

# Strategická analýza firmy XY

Michal Jánoš

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal JÁNOŠ**  
Osobní číslo: **M090171**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Strategická analýza firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

## I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte literární rešerši týkající se tvorby strategie firmy a strategické analýzy.

## II. Praktická část

- Analyzujte současnou strategii společnosti XY a srovnajte s konkurencí v odvětví.
- Ohodnoťte přednosti a nedostatky strategie firmy a navrhněte zdokonalení stávající strategie.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, S. Robert a NORTH, David. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KOZÁK, Vratislav a STAŇKOVÁ, Pavla. Marketing I. 4. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-698-2.

NOVÝ, Ivan a LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi, 2002. ISBN 80-7179-422-8.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucie Sára Závodná  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012  
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené zájemcem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2012

M. Jaroš

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na postup, jak správně vyhodnotit strategickou analýzu firmy XY.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část mluví obecně o strategické analýze.

Praktická část popisuje jednotlivé kroky externí a interní analýzy a jejich výsledky jsou vyhodnoceny v závěrečné SWOT analýze, která je jádrem celé práce. Výstupem praktické části jsou jistá doporučení a opatření, která vyplývají z praktické části. Tyto závěry mohou být použity pro tvorbu strategických obchodních rozhodnutí.

Klíčová slova: Strategická analýza, externí analýza, interní analýza, SWOT analýza, strategie.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on procedure how to make correct conclusion of strategic analysis of the company XY.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part is generally devoted to strategic analysis.

The practical part describes particular steps of external and internal analysis and their results are summarized in a final SWOT analysis, which is the core of the thesis. There are some recommendations and precautions which are based on the practical part. These conclusions can be used for making strategic business decision.

Keywords: Strategic analysis, external analysis, internal analysis, SWOT analysis, strategy.

## **Poděkování**

*Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Lucii Sáře Závodné, že i přes její pracovní vytížení byla natolik ochotná a poskytla mi cenné rady, odborně mě vedla a pomohla mi zdárně dokončit tuto práci.*

*Mimo jiné bych rád poděkoval i vedoucímu firmy XY, za poskytnutí jeho času, odborné konzultace a mnoha důležitých podkladů, které mi věnoval ke zpracování mé práce.*

*Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
<b>1 STRATEGIE</b> .....	<b>8</b>
1.1 VIZE FIRMY, PODNIKATELSKÉ POSLÁNÍ .....	9
1.2 CÍLE FIRMY .....	10
1.3 ZÁKLADNÍ STRATEGIE PODNIKU .....	10
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA</b> .....	<b>12</b>
<b>3 ANALÝZA OKOLÍ</b> .....	<b>13</b>
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ .....	14
3.1.1 První fáze analýzy MAP, tedy fáze „M“.....	15
3.1.2 Kritické faktory úspěchu a portfoliová analýza BCG.....	16
3.1.3 Druhá a třetí fáze MAP, tedy fáze „A“ a „P“ .....	18
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ.....	19
3.2.1 VRIO analýza - analýza zdrojů.....	19
3.3 SWOT ANALÝZA – STRATEGICKÁ SITUACE PODNIKU.....	23
<b>4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>25</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>5 RYTECTVÍ</b> .....	<b>27</b>
<b>6 PROFIL SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>29</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	29
6.2 SLUŽBY .....	29
6.3 ZÁKAZNÍCI .....	30
6.4 PROPAGACE A INSPIRACE .....	31
6.5 KONKURENCE .....	31
<b>7 VLASTNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
7.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ .....	32
7.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ (VRIO).....	39
7.3 SWOT ANALÝZA - STRATEGICKÁ SITUACE PODNIKU .....	41
7.4 NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí DOSAVADNí STRATEGIE FIRMY XY .....	42
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>47</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>52</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>54</b>



## ÚVOD

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si vybral téma Strategická analýza firmy XY. Vzhledem k žádosti od vedení firmy, abych nezveřejňoval její název, bude v práci užívána zkratka XY. Cílem bakalářské práce je posouzení strategické situace podniku XY, analyzování jeho stavu a následná formulace a implementace vhodné strategie, která přinese tomuto podniku užitek.

Globalizace, jako celosvětový trend, se v dnešní době stává měřítkem úspěchu všech ekonomických subjektů a tyto subjekty, propojující jednotlivé trhy, mají výrazný vliv na prostředí, v němž žijeme. Globální svět je chápán jako pevnina, po které všichni kráčíme a na které přežíváme, a toto přežití závisí na naší orientaci v džungli mnoha možností a na snaze vyniknout nad ostatními. Proto je důležité se v tomto prostředí orientovat, jít si pevně za svými cíli a činit správná rozhodnutí, která nás tímto prostředím povedou.

Z pohledu firem, nejenom v našem okolí, si můžeme povšimnout, že se každá potýká s neustálým tlakem od prostředí, v němž se nachází. Proto nelze opomenout rostoucí trend globalizace. Je to trend, jehož síla na prostředí firem je v dnešní době stále více cítit. Hlavní soustředěnost by se proto měla věnovat rozvoji podniku a jeho strategiím, v boji proti konkurenci. Podniky, které se tímto směrem neubírají, jsou odkázány, dříve nebo později, k zániku. Nikdy dřív, jako dnes, to nebylo tak těžké. Dnešní svět upřednostňuje jedinečnost a řada firem používá, dle jejich názoru, stále osvědčené a fungující strategie. Jejich nasazení v praxi však nemusí být již za nějaký čas vhodné. Kromě potlačování konkurenčních nevýhod by se měly firmy snažit nalézat takové cesty, které jim pomohou k růstu a nalézání potenciálních příležitostí. Pro tyto účely se používá strategická analýza, která zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy.

Nejedná se tedy pouze o boj s externími činiteli, jako například s výše zmiňovanou konkurencí, nebo snahou hledat další potencionální zákazníky či dodavatele, ale také o boj samotných firem se sebou. Pozornost by se ovšem neměla ubírat pouze na zeshňování výroby či snižování nákladů, ale taky na efektivnost, která by s sebou přinášela nové příležitosti v konkurenčním boji. Důležitým krokem je sladění činností podniku se změnami, které působí jak v makro, tak i mikroprostředí.

Správné fungování firmy se odráží v její organizační kultuře. Součástí organizační kultury by se mělo stát seznámení se všech členů organizace s vizí a cíli, které si při založení podniku její vedení stanovilo. Chybou však zůstává, že mnoho našich firem jedná tak, že

nemá zájem o implementaci vize do základní strategie podniku, a tudíž ji berou zaměstnanci pouze jako jakýsi druh kosmetického zkrášlení firemních dokumentů. V horším případě firmy žádné vize nemají, a tak jen bezduše přežívají v konkurenčním prostředí. Firma, která nezná svůj směr, se stává dezorientovanou a může ve světě konkurence dříve nebo později zaniknout. Odmítání a nezájem o tento tzv. „kosmetický balíček“ se může stát řadě firem osudným.

Jelikož žijeme v chaotickém světě, ve světě, kdy se všechno ze dne na den mění, měli bychom si uvědomit, že je třeba neustálého hledání nových řešení a nových strategií. Proto je hlavním úkolem strategické analýzy využívat silných stránek společnosti ve prospěch naskytujících se příležitostí a současně odstraňovat slabé stránky a hrozby. K formulaci správné strategické analýzy nám slouží řada modelů a analytických postupů, které jsou z velké části i hlavním předmětem této bakalářské práce. Díky nim je pak formulace vhodné strategie pro daný podnik mnohem snazší. Jelikož je tato bakalářská práce obsahově omezená, jsou zde použity jen nejzákladnější analytické metody.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

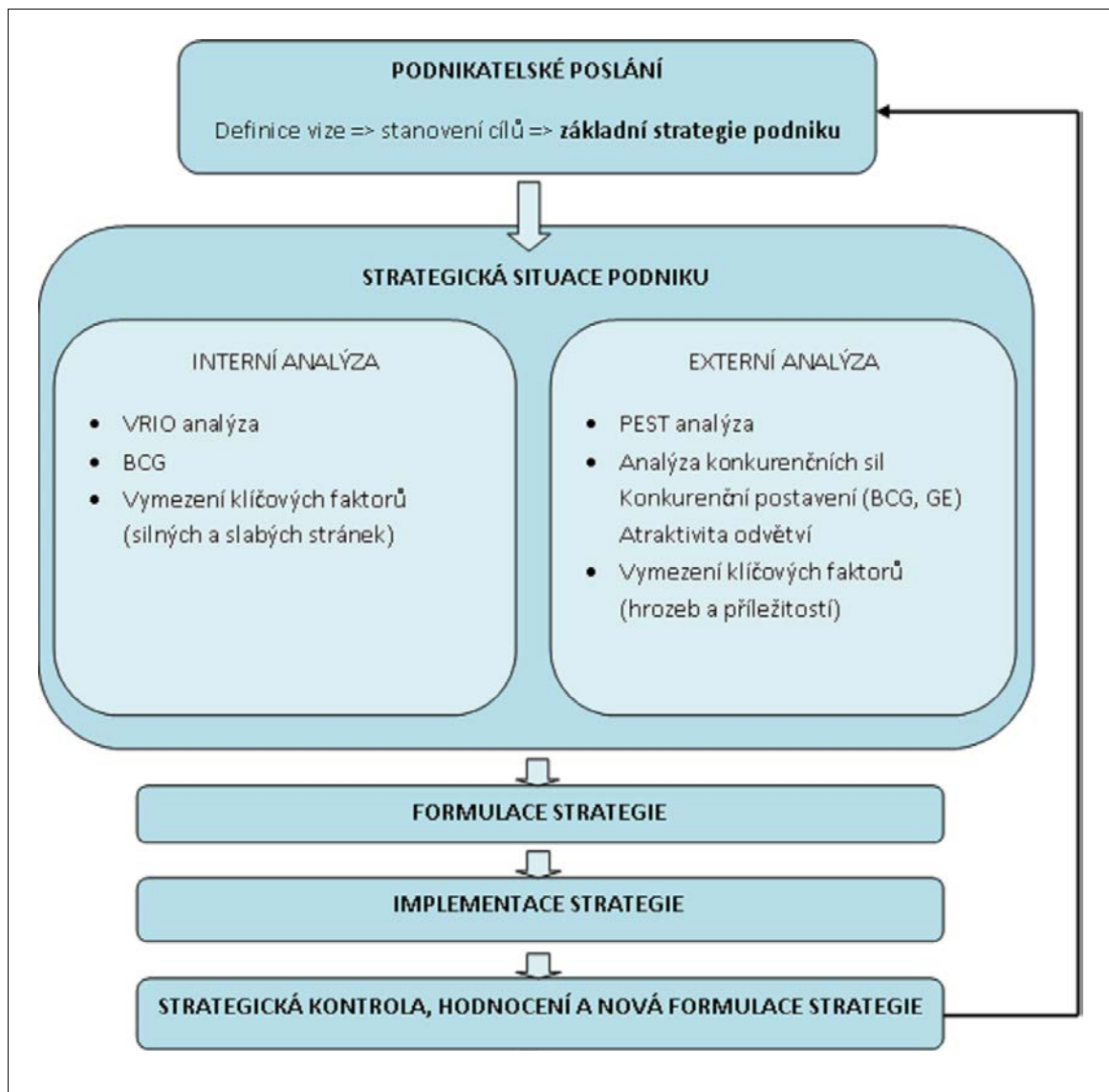
## 1 STRATEGIE

*„Strategie je jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který je navrhnutý tak, aby zabezpečil dosáhnutí základních cílů podniku. Klasický normativní přístup říká, že strategie vzniká ještě předtím, než začne podnik reálně jednat. Jinak řečeno, strategie je způsob dosahování předem vytyčených cílů a hlavní důraz se při tom klade na plánování.“* (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 223)

Proto je žádoucím stavem si v první řadě ujasnit cíle a případné změny, kterých chce daný subjekt v určitém časovém horizontu dosáhnout, a následně na to vypracovat analýzu současného stavu. Tato analýza je v přímém spojení se stanovenými cíli velice důležitým krokem.

