Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2018 Jakub Chytrý

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název bakalářské práce:

Strategická analýza společnosti ARES CZ s.r.o.

Autor bakalářské práce: Jakub Chytrý

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Aleš Kubíček, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza společnosti ARES CZ s.r.o.“

vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,

na něž odkazuji.

V Praze dne 19. září 2018 Podpis

P o d ě k o v á n í

Rád bych poděkoval

Ing. Aleši Kubíčkovi, Ph.D. za ochotu,

poskytnutí cenných rad a odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě při

psaní této bakalářské práci podporovali.

Název bakalářské práce:

Strategická analýza společnosti ARES CZ s.r.o.

Abstrakt:

Cílem práce je zhodnocení současné situace společnosti ARES CZ s.r.o. na základě informací zjištěných provedením strategické analýzy a jejích dílčích kroků, informovat čtenáře o analyzované společnosti a také o odvětví venkovní reklamy a poskytnout doporučení pro budoucí rozvoj společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce budou definovány klíčové pojmy a metody strategické analýzy, zejména PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, interní analýza, finanční analýza a SWOT analýza. V praktické část bude představena společnost ARES CZ s.r.o. a provedeny samotná strategická analýza. Na závěr bude zhodnocena současná situace společnosti na základě zjištěných informací a budou poskytnuta doporučení pro rozvoj společnosti, jež bude moct vedení společnosti využít pro plánování budoucí strategie.

Klíčová slova:

Strategická analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, VRIO analýza, Finanční analýza

Title of the Bachelor's Thesis:

Strategic analysis of the company ARES CZ s.r.o.

Abstract:

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the current situation of the company ARES CZ s.r.o. based on strategic analysis and its methods. Its aim is also to inform the reader about the company, the outdoor advertisement industry and to suggest recommendations for its future development. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part, the key concepts and methods will be defined, mainly the PESTLE analysis, Porter's five forces model, internal analysis, financial analysis and SWOT analysis. In the practical part, the ARES CZ s.r.o. company will be introduced, and the strategic analysis executed. In conclusion, the current situation of the company will be evaluated and recommendations for further development of the company will be suggested, which the management of the company will be able to utilize to plan future strategy.

Key words:

Strategic analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, VRIO analysis, Financial analysis

Obsah

Úvod ... 1
Teoreticko-metodologická část ... 3
1 Strategie a strategické řízení ... 3
1.1 Tradiční model procesu strategického řízení ... 4
1.2 Organizační a řídící hierarchie ... 4
1.3 Strategie firmy ... 5
2 Strategická analýza ... 6
2.1 Externí analýza ... 6
2.1.1 Analýza makro okolí ... 7
2.1.2 Analýza mikro okolí ... 11
2.2 Interní analýza ... 14
2.2.1 Identifikace a kategorizace zdrojů ... 15
2.2.2 VRIO analýza ... 17
2.2.3 Finanční analýza ... 19
2.3 SWOT analýza ... 21
Praktická část ... 25
3 Představení společnosti ... 25
4 Strategická analýza společnosti ARES CZ s.r.o. ... 26
4.1 Externí analýza ... 26
4.1.1 Analýza makro okolí – PESTLE analýza ... 26
4.1.2 Analýza mikro okolí – Porterův model pěti sil ... 39
4.2 Interní analýza ... 43
4.2.1 Identifikace a kategorizace klíčových zdrojů ... 43
4.2.2 VRIO analýza ... 44
4.2.3 Finanční analýza ... 47
4.3 SWOT analýza ... 53
5 Závěr ... 56
Seznam literatury ... 58
Seznam obrázků ... 60
Seznam tabulek ... 60

Úvod

Se změnou politického režimu a změnou hospodářství na začátku 90. let minulého století se změnily podmínky pro podnikání soukromníků, kteří mají možnost na trhu zasahovat prostřednictvím nejrůznějších právních forem. Tyto podnikatelské subjekty mají svůj účel jednoduchý – generovat dlouhodobě zisk, který je objektivním ukazatelem nejen jejich úspěchu, ale i dosažené pozice na konkurenčním trhu. Aby však bylo tohoto cíle dosaženo, je třeba spotřebiteli poskytovat kvalitní služby nebo atraktivní produkty, ale také je třeba tržní prostředí vhodně analyzovat, reagovat na jeho požadavky a sledovat jeho změny a vývoj, neboť se jedná o „živý organismus“. V oblasti strategického řízení je výše uvedený přehled o tržním prostředí označován jako znalost makro a mikro okolí podniku. Firmy se přesto snaží o nalezení a využívání nejrůznějších návodů, metod či nástrojů, které by jejich tržní pozici zvýhodnily a zajistily jim dlouhodobý růst a stabilitu.

Odborná literatura uvádí, že aplikace nástrojů strategického řízení má až 80% vliv na úspěšnost podnikání. V souvislosti s tímto tvrzením je však nezbytné uvést, že v mnoha případech záleží na oboru podnikání, organizační struktuře podniku, firemní kultuře, historickém vývoji společnosti, síle značky a řadě dalších faktorů. Samotný úspěch a vznik konkurenční výhody na trhu je pak závislý také na včasném odhadu tržních příležitostí a na využití získaných poznatků o dalším vývoji sledovaného tržního segmentu. Tento přístup umožňuje vytvoření silné tržní pozice a získání náskoku před konkurencí. V případě změny ekonomického cyklu a příchodu recese je pak podnik připraven bezprostředně reagovat na nastalou nepříjemnou situaci za minimálních ztrát a při pozdějším přechodu do fáze růstu je připraven získat na trhu opět dominantní postavení.

Předložená bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou a dalšími aspekty spojenými s tímto tématem. Nedílnou součástí této závěrečné práce je vlastní výzkum strategie ve zmíněné oblasti a v konkrétním vybraném podniku. Z logického hlediska se práce skládá ze dvou navazujících částí, které představují v první řadě teoretická východiska dané problematiky z dostupných literárních zdrojů a v další části práce seznamuje čtenáře s praktickým pojetím strategického řízení na příkladu skutečného podniku – firmy ARES CZ s.r.o. podnikající v oblasti distribuce reklamy na reklamních plochách v oblasti střední Moravy. Obsahově je text bakalářské práce členěn do pěti kapitol včetně závěru.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci ve společnosti ARES CZ s.r.o. na základě získaných výstupů strategické analýzy a jejích dílčích kroků, informovat o těchto skutečnostech a dále navrhnout doporučení pro budoucí rozvoj společnosti.

První, teoretická část práce poskytuje ucelený přehled základních teoretických východisek českých i zahraničních autorů. Vysvětlena je základní terminologie strategie a strategického řízení a představeno je i grafické pojetí procesu dle Thomsona a Stricklanda. V souvislosti s tím jsou uvedeny základní teoretické poznatky, související s problematikou podnikové strategie a její implementace ve firmě. V další kapitole je strategická analýza klasifikována jako analýza mikro a makro okolí podniku a popsány jsou základní nástroje pro tvorbu strategie, jako je Porterův model, PESTLE analýza, Identifikace a kategorizace zdrojů, VRIO analýza či SWOT analýza, která představuje finální a kompletní systém strategie.

V následující praktické části práce je nejprve komplexně představena vybraná firma ARES CZ s.r.o. a představeny jsou veškeré její aspekty související se stanovením strategické analýzy. Dále je už ponechán prostor samotnému analytickému pojetí a aplikaci jednotlivých nástrojů strategického řízení ve zvoleném podniku. Výstupy získané provedením souhrnné analýzy a stejně tak i její dílčí výsledky jsou autorem následně okomentovány a uchopeny pro navržení doporučení pro strategickou analýzu v dané firmě. Získané poznatky stran budoucího vývoje firmy a směřování na trhu jsou součástí závěru této práce.

Teoreticko-metodologická část

1 Strategie a strategické řízení

Strategie je pojem, se kterým se v moderním světě setkáváme stále častěji – ve sportu či během hraní nejrůznějších her (šachy, stolní a počítačové hry). Jde o slovo, které pochází ze starořeckého „strategos," jenž je složené ze dvou starořeckých slov: „stratos", což znamená armáda a „ago", které vyznačuje pohyb či vedení. Kromě sportu, her a války existuje mnoho dalších oblastí, u kterých lze aplikovat strategii, nicméně v této práci se zaměříme na podnikovou strategii.

Strategie je jedním z klíčových nástrojů přežití podniku, jehož cílem je připravit podnik na různé situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout. Tímto způsobem vzniká díky odhadu budoucích trendů, které mohou v následujícím strategickém období nastat. Strategie je způsob, kterým podnik realizuje své poslání a vizi. Strategie není náhoda, štěstí ani intuice, jde o výsledek účelného, cílově orientovaného procesu – strategického řízení.

Konkrétní definici strategie pak nabízí Kovář (2008): „*Moderní pojetí chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*"

Proti tomu lze termín *Strategické řízení* chápat jako proces, v rámci, kterého vrcholoví manažeři vytváří a implementují strategie zaměřené na naplnění stanovených cílů, na dlouhodobý soulad vnějšího prostředí podniku a vnitřních zdrojů podniku a také na zajištění celkové úspěšnosti a prosperity podniku. Jde o základ řízení podniku, který se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a implementace jednotlivých strategií (Sedláčková & Buchta, 2006).

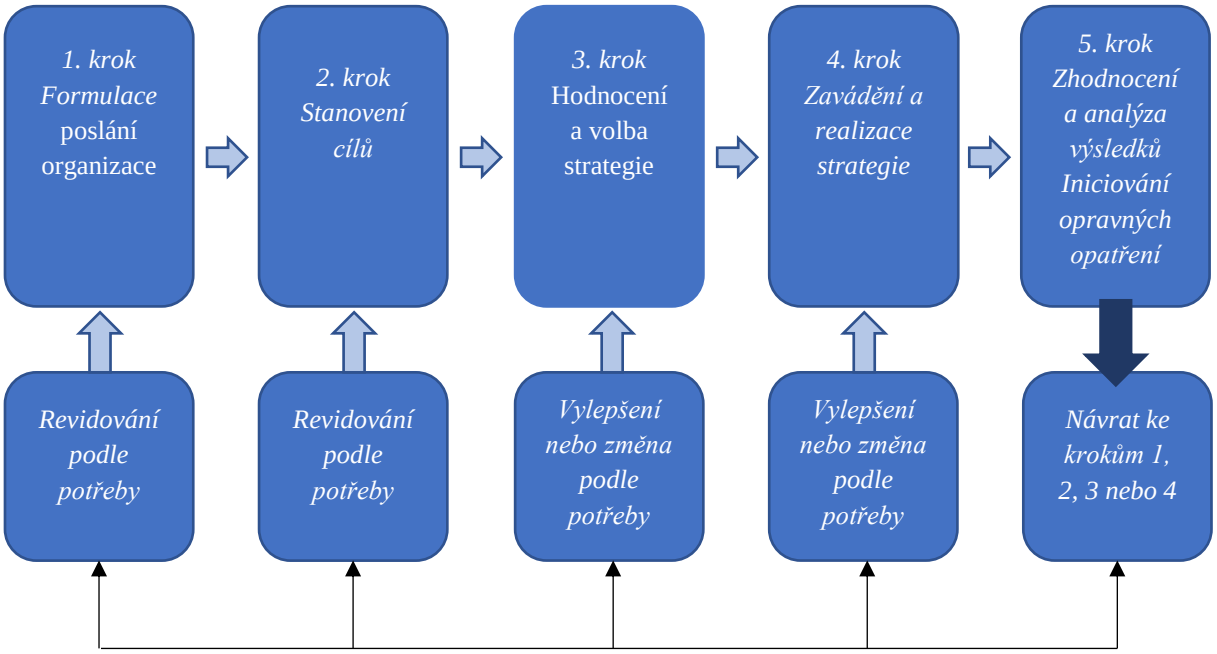
Ideální způsob strategického řízení, jenž by byl jednotný pro všechny podniky, zjevně neexistuje, avšak autoři odborné literatury se shodují, že jde o proces, který by měl být realizován v jednotlivých logicky navazujících fázích. Jedná se o nikdy nekončící proces, o sekvenci, která se neustále opakuje a v níž veškeré kroky na sebe navazují. Začíná formulací poslání, stanovením cílů a strategickou analýzou a končí tvorbou všech možných způsobů

řešení, ze kterých se vybere to nejlepší jeho využitím v praxi a následnou kontrolou jeho realizace (Grasseová, Dubec & Řehák, 2012).

1.1 Tradiční model procesu strategického řízení

Grafické pojetí postupu ve strategickém řízení dobře zachycuje *tradiční model procesu strategického řízení* podle Thompsona a Stricklanda (1987), který je zachycen na obrázku 1 pod textem. Z něj je patrné, že autoři kladou značný důraz na souslednost jednotlivých fází (či stádií nebo složek) strategického řízení. Otázkou však je, jestli tato standardizace a jednotvárnost nepovede k přílišnému snížení kreativity ze strany manažerů a v konečném důsledku tedy v neprospěch podniku (Tichá & Hron, 2002). Samotný model pak vypadá následovně:

Obrázek 1: Tradiční model procesu strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Thomsona a Stricklanda (1987)

1.2 Organizační a řídící hierarchie

V odborné literatuře je řízení organizace obvykle doprovázeno zobrazením pyramidy, která je po vertikální ose rozdělena do tří částí. Ty zobrazují hierarchické úrovně managementu podniku, z nichž nejníže je uvedena úroveň operativní, v prostřední části úroveň taktická a nejvýše úroveň strategická. Úrovně mají mezi sebou návaznost a vyšší úroveň vždy determinuje podmínky pro úroveň nižší. Samotné úrovně managementu se rozlišují podle

charakteru cílů, svěřených kompetencí a odpovědnosti za realizaci. Rozdíly se projevují také v časové specifikaci jednotlivých cílů, přičemž strategické řízení je obvykle zaměřeno na dlouhodobé směřování firmy, taktické řízení má obvykle pouze krátkodobé cíle a v rámci operativního řízení jsou řešeny pouze hlavní řídící procesy. Graficky lze pyramidu řízení prezentovat tak, jak je znázorněna na obrázku č. 2 pod textem (Hanzelková, Keřkovský & Vykypěl, 2017).

Obrázek 2: Pyramida řízení v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelkové a kol. (2017)

1.3 Strategie firmy

Hanzelková a kol. (2017) dále uvádí, že strategická analýza firmy by měla být podnikem zpracována dle skutečného obrazu z reálného světa. Strategické analýzy se pak rozlišují do čtyř kategorií:

- Analýza požadavků „nadřízeného patra“ – Identifikace klíčových strategických úkolů a vyhodnocení firmy, zda je schopna tyto úkoly naplnit. Dále specifikuje očekávané silné stránky (S), slabiny (W), příležitosti (O) a hrozby (T).
- Analýza externího prostředí – Např. analýza PEST či Porterův model
- Analýza očekávání důležitých stakeholderů
- Analýza interního prostředí – Např. BCG matice či 7S analýza

Na strategickou analýzu je pak možné nahlížet jako na soubor nejrůznějších nástrojů, prostřednictvím kterých lze provést komplexní výzkum ve zvoleném podniku a podle jejich výstupů je možné nastavit strategii (směr) pro dosažení dlouhodobých cílů tohoto podniku. Následující kapitola je tak věnována představení těchto nástrojů (Souček & Marek, 1998).

2 Strategická analýza

Základem formulování strategie podniku, jež povede k získání konkurenční výhody, je zjištění souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Jde o komplikovaný proces obsahující objevení a následnou analýzu vnějších jevů působících na podnik a jejich porovnání s dostupnými vnitřními zdroji podniku. Zdaleka nejdůležitějším úkolem strategie je připravit podnik na různé situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnosti vzniknout. Základními východisky pro vytvoření strategie jsou výsledky strategické analýzy. Strategická analýza slouží k identifikaci, analýze a ohodnocení všech podstatných faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Je nezbytné pokusit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, rozlišit jevy krátkodobé od jevů dlouhodobých a získávat informace, jež nám umožní objevit základy budoucího vývoje (Sedláčková & Buchta, 2006).

Strategická analýza se skládá z externí analýzy (také známé jako analýzy vnějšího okolí) a interní analýzy, přičemž každá z těchto částí je vytvořena za použití několika různých nástrojů a metod. V externí analýze se budeme zabývat hlavními faktory a silami ovlivňujícími podnik, zatímco interní analýza se zaměřuje na zhodnocení zdrojů a schopností, kterými daný podnik disponuje. Dále se nejčastěji v praxi pro shrnutí nejdůležitějších poznatků používá SWOT analýza. V té se shrnou veškeré klíčové faktory a síly z externí analýzy a nejdůležitější schopnosti a zdroje z interní analýzy. SWOT analýza či celá strategická analýza je poté nástrojem sloužícím vrcholovému vedení k rozhodování o budoucím vývoji podniku.

2.1 Externí analýza

Tyll (2014) říká, že externí analýza, také známá jako analýza vnějšího okolí, se orientuje na faktory působící v okolí podniku. Ty jej ovlivňují a v budoucnosti pak budou vysoce pravděpodobně ovlivňovat jeho postavení na trhu. Bez vnějšího okolí by podnik nemohl existovat, jelikož potřebuje zákazníky, zaměstnance, dodavatele atd. Aby vedení podniku mohlo činit lepší rozhodnutí je nutné, aby bylo dobře seznámené s okolím podniku a chápalo faktory, jež je ovlivňují.

Okolí podniku se skládá z různých prvků vně podniku, jako jsou zákazníci, konkurence, finanční instituce či státní orgány. Díky okolí má podnik možnost získání vstupů do výrobního procesu, dále také umožňuje poskytování služeb či zhotovení výrobků a vytváří obecné

podmínky pro rozhodování firmy. Všeobecně určuje „pravidla hry“, jež představují příležitosti, ale také rizika a omezení. Proto je klíčové pro podnik zjistit, co jeho okolí umožňuje, co podporuje, ale také od čeho jej odrazuje (Sedláčková & Buchta, 2006).

