

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza prostředí vybrané organizace

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

Markéta Franková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza prostředí vybrané organizace“

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

Plzeň dne 14.4.2023

v. r. Markéta Franková

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte problematiku strategického managementu.
2. Představte metody a přístupy pro strategickou analýzu.
3. Zpracujte strategickou analýzu vybrané organizace.
4. Zhodnoťte strategickou analýzu vybrané organizace a navrhněte opatření a doporučení

Poděkování

Chtěla bych poděkovat v rámci bakalářské práce svému vedoucímu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za odborné vedení práce, jeho cenné rady a připomínky při zpracování práce. Poděkování také patří panu Lubošovi Dolákovi, vedoucímu plzeňské pobočky organizace Dolák s. r. o., za poskytnutí potřebných informací a doporučení ze strany organizace.

Obsah

Úvod	7
1 Strategické řízení podniku	8
1.1 Poslání podniku.....	9
1.2 Vize podniku	10
1.3 Cíle podniku	11
1.4 Hodnoty.....	12
1.5 Strategie podniku	13
2 Strategická analýza.....	14
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	14
2.1.1 Analýza makrookolí.....	15
2.1.2 Analýza mezookolí	15
2.1.3 Benchmarking.....	17
2.1.3.1 Průběh procesu benchmarkingu	18
2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	19
2.2.1 Finanční analýza	20
2.2.1.1 Horizontální a vertikální analýza.....	21
2.2.1.2 Základní poměrové ukazatele.....	21
2.2.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody	23
2.2.3 Marketingová analýza.....	24
2.3 SWOT analýza	25
2.3.1 SWT.....	26
2.3.2 TOWS matice	27
2.4 SPACE analýza.....	27
2.5 Shrnutí.....	29

3	Základní informace o vybraném podniku	30
3.1	Poslání.....	31
3.2	Vize	32
3.3	Cíle	32
3.4	Hodnoty.....	32
4	Strategická analýza TOYOTY Dolák s. r. o.	34
4.1	Analýza vnějšího prostředí.....	34
4.1.1	Analýza makrookolí.....	34
4.1.2	Politické faktory.....	34
4.1.3	Ekonomické faktory.....	35
4.1.4	Sociální a kulturní faktory	38
4.1.5	Technologické faktory	39
4.2	Analýza mezookolí.....	40
4.2.1	Síla konkurence a rivalita mezi nimi	40
4.2.2	Hrozba substitučních výrobků nebo služeb na trhu	41
4.2.3	Smluvní síla dodavatelů.....	42
4.2.4	Smluvní síla odběratelů	43
4.2.5	Riziko vstupu potenciálních konkurentů	44
4.2.6	Benchmarking	44
4.3	Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	48
4.3.1	Finanční analýza	48
4.3.1.1	Horizontální a vertikální analýza.....	48
4.3.1.2	Základní poměrové ukazatele.....	50
4.3.2	Marketingová analýza.....	53
4.3.3	Analýza zdrojů a konkurenční výhody	56
4.4	SWOT analýza	58

4.4.1	TOWS strategie.....	60
4.5	SPACE analýza	61
5	Možná doporučení pro organizaci.....	64
5.1	Udržování silných stránek.....	64
5.2	Navýšení kapacity poboček a interní kapacity organizace	65
5.3	Úprava současného brandu	66
5.4	Úprava stanovené vize organizace	70
	Závěr	71
	Seznam použitých zdrojů	73
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam grafů.....	80
	Seznam příloh.....	81
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tato práce je zaměřena na strategickou analýzu prostředí vybrané organizace. Jak uvádějí Buchta a Sedláčková (2006) základní východiska, podle kterých lze formulovat strategii, vyplývají z výsledků provedené strategické analýzy. **Strategická analýza** využívá různé techniky pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a zdrojovým potenciálem podniku. Cílem strategické analýzy je nejen identifikovat, analyzovat ale také ohodnotit ty faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie organizace. Na základě zjištěných souvislostí mezi vybranou organizací a okolím, výsledků vnější a vnitřní analýzy může vrcholový management organizace rozhodovat, činit správné následné kroky v podnikové strategii a zajistit tak stabilitu organizace. Buchta a Sedláčková (2006) dále uvádějí, že **strategické řízení** se skládá z činností, které se zaměřují na formulaci směrů a následného dalšího rozvoje podniku. Cílem strategického řízení je nadále rozvíjet a udržovat shody mezi cíli a zdroji podniku a přizpůsobit se tak neustále měnícím se podmínkám na vybraném trhu.

Pro účely této práce byla zvolena organizace TOYOTA Dolák s. r. o. Jde o autorizovaného prodejce a servis vozů značky Toyota. Organizace měla na začátku roku 2023 celkem 5 samostatných poboček. Autorka si pro svoji práci vybrala jmenovanou organizaci proto, že v ni již od roku 2019 působí a má tudíž i určitý přehled o jejím chodu.

Práce je složena z teoretické a praktické části, přičemž teoretická část se zabývá strategickým řízením jako celkem a pojmy s ním související. V praktické části se práce zaměřuje na samotnou strategickou analýzu, konkrétně na analýzu vnějšího prostředí, analýzu mezookolí, analýzu vnitřních zdrojů a schopností, SWOT a SPACE analýzu zvolené organizace – TOYOTA Dolák s. r. o. a její výsledky.

Cílem této práce je zpracovat strategickou analýzu vybrané organizace, zhodnotit výsledky strategické analýzy a na základě zjištěných výsledků a informací navrhnout možná doporučení či opatření, které lze v organizaci provést.

1 Strategické řízení podniku

Strategické řízení se skládá z aktivit, které se zaměřují na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Je to mimořádně složitý proces. Jeho cílem je rozvíjet a udržovat možné shody mezi cíli a zdroji podniku a přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám na trhu. Strategické řízení pracuje s novými příležitostmi a následnými strategickými rozhodnutími, které se týkají alokace zdrojů a způsobů jejich využití (Buchta & Sedláčková, 2006).

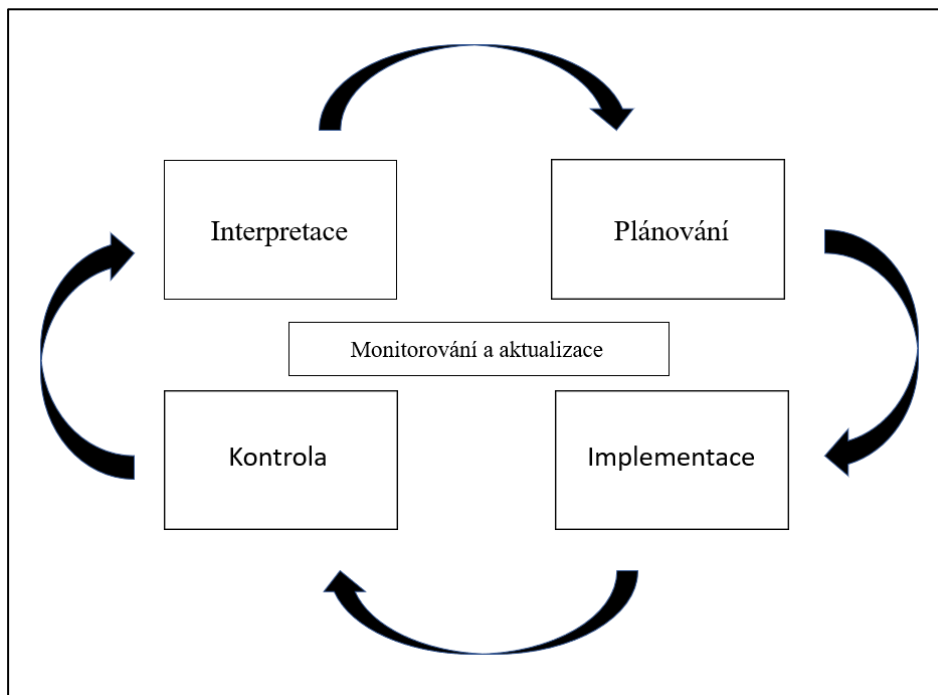
Na základě strategického řízení vnímá vrcholový management podnik jako celek. Snaží se vytvořit návaznost a vazby mezi jednotlivými podnikovými činnostmi a útvary se snahou dosáhnout úspěšnosti a cílů podniku. Strategické rozhodování vyžaduje tvůrčí a nerutinní přístupy, neboť rozhoduje o nových a mnohdy nestandardních procesech, jevech a situacích (Buchta & Sedláčková, 2006).

„Strategické řízení je jednou z hlavní a zásadní činností každého manažera. Manažer zapojuje všechny manažerské aktivity“ (Taušl Procházková, 2017, s. 165).

Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 strategických cyklech, které jsou níže více specifikovány a názorně jej zobrazuje obrázek Životní cyklus strategického řízení.

- **Interpretace** strategie – vyjadřuje misi, vize a strategické cíle podniku.
- **Plánování** strategie – tvorba strategického a časového plánu.
- **Implementace** strategie – alokace zdrojů, provádění činností a opatření k realizaci cílů.
- **Kontrola** strategie – porovnání, sledování, vyhodnocení a popřípadě aktualizace strategie (Taušl Procházková, 2017).

Obr. 1: Životní cyklus strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Buchta, Sedláčková 2006

Strategické řízení se zaměřuje na delší časové období – dlouhodobé plánování, utváření pravidel, priority a směřování organizace v budoucnu. Snahou je zajistit, aby se veškeré procesy a činy děly podle předem naplánovaných a dlouhodobých záměrů. Provázanost činností a sjednocení chování všech lidí v podniku tak, aby se splnily stanovené cíle podniku (Taušl Procházková, 2017). „*Strategické řízení je tedy velmi komplexní manažerská disciplína spočívající v dovednosti formulování, komplexního rozhodování a následném plnění stanoveného harmonogramu plnění cílů*“ (Taušl Procházková, 2017, s.165).

1.1 Poslání podniku

Poslání neboli mise podniku, určuje podnikatelský směr, jakým se bude podnik vydávat. Udává důvod existence založení podniku, pro koho je primárně založen a jak bude fungovat. Poslání firmy napomáhá při různých rozhodováních v podniku. Ať už se jedná o budoucí vývoj podniku, nové spolupráce s obchodními partnery nebo nové zaměstnance. Tyto aktivity by měly být prováděny v souladu s posláním podniku (Fotr a kol., 2020).

Poslání podniku nejčastěji vyjadřuje interní dokument, který je pro zástupce, zaměstnance či obchodní partnery. Některé podniky chtějí prezentovat své poslání i navenek, proto mají své poslání shrnuté v jedné větě. Ta vyjadřuje stručně a jasně co, proč a komu podnik přináší (Fotr a kol., 2020). Poslání srozumitelně vyjadřuje smysl a účel proč daný podnik existuje. Velké množství podniků má jako své poslání poskytovat svým zákazníkům nějakou službu, nebo prodávat určitý produkt (Taušl Procházková, 2017).

Pro příklad poslání, velká mezinárodní společnost Google vyjadřuje své poslání takto: „Naším posláním je organizovat informace na světě, aby k nim měli všichni přístup a mohli je používat“ (Koppová, 2019). České akciové společnosti Kofola zní poslání takto: „My jsme Kofola. S nadšením usilujeme o to, co je v životě důležité – milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty“ (Kofola, n.d.a).

1.2 Vize podniku

Vize představuje žádoucí budoucí cílový stav podniku. Popisuje představu a podobu ideálního stavu, kterého chce podnik pomocí zvolené strategie v budoucnu dosáhnout (Taušl Procházková, 2017).

Vize motivuje firmu a pracovníky na všech úrovních k budoucnosti a odpovídá na otázku, čeho chce podnik dosáhnout. Tvoří reálnou představu o podobě a strategické pozici podniku v budoucnu. Vize je obecně specifikovaná. A jelikož musí být reálná, nelze ji tvořit jako přání či sny. Stanovení vize bývá velmi obtížné. Vizi by měl mít stanovený každý podnik, ale ne tomu vždy tak je. Některé podniky ji sice mají, ale špatně stanovenou (Mallya, 2007).

Při tvorbě vize je potřeba splňovat určité požadavky, ty jsou:

- Dívat se na vizi z různých pohledů, z čehož pak vychází kompromisní řešení.
- Definovat současný a budoucí stav, díky tomu je přesně stanoveno, jakou změnou má podnik projít.
- Orientovat vizi na zákazníka, uspokojit jeho skutečnou potřebu.
- Zodpovědnost k zaměstnancům, zákazníkům i okolí podniku (Fotr a kol., 2012).
- Mít vizi časově ohraničenou (Taušl Procházková, 2017).

„Při zpracování vize je nutné sledovat určitou formální strukturu dokumentu. Vize si má ve strategickém plánování zachovat flexibilitu. Je tedy třeba ji zpracovat tak, aby umožnila posun firmy a bylo ji možné aktualizovat“ (Fotr a kol., 2012, s. 35).

Česká společnost Kofola a. s. měla svoji vizi stanovenou. Zněla takto: „Do roku 2017 chceme být československou jedničkou v gastru a impulsu, udržet postavení v retailu a nabídneme naše nápoje ve zdravější podobě. Stejně jako dosud budeme naše produkty vyrábět s co největší péčí a láskou“ (Kofola, n.d.b).

1.3 Cíle podniku

„Stanovené dlouhodobé cíle by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi, kterou podstatně zpřesňují v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích. Při strategickém plánování se většinou rozlišují **obecné cíle podniku**, které vyplývají z jeho poslání a **strategické cíle**“ (Fotr a kol., 2012, s. 36).

„Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize“ (Fotr a kol., 2012, s. 36). Stanovují se pro tyto rozhodující oblasti:

- finanční stránka podniku,
- vývoj podniku,
- trh (pozice podniku a produktu na trhu, uspokojení zákazníků)
- výzkum a technologie,
- sociální postavení zaměstnanců,
- IT, životní prostředí a jiné (Fotr a kol., 2012).

Cíle podniku vyjadřují určité specifické stavy, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Stanovení cíle slouží také i jako charakterizace konkurenční pozice na trhu. Většina podniků má jako svůj cíl vytvářet zisk. Ve většině případech je tento cíl v podnicích doplňován dalšími cíli jako například dobré vztahy mezi zaměstnanci, obchodními partnery, růst podniku atd. (Mallya, 2007).

„Neexistuje univerzální cíl pro všechny podniky. Obvykle se u jednotlivých podniků liší dle konkrétní činnosti daného podniku. Za základní a primární podnikový cíl se už řadu let považuje snaha o maximalizaci zisku“ (Taušl Procházková, 2017, s. 27).

Správně stanovený cíl by měl být definován **SMART**:

- **specific** = srozumitelný
- **measurable** = měřitelný
- **achievable** = akceptovatelný
- **realistic** = reálný
- **time framed** = časově vymezený (Taušl Procházková, 2017).

Správně stanovený cíl podle pravidla SMART je například: „Do konce roku 2025 zvýšíme prodej vozu Toyota Yaris oproti roku 2021 o 3 %.

Cíle podniku je možné dále rozdělit do různých kategorií. Nejčastěji se dělí dle, úrovně rozhodovacího procesu, časového hlediska a věcného obsahu.

- Úrovně rozhodovacího procesu – **Strategické cíle** – vytvářené top managementem na delší časový horizont. **Taktické cíle** – tvoří jej střední management a jsou definovány většinou na 1 rok. **Operativní cíle** – vytvářené na kratší časové období čtvrtletní, měsíční či kratší období a jsou vypracovány středním a nízkým managementem.
- Časové hledisko – **Krátkodobé** (do 1 roku), **střednědobé** (1-5 let) a **dlouhodobé cíle** (5-20 let).
- Věcného obsahu – Věcná náplň cílů podniku se odvíjí dle zaměření a oboru konkrétního podniku. Většinou se jedná o cíle **finanční, investiční**, dále například o cíle ve výrobě nebo zásobování (Prukner, 2014).

Cíle je možné dále roztrždit například dle:

- významu,
- velikosti,
- vztahu mezi cíli (Taušl Procházková, 2017).

1.4 Hodnoty

Hodnoty podniku vyjadřují koncepty nebo zásady, které podnik považuje pro blaho samotného podniku, ale i jejich zaměstnanců, zákazníků i obchodních partnerů. Hodnoty přinášejí prospěšnost pro obě strany. Základní hodnoty podniku se nemění i když podnik se neustále vyvíjí, měly by být kombinací toho, jaký je podnik teď a jaký chce být v budoucnu. Pomáhají podniku vytvářet nejen identitu, dobrou pověst ale také odlišit se od konkurence. Hodnoty by měly motivovat pracovníky, inspirovat a vyvolávat v nich hrdost (Malík, 2021).

Příklad firemních hodnot české výrobní a stavební rodinné firmy LIKO-S, a. s.:

1. *Věříme, že nejlepší je být nejlepší.*
2. *Věříme v důležitost detailů.*
3. *Věříme v individuality.*
4. *Věříme v nejvyšší kvalitu produktů a služeb.*

5. *Věříme v inovaci, a to i za cenu chyb.*
6. *Věříme v důležitost neformálnosti komunikace.*
7. *Věříme v růst a zisk s radostí (LIKO-S, n. d.).*

1.5 Strategie podniku

Strategie je dokument, který popisuje způsob, díky kterému chce podnik dosáhnout svého poslání, vize a naplánovaných cílů (Taušl Procházková, 2017). „*Strategiemi se označují akce, které hodlá organizace v daném čase podniknout pro naplnění stanovených strategických cílů*“ (Fotr a kol., 2012, s. 64).

Aby podnik dosáhl splnění stanovených cílů, je potřebné nejen specifikovat cesty jejich dosažení, ale také alokovat zdroje, které jsou k tomu potřebné. Podnik se řídí jednou hlavní strategií, která definuje směr podniku. Počet strategií záleží na velikosti podniku, velké podniky mohou mít strategie dále ještě dělené např. na finanční, personální, výrobní atd. Strategie se v průběhu času upravuje, popřípadě rozvíjí dle měnících se podmínek reálného prostředí (Taušl Procházková, 2017).

2 Strategická analýza

„Strategická analýza má za úkol identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které by mohly mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku. Strategická analýza hodnotí připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr“ (Taušl Procházková, 2017, s. 167).

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trhy a zdrojový potenciál podniku (Taušl Procházková, 2017).

„Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá“ (Buchta & Sedláčková, 2006, s. 8).

Strategická analýza se skládá z těchto základních fází:

- analýza prostředí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností (Buchta & Sedláčková, 2006).

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Každý strategický manažer musí zajistit analýzu prostředí vybraného podniku. Firma analyzuje prostředí aby:

- věděla jakou má pozici na trhu,
- uměla reagovat na případné změny,
- mohla se dále rozvíjet,
- znala chování zákazníků a konkurence na trhu,
- uměla identifikovat možná rizika (Fotr a kol., 2012).

Analýza podnikatelského prostředí se řídí podle zásad MAP, tedy: monitorovat, analyzovat a predikovat (Fotr a kol., 2012). Cílem analýzy prostředí je identifikovat, predikovat a ohodnotit všechny možné faktory, které mohou mít vliv při konečné volbě cílů a strategie podniku. Důležité je také zjistit vzájemné vztahy, které mezi možnými faktory jsou. Poté lze posoudit správnost a vhodnost současné strategie, popřípadě zvolit správně novou strategii (Buchta & Sedláčková, 2006).

2.1.1 Analýza makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“ (Buchta & Sedláčková, 2006, s. 16). Značné vlivy z těchto prostředí mohou velmi významně působit na efektivnost a úspěšnost podniku. Podnik pak dle jeho schopností vyrovnat se s těmito vlivy a reagovat na ně, rozhoduje o jeho úspěšnosti (Buchta & Sedláčková, 2006).

Pomocí **PEST analýzy** lze analyzovat makrookolí podniku. Název PEST je zkratkou pro politické (P), ekonomické (E), sociální (S) a technologické (T) vlivy, které na podnik působí (Taušl Procházková, 2017). Známa je také analýza, která se nazývá PESTLE analýza. To je analýza, která kromě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů zahrnuje navíc ještě faktory legislativní (L) a ekologické (E) a její název je obohacen o tyto dva faktory (Managementmania, 2015a).

Zde jsou detailněji popsány základní skupiny **PESTLE analýzy**:

- Politické faktory – jako je politická situace, míra zahraničního obchodu, stabilita vlády, tvorba zákonů týkajících se podniků, ochrana životního prostředí.
- Ekonomické faktory – zde se nacházejí makroekonomické trendy, tj. míra inflace, úroková míra, daňová politika, měnové kurzy, HDP, nezaměstnanost.
- Sociální a kulturní faktory – do této kategorie se řadí demografický vývoj populace, vzdělanost, životní styl, mobilita obyvatelstva.
- Technologické faktory – mezi ty patří změna technologie, podpora výzkumu a vývoje, trendy v IT (Taušl Procházková, 2017).
- Legislativní faktory – zahrnující mezinárodní, evropské a národní legislativy.
- Ekologické faktory – které se zaměřují na problematiku týkající se životního prostředí (Managementmania, 2015a).

