejší portfolio výrobků a možností zpracování plastu. V podniku již řadu let zpracovávají díly na CNC frézách, které byly již několikrát nahrazeny za výkonnější a modernější verze. Dále je zde v provozu 3D CNC fréza. Dalším krokem k využití moderních technologií jsou populární 3D tiskárny, které jsou ve společnosti využívány především pro vlastní produkci, k tvorbě pracovních pomůcek. Pomocí 3D tiskáren jsou tisknuty pomocné přípravky a adaptéry, které pomáhají zefektivnit proces výroby.

Ekologické faktory

Ze strany státu, ale také Evropské unie, je stále více dbáno na životní prostředí. Společnost Member produkuje značné množství odpadu, především se jedná o krycí a ochranné folie a plastové piliny. Majitel společnosti zavádí řadu opatření pro snížení produkce odpadu, například přechod k modernějším strojům, kde je zbytkový odpad při vhodném rozložení

minimální. Další faktor zasluhující se o snížení dopadu na životní prostředí, představuje blízký Červený potok, který proudí v přímé blízkosti společnosti.

Legislativní faktory

Mezi legislativní faktory, které ovlivní chod společnosti lze řadit nařízení Evropské unie o zákazu prodeje jednorázových plastů. Zde bude hlavní omezení především nákup a využití ve výrobě, kdy se jedná o různá speciální jednorázová míchátka pro lepidla. Speciální je myšleno z pohledu složení (je zde nutné, aby byly odolné vůči chemikáliím, nedocházelo k rozpouštění barvy, ani samotného rozpouštění míchátka). O zákazu výroby a redukci jednorázových plastů je jednáno také v rámci českého Ministerstva životního prostředí. (Ministerstvo životního prostředí 2019)

6.5 Porterova analýza 5 sil

Hrozba rivality

V oboru, ve kterém se společnost Member s.r.o. pohybuje, existuje značná konkurence. Výhodou společnosti Member je především rozsáhlá nabídka produktů a služeb a jisté vydobyté jméno. Přímí konkurenti, kteří jsou i z geografického hlediska rozmístěny v blízkosti lze řadit: DAGO s.r.o., Atlas Advertising Group s.r.o., SVĚTELNÁ REKLAMA Hrkal a Greiner spol. s r. o. To jsou hlavní konkurenti v regionu.

SVĚTELNÁ REKLAMA Hrkal a Greiner spol. s r. o. sídlící v 11 kilometrech vzdáleném městyse Jince, konkuruje především ve světelných reklamách. V případě výroby pro automobilový průmysl, zdravotnictví a potravinářský průmysl, již přímým konkurentem není.

Atlas Advertising Group s.r.o. je společnost se sídlem v Králově Dvoře, která má podobný sortiment nabízených produktů jako Meber s.r.o. V minulosti několikrát došlo k přechodu zaměstnance z jedné společnosti do druhé. Tato společnost je oproti Member s.r.o. více specializovaná na výrobu reklamních produktů a světelných nápisů, kde dochází ke konkurenčnímu střetu.

DAGO s.r.o. je společnost se sídlem v městě Zdice. DAGO s.r.o. nabízí kromě výroby propagačních materiálů, také komplexní komunikační kampaně. Jedná se o značnou

konkurenční výhodu proti společnosti Member s.r.o., která nabízí pouze výrobu reklamních materiálů, nikoliv komplexní propagační služby.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Každá nově vstupující konkurence může pro malý a střední podnik představovat potenciální riziko. V oblasti, ve které se společnost Member s.r.o. pohybuje, jsou překážkou ke vstupu do odvětví především kapitálové náklady. Nový podnik bude ovšem bojovat s konkurencí, která je na trhu již dlouho, má vybudované jméno a síť zákazníků. Zmíněná kapitálová náročnost může představovat zásadní překážku pro vstup do toho odvětví. Bez řady strojů jako jsou CNC stroje a lasery, je prakticky nemožné konkurovat. Cena těchto strojů a jejich provoz je nákladný (cena stroje se pohybuje v rozmezí 1–10 milionů Kč, v závislosti na dodavateli stroje a jeho vlastnostech) a samozřejmě je nutné zajistit kvalifikovanou pracovní sílu pro programování a obsluhu těchto strojů.

Hrozba nahraditelnosti produktů

Náhražka některých nabízených produktů, jako například světelných reklam, může být internetový marketing a prezentace společností online, ovšem přímý substitut to není. Jako náhražka zmíněné světelné reklamy může být: reklamní banner, reklama vyobrazená pomocí malby na budově. V mnoha příkladech to jsou ale spíše produkty, které se vzájemně doplňují. Jako příklad může posloužit obchodní centrum Černý Most (vybráno záměrně, z důvodu řady zakázek do toho obchodního centra), kde jsou viděny reklamní bannery v okolí parkoviště, mnoha poutačů na zdech budov a také světelné reklamy. V případě výrobků, které jsou určeny pro podporu výrobních procesů, jsou substitutem podobné produkty, nabízené konkurenčními společnostmi.

Vyjednávací síla odběratelů

Většina produktů je vytvářena za pochodu a na přání zákazníka. Ve společnosti se nevyrobí žádný produkt, který by před započítáním výroby neměl majitele. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků je značná, především co se týče kvality zpracování, použitého materiálu a technologie výroby. Zákazníci také očekávají zadané zakázky včas vyhotovené a připravené k odběru. Z tohoto důvodu jsou do smluv zabudovány předem dané penále za prodlení. Síla zákazníků z pohledu ovlivnění ceny, příliš vysoká není. Je to dáno

především specifickou nabídkou možných produktů a služeb (zde je myšleno především množství produktů pro automobilový, strojírenský a potravinářský průmysl), kdy zákazník v některých situacích nemá možnost, a především čas hledat jinou společnost, která dokáže požadovaný produkt vyrobit ve správné kvalitě a s použitím vyhovující technologie. Tlak na cenu je vyvíjen při velkoobjemových zakázkách. Při těchto zakázkách je již vyráběno zboží ve stovkách až tisících kusů. Je tak možné s přibývajícím množstvím snižovat náklady na jeden vyrobený kus produktu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Z odvětví ve kterém se Member s.r.o. je přítomno mnoho dodavatelů. V průběhu let společnost vystřídala řadu dodavatelů. Důvodem pro změnu byla především cena a kvalita dodávaného materiálu.