Okolí podniku můžeme rozdělit na dvě složky – makro okolí a mikro okolí. Makro okolí podnik nemůže přímo ovlivnit, ale může se pokusit jej využít pro svůj prospěch. Naproti tomu s faktory mikro okolí může podnik pracovat a přímo je ovlivňovat (Dedouchová, 2001).

Obrázek 3: Makro a mikro okolí podniku

Zdroj: Tyll (2014)

2.1.1 Analýza makro okolí

Makro okolí zahrnuje faktory a podmínky, které vznikají mimo podnik, a to bez ohledu na jeho chování. Podnik proto tyto faktory nemůže ovlivnit, ale může je sledovat, prostřednictvím vybraných nástrojů je analyzovat a následně se může pokusit je využít pro svůj prospěch.

Základem pro analýzu makro okolí je důkladná analýza jednotlivých částí makro okolí, pro kterou se nejčastěji setkáváme v odborné literatuře s pojmem **PESTLE** či **PESTEL**. Dalším přístupem, který však není v důsledku rozsahu práce více rozebrán, je metoda prognóz a scénářů, která využívá poznatků PESTLE analýzy a odhaduje jejich budoucí vývoj.

PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží dle Grasseové a kol. (2012) ke strategické analýze faktorů externího prostředí, ze kterých by mohly v budoucnosti vzniknout hrozby či příležitosti pro daný podnik.

Původně byla tato analýza známá jako PEST analýza, ale z důvodu nárůstu významu politického prostředí a důrazu na ekologii byla rozšířena o další dvě písmena.

PESTLE je akronym vytvořený z prvních písmen označující následujících 6 faktorů:

- **P**olitické, tj. současné a potenciální politické vlivy
- **E**konomické, tj. vliv a působení lokální, národní a globální ekonomiky
- **S**ociální, tj. působení a vliv společenských a kulturních změn
- **T**echnologické, tj. vliv nových technologií
- **L**egislativní, tj. působení české (národní), evropské a mezinárodní legislativy
- **E**nvironmentální (ekologické), tj. vliv lokální, národní a globální ekologické problematiky a metod jejího řešení

Účelem PESTLE analýzy je zodpovězení třech základních otázek:

- Které z vnějších faktorů působí na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné dopady těchto faktorů?
- Které faktory jsou pro podnik nejdůležitější v blízké budoucnosti?

Některé z těchto faktorů působí na sebe navzájem a někdy je složité je rozlišit. Dochází tak často například u politických a legislativních faktorů, a proto je někteří autoři uvádí spolu (viz. Tabulka 1: Souhrn vlivů makro okolí). Ve strategické analýze je zapotřebí se zaměřit na faktory, které mají přímý dopad na námi zkoumaný podnik nebo jeho strategii.

Jakmile jsou identifikovány jednotlivé faktory, tak je zapotřebí ohodnotit sílu jejich vlivu. Faktory se hodnotí zpravidla na bodové škále (např. 1-5, přičemž 5 znamená největší vliv). Následně po vyhodnocení vlivu jednotlivých faktorů, je nutné určit pravděpodobnost s jakou může daný faktor či situace nastat. Při vyhodnocování faktorů je klíčové brát v potaz sílu jejich vlivu i jejich pravděpodobnost.

Politické faktory

Politické faktory, jako je stabilita vlády daného státu a pravděpodobnost její změny, představují pro podnik potenciální příležitosti, ale také ohrožení. Pro veškeré podniky je podstatná politická situace především prostřednictvím daňové politiky státu, jelikož daňové zatížení hraje klíčovou roli ve financování různých aktivit podniků. Mezi další důležité politické faktory můžeme

zařadit například členství v Evropské unii, regulaci exportu a importu, cenové politiky, zákony o ochraně životního prostředí a zákony ochraně domácích podnikatelských subjektů.

Dále jsou také významné politické vztahy státu s okolním světem, především pro zahraniční aktivity podniků. Pozitivní vztahy mezi státy mohou vyústit v přínosné ekonomické dohody, které umožní podnikům snáze obchodovat mezi jednotlivými státy. Dalšími faktory jsou také například zahraniční konflikty, míra korupce, úroveň byrokracie či svoboda tisku (Váchal & Vochozka, 2013).

Ekonomické faktory

V souvislosti s makroekonomickou analýzou podniku předkládá definici ekonomických faktorů Dedouchová (2001), která říká: *„Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky. Tento stav ekonomiky pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory. Jsou jimi: míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz, míra inflace.“*

Grasseová a kol. (2012) k ekonomickým faktorům dále uvádí, že tyto faktory vychází z ekonomické situace daného státu. Jednotlivé faktory, které zastupují daný ekonomický segment, pak souvisí s toky peněz, zboží nebo služeb, informací či energií. Hanzelková a kol. (2017) dodávají, že na situaci podniků má pak silný vliv především současný a budoucí stav ekonomiky státu, ve kterém se podnik nachází. Podnik by měl v tomto směru především disponovat znalostmi o aktuálním hospodářském cyklu domácí i světové ekonomiky a hospodářské politice vlády.

Sociální faktory

Sociální a demografické faktory vyznačují vlivy spojené s postoji, životem obyvatelstva a jeho strukturou. Patří mezi ně například pohlaví, věk, způsob životního stylu či jeho změna, úroveň vzdělání, přístup k práci a k trávení volného času, kulturní hodnoty a náboženství a také průměrná délka života či věková struktura obyvatelstva.

Pro podniky je důležité povědomí o životní úrovni obyvatel v jejich okolí, což může být klíčové při tvorbě mzdových či náběrových politik podniků nebo u určování cen produktů a služeb. V souvislosti se zvýšením životní úrovně a s rostoucím zájmem o kvalitnější osobní život mohou podniky začít nabízet více zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, delší dovolenou či možnost občasné práce z domova namísto standardního navýšení platu (Sedláčková & Buchta, 2006).

Technologické faktory

Informovanost podniku o technologických inovacích či technických změnách na trhu je klíčová, aby se podnik vyhnul zaostalosti a dokázal se dále rozvíjet. Tyto změny jsou často náhlé a mohou vážně ovlivnit okolí podniku. Stejně jako pro ostatní faktory, i pro technologické a technické platí, že je nutné je neustále a bedlivě monitorovat, jelikož úspěšné předpovězení může pozitivně přispět k budoucímu vývoji podniku. Analýza technologických faktorů by měla zohledňovat také podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy v daném odvětví, rychlost zastarávání technologií a obecnou technologickou úroveň (Zuzák, 2011).

Legislativní faktory

Jak bylo výše zmíněno, tak legislativní faktory jsou často přiřazovány k politickým faktorům, některé byli již uvedeny – zákony o ochraně životního prostředí či zákony o ochraně domácích podnikatelských subjektů, dalšími příklady jsou například současné a budoucí vyhlášky a zákony, státní regulace, zákony upravující autorská práva a patenty, zákony týkající se vzdělání, zaměstnání, zdravotnictví atd. Mnoho nových změn v legislativě přichází s určitým zpožděním, z důvodu stále se zrychlujícího vývoje nových technologií, proto je důležité, aby podniky měly přehled o současných změnách v legislativě a mohli se připravit na ty budoucí (Sedláčková & Buchta, 2006).

Environmentální faktory

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že význam ochrany životního prostředí se výrazně zvýšil v posledních letech, a to především díky neustávající snaze různých ekologických organizací zvýšit povědomí veřejnosti o dopadech globálního oteplování a dalších způsobů, jak lidstvo znečišťuje naši planetu. S pomocí médií poté veřejnost dokáže vyvinout tlak na vlády, jež mají schopnost ovlivnit životní prostředí pomocí zákonů či různých mezinárodních smluv.

Mezi environmentální faktory patří například:

- Podnebí a další geografické podmínky
- Ekologické regulace, tj. zákony regulující znečištění životního prostředí, vzduchu, vody, půdy atd.
- Globální environmentální hrozby, tj. globální oteplování, zvyšování emisí skleníkových plynů, postupné vyčerpání neobnovitelných zdrojů energie atd.

Souhrn vlivů PEST

Následující tabulka č. 1 prezentuje souhrn vlivů, které Sedláčková a Buchta (2006) uvádí jako hlavní mezi jednotlivými faktory ve své publikaci. Z tabulky je jasně vidět, že jejich pojetí vychází z analýzy PEST a nezahrnuje tak ekologické a politické faktory, které jsou proti tomu zahrnuty v analýze PESTEL, resp. PESTLE.

Tabulka 1: Souhrn vlivů makro okolí

Politicko-legislativní faktory	**Ekonomické faktory**
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního ochodu, protekcionizmus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj ceny energií
Sociokulturní faktory	**Technologické faktory**
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006)

2.1.2 Analýza mikro okolí

Analýza mikro okolí podniku je zaměřena na takové subjekty, které můžeme nalézt v podstatném okolí podniků. Na výše uvedený výrok je možné nahlížet v odvětvové a do jisté míry v geografické rovině. Obecně lze tvrdit, že mezi uvedenými subjekty a analyzovaným podnikem existuje vzájemná interakce. Mikro okolí podniku je zpravidla tvořeno konkurencí,

která vyrábí stejné produkty či poskytuje stejné služby jako analyzovaný podnik, další výrobci substitučního produktu, dodavatelé a odběratelé (Zuzák, 2011).

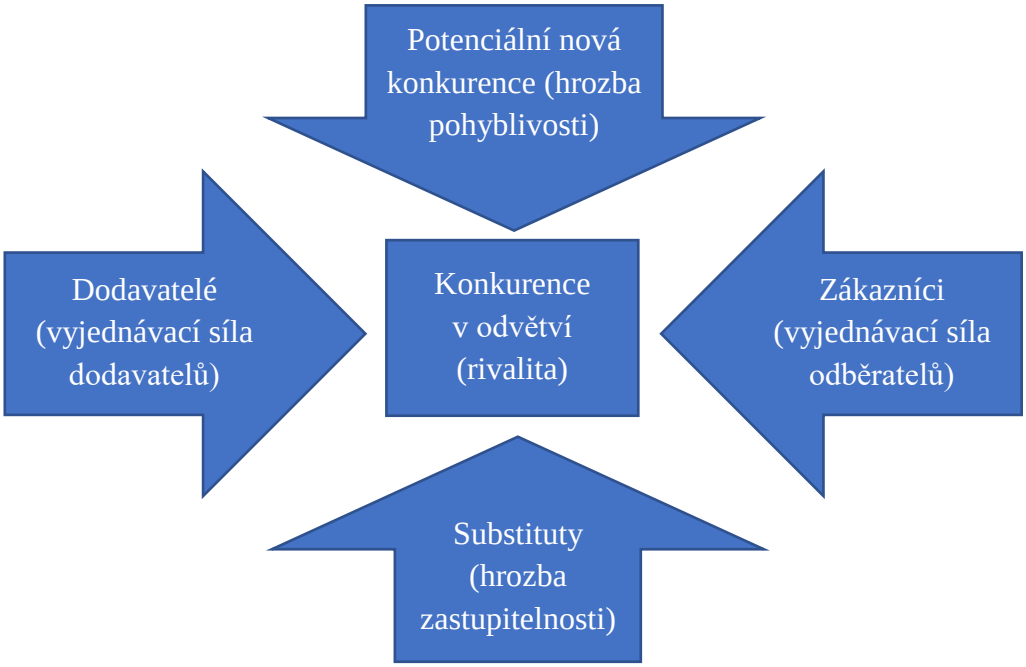
Nejznámějším přístupem pro provedení externí analýzy v mikro okolí podniku je tzv. Analýza konkurence v odvětví, známá také jako Porterův model.

Porterův model

Porterův model vychází z předpokladu, že stav konkurence závisí na pěti základních silách (dynamických faktorech) v daném odvětví a výsledek jejich vzájemného působení pak představuje celkový ziskový potenciál daného podniku a potažmo celého odvětví. Zmíněné dynamické faktory modelu by měl každý podnik před vstupem na trh či při změně firemní strategie analyzovat a na základě jejich síly nastavit své záměry. Součástí Porterova modelu jsou složky odvětvové struktury, které za daných okolností mohou postavit do vhodné situace analyzovaný podnik, ale také konkurenční subjekt (Váchal & Vochozka, 2013).

Porterův model se zpravidla zobrazuje graficky jako soubor čtyř sil, které působí na konkurenci v odvětví (označován také jako konkurenční ring). Grafické znázornění Porterova modelu je na obrázku 4 pod textem.

Obrázek 4: Porterův model



Zdroj: Grasseová et al. (2012)

Ve chvílích, kdy se konkurenční subjekty stávají aktivnějšími, dochází zpravidla ke snížení ziskovosti podniků v daném odvětví. Z hlediska konkurence pak lze za nejvíce kritické chvíle pro podnik označit situaci, kdy se působnost pěti sil Porterova modelu spojí a vytvoří silný tlak, který způsobí pro jednotlivé podniky v odvětví nepříznivé období ztrát. Pokud je ale sledované odvětví dlouhodobě ziskové a s vysokou perspektivou, pak nelze očekávat větší sílu v důsledku nové konkurence v odvětví, které bude i nadále atraktivní (Váchal & Vochozka, 2013).

Hrozba konkurence v odvětví

V ekonomickém prostředí firmy běžně mezi sebou soupeří o získání konkurenční výhody, která se pak může projevit řadou způsobů. Porter specifikuje dva základní typy konkurenční výhody, a to nákladovou a diferenciační. Podnik dosáhne konkurenční výhody v případě, kdy je schopen dodávat (z pohledu spotřebitele) výrobek či službu stejné kvality jako konkurence, ale za nižších nákladů nebo pokud kvalita jeho výrobků či služeb přesahuje kvalitu konkurenčních produktů. Na kvalitu je v tomto kontextu nahlíženo jako na jakoukoli přidanou hodnotu (např. lepší materiál výrobku, rychlejší doprava, věrnostní program apod.) (Hanzelková et al., 2017).

Hrozba nové konkurence

Pokud se podnik rozhodne pro analýzu stávající konkurence, která podnik bezprostředně ohrožuje v její tržní činnosti, musí vzít v úvahu také složitost vstupu nové firmy do daného odvětví, a tedy vznik potenciální nové konkurence. Pokud začínající podnikatel či stávající firma v jiném odvětví shledá, že dané odvětví je velmi ziskové nebo že technologická vymoženost zkoumané firmy značně snižuje výrobní náklady, tak se může velmi rychle přeorientovat o ohrozit fungování podniku. V reálném světě jsou však tyto případy méně časté a firmy jsou obvykle chráněny existujícími bariérami, které limitují vstup nových firem. Mezi tyto bariéry je možné zařadit vládní regulace, registrace nových a exkluzivních výrobních postupů (patenty a know-how), obvykle vysoká aktiva začínající firmy a často i loajalitu stávajících zákazníků (Grasseová et al., 2012).

Hrozba substituce

Podle Tylla (2014) lze za substitučními produkty v případě Porterova modelu považovat takové produkty, které pocházejí z jiného průmyslového odvětví, nicméně jejich užitím dochází k uspokojení našich potřeb stejně nebo lépe než dříve. Pro odběratele, případně pouze pro vybranou skupinu odběratelů, plní totožnou funkci jako původní produkt, ale využívají jiné technologie. Jejich výskyt na trhu má pro firmu často až katastrofální dopad, neboť substituty

pak volně přecházejí mezi konkurenční produkty a jejich cena determinuje chování sledovaného (analyzovaného) podniku.

Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Odběratelé mají na trhu velmi specifickou funkci, protože vždy vystupují v odlišné skupině, která jinak reaguje na zboží dodavatelského subjektu. Odběratelé získávají výhodu a sílu v případě, kdy je na trhu malý počet odběratelů, kteří si mohou určovat cenu. Pokud je odběratel pouze jeden, je cena zcela v jeho režii a situace je nazývána monopson. Častějším případem je nicméně situace, kdy malá skupina odběratelů skupuje většinu vytvořeného produktu. Výroba se v tomto případě často přizpůsobuje těmto velkoodběratelům, kteří jsou často schopni koupit konkurenční podniky či přímo dodavatelský subjekt. Výhodu mají odběratelé dále v případech standardizovaného výrobku a při generování nízkého zisku, kdy mohou hrozit odchodem.

Proti tomu jsou odběratelé v nevýhodné pozici za předpokladu, že se výrobci integrují do jednoho subjektu nebo pokud je změna dodavatelského subjektu příliš nákladná, což platí především u zakázkových výrobků. Situace je pro odběratele nepříznivá, pokud na trhu existuje dominantní dodavatelská firma, která generuje značnou část produkce a trh by se bez ní zhroutil nebo pokud jsou odběratelé fragmentovaní a odebírají jen mizivou část (Tóth & Petrů, 2017).

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Jakákoli činnost, ať už výrobní či produkce v oblasti služeb vyžaduje ke svému fungování čerpání zdrojů, kterými musí firma disponovat – ať už se jedná o pracovní sílu ve formě zaměstnanců či surové materiály či částečně zpracované komponenty. Dodání těchto vstupů mají na starost dodavatelé daného podniku. Dodavatelé spolu s odběrateli tak tvoří úzký vztah, které známe jako zásobovací řetězce a které jsou ovlivňovány velkým množstvím faktorů. Dodavatelé získávají nad analyzovaným podnikem výhodu, pokud představují jediného či exkluzivního dodavatele, pokud jsou odběratelé čistě podružnými zákazníky dodavatelů, pokud by odběratelé za výpadku dodavatelů museli přerušit produkci nebo v případě, kdy hrozí jejich integrace do větší entity (Váchal & Vochozka, 2013).