Faktory, které firmu ovlivňují, mají za následek to, že je dosavadní strategie přehodnocena a následně vytvořena strategie nová. Kontrolní vedení by se tedy mělo pokoušet včasné analyzovat odchylky od dosavadní strategie, analyzovat dlouhodobější a krátkodobější trendy a určit oblast, jakým směrem se bude podnik ubírat. Nelze se tedy pouze zaměřovat na přítomnost, ale také usilovat o aktivní budování vlastní budoucnosti (např. odhalovat nové trhy, vytvářet poptávku na nových trzích apod.). K dosažení tohoto cíle je nutné sledovat jednak vnitřní prostředí firmy, ale také komplexně hodnotit jak interní, tak i externí vlivy, které na podnik současně působí. Výsledkem toho je schopnost jasněho určení směru konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii. Důležité je si však uvědomit, že každá strategie je základem dlouhodobého řízení podniku (nejen krátkodobého operativního řízení).

*„Strategické řízení využívá různé přístupy k formulaci strategie, často uplatňovaným je hierarchický přístup, založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.“* (Sedláčková, 2006, s. 2)



Obr. 1: Proces strategického řízení (vlastní zpracování podle: Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 224)

## 1.1 Vize firmy, podnikatelské poslání

Aby bylo možné úspěšně rozvinout podnikové strategie, je důležité mít určitou podnikovou vizi, která je vyjádřena podnikatelským posláním.

Tato vize říká, jakým směrem se chce podnik ubírat a čím se chce stát. Takováto vize, která je přetransformována do určitého vyjádření, je posláním podniku. Vize se zaměřuje na definování budoucnosti, kdežto podnikové poslání je zaměřené více na současnost.

V zahraničí jsou vize formulovány do tzv. „mission statement“, která definují základní důvod jejich existence. Taková definice zpravidla poskytuje její základní filosofii. Obvykle

pochází od jejího zakladatele nebo strategického vedení, které ji vytvořilo v průběhu existence firmy. (Šuleř, 1995, s. 45)

Vize organizace by měla vymezovat její účel a poslání a definovat managementu trhy, výrobky a okruhy působnosti, ve kterých se bude organizace pokoušet uspět. „Vize musí označit specifické cíle, které budou použity jako návod pro hodnocení.“ (Šuleř, 1995, s. 46)

Po úspěšném stanovení vize a podnikového poslání následuje formulace strategických cílů. Tyto cíle se odvíjí od poslání a vize podniku.

## 1.2 Cíle firmy

**Organizační cíle** představují výsledky, kterých chce firma za vlivu svých činností dosáhnout. U většiny firem se může jednat především o stálý zisk, efektivitu, jakost výrobků, vedoucí postavení na trhu apod. Díky znalosti organizačních cílů je pak mnohem snazší formulování vhodné strategie. (Šuleř, 1995, s. 47)

*„Formulace poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizující nejen podnik a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí. Poté jsme už schopni určit základní strategii podniku.“* (Sedláčková, 2006, s. 2)

*„Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie říká, jak se tam dostat.“* (Kozák, 2008, s. 26)

## 1.3 Základní strategie podniku

Po definování vhodných podnikových cílů, vize a poslání, se přistupuje k určení podnikové strategie. Při její realizaci by se měla respektovat skutečnost, že musí nastat rovnováha mezi vnějším a vnitřním okolím podniku.

Základní strategie podniku se odvíjí od prostředí, v němž se každá firma nachází. Je ovlivňováno již dříve zmíněnými vnitřními a vnějšími silami, přičemž toto působení může představovat potencionální přínos, ohrožení nebo obojí. Analýza těchto sil (prostředí) a jejich následné zhodnocení s vytyčenými organizačními cíli je jádrem pro správné definování strategie podniku.

Strategická předvídavost a strategické myšlení jsou nedílnou součástí toho, aby byl podnik připraven čelit všem možným vlivům, které na něj během jeho existence působí.

Příčinou toho, proč je efektivní realizaci strategie připisována tak velká hodnota, je, že až 70% firem nedosahuje svých cílů, které jsou vyjádřeny v jejich strategických plánech. Jestliže zaměstnanci neznají strategii své firmy, nemohou svazovat své každodenní činnosti s její úspěšnou realizací. (Kaplan, 2010, s. 17)



Obr. 2: Základní strategie (vlastní zpracování podle: Šuleř, 1995, s. 31)

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

**Analýza** (z řec. *ana-lyó*, rozbor, rozčlenění) znamená ve volném slova překladu rozklad složitější součásti na jednodušší. Analýza má široké uplatnění. Používá se v mnoha vědách počínaje filosofií, chemií, přírodovědou, ale rovněž se může stát součástí běžného života. Jejím aplikováním se dá dospět ke konkrétním výsledkům na základě detailního poznání podrobností. (Berka, Čechák a Čížek, 1985, s. 41)

Strategická analýza je velmi esenciální část podnikání a dalo by se říct, že svým obsahem má velice blízko k vojenství. Jak ve vojenství, tak u firemní strategie je důležitá výzbroj/výbava a informace o případných hrozbách. Relevantní a včasné informace přinášejí konkurenční výhodu, díky které má firma kontrolu nad velkou částí území a odhalí nepřítele/konkurenta mnohem dřív, než by se zdálo. Díky špičkovému vybavení dokáže firma pohotověji reagovat na změny na „bojišti“ a může tak s předstihem nasadit posily tam, kde je třeba. Stanovení strategie nám nezaručí vítězství, ale výrazně nám sníží možnost neúspěchu.

Úkolem strategické analýzy je, podle Šuleře (1995), hledat odpovědi na otázky: „*Kde jsme nyní?*“, „*Kde chceme být?*“, a „*Jak se tam chceme dostat?*“. Pro stanovení základní strategie je nezbytné vycházet z výsledků strategické analýzy. Díky ní je snazší identifikovat vztahy mezi podnikem a jeho okolím (vnější okolí, konkurence, odvětví, trh a zdrojové možnosti podniku).

Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a hodnotit veškeré důležité faktory, které by mohly mít vliv na konečnou podobu podnikové strategie a volbu cílů. Vlivem se nerozumí jen samotné faktory, ale také intuitivní odhad budoucích trendů, jež nás mohou během určitého období překvapit. „*Veškeré hodnocené faktory nám slouží pro popis základních charakteristik, společně s vysvětlením jejich strategického dopadu a implikací.*“ (Sedláčková, 2000, s. 23)

Hlavním činitelem, který má obrovský vliv na strategii podniku z hlediska dopadu, je určení základních charakteristik odvětví.

Pro získání kvalitních závěrů strategické analýzy je zapotřebí vycházet z technik k tomu určených: analýza vnějšího prostředí PEST, matice identifikace faktorů a priorit, SWOT analýza, VRIO analýza, analýza konkurence a analýza odvětví.



### 3 ANALÝZA OKOLÍ

Obecně je známo, že na firmu působí dva druhy činitelů, kteří ovlivňují její funkci. Jedná se o vnější a vnitřní faktory. Tyto faktory se dají z velké části korigovat, což platí zejména pro faktory vnitřního okolí. U vnějších je to složitější. Ty se totiž nedají ovlivnit vůbec, nebo jen s minimální působností. Výstup takovéto analýzy lze pak použít k eliminaci hrozeb a rozvoji příležitostí v konkurenčním prostředí.

Analýze prostředí identifikuje tři základní síly, které zde působí:

- výrobek
- konkurenci
- trh

Vyhodnocení těchto tří základních veličin se provádí za pomoci tzv. **analytických modelů**. Analytické modely zpracovávají informace, které umožňují vedení firmy přemýšlet o dalším vývoji a rozvíjí tak strategické možnosti firmy. Vychází se přitom z následujících analýz:

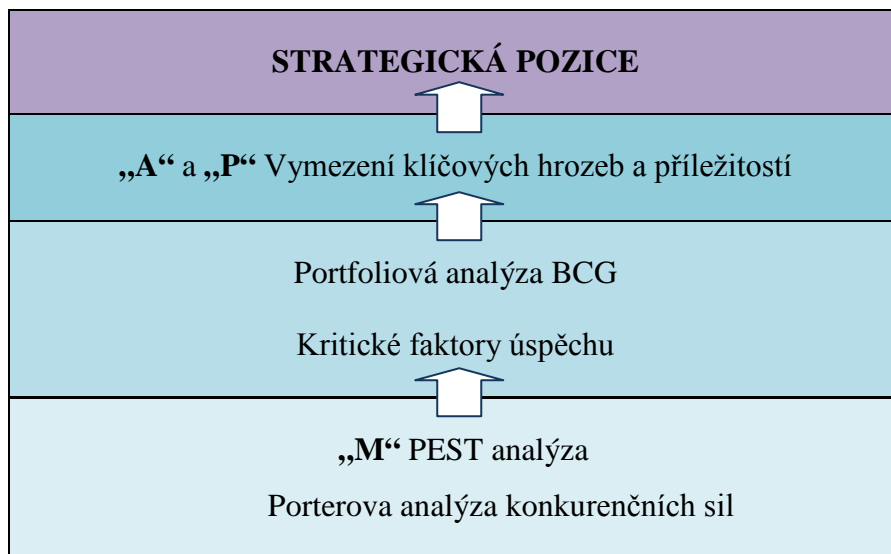
- **Analýza vnějšího okolí** (PEST, Porterova analýza konkurenčních sil, analýza konkurenčního postavení)
- **Analýza vnitřního prostředí** (vnitřních zdrojů a schopností - VRIO, analýza struktury konkurence), která je zapotřebí zpracovat tak, aby poskytla celkový obraz současné situace společnosti ve stávajícím prostředí.

Aby bylo možné provést SWOT analýzu, je zapotřebí analyzovat tzv. konkurenční prostředí. Toto prostředí zachycuje odvětví podnikání, ve kterém daná firma působí. „Sumarizuje výsledky externích a interních analýz a na jejich základě formuluje vhodné strategie. Pokud podnik působí ve více odvětvích, tak se musí analýza vypracovat pro každé odvětví zvlášť. Každé odvětví má své specifické parametry a podnikatelské šance a rizika, síly a slabosti se projeví až po porovnání s konkurenčními podmínkami odvětví. V případě, že podnik působí pouze v jednom odvětví, platí výsledky SWOT analýzy zároveň i pro formulaci strategie pro podnik jako celek.“ (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235)

Po komplexním vyhotovení SWOT analýzy se na základě vyhodnocených výsledků přistupuje k dalšímu důležitému bodu, a to k formulaci samotné strategie.

### 3.1 Analýza vnějšího okolí

Tato analýza je zaměřena na identifikaci a rozbor faktorů, které mají výrazný dopad na strategickou pozici firmy. Její hlavní soustředěnost je zaměřena na vlivy současných a budoucích trendů a jejich jednotlivých složek, které jsou součástí makro a mikrookolí. Jednotlivé kroky analýzy vnějšího okolí se odvíjejí pomocí analýzy MAP.

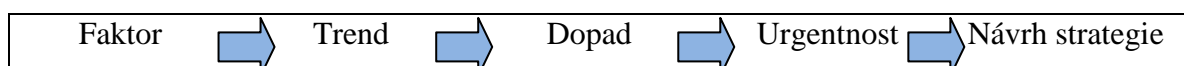


Obr. 3: Kroky analýzy MAP (vlastní zpracování)

Úkolem analýzy MAP je identifikace příležitostí a hrozeb, kterým je podnik vystavován ve vnějším prostředí. Přístup MAP se používá pro podrobnou analýzu faktorů vyplývajících z PEST analýzy a Porterovy analýzy konkurenčních sil, určení perspektivních trendů (v minulosti, v přítomnosti a v budoucnosti) a jejich případný dopad na dosavadní strategii. Trendy mohou být odrazem jak subjektivního pohledu vrcholového vedením firmy, tak i objektivního pohledu při hodnocení KFÚ zákazníky. Tato kombinace totiž nejlíp ukáže, jaké faktory jsou významné pro analyzovaný podnik, neboť to, co je významné pro firmu, nemusí mít tu samou váhu i pro jiný podnik v odvětví. (Sedláčková, 2000, s. 11)

Vyhodnocení urgentnosti jednotlivých faktorů je důležité z toho důvodu, že poukazuje na fakt, s jakým úsilím je nutné se těmito faktory zabývat. Výstupem analýzy MAP je sestavení SWOT analýzy, tedy určení strategické pozice analyzované firmy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby).