Cílem PEST analýzy je objevit faktory, které mohou být pro podnik buď hrozbou nebo naopak příležitostí. Důležité je také určit s jakou pravděpodobností možný jev může nastat (Taušl Procházková, 2017).

2.1.2 Analýza mezookolí

Analýza mezookolí obsahuje analýzu, která se zabývá výhradně na konkurenční prostředí podniku. Cílem této analýzy je určit a specifikovat síly a faktory, které jsou v daném odvětví podniku atraktivní (Sedláčková, 2000).

U analýzy mezookolí a konkurenčního prostředí se tradičně využívá analýza, která se nazývá „**Porterův model pěti sil**“. Tato analýza patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu jak konkurenčního prostředí firmy, tak i jejího strategického řízení. Má definovat sílu konkurence a také ziskovost sektoru. Jejím autorem je profesor Michael Eugene Porter (Hanzelková & kol., 2017).

Postavení konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil. A to je síla konkurence a rivalita mezi nimi, hrozba substitučních výrobků nebo služeb na trhu, smluvní síla dodavatelů, smluvní síla odběratelů a riziko vstupu potenciálních konkurentů (Hanzelková & kol., 2017). Tyto síly jsou více specifikovány v následujícím odstavci a poté shrnuty na obrázku Porterův model pěti sil.

Síla konkurence a rivalita mezi nimi – vyjadřuje sílu a rozsah rivality mezi stávajícími podniky. Pokud je konkurenční síla slabá, mají podniky zvýšit ceny produktů či služeb a generovat větší zisk. Pokud je síla naopak velká, dochází k cenové konkurenci. Tato konkurence limituje ziskovost pro podniky (Dedouchová, 2001).

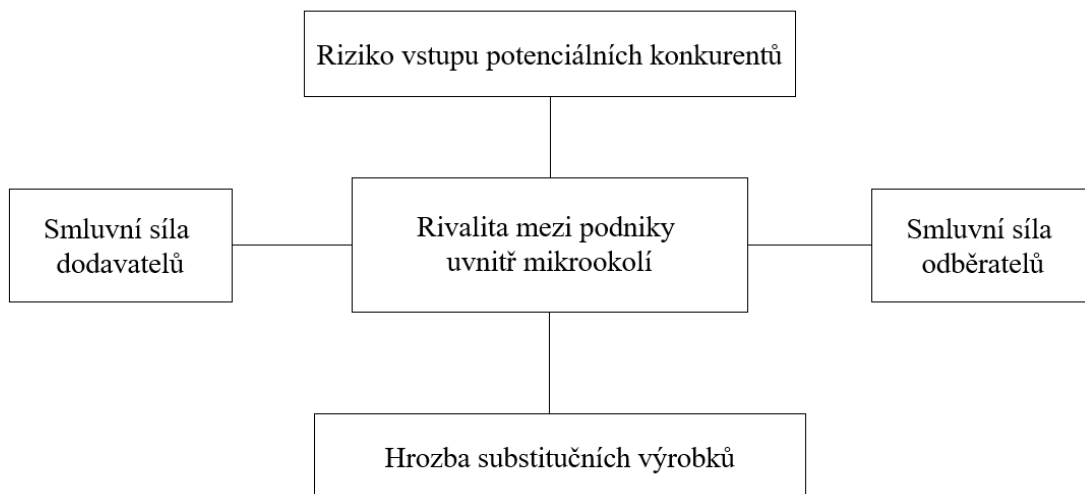
Hrozba substitučních výrobků nebo služeb na trhu – pokud mají výrobky či služby málo blízkých či podobných substitutů, podniky mají možnost zvýšit jejich ceny a dosáhnout tak vyšších zisků celého podniku. Pokud je tomu naopak a existují blízké substituty, ziskovost podniku je limitována (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla dodavatelů – podnik jako kupující závisí na schopnostech jejich dodavatelů. Dodavatelé mohou být pro podnik hrozbou, pokud dokážou zvyšovat ceny, ty buď podnik musí zaplatit nebo snížit kvalitu. Následkem toho je pokles zisku. Pokud jsou dodavatelé naopak slabí. Podnik může snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla odběratelů (kupujících) – kupující mohou být pro podnik hrozbou, pokud se snaží potlačit ceny za výrobky či služby dolů nebo požadují vysokou kvalitu či lepší servis. Následkem toho je pro podnik zvýšení výrobních nákladů a nižší zisk. Naopak slabí kupující umožňují podniku příležitost zvýšit ceny a generovat vyšší zisk (Dedouchová, 2001).

Riziko vstupu potenciálních konkurentů – tím jsou myšleny ty podniky, které v současné době nekonkurují, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud budou chtít. Jejich vstup je velkou hrozbou pro ziskovost současných podniků uvnitř mikrookolí. Pokud naopak vstup dalších konkurentů do odvětví nehrozí, podniky tak mohou zvýšit ceny a generovat tak i vyšší zisky (Dedouchová, 2001).

Obr. 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Dedouchová, 2001

Dále je možné ještě v rámci mezoprostředí aplikovat analýzu, která se nazývá Benchmarking.

2.1.3 Benchmarking

Metodu, systematického měření a porovnávání vybraných ukazatelů, tzv. benchmarking lze aplikovat v kterékoliv úrovni řízení a využít téměř kterékoliv libovolné ukazatele (indikátory) (Managementmania, 2015b). „*Benchmarking je proces měření (porovnání) produktů, služeb a procesů s těmi organizacemi, které jsou leadry v jednom nebo více aspektech jejich podnikatelské činnosti, nebo s největšími konkurenty*“ (Tausl Procházková a kol., 2017, s. 173).

Konkurenčních firem, které jsou zvoleny k porovnávání v rámci benchmarkingu může být i několik, provedení benchmarkingu bude poté časově náročnější. K úspěšné identifikaci konkurence je potřeba využít co nejobjektivnějších zdrojů (Grasserová a kol., 2010).

Na jaké produkty (výstupy) či procesy se benchmarking zaměří v rámci vybrané organizace, by mělo rozhodnout samotné vedení. Objektem benchmarkingu nejčastěji bývá slabina organizace, která je odhalena v rámci provedené SWOT analýza, jakožto slabá stránka podniku. Důležité je také stanovit ukazatele, které budou v rámci benchmarkingu porovnány. Mezi hlavní veličiny benchmarkingu spadají finanční, časové či množstevní ukazatele, jako jsou vstupní či výstupní veličiny, náklady na procesy či

průběžné doby. Mezi **ukazatele benchmarkingu** lze zahrnout **kvantitativní i kvalitativní ukazatele** (Grasseová a kol., 2010). Lze vymezit oblasti ukazatelů pro benchmarking a jejich konkrétní ukazatele:

- **Produktivita** – produkty v podniku vůči zaměstnancům a zdrojům, počet vyrobených produktů za pracovní hodinu, náklady na vyrobenou jednotku, přidaná hodnota na zaměstnance.
- **Jakost** – podíl předělávek produktů a doby zpracování, chybné dodávky, počet reklamací, záruční náklady.
- **Spokojenost zákazníků** – opakované nákupy, přívětivost zákazníků, známky spokojenosti, prodejní doporučení.
- **Časové požadavky** – rozsah zakázek, opožděné dodávky, včasné dodávky, doba na přípravu a kontrolu.
- **Dokumentační náklady** – zpracování zakázek, počet kontaktů od vyřízení objednávek v požadavku, přírážky pro zákazníka (Grasseová a kol., 2010).

Lze vymezit dva základní typy benchmarkingu podle toho, kde je vykonáván. A tím je benchmarking interní a benchmarking externí (Nenadál a kol., 2011).

Benchmarking interní se provádí v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, které provádějí stejné nebo podobné produkty, funkce a procesy. Snahou a hlavním cílem je nalézt dočasně nejlepší standart výkonnosti. Interní benchmarking je založen na ochotě nalézt nejlepší praxi v organizaci. Při provádění tohoto benchmarkingu nejsou žádná omezení při získávání důležitých informací a doba tohoto projektu je časově méně náročná než u benchmarkingu externího (Nenadál a kol., 2011).

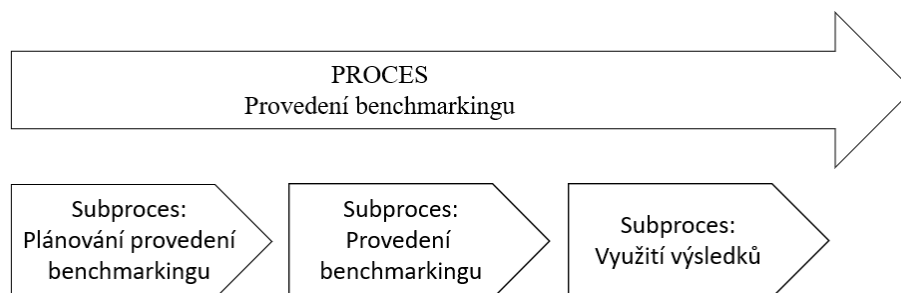
Benchmarking externí se provádí, pokud je použita pro srovnání jiná organizace. Tento typ benchmarkingu je jediným možným typem pro většinu malých a středních organizací. Vyhledat a určit si vhodnou externí organizaci pro externí benchmarking není vždy úplně jednoduché. Mohou se zde nabízet přímo nám konkurenční organizace. Zde si může organizace stanovit nejvyšší benchmark a poučit se od nejlepšího v odvětví (Nenadál a kol., 2011).

2.1.3.1 Průběh procesu benchmarkingu

„Metodický postup provádění benchmarkingu můžeme v zásadě shrnout do tří subprocessů (fází)“ (Grasseová a kol., 2010, s. 225). Důležité je upozornit také na fakt, že

postup realizace benchmarkingu se může lišit v jednotlivých organizacích. Záleží, co je předmětem benchmarkingu a jaké má vybraná organizace praktické zkušenosti s tímto procesem (Grasseová a kol., 2010). Celý proces blíže vyobrazuje obrázek Průběh procesu provedení benchmarkingu.

Obr. 3: Průběh procesu provedení benchmarkingu – jednotlivé subprocesy



Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol., 2010

Plánování provedení benchmarkingu připravuje organizaci na samotnou realizaci celého procesu benchmarkingu a obnáší těchto šest činností: dosáhnout shody o potřebě benchmarkingu, jmenování a školení manažera realizačního týmu a ostatních členů, zpracování plánu o provedení benchmarkingu, stanovení objektu celého procesu benchmarkingu, výběr a určení organizace pro porovnávání v rámci benchmarkingu a výběr metody pro sběr dat (Grasseová a kol., 2010).

Fáze provedení benchmarkingu nastává po subprocesu plánování. Lze ji členit na čtyři základní činnosti jako je samotný sběr dat, jejich vyhodnocení – stanovení mezer ve výkonnosti, definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti – stanovení cílů zlepšování a komunikace výsledků v rámci procesu benchmarkingu (Grasseová a kol., 2010).

Praktické využití výsledků přichází v poslední fázi. V té jsou tři základní činnosti jako je plánování a realizace projektů pro zlepšení a následné vyhodnocení reálně dosaženého zlepšení (Grasseová a kol., 2010).

2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Pokud chce podnik formulovat svoji strategii, je velmi důležité analyzovat a následně interpretovat stav faktorů, které vycházejí z vnitřního prostředí daného podniku. Konkrétně to jsou: podnikové cíle, schopnosti, zdroje a struktury. Ty pomáhají budovat,

popřípadě si udržovat konkurenční výhody oproti konkurenci na trhu. Podnik by měl identifikovat a efektivně využívat vlastní zdroje. Těmi jsou například zařízení, stroje, výrobní haly, dopravní prostředky či výrobní a skladovací haly. To jsou zdroje hmotné. Dále jsou v podniku zdroje lidské. Těmi jsou primárně zaměstnanci podniku a u nich se lze zaměřit na kvalifikaci, počet či strukturu. Třetí skupinou jsou v podniku zdroje finanční. Ty lze rozdělit ještě na zdroje vlastní a cizí. Poslední zdroje jsou zdroje nehmotné. Tam lze zařadit licence, patenty, technologie, know-how či značku (Sedláčková & Buchta, 2006).

Cílem této analýzy je identifikovat významné zdroje, schopnosti a přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody na trhu. Lze to shrnout jako identifikaci silných stránek a slabých stránek podniku (Lukášová & Nový, 2004).

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýzu lze vysvětlit jako soubor činností, jejichž cílem je zhodnotit finanční stránku podniku. Pomocí finanční analýzy lze sledovat finanční zdraví podniku. Odhalit silné a slabé stránky podniku (Sedláček, 2008).

Analýza by měla být prováděna v pravidelných intervalech. Na základě získaných a zjištěných informací z finanční analýzy lze zjistit mnohé o finanční výkonnosti a zdraví podniku. Výstupy provedené analýzy udávají informace o minulém hospodaření v podniku a jeho současné finanční situaci a na základě nich lze rozhodovat o stavu budoucím. Analýza podává informace nejen manažerům a zaměstnancům firmy, ale také jejím obchodním partnerům, investorům, věřitelům či bankám (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

„Kvalita informací, která podmiňuje úspěšnost finanční analýzy do značné míry závisí na použitých vstupních informacích. Použité vstupní informace by měly být nejen kvalitní, ale zároveň také komplexní. Důvodem pro toto tvrzení je fakt, že je nutno podchytit, pokud možno všechna data, která by mohla jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledek hodnocení finančního zdraví firmy“ (Růčková, 2008, s. 22).

„Základní podklady pro zpracování finanční analýzy poskytují vždy výkaz rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Kromě těchto je užitečné doplnit zjištěná data o informace týkající se například služeb/produktů, dodavatelů, odběratelů či použitých technologií“ (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 138).

2.2.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Vhodnou výchozí metodou finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza. Pro adekvátnost těchto analýz, je potřeba mít dostatečnou časovou řadu údajů, tj. minimálně tři období. Velmi důležité je také vědět, zda během sledovaného období nedošlo k nějakým mimořádným nebo ojedinělým událostem týkajících se samotného podniku (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Údaje z těchto analýz shrnují pro management jasný přehled o hospodaření podniku. Na základě zjištěných údajů lze i porovnávat s ostatními podniky, ale vždy by to měly být podniky stejně velké nebo podniky pracující za stejných podmínek. Pokud se porovnávají rozdílné podniky, je třeba alespoň předem definovat, co se chce provedenou analýzou zjišťovat (Sedláček, 2008).

„Horizontální analýza srovnává většinou dvě po sobě jdoucí období, nebo případně i více období. Sleduje vývoj položek vybraného výkazu v čase“ (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 139).

„Vertikální analýza se na rozdíl od horizontální analýzy zabývá jen jedním obdobím, kdy zkoumá, jak se na vybrané souhrnné veličině podílely veličiny dílčí. Sleduje tedy proporcionalitu položek ve vybraném účetním výkazu vůči základní položce. U vertikální analýzy se musí určit vždy jedna základní položka, vůči které se budou ostatní „poměřovat““ (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 139).

2.2.1.2 Základní poměrové ukazatele

Mezi standardní oblast finanční analýzy patří výpočet poměrových ukazatelů, pomocí nichž se zpracovává finanční analýza. Poměrové ukazatele jsou založeny na principu, kdy se proti sobě poměrují vybrané veličiny – jednotlivé absolutní hodnoty se dávají do poměrů (Taušl Procházková & Jelínková, 2018). *„Existuje několik skupin ukazatelů, které jsou utříděné do skupin. Každá skupina se zaměřuje na určitý aspekt finanční analýzy – mezi základní ukazatele patří ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti“* (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 142).

Ukazatele aktivity:

Pomocí ukazatelů aktivity lze sledovat schopnost podniku využívat majetek (aktiva). Jak podnik využívá svá aktiva, zda disponuje nevyužívanými kapacitami či má dostatek

produktivních aktiv. Ukazatele jsou kombinované, neboť poměří hodnoty z rozvahy a výkazu zisku a ztrát (Managementmania, 2016c).

- $\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$
- $\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$
- $\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$
- $\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$
- $\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360)$ (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatele likvidity:

Ukazatele likvidity, vyjadřují likviditu podniku – míru schopnosti úhrady svých závazků. Likvidita podniku je předpokladem pro finanční stabilitu ve vybraném podniku. Vyjadřují ji poměrové ukazatele, které vycházejí z rozvahy a výkazu zisků a ztrát daného podniku. (Managementmania, 2016d).

- $\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$
- $\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$
- $\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$ (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatele rentability:

Ukazatele rentability, které jsou mnohdy označovány jako ukazatele návratnosti nebo výkonnosti, poměří zisk se zdroji podniku. Jejich cílem je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů podniku při zohlednění vložených prostředků (Managementmania, 2016e).

- $\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT (zisk před zdaněním)} / \text{aktiva}$
- $\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{EAT (čistý zisk po zdanění)} / \text{vlastní kapitál}$
- $\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{EAT} / \text{tržby}$ (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatele zadluženosti:

Ukazatele zadluženosti, nebo též ukazatele dlouhodobé finanční stability, vyjadřují využití cizích zdrojů k financování v podniku a jak je podnik schopný hradit své závazky. Jsou ovlivňovány čtyřmi faktory, mezi které patří riziko, daně, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku (Managementmania, 2018f).

- Celková zadluženost= celkové dluhy/celková aktiva
- Ukazatel úrokového krytí= EBIT/nákladové úroky (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

2.2.2 Analýza zdrojů a konkurenční výhody

Analýza VRIO je analytická technika, která se používá při hodnocení zdrojů podniku a hledání trvalé konkurenční výhody (Barney, 2014). Barney (2014) vymezil čtyři základní vlastnosti zdrojů a to jsou – hodnota, ojedinělost, nenapodobitelnost a organizace. Hodnocení zdrojů může napomáhat k určení silných nebo slabých stránek podniku.

- Hodnota (Value) – jaké zdroj přináší náklady a výnosy, jeho náročnost a jeho užitek pro zákazníka.
- Ojedinělost (Rareness) – pokud je zdroj omezený a vzácný.
- Nenapodobitelnost (Inimitability)– zdroj je jedinečný, velmi obtížné jej napodobit.
- Organizace (Organization) – kombinace předchozích vlastností a vhodné využití zdrojů (Barney, 2014).

Schéma VRIO analýzy znázorňuje obrázek Schéma VRIO modelu.

Obr. 4: Schéma VRIO modelu

Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	What is the result
No				Competitive Disadvantage
Yes	No			Competitive Equality/ Parity
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	No	Unused Competitive Advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Long-Term Competitive Advantage

Zdroj: SlideEgg, n. d.

2.2.3 Marketingová analýza

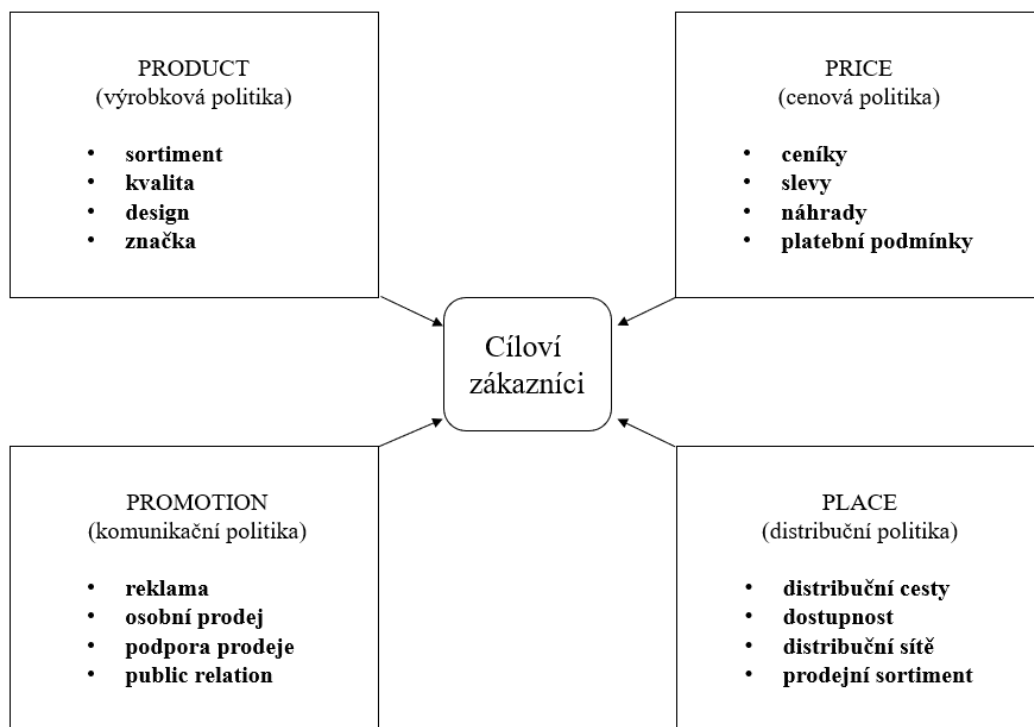
Metoda, která určuje produktové strategie se nazývá **marketingový mix (4P)**. Tento mix lze chápat jako souhrn vnitřních činitelů (nástrojů) podniku, které napomáhají ovlivňovat chování spotřebitele. Označení nástrojů marketingového mixu „4P“ vychází z těchto slov: **Product** (produkt), **Price** (cena), **Place** (distribuce) a **Promotion** (komunikace). Musejí být vzájemně kombinovány tak, aby co nejvíce odpovídaly trhu. Teprve poté mohou plnit svoji funkci efektivně a napomáhat k dosažení marketingových cílů (Zamazalová, 2008).