2.2 Interní analýza

Analýza vnitřního okolí podniku představuje souhrnné sledování tlaků a sil, které ovlivňují podnik zevnitř organizace a mají specifické dopady na řízení podniku. Tato interní analýza je

zpravidla zaměřena na analýzu silných a slabých stránek podniku ve vztahu ke své konkurenci. Z toho důvodu je nezbytné správně identifikovat klíčové proměnné podniku, na jejichž základě je podnik schopen fungovat a čelit výzvám ve svém okolí.

Tyll (2014) uvádí celou škálu nástrojů, které mohou být aplikovány za účelem provedení interní analýzy podniku. Asi nejznámějším nástrojem v této oblasti je BCG matice (vytvořená spol. Boston Consulting Group), která selektuje a kategorizuje do jednotlivých kvadrantů produkty firmy na základě velikosti tržního podílu a rychlosti růstu daného odvětví. Jiným známým nástrojem je McKinseyho model 7S, který nahlíží na každou společnost individuálně jako na množinu sedmi faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Mezi další nástroje pro provedení interní analýzy je pak možné zařadit VRIO analýzu, která rozlišuje, zdali by měly být jednotlivé zdroje společnosti považovány za konkurenční výhodu či nikoli. Zajímavým a někdy netradičním nástrojem interní strategické analýzy může být finanční analýza, která (jak již název napovídá) poskytuje zcela objektivní informace vycházející z finančních výsledků podniku.

2.2.1 Identifikace a kategorizace zdrojů

Jak uvádí Grant (2002), získání kompletního soupisu zdrojů podniku je vcelku složité, neboť neexistuje žádná oficiální evidence všech zdrojů a komplexní informace o nich neposkytuje ani účetnictví nebo manažerské informační systémy. Náhled na finanční a fyzické zdroje do jisté míry vhodně poskytuje účetní rozvaha, nicméně tento pohled je pouze částečný.

Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje Grant (2002) řadí fyzický a finanční majetek firmy, a proto, vzhledem k odlišné kategorizaci, je v tomto bodě popsán pouze fyzický, tedy hmotný majetek. U hmotných zdrojů je nezbytné sledovat a evidovat kromě počtu a hodnoty také stáři tohoto vybavení, výrobní možnosti a technický stav. Klíčovým parametrem je pružnost zdroje, která je pro jiné podniky obvykle těžko napodobitelná. V souvislosti s hmotnými zdroji je třeba také souvisle sledovat využití kapacity těchto zdrojů.

Lhotský (2010) za tyto zdroje považuje stroje, nástroje a zařízení firmy, nemovitosti a dopravní prostředky.

Nehmotné zdroje

Grant (2002) uvádí, že nehmotné zdroje mají pro některé podniky značně větší význam než zdroje hmotné. Management v některých případech tyto zdroje neprávem podceňuje, ale přesto

mohou často představovat značnou konkurenční výhodu pro podnik. Klíčovými nehmotnými zdroji, které podnik nijak nezaznamenává, jsou reputace a technologie, jež mohou představovat významnou přidanou hodnotu.

V tomto případě Lhotský (2010) zařazuje mezi příklady nehmotných zdrojů jednotlivé aspekty ochrany duševního vlastnictví, v oblasti technologie (licence, patenty, průmyslové vzory, know-how, obchodní tajemství,...) a dále nehmotné zdroje v oblasti zahrnující pověst podniku, jako je např. ochrana značky. Odlišný pohled má Barney (1991), který místo nehmotných zdrojů uvádí organizační zdroje, kam zařazuje prvky spojující lidi v podniku, tedy historii, vztahy a firemní kulturu.

Finanční zdroje

Z účetního hlediska jsou finanční zdroje tvořeny vlastními a cizími zdroji a mají přímý dopad na stabilitu daného podniku. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je smyslem mimo jiné vybrat takové zdroje, které jsou pro konkurenční podniky těžko dostupné a představují potenciální výhodu. Analýza finančních zdrojů je složena z řady ukazatelů, které jsou založeny na ukazatelích finanční analýzy.

Vybraní autoři nicméně nahlížejí na finanční zdroje vcelku skepticky a nepovažují je za reálnou formu zdroje z toho důvodu, že jsou vždy využívány výhradně jako prostředek směny pro získání zdroje jiné kategorie. Proti tomu např. Lhotský (2010) kategorizuje finanční zdroje přímo pod finanční analýzu podniku.

Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou v podniku podle Granta (2002) tvořeny námahou zaměstnanců a jejich dovednostmi. Sedláčková a Buchta (2006) proti tomu tvrdí, že nezáleží pouze na počtu zaměstnanců, ale i na jejich kvalifikaci, kterou je třeba průběžně rozšiřovat. Podle jejich pojetí by pak zaměstnanci měli být vedeni k motivaci a adaptabilitě. Blíže se pak soustředí na kvalifikaci a zkušenosti manažerů, pracovníků v oddělení výzkumu a vývoje a dalších pracovníků, kteří jednají se zákazníky.

Pro kvantifikaci lidských zdrojů Lhotský (2010) využívá počet zaměstnanců, jejich kvalifikaci a zkušenosti.

2.2.2 VRIO analýza

VRIO analýza je poměrně novým analytickým přístupem, jejíž podstata vychází z rozlišování zdrojů u vlastního podniku a u konkurenčních subjektů. Tento analytický přístup byl vyvinut J. B. Barneym a při analýze většího rozsahu jsou v tomto přístupu zdroje rozlišovány na finanční zdroje, lidské zdroje, materiálové zdroje a nemateriálové zdroje, které mohou představovat informace, know-how či jiné znalosti. Podobně jako v případě jiných analytických metod strategického řízení, tak i název VRIO je odvozen z akronymu původních (anglických) názvů jednotlivých dimenzí, které jsou *Value* (hodnota), *Rareness* (vzácnost), *Imitability* (napodobitelnost) a *Organization* (organizace) (Tóth & Petrů, 2017).

Barney (1991) dále uvádí, že analýza určuje, které zdroje lze u podniku považovat za konkurenční výhodu a které nikoli. Za předpokladu, že se o konkurenční výhodu podniku opravdu jedná, je třeba rozhodnout o významnosti této výhody – zda jde pro společnost o výhodu dlouhodobou, nevyužitou či jen dočasnou. V krajním případě může být daný zdroj pro společnost konkurenčně neutrální či dokonce nevýhodný a takového zdroje by se měla firma zbavit. Analýzu lze vhodně aplikovat kdykoli při fungování firmy pro zjištění vhodnosti a vytížení jednotlivých zdrojů.

Následující kategorizaci jednotlivých zdrojů navrhli Barney a Hesterly (2010) a rozřazení zdrojů probíhá formou otázek, zadávaných ve specifické posloupnosti.

Hodnota (Value) – *Přidávají zdroje a schopnosti podniku hodnotu tím, že umožňují využít příležitost a/nebo neutralizovat hrozbu?*

Hodnotný zdroj je takový zdroj, který při rozumných nákladech představuje hodnotu pro firmu i pro zákazníka.

Vzácnost (Rareness) – *Kolik konkurenčních firmem již tyto cenné zdroje a schopnosti mají?*

Vzácnost či jedinečnost hodnotného zdroje se stává konkurenční výhodou podniku v případě, že daný podnik využívá zdroj za účelem tak vysoké hodnoty, za kterou je zákazník podniku ochoten zaplatit. Jedinečnost těchto zdrojů v podniku je obvykle dočasná z důvodu tlaku konkurenčních podniků a zkopírování výhody zdroje, získávání talentů nebo přímo přetažením daného zdroje.

Napodobitelnost (Imitability) – *Čelí podniky bez zdrojů nebo schopností nákladovému znevýhodnění při jejich získávání oproti konkurenci, která tyto zdroje a schopnosti má?*

Zcela logicky platí, že s rostoucí možností napodobitelnosti daného zdroje klesá konkurenční výhoda zkoumaného podniku. Pokud konkurenční firma získá takřka identický zdroj napodobením, konkurenční výhoda zkoumaného podniku je eliminována. Velkou výhodu mají v tomto případě komplexní zdroje, které těží ze synergického efektu nebo které jsou napojené na jiné zdroje. Problémové jsou i zdroje chráněné autorskými právy, licencemi a chráněnými patenty. Proces napodobení je v těchto vybraných případech obtížnější.

Organizace (Organization) – *Je podnik organizovaný tak, aby využil své zdroje a schopnosti jako konkurenční potenciál?*

Schopnost využití zdroje organizace závisí na vzájemném propojení strategických a nestrategických zdrojů. Zároveň je třeba využívat organizační procesy pro uspokojení potřeb zákazníka. K maximálnímu zhodnocení využívaných zdrojů v podniku slouží manažerské kontrolní systémy, reporting, odměňovací systém a benefity, komunikace ve firmě nebo podniková kultura (Tyll, 2014).

Tabulka č. 2 pod textem zachycuje původní pojetí VRIO analýzy, jak ji prezentují Barney a Hesterly (2010) či Tyll (2014). Faktory jsou individuálně analyzovány a evaluovány, zda tvoří hodnotu podniku či nikoliv. Zdroje, které se nepodílí na tvorbě hodnoty, by měly být vyloučeny z výrobního procesu a zdroje, které přináší hodnotu i pro ostatní podniky, nemají konkurenční potenciál – přesto jsou pro podnik důležité. Ten mají krátkodobě pouze napodobitelné zdroje. Hodnotný, jedinečný a obtížně napodobitelný zdroj představuje konkurenční hodnotu pro podnik pouze ve chvíli, kdy je správně organizačně využitý.

Tabulka 2: Vyhodnocení zdrojů VRIO analýzou

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně vytížené?	Konkurenční důsledky
NE	-	-	-	*Konkurenční nevýhoda*
ANO	NE	-	-	*Konkurenčně neutrální*
ANO	ANO	NE	-	*Dočasná konkurenční výhoda*
ANO	ANO	ANO	NE	*Nevyužitá konkurenční výhoda*
ANO	ANO	ANO	ANO	*Trvalá konkurenční výhoda*

Zdroj: Tyll (2014)

Tóth a Petrů (2017) dodávají, že na rozdíl od jiných typů analýz je VRIO analýza velmi jednoduchá, univerzálně aplikovatelná a zároveň velmi přehledná.

2.2.3 Finanční analýza

Sedláčková a Buchta (2006) považují finanční analýzu za nezbytnou součást analýzy vnitřních zdrojů podniku. Cílem této analýzy je charakterizovat a detailně popsat finanční situaci podniku na základě objektivních (transparentních) účetních dokumentů. V rámci této analýzy je vhodné vycházet z více po sobě jdoucích období.

Samotný pojem *finanční analýza* definuje Růčková (2011) následovně: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.*“

Aplikací výpočetních nástrojů finanční analýzy je podnik schopen lépe identifikovat své silné a slabé stránky, a proto je v rámci této práce použita finanční analýza k analýze vnitřních zdrojů. Autoři se nicméně mírně rozchází v relevantnosti a nezbytnosti jednotlivých finančních ukazatelů. Pro účely této práce autor vychází z pojetí Růčkové (2011), která zahrnuje do finanční analýzy výpočet poměrových ukazatelů – ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je pravděpodobně nejsledovanější ukazatel, který uvádí, jakého efektu bylo dosaženo pomocí vloženého kapitálu (Růčková, 2011).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – Ukazatel vyjadřuje poměr čistého zisku a vlastního kapitálu, přičemž udává, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Ukazatel je relevantní především pro akcionáře a investory.

$$ROE = \frac{čistý\ zisk}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita aktiv (ROA) – Ukazatel poměřuje zisk před zdaněním (EBIT) a celkový vložený majetek a nezohledňuje druh financování aktiv. Je nejdůležitějším ukazatelem rentability a vyjadřuje, kolik přinesla 1 Kč investovaného kapitálu.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Rentabilita tržeb (ROS) – Ukazatel rentability tržeb porovnává čistý zisk oproti tržbám z prodeje výrobků, služeb a prodeje zboží. Představuje efektivnost podniku. Ukazatel vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby\ z\ prodeje\ výrobků\ a\ služeb + tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

Ukazatele likvidity

Kromě rentability musí být podnik také likvidní. Likvidita znamená schopnost přeměnit svá aktiva na finanční prostředky a v kontextu finanční analýzy vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky včas (Růčková, 2011).

Běžná likvidita (CR) – Ukazatel udává, kolikrát běžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Optimální hodnota ukazatele je 1,5 – 2,5.

$$CR = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita (QR) – Ukazatel snižuje hodnotu čitatele o hodnotu zásob, které jsou tvořeny např. surovinami, polotovarem či výrobky. Optimální hodnota ukazatele je 1 – 1,5.

$$QR = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

Okamžitá likvidita (CPR) – Ukazatel zahrnuje pouze finanční majetek podniku, který představuje pohotovostní platební instrumenty. Optimální hodnota ukazatele je 0,2 – 0,6.

$$CPR = \frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$$

Ukazatele zadluženosti

V současné době je zcela běžné, že podniky využívají ke svému financování cizí zdroje. Ukazatele zadluženosti v tomto případě ukazují, do jaké míry podnik využívá ke svému financování tyto cizí zdroje (Růčková, 2011).

Ukazatel věřitelského rizika – Ukazatel udává celkovou zadluženost společnosti a vyjadřuje podíl zdrojů na celkových aktivech. Pro věřitele je cílem co nejnižší hodnota tohoto koeficientu, která poukazuje na financování z vlastních zdrojů.

$$ukazatel\ věřitelského\ rizika = \frac{cizí\ zdroje}{aktiva}$$

Koeficient samofinancování – Ukazatel je doplňkem u měření zadluženosti a srovnává vlastní kapitál s celkovými aktivy. Ukazatel vyjadřuje, do jaké míry se akcionáři podílí na financování aktiv podniku.

$$koeficient\ samofinancování = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva}$$

Úrokové krytí – Ukazatel vyjadřuje kolikrát je zisk podniku vyšší než jeho úroky a zda je tedy pro podnik dluhové zatížení ještě únosné.

$$úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity představují vhodné podklady pro řízení aktiv podniku, neboť měří a následně podávají informace o schopnosti podniku v oblasti využití investovaných finančních prostředků (Růčková, 2011).

Obrat celkových aktiv – Ukazatel vyjadřuje míru intenzity zhodnocení celkových aktiv ve výrobní činnosti podniku, tedy kolikrát se aktiva za rok obrátí.

$$obrat\ aktiv = \frac{tržby\ z\ prodeje\ výrobků\ a\ služeb + tržby\ z\ prodeje\ zboží}{aktiva}$$

2.3 SWOT analýza

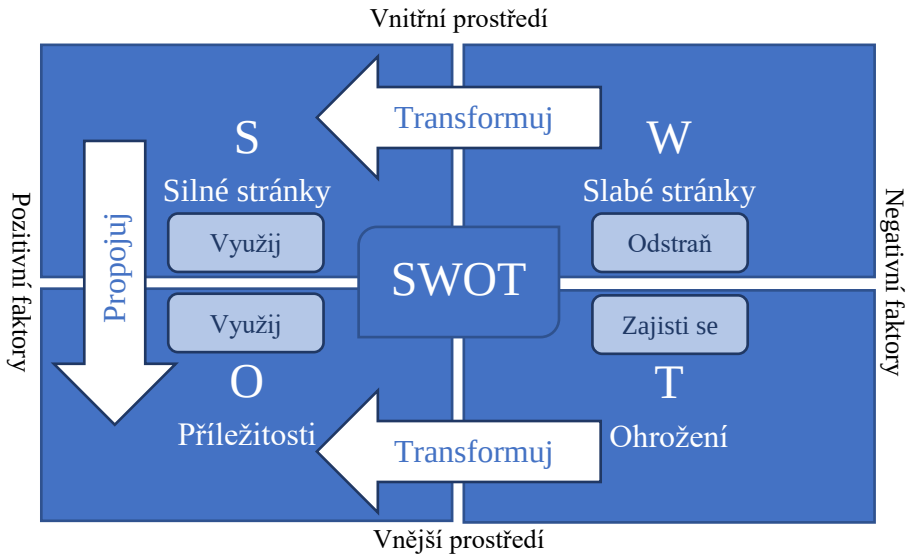
SWOT analýza je pravděpodobně nejznámější metodou či analytickým přístupem strategického řízení, která se používá jako završující analytický přístup výše popsaných dílčích metod. V oblasti strategického managementu model představuje syntézu výstupů ze strategických analýz mikro a makro okolí podniku, kde stanovuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby na trhu. Zmíněné příležitosti a hrozby jsou definovány na základě strategické analýzy makro okolí podniku, zatímco identifikace silných a slabých stránek vychází ze strategické analýzy vnitřního prostředí. Za pomyslně nejvýznamnější proměnnou je ve SWOT analýze možné považovat silné stránky, neboť při stanovení strategie s ohledem na budoucí vývoj podniku jasně poukazují na konkurenční výhodu podniku. Název SWOT analýza vychází z akronymu původního anglického označení jednotlivých proměnných v modelu, tedy *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby) (Lhotský, 2010).