Tab. 1: Analýza PEST – přístup MAP (zdroj: Hrázdilová Bočková, 2009, s. 93)

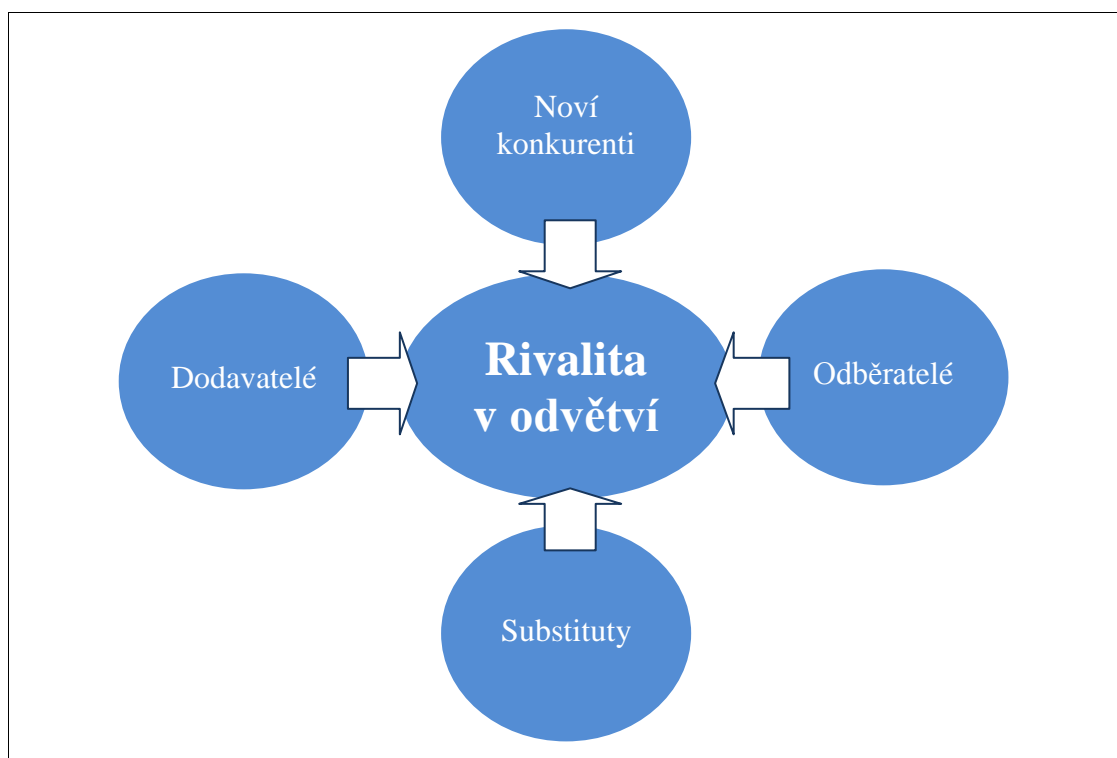


### 3.1.1 První fáze analýzy MAP, tedy fáze „M“

Tato analýza je zaměřena na monitorování a identifikaci faktorů, v nichž může podnik spatřovat jisté příležitosti nebo hrozby. Ty plynou ze dvou analýz:

- PEST - příležitosti/hrozby jsou rozděleny podle místa jejich vzniku do čtyř kategorií (**P**rávní a politické, **E**konomické, **S**ociální a **T**echnologické).
- Porterova analýza konkurenčních sil - tato analýza se provádí pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence (ukazuje postavení vlastní společnosti mezi konkurencí).

Šuleř (1995) souhlasí s tezí Portera (1994), který se domnívá, že vliv neboli vyrovnání se organizace s tzv. „pěti konkurenčními silami“, se promítá na atraktivnosti trhu, potenciálním růstu na trhu a možnost získat konkurenční výhodu.



Obr. 4: Porterův model pěti sil (Porter, 1994, s. 4)

Dosažené výsledky z analýzy konkurenčních sil určí konkurenční pozici firmy na trhu, díky níž pak může management firmy ohodnotit správnost jejich strategických záměrů.

Jestliže jsou všechny síly, které na podnik působí, přibližně stejně silné, dá se předpokládat, že ziskovost v daném konkurenčním odvětví bude malá. Naproti tomu

výskyt relativně slabých sil predikuje vysoké ceny s nadprůměrnými zisky. (Sedláčková, 2000, s. 42)

Silný potenciál jednoho ze zdrojů konkurence má za následek horší situaci analyzovaného podniku. Ten musí totiž vynakládat větší úsilí na volbu vhodné strategie v boji o konkurenční pozici.

### 3.1.2 Kritické faktory úspěchu a portfoliová analýza BCG

**Kritické faktory úspěchu (KFÚ)** jsou výstupem předešlé analýzy, tedy analýzy konkurenčních sil. Tyto faktory vyzdvihují vlivy na úspěch v podnikání v daném odvětví. Kdybychom se je měli pokusit blíže specifikovat, jedná se o faktory, podle kterých se zákazník rozhoduje, jestli daný produkt koupit, či ne. (Šuleř, 2003, s. 137) Podle Šuleře (2003) jsou nejvýznamnější KFÚ z oblasti nákladů, kvality a služeb. K jejich vyhodnocení slouží tzv. matice priorit.

**Matice priorit** je technika, která může být zpracována jak subjektivní formou, např. majitelem firmy (výstupem jsou příležitosti a hrozby), tak objektivně (např. formou dotazníků jak jednotlivé firmy vnímají zákazníci).

Dá se tedy říct, že KFÚ zastupuje klíčové oblasti činnosti podniku. Je proto nezbytné, aby k úspěšnému dosažení cíle byly tyto klíčové oblasti splněny. Jádrem této techniky je vícekritériální rozhodování se mezi více variantami. (Šuleř, 2008, s. 215–216) Postup analýzy matice priorit:

- 1) Analýza KFÚ pro daný trh. Hodnota vah se přiřadí subjektivně a to jak pro současný, tak i očekávaný vývoj v budoucnosti (procentuální podíly).
- 2) Sestavení matice priorit tak, že na jedné straně jsou KFÚ a na druhé straně jsou posuzované firmy. Zároveň se stanoví bodová stupnice pro KFÚ (1 – nejnižší až 10 – nejvyšší hodnocení).
- 3) KFÚ jsou tedy jednotlivě obodovány (subjektivně/objektivně) podle důležitosti pro daný podnik. Ohodnotí se, která varianta splňuje kritérium nejlépe (10 bodů), a která nejhůře (1 bod). „Přidělenou hodnotu bodů pak vynásobíme vahou kritéria a celkový výsledek získáme sečtením vážených hodnot. Variantou, která nejlépe odpovídá stanoveným výsledkům, je, podle toho, jak jsme orientovali hodnotící stupnici, ta s nejvyšším resp. nejnižším počtem výsledných bodů.“ (Šuleř, 2008, s. 215)

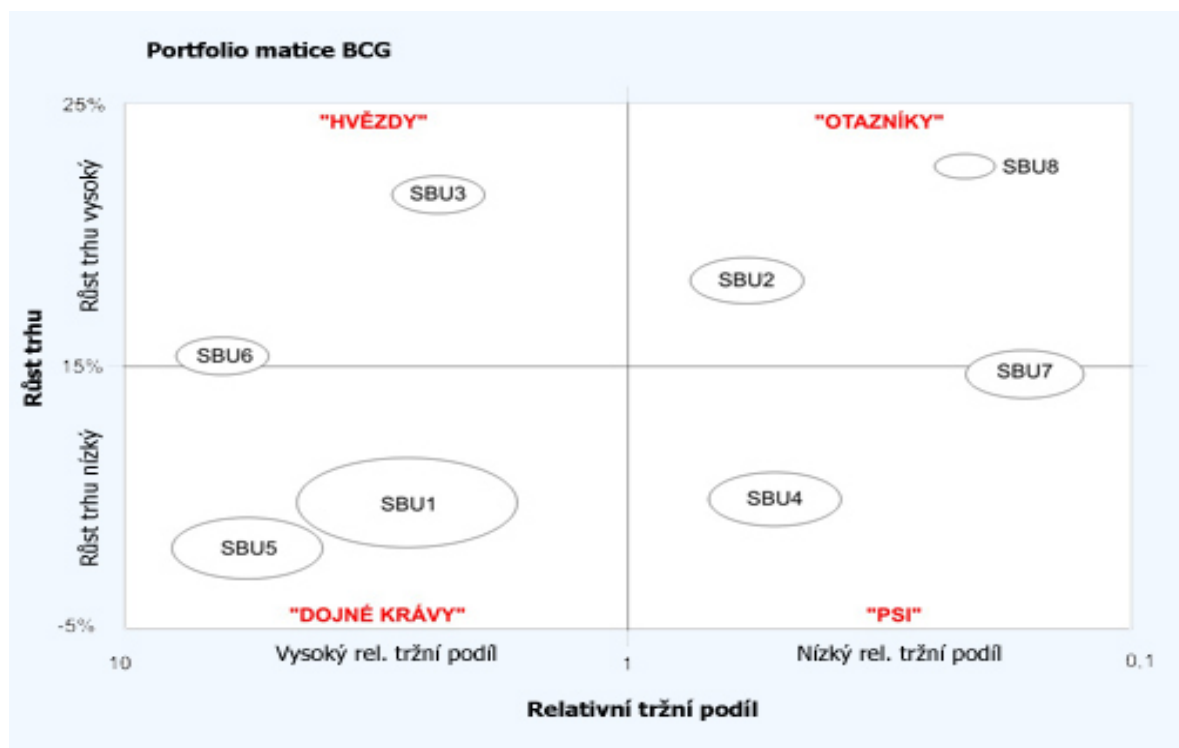
Tab. 2: Matice priorit (KFÚ) - srovnání konkurenčního postavení (vlastní)

Kritérium (KFÚ)	Váha v současnosti	Váha v budoucnosti	FIRMA A		FIRMA B	
			Body	Skóre	Body	Skóre
Cena x kvalita	50%	55%	9	4,5	6	3
Materiály	30%	35%	9	2,7	3	0,9
Šíře sortimentu	20%	10%	7	1,4	3	0,6
<b>CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	25	<b>8,6</b>	12	<b>4,5</b>

„**BCG analýza** je založena na myšlence důležitosti vztahu tempa růstu a relativního podílu firmy na trhu.“ (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 239)

K vyhodnocení konkurenčního postavení se používá tzv. **portfoliová analýza**. Portfoliové analýzy slouží k vyhodnocení postavení jednotlivých výrobků v rámci výrobního portfolia dané firmy. „Jedná se o nástroj používaný k strategickému rozhodování. Výsledek analýzy slouží jako podklad pro rozhodování o tom, které výrobky jsou považovány za neperspektivní, a proto budou staženy z výrobního programu, a které výrobky naopak pokládá firma za perspektivní a je ochotna investovat do jejich rozvoje.“ (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 238).

Celá problematika je ilustrována na úrovni „Strategické obchodní jednotky“ – SBU.



Obr. 5: Portfoliová matice BCG (zdroj: www.synex.cz)

- **Hvězdy** – výrobky s vysokým podílem na trhu a se silným růstem (relativně vysoké ceny a zisky), vyžadují značné investice, aby se udržely na trhu.
- **Otazníky** – nízký podíl na trhu, ale se silným růstem. Vyžadují značné investice, aby se staly hvězdami, v opačném případě je vhodné opustit trh.
- **Dojné krávy** – silný podíl na trhu s nízkým růstem. Nevyžadují velké investice, vložené prostředky jsou vysoce návratné.
- **Bídní psy** – nízký podíl na trhu i na růstu = potřeba se zbavit.

### 3.1.3 Druhá a třetí fáze MAP, tedy fáze „A“ a „P“

Tyto fáze jsou zhotoveny subjektivně (majitelem firmy) a jejich podstatou je vymezení klíčových příležitostí a hrozeb, které na firmu působí. Analyzují se faktory z Porterovy a PEST analýzy:

U Porterovy analýzy je hodnocen výskyt faktoru čísly 1–5 a v případně relevantního faktoru se určí i jeho vliv na firmu. Tato analýza je tvořena standardizovanou formou (příloha PI, Tab. 13–17), tudíž je pro všechny podniky stejná, a proto není pro management firmy její vyhodnocení nikterak obtížné.