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler, Keller, 2007). Aby byl marketingový mix v praxi správně využíván, je potřeba brát jej z pohledu kupujícího. Velkou chybou je, brát jej z pohledu prodávajícího (Němec, 2005). Marketingový mix v sobě zahrnuje nástroje, které ovlivňují přání a potřeby zákazníků. Měly by ovšem respektovat základní principy, které jsou:

- Zákazníci se zaměřují na užitek z nakupovaného produktu, ne na samotný produkt.
- Trh i přání a potřeby zákazníků se neustále mění.
- Potřeba segmentovat trhy podle zákazníků.
- Na marketingu se podílejí všichni zaměstnanci podniku, nejen ti, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky (Taušl Procházková, 2017).

Označení mixu 4P vyjadřuje jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti může být marketingových aktivit, které podnik iniciuje za účelem formování nabídky, mnohem více. Každá proměnná ze 4P je souborem aktivit, se kterými podniky pracují (Zamazalová, 2008). To vyjadřuje také obrázek Marketingový mix (4P).

Obr. 5: Marketingový mix (4P)



Zdroj: vlastní zpracování dle Zamazalová, 2008

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se nejčastěji využívá v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem této analýzy je Albert Humprey, americký obchodní a manažerský konzultant, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století (Managementmania, 2020h).

SWOT analýza se podle svých výstupů označuje SWOT (což je zkratka vycházející z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), které znázorňuje obrázek SWOT analýza.

- **Strengths** – představují silné stránky podniku, v čem je podnik dobrý.
- **Weaknesses** – slabé stránky, v čem je podnik špatný.
- **Opportunities** – vyzdvihují příležitosti, kterých lze využít pro podnik.
- **Threats** – upozorňují na hrozby, na které si podnik musí dát pozor (Managementmania, 2020h).

Na základě zjištěných výsledků, které jsou základem pro tvorbu, lze sestavit SWOT matici, která přehledně zobrazí všechny zjištěné příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky

podniku (Taušl Procházková, 2017). Matice ukazuje vazby mezi jednotlivými prvky (vnější a vnitřní faktory). Vnější faktory získané především z PEST(LE) a Porterovy analýzy a vnitřní faktory v podobě silných a slabých stránek (Grasseová a kol., 2012).

Obr. 6: SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Interní	STRENGTHS (Silné stránky)	WEAKNESSES (Slabé stránky)
Externí	OPPORTUNITIES (Příležitosti)	THREATS (Hrozby)

Zdroj: vlastní zpracování dle Managementmania, 2020h

„SWOT analýza je analýzou, která se zabývá všemi částmi okolí podniku, od makroprostředí, obsahující legislativu, ekonomiku, demografii, sociologii a kulturu, technologii, politiku a ekologii, přes mezoprostředí zahrnující pět sil z Porterova modelu až po mikroprostředí podniku, analyzující management, marketing, finance a účetnictví, výrobu, služby, výzkum, vývoj, inovace a informační systémy“ (Taušl Procházková, 2017, str. 171).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, naopak podporovat ty silné, hledat nové příležitosti, umět je využívat a předcházet hrozbám pro podnik (Managementmania, 2020h).

2.3.1 SWT

Novým nástrojem pro přípravu strategického plánování a řízení je také nástroj **SWT** (silné a slabé stránky a trendy). Tento nástroj rozšiřuje standardní analýzu **SWOT** (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Dochází zde ke spojení O (příležitosti) a T (hrozeb)

do T (trendů). Důvodem je, že nelze předem jednoznačně určit, zda daná věc bude v budoucnu O (příležitost) nebo T (hrozba) (Harnish, 2021).

„Zatímco proces SWOT vede lidry k tomu, aby se dívali dovnitř na výzvy své společnosti i odvětví, proces SWT se zaměřuje na zkoumání širších vnějších trendů, které přesahují jejich vlastní průmysl nebo geografii. Je to pomocný nástroj k vyhledávání příležitostí před konkurencí a předcházení „vnitřní/oborové krátkozrakosti“ (Harnish, 2021, s. 15).

2.3.2 TOWS matice

Matice TOWS je analytický nástroj, který se používá jako další krok po vytvořené SWOT analýze. TOWS znázorňuje propojení mezi částmi SWOT analýzy. Ve své podstatě kombinuje vliv slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb (SO: maxi-maxi), WO: mini-max, ST: maxi-mini, WT: mini-mini) (Jakubíková, 2013). Kombinace významných příležitostí a hrozeb společně se silnými a slabými stránkami podniku umožňuje zvážit 4 základní situace:

- **Přístup SO** – představuje ofenzivní podnikatelský přístup, cílem je použít silné stránky k využití příležitostí.
- **Přístup ST** – podnik je sice silný, ale hrozby jsou pro něj příliš významné, musí tak využít silných stránek k eliminaci rizika.
- **Přístup WO** – pokud chce podnik využít příležitostí, musí nejdříve eliminovat nebo úplně odstranit své slabé stránky.
- **Přístup WT** – je strategie založená na kompromisech, podnik se musí snažit o minimalizaci slabých stránek a vyhnout se hrozbám, jinak bude muset trh opustit (Taušl Procházková, 2017).

Přístupy SO, ST, WO a WT lze specifikovat následovně: Kombinace SO představuje ofenzivní přístup, WO přístup opatrný, kombinace ST se zaměřuje na zdroje a jejich mobilizaci a poslední WT je strategie plná kompromisů a ústupů (Jakubíková, 2013).

2.4 SPACE analýza

SPACE analýza je využívána ke spojení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. A vytváří tak celek pro představu o celkové strategii podniku. Její název je složen z anglického **S**trategic **P**osition and **A**ction **E**valuation (Veber, 2009).

Vnější prostředí je popisováno pomocí dvou následujících kritérií:

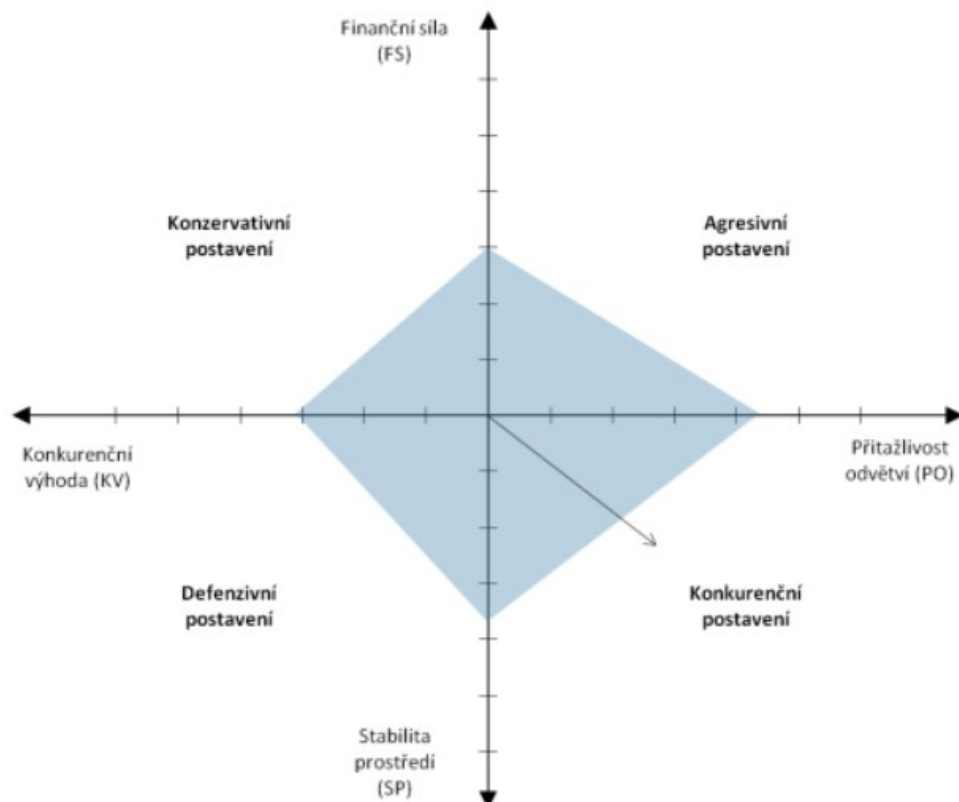
- **Stabilita prostředí (SP)** – kterou ovlivňují technologické změny, inflace, změna poptávky, konkurenční cena a substituty.
- **Přitažlivost odvětví (PO)** – to je ovlivňováno finanční stabilitou, využitím zdrojů, podmínkami pro vstup do odvětví a produktivitou práce (Managementmania, 2018g).

Vnitřní prostředí je též popsáno pomocí dvou kritérií:

- **Konkurenční výhoda (KV)** – ovlivňuje postavení na trhu, kvalita produktů, přístup zákazníků a životní cyklus výrobků.
- **Finanční síla (FS)** – kterou ovlivňuje likvidita podniku, míra zadluženosti, cash flow, obrat zásob a v neposlední řadě návrat investic (Managementmania, 2018g).

Pokud jsou tato kritéria nevyvážená, předpokládáme, že finanční síla podniku vyváží nestabilitu prostředí podniku, a přitažlivost odvětví dokáže vyvážit konkurenční výhodu podniku (Veber, 2009). Výše zmíněná kritéria vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsou graficky znázorněna na obrázku SPACE matice.

Obr. 7: SPACE matice



Zdroj: Managementmania, 2018g

Podnik se může ocitnout ve čtyřech postaveních a to jsou:

- **Konzervativní postavení** – podniky v odvětví jsou stabilní, výrobky jsou konkurenceschopné.
- **Agresivní postavení** – odvětví, ve kterém působí podnik je atraktivní a podnik má konkurenční výhodu. Podnik by však měl zvětšit svůj podíl na trhu, aby předešel problémům při vstupu konkurence do odvětví.
- **Defenzivní postavení** – podnik je v neatraktivním odvětví, nemá dostatečné finance a není konkurenceschopný. Snahou je omezit náklady, investice a uvažovat, zda zůstane v odvětví.
- **Konkurenční postavení** – podnik je v nestabilním prostředí, ale má určitou konkurenční výhodu. Měl by stabilizovat svoji finanční sílu a hospodárnost podniku, popřípadě se sloučit s jiným finančně stabilním podnikem v odvětví (Veber, 2009).

2.5 Shrnutí

V první části této práce, která je teoretická, byly vymezeny důležité pojmy, které je v rámci strategického řízení důležité znát. Nejprve bylo popsáno samotné strategické řízení a základní pojmy s ním související, jako jsou například poslání, vize a cíle podniku. Poté byla specifikována strategická analýza podniku, která se dělí na analýzu vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů a schopností, a analýzy s ní související. Na závěr byla blíže specifikována SWOT a SPACE analýza.

Strategické řízení je pro samotný podnik velmi důležité, protože se zaměřuje na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů podniku a stanovení způsobu jejich dosažení. Strategická analýza má za cíl identifikovat všechny faktory, které budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku na základě, nichž se může podnik řídit.

3 Základní informace o vybraném podniku

V této práci si autorka vybrala k provedení strategické analýzy organizaci TOYOTU Dolák s. r. o.

Obr. 8: Logo TOYOTY Dolák s. r. o.

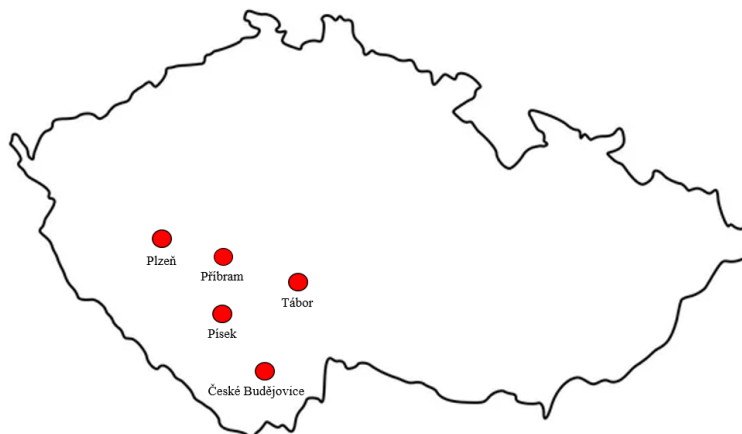


Zdroj: Toyota Dolák, 2022

Společnost Dolák s.r.o. byla založena v roce 1998 jedním z nejznámějších automobilových závodníků osmdesátých a devadesátých let, panem Milanem Dolákem. Výběr značky byla jasný. Doláka v jeho závodní kariéře doprovázely vozy japonské značky Toyota, které se mu jevíly jako velmi kvalitní a spolehlivé (Toyota Dolák, n. d.a). První pobočka této organizace byla založena v Příbrami. Po úspěšném chodu byly založeny v návaznosti na Příbram další pobočky v jižních a západních Čechách (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

V současné době je v segmentu prodeje vozů společnost TOYOTA DOLÁK jediným autorizovaným partnerem značky TOYOTA v plzeňském a jihočeském kraji. Celkem TOYOTU Dolák lze najít v 5 městech, kde každá z poboček má plné zázemí pro poskytování špičkových služeb jak z oblasti prodeje, tak servisu. Toyota Dolák má zastoupení v **Plzni, Písku, Českých Budějovicích, Táboře a Příbrami** (Toyota Dolák, n. d.a). Alokaci poboček této organizace lze vidět na obrázku Lokace poboček TOYOTY Dolák s. r. o.

Obr. 9: Lokace poboček TOYOTY Dolák s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tato společnost se zabývá především prodejem nových vozů značky Toyota a poskytuje kompletní služby v oblasti servisu, pojistných a škodních událostí. Nabízí také prodej ojetých vozů, náhradní díly, příslušenství a také možnost zapůjčení vozů v rámci své půjčovny (Toyota Dolák, n. d.a).

TOYOTA Dolák v současné době zaměstnává zhruba téměř 150 zaměstnanců a její obrat činil cca 1,1 mld. Kč v roce 2021. Během roku 2021 servis zvládl téměř 32 000 servisních zakázek. Prodej podepsal objednávky na 2 500 nových vozů. Společnost roste i v prodeji prověřených ojetých vozů s celkovým počtem 714 za rok 2021 (Toyota Dolák, 2022).

3.1 Poslání

TOYOTA Dolák s. r. o. nemá přesně definované poslání celé organizace. Vše se odvíjí od centrály TOYOTY v České republice, kterou je **Toyota Central Europe – Czech s. r. o.**, která sídlí v Praze (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023). Toyota Central Europe se řídí posláním společnosti **Toyota Motor Corporation** s hlavním sídlem v Japonsku. Posláním této japonské značky je v překladu „*Produkovat štěstí pro všechny. Naší prioritou je štěstí druhých. Vyrábíme lepší produkty cenově dostupnější. Vážíme si každé vteřiny a každého centu. Vynakládáme veškeré úsilí a nabízíme veškerou naši vynalézavost. Díváme se dopředu, ne dozadu. Věříme, že nemožné je možné.*“ (Global.Toyota, n.d.). Toyota Dolák toto poslání se značkou sdílí, navazuje na něj, musí jej přijmout a ve vlastím zájmu a prosperitě plně respektovat. Přizpůsobují se byznys

plánu, který je nastaven. Věřící tomuto směru, který má TOYOTA nastavený, spolupracují a následují jej (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

3.2 Vize

Vize organizace Dolák s. r. o. se v průběhu let měnila, podle vývoje značky Toyota na trhu. Společnost TOYOTA Dolák s. r. o. si svoji vizi v současné době v návaznosti na centrálu Toyoty v České republice definovala takto:

„Zůstat mezi nejlepšími dealery vozů na trhu, udržet si své postavení a náskok a expandovat do více regionů v ČR.“ (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

Takto definovaná vize působí, že organizace si je ve svém oboru jistá a jejich postavení na špici automobilového trhu o tom také vypovídá. Vize je definována srozumitelně a přesně. Až na její časové vymezení či ohraničení, které zde není přímo definované. Vize není volně dostupná na webu organizace.

3.3 Cíle

Tato organizace má více druhů cílů, kterých chce dosáhnout. Jedním ze současných primárních cílů této organizace je strategický cíl, pomocí něhož chce tato organizace rozšířit a navýšit současné kapacity v oblasti prodeje a servisu. Otevřít další pobočku pro servisování užitkových vozů v Českých Budějovicích a primárně určenou pobočku pro servis všech vozů v Klatovech. Protože současná poptávka je ze strany zákazníků mnohem vyšší než kapacita, kterou tato organizace v rámci svých služeb nabízí. V rámci střednědobých cílů této organizace je zrekonstruovat a rozšířit některé ze svých poboček (konkrétně v Českých Budějovicích a Příbrami). Dlouhodobým cílem je v rámci města Praha vybudovat další novou plně vybavenou samostatnou pobočku zaměřenou primárně na servis (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

Zda jsou cíle správně definovány pomocí SMART nelze určit, neboť nebyly v rámci dostupných zdrojů volně dostupné.

3.4 Hodnoty

Mezi hodnotami této organizace se v rámci interního prostředí, především pro informovanost a motivaci zaměstnanců, objevují tyto hodnoty, nebo též zásady vybrané

organizace. Zásady se týkají zákazníků, zaměstnanců a zaměřují se také na samotnou budoucnost značky vybrané organizace. Znějí takto:

1. Spokojený zákazník

- Toyota Dolák si velmi váží svých zákazníků a snaží se jim nabízet špičkové služby v oblasti prodeje a servisu. Jejich spokojenost je pro ně na prvním místě, snaží se jim vždy pomoci, naslouchat a poskytovat jim to, co preferují.

2. Spokojený zaměstnanec

- Zajišťují optimální a vhodné pracovní podmínky pro jejich zaměstnance, kteří jsou nedílnou součástí úspěchu celé organizace na trhu. Tak, aby se v organizaci zaměstnanci cítili dobře, bezpečně a odpovědně. Nabízejí jim také firemní benefity a školení v oboru.

3. Budoucnost

- Zaměřují se na budoucnost této značky na automobilovém trhu. Chtějí, aby jejich vozy co nejméně znečišťovaly svět a životní prostředí (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

4 Strategická analýza TOYOTY Dolák s. r. o.

Strategická analýza vybrané organizace, kterou je pro účely této práce organizace TOYOTA Dolák s. r. o., je provedena pomocí analýzy vnějšího prostředí, analýzy mezookolí, analýzy vnitřních zdrojů a schopností a v neposlední řadě také analýzy SWOT a SPACE.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Samotná strategická analýza vybraného podniku – TOYOTY Dolák s. r. o. bude provedena pomocí analýzy nejprve makrookolí vybraného podniku a poté mezookolí. V rámci analýzy makrookolí budou zkoumány vnější vlivy, které mají vliv na organizaci. Z pohledu mezookolí bude zaměřeno na síly konkurence, substituty, nové konkurence, odběratele a dodavatele v odvětví. V rámci benchmarkingu bude organizace srovnána a porovnána jak v interním prostředí, tak také s nejlepším konkurentem v oboru na trhu.

4.1.1 Analýza makrookolí

V rámci zhodnocení makrookolí vybrané organizace bude provedena **PEST analýza**, která analyzuje faktory, které na podnik působí zvenčí a mohou také ovlivnit směr organizace a její podnikové cíle. PEST analýza je využívána k analyzování makroprostředí podniku, ve kterém jsou rozebírány **politické, ekonomické, sociální a technologické faktory** ovlivňující prostředí organizace. V práci jsou popsány relevantní vlivy, u kterých se očekává velký dopad na vybranou organizaci. Organizace Dolák s. r. o. se nachází pouze na území České republiky, prodej a poskytované služby jsou prováděny též na území ČR, na které se také autorka zaměří.

4.1.2 Politické faktory

Evropský blok formuluje podmínky bezprecedentního klimatického balíčku, který je známý jako **FitFor 55**. Ten má zajistit emisní cíle unie do roku 2030. Mezi více než desítky norem spadá také omezení emisí v automobilové dopravě. Ty by měly výrazněji podpořit využívání pohonu elektřiny či vodíku a dalších bezemisních prostředků v automobilové dopravě. Do roku 2030 by měly emise klesnout o 55 % oproti roku 2021. (Deník.cz, 2022).