Podobně jako řadu jiných analýz, tak i SWOT doprovází jistý soubor pravidel (zásad), který je třeba při jejím sestavování respektovat. Mezi tyto zásady dle Hanzelkové a kol. (2017) pak patří:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní; analýza by měla být zpracována vždy s ohledem na konkrétní účel. SWOT není (stejně jako kterýkoli jiný přístup) v tomto ohledu univerzální.
- SWOT analýza má zobrazovat pouze podstatná fakta a jevy. Po jejich identifikaci by měla být uplatňována redukce, protože analýza by měla zohledňovat pouze podstatné vlastnosti zkoumaného objektu či prostředí. Příliš mnoho faktů, která mají často mizivý dopad na strategickou analýzu, pak SWOT spíše komplikují.
- Pakli-že je SWOT součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze strategická fakta. Neměly by tak být prezentovány např. konflikty managementu, které jsou operativním problémem a lze je řešit výměnou vedoucích pracovníků, ale měla by být místo toho uváděna např. dlouhodobě vysoká fluktuace zaměstnanců.
- SWOT analýza má být objektivní a nemá odrážet subjektivní názory či vnímání zpracovatele. Na zpracování analýzy by pro zachování objektivnosti mělo pracovat více zainteresovaných osob v podniku, kteří by měli své výstupy (názory) kontrolovat.
- Pro lepší přehlednost je vhodné zanesená fakta v tabulce SWOT kvantitativně ohodnotit podle jejich významu vhodně zkonstruovanými identifikátory (např. čísly).

Tyll (2014) uvádí, že SWOT analýza napomáhá při evaluaci fungování firmy, přičemž se zaměřuje na hledání problémů a komplikací, ale také na možnosti pro její růst. SWOT analýza by měla být jednou ze součástí strategického plánu každé firmy. Grafické pojetí SWOT analýzy je zachyceno na obrázku 5 pod textem na následující stránce.

Obrázek 5: SWOT analýza



Zdroj: Tyll (2014)

Silné stránky

Silné stránky jsou pro následné vytvoření vhodné strategie velice důležité, proto je třeba dbát na jejich přesné definování. Při stanovení silných stránek SWOT analýzy by měl být brát zřetel na konkurenční výhody podniku (Lhotský, 2010). Mezi silné stránky lze řadit například širokou nabídku sortimentu, vysokou technickou úroveň, kvalitu výrobků, nízké náklady či ceny, efektivní distribuci, vlastní know-how nebo přístup k limitovaným zdrojům (Hanzelková et al., 2017).

Slabé stránky

Slabé stránky jsou vlastně opakem silných stránek. Jedná se o faktory, ve kterých je konkurence lepší a zhoršují tak postavení firmy na trhu. Při definování slabých stránek je třeba být zcela objektivní a upřímný a definovat interní slabiny, které je potřeba zlepšit. Příkladem může být zastaralé zařízení, nízká ziskovost, absence strategického řízení, nedostatek zaměstnanců, nespolehlivost dodavatelů apod. (Hanzelková et al., 2017).

Příležitosti

Příležitostmi jsou pozitivní externí faktory, které mohou firmu posunout dále, pokud se na ně zaměří či pokud se jimi nechá ovlivnit. Mohou jimi být například získání nového segmentu zákazníků, trendy, příchod cizinců jako levné pracovní síly, nárůst počtu obyvatel, otevření

nových dotačních programů, vstřícná daňová politika a dále. Pro jejich definování je potřeba dobře znát okolní prostředí firmy (Tóth & Petrů, 2017).

Hrozby

Stejně jako jsou slabé stránky opakem silných stránek, tak tomu je i u hrozeb, které jsou opakem příležitostí. Jedná se o negativní externí faktory, před kterými by se firma měla chránit, případně předcházet následkům, které mohou způsobit. Příkladem je rostoucí prodej substitučního produktu, nepříznivý vývoj směnných kurzů, změny klimatu, ekonomická recese, inflace apod. (Tóth & Petrů, 2017).

Tvorba strategie

Váchal a Vochozka (2013) k tématu doplňují, že kombinací jednotlivých proměnných v modelu (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) vznikají konkrétní strategie, které firma zaujímá. Pro zjednodušení jsou tyto strategie označovány pouze podle počátečních písmen:

- SO strategie – Ofenzivní stg. – Obvykle zahrnuje zavedení nového výrobku a zefektivnění výroby. Strategie je doprovázena marketingem, firma přijímá vyšší riziko.
- ST strategie – Mírně ofenzivní stg. – Úprava výrobního programu či výrobku. Podnik se orientuje na určitý segment a snižuje náklady, výrobu i cenu produktu.
- WO strategie – Defenzivní stg. – Velmi opatrná strategie, firma udržuje pozici, zahrnuje hromadnou výrobu. Užívaná v případě akvizice či joint venture[1].
- WT strategie – Zůstatková stg. – Omezení výdajů podniku, ústup či stažení z trhu. V tomto období jsou běžné fúze podniku, konkurenční pozice podniku je oslabena.

[1] Spolupráce dvou či více subjektů, kteří se společně podílejí na realizaci projektu či záměru.

Praktická část

3 Představení společnosti

Pro účely praktické analýzy byla autorem práce vybrána k výzkumnému šetření společnost ARES CZ s.r.o., která zajišťuje distribuci reklamy a správu reklamních ploch v oblasti střední Moravy, především v Olomouci, Přerově a Prostějově.

Zavedená a dlouhodobě fungující reklamní agentura ARES CZ zajišťuje veškeré druhy venkovní reklamy, mezi které patří billboardy, bigboardy, citylighty či scrolly. Venkovní reklamy však firma umisťuje i na řadu jiných příhodných míst, jako jsou obchodní či výrobní budovy, štíty domů nebo mosty. Firma má kromě těchto aktivit ve svém portfoliu také profesionální tisk velkoplošných reklam na míru a dále tisk polepů, bannerů a roll-upů či výrobu pozvánek, vizitek a samolepek.

Obrázek 6: Rozmístění reklamních ploch spol. ARES CZ na střední Moravě

Zdroj: Oficiální webová prezentace spol. ARES CZ (https://www.arescz.cz/)

4 Strategická analýza společnosti ARES CZ s.r.o.

Praktická část práce představuje aplikaci dříve popsaných nástrojů na konkrétní podnik. V rámci externí analýzy podniku je tak provedena PESTLE analýza pro makro okolí podniku a Porterův model pěti sil na mikro okolí podniku. Interní analýza podniku zahrnuje VRIO analýzu a finanční analýzu.

4.1 Externí analýza

Činnost podniku ARES CZ je navázaná na marketingové aktivity nejrůznějších subjektů v bezprostředním okolí. Obecně se tak dá říci, že firma je značně a přímo navázána na ekonomický cyklus a stav ekonomiky.

Podle CZ-NACE je možné zařadit ARES CZ do kategorie reklamní činnosti, kód 731, kam spadá činnost reklamních agentur.

4.1.1 Analýza makro okolí – PESTLE analýza

Autor práce zvolil pro externí analýzu makro okolí podniku PESTLE analýzu, která nahlíží na daný podnikatelský subjekt z šesti různých hledisek a nalézá jednotlivé faktory v šesti různých prostředích – politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém, legislativním a environmentálním. Analýza společnosti ARES CZ se nachází na následujících řádcích. Kvalitativní analýza je autorem doplněna i o kvantitativní hodnocení jednotlivých příležitostí a ohrožení, které jsou autorem generovány formou nastalých situací. Hodnocení v tabulce stanovuje významnost na škále od 1 do 5, kde nižší hodnota představuje nižší riziko pro podnik.

Politické faktory

Politické faktory, podobně jako v případě jiných malých a středních podniků (MSP), mají i u společnosti ARES CZ nejmenší vliv ze všech faktorů makro prostředí podniku. Český trh v tomto směru zároveň poskytuje vcelku příznivé podmínky, které nemají větší dopad na fungování firmy. Na činnost podniku má vliv pochopitelně daňová politika státu, tedy daň z příjmu a DPH. Výše DPH je v roce 2018 stanovena ve výši 21 %, zatímco daň z příjmu právnické osoby dosahuje 19 %.

Již výše je uvedeno, že firma svou velikostí spadá mezi MSP a vzniká jí tedy nárok na čerpání dotací. Této možnosti však vedení firmy nevyužívá z několika důvodů. Prvním a nejpodstatnějším důvodem je charakter činnosti firmy, který není obecně podporován státním

aparátem a současná legislativa činnost zprostředkovatelů reklamy spíše utlumuje. Dalším důvodem je velikost firmy a tedy pomyslná efektivita jednání s odpovědnými úřady. Vzhledem k velikosti tohoto podnikatelského subjektu by energie vynaložená na zajištění dotačních prostředků nepřesáhla celkový dodatečný příjem.

Jednotlivé politické aspekty plynoucí ze spolupráce se zahraničními subjekty není v tomto případě relevantní zohledňovat. Společnost ARES CZ podniká v oblasti střední Moravy, a vzhledem k charakteru činnosti spolupracuje minimálně se zahraničními partnery, což znamená, že na ni nemá vliv ani regulace zahraničního obchodu.

Na hranici analýzy mikro a makro prostředí je vhodné se zamyslet v souvislosti s politickými aspekty na pravidelně vedené volební kampaně, které představují příjemné období pro všechny majitele reklamních ploch z důvodu vyšší poptávky. Ačkoli se nejedná o klasický politický faktor, má předvolební období každopádně pozitivní vliv na činnost firmy ARES CZ i dalších firem v oboru distribuce reklamy.

V poslední řadě je vhodné uvést, že případná nestabilita politického prostředí se do činnosti firmy bezprostředně nepromítá.

Tabulka 3: Politické faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Zvýšení daní	Ohrožení	4	2	8
Nestabilní politické prostředí	Ohrožení	1	1	1
Čerpání dotací	Příležitost	1	4	4
Volební kampaň	Příležitost	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které se nejvíce dotýkají podniku, jsou reprezentovány především mírou inflace, nezaměstnaností, průměrnou mzdou či hrubým domácím produktem (HDP). V období ekonomické recese, nižších mezd a vyšší nezaměstnanosti omezují firmy své marketingové aktivity a investují méně do reklamy. Je vhodné upozornit, že MSP reagují na změnu hospodářského cyklu pružněji a rychleji než velké a dominantní nadnárodní korporace. Při analýze ekonomických faktorů je vhodné se zaměřit i na individuální cenu vstupů společnosti, mezi které patří papír či barvy, ale také cena energie a disponibilita.

Níže jsou v tabulce zachyceny čtyři hlavní výše popsané makroekonomické ukazatele – inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda a HDP. V tabulce je zachycen vývoj těchto ukazatelů od r. 2011 do r. 2017 a hodnoty k srpnu 2018.

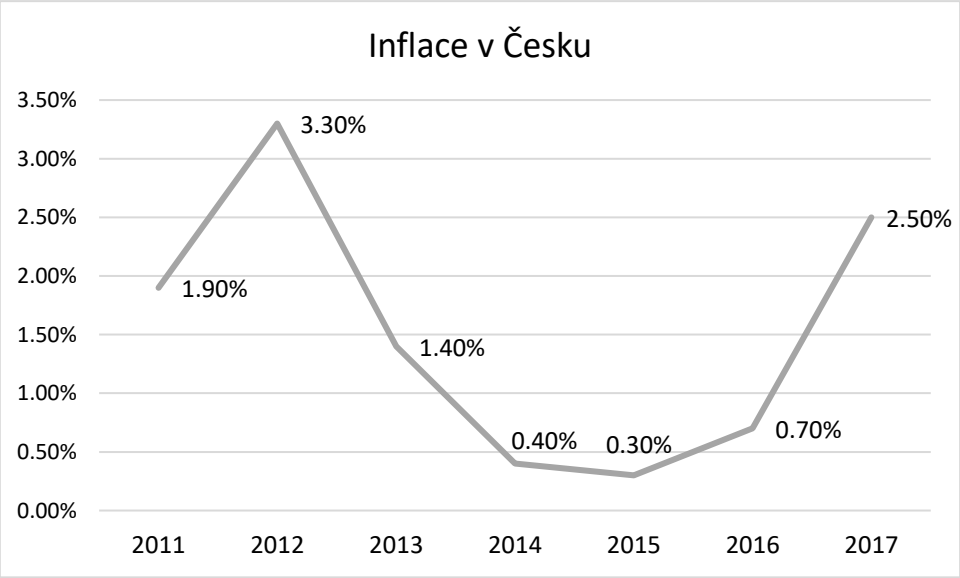
Tabulka 4: Vývoj ekonomických ukazatelů 2011–2018

Rok	Inflace	Nezaměstnanost	Průměrná mzda	HDP
2011	1,9 %	6,7 %	24 319 Kč	3 807,2 mld. Kč
2012	3,3 %	7,0 %	25 109 Kč	4 041,9 mld. Kč
2013	1,4 %	7,0 %	25 128 Kč	4 077,3 mld. Kč
2014	0,4 %	6,1 %	25 686 Kč	4 261,1 mld. Kč
2015	0,3 %	5,0 %	26 467 Kč	4 477,0 mld. Kč
2016	0,7 %	4,0 %	27 589 Kč	4 712,9 mld. Kč
2017	2,5 %	2,9 %	29 504 Kč	5 049,9 mld. Kč
2018/08	2,3 %	3,1 %	31 851 Kč (Q2)	1 307,3 mld. Kč (Q1)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Kurzy.cz a ČSÚ

Inflace je pravděpodobně nejvýznamnějším makroekonomickým ukazatelem, který je definován jako růst cenové hladiny. K měření inflace se využívá několika různých přístupů a její hodnota obvykle dosahuje 2 – 2,5 %. Obrázek 7 znázorňuje vývoj inflace v ČR.

Obrázek 7: Inflace v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Kurzy.cz a ČSÚ

V letech 2014–2016 se inflace v Česku pohybovala na velmi mírné úrovni, v současné době již dosahuje svého potenciálu. Vysoký nárůst inflace je způsobený především poklesem kupní síly v důsledku toho, že firmy nejsou schopny dostatečně pružně reagovat na její rychlý nárůst a ceny se nemění.

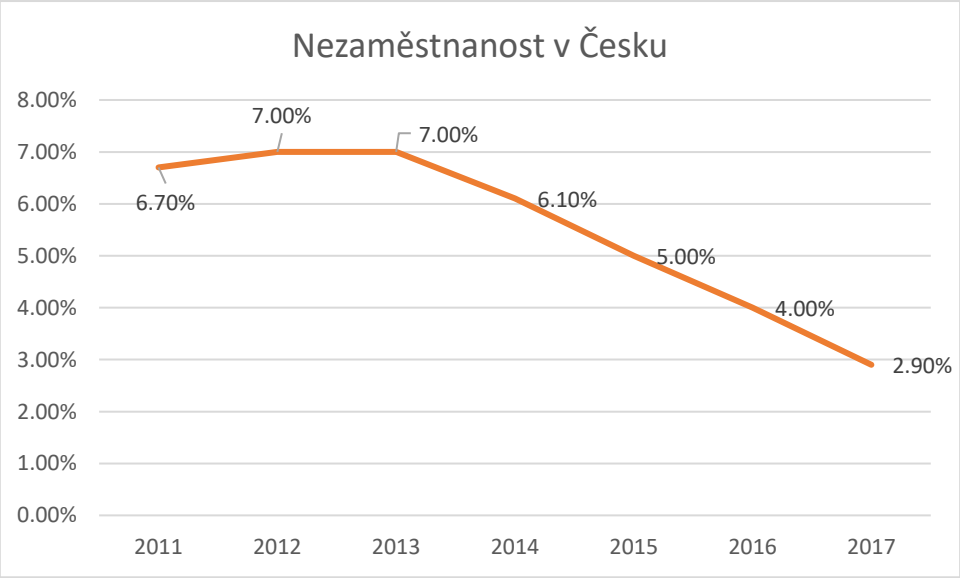
Závěrem je vhodné doplnit, že z ekonomického hlediska je sledována vzájemná závislost mezi nezaměstnaností a inflací, a to formou tzv. Phillipsovy křivky. Mezi těmito faktory existuje nepřímá úměra a celý efekt má pouze krátkodobou platnost.

Nezaměstnanost v Česku dosahuje dlouhodobě rekordně nízkých hodnot, což dává zaměstnancům výhodu při vyjednávání o mzdových nákladech a zároveň dobré výchozí podmínky při hledání nového zaměstnání. Tento jev však není příznivý pro zaměstnavatele, kteří nemají dostatek konkurence na straně nabídky pracovních sil.

V roce 2017 dosáhla nezaměstnanost necelých 3 %, což představuje nejlepší hodnotu v historii samostatné České republiky. Jak je vidět v tabulce č. 4, úroveň nezaměstnanosti v srpnu 2018 vzrostla na úroveň 3,1 %, což však může představovat pouze přijatelnou odchylku v dlouhodobém trendu a obě hodnoty není vhodné mezi sebou porovnávat.

Podle ČSÚ je situace na Olomoucku odlišná od průměru v celé ČR a v roce 2017 dosáhla 4,3 %. Počet osob registrovaných na Úřadu práce v kraji dosáhl výše 19,5 tisíce. V porovnání s vypsanými pracovními místy připadalo 2,2 registrovaných uchazečů na jedno takové místo.