U PEST analýzy se vyhodnocuje dosavadní působení faktorů a jejich předpokládaný vývoj. Hodnocením dopadu (1 – nízký až 5 – vysoký), jež s sebou faktor přináší, zjistíme, kterým faktorům je třeba věnovat pozornost.

Výstupem těchto analýz jsou faktory, jež jsou zapsány v tabulce 8 (praktická část). Rozdělení faktorů na příležitosti a hrozby se provádí **párovým porovnáváním** (Příloha PII: Tab. 19). Jádrem této metody je porovnávání dvou kritérií, přičemž to, které má pro nás větší význam, vybereme. Tento postup se použije na srovnání všech variant s ostatními kritérii. Pro přehlednost se v praxi používá tzv. Fullerův trojúhelník. „V prvním řádku jsou všechny kombinace pro porovnání s prvním kritériem, v druhém kombinace pro porovnání s druhým kritériem, krom té, která je v předchozím řádku, v každém dalším řádku jsou kombinace pro porovnání s dalším kritériem, které nejsou v předchozích řádcích. Každý řádek má tedy o 1 člen méně, než řádek předchozí.“

„Označme symbolem  $n_i$  počet zakroužkovaných  $i$ , konkrétně tedy zakroužkovaných jedniček označíme  $n_1$ , apod.“ (Kelčevová, 2012, s. 5–6)

Váhy se potom spočítají jako podíl počtu jedniček ( $n_j$ ) celkovým součtem všech  $n_i$ . Po stanovení hodnot vah se jednotlivé faktory ohodnotí dle jejich důležitosti čísly 1–5 (1 = nízká hodnota pro podnik, 5 = vysoká hodnota pro podnik).

Výsledné skóre se vypočítá jako součin váhy a bodového hodnocení. Rozlišení, zdali se jedná o příležitost nebo hrozbu, se provádí následovně:

- Příležitost = získané bodové hodnocení je větší než celkový součet skóre
- Hrozba = získané bodové hodnocení je nižší než celkový součet skóre

## 3.2 Analýza vnitřního okolí

### 3.2.1 VRIO analýza - analýza zdrojů

Tato metoda je určena pro zkoumání konkurenčních organizačních zdrojů společnosti a je zaměřena na **vnitřní organizační prvky**, které mají význam pro budoucí dosažení výsledků. Mezi vnitřní organizační prvky řadíme ty, jež jsou nejbližšími účastníky firmy, tudíž mají vliv na funkci podniku. Patří sem například:

- Firma
- Dodavatelé
- Tržní zprostředkovatelé
- Zákazníci
- Konkurence
- Veřejnost

Oproti externí analýze je zde velká výhoda v tom, že všechny objekty vnitřního okolí je možno do jisté míry ovlivňovat. To s sebou přináší jisté výhody hlavně při výběru vhodných dodavatelů a zákazníků.

Interní analýza se dá zpracovat několika způsoby. Jednou z metod je subjektivní metoda posuzování silných a slabých stránek, kterou vypracovávají manažeři podniku. Pro hodnocení silných a slabých stránek se používá analýza KFÚ. Tyto faktory byly definovány v analýze okolního prostředí. Jedná se o faktory, které jsou důležité jak pro zákazníka (podle nichž se zákazník rozhoduje při koupi produktu), tak i pro firmu. Hlavním úkolem analýzy silných a slabých stránek je zjistit, jak jednotliví konkurenti splňují požadavky kritických faktorů úspěšnosti na trhu. Při vyhodnocování se pracuje

s tabulkou, která obsahuje standardní katalog otázek, jenž zabezpečuje jednotnost SWOT analýzy pro všechny subjekty. V kombinaci s jinými technikami dojdeme k pravdivějšímu obrazu stavu společnosti. *Výsledkem analýzy podniku je „Profil silných a slabých stránek.“* (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 231)

Analýza se zpracovává tím způsobem, že jsou k dispozici čtyři hlavní kategorie (fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje), které mají podkategorie, a tyto podkategorie jsou hodnoceny managementem firmy. Závěrečné vyhodnocení se provádí pomocí „klíče“ obsaženého v teoretické části (str. 33, Tab. 6).

Významnou roli hraje také specifikování zdrojů a schopností, díky nimž má firma do jisté míry konkurenční výhodu. Z pohledu konkurentů se jedná o dočasnou či trvalou vstupní bariéru.

Sestavování samotné analýzy má dvě úrovně. V té první se zjišťují individuální zdroje podniku a ve druhé se analyzují zdroje, které přispívají k vytváření konkurenční výhody.

Zjednodušený obraz toho, jak by mohla vypadat klasifikace vnitřních zdrojů firmy:

Tab. 3: Audit organizačních zdrojů (Šuleř, 1995, s. 34)

	VÝROBA	MARKETING	FINANCE	PERSONÁL	R & D	JINÉ
<b>FYZICKÉ ZDROJE</b>	Stroje Budovy Materiály Lokalita Zásoby	Výrobky Služby Patenty Licence Skladiště	Cash Dlužníci Akcie	Lokalita	Velikost Projekce	Lokalita budov
<b>LIDSKÉ ZDROJE</b>	Výrobní Pomocný personál Dodavatelé	Prodejci Pracovníci marketingu Zákazníci	Akcionáři Bankéři	Adaptabilita Lokalita Počet Věkový profil	Vědci Technologové Projektanti	Manažerské dovednosti Plánovači
<b>SYSTÉMY</b>	Řízení jakosti Řízení výroby Plánování výroby Nákup	Systém služeb Distribuční kanály	Vnitřní účetnictví Manažerské účetnictví	Pracovní smlouvy Odměňování	Hodnocení projektů	Plánování a kontrola informací
<b>NEHMOTNÉ ZDROJE</b>	Týmový duch	Jméno Goodwill Informace o trhu Kontakty Image	Dobré jméno	Organizační kultura Image	Know-how	Image Lokalita



Postup při stanovení postavení zdrojů organizace:

- 1) Určí se zdroje (viz Tab. 3 - Audit organizačních zdrojů),
- 2) Vyhodnotí se, jak jsou zdroje využívány a tyto ukazatele jsou pak dále porovnány s konkurencí, všeobecnými trendy a s ukazateli za průmyslové odvětví, (Šuleř, 1995, s. 33)
- 3) Zjistí se flexibilita zdrojů. Jinak řečeno, jestli je podnik vhodně vybavený pro výrobu současných výrobků,
- 4) Snaha o rovnováhu zdrojů. Špatná znalost marketingu může zapříčinit, že se řada výrobků neprodá, protože jsou zaměřeny na špatné trhy, (Šuleř, 1995, s. 35)
- 5) Věnování pozornosti zákazníkům a zaměstnancům: včasné vypořádat, analyzovat a napravit rozpory (nespokojenost zákazníků, nedostatek pracovní motivace...),
- 6) Analýza stupně a charakteru „zaostávání“ zdrojů. *„Organizační efektivita je samozřejmě významným prostředkem tvorby konkurenčních výhod a její nízká úroveň se promítá do nižší kvality zboží a služeb, což má za následek ztrátu zákazníků.“* (Šuleř, 1995, s. 35)

Aspekty hodnocení zdrojů u metody VRIO:

- **V** – value (hodnota) – *Je zdroj schopen využít příležitosti a neutralizovat hrozby? „Zdroje a schopnosti jsou významné (hodnotné) pouze tehdy, mají-li návaznost na jeden nebo více klíčových faktorů úspěchu v odvětví a současně tvoří-li hodnotu pro zákazníka nebo přežití konkurence.“* (Sedláčková, 2006, s. 102)
- **R** – rareness (vzácnost) – *Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní? Jedná se o zdroje a schopnosti, které nejsou běžně dosažitelné, a proto vytvářejí v odvětví konkurenční výhodu?*
- **I** – imitate (napodobitelnost) – *Bude pro firmy, které tento zdroj vlastní, nákladné ho napodobit? Schopnost napodobení je jedním z velkých způsobů ohrožení konkurenční výhody.*
- **O** – organization (soulad s organizací) – *Má firma takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?*

Tab. 4: Posouzení významnosti zdroje pro konkurenční výhodu (Bočková, 2009, s. 114)

Hodnotnost	Vzácnost	Napodobitelnost	Soulad s organizací	Vyhodnocení zdroje
Ne	Ne	-	-	<b>Slabá stránka</b>
Ano	Ne	Snadno	Ano	<b>Silná stránka</b>
Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	<b>Dočasná výhoda</b>
Ano	Ano	Obtížně	Ano	<b>Trvalá výhoda</b>

**Trvalá výhoda** – pokud má podnik trvalou výhodu v určitém směru, je pro něj žádoucí rozvíjet takovou strategii, která by zajistila pokračování, upevňování a případnou kontrolu dosažených výsledků. Faktory, které jsou pro firmu klíčové, je nutno rozvíjet i za cenu dalších investičních výdajů.

**Dočasná výhoda** – z dlouhodobého pohledu je nutné zajistit jejich větší účinnost, tedy navrhovat takové strategie, které budou posilovat výkonnost za účelem zlepšení výsledků.

**Silná stránka** – návrhem strategie je analyzování a zhodnocení silné stránky, případně výběr vhodné podpory.

**Slabá stránka** – návrhem strategie je na základě analýzy zvážit zásadní změny.

### 3.3 SWOT analýza – strategická situace podniku

Tato analýza je zařazována do analýzy vnitřního prostředí a je zaměřena na zkoumání **silných a slabých stránek** podniku, **příležitostí a hrozeb** plynoucích z jeho okolí. Organizace se musí průběžně vnitřně měnit, nejen kvůli tomu, aby rozvíjela své silné stránky, ale také aby byla schopna minimalizovat hrozby a maximalizovat využití příležitostí. Není možné zabezpečit trvalý růst podniku, aniž bychom věnovali pozornost vnějšímu okolí, které se neustále mění.

SWOT analýza poukazuje na strategickou způsobilost podniku a jeho schopnost se vyrovnat s negativními vlivy působícími z vnějšího okolí.

Nejen že identifikuje silné a slabé stránky, ale zároveň je porovnává s vnějšími vlivy podniku. Závěrečná syntéza výsledků je vrcholným krokem strategické analýzy.

Samotný název je odvozen z anglických slov:

- **Strength** (síla) – přednosti, díky nimž získává firma převahu nad konkurenty (kvalitnější výrobky, silná image, cena, rozsáhlé distribuční kanály a rychlost dodávky). Pro zpracování můžeme použít matici indikátorů konkurenční síly.
  - **Weakness** (slabost) – jaké zásadní faktory, kdyby se objevily, by mohly vážně ohrozit podnik nebo ho dokonce zničit? Slabosti představují nedostatky, které jsou způsobeny špatným plánováním, organizováním, realizováním a kontrolou vnitřních zdrojů a mohou vést k neekonomické výkonnosti firmy.
  - **Opportunity** (příležitost) - které může v budoucnosti, nebo i v současnosti, podnik využít pro svůj růst a prosperitu. Jedná se především o příznivé faktory, které ovlivňují současný nebo potencionální výstup organizace (změny v legislativě, rostoucí počet zákazníků, nové technologie, zlepšení vztahů s dodavateli...).
  - **Threat** (hrozba) – jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům (vstup konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, změna v zákoně...).
- (Šuleř, 1995, s. 36)

Zámečník, Tučková a Novák (2008) rozlišují čtyři základní strategie (viz Tab. 5):

- **Strategie rozvoje** – jde o rozvojovou-ofenzivní strategii se zaměřením na silné stránky podniku a využití příležitostí, které mu nabízí jeho okolí.
- **Obranná strategie** – jedná se o obrannou-defenzivní strategii silného podniku působícího v nepříznivém okolí, jíž si podnik brání už vydané pozice.
- **Strategie spojení** – slabý podnik se nachází v příznivém okolí a spojením se s jiným podnikem mohou tyto nabízející se příležitosti lépe zužitkovat.
- **Strategie útlumu** – slabý podnik se nachází v nepříznivém prostředí.