Jedním ze stálých dodavatelů je společnost Zenit s.r.o., která dodává jednu z nejpodstatnějších komodit pro výrobu, a to plastové desky, popřípadě plexy desky a polykarbonátové desky. S dodavatelem je spolupracováno dlouhodobě. Kvalita materiálu je vyhovující, dodávky jsou zpravidla doručovány dle domluvy. Společností je vnímán jako spolehlivý a kvalitní dodavatel.

Dalším dodavatelem je Lanit plast s.r.o., který obdobně jako Zenit dodává výrobní desky, přičemž zde je hlavní poptávka po komůrkových deskách. Lanit nabízí také možnost koupě výrobních desek od Brett Martin LTD, což je jeden z předních výrobců polykarbonátových desek na světě. Desky toho výrobce jsou posléze požadovány některými zákazníky. Co se týče Lanit s.r.o. je zde problém s minimálním odběrným množstvím, kdy při nižším objemu dodávek, dochází k navyšování ceny.

Hrabák – Lakmal s.r.o. který je primárním dodavatelem barev a laků, má svou prodejnu vzdálenou přibližně 1,5 km od sídla společnosti Member s.r.o. S Hrabák – Lakmal s.r.o. je spolupracováno dlouhodobě. Jedná se o jednoho z nejdéle využívaných dodavatelů. Dodavatel je spolehlivý, díky blízkosti prodejny a osobní známosti mezi majiteli, jsou dodávky doručeny vždy včas.

6.6 SWOT analýza

SWOT analýza je zpracována dle schématu Jakubíkové (2013). Nejprve jsou jednotlivé faktory uvedeny zkratovitě v tabulce č.3 SWOT analýzy a následně jsou podrobněji rozebrány pod jednotlivými faktory.

Tabulka č. 3: SWOT analýza

Strenghts (Silné stránky) Dobré jméno společnosti Prakticky nulová zadluženost společnosti Důraz na dodržování termínů Geograficky výhodná poloha podniku Velký důraz na kvalitu výrobků	Weaknesses (Slabé stránky) Slabá marketingová propagace Závislost na zaměstnancích blížících se důchodovému věku Nedostatek příchozí kvalifikované pracovní síly
Opportunities (Příležitosti) Nevyužitý pozemek v přímé blízkosti společnosti Podpora státu malých a středních podniků Podpora exportu zboží do zahraničí	Threats (Hrozby) Množství konkurentů v blízkém okolí Zdražování materiálu z důvodu intervencím vůči jednorázovým plastům Blízký potok, který proudí přímo za firmou Odchod zkušených zaměstnanců Krise způsobená koronavirem

Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorem

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti určitě patří vybudované **dobré jméno**, které je šířeno především osobním doporučením zákazníků. Za dobu působení na trhu si společnost vytvořila stálou základnu zákazníků.

Díky zodpovědnému vedení majitelem nemá společnost v současnosti žádné dlouhodobé závazky. Krátkodobé jsou přítomné, jako v podstatě každé společnosti. Jedná se o faktury s určitou dobou splatnosti. **Prakticky nulová zadluženost společnosti**, což bylo směřováno právě k přítomnosti krátkodobých závazku v podobě faktur, splatných do určitého termínu.

Důraz na dodržování termínů je kladen především ze strany zákazníků, kteří výrobky nutně potřebují do své výroby, popřípadě na své akce. Často jsou domlouvány penále za prodlení. Společnost na dodržování termínu velice dbá a plánuje pečlivě výrobní kapacity.

Geograficky výhodná poloha podniku byla zmíněna již v popisu podniku. Je výhodná díky nedaleké přítomnosti dálnice D5 a strategickým postavením mezi Prahou a Plzní s dojezdovými vzdálenostmi do obou měst okolo 35 minut.

Vzhledem k faktu, že prakticky kompletní výroba je vyráběna přímo na míru a přání zákazníka, tak je na místě **velký důraz na kvalitu výrobků**, který pomohl podniku i k dobrému jménu mezi zákazníky.

Slabé stránky

Slabá marketingová propagace, představuje slabou stránku podniku. Společnost není nijak marketingově aktivní. K propagaci jsou využívány internetové stránky, kde jsou popsány nabízené služby. Společnost spoléhá především na dobré jméno mezi zákazníky, kteří doporučí firmu dalším potenciálním zákazníkům.

Jako další slabá stránka, která může v budoucích letech působit značné potíže je **závislost na zaměstnancích blížících se, nebo již v důchodovém věku**. Průměrný věk zaměstnance ve společnosti Member je 45,9 roku, což se může zdát jako poměrně přijatelné vzhledem k odchodu do důchodu kolem 60. roku života. Mezi zaměstnanci jsou ovšem pouze tři mladší 35 let. Přes polovinu zaměstnanců již dosáhlo nebo je starší 50 let. Obecně je personál slabou stránkou společnosti. Je to ovšem myšleno spíše z nedostatku potenciálního personálu, nikoliv aktuálně přítomného, se kterým je majitel velice spokojen.

S personálními problémy souvisí i následující slabá stránka, **nedostatek příchozí kvalifikované pracovní síly**. Během posledních tří let společnost opustil jeden zaměstnanec, který zde dlouhodobě pracoval, přijato bylo postupně 6 lidí, přičemž pouze 2 z nich zde zůstali nadále v pracovním poměru. Hlavním problémem byla nedostatečná kvalifikace, kdy nově příchozí zaměstnanci nedokázali samostatně pracovat s výkresem výrobku a následně začít proces výroby, popřípadě obsluhovat určité stroje.

Příležitosti

Zde je nutno především zmínit **nevyužitý pozemek v přímé blízkosti společnosti**, ke kterému se váže cíl této bakalářské práce. Pozemek je ve vlastnictví majitele společnosti řadu let. Zároveň byl pozemek mnoho let nevyužit. O jeho využití je snaha v posledních letech. Této příležitosti je věnována kapitola, ve které budou představeny možnosti, o kterých je majitelem společnosti uvažováno.