Obrázek 8: Klesající trend nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Kurzy.cz a ČSÚ

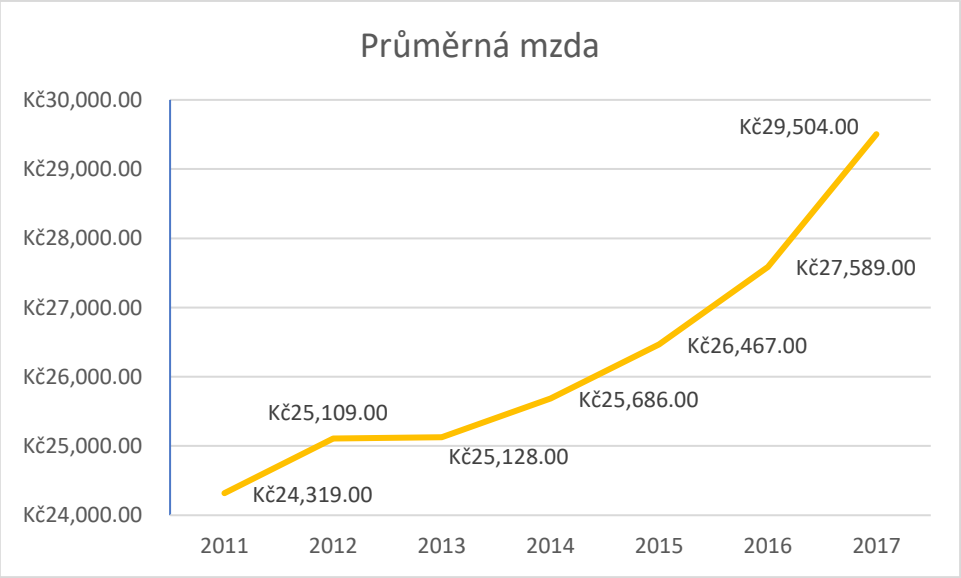
Nízká nezaměstnanost je pro podnik spíše nepříjemností, protože je pro firmu složité hledat nové pracovníky, kteří mají neadekvátní požadavky především v oblasti finančního ohodnocení. Z těchto důvodů do Čech dlouhodobě migrují pracovníci ze Slovenska, Ukrajiny či Vietnamu. Nutno podotknout, že tyto skupiny osob jsou obvykle zaměstnáváni v nekvalifikovaných profesích.

Jak již bylo uvedeno výše, trend poptávky po reklamě je úzce provázán s hospodářským cyklem země, a proto je i v Česku současná poptávka relativně vysoká. Podobně jako u gastronomických či ubytovacích služeb je využívání reklamních panelů jednou z prvních oblastí, kterou zasáhne pokles výkonu domácí ekonomiky a nastávající recese.

Průměrná mzda zaznamenala v letech 2016 až 2018 přímo skokový růst, což přímo souvisí s nedostatkem zaměstnanců, kteří jsou si vědomi své zvýhodněné pozice a často vyžadují lepší platové ohodnocení. Mezi roky 2017 a 2018 vzrostla stejně tak i minimální mzda z 11 000 Kč na současných 12 200 Kč. Je třeba zdůraznit, že mzda v současné době nejrychleji roste u manuální výroby a dělnických či řemeslných pracovních pozic.

Je dobré vědět, že průměrná mzda není za běžných podmínek zcela objektivním ukazatelem, neboť jsou v ní zahrnuty vysoké platy top manažerů a obecně vyšší mzdová úroveň v hlavním městě. Z toho důvodu je vhodné sledovat i další ukazatele mzdy, např. medián. Ten představuje střední hodnotu (tedy pokud by došlo k seřazení všech platů od nejvyššího k nejnižšímu, tak medián se nachází uprostřed) a z kraje roku 2018 (Q1) činil dle ČSÚ 25 674 Kč.

Obrázek 9: Růst průměrné mzdy od r. 2011 do r. 2017



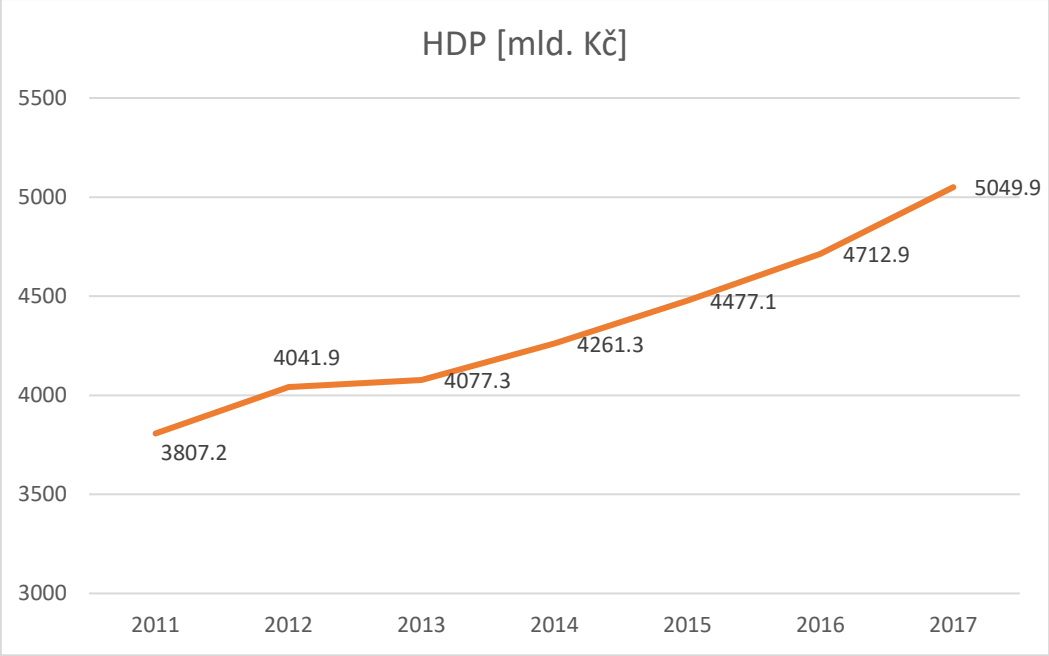
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Kurzy.cz a ČSÚ

Nutno podotknout, že průměrná mzda je v Olomouckém kraji nižší, než je celorepublikový průměr. Průměrná mzda v regionu dosáhla v 1. čtvrtletí roku 2018 částky ve výši 26 659 Kč. Vzhledem k tomu, že průměrná mzda ve stejném období roku 2017 dosáhla 24 482 Kč, činí celkový meziroční růst 8,9 %.

Poslední ze sledovaných ukazatelů je HDP, které má souvislý rostoucí trend. K největšímu nárůstu došlo v roce 2014, kdy HDP přestalo růst po desítkách mld. Kč, začalo růst po stovkách mld. Kč a dosáhlo rekordní hodnoty 4261,3 mld. Kč. Další značný nárůst proběhl v roce 2017, kdy HDP předskočilo svůj predikovaný vývoj o téměř 3 roky a dosáhlo nové rekordní hodnoty 5049,9 mld. Kč. I tento ukazatel odráží současný ekonomický růst.

Na rozdíl od jiných ekonomických ukazatelů HDP nevyjadřuje vždy kvalitu života či bohatství občanů na vybraném území. Nicméně prostřednictvím této hodnoty je možné popisovat a následně vhodně porovnávat stav vybraných světových ekonomik.

Obrázek 10: Růst HDP od r. 2011 do r. 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Kurzy.cz a ČSÚ

Tempo růstu HDP je svou meziroční výší podobné inflaci a zpravidla nabývá hodnot mezi 2 % a 2,5 %. Při výpočtu HDP je třeba vždy uvádět, který analytický přístup byl pro výpočet aplikován, neboť i když by rozdíly mezi jednotlivými přístupy měly být zanedbatelné, je nekorektní porovnávat hodnoty získané odlišnými způsoby výpočtu.

Tabulka 5: Ekonomické faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Růst inflace	Ohrožení	3	3	9
Pokles nezaměstnanosti a růst mezd	Ohrožení	3	4	12
Nestabilní měna	Ohrožení	2	2	4
Růst HDP	Příležitost	4	2	8
Růst kupní síly	Příležitost	3	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální faktory

Životní úroveň obyvatelstva v Česku určuje, do jakého typu reklamy se zákazníci rozhodnou investovat. Ta je na jednu stranu úzce provázána s ekonomickou situací obyvatelstva, a tedy ekonomickými faktory, na druhou stranu závisí na významu sdělení marketingové kampaně, odhodlání subjektu a dalším potřebám. Na základě znalosti vlastního očekávání tak musí firma učinit rozhodnutí, zda se rozhodnout pro omezenou a „nezbytně nutnou“ reklamu či zvolit propracovanou a intenzivní marketingovou kampaň.

Česko je dlouhodobě známé jako země, která je ve srovnání se západoevropskými státy vcelku nakloněná reklamě. V porovnání s jinými zeměmi byla regulace a cena za umístění reklamních ploch na veřejnosti dlouhodobě nižší, což způsobilo zaplavení země billboardy a reklamními bannery během 90. let a začátkem 21. století. V současné době je množství limitované a cíleně jsou navrhovány a prosazovány zákony, které množství těchto ploch limitují a vytvářejí tlak na jejich odstranění. Relativně velký počet reklamních ploch a značné množství firem nicméně stále tlačí na cenu i pro finálního zadavatele reklamy – vybraného subjektu, který využívá danou plochu pro marketingové účely v nejrůznější podobě – tedy pro prezentaci svých aktivit, služeb, výrobků, zboží či názorů.

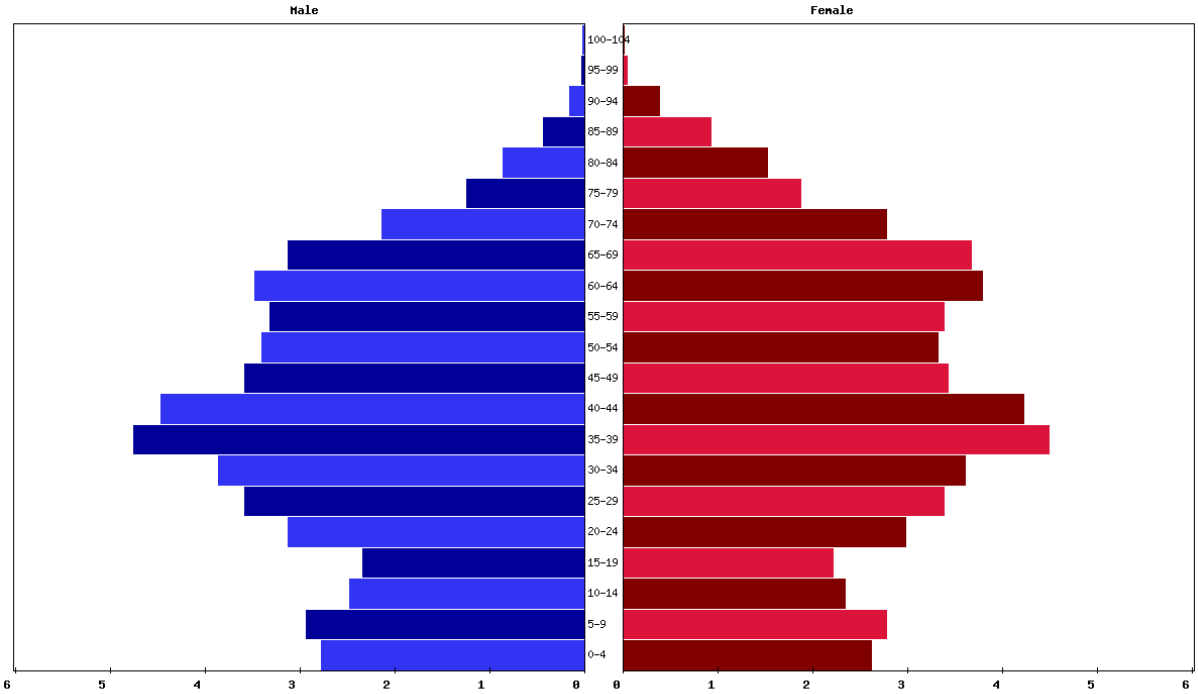
Nadbytek reklamních panelů v Česku je však aktuální i u jiných forem prezentace tohoto typu reklamy. Vzhledem k tomu, že na trhu je dlouhodobě značný převis nabídky reklamních ploch nad poptávkou, dochází ve více než 30 % případů k prodeji ploch v last-minute režimu za sníženou cenu, a tedy i s nižší marží.

Samotná veřejnost nevnímá reklamní plochy zcela pozitivně, neboť jsou cílovou skupinou v mnoha případech vnímány jako zbytečnost a ve vybraných případech dokonce ovlivňují život

občanů. V těchto případech se jedná především o světelný smog, který je součástí osvětlených ploch, štítů či digitálních obrazovek. Ty mohou v případě nevhodného umístění nadměrně osvětlovat interiéry domů a bytů. Je vhodné upozornit, že tento jev není nijak právně ošetřen. V malém množství případů pak jde vyloženě o reklamní plochy umístěné v těsné blízkosti nemovitostí čí na jiném nevhodném místě, které v konečném důsledku snižují cenu této nemovitosti. Zákazníci nicméně na výše popsané osvětlené plochy a digitální obrazovky reagují velmi dobře.

V souvislosti se sociálními faktory je vhodné nahlédnout i na demografické faktory, které v tomto případě vycházejí z demografické struktury obyvatel v Česku. ČSÚ v tomto ohledu dlouhodobě upozorňuje na nízkou porodnost a vysoký věk prvorodiček, což způsobuje stárnutí populace. Malé množství dětí ve věku do 20 let a vysoký počet starších osob je patrný z věkové pyramidy, zachycené na obrázku pod textem.

Obrázek 11: Věková pyramida



Zdroj: https://www.livepopulation.com/images/chart_age_czech-republic.png

Bez ohledu na to, jestli je tento trend správný či nikoli, je rozhodně příhodný pro distributory reklamních ploch. Zatímco mladší osoby sledují a reagují spíše na on-line reklamu, osoby ve věku nad 40 let dávají přednost standardním reklamním panelům. Vzhledem k rychlému růstu

IT a postupně klesající tendenci učení u starších osob lze říct, že takřka všechny osoby s postupným věkem preferují standardní reklamní bannery, billboardy či citylighty.

Tabulka 6: Sociální faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Regulace množství reklamních ploch	Ohrožení	1	4	4
Změna preferencí formy reklamy u zákazníka	Ohrožení	2	4	8
Omezení světelných ploch	Ohrožení	3	4	12
Rozvoj podnikání	Příležitost	2	2	4
Jistota cílové skupiny	Příležitost	3	5	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Technologické faktory

Technologické faktory jsou obvykle klíčovou součástí každého podniku. Pro podnik je nezbytné sledovat současné postupy výroby v oboru či trendy ve výrobním cyklu. V případě firmy ARES CZ je důležité sledovat současné technologie off-line marketingové propagace na reklamních plochách, kde jsou na pomyslném vrcholu tzv. Citylighty, resp. Citylight vitríny (CLV). Podnik nemusí nutně držet krok s technologickým vývojem a neustále obnovovat své stroje, neboť v oblasti reklamy jsou pořizovací náklady na potřebné vybavení vysoké. Postupné obnovování vybavení je důležité, stejně jako průběžná kalkulace přínosů z jednotlivých strojů a držení kroku s konkurenčními podniky.

Firma ARES CZ v současnosti spravuje zhruba 120 reklamních ploch, přičemž zhruba 60 z nich tvoří Citylighty (této formy reklamy je v Olomouci celkem na 250 kusů). Citylighty jako reklamní plochy představují relativně novou formu reklamy a v současnosti patří mezi jednu z nejoblíbenějších forem prezentace, a to díky celodennímu osvětlení a bezprostřednímu kontaktu s oslovenými spotřebiteli. Z toho důvodu je, bohužel, u této formy reklamy častěji evidován problém s vandalismem, neboť jsou reklamní plochy velmi snadno přístupné. Reklama v této formě je často umisťovaná na rušných místech v centrech měst, v nákupních zónách či jako součást zastávek městské hromadné dopravy.

Kromě citylightů mají zákazníci největší zájem o standardní billboardy. Už samotný pojem je velmi zaběhnutý a často používaný k označení takřka jakékoli reklamní plochy (která

billboardem být vůbec nemusí). Billboardy vynikají především velkým rozměrem reklamní plochy, která je pro cílovou skupinu dobře viditelná a i z velké dálky těžko přehlédnutelná. Jedná se tak o ideální formu prezentace v exteriérech.

V rámci technologických faktorů je vhodné se zaměřit ještě na samotný tisk reklamních materiálů, který rovněž patří do portfolia služeb společnosti. ARES CZ se primárně zabývá málo nákladovým tiskem a expresním tiskem. V období posledních 5 let došlo ke značným pokrokům v oblasti tisku, což zvýšilo produkční možnosti a zároveň snížilo cenu papírových plakátů, používaných k výlepu billboardů i dalších reklamních ploch. Zároveň tak vznikla možnost dvojího výlepu (přelepení v polovině měsíce), který je v současnosti po finanční stránce smysluplný. Firma ARES CZ vlastní novou tiskárnu, díky které je tisk levnější a dostupnější než dříve. Tiskárna umožňuje expresní tisk, kdy k vytištění billboardu (reklamní plochy o výměře 12 m^2) dojde za 20 minut. Dříve musela být tato zakázka zadávána s několikahodinovým předstihem.

Tabulka 7: Technologické faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Napodobení technologických postupů konkurencí	Ohrožení	3	2	6
Poškozování reklamních ploch	Ohrožení	2	2	4
Průběžné obnovování vybavení	Příležitost	2	4	8
Zefektivnění technologie tisku	Příležitost	3	3	9
Orientace zákazníka na CLV	Příležitost	4	4	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Legislativní faktory

Výstavba a provoz reklamních ploch jsou podřízeny řadě legislativních kroků a omezení. Pravděpodobně nejznámějším z nich je díky médiím zákon na omezení billboardů v blízkosti dálničních a silničních komunikací 1. třídy, který vešel v účinnost 1. 9. 2017. Tato novela zákona o pozemních komunikacích požaduje odstranění billboardů v ochranném pásmu silničních komunikací, které představuje vzdálenost 250 m od hranice dálnice a 50 m od silnice 1. třídy. Ačkoli je tento zákon v platnosti již déle než rok, většina firem legislativu

v tomto směru bojkotuje vyvěšením české vlajky, která podle zákona o užívání státních symbolů České republiky nesmí být stržena.

V případě společnosti ARES CZ se jedná zhruba o 15 billboardů, které jsou umístěny v ochranném pásmu u silnic 1. třídy. V současné době nemohou být tyto plochy efektivně využívány, což představuje pro podnik ušlý zisk. Firma se nicméně snaží kompenzovat tento výpadek výstavbou nových reklamních ploch.