V rámci EU by mělo být nemožné si od roku 2035 koupit automobil provozovaný na benzín či naftu. Členské státy EU vedené českým předsednictvím se dohodly s Evropským parlamentem na nových pravidlech, která od roku 2035 prodraží jakékoliv emise z nových automobilů. Automobilů, které byly vyrobeny do roku 2035 by se požadavky týkat neměly (Deník.cz, 2022). **V únoru letošního roku Evropský parlament definitivně schválil spolu s členskými státy EU novou normu o nulových emisích pro nové vozy platnou od roku 2035** (Česká tisková kancelář, 2023a).

Organizaci Dolák s. r. o., která má sídlo na území ČR a je členem EU, dané podmínky také ovlivní a zasáhnou. Značka Toyota se však již na nadcházející změny pomalu, ale jistě připravuje. Toyota vyrábí automobily s hybridním pohonem již mnoho let. V roce 2023 má v nabídce již také model značky Toyota, který je čistě na elektrický a čistě na vodíkový pohon. Vybraná organizace, jakožto dealer značky Toyota, je již také prodejce zmíněných modelů vozů.

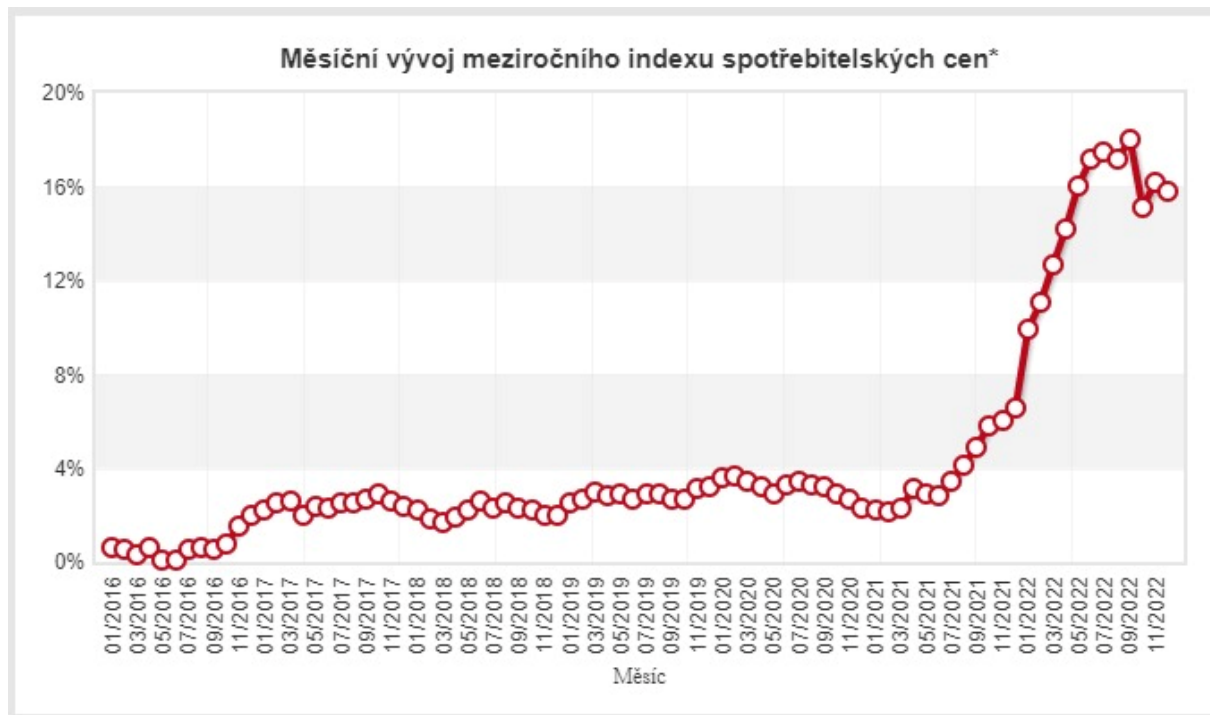
4.1.3 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů, které působí na danou organizaci, byly vybrány primární tři faktory, které mají velmi silný vliv a ekonomický dopad na organizaci v oboru, ve kterém působí a v současné situaci jsou velmi aktuálním tématem na finančním trhu obecně a tj. míra inflace, rostoucí úrokové sazby, cena pohonných hmot či kupní síla zákazníků.

Míra inflace je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují vybranou organizaci. Po pandemii Covid-19, která Českou republiku zasáhla v roce 2019 a která velmi silně ovlivnila růst inflace se poté přidala ještě v následujících letech energetická krize a v roce 2022 také napadení Ukrajiny Ruskem – začátek války na Ukrajině. Inflace poté zaznamenala velmi rychlý nárůst a dosahuje až dvojciferných hodnot.

V roce 2022 míra inflace rostla. V lednu hodnota inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci činila 9,9 % v polovině roku již činila 16,2 % a nejvyšší hodnoty činila v září, kdy dosahovala hodnoty 18 %. Poté začala klesat a na konci roku 2022 činila 15,8 %. Průměrná roční míra inflace za rok 2022 činila 15,1 % (Český statistický úřad [ČSÚ], 2022a). V lednu v letošním roce výše inflace dosahovala 17,5 %. Inflace tak oproti prosinci předchozího roku zrychlila, což zapříčinilo ukončení tzv. úsporného tarifu pro domácnosti ve formě příspěvku na energie (Česká národní banka [ČNB], 2023).

Graf č. 1: Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci v roce 2022



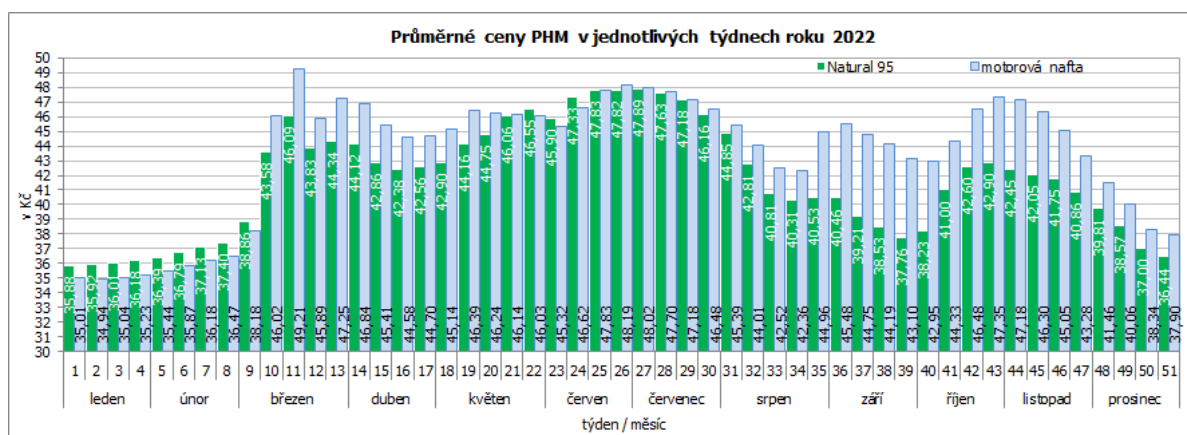
Zdroj: ČSÚ, 2022a

Podle Luboše Komárka (2023), který je náměstek ředitele sekce měnové, inflace začne následně rychle klesat ve druhé polovině letošního roku a sníží se na jednociferné hodnoty. Tržní složky inflace zvolní vlivem snižujících se nákladových tlaků ze zahraničí i z domácí ekonomiky. Začátkem roku 2024 se celková i měnově politická inflace sníží do blízkosti 2% cíle ČNB, kde setrvá do konce prognostického horizontu. K tomu přispěje i zpřísněná měnová politika.

Zvyšující se úrokové sazby negativně ovlivnily prodej nových vozidel. Mnozí zákazníci a zájemci si v současné nepříznivé situaci nemohou dovolit či dokonce nedosáhnou na úvěry, které organizace ve spolupráci s finančními institucemi v rámci prodeje nových vozidel vybrané značky nabízí. Podmínky pro klienty jsou velmi rozdílné oproti předcházejícím letem. V minulých letech se výše úrokového procenta při koupi nového vozu pohybovala v rozmezí 1,6 – 2 % ročně. Úrokové procento se v rámci poskytovaného úvěru pohybovalo v prosinci roku 2022 okolo 8 % (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023). V lednu v roce 2023 výše úrokové sazby klesla oproti prosinci loňského roku na 5,93 % (Česká bankovní asociace, 2023).

Ceny pohonných hmot na jaře roku 2022 zaznamenaly prudký nárůst. V loňském roce se ceny benzínu Natural 95 pohybovaly v rozmezí od 35,88 Kč/l v 1. týdnu, kdy byla cena nejnižší do 47,89 Kč/l ve 27. týdnu, kdy cena dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2022. Cena za motorovou naftu se pohybovala od 34,94 Kč/l v 2. týdnu, kdy nafta byla nejlevnější, do 49,21 Kč/l v 11. týdnu v roce 2022 kdy byla nafta nejdražší. Koncem roku 2022 se ceny začaly navracet a podobat cenám z přelomu roku 2021 a 2022. Cena benzínu Natural 95 hodnoty z předchozího roku nakonec i dosáhla (ČSÚ, 2022b).

Graf č. 2: Průměrné ceny pohonných hmot v jednotlivých týdnech roku 2022



Zdroj: ČSÚ, 2022b

Vybraná organizace Dolák s. r. o. nabízí ve své nabídce prodávaných vozů vozidla s jak čistě benzínovým, tak čistě dieselovým motorem. Proto danou organizaci ovlivnil, jak růst cen benzínu Natural 95, tak také nafty. Hlavně tedy z hlediska provozních nákladů na pohonné hmoty v rámci demo vozů na jednotlivých pobočkách organizace.

Kupní síla zákazníků ovlivnila prodej nových osobních automobilů. V roce 2022 v rámci EU klesl o 4,6 % na 9 255 930 vozů, což bylo nejméně od roku 1993. V první polovině roku pokles zapříčinil nedostatek součástek, v druhém pololetí již trh vykazoval růst. V ČR prodeje klesly o více než sedm procent na 192 087 vozů (Česká tisková kancelář [ČTK], 2023b).

V prosinci loňského roku se prodej vozů v EU meziročně zvýšil pátý měsíc za sebou a to o 12,8 % na 896 967 vozů. I přes pozitivní úhrnný výsledek zaznamenalo růst pouze Německo (+ 38 %) a Itálie (+ 21 %). V ČR prodej nových vozů klesl o 10,2 % na 14 553 vozů. Mezi prodávané automobilové značky patřilo BMW a Mercedes. Vysokých prodejů v rámci EU v prosinci dosahovala také automobilka Toyota, která zaznamenala meziroční růst o 19,6 % (ČTK, 2023b).

Pokles prodeje nových, ale i ojetých osobních automobilů zapříčinil rychlý a významný růst jejich ceny na trhu. Mnozí potenciální zákazníci tak vůbec nedosáhnou, nebo si nemohou dovolit koupi a pozdější provoz automobilů z finančního hlediska.

4.1.4 Sociální a kulturní faktory

Na základě studie od anglické společnosti Element Energy, kterou provedly konzultanti pro nízkouhlíkovou energetiku a oslovili čtrnáct tisíc kupujících nových vozů v celé Evropě, uvádí, že nejdůležitějším faktorem při rozhodování je pro spotřebitele **cena samotného vozu při jeho pořízení**. S ohledem k předpisům o emisích oxidu uhličitého a plně elektrické budoucnosti, která by měla nastat v rámci EU od roku 2035, přichází na trh v současné době v nabídce více elektromobilů (Bergmann, 2022).

Na současném trhu elektro automobilů lze nalézt výhody, ale také značné nevýhody v podobě stále dost vysokých pořizovacích cen a omezenému dojezdu na jedno nabití. Pořizovací cena elektromobilu je zatím největším negativem pro potenciální zákazníky. Cena za rodinný vůz elektrického pohonu začíná zhruba na milionu korun v základních výbavách. Nejdražší položkou je baterie, která tvoří zhruba 80-90% ceny (Mokříš, 2022). Na základě jiných globálních studií je vlastnictví elektromobilů z hlediska nižších nákladů na údržbu a palivo z dlouhodobého hlediska finančně výhodnější než vlastnictví spalovacího vozu. Spotřebitelská poptávka začíná přibližovat ceny elektromobilů cenám spalovacích vozů, ale zatím velmi pozvolna (Bergmann, 2022).

Organizace Dolák s. r. o. má ve své nabídce od podzimu roku 2022 **elektromobil**, konkrétně model **bZ4X**, který se pohybuje v cenovém rozpětí pro potenciální zákazníky od 1 290 000 – 1 565 000 Kč (Toyota, n. d.a). Toyota se snaží připravit na následující podmínky, které mají v budoucnu nastat. Proto do své nabídky k hybridním vozům, zařadila také první elektromobil a vodíkovou Toyotu Mirai. Zda u svých zákazníků uspějí ukáže pravděpodobně čas a podmínky, které na automobilovém trhu nastanou.

Obliba automobilových značek může být dalším podstatným faktorem v této oblasti. Preference domácností vůči automobilovým značkám zaznamenaly rapidní změnu. Značka Škoda patřila dlouhá léta na první příčky co do oblíbenosti značky, tak prodaných vozů. V roce 2022 ji však na automobilovém trhu předběhla jihokorejská značka Hyundai. Velkou roli v tom mohl hrát také nedostatek náhradních dílů a s tím i spojené čekací doby. Žebříček prodaných vozů u tuzemských domácností za první tři čtvrtletí v

roce 2022 ovládl model Hyundai i30. V tomto období si tuzemské domácnosti pořídily zhruba 8 030 vozů značky Hyundai a 6 997 Škoda. Na třetím místě se objevila značka Dacia s 4 707 vozy a následují jej Toyota a Kia (Vrablová, 2022). Viz kapitola *Síla konkurence a rivalita mezi nimi*.

Loajalitu zákazníků k automobilové značce sem lze také zařadit. V západní Evropě se zhruba 60 % zákazníků vrací ke své automobilce. V České republice tomu tak mnohdy není. Zákazníci se ke stejné značce pro vůz vracejí jen málokdy, podle průzkumu tuzemského autobazaru AAA Auto. Jedinou značkou, ke které se zákazníci pro nová auta vracejí, je automobilová značka Škoda. Vozy z automobilky v Mladé Boleslavi si opakovaně koupí zhruba až skoro polovina zákazníků, přesně 46 %. Škodovka je tedy v čele tabulky opětovného nákupu značky se značným náskokem, na druhém místě je pak za ní značka Volkswagen s 32,6 % a na třetím místě značka Toyota s 30,2 % (Valášek, 2017).

4.1.5 Technologické faktory

V současné době se lze s technologickými faktory setkat ve většině případech. Výjimkou tomu není ani automobilový trh. V této práci budou rozebrány a blíže popsány Online služba MyT, Apple CarPlay a Android Auto, kterou Toyota nabízí svým zákazníkům. Tyto aplikace lze využít v určitých typech a modelech vozů značky Toyota, které musí splňovat určité technické parametry.

Prostřednictvím služby **MyT**, což je sada online služeb, která je dostupná přes mobilní aplikaci MyT a Multimédia MyT na palubním displeji vozidla, lze mít svoji Toyotu vždy plně pod kontrolou, aby řízení vozidla bylo ještě bezpečnější a zábavnější. Ať už se majitel či provozovatel vozidla nachází uvnitř vozu nebo kdekoli jinde. Prostřednictvím chytrého telefonu lze přes aplikaci MyT s autem komunikovat, hledat vůz, optimalizovat řízení, plánovat cesty a také je analyzovat, ovládat jej na dálku, kontrolovat stav paliva či 12V baterie, získávat tipy pro hybridní jízdu, zamknutí/odemknutí vozidla na dálku či vyhledat vůz na přeplněném parkovišti pomocí výstražných světel. Aplikace je dostupná pro chytré telefony jak Android, tak iOS (Toyota, n. d.b).

Apple CarPlay je snadný a bezpečný způsob, jak využívat iPhone na cestách. Díky připojenému zařízení k Apple CarPlay lze využívat navigaci s přesnými pokyny, přijímat a odesílat SMS zprávy, diktovat SMS bez odvádění pozornosti od řízení, streamovat

hudbu, telefonovat a mnoho dalšího, to vše je možné po připojení telefonu přes USB kabel (Toyota, n. d.c).

Android Auto nabízí stejné možnosti, jako Apple CarPlay. Jediným rozdílem je, že je podporován pouze pro telefony s operačním systémem Android (Toyota, n. d.c).

Čipy do palubní elektroniky jsou standardně používány při výrobě automobilů. A to nejen u značky Toyota. Kvůli jejich nedostatku musela v srpnu roku 2021 automobilka Toyota Motor Manufacturing Czech Republic v Kolíně odstavit úplně svoji výrobu vozů zhruba na pět týdnů. Za běžného provozu zmíněné automobilky je vyrobeno zhruba 1 000 vozů denně. S těmito problémy se nepotýkala pouze kolínská Toyota, ale i mnohé další automobilky. Šestitýdenní odstávku měla též například česká automobilka Škoda Auto v Mladé Boleslavi (ČTK, 2021).

4.2 Analýza mezookolí

V rámci analýzy mezookolí podniku organizace je použita metoda analýzy „**Porterův model pěti sil**“. Na základě tohoto modelu lze analyzovat pět konkurenčních sil, které mohou působit na podnik v jeho odvětví, což je automobilový trh. Pět konkurenčních sil je tvořeno: silou konkurence a rivalitou mezi nimi, hrozbou substitučních výrobků či služeb na trhu, smluvní silou dodavatelů a odběratelů a rizikem vstupu nových konkurentů.

4.2.1 Síla konkurence a rivalita mezi nimi

Na začátku roku 2023 se v rámci automobilového trhu v České republice vyskytovalo celkem 34 subjektů, kteří jsou spojené se značkou Toyota – jejich prodejem a servisem. Dva z nich jsou pouze autorizovaní prodejci a dva autorizovaným servisem této značky. Zbylých 30 subjektů (včetně organizace Dolák s. r. o.) jsou jak autorizovaným prodejcem, tak servisem této značky na českém automobilovém trhu (Toyota, n. d.d).

Mezi ostatní konkurenty na automobilovém trhu lze zařadit ostatní automobilové značky, které na automobilovém trhu, jakožto prodejci nových vozů, působí. Těmi jsou například automobilová značka Škoda, Hyundai, Volkswagen, Kia, Dacia, Ford, Mercedes-Benz, Peugeot, BMW a mnohé další. Výše zmíněné značky byly v roce 2022 v TOP10 nejprodávanějších automobilových značkách za rok. Značka Toyota se umístila na čtvrtém místě s celkovým počtem 12 267 prodaných vozů za rok. Předběhla jej značka

Škoda, Hyundai a Volkswagen. Za Toyotou je značka Kia (Auta, 2023). Přesné počty prodaných vozů vyobrazuje následující tabulka Nejprodávanější automobilové značky v roce 2022.

Tab. 1: Nejprodávanější automobilové značky v roce 2022

Pořadí	Značka	Počet prodaných vozů
1.	Škoda	62 905
2.	Hyundai	18 604
3.	Volkswagen	16 020
4.	Toyota	12 267
5.	Kia	10 208
6.	Dacia	9 203
7.	Ford	7 399
8.	Mercedes-Benz	7 329
9.	Peugeot	4 891
10.	BMW	4 624

Zdroj: vlastní zpracování dle Auta, 2023

Konkurence je na trhu velmi rozmanitá. Mezi hlavní konkurenci plzeňské pobočky Toyoty Dolák s. r. o. lze zařadit Autocentrum Šmucler s. r. o. a PORSCHE INTER AUTO CZ spol. s r.o. Obě zmíněné společnosti jsou multibrandovým prodejcem nových vozů, kteří svůj byznys zaměřují na více automobilových značek. Lze sem v obou případech zařadit automobilovou značku Škoda, která patří mezi nejprodávanější značky již mnoho let na území ČR. Oba konkurenti se nacházejí v Plzni ve velmi blízké vzdálenosti Toyoty Dolák a nabízejí obdobné služby v rámci prodeje a servisu vozů (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

4.2.2 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb na trhu

Toyota se svými 34 subjekty, v rámci své dealerské sítě, má širokou síť produktů značky Toyota a služeb s tím souvisejících, na celém území ČR (Toyota, n. d.d). Konkrétně organizace Toyota Dolák s. r. o. pokrývá svými pobočkami pouze západní a jižní Čechy, kde jsou mezi lídři na automobilovém trhu v poskytování produktů a služeb značky

Toyota. V ostatních částech ČR již organizace Dolák s. r. o. ze současných kapacitních důvodů nepůsobí. Zákazníci, kteří chtějí takových služeb musejí navštívit showroomy konkurence organizace Dolák s. r. o., kteří jsou též autorizovaným prodejcem a servisem vozů značky Toyota v ČR.

Na automobilovém trhu se dále nacházejí a své služby a produkty nabízejí i jiné dealerské automobilové značky. To je například značka Škoda, Volkswagen, Hyundai, Ford, Mercedes, BMW a mnohé další.