Další příležitostí je vládní prohlášení o **podpoře malých a středních podniků** mezi které společnost spadá. Zde se řadí především zpřehlednění a usnadnění administrativy těmto podnikům. Momentálně se podniku žádným zásadním vlivem opatření vlády netýkají.

Podpora exportu zboží do zahraničí, která je současnou, a také předchozí vládou podporována, představuje pozitivní aspekt. Přes 90 % výrobků je vyráběno pro zahraniční zájemce, především do členských zemí Evropské unie.

Hrozby

Množství konkurentů v blízkém okolí bylo již zmíněno v popisu Porterovy analýzy pěti sil. Je to hrozba, s kterou je nutno počítat. V okruhu přibližně 20 kilometrů jsou přítomny 4 podniky, které mají podobné oborové zaměření. Jako hrozbu lze určitě považovat, že někteří konkurenti nabízejí oproti Member s.r.o. komplexní služby, co se týče reklamy a propagace. Zde je ovšem nutno zmínit také, že společnost Member již není specializována pouze na reklamu, jako tomu bylo v jejích začátcích, což bylo i jedno z protiopatření majitele společnosti proti silné konkurenci.

Intervence vůči jednorázovým plastům, tato hrozba se týká především různých jednorázových plastů a výrobků z nich. Jedná se ovšem o hrozbu s minimálním dopadem. Společnost jednorázové plasty využívá pouze při určitých výrobních procesech. Výrobky z jednorázových plastů zde vyráběny nejsou.

Blízký potok, který proudí přímo za firmou je hrozba, která již v minulosti měla na společnost dopad, a to při potopách na konci 90. let. Při první potopě byly škody značné, a to i přes fakt, že byly dodrženy všechny bezpečnostní doporučení. Při druhé potopě, která následovala o několik let později, byly škody minimální.

V budoucích letech je třeba vyřešit hrozbu, která spočívá v **odchodu zkušených zaměstnanců**, kteří za sebe momentálně nemají náhradu. Společnost proto nabízí možnost učňům strojařských oborů možnost absolvování placené praxe během studia. Tato možnost je ovšem uplatňována krátkou dobu, a tak nemá momentálně požadovaný vliv.

Krise způsobená koronavirem, zatím nijak společnost neovlivnila. Objem zakázek nikterak neklesá, zakázky rušeny nejsou.

6.7 7S model

7S model je použit pro vnitřní analýzu společnosti Member. Jak bylo zmíněno Cimbálníkovou (2012) model 7S analyzuje vnitřní prostředí společnosti v celistvém pohledu. Sedm níže popsanych faktorů tvoří dohromady celou společnost.

Strategie – Vizí společnosti je dosáhnout vyššího podílu prodejů na domácím trhu. Příležitost pro uskutečnění této vize představuje nevyužitý pozemek, na kterém by mohla být vystavěna nová výrobní hala, která by umožnila produkovat vyšší objem výrobků.

Struktura – Vzhledem k momentálně malému počtu pracovníků je struktura vztahů nadřízenosti a podřízenosti velmi jednoduchá. Delegaci úkolů má na starosti majitel společnosti, spolu s provozním manažerem. Na pracovišti nejsou přítomni žádní mistři či vedoucí směny. Vzhledem k velmi dobrým vztahům a osobní známosti, je tato volná struktura efektivní.

Systémy řízení – Ve společnosti je zpravidla komunikováno přímo, k dispozici mají zaměstnanci firemní tablety, do kterých jsou sdíleny pracovní úkoly, informace o zakázce, výkresy atd. Mimo společnost je ke komunikaci využíváno mobilních telefonů, popřípadě e-mailu.

Spolupracovníci – Zaměstnanci v podniku mají mezi sebou velmi dobré neformální vztahy. Na pracovišti je zpravidla příjemná atmosféra. Konflikty jsou pochopitelně také přítomny, ale díky dobrému kolektivu jsou včas zažehnány. Zaměstnanci jsou vhodně motivováni k dobrým výkonům.

Schopnosti – Ve společnosti je snaha učit se z vlastních chyb a tím posouvat společnost dál. Zaměstnanci jsou pravidelně posíláni na školení (především na programování CNC strojů a jejich obsluhu).

Styl manažerské práce – Funkci manažera zastává zároveň majitel společnosti spolu s provozním manažerem. V případě konfliktů, je snahou konflikt rychle ukončit. Při kritických situacích jsou rádcem zaměstnanci, kteří ve firmě pracují v podstatě od jejího založení a mají mnoho zkušenosti.

Sdílené hodnoty – Jak již bylo zmíněno díky dobré atmosféře, dochází k vzájemnému podporování pracovníků. Primární hodnotou společnosti je kvalita výrobků. Tato hodnota je klíčová, vzhledem k principu podnikání, kdy řada výrobků je tvořena po jednotkách kusů, nikoliv v sérii, čímž se cena za výrobek navyšuje a zákazník vzhledem k ceně očekává kvalitní produkt.

7 Představení strategických variant

Díky dobré finanční situaci podniku se pan majitel rozhoduje o možnosti rozšíření podniku. K dispozici jsou dva pozemky v přímé blízkosti podniku. Jeden s rozlohou 3 579 m² druhý s rozlohou 10 965 m².

Po konzultaci výstupů strategické analýzy s panem majitelem, bylo vygenerováno několik variant využití pozemku. První varianta využití pozemku, představuje rozšíření současných výrobních prostor o novou výrobní halu. Druhou variantou je prodej pozemků. Varianta třetí reprezentuje možnost pronájmu půdy pro zemědělské účely.

Původní plány využití pozemku se zaměřovaly i na rozšíření podnikatelských záměrů a vybudování zcela odlišného podniku. Mezi nápady byla bezdotyková mycí linka a taneční klub. Mycí linka z důvodu minimální personální náročnosti a hustého provozu v okolí pozemků. Taneční klub díky zkušenostem pana majitele s vedením podobného podniku. Tyto varianty byly ovšem zamítnuty. Hlavním důvodem je snaha pokračovat a dále rozvíjet stávající podnik, což by v případě diverzifikování podnikatelského záměru mohlo být ohroženo.