Ovšem reklama je omezena i v dané lokalitě (městě Olomouci) místní vyhláškou na omezení reklamy. Vyhláška ve své současné podobě nejen značně omezuje výstavbu nových reklamních ploch, ale omezuje i fungování stávajících. Problém je zaměřen na plochy o velikosti větší než 8 m^2, přičemž standardní rozměr billboardu zaujímá plochu o velikosti 12 m^2. Cílem tohoto záměru (vyhlášky na komunální úrovni) je eliminace reklamy ve městech a využívání menších reklamních ploch namísto těch stávajících. Blokované, a tedy ztracené reklamní plochy nevhodných rozměrů je zároveň těžké nahrazovat, neboť výstavbě nových reklamních panelů brání velké množství administrativy. Jednou z nich je nepříjemná návaznost na stavební zákon, a tedy potřebě získat stavební povolení. V situaci nelze očekávat zlepšení, neboť obdobné vyhlášky lokálního charakteru na omezení reklamy přejímají i další města na Moravě, např. Šternberk či Přerov.

Na rozdíl od jiných podniků má nově zavedený zákon o elektronické evidenci tržeb (EET) na společnost ARES CZ jen minimální dopad. Jediný vliv má v tomto ohledu kontrolní hlášení DPH, což představuje pouze administrativní zátěž pro účetní podniku.

Tabulka 8: Legislativní faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Legislativní omezení stávajících reklamních ploch	Ohrožení	2	4	8
Legislativní omezení nových reklamních ploch	Ohrožení	3	4	12
Zákon o obecném referendu	Ohrožení	2	3	6
Plošné zmírnění omezení	Příležitost	1	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Environmentální (ekologické) faktory

V případě ekologického přístupu se společnost dlouhodobě snaží o ekologicky čisté a environmentálně vyhovující postupy v oblasti výroby a likvidace starých materiálů (papíru). Tento přístup je v současné době požadován zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech z důvodu rizika ohrožení životního prostředí.

K samotnému tisku materiálů pro reklamní plochy využívá společnost ARES CZ výhradně *eco solventní* inkoust, který byl vyvinut na ředidlové bázi a neobsahuje odpařující se škodlivé látky. Tím pádem je vhodné jej využívat nejen pro kvalitní kancelářský tisk, ale může být vhodně aplikován i pro potřeby velkoformátového tisku reklamních bannerů a billboardů. Tento typ inkoustů má kromě ekologického přístupu výhodu v nízké náročnosti na stroj, čímž dochází k menšímu opotřebení. Proti tomu nevýhodou je vyšší pořizovací cena těchto inkoustů.

Tabulka 9: Environmentální (ekologické) faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Požadavek na „zelenou“ změnu výroby	Ohrožení	2	3	6
Podpora ekologického chování	Příležitost	2	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Kurzy.cz a ČSÚ

Závěr PESTLE analýzy

Detailně provedená PESTLE analýza upozorňuje na klíčové faktory, které mají vliv na fungování podniku. Na základě provedeného zkoumání v podniku ARES CZ je možné tvrdit, že podnik je minimálně ovlivňován politickými či environmentálními faktory, ale značný vliv na vývoj podniku mají ekonomické, technologické či legislativní faktory.

Z provedené analýzy je dobře vidět, že největším nepřítelem současných distributorů reklamních ploch není tvrdá konkurence, složité technologie tisku ani všudypřítomná, nová a populární on-line reklama, ale státní aparát. Ten svou legislativou vytváří kruté a drsné podmínky pro udržení se na trhu tím, že omezuje působnost reklamy ve městech i u silničních komunikací. Zároveň nastavuje složitý a zdlouhavý proces pro získání povolení k výstavbě nové reklamní plochy.

Provedený výzkum byl doplněn kvantitativní analýzou jednotlivých faktorů, přičemž vždy byl sledován efekt na zkoumaný podnik (jeho příležitost či ohrožení), pravděpodobnost výskytu

daného efektu a síla (význam) dopadu na daný podnik. Prostřednictvím součinu těchto hodnot byla vypočtena celková intenzita daného faktoru, které je pro kvantitativní část analýzy stěžejní.

Mezi nejvýznamnější případy příležitostí a ohrožení, které je vhodné blíže představit, pak patří následující:

Tabulka 10: Nejvýznamnější faktory

Faktory	Příležitost či ohrožení	Pravděp.	Dopad	Celková intenzita
Pokles nezaměstnanosti a růst mezd	Ohrožení	3	4	12
Legislativní omezení nových reklamních ploch	Ohrožení	3	4	12
Omezení světelných ploch	Ohrožení	3	4	12
Volební kampaň	Příležitost	3	4	12
Jistota cílové skupiny	Příležitost	3	5	15
Orientace zákazníka na CLV	Příležitost	4	4	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokles nezaměstnanosti a růst mezd souvisí se současným ekonomickým cyklem, kdy je ekonomika charakteristická takřka plnou zaměstnaností, což vytváří tlak na růst mezd. Firmy musí zaměstnávat méně schopné zaměstnance za vyšší mzdy.

Legislativní omezení nových reklamních ploch limituje státní aparát, který požaduje splnění řady podmínek pro výstavbu nové plochy.

Omezení světelných ploch je požadováno v důsledku osvětlení reklam a tzv. světelného smogu.

Volební kampaně politických subjektů jsou velmi odolné vůči hospodářskému cyklu a dlouhodobě tvoří stálou klientelu reklamních společností.

Jistota cílové skupiny souvisí s obecným a plošným vnímáním reklam ze strany veřejnosti, které jsou obvykle přímé, jednoduché k pochopení či zapamatování a zpravidla vyžadují bezprostřední interakci ze strany osloveného člena cílové skupiny.

Orientace zákazníka na CLV zvyšuje ceny pronájmů těchto reklamních ploch (Citylightů), které jsou klíčovým zdrojem finančních prostředků i ve firmě ARES CZ. Tato forma reklamy, nabízející bezprostřední kontakt, působí moderně a zároveň má vysokou odezvu.

4.1.2 Analýza mikro okolí – Porterův model pěti sil

Pro externí analýzu mikro okolí podniku se rozhodl autor aplikovat Porterův model pěti sil, který monitoruje, popisuje a hodnotí pět základních sil působících na podnik – stávající konkurenty v odvětví, nové konkurenty v odvětví, substituty, odběratele a dodavatele. Analýza je u Porterova modelu provedena pouze z kvalitativního hlediska zhodnocením jednotlivých sil, které na podnik působí.

Stávající konkurence

Stávající konkurence je vnitřní silou Porterova modelu a je známá také jako konkurenční ring. Na českém trhu působí bezpočet společností, které nabízejí tisk a distribuci marketingových materiálů na reklamních plochách. Nicméně vzhledem k regionálnímu působení firmy je vhodné se zaměřit pouze na ty, které společnost ARES CZ potenciálně ohrožují. V rámci stávající konkurence se autor rozhodl pro kvantitativní přístup.

Z důvodu kvantifikace stávající konkurence na trhu autor předkládá úzké zhodnocení nejvýznamnějších konkurentů ve středomoravském regionu prostřednictvím dvou číselných ukazatelů – podobnosti činnosti a významnosti konkurence. První z uvedených ukazatelů, tedy podobnost činnosti, je subjektivně klasifikována na základě obdobného distribučního rozdělení reklamních ploch, podobných cen či totožné klientely. Proti tomu subjektivní hodnocení významnosti konkurence se odvíjí od potenciálního nebezpečí pro společnost ARES CZ a odráží podíl na trhu či rozsah působení. Pro kalkulaci celkového pomyslného „Ohrožení na trhu“ se autor rozhodl provést součin obou hodnot pro získání výsledného ukazatele. Seznam těchto konkurentů včetně ohodnocení je zachycen v tabulce 11 pod textem.

Tabulka 11: Stávající konkurence na trhu

Název podniku	Podobnost činnosti	Významnost konkurence	Ohrožení na trhu
ART 247 s.r.o.	10	8	80
ABCentre s.r.o.	6	5	30
Big media s.r.o.	8	5	40
euroAWK s.r.o.	4	9	45
REKO media s.r.o.	6	3	18

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejsilnější zastoupení v Olomouci má společnost euroAWK s.r.o., která má významný počet ploch i po celém Česku.

V současném světě je reklama v nejužším okolí každého člověka a denně ho také ovlivňuje. Je tedy složité nastavit pomyslnou hranici mezi tím, co představuje ještě konkurenci a co je při aplikaci Porterova modelu vhodné nazývat substitutem – reklama v televizním pořadu či v rádiu, tištěná reklama v médiích či v lokálním rozhlase. Autor práce se z tohoto důvodu rozhodl pro elegantní ohraničení samotných firem v daném odvětví – prezentace reklamy na reklamních plochách a veškeré jiné formy reklamy, často s celostátním zaměřením, se rozhodl klasifikovat mezi substituty.

Společnost ARES CZ nevnímá jako svého výrazného konkurenta internet a on-line formu reklamy obecně, neboť tento typ reklamy je obvykle cílen na jiný typ spotřebitele. Ani dlouhodobý vývoj poptávky po reklamních prostorech nenasvědčuje tomu, že by fungovala úzká závislost mezi touto formou reklamy a reklamou na internetu. I z toho důvodu je na on-line reklamu nahlíženo pouze jako na potenciální substitut.

Nová konkurence

Vstup nových firem do daného odvětví je značně limitován striktními legislativními a administrativními požadavky státního aparátu. Vzhledem k tomu, že je výstavba nových billboardů omezována jak na celostátní, tak i na komunální úrovni ve středomoravském regionu, nejeví se vstup nových firem do odvětví jako výrazně perspektivní. Jedinou možností by pro potenciálně novou firmu bylo skoupit stávající reklamní plochy od svých konkurentů a následně vhodně zaujmout zákazníky. Ti jsou však v oblasti distribuce reklamy vcelku loajální, což znamená, že nelze očekávat jejich snadný odchod ke konkurenci. Zbavit se konkurence je tak možné pravděpodobně dumpingovými cenami a postupným převzetím trhu.

Vstup do odvětví nicméně není výrazně náročný po obecné podnikatelské stránce, neboť samotná výroba a tisk reklamy mohou být outsourcovány na dodavatele. Firma by pak mohla disponovat pouze obchodním oddělením, které by zajišťovalo prodej reklamních ploch a umístění samotné reklamy. Vznik nové firmy není náročnější než v případě jiných oborů a není vyžadováno ani splnění specifických podmínek (hygienických, apod.).

Při reálném pohledu na situaci ve středomoravském regionu skutečně vznikají spíše výrobci reklamy, malé tiskárny a výrobci polepů. Počet reklamních ploch je proti tomu v poslední třech letech stagnující až mírně klesající.

Substituty

S rozvojem radiových a televizních přijímačů, které se postupně stávaly běžným vybavením domácností, souvisel i nárůst reklamních spotů, které byly v audio verzi či audio-vizuální podobě předkládány příjemci informace. Především vizuální zpracování dokáže předat spotřebiteli širší informace o užití produktu a jeho výhodách, než je tomu v případě tištěné reklamy.

Zcela nezpochybnitelným substitutem reklamních ploch je on-line reklama, která cílí především na uživatele internetu a často také na mladší skupiny osob. Reklama v této formě nabízí daleko širší variabilitu, neboť kromě statické plochy je možné prezentovat video doplněné zvukovou nahrávkou a případně i hypertextovým odkazem, který uživatele přesměruje přímo k danému výrobku. Reklamní informace jsou součástí vybraných internetových stránek nebo mohou být distribuovány formou e-mailové komunikace. Reklama v této podobě obvykle cílí na daného uživatele podle navštívených stránek, zájmů, volnočasových aktivit, pracovního či studijního zaměření, atp., a proto má reklama v této podobě obvykle vyšší odezvu.

V neposlední řadě nesmí být opomenuta tištěná média, která rovněž poskytují inzertní plochy, prostřednictvím kterých mohou zákazníci prezentovat své marketingové aktivity. Tato forma reklamy je bohužel v současné době na ústupu a inzertní plochy jsou často zlevňovány. Důvodem je klesající náklad tištěných médií v důsledku přechodu na on-line prostředí.

Odběratelé

Nejvýznamnějšími a největšími zákazníky jsou pro firmu ARES CZ pochopitelně zadavatelé reklamy (soukromé firmy) či ve vybraných případech zprostředkovatelé. Jako tyto zprostředkovatele je možné vnímat mediální agentury, které často zavádějí reklamní kampaň na větším území pro své klienty. Společnost ARES CZ se snaží svým klientům v oblasti selekce vhodných reklamních ploch asistovat a nabízí tak zákazníkům nadstandardní služby ve srovnání s konkurencí. Kromě pomoci s výběrem vhodného umístění pomáhá s vytvořením grafického návrhu, zajišťuje tisk plakátů a jejich následný výlep, fotodokumentaci z místa a po skončení kampaně ověřuje u zákazníka spokojenost.

Zákazníci obvykle rezervují reklamní prostor 1 – 2 měsíce před plánovanou kampaní, přičemž cena je pevně stanovená (pro firmy, státní i politické organizace) a slevy jsou poskytovány pouze při velkém objemu reklamy či značné délce pronájmu. Jedinou výjimkou jsou zakázky mediálních agentur, kdy agentura získává provizi a cena je nižší o 5 – 15 %, což závisí na

velikosti tvořeného obratu. Důvodem slevy pro agentury jsou zpravidla větší zakázky a pravidelnost v poptávání reklamních ploch. Již výše v textu bylo uvedeno, že zhruba třetina pronájmu je domluvená v tzv. last-minute režimu, který je zveřejněn v posledním týdnu měsíce před začátkem kampaně.

V současné době má firma klienty, které mají pronajaté reklamní plochy třeba i v řádu let. Pro tuto skupinu zákazníků pochopitelně existuje sleva z dlouhodobého odebírání služeb. Poptávka po službách společnosti má sezónní charakter, přičemž nejoblíbenějším obdobím pro inzerenty je jaro a podzim a nejslabším obdobím jsou zimní měsíce prosinec a leden. Období letních prázdnin je obvykle také slabší část sezóny, nicméně v posledních dvou letech dokázala firma vhodně pronajmout většinu reklamních ploch i přes toto období.

Na rozdíl od standardního přímého prodeje je tento trh distribuce reklamy méně elastický a zákazníci jsou více loajální. Zcela výjimečně se tak stává, že se agentury pokouší o převzetí zákazníků konkurenční společnosti pod záminkou krátkodobě příznivějších cen. Společnost ARES CZ se od těchto způsobů nicméně distancuje a nevyužívá je ke svému zvýhodnění.

Dodavatelé

Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje výhradně s českými dodavateli (stejně tak i odběrateli), maximálně tak snižuje riziko kurzové ztráty, které vzniká při přeshraniční spolupráci v mezinárodním obchodě. Selekce dodavatelů je průběžně sledována a případně aktualizována dle podmínek spolupráce.

Největší část dodavatelů tvoří v tomto oboru majitelé pozemků, na kterých jsou postavené pronajímané reklamní plochy (billboardy, štíty, citylighty, apod.). Tento vztah je charakteristický především dlouhodobou formou spolupráce a je třeba nastavit vhodné podmínky pro obě strany, neboť (jak již bylo uvedeno) samotná výstavba reklamní plochy je zatížena složitou administrativou.

Mezi základní výrobní a provozní materiály, které firma odebírá, patří papír a barvy pro tisk, případně další komponenty související s výrobou tiskovin pro reklamní plochy. V oblasti provozu nesmí být opomenuty zdroje vody a energie, díky kterým je zajištěn provoz centrální kanceláře.

V případě selekce dodavatelů pro základní provoz firmy je výběr obvykle prováděn na základě výběrového řízení (netýká se vybraných dlouhodobých dodavatelů a stálých partnerů firmy), kdy rozhodovacím faktorem je kvalita zboží či služeb a jejich cena. Často tak i po dlouhodobé

spolupráci musí podnik vyvíjet tlak na dodavatele, neboť je tlačen požadavky a výběrovým řízením ze strany zákazníka a pochopitelně chce nabízet lepší podmínky, než které předkládá konkurenční firma.

Shrnutí Porterova modelu

Největší silou je v Porterově modelu stávající konkurence. Firmy, které se v současné době nacházejí na trhu, musejí čelit novým legislativním požadavkům a omezením, které dopadá na všechny typy reklamních ploch. Proto se každá firma snaží získat nové zákazníky a útočí tak na své konkurenty. Pro nové firmy není tento trh příliš perspektivní z důvodu výše uvedených omezení. Vyjednávací síla odběratelů i dodavatelů je zanedbatelná, neboť firmy mají obvykle stabilní a dlouhodobé vztahy se svými obchodními partnery, které se snaží udržovat místo navazování nových. Substituty představují pomyslného černého koně mezi těmito silami, neboť podle autora nejsou doposud efektivně a maximálně využívány. Veřejnost spoléhá na standardní reklamu, uváděnou na reklamních plochách, ale potenciál on-line reklamy je vysoký a pravděpodobně by dokázal při správném nastavení tyto preference změnit.

4.2 Interní analýza

Pro provedení interní analýzy společnosti ARES CZ je použito několik analytických metod. V první řadě je provedena identifikace a kategorizace zdrojů společnosti, na něž je navázána VRIO analýza, která je ideálním hodnotícím nástrojem zdrojů společnosti. Posledním z těchto nástrojů je finanční analýza.

4.2.1 Identifikace a kategorizace klíčových zdrojů

Před provedením VRIO analýzy, která informuje o hodnotě jednotlivých zdrojů, je nezbytné tyto zdroje identifikovat. Jejich identifikace proběhla na základě účetní rozvahy a běžného pozorování v podniku. Na základě těchto faktů došlo ke kategorizaci zdrojů do čtyř skupin na hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje a finanční zdroje.