Podle autorky se potencionální zákazníci a současní klienti na automobilovém trhu řídí především podle cen za nabízené produkty, což jsou modely nabízených vozů a daných značek. Mohou se dále řídit také podle jiných preferencí jako je motorizace, výbava, spolehlivost vozu či dostupnost na trhu a jiné. Každý zákazník má jiné potřeby, touhy či preference a požadavky na vozy a jejich jízdní vlastnosti. K přehlednějšímu zobrazení uvedené situace bylo vybráno několik modelů vozů (z podobné kategorie) k porovnání určitých automobilových značek.

Tab. 2: Porovnání modelů značky Toyota, Škoda, Volkswagen a Hyundai

Značka	Toyota	Škoda	Volkswagen	Hyundai
Model	Yaris Cross	Kamiq	Tiguan	Kona
Motorizace	1,5	1,5	1,5	1,6
Výkon	92kW	110kW	110kW	145kW
Palivo	Benzín	Benzín	Benzín	Benzín
Počet válců	3	4	4	4
Max. rychlost	180 km/h	220 km/h	203 km/h	210 km/h
Cena od	465 000 Kč	579 000 Kč	842 900 Kč	589 990 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Autohled, 2023

4.2.3 Smluvní síla dodavatelů

Pro organizaci Dolák, jakožto dealera značky Toyota, patří mezi hlavní dodavatele výrobci vozů této značky. Prostředníkem v rámci tohoto obchodu je český import, který je součástí Toyoty Central Europe Czech s. r. o., a má uzavřené smlouvy s výrobními

továrnami. S importem mají poté uzavřené smlouvy samotní dealeri značky a jsou odběratelé jejich dodavatelského řetězce. Import zajišťuje produkci na český automobilový trh v rámci značky Toyota a je tedy dodavatelem nejen nových vozů, originálního příslušenství, ale také náhradních dílů. Mezi dodavatele náhradních dílů lze také zařadit menší organizace jako je LKQ CZ s.r.o., Swiss Automotive Group CZ, kteří se specializují na náhradní díly v automobilovém průmyslu. Ti nabízejí pro zákazníky mnohdy levnější ale neoriginální díly. Smluvní sílu dodavatelů v oblasti značky Toyota určuje primárně Toyota Central Europe Czech s. r. o., která nastavuje podmínky pro český import, dealery a určuje modely vozů k prodeji. Pokud by tedy organizace Dolák s. r. o., rozvázala spolupráci a smlouvu s českým importem, který je zastřešen Toyotou Central Europe Czech, dostala by se do situace, že by neměla dodavatele nových automobilů vybrané značky a originálního příslušenství značky Toyota. Tudíž by organizace zákazníkům, kteří poptávají nová auta a příslušenství, neměla v rámci své nabídky co nabídnout. Smluvní síla s importem, jakožto dodavatelem, je u organizace velmi zásadní a důležitá, neboť je nejdůležitějším a zásadním dodavatelem celé organizace, bez kterého by organizace nemohla být provozu schopná (L. Dolák, osobní komunikace, 17. 3. 2023).

4.2.4 Smluvní síla odběratelů

Odběratelé jsou zákazníci, kteří mají možnost výběru na automobilovém trhu z několika variant. Buď značku Toyota nebo mohou zvolit jiného dealera nových vozů jako je například konkurence Škoda, Volkswagen, Ford, Hyundai a mnohé další. Další možností jsou také prodejci ojetých automobilů nejen značky Toyota, ale i jiných automobilových značek na trhu. Mezi odběratele lze zařadit jak osoby fyzické, tak právnické. Fyzické osoby kupují auta pro svoji vlastní potřebu a jejich vozové parky nejsou nijak rozsáhlé. Právnické osoby do svých vozových parků odebírají značně větší počet automobilů. A tvoří zhruba polovinu klientely, o kterou se stará fleetové oddělení firmy, které má každá pobočka (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023). Mezi největší odběratele plzeňské pobočky Toyoty Dolák s. r. o. patří firma **APB – PLZEŇ a.s.**, která sídlí v Losině nedaleko Plzně. Firma se specializuje na zemní, stavební a demoliční práce. Je vlastníkem vozového parku zhruba o 600 vozech. V loňském roce objednala ve vybrané organizaci 60 vozů vybrané značky a svůj vozový park o ně ještě dále rozšíří. Jedná se o vozy osobní i užitkové pro firemní potřeby k výkonu společnosti. Další firmou je firma **K.B.T. PROFTECH s.r.o.**, která sídlí v Berouně a jedná se o výhradního dovozce komunální

techniky a zemědělských traktorů japonské značky Kubota do České republiky. Jejich vozový park má v současné době zhruba 300 vozů. V loňském roce provedli objednávku 150 automobilů, značky Toyota, o které navíc rozšíří svůj současný vozový park. Opět se jedná jak o osobní automobily, tak užitkové vozy, které slouží v provozu společnosti (D. Hajnár, osobní komunikace, 3. 3. 2023). V závěru lze říci, že celková vyjednávací síla odběratelů je s ohledem na současný stav na automobilovém trhu slabá, neboť je nemožné, aby si zákazníci kladli jakékoliv podmínky.

4.2.5 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Podmínky pro vstup na trh dealerů vozů značky Toyota je na základě podepsané dealerské smlouvy od Toyoty Central Europe Czech s. r. o., která udává licenci a klade určité podmínky pro dealery značky Toyota na evropském trhu. Pro získání licence je důležité splňovat podmínky, které jsou nastavené. Podmínky jsou nastavené jinak pro již existující dealerství a pro nově vzniklá. Existující dealerství musí splňovat velikost showroomu, sjednocený design, označení, vzhled showroomu atd. Vždy podle dispozičních parametrů daného objektu. Nová dealerství mají určen striktní plán postavení, který musí dodržet. Podmínky pro dealery jsou měněny v průběhu let (L. Dolák, osobní komunikace, 17. 3. 2023).

Dále dealer uzavírá smlouvu s českým importem, který je součástí uskupení Toyoty Central Europe Czech s. r. o. Smlouva je uzavírána na období v rozmezí 5–10 let. Import je ve spolupráci s výrobními továrnami v automobilovém průmyslu a zajišťuje tak dodání vozů značky Toyota na český trh dealerům (L. Dolák, osobní komunikace, 17. 3. 2023).

Japonská automobilka Toyota Motor chce v rámci expanze hybridních vozů na automobilový trh poskytovat bezplatně své patenty pro technologie hybridních vozů, a to až do roku 2030. S cílem a snahou podpořit expanzi nízkoemisních vozů, než se automobilový průmysl uchýlí k výrobě pouze čistě elektrických vozů (Lidovky.cz, 2019).

Vstup do tohoto odvětví je určitě finančně a také časově náročný. Vybudování dobrého image a jména na automobilovém trhu, i s dobrým image značky Toyota, jistě nějaký čas potrvá.

4.2.6 Benchmarking

V této kapitole autorka vybrala pro metodu systematického měření a porovnávání vybraných ukazatelů v rámci samotné organizace, metodu nazývanou benchmarking.

Zaměřila se jak na benchmarking interní, v rámci vybrané organizace, tak benchmarking externí vůči největšímu vnímanému konkurentovi v odvětví v rámci vybrané značky.

Interní benchmarking je prováděn v rámci jedné vybrané organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami. Organizace Dolák s. r. o. má v současné době k datu 17.3.2023, jak již bylo zmíněno 5 samostatných poboček. Interní benchmarking lze provést také z toho důvodu, že organizace Dolák s. r. o., konkrétně pobočka v Českých Budějovicích, se stala **nejlepším autorizovaným partnerem Toyoty v České republice** pro rok 2022 a získala prestižní ocenění **Ichiban**, které v japonštině znamená „být číslo jedna“. Jako každý rok jí jej udělila společnost Toyota Motor Europe. Více než 2 500 evropských prodejců značky Toyota soutěží o ocenění Ichiban. V roce 2022 byl titul udělen 47 prodejcům z 32 evropských zemí (Autoklient, 2022). Organizace Dolák s. r. o. konkrétně pobočka České Budějovice získala ocenění již po třetí, předtím v roce 2017 a 2020 (Toyota News, 2020).

V rámci interního benchmarkingu bude porovnána plzeňská pobočka vybrané organizace, s již zmíněnou pobočkou v Českých Budějovicích. Přímé porovnání znázorňuje následující tabulka.

Tab. 3: Porovnání poboček organizace Dolák s. r. o. za rok 2022

Pobočka	České Budějovice	Plzeň
Počet objednaných nových vozů	693 ks	913 ks
Počet předaných nových vozů	403 ks	678 ks
Zpracované servisní zakázky	6 323 ks	8 384 ks

Zdroj: vlastní zpracování dle osobní konzultace s L. Dolákem, 2023

V roce 2022 bylo celkem na pobočce organizace Dolák s. r. o. v Českých Budějovicích objednáno 693 ks vozů značky Toyota, předaných bylo následně celkem 403 ks. V Plzni na pobočce tomu bylo tak, že objednaných vozů bylo celkem 913 ks, z toho předaných 678 ks. Počet prodaných automobilů se odvíjí od tržního podílu daného dealera v regionu. Velký vliv na zákazníky k rušení objednávek měl růst cen automobilů a dlouhé dodací lhůty vlivem nedostatku součástek a konfliktu na Ukrajině. Servis v Českých

Budějovicích zpracoval 6 323 servisních zakázek. V Plzni z důvodu větší kapacity a vytíženosti servisu bylo zpracováno celkem 8 384 zakázek (L. Dolák, osobní komunikace, 17. 3. 2023).

Dvě vybrané pobočky dané organizace lze srovnat i v následujících aspektech. Mezi které autorka zařadila hodnocení, recenze, počet zaměstnanců, umístění a lokaci pobočky.

Tab. 4: Srovnání poboček v Českých Budějovicích a Plzni vybrané organizace

Pobočka	České Budějovice	Plzeň
Hodnocení na Google	4,7	4,7
Recenze na Google	210	251
Recenze na webu	10	10
Počet zaměstnanců	38	48
Umístění	Okraj města	Okraj města
Lokace	Nákupní zóna	Nákupní zóna

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace s L. Dolákem, 2023

Pro **externí benchmarking**, na základě konzultace s L. Dolákem, byla vybrána společnost **Auto Eder s. r. o.**, která sídlí v Karlových Varech a je též autorizovaným prodejcem a servisem vozů značky Toyota a Lexus (AutoEder, n.d.). Tato společnost je podle vedení organizace vnímána jako velký konkurent pro vybranou organizaci jako dealer vozů značky Toyota v Západních Čechách. Porovnání v různých aspektech společnosti Auto Eder s. r. o. a organizace Dolák s. r. o. znázorňuje následující tabulka.

Tab. 5: Porovnání organizace Auto Eder s. r. o. a Dolák s. r. o.

Organizace	Auto Eder s. r. o.	Dolák s. r. o.
Počet poboček	1	5
Počet prodávaných značek	2	1
Osídlení měst	1	5
Let na trhu	24	26
Recenzí Google	288	1 006

Zdroj: vlastní zpracování dle webu organizace Auto Eder, Toyota Dolák a google.cz, 2023

Organizace Dolák s. r. o. má celkem 5 poboček, které lze nalézt v Českých Budějovicích, Plzni, Příbrami, Táboře a Písku. Auto Eder s. r. o. se nachází jen v Karlových Varech. Auto Eder s. r. o. oproti Dolák s. r. o. nabízí na svém showroomu prodej i značky Lexus. Dolák s. r. o. je sice autorizovaný prodejce značky Lexus také, ale zaměřují se výhradně na Toyoty (L. Dolák, osobní komunikace, 17. 3. 2023). Pro srovnání propagace a komunikace organizací na sociálních sítích slouží následující tabulka, která zobrazuje komunikační kanály vybraných organizací a jejich aktivitu na nich.

Tab. 6: Auto Eder s. r. o. a Dolák s. r. o. aktivita na sociálních sítích

Organizace	Auto Eder s. r. o.	Dolák s. r. o.
Facebook	335 To se mi líbí	2 764 To se mi líbí
Instagram	309 sledujících	1 292 sledujících
LinkedIn	45 sledujících	51 sledujících
YouTube	2 odběratelé	308 odběratelů

Zdroj: vlastní zpracování dle uvedených sociálních sítích vybraných organizací (Auto Eder a Toyota Dolák), 2023

Obě vybrané organizace, v rámci externího benchmarkingu, využívají ke své propagaci a komunikaci sociální sítě. Lze se s nimi setkat na Facebooku, Instagramu, LinkedIn a YouTube. Toyota Dolák má více fanoušků nejen na Facebooku, LinkedIn, YouTube, ale také suverénně vede v počtu sledujících na svém Instagramu oproti společnosti Auto Eder. Na základě vlastního průzkumu autorky, je také Toyota Dolák aktivnější na svých sociálních sítích oproti společnosti Auto Eder.

4.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace – analýza mikrookolí podniku organizace Toyoty Dolák se zaměřuje na finanční analýzu organizace, analýzu zdrojů a konkurenční výhody a marketingovou analýzu (finance, zdroje, konkurenční výhoda a marketing).

4.3.1 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy zjišťuje organizace svoji výkonnost a finanční zdraví podniku. Každý podnik může též na základě jejích výsledků měnit své stanovené strategické cíle. U vybrané společnosti Dolák s. r. o. byla provedena horizontální a vertikální analýza a vyjádřeny základní poměrové ukazatele této analýzy. Analýza byla provedena na základě dostupných finančních a rozvahových výkazů, které autorka získala z interních materiálů organizace, tj. finančních výkazů v uvedených letech.

4.3.1.1 Horizontální a vertikální analýza

V rámci této části byla provedena horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv, která bývá vhodnou metodou pro zpracování finanční analýzy v podniku. Zjištěné údaje z provedené analýzy poskytují informace a přehled pro podnikový management. V rámci horizontální a vertikální analýzy se autorka zaměřila na tři po sobě jdoucí období, a to na rok 2019, 2020 a 2021, které bude porovnávat.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv vybrané organizace je z důvodu svého rozsahu přiložena v příloze A.

Roky 2019, 2020 a 2021 v rámci horizontální analýzy aktiv, jsou vždy korunově a procentně porovnány s rokem předcházejícím. V roce 2019 se oproti předchozímu roku změnila aktiva společnosti o 11 366 milionů Kč, což znamenalo 4,81 % přírůstek. V roce

2020 vzrostla o 30 884 milionů Kč, což znamenalo 11,39 % přírůstek. Největší přírůstek byl však zaznamenán v roce 2021, kdy celková aktiva vzrostla o 140 690 milionů Kč, což bylo o 46,57 % oproti roku 2020. Velký propad nastal v roce 2019 u dlouhodobého nehmotného majetku, kdy klesl o 100 % a v následujícím roce opět vzrostl. Zásoby v průběhu let dosahovaly kladných procentních přírůstků. Pohledávky v roce 2019 klesly o 15,48 %, v roce 2020 klesly o 28,78 % a až v roce 2021 vzrostly o 36,41 % oproti roku 2020. Peněžní prostředky se v průběhu let také razantně měnily. V roce 2019 klesly o 9,32 %, v roce 2020 poté vzrostly o 109,17 % a v roce 2021 vzrostly o 92,44 %.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv vybrané organizace je z důvodu svého rozsahu přiložena v příloze B.

Horizontální analýza pasiv je stejně jako horizontální analýza aktiv porovnávána vzájemně v průběhu let. Největší nárůst pasiv nastal v roce 2021, kdy hodnota pasiv vzrostla o 140 690 milionů Kč, oproti roku 2020, což znamenalo 46,57 % nárůst. V roce 2020 pasiva vzrostla o 11,39 % a v roce 2019 (oproti roku 2018 vzrostla o 4,81 %, což znamenalo celkový nárůst o 11 366 milionů Kč. Základní kapitál se v průběhu let 2019–2021 neměnil. Ážio a kapitálové fondy byly v roce 2019 a 2020 též beze změn, až v roce 2021 klesly o 2 500 milionů Kč. Rezervy se též neměnily. Dlouhodobé závazky klesly v roce 2019 o 13,47 %, v roce 2020 vzrostly o 3,93 % a v roce 2021 opět klesly 5 203 milionů Kč, což znamenalo 14,54 % pokles oproti roku 2020. Naopak krátkodobé závazky v průběhu období 2019-2021 rostly, nejprve o 28,28 %, poté o 14,25 % a poté skoro dvojnásobně oproti roku 2019 o 50,48 %, což vykazovalo hodnotu 124 208 milionů Kč.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv vybrané organizace je z důvodu svého rozsahu přiložena v příloze C.

Vertikální analýza aktiv ukázala, že největší část aktiv v letech 2019-2021 tvořily zásoby, které se v průběhu let dramaticky neměnily a dosahovaly hodnot kolem 40 %. Dále je zde dlouhodobý hmotný majetek, který se postupem let snižoval z 34,35 % v roce 2019 na 32,02 %, které vykazoval v roce 2021. Naopak peněžní prostředky v průběhu let rostly, kdy z hodnoty 3,59 % v roce 2019, 6,74 % v roce 2020 vzrostly do hodnoty 8,85 % v roce 2021.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv vybrané organizace je z důvodu svého rozsahu přiložena v příloze D.

Největší poměr vůči celkovým pasivům ve sledovaném období zaujmuly krátkodobé závazky, konkrétně to bylo v roce 2021 83,62 %, v roce 2020 81,45 % a v roce 2019 79,41 %. Další položkou byly dlouhodobé závazky, které se pohybovaly v roce 2019 na hodnotě 12,69 %, další rok 11,84 % a v roce 2021 klesly a dosahovaly nejnižší hodnoty 6,90 %. Základní kapitál se pohyboval v roce 2019 na hodnotě 2,63 %, další rok 2,36 % a následující rok 1,61 %.

4.3.1.2 Základní poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele napomáhají při zpracování finanční analýzy. Poměřují mezi sebou vybrané veličiny. Mezi základní finanční ukazatele, v rámci této práce, autorka zařadila ukazatele likvidity, rentability a zadluženosti. Ty pro organizaci Dolák s. r. o., na základě finančních výkazů, vyčíslila za období od roku 2017 do roku 2021, což je pět let.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity, sledují míru, v jaké je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Rozlišují se tři stupně: běžná, pohotová a okamžitá. Hodnoty vybrané organizace v rámci likvidity přehledně zobrazuje tabulka Ukazatele likvidity Dolák s. r. o. Pro porovnání jsou v tabulce hodnoty z roku 2018 a 2019 dle Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) České republiky z odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.

Tab. 7: Ukazatele likvidity Dolák s. r. o. v letech 2017-2021 (v %)

Likvidita	2017	2018	2019	2020	2021	Hodnoty dle MPO	
						2018	2019
Běžná	0,98	0,84	0,73	0,73	0,7	2,07	2,08
Pohotová	0,4	0,34	0,23	0,2	0,21	1,26	1,28
Okamžitá	0	0	0	0	0	0,17	0,17

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. a Ministerstva průmyslu a obchodu [MPO] v uvedených letech, 2023

Běžná likvidita organizace nabývala v letech 2017-2021 nižších hodnot. Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2017, s. 144) se doporučuje hodnota udržovat v rozmezí 1,5-2,5 a čím je hodnota vyšší, tím je riziko platební neschopnosti nižší. Hodnoty běžné likvidity organizace se v doporučeném rozmezí nepohybují. Dle MPO dosahovaly hodnoty v roce 2018 2,07 a v roce 2019 2,08. Hodnoty odvětví, které vykazuje MPO se v doporučeném rozmezí dle Taušl Procházkové a Jelínkové pohybují. Hodnoty organizace Dolák jsou výrazně odlišné oproti hodnotám dle MPO jak v roce 2018, tak i 2019. Pohotovostní likvidita organizace je v průběhu let v rozmezí 0,2-0,4. V letech 2019-2021 dosahovala podobných hodnot. Dle MPO se v roce 2018 a 2019 hodnoty příliš nelišily z 1,26 stouply poté na 1,28. Ve srovnání MPO s Dolák s. r. o. jsou hodnoty opět odlišné, kdy hodnoty dle MPO dosahují opět vyšších hodnot. Okamžitá likvidita je v průběhu let 0, neboť krátkodobý finanční majetek byl též nulový, v odvětví se dle MPO v roce 2018 a 2019 hodnoty nelišily, kdy dosahovaly hodnoty 0,17 v obou obdobích.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou častým nástrojem finanční analýzy. Jednoduše a jasně interpretované výsledky zobrazují výnosnost kapitálu, tj. schopnost podniku dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Následující tabulka zobrazuje ukazatele rentability **ROA** (rentabilita aktiv) a **ROE** (rentabilita vlastního kapitálu) organizace Dolák s. r. o. v letech 2017-2021. Pro porovnání jsou v tabulce také hodnoty za rok 2018 a 2019 dle MPO České republiky z odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.