7.1 Varianta rozšíření výroby

Tato varianta je majitelem společnosti již aktivně promyšlena. Koresponduje s vizí společnosti, kdy je cílem zvýšení tržeb a působnosti na domácím trhu. V současnosti je 10–20 % zakázek odmítáno z důvodu nedostatečné výrobní kapacity. Nedostačující je především počet strojů, na kterých je více než 90 % výrobků zpracováno. V Ansoffově matici by tato varianta představovala strategii penetraci trhu.

Varianta rozšíření podniku kombinuje silné stránky společnosti spolu s příležitostmi. Dle TOWS matice se jedná o strategii Maxi – Maxi (SO).

Tato varianta zahrnuje několik zásadních kroků. Nejprve je nutné vypracovat projekt a návrh nové budovy. Pro přibližnou představu kapitálové náročnosti, byla oslovena společnost Hrabák – Lakmal s.r.o., která se na podobné stavby specializuje. Konzultovány byly přibližné náklady na vystavění výrobní haly. Důležitou složkou je vyřízení potřebných povolení pro stavbu. Pozemek je v katastru nemovitostí veden jako orná půda. Bylo by nutné zažádat o vyjmutí z půdního fondu. Tato žádost může být podána osobně,

případně prostřednictvím projektanta. Doba schválení je 30 až 60 dní. Dalším krokem, v případě úspěšného předchozího postupu, je vyhledání vhodného realizátora stavby a zadání zakázky.

7.1.1 Výhody a nevýhody varianty

Výhody

Nové výrobní prostory by zvyšovaly výrobní kapacitu společnosti, která se v současnosti jeví jako nedostatečná. Také by v případě optimistického průběhu podpořila vizi a cíle společnosti. Díky zvýšení výrobní kapacity podniku a přijímání více zakázek by společnost mohla v zesílené míře využívat svůj výrobní potenciál. Nemuselo by tak docházet k odmítání zakázek.

Nevýhody

Dočasná ztráta ziskovosti by představovala novou situaci pro podnik, který pravidelně vykazoval zisk. Zisk společnosti dosahoval v předešlých pěti účetních obdobích hodnot mezi 7,691 až 7,947 mil. korun. S touto změnou okolností je třeba počítat. Předpokládaný vývoj zisků je popsán v podkapitole finanční plán

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců je další nevýhodou této varianty. Jde o hrozbu, se kterou bude v případě zvolení varianty adekvátně nakládáno. Pro obsluhu a programování strojů je třeba přivést nové zaměstnance, kteří mají zkušenosti s podobnou výrobou.

7.1.2 Analýza rizik

Pro variantu rozšíření podniku existuje řada potenciálních rizik. Pro analýzu rizik je zvolený postup popsáný Smejkalem a Raisem (2010), kdy bude využit krok, který má za cíl identifikovat možná rizika.

Identifikovaná rizika

- 1) Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou nezbytní pro využití nových výrobních prostor.
- 2) Nebezpečí povodní.
- 3) Zákaz jednorázových plastů.
- 4) Odchod zkušených zaměstnanců.
- 5) Komplikace s udělením stavebního povolení.

Obrázek č. 6: Matice rizik varianty rozšíření výroby

Dopad rizika	5					
	4			1		
	3				4	
	2	5				
	1	2				3
	1	2	3	4	5	
		Pravděpodobnost rizika				

Zdroj: zpracováno autorem

Riziková opatření

- 1) Majitel společnosti riziku nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, věnuje značnou pozornost a připravuje postup včasného vyhledání personálu. Především zaškolení nově příchozích. Jedním z kroků, jak zamezit riziku bude nabídnutí nadstandardní platových podmínek a řady benefitů, které by mohli zvýšit zájem o nabídku práce.
- 2) Pravděpodobnost povodní v dané lokalitě postupně klesá, a to z důvodu protipovodňových opatření. Podél vodního toku byla v minulosti po několikátém případě povodně, zbudována ochranná hráz. Společnost je také vůči povodním pojištěna. Pro případ možného rizika povodní, by měla být pojištěna i nově vzniklá budova.

- 3) Zákaz jednorázových plastů se společností dotkne především v již zmíněných jednorázových míchátkách, pro přípravu dvousložkového lepidla. Opatření proti této hrozbě bude využívání míchátek ze skla, která se po každém použití důkladně očistí od nečistot a uschovají k dalšímu použití.
- 4) Odchod zkušených zaměstnanců je riziko, které majitel společnosti považuje za značně rizikový faktor směrem k rozšíření výroby. Současní zaměstnanci budou pro případné rozšíření klíčový, především pro zaučení a předání zkušeností nově příchozím. V průběhu následujících 10 až 15 let, dosáhne polovina stávajících zaměstnanců důchodového věku. Opatřením proti tomuto riziku je plánované nabízení praxe žákům v průběhu studia, kdy v případě oboustranné spokojenosti bude nabídnuta trvalá spolupráce.
- 5) S udělením stavebního povolení má majitel společnosti zkušenosti. V minulosti byl podnik již několikrát rozšiřován a v téměř všech případech proběhla žádost bez problémů. Jisté riziko to ovšem představuje, především z důvodu zpoždění navazujících stavebních operací.

7.1.3 SAFe matice

Vhodnost

Varianta rozšíření výroby by využila silné stránky podniku, který je na trhu zavedený, pravidelně generuje zisk a má zkušenosti v oboru. Nabyté know how v oboru lze plně aplikovat, což představuje silnou stránku varianty.

Přijatelnost

Varianta má 3 rizika s nízkou mírou závažnosti a dvě rizika se středním dopadem. Nejrizikovější faktor spočívá v odchodu zaměstnanců do důchodu. Jedná se ovšem o situaci, na kterou se společnost připravuje a bude podnikat kroky ke snížení dopadu rizika. Reakci zainteresovaných stran lze očekávat pozitivní. Odběratelům jsou zakázky v některých případech kráceny a dodávány postupně, dle volné výrobní kapacity. Rozšířením výrobní kapacity by mělo tomuto zamezit. Návratnost investice je očekávána na 3-4 roky po zavedení do provozu.