Hmotné zdroje

Firma provozuje vlastní kanceláře v nemovitosti v Olomouci, která je v jejím vlastnictví. Nemovitost se nachází v příznivé až atraktivní oblasti a není zatížena bankovním ani jiným úvěrem. Podle účetních výkazů dosahovaly ke dni 31. 12. 2017 hodnoty 2 852 tis. Kč, z nichž největší část tvoří stavby, pozemky a samostatné movité věci.

Lidské zdroje

Majitel společnosti má dlouholeté zkušenosti v odvětví a je pro společnost ARES CZ klíčovým zdrojem. Firma zaměstnává zhruba 10 osob, kterým poskytuje adekvátní finanční odměnu a peněžní bonusy. Ve firmě je malá fluktuace zaměstnanců, přičemž firma se snaží najímat zaměstnance bezprostředně po skončení studia, které si sama vychová.

Finanční zdroje

Finanční zdroje lze nejlépe zjistit z rozvahy, kde jsou vhodně uvedeny. Hodnota vlastního kapitálu podniku byla ke dni 31. 12. 2017 celkem 3 606 tis. Kč, přičemž výsledek hospodaření minulých let tvořil 2 369 tis. Kč. Podle účetních výkazů dosahovala ke stejnému dni finanční aktiva hodnoty 1 609 tis. Kč. Tyto finanční zdroje jsou tvořeny penězi v pokladně a na bankovních účtech společnosti.

Nehmotné zdroje

Podle rozvahy ke konci roku 2017 firma nevyčíslila hodnotu nehmotných zdrojů, které však nesmí zůstat opomenuty. Důležitými zdroji firmy je propracovaná webová prezentace společnosti, databáze dodavatelů či hodnota a význam partnerství s odběrateli, síla značky či užívané know-how. Společnost nevlastní a nemá zaregistrované žádné patenty nebo licence a nevyužívá žádný vlastní nebo složitě dostupný software.

4.2.2 VRIO analýza

VRIO analýza představuje jednoduchý kvalitativní přístup pro analýzu výše uvedených zdrojů a využití jejich konkurenčního potenciálu v podniku. Každý zdroj je posuzován na základě až čtyř kritérií (odtud akronym VRIO), pakliže je vyhovující v předchozím, lze jej hodnotit v následujícím.

V analýze se postupně určuje, zdali zdroj přináší náležitou hodnotu, následně zda je vzácný, zda se dá snadno napodobit a zda je maximálně vhodně využitý v podniku. Na základě takto provedené analýzy je zdroj kategorizován jako konkurenčně nevýhodný, konkurenčně neutrální, dočasně konkurenčně výhodný, konkurenčně nevyužitý, ale výhodný nebo trvale konkurenčně výhodný.

Stejně jako v předchozí analýze je VRIO analýza rozdělena do čtyř kategorií podle typu zdrojů a následně je uvedeno jednoduché shrnutí.

Tabulka 12: VRIO analýza podniku ARES CZ

Zdroje		Hodnotné?	Vzácné?	Těžce napodob.?	Organ. vytížené?	Konkurenční důsledky
Hmotné	Nemovitost	**ANO**	**NE**			Konkurenčně neutrální
	Technické vybavení	**ANO**	**ANO**	**NE**		Dočasná KV.[2]
	Pozemky	**ANO**	**ANO**	**NE**		Dočasná KV.
	Finanční zdroje	**ANO**	**NE**			Konkurenčně neutrální
	Umístění podniku	**ANO**	**ANO**	**NE**		Dočasná KV.
Lidské	Majitel podniku	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**ANO**	Trvalá KV.
	Zaměstnanci	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**NE**	Nevyužitá KV.
	Ohodnocení	**ANO**	**ANO**	**NE**		Dočasná KV.
	Nízká fluktuace	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**ANO**	Trvalá KV.
Finanční	Finanční majetek	**ANO**	**ANO**	**NE**		Dočasná KV.
	Hospodaření podniku	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**ANO**	Trvalá KV.
Nehmotné	Know-how	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**ANO**	Trvalá KV.
	Kvalita	**ANO**	**NE**			Konkurenčně neutrální
	Webová prezentace	**ANO**	**ANO**	**NE**		Dočasná KV.
	Obchodní partnerství	**ANO**	**ANO**	**ANO**	**ANO**	Trvalá KV.

Zdroj: Vlastní zpracování

[2] KV = konkurenční výhoda

Z provedené analýzy je patrné, že především lidské, finanční a nehmotné zdroje jsou klíčové pro danou organizaci, zatímco hmotné zdroje představují spíše doplněk a společnost je využívá k získání konkurenční výhody minimálně.

Hmotné zdroje

Dočasnou konkurenční výhodu podniku mají mezi hmotnými zdroji pozemky společnosti, technické vybavení a umístění podniku. Jak již bylo uvedeno, kanceláře podniku se nacházejí v příznivé lokalitě města a jsou dobře dostupné pro klienty ze širokého okolí. Tím je poukázáno na jejich hodnotu a jejich vzácnost. Vytvoření podobného zázemí v lokalitě je sice finančně náročné, ale určitě realizovatelné a snadno napodobitelné. Vzácné jsou i pozemky společnosti, na kterých jsou umístěny reklamní plochy a technické vybavení s klíčovými nástroji pro kvalitní a expresní tisk. Konkurenčně neutrální jsou finanční zdroje podniku a samotná nemovitost.

Lidské zdroje

Podstatnými lidskými zdroji jsou majitel podniku a nízká fluktuace zaměstnanců, které mají trvalou konkurenční výhodu. Nízké fluktuace je dosaženo příjemnou firemní kulturou a adekvátním ohodnocením zaměstnanců. Majitel podniku pracuje v daném oboru již několik let, což prospívá celé firmě. Nevyužitou konkurenční výhodu lze shledat u zaměstnanců společnosti, kterým je vhodné svěřit větší kompetence a odpovědnost. Ačkoli ohodnocení zaměstnanců odpovídá jejich přidané hodnotě, je pouze dočasnou konkurenční výhodou, neboť je možné jej snadno napodobit.

Finanční zdroje

Finanční majetek podniku je dlouhodobě stabilní, nicméně v posledních letech firma dosahuje velmi dobrých výsledků hospodaření, které představují konkurenční výhodu. Výsledky se odvíjí od kvalitní práce realizované schopnými zaměstnanci.

Nehmotné zdroje

Nehmotný majetek firma neuvádí ve svých výkazech. Zdrojem s trvalou konkurenční výhodou je know-how, které je založené na kvalitě odváděné práce a které je v podniku využíváno již řadu let pro dosažení nejlepších výsledků. Důležitým zdrojem je databáze obchodních partnerů, odběratelů a dodavatelů, kteří přispívají k úspěšnému fungování firmy. Webová prezentace

firmy je sice moderní, nicméně dobře a snadno napodobitelná kterýmkoli konkurenčním podnikem.

4.2.3 Finanční analýza

Druhou součástí interní analýzy je finanční analýza podniku, která podává zcela objektivní informace o ekonomickém vývoji podnikatelského subjektu na základě transparentních údajů za zkoumané časové období. Finanční analýza je tak provedena ve dvou rovinách, kdy za roky 2017 a 2016 jsou blíže představeny hodnoty všech běžných ukazatelů finanční analýzy (představených v teoretické části práce) a za časové období 2013–2017 je současně provedena souhrnná analýza vybraných ukazatelů.

Finanční analýza podniku 2016 a 2017

Tabulka pod textem představuje základní klíčová data z rozvahy a výsledovky pro provedení finanční analýzy. Veškeré hodnoty jsou uváděny v tisících Kč.

Tabulka 13: Podklady pro finanční analýzu

Položka rozvahy	2017	2016
Aktiva celkem	4 959	4 506
Oběžná aktiva	2 014	1 653
Zásoby	0	0
Peněžní prostředky	1 609	1 331
Vlastní kapitál	3 606	3 188
Cizí zdroje	1 163	1 102
Krátkodobé závazky	881	705
Položka výsledovky	**2017**	**2016**
EBIT (Zisk před zdaněním a úroky)	1 109	1 239
EAT (Čistý zisk)	917	1 011
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 208	10 060
Tržby z prodeje zboží	0	0
Nákladové úroky	1	11

Zdroj: Vlastní zpracování provedené na základě finančních výkazů

K představení finanční analýzy podniku jsou použity již představené ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$ROE_{2017} = \frac{\text{čistý } zisk_{2017}}{vlastní\ kapitál_{2017}} = \frac{917}{3606} = 25{,}43\ \%$$

$$ROE_{2016} = \frac{\text{čistý } zisk_{2016}}{vlastní\ kapitál_{2016}} = \frac{1011}{3188} = 31{,}71\ \%$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu meziročně klesl z důvodu poklesu zisku v roce 2017 a růstu hodnoty vlastního kapitálu. V roce 2017 připadalo 0,25 Kč čistého zisku na jednu korunu investovaného kapitálu.

Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA_{2017} = \frac{EBIT_{2017}}{aktiva_{2017}} = \frac{1109}{4959} = 22{,}36\ \%$$

$$ROA_{2016} = \frac{EBIT_{2016}}{aktiva_{2016}} = \frac{1239}{4506} = 27{,}49\ \%$$

Hodnota ukazatele rentability aktiv poklesla o 5 procentních bodů především kvůli růstu objemu aktiv mezi roky 2016 a 2017. V roce 2017 poklesla výnosnost aktiv, což vedlo ke zhoršení hodnoty ukazatele. Společnost dokázala generovat 0,22 Kč zisku z každé jedné koruny majetku společnosti (aktiv).

Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS_{2017} = \frac{\text{čistý } zisk_{2017}}{tržby\ z\ prodeje\ výrobků\ a\ služeb_{2017} + tržby\ z\ prodeje\ zboží_{2017}} =$$

$$= \frac{917}{11208} = 8{,}18\ \%$$

$$ROS_{2016} = \frac{\text{čistý } zisk_{2016}}{tržby\ z\ prodeje\ výrobků\ a\ služeb_{2016} + tržby\ z\ prodeje\ zboží_{2016}} =$$

$$= \frac{1011}{10060} = 10{,}04\ \%$$

Podobně jako oba předchozí ukazatele i rentabilita tržeb meziročně klesla o téměř 2 procentní body. Ukazatel vyjadřuje, že na jednu korunu tržeb připadá 0,08 Kč. Lze také říci, že stejné hodnoty dosahuje celková marže společnosti po odečtení nákladů na cizí kapitál, zaměstnance či provoz. Ačkoli meziročně došlo ke snížení zisku, vzrostl celkový objem tržeb.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (CR)

$$CR_{2017} = \frac{oběžná\ aktiva_{2017}}{krátkodobé\ závazky_{2017}} = \frac{2014}{881} = 2{,}29$$

$$CR_{2016} = \frac{oběžná\ aktiva_{2016}}{krátkodobé\ závazky_{2016}} = \frac{1653}{705} = 2{,}34$$

Optimální hodnota běžné likvidity je obvykle stanovena na hodnotu 1,8 – 2,5 a v tomto rozmezí se nachází i běžná likvidita společnosti ARES CZ v letech 2016 a 2017. Ukazatel běžné likvidity meziročně klesl, nicméně došlo ke značnému nárůstu objemu oběžných aktiv, stejně tak i krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita (QR)

$$QR_{2017} = \frac{oběžná\ aktiva_{2017} - zásoby_{2017}}{krátkodobé\ závazky_{2017}} = \frac{2014}{881} = 2{,}29$$

$$QR_{2016} = \frac{oběžná\ aktiva_{2016} - zásoby_{2016}}{krátkodobé\ závazky_{2016}} = \frac{1653}{705} = 2{,}34$$

Optimální hodnota pohotové likvidity je obvykle stanovena v rozmezí 1 – 1,5, avšak ukazatel je značně závislý na daném oboru a této hodnoty standardně dosahuje u výrobních podniků. Oběžná aktiva bez zásob se označují také jako pohotová oběžná aktiva. Vzhledem k tomu, že společnost ARES CZ nemá v rozvaze uvedené zásoby, odpovídá hodnota pohotové likvidity výše uvedené běžné likviditě.

Okamžitá likvidita (CPR)

$$CPR_{2017} = \frac{peněžní\ prostředky_{2017}}{krátkodobé\ závazky_{2017}} = \frac{1609}{881} = 1{,}83$$

$$CPR_{2016} = \frac{peněžní\ prostředky_{2016}}{krátkodobé\ závazky_{2016}} = \frac{1331}{705} = 1{,}89$$

Hodnota okamžité likvidity obvykle dosahuje pouze 0,2 – 0,5 a dle vzorečku se odvíjí pouze od peněžních prostředků podniku. Ukazatel dosahuje značně vyšší hodnoty vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu a objem peněžních prostředků (hotovosti v pokladně a na účtech v bance) značně převyšuje objem krátkodobých závazků.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel věřitelského rizika

$$ukazatel\ věřitelského\ rizika_{2017} = \frac{cizí\ zdroje_{2017}}{aktiva_{2017}} = \frac{1163}{4959} = 23{,}45\ \%$$

$$ukazatel\ věřitelského\ rizika_{2016} = \frac{cizí\ zdroje_{2016}}{aktiva_{2016}} = \frac{1102}{4506} = 24{,}46\ \%$$

Ukazatel zadluženosti podniku se meziročně výrazně nezměnil, jeho rozdíl představuje pokles pouze o jediný procentní bod. Hodnota ukazatele v roce 2017 vyjadřuje, že jedna koruna aktiv je tvořena 0,23 Kč cizích zdrojů financování. Hodnota by standardně neměla překračovat 50 %, současný stav poukazuje na to, že podnik je schopný se sám financovat.

Koeficient samofinancování

$$koeficient\ samofinancování_{2017} = \frac{vlastní\ kapitál_{2017}}{aktiva_{2017}} = \frac{3606}{4959} = 72{,}72\ \%$$

$$koeficient\ samofinancování_{2016} = \frac{vlastní\ kapitál_{2016}}{aktiva_{2016}} = \frac{3188}{4506} = 70{,}75\ \%$$

Koeficient samofinancování je dalším z ukazatelů finanční struktury a zadluženosti. Význam ukazatele je opačný než v předchozím případě, a tedy s rostoucí hodnotou roste spokojenost investorů. Jedna koruna aktiv v roce 2017 byla tvořena 0,73 Kč z vlastních zdrojů financování.

Úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí}_{2017} = \frac{EBIT_{2017}}{\text{nákladové úroky}_{2017}} = \frac{1109}{1} = 1109$$

$$\text{úrokové krytí}_{2016} = \frac{EBIT_{2016}}{\text{nákladové úroky}_{2016}} = \frac{1239}{11} = 112{,}64$$

Ukazatel označuje, kolikrát celkový zisk společnosti pokryje její úrokové platby. Hodnota ukazatele meziročně výrazně vzrostla značným nárůstem nákladových úroků. S rostoucí hodnotou daného ukazatele roste schopnost společnosti hradit své náklady, spojené s využíváním cizího kapitálu.

Ukazatele aktivity

$$obrat\ aktiv_{2017} = \frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}_{2017} + \text{tržby z prodeje zboží}_{2017}}{aktiva_{2017}} =$$

$$= \frac{11208}{4959} = 2{,}26$$

$$obrat\ aktiv_{2016} = \frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb}_{2016} + \text{tržby z prodeje zboží}_{2016}}{aktiva_{2016}} =$$

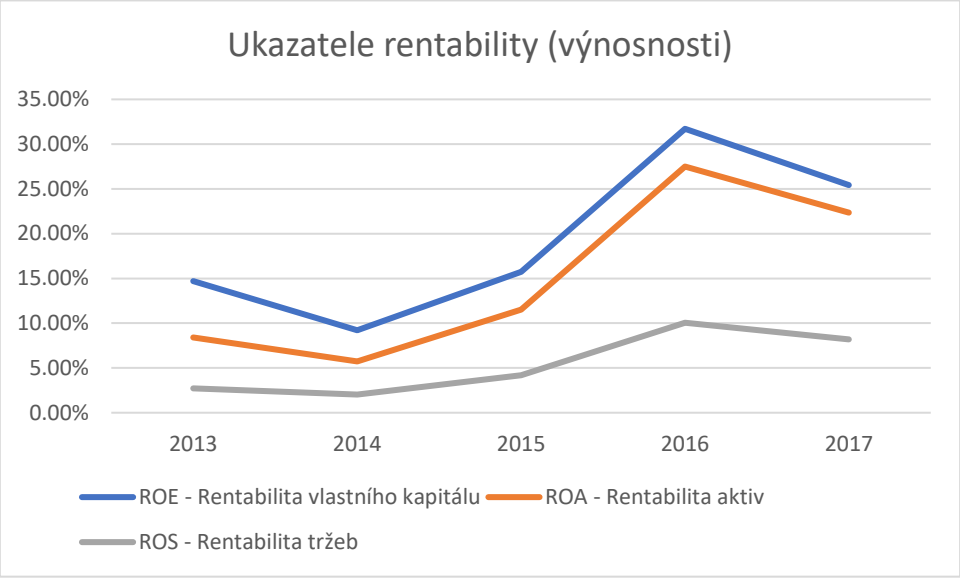
$$= \frac{10060}{4506} = 2{,}23$$

Obrat aktiv se meziročně změnil pouze minimálně a označuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. V případě let 2016 i 2017 to bylo více než dvakrát. Nicméně výrazně záleží na odvětví dané společnosti. Optimální hodnota by však vždy měla nabývat hodnoty větší než 1.