Tab. 8: Ukazatele rentability Dolák s. r. o. v letech 2017-2021 (v %)

Ukazatele	2017	2018	2019	2020	2021	Hodnoty dle MPO	
						2018	2019
ROA – rentabilita aktiv	2,01	4,5	5,31	6,85	5,87	13,57	15,27
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	11,9	30,06	52,13	79,86	50,08	34,18	32,56

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. a MPO v uvedených letech, 2023

Rentabilita aktiv rostla v letech 2017–2020. Největší nárůst oproti předchozímu roku byl zaznamenán v roce 2018. V roce 2021 rentabilita aktiv klesla. Pro srovnání se hodnoty v roce 2018 dle MPO pohybovaly okolo 13,57, což je skoro trojnásobek toho, co zaznamenala organizace Dolák s. r. o. V roce 2019 se hodnota zvýšila jak u organizace, kde činila 5,31, ale také vzrostla hodnota v odvětví, kterou udává MPO 15,27. Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala viditelně vyšších hodnot než ROA. Podobně jako u ROA se stoupající tendence ROE propadla v roce 2020 a dosahovala tak nižších hodnot i než v roce 2019. V roce 2018 u organizace Dolák s. r. o. dosahovala nižší hodnoty, konkrétně 30,06 oproti MPO, kde dosahovala 34,18. V roce 2019 tomu bylo naopak. Hodnota 52,13, kterou vykázala organizace, byla výrazněji vyšší oproti hodnotě v odvětví, která byla dle MPO 32,56.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti, vyjadřují využití cizích zdrojů k financování v organizaci a schopnost organizace hradit své závazky. Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2017, s. 146) je doporučováno udržovat cizí a vlastní zdroje ve stejném poměru, popřípadě 40 % cizího proti vlastnímu kapitálu. Zadluženost podniku by měla být přiměřená k možnostem podniku. U ukazatele úrokového krytí se doporučuje dosahovat hodnoty 3, ukazatel by neměl rozhodně klesnout pod hodnotu 1 (Taušl Procházková & Jelínková, 2018). U ukazatele celkové zadluženosti platí, že čím méně, tím lépe. Ukazatele zadluženosti vybrané organizace vyobrazuje tabulka ukazatele zadluženosti, která je znázorněna za období 2017-2021 na základě finančních výkazů organizace.

Tab. 9: Ukazatele zadluženosti Dolák s. r. o. v letech 2017-2021

Ukazatele	2017	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	91,45 %	87,93 %	92,10 %	93,29 %	90,52 %
Ukazatel úrokového krytí	1,36	2,84	3,21	7,57	7,87

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. v uvedených letech, 2023

Celková zadluženost v organizaci je za všech pět období velmi vysoká. Za období 2017–2021 dosahovala nejnižší hodnoty v roce 2018, kdy činila 87,93 %, což znamená, že 87,93 % majetku podniku je zatíženo dluhy. Ve zbylých letech přesahovala hodnoty 90 %.

Nejvíce naopak činila v roce 2020, kdy její hodnota vyšplhala na 93,29 %. U ukazatele úrokového krytí je doporučováno dosahovat hodnoty 3, určitě by neměl klesnout pod hodnotu 1. Ve vybraném období se hodnoty pohybovaly v rozmezí 1,36 – 7,87. V průběhu let postupně rostly. Pod hodnotu 1 neklesly, ale kolem hodnoty 3 se zhruba pohybovaly pouze v roce 2018 a 2019.

4.3.2 Marketingová analýza

Při marketingové analýze se autorka zaměřila na **marketingový mix 4P**. V němž jsou představeny jeho čtyři složky: Produkt, Cena, Distribuce a Komunikace, vybrané organizace, kterou je Dolák s. r. o.

Produkt

Toyota Dolák s. r. o. nabízí svým zákazníkům širokou nabídku osobních, užitkových, elektrických či sportovních vozů značky Toyota. Nabízí nejen vozy nové, ale také skladové, předváděcí či ojeté vozy této značky. Mezi zákazníky spadají jak fyzické osoby, tak podniky. Dále také nabízejí kompletní servisní služby, neboť jsou autorizovaným servisem značky Toyota. (vzhledem k rozsahu práce budou jako produkt považovány pouze modely vozů) Vozy nebo také modely, lze rozdělit do čtyř kategorií:

- Osobní vozy – Aygo X, Yaris, Corolla Hatchback, Corolla Touring Sports, Corolla Sedan, Corolla Cross, Prius Plug-in, Camry, Yaris Cross, C-HR, RAV4, RAV4 Plug-in, Highlander, Land Cruiser, Hilux, Mirai
- Užitkové vozy – Proace, Proace Verso, Proace City, Proace City Verso
- Elektrické vozy – bZ4X
- Sportovní vozy – GR Yaris, GR Supra, GR86 (Toyota Dolák, n. d.b).

Cena

Snahou Toyoty Dolák je nabízet svým zákazníkům ceny za jejich produkty, příslušenství či služby takové, aby pro zákazníky byli zajímavé či lákavé, a zároveň pro organizaci znamenaly ekonomický zisk. Tržní ceny jsou ovlivňovány mnoha faktory, jako je například motorizace, typ převodovky, výbava, barevné provedení nebo doplňující pakety výbavy. Toyota Dolák má nejen na svých showroomech stojany s vytištěnými kompletními ceníky u konkrétních modelů, ale jsou také volně dostupné na jejich internetových stránkách. V rámci akčních nabídek na určité modely mohou zákazníci přilákat také zvýhodněné ceny modelů nebo konkrétního příslušenství. V rámci

propagačních akcí Toyoty, tj. Toyota víkendu jsou na modely udělané speciální akční nabídky, které jsou časově omezené. V rámci platebních podmínek lze zájemci mohou koupit vůz jak přímo za hotové, tak je také možnost financování v rámci úvěru či leasingu, které Toyota ve spolupráci s Toyota Financial Czech Services s. r. o. pro své klienty nabízí (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023). Vzhledem k celkovému počtu ceníků modelů a příslušenství a jejich rozsahu, nebudou v práci zveřejněny. Cenová úroveň vybrané organizace oproti konkurenci ve vybraném odvětví, je blíže specifikována v kapitole *Benchmarking*.

Distribuce

Distribuce služeb a produktů (modelů a příslušenství), které nabízí Toyota Dolák probíhá primárně v rámci jejich pěti poboček, nebo též showroomech, v České republice. Organizace má pokrytí v západních Čechách, kde má vybudované samostatné pobočky s kompletními kompetencemi prodeje a servisu vozů značky Toyota s vyškolenými pracovníky z oboru prodeje a servisu, kteří pravidelně podstupují potřebná školení v jejich oboru. Showroom lze nalézt v Plzni, Příbrami, Táboře, Písku a Českých Budějovicích. Dolák s. r. o. nabízí jak vozy skladové, tak také přesně na míru specifikované vozy, v rámci dostupných možností, podle objednávky svých klientů. Poskytuje vozy jak pro menší, tak i velmi rozsáhlé vozové parky svých klientů (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

Komunikace

Jednou z možností reklamy, kterou Toyota Dolák využívá je celorepubliková reklama zaměřená na značku Toyoty. Ve většině případech se jedná o televizní reklamu a reklamu v rádiu. Většinou zaměřenou na konkrétní model či nadcházející akci, která se koná v rámci České republiky. Akcí v rámci značky Toyota, je TOYOTA VÍKEND, který je pořádaný zhruba čtyřikrát do roka na showroomech dealerů Toyoty. Je zaměřený vždy buď na nový model nebo na určitý segment vozů. Dealeři nabízejí svým stálým či potenciálním zákazníkům příjemnou a přátelskou atmosféru celý víkend v automobilovém prostředí na jejich showroomech. Pro zákazníky jsou připravené akční nabídky modelů, občerstvení, testovací jízdy vozů, a to vše s proškoleným personálem a zaměstnanci poboček. Organizace Toyota Dolák se také zaměřila na svoji vlastní reklamu v rámci svých pěti poboček. Jednou z nich je výstava vozů na určitých, lidem volně dostupných, místech jako jsou sportovní akce, nákupní centra, výstavy, kulturní

akce a jiné. Jsou také hrdým dodavatelem jiných organizací, které využívají jejich vozy ke své činnosti. Mezi ně například patří Městská charita Plzeň, Oblastní charita Písek, ŠMT a. s., Bioptická Laboratoř s. r. o. a další. Organizace Dolák poskytuje také carsharing společnosti Decathlon, Roman Kreuziger Cycling Academy, městu Lipno nad Vltavou a dalším. Organizaci Dolák s. r. o., lze také najít na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Youtube a LinkedIn, kde přidávají novinky z Toyota světa a svoji tvorbu zaměřenou na svoji činnost z prostředí organizace (L. Dolák, osobní komunikace, 20.1.2023).

Mezi možnostmi komunikace se svými stálými či potencionálními zákazníky lze také zařadit webové stránky organizace, e-mail, telefon či videohovor, které byly využívány především při nepříznivé epidemiologické situaci (L. Dolák, osobní komunikace, 20.1. 2023). V rámci své propagace využívá organizace Dolák s. r. o., polepy svých demo vozů a svůj brand, který byl postupem času pozměněn, jen barevné provedení se zachovalo v průběhu let. Vývoj brandu organizace Dolák lze vidět na obrázku Vývoj brandu organizace Dolák s. r. o.

Obr. 10: Vývoj brandu Organizace Dolák s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování dle Toyota Dolák, 2022

Na základě vlastního krátkého šetření autorky bylo zjištěno, že současný brand organizace lidem z velké části nic o organizaci nenapovídá a lidé nevědí ke které organizaci jej přiřadit, protože autorka pro účely krátkého šetření odstranila odkaz na webovou stránku organizace, která je součástí brandu, neboť není typickým prvkem brandu u ostatních organizací.

Z dotázání 30 lidí, z čehož byla polovina mužů, aby nebylo krátké šetření ovlivněno bližším vztahem mužů k automobilům, autorka zjistila, že pouze 8 dotázaných vědělo, ke které organizaci jej přiřadit. Správně jej zařadilo 6 mužů a 2 ženy. Z toho správně odpověděli respondenti z toho důvodu, že jsou buď zákazníkem organizace anebo se s brandem setkali při průzkumu trhu automobilů, když kupovali automobil. Ostatních 9 mužů a 13 žen nevědělo, o kterou organizaci se jedná a pouze 3 zodpověděli, že by se mohlo jednat o automobilovou oblast. Výsledky šetření autorky přehledněji zobrazuje následující tabulka.

Tab. 10: Krátké šetření znalosti brandu organizace Dolák s. r. o. mezi lidmi

Pohlaví	Muži	Ženy
Počet respondentů	15	15
Správně	6	2
Špatně	9	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.3.3 Analýza zdrojů a konkurenční výhody

Analýza zdrojů a konkurenční výhody byla provedena pomocí metody **VRIO**, která analyzuje jednotlivé zdroje v podniku a jejich schopnost získání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům v odvětví. V rámci VRIO analýzy lze konkrétně vymezit zdroje **hmotné, nehmotné, finanční a lidské**. Provedenou analýzu lze vidět v tabulce VRIO analýza organizace Dolák s. r. o. a výčet hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů je zde:

- Jako hmotné zdroje v organizaci Dolák s. r. o. lze označit všechny budovy, pozemky, elektronická zařízení, stroje, servisní náčiní, náhradní díly, veškerý materiál a dopravní prostředky, které lze využívat při každodenním chodu všech pěti poboček. Hmotné zdroje jsou velmi identické s hmotnými zdroji konkurence na automobilovém trhu.
- Mezi nehmotné zdroje spadají historie značky, firemní kultura, webové stránky, názory zákazníků, vztahy s nimi, vztahy se školenými zaměstnanci, jejich odměňování, vztahy a kontakty mezi jejich dodavateli a partnery na trhu. Také lze zde zařadit know-how značky Toyota a jejich aplikace, které využívají i dealeri této značky. Zákaznická spokojenost a jejich věrnost značce je významným faktorem. Protože zákazník je v dané organizaci na prvním místě.

- Finančními zdroji organizace jsou označeny všechny vlastní a cizí zdroje, které ovlivňují finanční stabilitu a strukturu organizace. Vybraná organizace využívá také vlastní rezervy. Pohledávky a závazky má u svých dodavatelů, odběratelů též zákazníků, což jsou jak osoby fyzické, tak také právnické osoby.
- V lidských zdrojích organizace jsou zařazeni všichni zaměstnanci, kteří jsou jako ve většině podniků nedílnou součástí celku, neboť každý má svoji roli, pozici a funkci v podniku. Všichni zaměstnanci, kteří se nacházejí na pozicích, kdy jejich pracovní pozice umožňuje školení, je podstupují. Organizace si svých zaměstnanců velmi váží a za jejich pracovní výkony jim také nabízí širokou škálu různých firemních benefitů a odměn. Každá pobočka má své servisní a prodejní oddělení. V servisních zaměstnaneckých řadách lze nalézt přes přejímací techniky, mechaniky, diagnostiky, přejímací techniky škodných událostí, klempíře, obsluhu mycí linky až po samotného vedoucího servisu. Prodej lze dělit na dvě části, a to prodej nových a ojetých vozů. V řadách prodeje je od vedoucího prodeje nových vozů, také vedoucí prodeje ojetých vozů, prodejní poradci, disponentky prodeje, fleetoví specialisti, prodejci užitkových vozů a prodejci velkoodběratelům. V administrativě se nachází recepční, telefonistky, účetní, IT – specialista a zaměstnanci z marketingových řad. Ve vedení společnosti je manažer prodeje, servisní manažer, technický manažer, provozní ředitel společnosti a finanční ředitelka. Organizace Dolák s. r. o. v současné době ke dni 1.2.2023 na svých pěti pobočkách zaměstnává dohromady zhruba 150 zaměstnanců (Toyota Dolák, n. d.c).

Tab. 11: VRIO analýza organizace Dolák s. r. o.

HODNOTA (Value)	VZÁCNOST (Rareness)	NENAPODOBITELNOST (Inimitability)	ORGANIZOVANOST (Organization)	
ANO	NE			SOCIÁLNÍ SÍTĚ
ANO	NE			WEBOVÉ STRÁNKY
ANO	ANO	NE		ŠKOLENÍ ZAMĚŠTNANCI
ANO	ANO	NE		VYBAVENÍ
ANO	ANO	NE		ZAMĚŠTNANECKÉ BENEFITY
ANO	ANO	NE		POČET POBOČEK
ANO	ANO	NE		POČET ZAMĚŠTNANCŮ
ANO	ANO	ANO	ANO	HISTORIE ZNAČKY
ANO	ANO	ANO	ANO	FIREMNÍ KULTURA
ANO	ANO	ANO	ANO	KNOW-HOW ZNAČKY TOYOTA
ANO	ANO	ANO	ANO	TECHNOLOGIE ZNAČKY TOYOTA

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Na základě provedené VRIO analýzy, která jednoduše a přehledně zhodnocuje současnou situaci v organizaci, lze říct, že mezi **dlouhodobou konkurenční výhodou** organizace patří historie značky, firemní kultura, know-how a technologie značky Toyota, jakožto jejího dealera. Dočasnou konkurenční výhodou je počet školených zaměstnanců a jejich zaměstnanecké benefity, vybavení a počet poboček organizace. Mezi konkurenční paritu spadají sociální sítě a webové stránky. Organizace podle provedené analýzy nemá konkurenční nevýhodu.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza organizace Toyoty Dolák s. r. o. byla provedena pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Silné a slabé stránky byly zkoumány v interním prostředí. Příležitosti a hrozby pro organizaci v rámci makrookolí podniku. Na možné vnitřní a vnější faktory se zaměřila analýza mezoprostředí.

Tab. 12: SWOT analýza Toyoty Dolák s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice a věrnost zákazníků • Rodinná firma • 5 samostatných poboček • Šířka sortimentu • Spolehlivost • Dobré jméno značky • Hybridní systém • Počet zaměstnanců • Pravidelně školení zaměstnanci • Komplettnost služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na provoz poboček a na zaměstnance • Interní kapacita • Kapacita jednotlivých poboček • Brand organizace
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Carsharing • Elektromobilita • Inflace 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová emisní norma od roku 2025 • Hrozba přísných emisních norem od roku 2035 • Rostoucí úroková míra • Zdražování pohonných hmot

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Organizace Toyota Dolák s. r. o. má velké množství silných stránek, také není divu, protože značka Toyota, na kterou je organizace zaměřená, patří na českém automobilovém trhu k jedné z nejprodávanější. Vybraný podnik je česká rodinná firma, s dlouholetou tradicí na trhu, pěti samostatnými pobočkami v západních Čechách a s dlouholetými věrnými klienty. Je dealerem japonské značky, která je známá díky své kvalitě, spolehlivosti a hybridnímu systému u automobilů. Nabízí širokou nabídku

produktů a kompletní služby z automobilové oblasti. Nabízí kvalitní pracovní zázemí a pracovní rozvoj zhruba 150 zaměstnancům.

Mezi slabé stránky vybrané organizace patří především náklady spojené s provozem a správou pěti poboček a náklady na jejich zaměstnance. Dále si podnik uvědomuje svoji interní kapacitu, kterou nabízí, oproti poptávce, která přichází ze strany jejich stálých a potencionálních zákazníků na trhu, na kterém působí. Velikost poboček, pro bezproblémový chod, je také neadekvátní z pohledu potřebné kapacity. Mezi slabou stránku lze zařadit také brand organizace, které sice svoji podobu v průběhu let měnilo, ale současná podoba mnohým zákazníkům nic neříká.

Jednou z příležitostí pro Toyotu Dolák je, že mohou využít příležitosti a zaměřit se více na carsharing pro veřejnost, který začíná být v současné době vcelku známý, častější a mnohým lidem cenově dostupnější než koupě nového vozu. Elektromobilita vzroste na základě zákazu prodeje nových vozů se spalovacími motory, elektromobilitu také podpoří nově schválené normy, které přijdou v platnost od roku 2025 a poté od roku 2035. Toyota tedy ke svému současnému elektrickému a vodíkovému modelu, může nabídnout další modely, které budou splňovat požadované emisní normy. Dále sem lze zařadit míru inflace, která dle náměstka sekce měnové, v polovině letošního roku klesne a začne dosahovat jednociferných hodnot. V roce 2024 se následně přiblíží cíli ČNB, který je nastaven na 2 %.

Hrozby Toyoty Dolák se týkají především emisních norem u automobilů. Od roku 2025 a poté od roku 2035 mají nastat přísná pravidla pro prodej automobilů se spalovacím motorem. Jelikož Dolák prodává především vozy se spalovacím motorem, budou se muset podniknout určité kroky, nejen v rámci podniku, ale samotné značky, aby nadcházející normy splňovali. Další hrozbou je také politická a ekonomická situace nejen v České republice, ale i ve světě. Za nepříznivých podmínek dochází k růstu úrokové míry. Mezi hrozby lze zařadit také růst cen pohonných hmot, které rapidně vzrostly po konfliktu na Ukrajině.

4.4.1 TOWS strategie

Na základě provedené SWOT analýzy, která vypovídá, že silné stránky převažují nad slabými by se měla organizace zaměřit na ofenzivní strategii SO, ve které by využila svých silných stránek a příležitostí k potlačení naopak stránek slabých a možných hrozeb pro organizaci. Organizace Dolák s. r. o. by si měla udržet své spojení se značkou Toyota,

proškolený a kvalifikovaný personál a udržet chod samostatných pěti poboček, které zajišťují dealerství a následné servisní úkony pro danou značku v pěti městech. Prosperující pobočky a zaměstnanecká síla poté společně udrží další silné stránky podniku. V rámci příležitostí lze rozšířit své služby o v současné době na trhu známější carsharing, v rámci značky Toyota.

4.5 SPACE analýza

Pomocí SPACE analýzy lze zhodnotit výsledky jednotlivých provedených analýz a spojit tak analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Následně vytváří celek a možný návrh strategie podniku. Vnější a vnitřní prostředí vybrané organizace Dolák s. r. o. bylo analyzováno pomocí čtyř kritérií, kterými jsou **stabilita prostředí**, **přitažlivost odvětví** (vnější prostředí), **konkurenční výhoda** a **finanční síla** (vnitřní prostředí). V rámci vnějšího prostředí byla kritéria hodnocena od -1 do -6, kde nejlepší hodnotu vyjadřuje -1 a nejhorší -6. U vnitřního prostředí byla kritéria hodnocena od +1 do +6, kde +1 je nejhorší a +6 nejlepší hodnota. Po přiřazení hodnot byly hodnoty zprůměrovány klasickým aritmetickým průměrem. Výsledky byly zaneseny na příslušné osy kartézské soustavy. Poté byly hodnoty spojeny a vyznačen výsledný příslušný kvadrant. Pro získání směru vektoru, následném zjištění pozicí a určení strategie organizace Dolák s. r. o., byly sečteny hodnoty KV a PO (nanesené na ose x) a SP a FS (nanesené na ose y).