Realizovatelnost

Investice by byla financována částečně z vlastních zdrojů podniku a částečně panem majitelem. Podnik dlouhodobě generuje roční zisk v hodnotách 7,691 až 7,947 mil. korun. Pro výstavbu by byla oslovena společnost specializující se na podobné stavby.

7.1.4 Finanční plán

Předpokládané kapitálové nároky varianty rozšíření podniku činí 20 mil. Kč. Společností Hrabák – Lakmal s.r.o., byla odhadnuta výstavba budovy na 12,5 mil. korun. Nároky na pořízení strojů jsou odhadnuty na 7,5 mil. korun.

Obrázek č. 7: Předpokládané výnosy a náklady v milionech korun

	Stávající stav	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Výnosy podniku	49	47	48	51	53	55
Navýšení výnosů	0	0	6,84	13,68	15,39	16,245
Výnosy celkem	49	47	54,84	64,68	68,39	71,245
Výkonové náklady	22	26	28,5	32	34	35
Osobní náklady	15	15,7	16,3	16,8	16,8	16,8
Ostatní náklady	2,55	2,5	3,9	4,3	4,3	4,3
Náklady celkem	39,55	44,2	48,7	53,1	55,1	56,1
VH před zdaněním	9,45	2,8	6,14	11,58	13,29	15,145
VH po zdanění	7,6545	2,268	4,9734	9,3798	10,7649	12,26745

Zdroj: interní materiály společnosti, zpracováno autorem

Obrázek č. 7 představuje předpokládaný vývoj, očekávaný majitelem společnosti. Stávající stav je předpoklad pro účetní období 2020. V prvním roce by byla výrobní hala vystavěna a vybavena stroji. Na navýšení výnosů by se tedy nepodílela. V roce druhém již budou nové stroje schopny dosáhnout na přibližně 40 % své výrobní kapacity. Došlo by k navýšení výnosů, také ovšem ke zvýšení nákladů, kdy je nutné předpokládat vyšší osobní náklady za nově příchozí zaměstnance, odpisy strojů a budovy a také zvýšené výkonové náklady. V roce třetím by již stroje mohli dosahovat přibližně 80 % svého výrobního potenciálu. Z tohoto důvodu je předpokládané navýšení příjmů nad v minulosti dosahované hodnoty. Náklady se zvýší především z důvodu předpokládané vyšší produkce, pro kterou bude nutné zajistit větší objem materiálu. Energetická náročnost díky využívání strojů také vzroste. V průběhu 4. roku je již předpokládáno navrácení kapitálových výdajů

za rozšíření výroby. Očekáváno je další zvýšení produkce a zvýšené využití strojů. V roce pátém by již mělo dojít k prakticky plnému využití strojů. V ideálním případě by došlo k nastolení nového trendu zisku, který by se pohyboval v okolí 12 mil. Kč po zdanění. Oproti stávajícím 7,691 až 7,947 mil. korun, za posledních 5 účetních období.

7.2 Varianta prodeje pozemků

Tato varianta nepředstavuje využití pozemku pro rozšíření podniku, ale variantu zužitkování pozemku. Pozemek je momentálně nevyužívaný a je nutné platit daň z nemovitosti, která činí 288 Kč za pozemek s menší rozlohou a 878 Kč za pozemek s větší výměrou. Pozemky by byly nabídnuty k prodeji.

7.2.1 Výhody a nevýhody varianty

Výhody

Jedná se o finančně i časově nenáročnou variantu, pro kterou není třeba takové iniciativy, jako v případě varianty rozšíření výroby. Finanční náklady na uskutečnění varianty jsou minimální. V případě inzerce přes bezplatný portál a následný prodej, jsou náklady nulové. Pozemek není využíván a představuje momentálně pouze finanční zátěž. Daň z držení pozemků ve výši 1 166 Kč. Ačkoliv se jedná o minimální roční výdaj je využití v podobě prodeje a obdržení výnosu za prodej jistě výhodnější oproti držení pozemku bez využití.

Nevýhody

Prodej pozemků je pouze jednorázovým výnosem. Tato varianta nepředstavuje možnost generování zisku v budoucnosti na rozdíl od varianty rozšíření výroby. Jedná se o jednorázový výnos. Vzhledem k povodňové oblasti (ačkoliv je již riziko značně eliminováno) lze očekávat, že tržní cena pozemku se pohybovat v nižších cenových hladinách.

7.2.2 Analýza rizik

Pro analýzu rizik této strategické varianty je obdobně jako u varianty předchozí použit postup dle Smejkal a Raise (2010) k identifikování možných rizik této varianty.

Identifikovaná rizika

- 1) Malý zájem
- 2) Nízká tržní cena z důvodu lokality u vodního toku
- 3) Prodej potenciálnímu konkurentovi

Obrázek č. 8: Matice rizik varianty prodeje pozemků

Dopad rizika	5					
	4					
	3	3		2		
	2					1
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost rizika				

Zdroj: zpracováno autorem

- 1) Malý zájem – současná situace ohledně koronaviru představuje riziko z pohledu malého zájmu potenciálních kupců. Opatřením proti riziku je trpělivost s prodejem. Prakticky jediné náklady vztahující se k pozemkům, je povinnosti platit daň. Tato vychází na 1 166 Kč ročně.
- 2) Nízká tržní cena z důvodu lokality u vodního toku – nepředstavuje přímo riziko jako takové. Jedná se o fakt, s kterým je třeba při prodeji počítat. Opatřením je prodej pomocí realitní kanceláře, která dokáže expertně odhadnout reálnou cenu pozemku.
- 3) Prodej potenciálnímu konkurentovi – pokud by byl pozemek odprodán kupci, který by měl podobný podnikatelský záměr, mohlo by dojít ke vzniku konkurence, která by byla vzdálena pouze několik metrů a zvýšila, by tak již silnou konkurenci podobných podniků v blízkém okolí. Nejedná se ovšem o pravděpodobnou variantu. Pro potenciálního konkurenta, by bylo riziko výstavby poblíž již zavedeného podniku značným rizikem. Opatřením je základní informovanost o kupci a jeho záměru s pozemkem. Zjištěné informace ovšem nemusí zcela odpovídat realitě.