Tab. 5: SWOT analýza (vlastní zpracování podle: Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235)

	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	Využití:  STRATEGIE ROZVOJE	Konfrontace:  OBRANNÁ STRATEGIE
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	Hledání:  STRATEGIE SPOJENECTVÍ	Vyhýbání:  STRATEGIE ÚTLUMU

## 4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Při zahájení podnikatelské činnosti má každá firma nějakou vizi, poslání a strategii, jak se dopracovat k určitým výsledkům. Je však na každé z nich, jak bude v budoucnu stávající strategii obměňovat a jestli ji vůbec bude nějakým způsobem měnit. Je takřka nevyhnutelné, aby vedení firmy minimálně jedenkrát ročně přehodnocovalo (podle vývoje konkurence, spotřebitelů a technologií), případně upravovalo svoji strategii.

Pro správnost fungování dosavadní strategie je nezbytná její kontrola, jejímž úkolem je včasné zjištění problému a jeho rychlá náprava.

Existuje velké množství technik a metod, prostřednictvím kterých je možné řešit strategickou analýzu podniku. Naším záměrem by nemělo být tyto techniky automaticky uplatňovat a dovolit jim stát se mechanickou příručkou, kterou stačí pouze vyplnit, ba naopak, myslím si, že každá analýza poskytuje prostor pro vlastní názory, myšlenky a rozvoj kreativity. Jednotliví manažeři by nám mohli potvrdit, že i přes rozdílnost názorů, které jsou však postaveny na solidní analýze, jsou vždy lepší než pouhý odhad budoucích trendů. Neměli bychom ale podceňovat slabiny, které mohou zkreslit a negativně ovlivnit výsledky firmy. Manažeři vnímají své okolí prostřednictvím svých zkušeností, a tak se může stát, že některý z kontrolovaných procesů může být ohodnocen dvěma manažery zcela odlišně (subjektivnost pohledu).

Aplikováním strategického myšlení bychom měli být schopni perspektivně pohlížet na své možnosti a za pomoci variant se vhodně rozhodovat a pružně reagovat na případné změny. K tomu nám slouží analyzování faktorů jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Syntéza těchto faktorů působí jako hlavní konkurenční výhoda, díky níž jsme pak schopni lépe identifikovat postavení firmy v odvětví, a zároveň je i vhodná pro položení základního kamene naší strategie.

Proto by mělo být snahou každé firmy nejen vytváření vhodné strategie, ale rovněž implementace strategie do organizační kultury, přičemž každý z pracovníků by měl být seznámen se strategií promítající se do jejich motivace. Tento krok je velice důležitý k tomu, aby ho všichni zaměstnanci promítli do své každodenní práce. Výsledkem je pak to, že organizace přesně ví, kterým směrem se v konkurenčním moři ubírá. Má své vize, zná svoji strategii a cíle.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 RYTECTVÍ

Technika rytectví spadá pod grafické techniky a je spojována s Albrechtem Dürerem (1471–1528), významným grafikem a malířem renesančního Německa, který proslul svými mědě-ryteckými skvosty.

Pod obecnějším pojmem rytina se rozumí soubor ryteckých technik lineární nebo tónové kresby, při kterých je obraz vyhlouben rycími nebo drsníci nástroji do zdobené plochy. Principem rytí je, že se do předem upravené plochy (očištěné, odmaštěné, vhodně upnuté atd.) vyryje kresba ocelovými rydly/sekáči.

V současné době má rytectví široké spektrum uplatnění. Základní rozdělení v rytecké praxi by se dalo rozčlenit následovně:

- Ruční rytí
- Strojní rytí

Nové technologie ovšem přinášejí do tohoto odvětví řadu nových využití a hlavně zjednodušení práce, přesnost rytí a možnost zhotovování složitých ornamentů, čímž se stává, že velké procento lidí v oboru opouští od klasického ručního zdobení. Nejnovějším trendem je zhotovování plastik, polo-plastik a plošných reliéfů s pomocí CNC gravírovacích strojů či laserového vypalování do velké škály materiálů (počínaje dřevem, plasty a sklem a konče tou nejtvrděší ocelí). Lidé s tímto zaměřením se uplatňují jak v peněžních či reklamních agenturách, tak jako umělečtí designéři, rytci, řezbáři, zlatníci apod.



*Obr. 6: Strojní rytí – CNC gravírka  
(pramen: [www.logismarket.cz](http://www.logismarket.cz))*



*Obr. 7: Nástroje používané při ruční práci (zdroj: propagační materiály firmy Česká Zbrojovka a. s.)*



## 6 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

### 6.1 Charakteristika firmy

*„Pravá spokojenost z realizace našich nápadů mě naplňuje tehdy, když zákazník při přebírání zakázky žasne údivem z dobře odvedené práce.“* (manažer firmy XY)

Hlavní předmět podnikání firmy XY je zaměřen na maloobchodní činnost související s umělecko-řemeslným zpracováním zbraní a doplňků, jejich opravami, úpravami, nákupem a prodejem.

Tato podnikatelská činnost byla založena roku 2004. Firma XY sídlí v jihomoravském městě, v Uherském Brodě, kde pod vedením zakladatele firmy funguje již řadu let až do současnosti. Jedná se o malou společnost, která zaměstnává okolo pěti zaměstnanců. Zakladateli firmy XY bylo ředitelem České Zbrojovky nabídnuto úzce spolupracovat s tímto největším výrobcem zbraní v ČR, díky němuž má firma XY ohlas nejen na domácím trhu, ale i ve světě.

V dnešní době je soustředěnost firmy věnována především lukrativním zákazníkům, kteří mají zájem o luxusní, ručně upravované, bohatě zdobené a jedinečné zbraně.

### 6.2 Služby

Firma XY nabízí svým zákazníkům řadu služeb. Převážnou většinu zákazníků tvoří lidé, kteří mají zájem o luxusní služby v oboru designérské činnosti zbraní. Jedná se o realizování designových puškařských novinek, zhotovování limitovaných edicí (obdobně jako světoví konkurenti), rytí podle katalogových vzorů České Zbrojovky (se kterou firma úzce spolupracuje hlavně při zakázkách pro vysoce postavené lidi) a samozřejmě i navrhování a rytí originálních motivů či motivů podle přání a fantazie zákazníka.

Firma se zabývá kompletním zdobením zbraní – od kvalitního dřeva, které se dováží z Turecka (na pažby zbraně), až po parohovinu, mamutovinu, velbloudí kosti, rohovinu, zlato, stříbro, drahé kameny a ušlechtilou ocel. Oblíbeným sortimentem jsou soupravy zbraní, kde se k pistoli zhotovuje nůž, který je vyroben z ušlechtilé (damascénské) oceli, a to vše je uloženo v kazetě z cizokrajného dřeva. Takhle kompletní, luxusně zhotovenou zbraň dokresluje ornamentální rytina, která dodává dílu celistvost. Motivy jsou různorodé a to od rostlinných motivů, prokládaných zlatem a stříbrem, až k zvířecím vyobrazením. To vše je vytvořeno kombinací jemné povrchové a plastické rytiny.

### 6.3 Zákazníci

Hlavními odběrateli jsou zámožní myslivci, významní zástupci z řad policie, vojáků, sběratelů zbraní a umění, manažerů, majitelů firem, církevních hodnostářů, či hvězdy showbyznysu. Netřeba opomenout i hlavního odběratele a partnera, samotný podnik, Českou Zbrojovku.

Požadavky zákazníků jsou rozmanité, a proto se firma zaobírá velkou škálou zakázek. Snahou vedení je však zaměřeni se na prioritní, lukrativní zákazníky, kteří mají zájem o špičkovou kvalitu a jedinečné provedení zakázek.

O kvalitě služeb vypovídá řada úspěšných obchodních styků i množství vyprodukovaných solitérů např. pro zákazníky z Blízkého a Středního východu. Ti si nechávají zhotovit zbraně, které jsou prokládány ryzím zlatem, stříbrem a pažby jsou zhotovené z luxusního dřeva – tureckého ořechu (s kresbou podobnou dýmkařskému brieru).



Obr. 8: Rytiny (zdroj: propagační materiály firmy Česká Zbrojovka a. s.)

Významné zakázky pro úřady vlády České republiky:

- **George W. Bush:** exkluzivní zakázkou byla objednávka pro Úřad vlády České republiky, který si zadal zhotovit zdobenou kulovnici pro nejvyššího představitele Spojených států amerických.
- **Zbraně pro krále a šejky:** firma XY se může pochlubit i vztahy, které má prostřednictvím podniku Česká Zbrojovka například s jordánským králem Abdalláhem II.

## 6.4 Propagace a inspirace

Do povědomí zahraničních klientů se firma XY dostala díky svým návštěvám mezinárodních výstav především v USA a v Německu, kam ji pořadatelé rádi zvou. Je to především zásluhou precizně odvedených prací a propagace ze strany České Zbrojovky.

Inspiraci pro tvorbu hledá firma XY především na výstavách, kde jsou dostupné ke zhlédnutí veškeré nové trendy.

## 6.5 Konkurence

Konkurence v domácím prostředí je takřka zanedbatelná až mizivá. Domácí trh není v tomhle směru rozvinutý. Řada umělců se v tomto oboru zaměřuje na nižší třídu zákazníků, anebo svoji činnost ukončí z různých důvodů (v současnosti je aktuálním negativním vlivem prohlubující se celosvětová hospodářská krize). Mnoho potenciálních konkurentů dává přednost pohodlnější práci, a tak upřednostňují strojní rytí za pomoci CNC gravírovacích strojů, jejichž využití v praxi je prozatím omezené.

## 7 VLASTNÍ ANALÝZA

Vlastní analýza je zhotovena za pomoci dosavadních poznatků získaných z teoretické části bakalářské práce. Prvním krokem je analýza vnitřního a vnějšího okolí firmy XY, na jejímž základě se vypracovává SWOT analýza, která bude sloužit jako vhodný podklad pro navrhnutí firemní strategie. Tato strategie bude eliminovat hrozby a podporovat rozvoj příležitostí v konkurenčním prostředí.

### 7.1 Analýza vnějšího okolí

V České republice se nachází řada malých firem, jejichž podnikatelská činnost zasahuje nemalou částí do podnikání firmy XY. Tyto subjekty jsou rozčleněny do několika kategorií. Velké množství firem dává přednost méně fyzicky náročné práci, a tak do umělecko-ryteckého oboru podnikání zapojují z velké části moderní technologie (lasery, CNC obráběcí stroje), které jsou schopny docílit úžasných výsledků (převážně v přesnosti, složitosti obrábění a rychlosti provedení práce), ale tím pádem se jejich zaměření pohybuje většinou mimo zbrojní odvětví.

#### **První fáze analýzy MAP, tedy fáze „M“ (identifikace příležitostí a hrozeb):**

##### **Právní a politické**

- A. Nutnost znalosti právních předpisů jiných zemí: získání vývozní/dovozní licence do/ze zahraničí, především pokud se jedná o země, do kterých je vývoz omezen. Pravidla vývozu a dovozu zbraní v rámci ČR a EU (i mimo ni) jsou striktně dána Zákonem o zbraních (předpis č.119/2002 Sb.) a není možné je jakkoliv obcházet bez nutnosti postihu (odebrání licence, zákaz obchodní činnosti či, v nejhorším případě, odnětí svobody). Proto si každý obchodník velice dobře zváží, s kým bude obchodovat. Samotné udělení vývozní a dovozní licence je provázeno řadou kontrol, a tudíž s sebou přináší značnou zodpovědnost podnikatelského subjektu.
- B. Zbrojní licence a oprávnění k provozní činnosti: v současné době je legislativně upravován nařízeními:
  - Nařízení o technických požadavcích pro zabezpečení přechovávání zbraní nebo střeliva a o podmínkách skladování, přechovávání a zacházení s černým loveckým prachem (předpis č. 338/2002 Sb.),
  - Zákon o zbraních (předpis č. 119/2002 Sb.), podrobněji:

- Zbrojní průkazy a jejich skupiny (§ 16)
- Věková hranice, bezúhonnost, odborná a zdravotní způsobilost pro vydání zbrojního průkazu (§ 19, § 20, § 21, § 22)
- Zbrojní licence typu B, C na nákup, prodej, přepravu, opravu a úpravu zbraní a střeliva (§ 31)
- Přeprava zbraní a střeliva podnikatelem v oboru zbraní a střeliva (§ 50), tranzit zbraní a střeliva (§ 46)
- Zabezpečení, svěřeni a veřejné vystavování zbraní a střeliva (§ 58, § 59, § 61).