Souhrnná finanční analýza podniku

Následující analýza podniku poměřuje jednotlivé ukazatele v dlouhodobém spektru posledních pěti let, tedy od roku 2013 do roku 2017. Vzhledem k rozsahu této práce jsou dále zohledněny pouze ukazatele rentability a ukazatele likvidity. Tyto dynamické hodnoty jsou vždy v dané kategorii uvedeny v jednom souhrnném grafu.

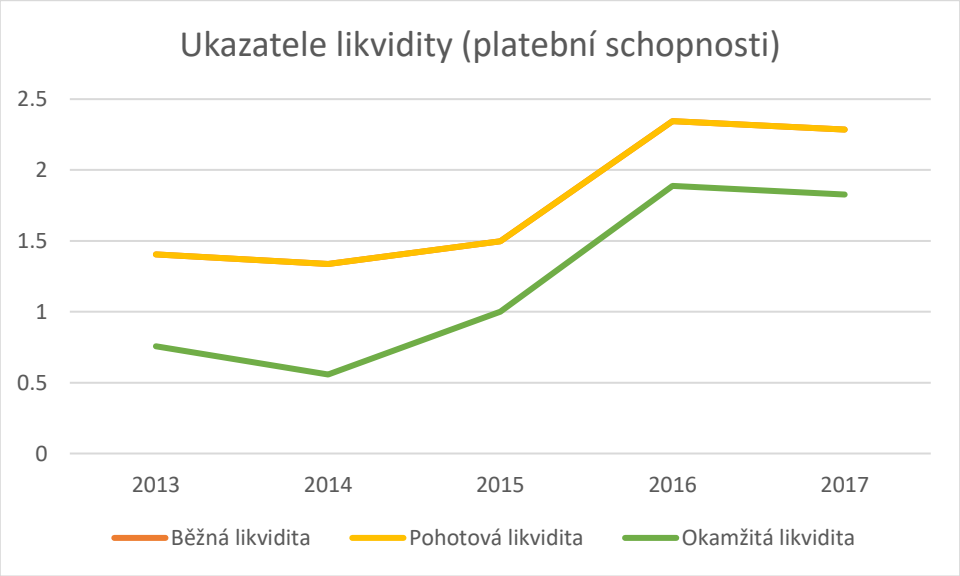
Obrázek 12: Grafický vývoj ukazatelů rentability v čase (2013–2017)



Zdroj: Vlastní zpracování provedené na základě finančních výkazů

Z grafu je patrný nárůst všech ukazatelů mezi lety 2014 a 2016 z důvodu výborného stavu české ekonomiky a velkého množství zakázek pro společnost v daném časovém období. Nejvyšší poměrové hodnoty dosahuje rentabilita vlastního kapitálu, nicméně rentabilita tržeb je na podnik v sektoru služeb dlouhodobě relativně nízká (nejvýše dosahuje v roce 2016 na úroveň 10 %). Mezi lety 2016 a 2017 je patrný mírný pokles všech ukazatelů.

Obrázek 13: Grafický vývoj ukazatelů likvidity v čase (2013–2017)



Zdroj: Vlastní zpracování provedené na základě finančních výkazů

Graf patrně ukazuje, že hodnota běžné a pohotové likvidity je zcela stejná vzhledem k tomu, že podnik ARES CZ nemá žádné zásoby. Vývoj ukazatelů je podobný jako v případě předchozích ukazatelů rentability. Okamžitá likvidita je po celou dobu vývoje relativně vysoko nad svou optimální hodnotou, což znamená, že podnik má velký objem peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti provedená v samém závěru této práce by měla odrážet celkovou situaci ve společnosti – identifikovat slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

Tabulka 14: SWOT analýza společnosti ARES CZ

S – Silné stránky	**W – Slabé stránky**
• Pozice firmy na trhu • Moderní forma reklamy nabízená zákazníkům • Široké portfolio zákazníků • Dlouhodobý vztah s dodavateli • Možnost vlastního tisku • Pracovní tým stávajících zaměstnanců	• Relativně malý (regionální) trh působení • „Špinavá hra“ ze strany konkurence a přebírání zákazníků • Utlumení veřejné reklamy • Světelný smog
O – Příležitosti	**T – Hrozby**
• Dotační zdroje financování • Nové formy reklamy nespadající do legislativy (obejití zákona) • Smlouvy o dlouhodobé spolupráci	• Státní aparát a legislativa • Vyjednávací síla agentur • Nový silný konkurent (fúze stávajících) • Znehodnocení pozemků společnosti • Vysoké kompetence na jedné osobě

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Silné stránky společnosti souvisí s dlouhodobým a úspěšným fungováním firmy. Společnost ARES CZ má na trhu dlouhodobě silnou pozici a stabilní portfolio zákazníků. Především z toho důvodu se jí v poslední době daří prodeje i v méně atraktivních měsících. Silnou stranou je dlouhodobý vztah s dodavateli, kteří jsou pro firmu spolehlivou volbou a poskytují kvalitní

servis. Zajímavou silnou stránkou je moderní forma reklamy ve formě citylightů, které patří mezi nejoblíbenější a nejatraktivnější reklamní plochy v současnosti s vysokým potenciálem do budoucna. Pro společnost je slibný potenciální rozvoj této formy reklamy. Jednou z dalších silných stran společnosti je vlastní tiskárna, která slouží především k tisku citylightů a vybraných forem bannerů, ale lze ji využít k expresnímu tisku takřka jakýchkoli ploch. Tato možnost tisku zrychluje daný proces z původních několika hodin na současných cca 20 minut. Značnou devizou firmy je tým schopných a loajálních zaměstnanců, kteří pro firmu pracují takřka od ukončení svého studia a firma tak má možnost je zaučit a doplnit jejich znalosti k obrazu svému.

Slabé stránky

V oblasti slabých stránek je značným limitem firmy velikost trhu, na kterém působí. V současné době totiž pokrývá pouze část střední Moravy v oblasti Olomouce. Firma by se potenciálně mohla a měla zaměřit především na rozvoj svých aktivit do dalších regionů, s čímž by souvisel i růst firmy co do počtu zaměstnanců, obchodních prostor a reklamních ploch. Získání nových reklamních ploch je v současném Česku velmi těžké z důvodu jejich souvislého legislativního omezování. Slabou stránkou firmy je i její „slušné“ jednání na trhu, kde se staví negativně k přebírání klientů a podhodnocování nabídek s cílem jejich získání. Bohužel, pro jiné firmy jsou tyto praktiky vlastní, což staví společnost ARES CZ do značné nevýhody. Slabou stránkou společnosti je dále jistá neatraktivnost oboru, který je (jak je uvedeno výše) nyní spíše v útlumu a ztrácí na své popularitě. V neposlední řadě je slabou stránkou firmy tzv. světelný smog, proti kterému se veřejnost staví a již je do jisté míry legislativně omezován. Ten je dnes součástí většiny reklamních ploch společnosti a jejich osvětlení výrazně zvyšuje cenu této plochy.

Příležitosti

Potenciální příležitostí firmy jsou nové zdroje financování, mezi které by mohly patřit i dotační programy. V současném Česku není standardem, že by soukromá reklama byla financovaná z těchto zdrojů, avšak při korektním zpracování žádosti nabývá tato možnost reálných rozměrů. Marketingové aktivity soukromých firem i různých organizací jsou běžnou součástí běžného světa, a proto by nové technologie v oblasti reklamy měly být podporovány na rozdíl či k eliminaci těch stávajících a nevyhovujících (např. omezované billboardy). Autor práce v této možnosti shledává vysoký potenciál pro celý obor. Další příležitostí je dle autora úprava stávající formy reklamy do takové míry, která by nezapadala mezi omezení v současné legislativě. Tento krok využila řada majitelů billboardů u českých silnic a dálnic, kteří na

poutače vyvěsili národní vlajku, případně poutač upravili do takové formy, aby vyhovoval současným požadavkům. Poslední příležitostí je pro ARES CZ uzavření dlouhodobých kontraktů se stávajícími či novými zákazníky. V portfoliu společnosti se vyskytuje několik forem spolupráce uzavřené na období i několika let. Především z kontraktů v této podobě by firma mohla těžit a využívat jich pravidelněji.

Hrozby

Jak již bylo uváděno v celém rozsahu práce a již výše ve SWOT analýze, největší hrozbou je pro společnost státní aparát, který omezuje reklamní plochy vydáváním nových zákonů či městských vyhlášek. Vzhledem k tomu, že se dá očekávat další omezování reklamních ploch, tak se daný obor může jevit jako krajně neperspektivní a síla konkurence může v následujících letech značně růst. Hrozbou v důsledku omezení reklamy může být i vyjednávací síla agentur, tedy zprostředkovatelů obchodu mezi distributorem reklamy a zákazníkem. Tyto agentury by mohly v krajním případě zcela vyřadit celý přímý prodej a v celém odvětví by vznikal ušlý zisk všem firmám včetně ARESu CZ. Silným negativem a potenciální hrozbou by mohl být nový silný konkurent, který by vznikl fúzí stávajících firem či vstupem nové firmy na trh a výkupem reklamních ploch za vysoké ceny k získání monopolu. V případě legislativního omezení reklamních ploch by souvisejícím problémem mohlo být znehodnocení vykoupených pozemků společnosti v lukrativních lokalitách, které by tak značně ztratily na své ceně. Poslední hrozbou jsou vysoké kompetence svěřené majiteli firmy, na kterém činnost podniku stojí a padá. V případě jeho dlouhodobější indispozice, nemoci, opuštění (prodeje) firmy či úmrtí by firmu mohl (i přes schopné zaměstnance) čekat pád a konkurence by získala značnou výhodu.

5 Závěr

Tato bakalářská práce je koncipovaná tak, aby poskytovala ucelený přehled o strategické analýze v prostředí konkrétního podniku (firmy ARES CZ, s.r.o.), a to jak v teoretické rovině, tak i při praktické aplikaci. K tomu je využito základních i méně známých nástrojů pro provedení strategické analýzy. Z logického hlediska je práce členěna do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části jsou nejprve představeny základní aspekty strategického řízení a jejich základní kategorizace (řazení) v rámci managementu firmy. Následně je prostor ponechán pro seznámení čtenáře se základními nástroji pro provedení externí a interní analýzy v mikro a makro okolí zkoumaného podniku. Postupně je tak představena PESTLE analýza včetně detailního popisu jednotlivých faktorů, Porterův model pěti sil zaměřující se na konkurenční pozici podniku, VRIO analýza jako nástroj pro zkoumání využití zdrojů podniku a finanční analýza, která je jako jediná založena na zcela objektivních a transparentních vstupech. V poslední kapitole je ponechán prostor pro popis SWOT analýzy, která je komplexním nástrojem, jenž sumarizuje všechny předcházející analýzy a upozorňuje na konkrétní silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Praktická část práce zběžně představuje zkoumanou firmu ARES CZ a stručně shrnuje její dosavadní působení na Olomoucku a přiložena je mapa aktuálních reklamních ploch. Následně jsou aplikovány jednotlivé metody strategického řízení na tento podnik. Sledovány jsou politické, legislativní, ekonomické, sociální, technologické a environmentální faktory působící na podnik, z nichž nejvýznamnější vliv mají v současné fázi hospodářského růstu faktory ekonomické. Následně je aplikován Porterův model pěti sil, kde je představena pozice podniku na konkurenčním trhu a největší konkurenti firmy. V dalších částech práce je provedena VRIO analýza, sledující zdroje podle čtyř základních kategorií (hmotné, nehmotné, finanční a lidské) a na ni navazuje finanční analýza, která sleduje poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Na základě takto získaných dat je sestavena finální SWOT analýza.

V rámci finální SWOT analýzy byly shledány základní silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Firmu lze v daném regionu považovat ze úspěšný podnik se silným vedením, schopnými zaměstnanci a dobrými obchodními partnery – jak mezi dodavateli, tak i mezi zákazníky. Firma má navíc ve středomoravském regionu dobrou pověst a spoustu lukrativních reklamních ploch, známých jako citylighty. Celé odvětví, tedy včetně firmy ARES

CZ, je však zatíženo relativně nízkou perspektivou do budoucna, neboť dané odvětví je v posledních letech silně regulováno jak na celostátní úrovni, tak i na úrovni komunální. Firma by tak měla hledat nové možnosti, jak se na trhu udržet či jak své podnikání více rozvíjet. Lze si ale jen těžko představit, že tyto kroky bude možné realizovat bez značných investic a za minimálního rizika. Nicméně firma by mohla technologickými pokroky v oblasti distribuce reklamy určit trend pro celé odvětví.

Cílem této práce bylo zhodnotit současnou situaci ve společnosti ARES CZ na základě provedené strategické analýzy, informovat o těchto skutečnostech a dále navrhnout doporučení pro budoucí rozvoj společnosti. V rámci práce tak byly naplněny všechny předem stanovené cíle.

Seznam literatury

Knižní publikace

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage.* New Jersey, USA: Pearson.

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

Grant, R. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishers Ltd.

Grasseová, M., Dubec, R. a Řehák, D. (2012). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck pro praxi.

Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Lhotský, J. (2010). *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch firmy.* Česko: s.n.

Růčková, P. (2011). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, c2011.

Sedláčková, H. a Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.

Souček, Z. a Marek, J. (1998). *Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex.

Thompson, A. A. a Strickland, A. J. (1987). *Strategic management: concepts and cases*. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irvin,

Tichá, I. a Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Tóth, E. a Petrů, N. (2017). *Strategické řízení podniku: (studijní texty předmětu)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck.

Váchal, J. A Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Zuzák, R. (2011). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Internetové zdroje

Český statistický úřad [ČSÚ]. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích.* Dostupné on-line z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v147~8__RP2017 [vid. 18. 09. 2018].

Kurzy.cz. *HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let.* Dostupné on-line z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/ [vid. 18. 09. 2018].

Kurzy.cz. *Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 10 let.* Dostupné on-line z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2008 [vid. 18. 09. 2018].

Kurzy.cz. *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2018 - 5 let.* Dostupné on-line z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/ [vid. 18. 09.2018].

Kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let.* Dostupné on-line z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/ [vid. 18. 09. 2018].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční model procesu strategického řízení 4
Obrázek 2: Pyramida řízení v podniku 5
Obrázek 3: Makro a mikro okolí podniku 7
Obrázek 4: Porterův model 12
Obrázek 5: SWOT analýza 23
Obrázek 6: Rozmístění reklamních ploch spol. ARES CZ na střední Moravě 25
Obrázek 7: Inflace v Česku 28
Obrázek 8: Klesající trend nezaměstnanosti v Česku 29
Obrázek 9: Růst průměrné mzdy od r. 2011 do r. 2017 30
Obrázek 10: Růst HDP od r. 2011 do r. 2017 31
Obrázek 11: Věková pyramida 33
Obrázek 12: Grafický vývoj ukazatelů rentability v čase (2013–2017) 52
Obrázek 13: Grafický vývoj ukazatelů likvidity v čase (2013–2017) 52

Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrn vlivů makro okolí 11
Tabulka 2: Vyhodnocení zdrojů VRIO analýzou 18
Tabulka 3: Politické faktory 27
Tabulka 4: Vývoj ekonomických ukazatelů 2011–2018 28
Tabulka 5: Ekonomické faktory 32
Tabulka 6: Sociální faktory 34
Tabulka 7: Technologické faktory 35
Tabulka 8: Legislativní faktory 36
Tabulka 9: Environmentální (ekologické) faktory 37
Tabulka 10: Nejvýznamnější faktory 38
Tabulka 11: Stávající konkurence na trhu 39
Tabulka 12: VRIO analýza podniku ARES CZ 45
Tabulka 13: Podklady pro finanční analýzu 47
Tabulka 14: SWOT analýza společnosti ARES CZ 53

Přílohy

Rozvaha společnosti za období 2013–2017 (v tis. Kč)

		2017	2016	2015	2014	2013
	AKTIVA CELKEM	4 959	4 506	3 815	4 224	4 690
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	2 852	2 775	3 022	3 306	3 756
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 852	2 775	3 022	3 306	3 756
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	2 014	1 653	719	837	790
C.I.	Zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé poptávky	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé poptávky	405	322	239	488	365
C.IV.	Finanční majetek	1 609	1 331	480	349	425
D.	OSTATNÍ AKTIVA – přechodné účty aktiv	93	78	74	81	144
D.I.	Časové rozlišení	93	78	74	81	144
	PASIVA CELKEM	4 959	4 506	3 815	4 224	4 690
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	3 606	3 188	2 178	1 835	1 665
A.I.	Základní kapitál	300	300	300	300	300
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20	20
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2 369	1 857	1 515	1 346	1 100
A.V.	Výsledek hosp. běžného účetního období (+/-)	917	1 011	343	169	245
B.	CIZÍ ZDROJE	1 163	1 102	1 485	2 211	2 845
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	282	397	561	653	693
B.III.	Krátkodobé závazky	881	705	480	626	562
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	444	932	1 590
C.	OSTATNÍ PASIVA – přechodné účty pasiv	190	216	152	178	180
C.I.	Časové rozlišení	190	216	152	178	180

Výkaz zisku a ztráty společnosti za období 2013–2017 (v tis. Kč)

	2017	2016	2015	2014	2013
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Výkony	11 217	10 060	8 173	8 323	9 001
Výkonová spotřeba	6 825	5 754	4 858	4 893	5 459
PŘIDANÁ HODNOTA	4 392	4 306	3 315	3 430	3 542
Osobní náklady	2 987	2 693	2 702	2 643	2 698
Daně a poplatky	25	19	12	18	23
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	202	246	352	451	437
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0	0	0	6	111
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	11	1	282	0	0
Ostatní provozní náklady	60	82	67	59	81
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1 129	1 267	464	265	414
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-21	-39	-59	-69	-132
Výsledek hospodaření za účetní období	917	1 011	343	169	245
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 108	1 228	405	196	282