7.2.3 SAFe matice

Vhodnost

Silnou stránkou varianty je její časová a finanční nenáročnost. Finanční přínos by ovšem v případě prodeje byl pouze jednorázový. Teoreticky by pozemek mohl být prodán i budoucímu konkurentovi. Což by mohlo představovat riziko pro současný podnik, které ovšem není příliš pravděpodobné.

Přijatelnost

Varianta by přinesla požadovaný efekt ve využití pozemku. Není to využití pro rozšíření podniku, ale využití příležitosti pozemek finančně zhodnotit. Příjem z této varianty by v případě bezproblémového prodeje, byl prakticky bez rizik. Rizikem varianty je případný malý zájem o pozemek a jeho tržní cena, která může být ovlivněna lokalitou.

Realizovatelnost

Finanční zdroje pro prodej pozemku jsou potřebné při využití realitní kanceláře. V případě inzerce přes bezplatné portály, nejsou potřebné žádné kapitálové náklady pro uskutečnění varianty.

7.2.4 Finanční plán

Kapitálové nároky této varianty jsou závislé na způsobu prodeje. V případě prodeje prostřednictvím bezplatných inzerčních služeb, jsou kapitálové nároky nulové. Pokud bude využito služeb realitní kanceláře, lze očekávat náklady v podobě provize. Provize realitních kanceláří se pohybuje v rozmezí 3–6 % z prodejní ceny.

Průměrná tržní cena půdy v okrese Beroun na území Hořovic se pohybuje kolem 20,41 Kč/m². (Louky-pole.cz, 2020)

Přibližná cena pozemku s výměrou 3 579 m² je 73 047 Kč. Předpokládaná cena pozemku s výměrou 10 965 m² činí 223 795 Kč.

Prodávající by v tomto případě byl osvobozen od daně z příjmu z prodeje nemovitosti, z důvodu vlastnictví nemovitosti déle než 5 let.

Tabulka č. 4: Výměra a cena pozemků

	Pozemek 1	Pozemek 2
Výměra	3 579 m ²	10 965 m ²
Přibližná tržní cena	73 047 Kč	223 795 Kč

Zdroj: zpracováno autorem

V případě prodeje s využitím služeb realitní kanceláře, by bylo třeba počítat s náklady ve výši provize. Provize realitních kanceláří se pohybuje v rozmezí 3–6 % z prodejní ceny. Provize je závislá na výčtu doprovodných služeb. Výše zisku v případě provize zobrazuje tabulka č.5.

Tabulka č. 5: Zisk při provizi

	Pozemek 1	Pozemek 2
Zisk při provizi 3 %	70 855 Kč	217 081 Kč
Zisk při provizi 6 %	68 664 Kč	210 367 Kč

Zdroj: zpracováno autorem

7.3 Varianta pronájmu pozemků

Varianta pronájmu spočívá ve využití pozemku, prostřednictvím poskytnutí pozemku pro pěstování zemědělských plodin. Varianta tedy neslouží přímo pro rozšíření podniku, ale pro využití pozemku, obdobně jako varianta prodeje.

7.3.1 Výhody a nevýhody varianty

Výhody

Nenáročnost je značná výhodou této varianty, podobně jako v případě prodeje pozemku. Kapitálové náklady této varianty jsou obdobné jako v případě prodeje pozemků. Pozemek není využíván a netvoří žádný zisk. Tato varianta by představovala v ideálním případě dlouhodobý příjem.

Nevýhody

Povodňová oblast může některé zájemce odradit, případně mít vliv na výši nájmu. Jedná se o rizikovou oblast, ačkoliv je riziko již značně sníženo a pravděpodobnost výskytu

dalších povodní je minimální. Další nevýhodou představuje riziko disciplíny placení nájmu nájemcem. Přesné složení půdy není známo, okolní pozemky jsou, respektive byly využívány pro pěstování zemědělských plodin. Není jisté, že půda nebude vhodná pro pěstování některých plodin.

7.3.2 Analýza rizik

Pro analýzu rizik je použit obdobně jako u předchozích variant postup dle Smejkal a Raise (2010) pro identifikování rizik této varianty.

Identifikovaná rizika

- 1) Kvalita půdy.
- 2) Zájem o pozemky.
- 3) Platební morálka nájemce.

Obrázek č. 9: Matice rizik varianty pronájmu pozemků

Dopad rizika	5					
	4		3			
	3			1		
	2			2		
	1					
		1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost rizika				

Zdroj: zpracováno autorem

- 1) Kvalita půdy: může představovat značný dopad, na širší okruhu zájemců. Kvalita půdy není přesně známa. Jedná se o půdu vhodnou pro pěstování. Opatřením je provedení sedimentační zkoušky, která odhalí poměry ve složení půdy.
- 2) Zájem o pozemek: v současné situaci je nedostatek pracovníků v zemědělství. Varianta by tak v této situaci čelila riziku malého zájmu. Opatřením je nabídnutí výhodné ceny, případně vyčkat na zvýšení zájmu.

- 3) Platební morálka nájemce: riziko, které je při pronajímání vždy přítomné. Opatřením je vyhledání volně dostupných informací o potenciálním nájemci v registru dlužníků. Dalším opatřením je zavedení případných sankcí do smlouvy o pronájmu.

7.3.3 SAFe matice

Vhodnost

Varianta by v ideálním případě přinášela dlouhodobě zisk v podobně inkasování nájemného. Využití pozemku by tak bylo mohlo být dlouhodobé, představovalo by finanční příjem a zároveň by pozemek by stále zůstal majetkem současného majitele. Majitel pozemku by tak mohl tímto krokem překlenout dobu, pro rozhodnutí o dalším využití pozemku. Oproti prodeji pozemku je třeba počítat s vyšší náročností, co se týče administrativy s pronájmem a kontrolu dodržování plateb nájemného.

Přijatelnost

Varianta by přinesla očekávaný efekt v podobě využití pozemku a případného dlouhodobého příjmu. Výhodné je také uchování pozemku ve vlastnictví. Rizikové faktory této varianty jsou především zájem o pozemek a platební morálka nájemce.