Kritéria vnějšího prostředí:

- **Stabilita prostředí (SP)** – míra inflace, výše úrokových sazeb, cena pohonných hmot, stávající konkurence, síla poptávky
- **Přitažlivost odvětví (PO)** – značka, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů

Kritéria vnitřního prostředí:

- **Konkurenční výhoda (KV)** – postavení na trhu, zázemí organizace, rodinná firma, širší sortimentu, využití hybridního systému, věrnost zákazníků
- **Finanční síla (FS)** – výsledky finanční analýzy, likvidita organizace

Tab. 13: SPACE analýza Dolák s. r. o.

Stabilita prostředí (SP)	Přitažlivost odvětví (PO)
<ul style="list-style-type: none"> • míra inflace: -4 • výše úrokových sazeb: -4 • cena pohonných hmot: -3 • stávající konkurence: -3 • síla poptávky: -3 	<ul style="list-style-type: none"> • značka: +5 • vyjednávací síla odběratelů: +2 • vyjednávací síla dodavatelů: +3
Průměrná hodnota (SP): -3,4	Průměrná hodnota (PO): +3,33
Konkurenční výhoda (KV)	Finanční síla (FS)
<ul style="list-style-type: none"> • postavení na trhu: -2 • zázemí organizace: -3 • doba působení na trhu: -2 • šíře sortimentu: -3 • využití technologií aut: -3 • věrnost zákazníků: -2 	<ul style="list-style-type: none"> • výsledky finanční analýzy: +4 • rentabilita: +4 • zisk: +4
Průměrná hodnota (KV): -2,5	Průměrná hodnota (FS): +4

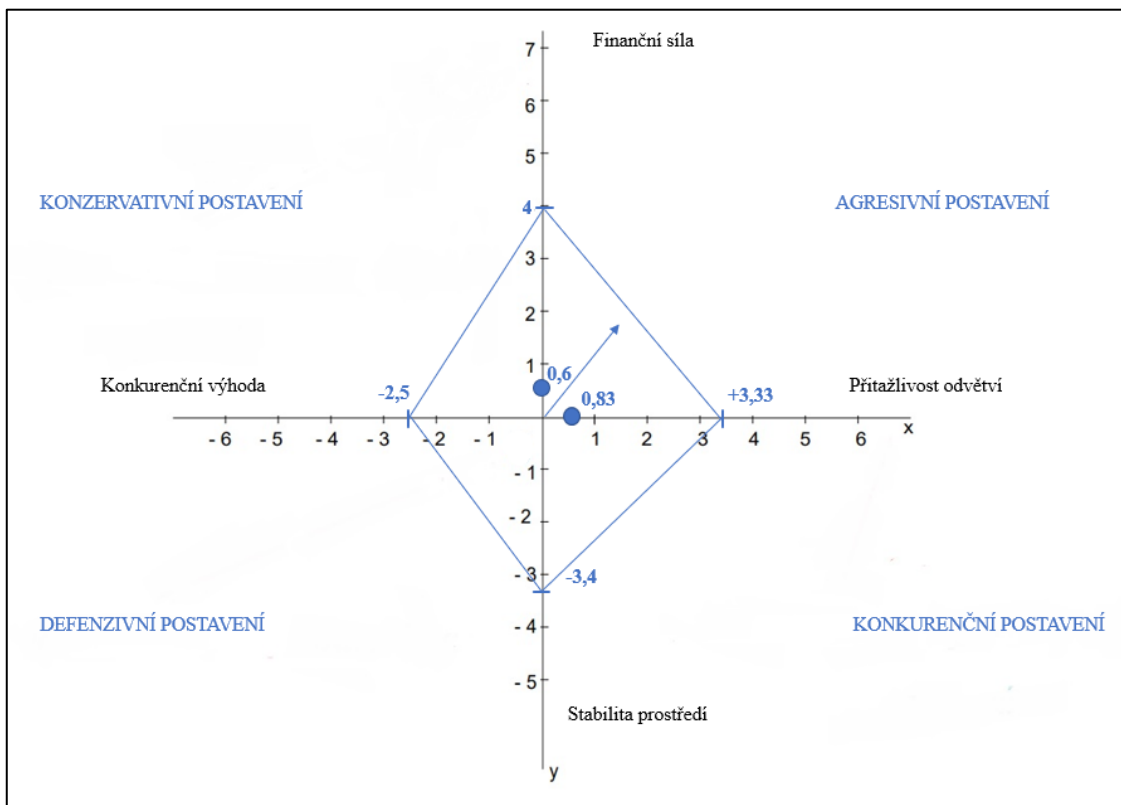
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Směr vektoru:

- Osa X: $-2,5 (KV) + 3,33 (PO) = 0,83$
- Osa Y: $-3,4 (SP) + 4 (FS) = 0,6$

Zanesené příslušné hodnoty a směr vektoru je graficky zobrazen na obrázku SPACE matice Dolák s. r. o.

Obr. 11: SPACE matice Dolák s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Po zanesení vypočítaných hodnot do kartézské soustavy souřadnic lze konstatovat, že největší plocha modrého čtyřúhelníku se nachází v prvním kvadrantu. Ten vyjadřuje agresivní postavení organizace. Značná část se také nachází ve čtvrtém kvadrantu, který značí konkurenční postavení organizace. Velmi podobná část čtyřúhelníku se nachází ve druhém kvadrantu, tj. konzervativní postavení organizace, a ve třetím, tj. defenzivní postavení organizace. Směr vektoru je též zobrazen v kartézské soustavě. Je v prvním kvadrantu a nachází se relativně blízko od počátku.

Na základě provedené SPACE analýzy lze vyvodit závěr, že organizace Dolák s. r. o. se nachází v relativně stabilním a atraktivním odvětví. Má zde i konkurenční výhodu, oproti ostatním. To samé potvrzuje také výsledek dříve popsané TOWS strategie, která vypovídá, že silné stránky organizace převažují nad těmi slabými a že by organizace měla využít silných stránek a příležitostí k potlačení naopak stránek slabých a hrozeb pro organizaci.

5 Možná doporučení pro organizaci

Organizace Dolák s. r. o. je česká rodinná firma s dlouholetou tradicí. Je autorizovaným prodejcem a servisem vozů značky Toyota, která má v současné době velmi dobré postavení a jméno na automobilovém trhu. Toyota je největším výrobcem vozů na světě a co se týká spolehlivosti vozů, je též na předních příčkách. Z toho plynou pro dealera této značky, jako je Dolák s. r. o., samé přínosy. Ve vybraném podniku převažují silné stránky oproti těm slabším. Příležitosti, které ji nabízí trh by měla organizace jistě využít. Hrozby, které na trhu mohou nastat a podnik ohrozit, podnik aktivně neovlivní, neboť se týkají především vývoje na finančním trhu. Proto organizace musí nejen dále rozvíjet své silné stránky, ale také je upevňovat ve svém vlastním zájmu, aby si udržela dobré postavení na trhu, na kterém se pohybuje.

5.1 Udržování silných stránek

Na základě výsledku provedené SWOT analýzy by se měla organizace primárně zaměřovat na udržení a posílení svých silných stránek. Vybraná organizace, která je rodinná firma, by si měla **udržet chod svých současných poboček**, které poskytují širokou nabídku kompletních služeb, co se týká oblasti prodeje a servisu, v západních Čechách. Zajištění chodu všech poboček je z finančního hlediska velmi nákladné, proto je potřeba co nejméně plýtvat různými zdroji v rámci poboček. Ať už z hlediska energií, pohonných hmot nebo materiálu. Udržet si, a i nadále **rozvíjet** své školené **zaměstnance**, kteří tvoří velkou část firmy a jsou nedílnou součástí celého chodu. A právě díky nim si udržuje organizace dlouholetou tradici na automobilovém trhu a své věrné zákazníky. Zaměstnanci musejí vědět co se ve firmě děje, jaké jsou plány do budoucna a být o veškerých změnách včas a detailně informováni. Time management v podniku je také velmi důležitý kvůli provázanosti činností různých zaměstnanců nejen na servise, ale také v rámci prodeje a jejich vzájemné kooperace. Informovanost, slušnost a vytrvalost zaměstnanců na vybraných pozicích působí na zákazníky nejen profesionálně, ale také upevňuje jejich přesvědčení, že si vybrali na trhu vybrané značky toho správného dealera. A organizace by měla **věřit** i nadále **ve značku Toyota**, která je jednou z nejprodávanějších a velmi známou na automobilovém trhu po celém světě. Díky níž jsou spojováni se spolehlivými a kvalitními vozy s hybridním systémem na automobilovém trhu. Zajímat se tedy o to, co značka Toyota do budoucna plánuje na

automobilovém trhu, na co se hodlá zaměřit a jaké podmínky nastolí v rámci vybrané značky pro její dealery, je pro organizaci velmi zásadní.

5.2 Navýšení kapacity poboček a interní kapacity organizace

Mezi slabé stránky vybrané organizace patří momentálně také interní kapacita a kapacita poboček organizace. Interní kapacita organizace, kterou organizace nabízí, je v současné době nedostačující oproti poptávce, která přichází ze strany stálých a potencionálních zákazníků na automobilovém trhu dané značky.

Rozložení a vytíženost poboček

Pobočky organizace Dolák s. r. o., které jsou rozloženy v rámci měst Plzeň, Příbram, České Budějovice, Písek a Tábor, mají každá odlišnou poptávku po službách, které nabízejí. Velký podíl na tom má jistě také umístění pobočky v daném městě, neboť na základě faktorů jako je počet obyvatel, hustota osídlení města či průměrný plat obyvatel v daném městě, se odvíjí poptávka po nových vozech a následných servisních službách. To potvrzují také přehledy za rok 2022, které autorka uvedla v této práci v rámci interního benchmarkingu, v počtu srovnání předaných vozů a zpracovaných servisních zakázek na pobočce v Plzni a Českých Budějovicích. Kdy v roce 2022 v Plzni předali celkem 678 ks nových aut a v Českých Budějovicích 403 ks. Plzeňský servis zpracoval za rok 2022 celkem 8 384 ks servisních zakázek a v Českých Budějovicích 6 323 ks za uvedený rok. Velikost poboček, otevírací doba, celkový počet zaměstnanců, počet zaměstnanců na servise a prodeji se u poboček organizace Dolák s. r. o. liší. Méně vytížené jsou pobočky v Táboře a Příbrami, které stejně jako ostatní pobočky mají otevřeno od pondělí do pátku, ale také v sobotu. V sobotu mají ale oproti ostatním pobočkám, které mají otevřeno od 8 do 12 hodin, otevřeno o hodinu méně a to od 9 do 12 hodin.

Plánovaná opatření organizace

Organizace Dolák s. r. o. realizuje v rámci svých cílů otevření nové pobočky pro servis užitkových vozů v Českých Budějovicích (oficiální otevření dne 3.4.2023) a dále také menší pobočku, primárně zaměřenou na servis vozů značky Toyota v Klatovech. Ta by měla převzít část zákazníků z pobočky v Plzni. Zákazníci z blízkého okolí Klatov, by měli využít nabídky servisních služeb právě tam, a odlehčit tak plzeňské pobočce (L. Dolák, osobní komunikace, 20. 1. 2023).

Možnost řešení problému na základě doporučení autorky

Pokud by otevření dvou nových poboček, nepomohlo ke snížení tlaku na vybrané pobočky a k regulaci poptávky, která je momentálně vyvíjena, autorka by doporučila organizaci upravit otevírací dobu prodeje a servisu poboček. Primárně by se jednalo o pobočky, kterých se týká problém s přeplněnou kapacitou prodeje nových vozů a následně jejich servisu.

Prodloužení pracovní doby ze sobotních 4 hodin, na standardních 8 hodin by umožnilo zpracovat jednou takový počet zakázek v daný den, které by se na celkovém počtu zpracovaných zakázek značně promítly. Tudíž by některé zakázky ubyly z týdne, kde se momentálně zpracovávají, a ještě by se jistě umožnilo zpracovat část zakázek v rámci současné kapacity navíc. Vše by také samozřejmě záviselo na správném a vhodném time managementu servisu a prodeje, správné návaznosti činností, spolupráci a informovanosti mezi prodejem a servisem.

Dále je zde také nutné podotknout, že servis se potýká se sezónním vlivem poptávky, zejména v měsíci říjnu a březnu, kdy velká část majitelů svých Toyot přezouvá své vozy na zimní nebo letní pneumatiky. Proto by se prodloužení sobotní pracovní doby mohlo zvážit alespoň v těchto měsících, kdy by se rozložila servisní práce, a navíc by dopomohla vyhovět požadavkům na přezutí pneumatik velké většině zákazníků v požadovanou dobu.

Interní kapacita

Co se týká interní kapacity zaměstnanců, ta musí být taková, aby byl zajištěn bezproblémový chod každé pobočky a aby prodané vozy z oddělení prodeje byl servis schopen zpracovat a následně poté v průběhu let také servisovat. Kapacita pobočky je dána nejen svojí rozlohou showroomu, ale také servisní dílny.

5.3 Úprava současného brandu

Na základě provedeného krátkého šetření autorky, které bylo představeno v této bakalářské práci (v rámci Marketingového mixu (4P)), se po výsledcích šetření, znalosti brandu vybrané organizace, autorka rozhodla pro vlastní návrh brandu pro organizaci Dolák s. r. o.

Návrh úpravy brandu

V brandu společnosti by měl být zakomponován znak Toyota, aby bylo na první pohled jasné, že se jedná o organizaci zaměřenou na automobilový trh a dealera vozů značky

Toyota. Jelikož se nejedná o multibrandovou organizaci, znak Toyoty by byl na místě. Dále by autorka doporučila odstranit z brandu přímý odkaz na webové stránky, který nepůsobí, ve srovnání s ostatními dealery vozů na automobilovém trhu, stejně. Vyjímá se ve srovnání s konkurencí, záleží, jestli ovšem v dobrém světle. V poslední řadě doplnit do brandu jednoduchý název organizace, aby bylo na první pohled jasné, že brand patří konkrétně organizaci TOYOTA Dolák s. r. o. Autorka své návrhy zpracovala a výsledný návrh zobrazuje obrázek Návrh autorky na úpravu brandu organizace.

Obr. 12: Návrh autorky na úpravu brandu organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Zpětná vazba organizace Dolák s. r. o. na návrh autorky

Po představení autorkou navrženého brandu byla poptána zpětná vazba přímo ve vybrané organizaci. Podle vyjádření L. Doláka, vedoucího prodeje a vedoucího pobočky vybrané organizace v Plzni, se návrh na první pohled zamlouval. Zaujalo jej především zakomponování loga značky Toyota do názvu organizace.

Hrubé náklady na změnu brandu

Vyčíslení změny brandu pro vybranou organizaci závisí na mnoha faktorech, jako je rozsah změny, počet revizí, hodinová sazba, která je účtována za práci grafika, náročnost úprav, použité technologie a další faktory. Jistě záleží také na preferencích, náročnosti a požadavcích klienta a účelu, co má brand splňovat. Některé změny mohou být snadněji proveditelné a zaberou méně času, jiné zase naopak. Což také velmi ovlivní celkovou částku. Proto bez předběžné cenové nabídky na přesné požadavky úprav od konkrétní grafické společnosti, která se tímto zabývá, lze pouze vymežit hrubý finanční odhad, ve kterém se může úprava brandu přibližně pohybovat.

Na základě vlastního průzkumu autorky na webu, se **hodinová sazba grafika** pohybuje okolo **500 – 1 200 Kč/hod**. Zkušení grafici, kteří mají dlouholeté zkušenosti ve svém oboru a jsou především osloveni na spolupráci s organizacemi, které jsou více známé na trhu, mají tu nejvyšší hodinovou sazbu. Podle preferencí organizace (zákazníka), jejich požadavků a potřebám využití brandu pro marketingové účely, se podle náročnosti projektu **cena tvorby brandu** pohybuje od **3 000-20 000 Kč** (Nasswetter, 2023). Shrnutí celkové práce na tvorbě nového brandu se může zhruba pohybovat kolem **15 hodin** zkušeného grafika (Wolfway, n. d.).

Ceny logomanuálu/průvodce brandu, který zajišťuje jednotnost firemních materiálů a grafických výstupů firmy, neboť obsahuje minimální a maximální velikost brandu, různé tvarové a barevné varianty, zakázané manipulace a jiné, se pohybují **od 10 000 Kč** (Bajola, n. d.). Práce grafika, které souvisejí s tvorbou logomanuálu lze odhadnout zhruba na **8 hodin** práce (Wolfway, n. d.). Hrubé náklady, které jsou spojené s tvorbou brandu a logomanuálu, jejich hodinové vyčíslení, jakožto práce grafika a jeho hodinová sazba, přehledně zobrazuje následující tabulka.

Tab. 14: Hrubé náklady na tvorbu brandu a logomanuálu

Činnost	Počet hodin	Sazba grafika (v Kč/h)	CELKEM (v Kč)
Tvorba brandu	15	1 200	18 000
Tvorba logomanuálu	8	1 200	9 600
CELKEM	23	1 200	27 600

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Při hodinové sazbě grafika 1 200 Kč/hod a celkově potřebných 15 hodin na tvorbu brandu a 8 hodin na logomanuál, kdy je to dohromady 23 hodin práce grafika, hrubé náklady činí celkem **27 600 Kč**. Jelikož jsou ceny orientační a mohou se u grafických společností lišit, je třeba počítat s cenovou rezervou.

Hrubé náklady na změnu propagačních materiálů následkem změny brandu

Po vytvoření nového brandu, či jeho úpravě, která změnila podobu celého brandu organizace, je jistě nutné jej také zavést v organizaci v rámci marketingu a nahradit tak starý brand tím novým. Ať už se jedná, u organizace Dolák s. r. o., o změnu na webu či sociálních sítích organizace, změnu vizitek zaměstnanců, propagačních materiálů,

reklamních bannerů, firemního oblečení, polepů na demo vozech a půjčovnách, které vlastní každá pobočka.

Některé změny se dají zrealizovat během pár dní, jiné ovšem nejen, že potrvají déle, ale budou také finančně nákladnější. Změna brandu na sociálních sítích a webu organizace bude prakticky bez dalších nákladů, neboť dle L. Doláka (2023) firemní IT specialisté a marketingové oddělení spravují web organizace bez pomoci jiných externích specialistů. Změna brandu na vizitkách, propagačních materiálech a reklamních bannerech si vyžádá práci grafika, který změní brand dle logomanuálu. Firemní oblečení je jednotné, liší se pouze stříhem a velikostmi mezi zaměstnanci. Brand organizace je na oblečení též umístěn pro reklamní účely, ale v poměrně malém rozsahu. Proto by se autorka přikláběla k variantě, nové logo na zaměstnanecké oblečení zařadit až při vyžádané změně firemního oblečení, které se mění dle L. Doláka zhruba každé 2 roky. A v poslední řadě polepy na demo vozy a půjčovny, které na sobě mají též brand organizace pro reklamní účely. Jelikož sloupání polepů se starým brandem by bylo časově náročné, autorka by doporučovala se přiklonit k té variantě, že novými polepy, které upraví grafik podle nového brandu, se budou polepovat vozy, které přijedou na pobočky až po úpravách polepů. Protože demo vozy a půjčovny se podle L. Doláka (2023) na pobočkách zdržují maximálně 5 až 6 měsíců. Hrubé náklady na změnu propagačních materiálů, které dle autorky nastanou, vlivem změny brandu stručně shrnuje následující tabulka.

Tab. 15: Hrubé náklady na změnu propagačních materiálů dle autorky

Položka	Práce	Počet hodin	Hodinová sazba	Za položku celkem	Zajištěno
Brand na sociálních sítích a webu	úprava IT specialistou/ marketingovým oddělením	5	×	×	interně
Reklamní bannery	úprava grafikem	5	1 200 Kč	6 000 Kč	externě
Vizitky	úprava grafikem	7	1 200 Kč	8 400 Kč	externě
Propagační materiály	úprava grafikem	6	1 200 Kč	7 200 Kč	externě
Polepy vozů	úprava grafikem	8	1 200 Kč	9 600 Kč	externě
CELKEM NÁKLADY	×	×	×	31 200 Kč	×

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkové náklady, na změnu propagačních materiálů následkem změny brandu, se dle autorky vyšplhaly na 31 200 Kč. Autorka nebrala v potaz následný tisk materiálů, vizitek atd., neboť je tak činěno i bez nového brandu a náklady tedy neplynou ze změny brandu. Zaměstnanecké oblečení by při své změně též potřebovalo pouze změnu brandu, tudíž grafickou úpravu návrhu oblečení.

Celkové hrubé náklady pro organizaci Dolák s. r. o. při změně brandu

Podle hrubých odhadů autorky, celkové prozatímní náklady na změnu brandu organizace a náklady s brandem související činí **58 800 Kč**, z toho je 27 600 Kč na tvorbu brandu a jeho logomanuál a 31 200 Kč na následnou změnu propagačních materiálů. Cena je opět pouze orientační a je potřeba počítat s finanční rezervou. Dle autorky se investice pro organizaci Dolák, při takovýchto nákladech vyplatí, neboť věří, že nový brand organizace, se dostane do povědomí více zákazníků než současný brand a organizace s ním bude mnohem snadněji spojitelnější.