### Ekonomické

- C. Dopady vládní politiky na podnikatelský sektor v ČR: změna daňových zákonů v letech 2011–2013 s sebou přinese změny, které se budou týkat jak podnikatelů, tak i zákazníků. Základní sazba DPH činí v letošním roce 20% a zákon počítá s tím, že se tato hodnota bude v r. 2013 sjednocovat se sníženou daní, a to na 17,5%. Aby byl stát schopný zajistit daňový výnos, zajistit finanční prostředky do státní pokladny aniž by zatížil podniky, které by mohly ztratit motivaci k podnikání, dochází k postupnému navýšení spotřební daně.
- D. Míra ekonomického růstu: vykazuje-li ekonomika růst, signalizuje to pro podniky příležitosti k dalšímu růstu. Neměly by však zapomínat na hrozby plynoucí ze strany konkurence, jejíž tlak se bude stupňovat. Ekonomicky silná společnost umožňuje zvyšování kupní síly obyvatelstva – růst poptávky. Prognózy ČNB jsou pro letošní rok střídme a předvídají stagnaci české ekonomiky. Naproti tomu příští rok by mohl přinést oživení a tím i zvýšení HDP o 1,9%.
- E. Úroková míra: výše úrokové míry ovlivňuje dostupnost a cenu kapitálu, který může podnik investovat do svého dalšího rozvoje. Jestliže úroková míra klesá (snižují se náklady na pořízený kapitál), zvyšuje se poptávka po kapitálu a to s sebou přináší zvýšení investic. Na druhé straně, nabídce kapitálu, však dochází k opačnému vlivu. Nízké úroky vedou k tomu, že lidé méně šetří => menší množství peněz v bankách => banky méně půjčují. (Kloudová, 2007, str. 87)
- F. Inlace: nízká míra inflace pozitivně ovlivňuje podnikání. Nízké hodnoty totiž signalizují stabilní ekonomiku a podporují její další vývoj. Míra inflace má vliv na vývoj cen výrobních faktorů a je určujícím faktorem poptávky ze strany zákazníků.

Další vliv, který s sebou přináší, je vliv na finanční rozhodování podniků – současná hodnota peněz.

Prognózy ČNB pro vývoj inflace jsou pro letošní rok nechvalné. Ta totiž očekává růst inflace kolem 3%. Může za to především růst DPH. Očekávaný vývoj pro rok 2013 mluví o hodnotě atakující dolní hranici 2%.

- G. Směnný kurz: dalším významným indikátorem, především pro podniky obchodující se zahraničím, je devizový kurz. Nejvýznamnějšími ukazateli směnných kurzů pro ČR jsou kurzy CZK vůči EUR a USD. Posilování české koruny vůči ostatním měnám přináší na jedné straně potíže vývozcům, avšak na druhé straně je výhodná pro dovozce – řada zahraničních produktů se stává pro českého občana atraktivnější a levnější.

### **Sociální**

- H. Přístup k práci a volnému času.
- I. Loajalita zaměstnanců: odchod ke konkurenci, vzdělávání atp. Loajalita zaměstnanců je v tomto oboru velice důležitá. Trh práce totiž nenabízí kvalifikované pracovníky, kteří by obsáhli svými znalostmi a dovednostmi dosavadní zaměstnance firmy XY.
- J. Zájem o luxus: zájmovou skupinu tvoří především vyšší sociální třída a zvyšující se poptávka po kvalitních výrobcích u střední sociální třídy. V rámci odvětví můžeme zákazníky členit na myslivce, sběratele zbraní, sportovce, policisty, armádu a v neposlední řadě majitele firem a politiky. Tito lidé mají především zájem o designérskou činnost, originalitu atp.

### **Technické a technologické**

- K. Moderní techniky rytí: laser, CNC gravírovací stroje – snížený počet pracovníků, kvalitnější, rychlejší a mnohdy levnější práce.
- L. Nové technologické postupy: sledování dodržování postupu prací – zvýšení jakosti, zrychlení produkce výroby atp.
- M. Působení reklamy ve světě internetu: tento faktor se dá považovat za velkou příležitost. Řada firem má v dnešní době vlastní webové stránky, kde o sobě dávají vědět široké škále zákazníků. Propagace výrobků skrze reklamu na internetu má i svá negativa. Konkurence nespí, a proto může sondovat, jaké výrobky konkurenti

propagují. Nevyužití možnosti propagace na webu znamená nevyužití nabízené příležitosti a tudíž potencionální hrozbu ze strany konkurence.

Shrnutí Porterovy analýzy (příloha PI, tabulky 13-17):

- **Rivalita v odvětví**

Meziroční nárůst konkurence v odvětví se zvýšil o pouhou desetinu z 2,7 na 2,8 bodu. Nejvýznamněji se na této hodnotě podílí položka širší konkurence, ze které je patrné, že stále větší část konkurentů je zaměřena na vícero aspektů než jen na cenu. Tato skutečnost je zohledněna i při tvorbě tabulky KFÚ (příloha PII, tabulka 18), která hodnotí faktory úspěchu v odvětví. Při tvorbě ceny výrobků/služeb je kladen větší důraz na snižování variabilních nákladů, protože jejich ceny neustále rostou (kvalitní dřevo, zlato, práce...). Založení firmy v tomto oboru je spojeno s vysokými fixními náklady. V případě, že podnik musí z jakéhokoliv důvodu ukončit činnost a opustit toto odvětví, je tato operace spojena s vysokými náklady.

Malý růst poptávky v odvětví má za následek to, že se poptávka po výrobcích/službách vyvíjí malým tempem.

- **Noví konkurenti**

Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví se v hodnocení snížila o necelých 10 %. Pozitivní vnímání této skutečnosti vychází ze strachu nových konkurentů vstoupit do odvětví. Vstup s sebou totiž přináší vysoké fixní náklady na nákup surovin (cizokrajné dřevo, zlato, rohovina), vyšší prvotní náklady na zařízení dílen a znalosti speciálních technik (know-how) potřebných ke zvládnutí řady výrobních postupů.

Další hrozbou pro firmy v odvětví jsou noví konkurenti, kteří mají za cíl obsazení velké části trhu a zajištění si výhodné pozice. Proto vstupují na trh s nízkými cenami (redukce výrobních nákladů) a kvalitními službami konkurujícími nejsilnějšímu účastníkovi na trhu.

- **Odběratelé**

Průměrná hodnota odpovědi na vyjednávací sílu zákazníků se snížila z 3,6 na 3,4 bodu, a tak se dá hovořit o negativním stupni. Za snížením stojí hlavně odliv počtu významných zákazníků, který je z velké části důsledkem neutichající finanční krize.

Významnost ceny výrobků pro zákazníka je znázorněna v tabulce KFÚ (příloha PII, tabulka 18). Jelikož jsou zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci nulové, jeho

vyjednávací síla je vysoká. Řada zákazníků očekává špičkovou kvalitu za dobrou cenu, a proto si svého potencionálního dodavatele výrobku/služby vybírají podle určitých kritérií, které znázorňuje příloha II, tabulka 18.

Nejvýraznějším faktorem je poměr ceny a kvality, jehož růst se dá v budoucnu dále očekávat. Zákazník je ochotný si za luxus a špičkovou práci připlatit. Očekává tak kvalitní puškařskou práci (bezchybná funkčnost, pažba na míru, drahé materiály) doladěnou ryteckými motivy dle přání.

- **Substituty**

Skóre substitučních výrobků stoupl ze 1,8 na 2,4 bodu. Je tomu tak proto, že v posledních letech přibýlo několik firem, jejichž levné substituty se snaží konkurovat firmě XY. Vidina blízké budoucnosti také nevěští nic pozitivního. Dá se ovšem předpokládat, že ceny substitutů porostou, jelikož poroste cena a kvalita užitných vlastností výrobků, a tak bude vstup pro další případné konkurenty nelehký.

V budoucnu se dá očekávat zvýšený růst strojí výroby, který s sebou přinese řadu levných substitutů. Ta již v dnešní době dokáže špičkově zpracovat dřevo i kov, vytvářet plastiky, reliéfy, vypalovat ornamenty a písmo. Jedná se však zatím pro oko rozpoznatelný rozdíl. Bude vždy záležet na vkusu a finanční situaci zákazníka.

- **Dodavatelé**

Vyjednávací síla dodavatelů se v meziročním srovnání snížila z 2 na 1,4 bodu. Za zlepšující stav může především rostoucí počet dostupných dodavatelů a skutečnost, že řada dodavatelů si v tomto odvětví značně váží svých zákazníků. Konkurence mezi dodavateli je velká, a tak řada z nich nabízí zákazníkům slevy či substituční, mnohdy levnější a stejně kvalitní materiály.

Výjimku tvoří komodity obchodovatelné na trzích, jejichž ceny neustále rostou. Jedná se především o luxusní materiály – vstupy, díky nimž dostávají výrobky firmy XY velkou část hodnoty (zlato, stříbro, orientální dřevo).

**Druhá a třetí fáze analýzy MAP, tedy fáze „A“ a „P“ (klíčové příležitosti a hrozby):**

Tento seznam dvaceti faktorů vychází z PEST analýzy a současně i z výsledků Porterovy analýzy konkurenčních sil (Příloha PI, Tabulky 13-17). Prvním třináct faktorů je výsledkem PEST analýzy a posledních sedm faktorů výsledkem Porterovy analýzy konkurenčních sil.



Tab. 6: Seznam potenciálních příležitostí a hrozeb (Hrázdilová Bočková, 2009, s. 127)

	Faktor	$n_i$	Váha	Bodové hodnocení	Skóre (váha x body)
1	Znalost právních předpisů v ČR popř. i mimo ni	18	0,100	5	0,500
2	Zbrojní licence a oprávnění k provozní činnosti	19	0,106	5	0,528
3	Dopady vládní politiky na podnikatelský sektor	4	0,022	3	0,067
4	Míra ekonomického růstu (poptávka)	14	0,078	2	0,389
5	Úroková míra	0	0,000	1	0,000
6	Inflace	10	0,056	3	0,167
7	Směnný kurz	8	0,044	5	0,222
8	Přístup k práci a volnému času	12	0,067	3	0,200
9	Loajalita zaměstnanců	10	0,056	4	0,222
10	Zájem o luxus	2	0,011	3	0,033
11	Moderní techniky rytí	7	0,039	4	0,156
12	Nové technologické postupy	2	0,011	2	0,022
13	Působení reklamy	7	0,039	4	0,156
14	Vnímání hodnoty výrobku zákazníkem	14	0,078	5	0,389
15	Cena vstupů	13	0,072	5	0,361
16	Vysoké prvotní náklady	12	0,067	3	0,200
17	Dodavatelé	5	0,028	2	0,056
18	Substituty	10	0,056	3	0,167
19	Konkurence	7	0,039	2	0,078
20	Špičkové materiály	6	0,033	4	0,133
	<b>Celkem</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>		<b>4,044</b>

Tab. 7: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
Znalost právních předpisů	Dopady vládní politiky na podnik. sektor
Zbrojní licence a oprávnění	Úroková míra
Míra ekonomického růstu	Inflace
Směnný kurz	Přístup k práci a volnému času
Loajalita zaměstnanců	Zájem o luxus
Moderní techniky rytí	Nové technologické postupy
Působení reklamy	Vysoké prvotní náklady
Vnímání hodnoty výrobku zákazníkem	Dodavatelé
Cena vstupů	Konkurence
Špičkové materiály	Substituty

**Analýza konkurenčního postavení (portfoliová analýza BCG a matice priorit – KFÚ)**

Data použitá pro identifikaci KFÚ a určení portfoliové analýzy BCG byla poskytnuta majitelem firmy XY. Jedná se o subjektivní pohled majitele firmy doplněný o reálná data z prodejní knihy (viz tabulka 8 a 18).






Rok 2010–2011 s sebou přináší meziroční pokles poskytnutých služeb o 20 %. Hlavní příčinou je přetrvávající hospodářská krize a nejistota, jaký bude vývoj na finančních trzích. Při bližší analýze zjistíme, že produktové portfolio firmy je zaměřeno na několik stěžejních produktů. Zájem zákazníků je zaměřen na puškařskou práci (nevšední design a použité materiály), ryteckou práci (jemné dekorování zbraně) a kombinaci obou.