Proveditelnost

Kapitálové nároky na provedení varianty jsou podobně jako v případě varianty prodeje buď nulové (využití bezplatných portálů k inzerci) případně určitý poplatek za inzerci pomocí realitní kanceláře.

7.3.4 Finanční plán

V případě pronájmu pozemků jsou kapitálové nároky závislé na formě provedení. Při využití bezplatné inzerce jsou nulové. Pokud by byl pozemek nabízen k pronájmu prostřednictvím realitní kanceláře, je třeba očekávat náklady v podobě provize. Tato provize, respektive její splatnost je pak věcí dohody, zpravidla je placena nájemcem. Pozemky jsou v osobním vlastnictví pana Malého, nejsou součástí obchodního majetku.

Průzkumem trhu byl zjištěn průměrný výnos z pronájmu půdy na 3 000 Kč až 10 000 Kč ročně za 10 000 m². V závislosti na lokalitě, přístupu k pozemku a kvalitě půdy.

Předpokládané roční výnosy zachycuje tabulka č.6

Tabulka č. 6: Předpokládané roční výnosy z pronájmu pozemku

	Pozemek 1	Pozemek 2
Výměra	3 579 m ²	10 965 m ²
Spodní úroveň hodnoty pronájmu	1 073 Kč	3 289 Kč
Střední úroveň hodnoty pronájmu	2 326 Kč	7 127 Kč
Vrchní úroveň hodnoty pronájmu	3 579 Kč	10 965 Kč

Zdroj: zpracováno autorem

8 Zhodnocení variant a doporučení

Důležitou součástí zhodnocení variant je jejich kapitálová náročnost, možná rizika a potenciální zisk. Doba návratnosti investice není v tomto případě vhodné srovnání, z důvodu značné rozdílnosti variant.

Tabulka č.7 shrnuje základní informace jednotlivých variant. Jsou zde zaneseny kapitálové náklady varianty, předpokládaný roční zisk před zdaněním a rizikovost varianty. Roční zisk před zdaněním je u varianty rozšíření výroby uveden v intervalu od uvedení nové výrobní haly do provozu, po rok pátý. U varianty prodeje pozemků, je jako spodní hranice zisku uvedena hodnota prodej menšího pozemku s provizí 6 %, jako vrchní hranice prodej obou pozemků bez započítání provize. Interval zisku varianty pronájmu pozemků je zobrazen od spodní předpokládané hodnoty pronájmu menšího pozemku, po vrchní úroveň hodnoty pronájmu obou pozemků celkem.

Tabulka č. 7: Shrnutí variant

Varianty	Rozšíření výroby	Prodej pozemků	Pronájem pozemků
Kapitálové náklady	20 mil. Kč	0 Kč	0 Kč
Roční zisk před zdaněním	2,8 – 15,145 mil. Kč	68 664 Kč – 296 842 Kč	1 073 Kč – 14 544 Kč
Rizikovost	Střední významnost	Nízká významnost	Nízká významnost

Zdroj: zpracováno autorem

Jednotlivé varianty představují řadu příležitostí a zároveň rizik, která by musela být podstoupena při jejich zvolení. Varianta rozšíření podniku přináší příležitosti, které by společnost mohli posunout. Zároveň je zde přítomna hrozba, v podobě nedostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří by nové stroje dokázali využít. Z nabízených variant je tato varianta jednoznačně kapitálově nejnáročnější. Zkušenosti nabyté za dobu existence podniku a získané know how v oboru staví variantu na preferovanou možnost. A to především z důvodu, že pan majitel má v úmyslu pokračovat ve stávající oblasti podnikání a nemá v plánu diverzifikovat své podnikatelské záměry. Podnik není v současnosti nijak marketingově aktivní. V případě investování do propagace společnosti,

by měl být dosah a pojem o společnosti rozšířen mezi širší skupinu potenciálních zákazníků.

Varianta prodeje pozemků představuje jednorázový výnos, který nikterak nerozšíří současný podnik. Varianta je nejméně riziková a z pohledu provedení také nejméně náročná. O variantě je uvažováno především z důvodu dlouhodobého nevyužití pozemků. Jedná se o variantu nejméně preferovanou. Důvodem je snaha o dlouhodobé využití pozemků.

Třetí varianta v podobě pronájmu pozemků by mohla tvořit dlouhodobý příjem. Jedná se o příjem značně nižší než při variantě rozšíření podniku. Rizikovost pronájmu pozemků je vyšší než v případě prodeje pozemků, zároveň ovšem nižší než varianta rozšíření výroby. Tato varianta by mohla být využita jako přechodné řešení, než se finálně rozhodne o možnosti rozšíření podniku.

Jako nejvhodnější varianta a zároveň aktuálně preferovaná, je rozšíření podniku. Majitel společnosti tuto variantu preferuje, není ovšem rozhodnuto kdy by mohlo dojít k jejímu uskutečnění. Rozšíření podniku je dle předběžných kalkulací variantou nejvýnosnější, zároveň obnáší nejvyšší počet identifikovaných rizik.

Z výsledků strategické analýzy se jako nejvhodnější varianta nabízí kombinace variant rozšíření podniku a jedné z variant prodeje nebo pronájmu pozemku. Pozemek s menší výměrou by mohl být využit pro stavbu nové výrobní haly. Druhý, větší pozemek by následně mohl být prodán, případně poskytnut k pronájmu. V případě varianty rozšíření výroby je třeba brát v potaz identifikovaná rizika a vhodně naložit s jejich zmírněním. Jedná se především o personální rizika, kterých si je majitel společnosti vědom a jsou již realizována opatření proti těmto rizikům.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit strategickou analýzu rozvoje podniku Member s.r.o. a navrhnout varianty využití pozemků. Společnost Member s.r.o. je již více než 23 let na trhu, specializuje se na výrobu z plastu a plexy materiálů. Vzhledem k nevyužitému pozemku v blízkosti společnosti byla vypracována strategická analýza společnosti a představeny varianty využití pozemku.

V teoretické části bylo popsáno strategické řízení a jednotlivé kroky které jsou jeho součástí. Podrobně byla rozebrána strategická analýza a řada metod či analýz, které jsou při strategické analýze využívány.