5.4 Úprava stanovené vize organizace

Při tvorbě vize podniku je nutné splňovat určité požadavky, na její znění. Organizace Dolák s. r. o. svoji vizi měnila v průběhu let. V současné době zní podle L. Doláka (2023) takto: „*Zůstat mezi nejlepšími dealery vozů na trhu, udržet si své postavení a náskok a expandovat do více regionů v ČR.*“

Vize je definována srozumitelně a přesně, až na její časové ukotvení. Které na rozdíl od mise, vize musí mít jasně dané. Proto autorka navrhuje jej upravit o časové ohraničení a tím dát jasně najevo, do kdy má být vize organizace splněna. Časově jej ohraničit například takto: „*Zůstat **dlouhodobě** mezi nejlepšími dealery vozů na trhu, udržet si své postavení a náskok a expandovat do více regionů v ČR **do roku 2030.***“

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat strategickou analýzu vybrané organizace a zhodnotit její výsledky. Cíl byl splněn na základě teoretického rámce a následné praktické části, kde byla strategická analýza zpracována na vybrané organizaci, kterou pro účely této práce byla zvolena organizace TOYOTA Dolák s. r. o. – autorizovaný prodejce a servis vozů značky Toyota. Na základě provedené strategické analýzy bylo dále cílem ji zhodnotit a navrhnout možná opatření či doporučení pro vybranou organizaci, která by se podle zjištěných výsledků a informací dala provést. Možná doporučení a opatření byla stanovena v poslední kapitole této práce. Podle Taušl Procházkové (2017, s. 167) má strategická analýza za úkol identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, které mohou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a praktické. V první části v rámci teoretického rámce jsou vysvětleny pojmy, týkající se problematiky jako je strategické řízení podniku, a další s ním související jako jsou mise, vize, strategické cíle a samotná strategie. Ve druhé části je popsána strategická analýza jako celek. Ta obsahuje jednotlivé analýzy prostředí podniku. Analýza vnějšího prostředí zahrnující – analýzu makrookolí, mezookolí a benchmarking, a analýzu vnitřních zdrojů a schopností – finanční analýza, analýza zdrojů a konkurenční výhody a marketingová analýza. Na závěr teoretické části této bakalářské práce jsou zde vymezeny a blíže specifikovány analýzy SWOT a SPACE.

Na úvod praktické části je v samostatné kapitole představena vybraná organizace Dolák s. r. o. Součástí představení je vymezena mise, vize, hodnoty a strategické cíle organizace. Poté byly aplikovány jednotlivé analýzy. V rámci analýzy mikroprostředí byla použita analýza PEST, která vymezuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mají vliv na vybranou organizaci v automobilovém odvětví, ve kterém působí. V rámci mezoprostředí byla použita analýza Porterova modelu 5 sil, která vymezuje stávající konkurenci, možnosti substitutů, nové konkurence a vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů. V rámci analýzy vnitřních zdrojů a schopností organizace Dolák s. r. o. byla použita finanční analýza, analýza zdrojů a konkurenční výhody a marketingová analýza. Na závěr praktické části je SWOT analýza, která představuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby v odvětví. Výsledky této analýzy vymezují v TOWS matici strategii, která je pro organizaci nejlepší. Poslední částí je SPACE matice, která analyzuje

konkurenční výhodu, stabilitu prostředí, přitažlivost odvětví a finanční sílu Toyoty Dolák. Jejím výsledkem je postavení a nasměrování strategie organizace v odvětví.

Závěrečná část praktické části této bakalářské práce jsou návrhy opatření a doporučení pro organizaci, která jsou vyvozena na základě kombinace výsledků analýz a získaných informací. Týkají se především posilování silných stránek organizace, úpravy současného brandu společnosti, interní kapacity organizace a závěrem také časového ohraničení stanovené vize organizace.

Seznam použitých zdrojů

- Auta (2023). *Nejprodávanejší vozy v ČR za rok 2022*. Dostupné 27.2.2023 z <https://www.auta.cz/clanek/nejprodavanejsi-vozy-v-cr-za-rok-2022/>
- AutoEder (n.d.). *Kontakt*. Dostupné 17.3.2023 z <https://www.autoeder.cz/kontakt/>
- Autohled (2023). *Srovnání Škoda Kamiq 1,5 TSI vs Hyundai Kona 1.6 T-GDI vs Volkswagen Tiguan 1.5 TSI vs Toyota Yaris Cross 1.5 Dynamic force*. Dostupné 12.2.2023 z <https://www.autohled.cz/porovnavac?cars=skoda-kamiq-15-tsi-110-kw-5729&cars=hyundai-kona-1-6-t-gdi-145kw-7271&cars=volkswagen-tiguan&cars=toyota-yaris-cross>
- Autoklient (2022). *Nejlepším prodejcem Toyoty v Česku je Dolák*. Dostupné 6. 3. 2023 z <https://www.autosystem.cz/novinky/nejlepsim-prodejcem-toyoty-v-cesku-je-dolak-2964>
- Bajola (n. d.). *Logomanuál*. Dostupné 28. 3. 2023 z <http://www.bajola.cz/sluzby/jednotny-vizualni-styl/logomanual/>
- Barney. J. B., & Hesterly, W. S. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Pearson.
- Bergmann, P. (2022). *Elektromobily mají vynikající budoucnost. Do roku 2035 vystrnadí spalovány*. elektrickevozy.cz. <https://elektrickevozy.cz/clanky/elektromobily-maji-vynikajici-budoucnost-do-roku-2035-vystrnadi-spalovaky>
- Buchta, K., & Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. (3.vyd.). C. H. Beck.
- Česká bankovní asociace (2023). *ČBA Hypomonitor leden 2023: Úroková sazba klesla na 5,93 %*. Dostupné 2. 3. 2023 z <https://cbaonline.cz/cba-hypomonitor-leden-2023>
- Česká národní banka [ČNB] (2023). *Inflace v lednu 2023 v souladu s prognózou*. Dostupné 20. 2. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-lednu-2023-v-souladu-s-prognozou/>
- Česká tisková kancelář [ČTK] (2021). *Toyota v Kolíně od pondělí kvůli nedostatku čipů opět zastaví výrobu*. Dostupné 27.2.2023 z https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/auto/toyota-kolin-cipy-preruseni-vyroby_2109101238_cen

Česká tisková kancelář [ČTK] (2023a). *EP definitivně schválil nulové emise pro nová auta od roku 2035*. Dostupné 27.2.2023 z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/ep-definitivne-schvalil-nulove-emise-pro-nova-auta-od-roku-2035/2325545>

Česká tisková kancelář [ČTK] (2023b). *Prodej nových osobních aut v EU loni klesl o 4,6 procenta, v Česku více*. Dostupné 27.2.2023 z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prodej-novych-osobnich-aut-v-eu-loni-klesl-o-4-6-procenta-v-cesku-vice/2312899>

Český statistický úřad [ČSÚ] (2022a). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 31.1.2023 z https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad [ČSÚ] (2022b). *Ceny pohonných hmot v roce 2022*. Dostupné 1.2.2023 z <https://www.czso.cz/csu/xj/ceny-pohonných-hmot-v-roce-2022>

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. C. H. Beck.

Deník.cz (2022). *Konec spalovacích motorů: EU se shodla na omezení prodeje od roku 2035*. Dostupné 4.2.2023 z <https://www.denik.cz/cesko-a-eu/evropska-unie-auta-spalovaci-motory-20221027.html>

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing.

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

Global.Toyota (n.d.). *Filozofie Toyoty*. Dostupné 13.2.2023 z https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/philosophy/?padid=ag478_from_header_menu

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Computer Press.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2. vyd.). BizBooks.

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

Harnish, V. (2021). *Scaling Up*. Scale Up Institut.

- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Kofola (n.d.a). *Mise a vize*. Dostupné 14. 9. 2022 z <http://firma.kofola.cz/obsah/mise>
- Kofola (n.d.b). *Naše DNA*. Dostupné 14. 9. 2022 z <https://www.kofola.cz/cs/nase-dna>
- Komárek, L. (2023). *Inflace v lednu 2023 v souladu s prognózou*. cnb. <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-lednu-2023-v-souladu-s-prognozou/>
- Koppová, R. (2019). *Mise a vize jako základ podnikání*. radanakoppova. <https://www.radanakoppova.cz/1/mise-a-vize/>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Grada Publishing.
- Kotler, P., Keller, L. K. (2013). *Marketing management* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Lidovky.cz (2019). *Toyota poskytne bezplatný přístup k patentům pro hybridní vozy*. Dostupné 3.2.2023 z https://www.lidovky.cz/byznys/toyota-poskytne-bezplatny-pristup-k-patentum-pro-hybridni-vozy.A190403_115002_in-auto_vag
- LIKO-S (n. d.). *Firemní filozofie v sedmi bodech*. Dostupné 14. 9. 2022 z <https://www.liko-s.cz/cs/kdo-jsme>
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada Publishing.
- Malík, V. (2021). *Jaké jsou základní hodnoty vaší firmy?* ppcprofits. <https://www.ppcprofits.cz/blog/jake-jsou-zakladni-hodnoty-vasi-firmy>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.
- Managementmania (2015a). *PESTLE analýza*. Dostupné 2. 10. 2022 z <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- Managementmania (2015b). *Benchmarking*. Dostupné 3.10.2022 z <https://managementmania.com/cs/benchmarking>
- Managementmania (2016c). *Ukazatele aktivity (Activity Ratios)*. Dostupné 5.1.2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>
- Managementmania (2016d). *Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios)*. Dostupné 5.1.2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity>

- Managementmania (2016e). *Ukazatele rentability (Profitability Ratios)*. Dostupné 5.1.2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>
- Managementmania (2018f). *Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios)*. Dostupné 5.1.2023 z <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>
- Managementmania (2018g). *SPACE analýza (SPACE Analysis)*. Dostupné 3. 10. 2022 z <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- Managementmania (2020h). *SWOT analýza*. Dostupné 2. 10. 2022 z <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu [MPO] (2020). *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019*. Dostupné 22. 3 2023 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
- Mokříš, J. (2022). *Elektromobily a jejich budoucnost*. portalridice. <https://www.portalridice.cz/clanek/budoucnost-elektromobility-a-elektromobilu>
- Nasswetr, M. (2023). *Kolik stojí tvorba loga v roce 2023*. webfusion. <https://webfusion.cz/kolik-stoji-tvorba-loga-v-roce-2023/>
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). *BENCHMARKING MÝTY A SKUTEČNOST Model efektivního učení se a zlepšování*. Management Press.
- Němec, R. (2005). *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. robertnemec. <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Sedláček, J., (2008). *Finanční analýza podniku*. Computer Press.
- Slideegg. (n. d.) *Innovative VRIO Analysis PowerPoint Template Designs*. Dostupné 15. 10. 2022 z <https://www.slideegg.com/vrio-analysis-56204>
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

- Toyota (n. d.a). *Toyota bZ4X*. Dostupné 6.2.2023 z <https://www.toyota.cz/nova-auta/bz4x>
- Toyota (n. d.b). *Online služby MyT*. Dostupné 1.2.2023 z <https://www.toyota.cz/majitele/myt-online-sluzby/myt>
- Toyota (n. d.c). *Apple CarPlay a Android Auto*. Dostupné 1.2.2023 z <https://www.toyota.cz/objevte-toyotu/multimedia/apple-carplay-a-android-auto>
- Toyota (n. d.d). *Autorizovaná síť Toyota*. Dostupné 2.2.2023 z <https://dealer.toyota.cz/>
- Toyota Dolák (2022). *O nás*. LinkedIn. Dostupné 17.12.2022 z <https://cz.linkedin.com/company/toyota-dol%C3%A1k>
- Toyota Dolák (n. d.a). *O nás-o firmě*. Dostupné 17. 12. 2022 z <https://www.toyotadolak.eu/cs/o-nas/o-firme>
- Toyota Dolák. (n. d.b). *Modely*. Dostupné 1. 2. 2022 z <https://www.toyotadolak.cz/modely/>
- Toyota Dolák (n.d.c). *Kontakt*. Dostupné 1.2.2023 z <https://www.toyotadolak.cz/kontakt/>
- Toyota News (2020). *Nejlepším prodejcem značky Toyota v Česku podle doporučení zákazníků je pro rok 2020 společnost Dolák České Budějovice*. Dostupné 6. 3. 2023 z <https://www.toyotaneu.eu/cs/tiskove-zpravy/1722-nejlepsim-prodejcem-znacky-toyota-v-cesku-podle-doporuceni-zakazniku-je-pro-rok-2020-spolecnost-dolak-ceske-budejovice>
- Valášek, D. (2017). *Češi jsou k automobilkám loajální jen výjimečně. Až na škodovku*. Dostupné 5. 2. 2023 z <https://www.denik.cz/automagazin/cesi-jsou-k-automobilkam-loajalni-jen-vyjimecne-20170822.html>
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Management Press.
- Vrablová, V. (2022). *Nejprodávanější auta roku 2022 v ČR: Korejci kralují a Škodovka ztrácí*. portalridice. <https://www.portalridice.cz/clanek/nejprodavanejsi-auta-roku-2022-v-cr-korejci-kraluji-a-skodovka-ztraci>
- Wolfway (n. d.). *Kolik stojí logo a vizuální identita?* Dostupné 28. 3. 2023 z <https://wolfway.cz/kolik-stoji-logo-a-vizualni-identita/>
- Zamazalová, M. (2008). *Marketing obchodní firmy*. Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1: Nejprodávanější automobilové značky v roce 2022.....	41
Tab. 2: Porovnání modelů značky Toyota, Škoda, Volkswagen a Hyundai	42
Tab. 3: Porovnání poboček organizace Dolák s. r. o. za rok 2022	45
Tab. 4: Srovnání poboček v Českých Budějovicích a Plzni vybrané organizace.....	46
Tab. 5: Porovnání organizace Auto Eder s. r. o. a Dolák s. r. o.	47
Tab. 6: Auto Eder s. r. o. a Dolák s. r. o. aktivita na sociálních sítích.....	47
Tab. 7: Ukazatele likvidity Dolák s. r. o. v letech 2017-2021	50
Tab. 8: Ukazatele rentability Dolák s. r. o. v letech 2017-2021 (v %).....	51
Tab. 9: Ukazatele zadluženosti Dolák s. r. o. v letech 2017-2021.....	52
Tab. 10: Krátké šetření znalosti brandu organizace Dolák s. r. o. mezi lidmi.....	56
Tab. 11: VRIO analýza organizace Dolák s. r. o.	58
Tab. 12: SWOT analýza Toyoty Dolák s. r. o.	59
Tab. 13: SPACE analýza Dolák s. r. o.....	62
Tab. 14: Hrubé náklady na tvorbu brandu a logomanuálu	68
Tab. 15: Hrubé náklady na změnu propagačních materiálů dle autorky	69

Seznam obrázků

Obr. 1: Životní cyklus strategického řízení	9
Obr. 2: Porterův model pěti sil.....	17
Obr. 3: Průběh procesu provedení benchmarkingu – jednotlivé subprocesy	19
Obr. 4: Schéma VRIO modelu.....	23
Obr. 5: Marketingový mix (4P)	25
Obr. 6: SWOT analýza.....	26
Obr. 7: SPACE matice	28
Obr. 8: Logo TOYOTY Dolák s. r. o.....	30
Obr. 9: Lokace poboček TOYOTY Dolák s. r. o.....	31
Obr. 10: Vývoj brandu Organizace Dolák s. r. o.	55
Obr. 11: SPACE matice Dolák s. r. o.	63
Obr. 12: Návrh autorky na úpravu brandu organizace.....	67

Seznam grafů

Graf č. 1: Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci v roce 2022	36
Graf č. 2: Průměrné ceny pohonných hmot v jednotlivých týdnech roku 2022	37

Seznam příloh

Příloha A: Horizontální analýza aktiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021	82
Příloha B: Horizontální analýza pasiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021	83
Příloha C: Horizontální analýza aktiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021	84
Příloha D: Vertikální analýza pasiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021	85

Příloha A: Horizontální analýza aktiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021

Rozvahová položka	2019		2020		2021	
	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-8	-100,00	313	100,00	41	13,10
Dlouhodobý hmotný majetek	17 357	22,90	6 960	7,47	41 660	41,61
Dlouhodobý finanční majetek	2 637	24,27	2 637	19,53	19 239	119,20
Zásoby	25 257	30,35	22 451	20,70	51 661	39,46
Pohledávky	-7 269	-15,48	-11 425	-28,78	10 292	36,41
Krátkodobý finanční majetek	0	0,00	3	100,00	-3	-100,00
Peněžní prostředky	-1 000	-9,32	10 623	109,17	18 816	92,44
Časové rozlišení aktiv	-1 970	-22,87	-678	-10,20	-1 016	-17,03
Aktiva celkem	11 366	4,81	30 884	11,39	140 690	46,57

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. v uvedených letech, 2023

Příloha B: Horizontální analýza pasiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021

Rozvahová položka	2019		2020		2021	
	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %	v mil. Kč	v %
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ážio a kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	-2 500	-100,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	-732	-100,00
Výsledek hospodaření minulých let	1 706	21,50	-5 999	2 090,24	19 362	-308,02
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 103	39,47	5 165	47,10	4 136	25,64
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	-5 358	-13,47	1 354	3,93	-5 203	-14,54
Krátkodobé závazky	47 439	28,25	30 679	14,25	124 208	50,48
Časové rozlišení pasiv	-1 958	-83,28	-315	-80,15	1 419	1 819,23
Pasiva celkem	11 366	4,81	30 884	11,39	140 690	46,57

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. v uvedených letech, 2023

Příloha C: Horizontální analýza aktiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021

Rozvahová položka	2019	2020	2021
	v %	v %	v %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,10	0,08
Dlouhodobý hmotný majetek	34,35	33,14	32,02
Dlouhodobý finanční majetek	4,98	5,34	7,99
Zásoby	40,00	43,34	41,24
Pohledávky	14,64	9,36	8,71
Krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00
Peněžní prostředky	3,59	6,74	8,85
Časové rozlišení aktiv	2,45	1,98	1,12
Aktiva celkem	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. v uvedených letech, 2023

Příloha D: Vertikální analýza pasiv Dolák s. r. o. v letech 2019-2021

Rozvahová položka	2019	2020	2021
	v %	v %	v %
Základní kapitál	2,63	2,36	1,61
Ážio a kapitálové fondy	0,92	0,83	0,00
Fondy ze zisku	0,27	0,24	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	-0,11	-2,08	2,95
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4,04	5,34	4,58
Rezervy	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	12,69	11,84	6,90
Krátkodobé závazky	79,41	81,45	83,62
Časové rozlišení pasiv	0,14	0,03	0,34
Pasiva celkem	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Dolák s. r. o. v uvedených letech, 2023

Abstrakt

Franková, M. (2023). *Strategická analýzy prostředí vybrané organizace* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategická analýza, strategie podniku, strategické řízení, SWOT, SPACE, PEST analýza

Tato bakalářská práce zpracovává strategickou analýzu prostředí vybrané organizace. Organizací pro účely této práce je TOYOTA Dolák s. r. o. Práce je standardně rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje téma strategického řízení, pojmy s ním související a strategickou analýzu. V druhé části této práce je představena organizace Dolák s. r. o. a dále je na ni v praktické části zpracována strategická analýza pomocí analýz jednotlivých okolí podniku, SWOT analýzy a SPACE analýzy. Pro analýzu makrookolí podniku je zpracována PEST analýza, pro analýzu mezookolí je použit Porterův model pěti sil a benchmarking. Mikrookolí zpracovává finanční a marketingová analýza spolu s analýzou zdrojů a konkurenční výhody. Závěr bakalářské práce je věnován návrhu opatření a doporučením na základě výsledků analýz a zjištěných informací o organizaci.

Abstract

Franková, M. (2023). *Strategic analysis of the selected company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic analysis, company strategic, strategic management, SWOT, SPACE, PEST analysis

This bachelor thesis develops a strategic analysis of the environment of a selected organization. The organization for the purpose of this thesis is TOYOTA Dolák s. r. o. The thesis is standardly divided into theoretical and practical parts. The theoretical part defines the topic of strategic management, related concepts and strategic analysis. In the second part of this thesis, the organization Dolák s. r. o. is introduced and furthermore, in the practical part, the strategic analysis is elaborated on it by means of analyses of the individual surroundings of the company, SWOT analysis and SPACE analysis. For the analysis of the macro-environment of the company, PEST analysis is prepared, for the analysis of the meso-environment, Porter's five forces model and benchmarking is used. The microenvironment is processed by financial and marketing analysis along with resource analysis and competitive advantage analysis. The conclusion of the bachelor thesis is devoted to the proposal of measures and recommendations based on the results of the analysis and the information found about the organization.