Nejvýrazněji se na zisku společnosti podílí množství rytých a puškařsky upravovaných kulovnic, které se pohybuje okolo 53 % celkové produkce. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu ze stěžejních činností, je meziroční pokles mezi léty 2010 a 2011 „pouze“ 8%.

O něco hůře si vede druhý nejziskovější produkt, a to rytí pistolí. Zde je pokles v produkci 10%.

Nejvíce ztrátovými položkami je zhotovování dřevěných kazet a rytí nožů. Přestože je zde pokles v produkci největší (30–40%), nejedná se o závažnou situaci. Může za to fakt, že finanční příjmy z těchto produktů nejsou pro firmu XY nijak významné.

Tab. 8: Vývoj SBÚ v letech 2010–2011 (vlastní zpracování)

SBÚ	2010	2011	Růst/Pokles
Kulovnice (SBÚ 1)	40	32	 8 %
Pistole (SBÚ 2)	20	18	 10 %
Dřevěné kazety (SBÚ 3)	10	7	 30 %
Nože (SBÚ 4)	5	3	 40 %
<b>CELKEM</b>	<b>75</b>	<b>60</b>	 <b>20 %</b>

Současný trend staví do popředí potřeby zákazníka, a právě proto je výroba podřízena převážně jeho přáními, která uspokojují jeho potřeby. Důležitou roli zde hrají potřeby jak současné, tak i budoucí. Kritické faktory úspěchu, tedy faktory důležité při rozhodování se o koupi produktu zákazníkem, jsou zaznamenány v Příloze PII, tabulka 18.

KFÚ jsou nadále použity pro VRIO analýzu zdrojů. Tady jsou výstupem silné a slabé stránky, které v konfrontaci s příležitostmi a hrozbami (z vnější analýzy) vytváří strategické klima (SWOT), jemuž by měla firma XY věnovat pozornost.

## 7.2 Analýza vnitřního okolí (VRIO)

Zkoumání mikroprostředí, tedy interní analýza, se zabývá analýzou nejbližších účastníků firmy, kteří mají vliv na funkci podniku. Toto určení vyplývá jak z výsledků analýzy okolí, tak i analýzy zdrojů a schopností podniku.

Tab. 9: Přiřazení váhy KFÚ (vlastní zpracování podle Hrázdilová Bočková, 2009)

ZDROJE		V	R	I	O	KONKURENČNÍ POZICE
FYZICKÉ ZDROJE	Služby	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
	Materiály	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
	Vybavení dílen	Ano	Ne	Snadno	Ano	Silná stránka
	Šíře sortimentu	Ne	Ne	-	-	Slabá stránka
	Licence	Ano	Ne	Snadno	Ano	Silná stránka
	Nové technologie	Ne	Ne	-	-	Slabá stránka
LIDSKÉ ZDROJE	Zruční pracovníci	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Trvalá výhoda
	Dodavatelé	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
	Organizování	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Trvalá výhoda
	Plnění termínů	Ano	Ne	Snadno	Ano	Silná stránka
	Zákazníci	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
FINANČNÍ ZDROJE (SYSTÉMY)	Ceny vstupů	Ano	Ne	Snadno	Ano	Silná stránka
	Ziskovost	Ano	Ne	Snadno	Ano	Silná stránka
	Plánování	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
	Rízení výroby	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
	Kvalita práce	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Trvalá výhoda
	Cena x kvalita	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
NEHMOTNÉ ZDROJE	Renomé společnosti	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Trvalá výhoda
	Know-How	Ano	Ano	Obtížně	Ano	Trvalá výhoda
	Kontakty	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda
	Oblast pokrytí	Ano	Ne	Ne příliš snadná	Ano	Dočasná výhoda

Označení, zdali se jedná o silnou nebo slabou stránku, můžeme provést obdobně jako u hodnocení příležitostí a hrozeb (pomocí Porterovy analýzy), anebo za pomoci posouzení zdroje pro konkurenční výhodu (viz teoretická část, tabulka 6). Pro vyhodnocení jsem použil druhý způsob a to z několika důvodů:

- postup je snazší a pomáhá nám rozdělit příležitosti a hrozby více dopodrobna
- používá se přehlednější vyhodnocovací klíč (teoretická část, tabulka 6)

*Tab. 10: Matice priorit – srovnání konkurenčního postavení v ČR (vlastní podle: Hrázdilová Bočková, 2009, s. 130)*

<b>Z pohledu firmy a zákazníků</b>			
<b>Trvalá výhoda</b>	<b>Dočasná výhoda</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zruční pracovníci	Služby	Vybavení dílen	Šíře sortimentu
Organizování	Materiály	Licence	Nové technologie
Kvalita práce	Dodavatelé	Plnění termínů	
Renomé společnosti	Zákazníci	Ceny vstupů	
Know-how	Plánování	Ziskovost	
	Řízení výroby		
	Cena x kvalita		
	Kontakty		
	Oblast pokrytí		

### 7.3 SWOT analýza - strategická situace podniku

Pro zpracování SWOT analýzy budeme pracovat s již dříve vyhodnocenými výsledky analýz vnitřního a vnějšího okolí. Výstupem jsou čtyři základní strategie, které zobrazují stávající situaci podniku a pomocí nichž můžeme firmě navrhnout vhodná doporučení:

*Tab. 11: SWOT analýza – strategická situace podniku (vlastní zpracování podle: Bělohlávek, 2006, s. 219)*

Využití: Strategie rozvoje		Konfrontace: Obranná strategie	
Silné stránky (S)	Příležitosti (O)	Silné stránky (S)	Hrozby (T)
Vybavení dílen Licence Plnění termínů Ceny vstupů Ziskovost Kvalita práce	Znalost právních předpisů Zbrojní licence Míra ekonom. růstu Směnný kurz Loajalita zaměstnanců Moderní techniky rytí Působení reklamy Vnímání hodnoty zákazníkem Cena vstupů Špičkové materiály	Vybavení dílen Licence Plnění termínů Ceny vstupů Ziskovost Kvalita práce	Dopady vládní politiky Úroková míra Inflace Přístup k práci a volnému času Zájem o luxus Nové technologické postupy Vysoké prvotní náklady Dodavatelé Konkurence Substituty
Hledání: Strategie spojenectví		Vyhýbání: Strategie útlumu	
Slabé stránky (W)	Příležitosti (O)	Slabé stránky (W)	Hrozby (T)
Šíře sortimentu Nové technologie	Znalost právních předpisů Zbrojní licence Míra ekonom. růstu Směnný kurz Loajalita zaměstnanců Moderní techniky rytí Působení reklamy Vnímání hodnoty zákazníkem Cena vstupů Špičkové materiály	Šíře sortimentu Nové technologie	Dopady vládní politiky Úroková míra Inflace Přístup k práci a volnému času Zájem o luxus Nové technologické postupy Vysoké prvotní náklady Dodavatelé Konkurence Substituty

## 7.4 Návrh opatření vedoucí ke zlepšení dosavadní strategie firmy XY

Úkolem této bakalářské práce bylo analyzovat strategii firmy XY, srovnat ji s konkurencí a navrhnout zlepšení dosavadní strategie. Firma XY funguje na domácím trhu již řadu let a za tuto dobu si vydobyla věhlasné jméno v oboru. Tento podstatný znak je zásluhou zakázek pro významné tuzemské zákazníky, díky nimž se firma řadí na špičku českého trhu. Kvůli silícím tlakům jak z vnějšího, tak i vnitřního prostředí má management firmy zájem o aplikaci konkrétní strategie, která jí ukáže vhodný směr v neustále se měnícím se prostředí.

### Strategie S-O

Strategie rozvoje by měla být zaměřena na využití silných stránek firmy, díky nimž zhodnotí příležitosti, které plynou z vnějšího okolí. Tato strategie bývá často zobrazením žádoucí budoucnosti, tedy stavu, kterého chce podnik dosáhnout.

- Koncentrace

Dosavadní strategie firmy XY je koncipována tak, že se firma soustředí na malou skupinku výrobků pro konkrétní trh. Myslím si, že to, že se firma zaměřuje na uspokojování potřeb konkrétního trhu, tedy poskytnutí malé skupiny výrobků malé skupině zákazníků, jí umožňuje vyzdvihovat firemní přednosti, zvyšovat efektivnost i flexibilitu výroby. Pružnost organizace reagovat na změny dle přání zákazníka je chápána velice pozitivně. Z pohledu zaměstnanců se jedná rovněž o kladný jev, jenž s sebou přináší vysokou profesionalitu zaměstnanců ve vztahu k činnosti, kterou vykonávají. Úzká specializace jim pomáhá se stát dokonalými při vykonávání konkrétních úkolů. Firmě to zajišťuje vysokou efektivitu a konkurenceschopnost.

Nevýhodou této strategie spatřuji ve sníženém růstu společnosti, tedy zisku, kvůli koncentraci na úzký trh a obtížné pronikání na trhy nové.

- Rozvoj trhu

Firma XY je svou dosavadní strategií zaměřena na specifického zákazníka. Tento úzce zaměřený trh, kde jsou poskytovány špičkové služby zámožným zákazníkům, vede v posledních letech (kvůli neustále se prohlubující se hospodářské krizi, která trvá již od roku 2008) k rapidnímu poklesu zakázek. Tento fakt se odráží i ve snížení ziskovosti a konkurenceschopnosti firmy XY jak na zahraničním, tak hlavně domácím trhu.

Podle mého názoru by firma měla přehodnotit svoji strategii trhu. Trh, na kterém podniká, je sice vysoce ziskový, ale přináší s sebou i vysoké riziko. Jestliže se ekonomice nebude dařit, problém se odrazí i v poptávce po výrobcích a službách. V letošním roce odhaduje ČNB zvýšení inflace, které bude mít negativní dopad na poptávku a rovněž i případné zvýšení cen výrobních faktorů.

Pozitivní rozhodnutím, které firma v minulosti učinila, bylo investování do předzásobení se vstupy, tedy drahými komoditami (zlato, stříbro, orientální dřevo). Nyní, v době krize, tak může čerpat ze svých relativně levně nakoupených zásob, čímž si může dovolit se svými výrobky cenově konkurovat i zahraničním firmám.

Strategie rozvoje trhu spočívá v prodeji stávajících výrobků na nových trzích. Pro firmu XY by to znamenalo „kosmetickou“ modifikaci stávajících výrobků. Tato strategie je často zaváděna za pomoci vhodně mířené reklamy, díky níž firma oslovuje nové zákazníky. Pronikání do nových geografických oblastí a oslovování nových sociálních skupin, v tom vidím perspektivu tohoto druhu podnikání.

Další silnou stránkou je, že management firmy má znalosti právních předpisů jak na domácím, tak na řadě zahraničních trhů a vlastní i nezbytné licence, které jsou pak potřebné k manipulaci a obchodování se zbraněmi. Díky tomu má firma XY oprávnění obchodovat i se zahraničními klienty, čehož by měla do budoucna více využívat. Nejenže jí zahraniční klientela přinese větší zisky, ale zároveň se spokojeností nových zákazníků rozšíří i své pole působení do nových geografických oblastí.

- Rozvoj výrobku

Mimo rozvoj trhu se dá rovněž uplatňovat strategie rozvoje výrobku. V současnosti tuto strategii firma uplatňuje jen z menší části. Využívá ji převážně u výrobků určených k propagaci na výstavách (Německo, USA). Díky nim se firma snaží vymanit ze stereotypu tohoto řemesla a upoutat pozornost hlavně zahraniční klientely. Výrobky, které jsou prezentovány, jsou zhotoveny z netradičních materiálů a oproti luxusním nadstandardům obsahují další, pro zákazníka lákavé prvky (turecké dřevo, damascénská ocel, paroží, mamutí kost, zlato, polodrahokamy apod.). Problémovou komoditou na domácím trhu je nedostatečný sortiment cizokrajného dřeva patřičné kvality a dále speciální upravované kovové polotovary (pro výrobu nožů, hlavní apod.) Tyto materiály dováží podnikatel ze zahraničí od obchodníků z Rakouska, Německa či Turecka.