V praktické části jsou poznatky aplikovány na společnost Member s.r.o. Je provedena strategická analýza společnosti a aplikovány metody pro analýzu vnějších a vnitřních faktorů, které společnost ovlivňují. Provedena byla také Porterova analýza, pro zhodnocení konkurenčního prostředí, ve kterém se společnost Member s.r.o. nachází.

Z výsledků provedené strategické analýzy vychází jako nejvýnosnější varianta rozšíření podniku. Tato varianta může v plné míře využít nabyté zkušenosti, které byly získány za dobu existence podniku. Rozšíření představuje ovšem také riziko, které je v některých případech vážné, a bude třeba s ním při realizaci počítat a zaujmout vhodná opatření. Nejrizikovějším faktorem je personál, který by obsluhoval a programoval stroje v nové výrobní hale.

Varianty prodeje a pronájmu pozemků jsou méně rizikové možnosti. Předpokládaný výnos je ovšem znatelně nižší než v případě varianty rozšíření podniku. Tyto varianty mohou být ovšem komplementárním řešením pro využití pozemků. Jeden z pozemků může být využit pro výstavbu výrobní haly a druhý nabídnut k pronájmu, případně prodán.

V současné době majitel společnosti Member s.r.o. aktivně zvažuje rozšíření podniku prostřednictvím vystavění výrobní haly. O variantách prodeje a pronájmu pozemků se prozatím takto neuvažuje.

Seznam zdrojů

Seznam knižních zdrojů

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, HNILICA Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol., 2012 *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3985-4.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-46-0.

JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard a kol., 2013. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11. vyd. New York: Pearson. ISBN 978-1292145129.

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

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

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

ROUDNÝ, Radim, LINHART, Petr, 2006. *Krizový management III.: teorie a praxe rizika: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-924-8.

ŘŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3916-8.

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

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

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

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2004. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

Český statistický úřad, 2018. *Do EU vyvážíme stále více zboží*. [online]. [cit. 29. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/do-eu-vyvazime-stale-vice-zbozi>

Český statistický úřad, 2020. *Obyvatelstvo*. [online]. [cit. 29. 4. 2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Kurzycz, 2020a. *Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. [cit. 29. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Kurzycz, 2020b. *Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn*. [online]. [cit. 29. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Louky-pole.cz, 2020. *Cenová mapa na Berounsku*. [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.louky-pole.cz/cenova-mapa/beroun/horovice>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 29. 4. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=286878&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019. *Sbírka listin*. [online]. [cit. 29. 4. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=286878>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2018*. [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/akcni-plan-podpory-malych-a-strednich-podnikatelu-na-rok-2018--236034/>

Ministerstvo životního prostředí, 2019. *Kampaň Dost bylo plastu*. [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/kampan_dost_bylo_plastu

Národní ústav pro vzdělávání, 2017. *Zájem žáků o technicky zaměřené obory roste*. [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/informace/pro-novinare/vyvoj2>

Vlastní cesta, 2015. *Analýza rizik*. [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

ŽUROVEC, Michal, 2020. MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %. Ministerstvo financí České republiky. In: *Ministerstvo financí České republiky*. [online] [cit. 30.4.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení	13
Obrázek č. 2: TOWS matice	18
Obrázek č. 3: PESTLE analýza	21
Obrázek č. 4: Ansoffova matice	26
Obrázek č. 5: Matice hodnocení rizik	28
Obrázek č. 6: Matice rizik varianty rozšíření výroby.....	46
Obrázek č. 7: Předpokládané výnosy a náklady v milionech korun	48
Obrázek č. 8: Matice rizik varianty prodeje pozemků	50
Obrázek č. 9: Matice rizik varianty pronájmu pozemků	53

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	17
Tabulka č. 2: Vývoj čistého obrátu a výsledku hospodaření v tisících Kč.....	32
Tabulka č. 3: SWOT analýza.....	39
Tabulka č. 4: Výměra a cena pozemků.....	52
Tabulka č. 5: Zisk při provizi	52
Tabulka č. 6: Předpokládané roční výnosy z pronájmu pozemku	55
Tabulka č. 7: Shrnutí variant	56

Abstrakt

MAŠEK, Jan. *Strategická analýza rozvoje podniku*. Plzeň, 2020. 65 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: strategická analýza, SWOT analýza, strategie, analýza rizik, strategické řízení.

Cílem bakalářské práce je provedení strategické analýzy podniku Member s.r.o. a představit několik variant využití pozemku, který se nachází v blízkosti podniku. Teoretická část popisuje základní pojmy strategického řízení, strategické analýzy a metod využívaných při strategické analýze. Poznatky z teoretické práce jsou aplikovány v praktické části. V praktické části je popsána strategická analýza podniku a navrženy varianty rozšíření podniku a využití pozemku. Informace využití pro praktickou část, byly získány polostrukturovaným rozhovorem s majitelem společnosti panem Miroslavem Malým a dlouholetým pracovníkem panem Janem Maškem starším. Získané informace byly využity pro návrh variant. Finanční plán byl sestaven a konzultován s paní účetní Ivetou Vlachovou. Závěrem práce jsou varianty využití pozemku shrnuty a doporučen postup pro využití pozemku.

Abstract

MAŠEK, Jan, *Strategic analysis of business development*. Pilsen, 2020. 65 p. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: strategic analysis, SWOT analysis, strategy, risk analysis, strategic management

The aim of the bachelor thesis is to perform a strategic analysis of the company Member s.r.o. and introduce several options for the use of land located near the company. The theoretical part describes the basic concepts of strategic management, strategic analysis and methods used in strategic analysis. The findings from the theoretical work are applied in the practical part. The practical part describes the strategic analysis of the company and suggests variants of business expansion and land use. The information used for the practical part was obtained by a semi-structured interview with the owner of the company, Mr. Miroslav Malý, and a long-term employee, Mr. Jan Mašek senior. The obtained information was used to design variants. The financial plan was drawn up and consulted with the accountant Iveta Vlachová. At the end of the work, the variants of land use are summarized and the procedure for land use is recommended.