Hodnotnost, kterou zákazníci vnímají (prostřednictvím poměru cena/kvalita, hodnota rytecké práce, hodnota puškařské práce, materiály, image apod.), je základním prvkem

určujícím hodnotu všech výrobků. Díky pochopení této koncepce je možné uplatňovat nové směry, tedy zaměření se na nové trhy.

Poměr ceny a kvality je nejen pro firmu, ale i pro zákazníka značně významný. Jedná se o ukazatel, díky němuž si firma XY drží vysoké postavení na domácím trhu a zaměřuje se na specifického (náročného) zákazníka. Má jasně definovaný trh. Poměr cena/kvalita je důležitým ukazatelem jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Díky velké konkurenceschopnosti, převážně díky nízkým cenám (pro zahraniční zákazníky) a špičkové kvalitě, se staví firma do silné pozice.

K udržení této pozice je nutná snaha podnikatelů tlačit na snižování cen vstupů a podněcování dodavatelů k cenové válce. Problémem je skutečnost, že řadu vstupů není firma XY schopna snížit, jelikož se jedná o komodity, drahé kovy a dřevo, jejichž hodnota na trzích neustále roste. Proto je pro podnikatele vhodné se předzásobit, čímž sice vzrostou dodatečné náklady, ale z dlouhodobého hlediska, za předpokladu růstu cen vstupů na trzích, může na dlouhodobé investici několikanásobně vydělat. Jestliže i konkurence přemýšlí podobným způsobem, pak se to projeví v cenové válce s konkurenty. Společnost XY se řádně poučila z hospodářské krize v roce 2008, a tak se předzásobila, díky čemuž ještě dnes může bez problémů cenově konkurovat i ve světovém měřítku.

Z dosavadního vývoje se dá odhadnout, že i budoucnu poroste důraz na snižování cen a zlepšování kvality výrobků. Je více než zřejmé, že aby bylo dosaženo takové kvality, musí se kvalita stát věcí všech pracovníků. Proto je důležitá implementace firemní strategie mezi všechny členy projektu. Jejich osobní angažovanost a poskytování jejich nasazení a zkušeností zabezpečuje společnosti efektivitu a funkčnost celého systému.

Výhodu této strategie vidím v tom, že díky její implementaci firma oslovuje nové zákazníky, aniž by přišla o ty dosavadní. Hlavní předností této strategie je, podobně jako strategie koncentrace a strategie rozvoje trhu, že dává vyniknout přednosti firmy, aniž by zásadně ovlivnila její hlavní aktivity.

### **Obraná strategie S-T**

Obrannou strategií využívá podnik tehdy, je-li si jistý svou silou a je-li připravený na přímou konfrontaci o vedoucí pozici. Přestože dodavatelé, konkurenti, případně substituty představují hrozby, může si firma XY dovolit přímou konfrontaci. Ve vztahu k dodavatelům má silnou vyjednávací sílu, za kterou stojí aktivní angažovanost managementu firmy při výběru vhodného dodavatele. Konkurence mezi dodavateli je



vysoká, a tak se často uchylují k cenovým válkám, což je firmou XY vnímáno velice pozitivně.

Protože není domácí trh řádně rozvinutý pro konkurenci a kvůli tomu, že vstup do tohoto odvětví s sebou přináší vysoké fixní náklady, nemá firma XY zapotřebí věnovat pozornost jakýmkoliv obranným strategiím (ST) vzhledem k potencionální tuzemské konkurenci. Náklady potřebné na vybavení dílen a znalosti různých technik rytí a postupů jsou další bariérou vstupu do tohoto odvětví. Ano, sledovat konkurenci a případně snižovat konkurenční boje je důležité, ale to však za předpokladu, že se najde firma, která Vám takříkajíc šlape na paty. Vzhledem k omezené obsahové stránce této práce jsem se zaměřil výhradně na domácí prostředí. Zkoumání zahraničního trhu by jistě přineslo řadu nových pohledů, nevyjímaje volby vhodných strategií proti konkurenci.

### **Strategie spojení W-O**

Strategie spojení mají za úkol odstranit slabé stránky za pomoci využití příležitostí. Častým krokem bývá získávání dodatečných zdrojů (např. nová pracovní síla), které vede k využití příležitostí. Tomuto kroku se však společnost v současnosti vyhýbá a spoléhá na momentální stav, který je dle mého názoru, do budoucna neperspektivní. Společnost by se měla pokoušet sama sebe rozvíjet, rozvíjet trh, rozvíjet výrobky a v neposlední řadě rozvíjet a vychovávat i nové pracovníky. Stárnutí a zvyšující se průměrný věk dosavadních zaměstnanců by měl podnítit diskuzi v managementu firmy o tomto stavu a vést k restrukturalizaci zaměstnanců.

To, že je firma zaměřena na úzký sortiment, se nedá považovat za neekonomické, ba naopak. Jestliže však dlouhodobě vykazuje snižující se počet nových zakázek, stojí za zamyšlení rozšíření (či menší obměna) dosavadních výrobků. Rytectví je velice široká oblast podnikání a dalo by se říct, že každý z konkurentů se zaměřuje mnoha směry. Firma XY je schopná nabídnout velkou škálu svých produktů, avšak trh si žádá z velké části to samé. Tím, jak je firma XY specificky zaměřena na určitou třídu zákazníků, slouží k uspokojování jejich potřeb stejná škála základních produktů (pistole, pušky, nože a kazety z cizokrajného dřeva). Tyto zakázky se ovšem od sebe liší tím, že v posledních letech roste zájem o cenově dostupnější produkty. Ty jsou zpracovávány podle přání zákazníka (tzn., že jsou zhotoveny na míru, vyrobeny a ozdobeny dle rozmarů žadatele a vždy se jedná o originál).

Slabou stránkou analyzované firma XY je distancování se od nových technologií, které s sebou přináší v první řadě jednak efektivnější způsob práce, větší přesnost, rychlost, ale také maximální kvalitu.

### **Strategie útlumu W-T**

Investicí do nových technologií a rozšířením výrobního portfolia, prostřednictvím kterých se firma XY řádně odliší od konkurence, odstraní své slabé stránky. Tyto strategie bývají častým krokem obrany proti ohrožení zvenčí. Když je společnost interně slabá, musí čelit kritické vnější hrozbě.

## ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na podrobnou analýzu firmy XY, která podniká v oboru umělecko-řemeslného zpracování zbraní, jejich úprav, oprav a případně jejich následného prodeje. Ke zdokonalení stávající strategie byla provedena analýza vnitřních a vnějších zdrojů firmy XY. Jejich vzájemná interakce byla vodítkem k vytvoření nové strategie, tudíž byly splněny hlavní cíle této bakalářské práce.

Hlavním doporučením pro firmu XY, které plyne z praktické části bakalářské práce, je, aby se zaměřila na strategie, jež jsou pro ni prioritní – tedy strategie SO a WO. Tyto strategie se soustředí na rozvoj trhu a výrobku. Veškeré zdroje by měly být investovány do těchto dvou prioritních strategií, které podniku upevní pozici leadera na domácím trhu. Skutečnost, že se poptávka po lukrativních výrobcích v odvětví v posledních čtyřech letech rapidně snížila, dává firmě varovný signál, aby přehodnotila svoji stávající strategii. Doporučoval bych proto, aby si firma při stanovení vize stanovila takový cíl, v němž by promítla své stávající produkty do nového odbytiště. Zájmem podniku v případě nepříznivého vývoje trhů, tedy menší množství lukrativních zakázek, by se měla stát jiná sociální třída, která by případný odliv těchto zakázek nahradila. Aby byla změna strategie úspěšná, tzn., aby se zvýšil podíl zakázek (i těch méně finančně zajímavých), musí se firma dostat do povědomí široké veřejnosti. Nic nepůsobí na potenciálního zákazníka v moderní společnosti více, jako použití vhodné reklamy. Současné trendy staví na dostupné a finančně nenáročné propagaci skrze internetové stránky.

Firma XY by se neměla spoléhat jen na svou dobrou image a věhlas, který svou dlouhodobou působností na domácím trhu získala. Důležité je, aby se aktivně pokoušela podporovat své prezentování „nových“ (levnějších) výrobků i prostřednictvím internetu. Vlastní webové stránky, případně i prezentování se skrze sociální sítě (Facebook), jsou v dnešní době považovány za standard a vidím v tom ohromnou příležitost, jak získat nové zákazníky. Jestliže firma v tomto směru takřkajíc „usne na vavřínech“, konkurence toho lehce využije.

U většiny firem je hlavním podnikovým cílem dosažení zisku nebo dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty. V našem případě se jedná o malou společnost, jejímž hlavním cílem je maximalizace zisku při současném snižování nákladů a zachováním hodnoty, tedy kvalitní práce pro zákazníky. To, jak zákazník vnímá hodnotu výrobku, je pro přežití podniku v konkurenčním prostředí velice důležité. Udržení si stávajících a získávání

nových zákazníků je otázkou přežití společnosti. Východiskem můžou být nové produkty, jejichž nižší cena (na úkor kvality-zaučování nových lidí) bude pro nového (levnějšího) zákazníka dostatečně zajímavá.

Nedostatek stávající strategie vidím v tom, že firma neinvestuje do modernizace vybavení dílen a že i přes to, že má loajální zaměstnance, nevytváří vhodné klima pro nové (mladé) lidi – průměrný věk dosavadních zaměstnanců je přibližně 45 let. Snahou firmy by měla být spolupráce s novými potenciálními spolupracovníky (rytci, puškaři, nožíři...). Implementace levné a kvalitní pracovní síly do podnikání přinese firmě XY snížení nákladů, čehož by mohla využít při pronikání na nové trhy, či by mohla prostřednictvím uspořené nákladů modernizovat strojní vybavení dílen. Při aplikaci by mohla firma vycházet z jedinečných možností, které jí poskytuje okolí podniku. Sídlo firmy, město Uherský Brod, je specifické tím, že se zde nachází poslední učiliště v ČR, které nabízí studium oborů jako Umělecko-řemeslné zpracování kovů či puškařina. Kooperace a získávání zkušeností učňů z praxe zde nejsou až tak obvyklé. Myslím si, že by bylo pro obě strany přínosné, tedy jak pro školu, tak i firmu XY, aby našly společné cesty k případné spolupráci.

Hlavní výhodu pro firmu XY spatřuji v tom, že si může vychovávat nové mladé zaměstnance takříkajíc na míru a zajistit si tak do budoucna již kvalifikovanou pracovní sílu. Náklady na tyto mladé lidi by byly minimální. Přínos pro odborné učiliště by spočíval zejména ve zviditelnění se díky spojení s top firmou působící v zajímavém a lukrativním odvětví.

V případě pozitivního vývoje směnného kurzu bych firmě doporučil, aby se opět předzábila kvalitnějšími, různorodějšími a mnohdy levnějšími polotovary ze zahraničí. Promyšlená a dobře mířená obchodní aktivita může být impulzem pro rozšíření výrobního portfolia či modernizaci vybavení dílen, což by v budoucnu mohlo vést ke zhodnocení investice a posílení konkurenční výhody.

Přínos této bakalářské práce pro firmu XY spočívá v tom, že na základě provedené SWOT analýzy si manažer firmy uvědomil důležitost začlenění nových zaměstnanců, a tak se v současnosti podílí na formování jednoho absolventa odborného učiliště (rytec).

Další posun firmy dopředu vidím v zaměření se na propagaci podniku na internetu, tzn. vytvoření vlastních webových stránek, na čemž taktéž s manažerem firmy XY v současné době spolupracuji.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BERKA, Karel, ČECHÁK, Vladimír a František ČÍŽEK, 1985. *Filozofický slovník a...n.* Praha: Svoboda.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management.* Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2009. *Řízení inovací.* Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-810-8.
- [4] JIRÁSEK, A. Jaroslav, 2003. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství.* Vyd. 2. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-46-2.
- [5] KAPLAN, S. Robert a David P. NORTH, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [6] KLOUDOVÁ, Jitka, 2007. *Makroekonomie: Základní kurz.* Žilina: Pradca Podnikatele'a. ISBN 978-80-88931-77-5.
- [7] KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I.* Vyd. 4. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [8] NOVÝ, Ivan a Růžena LUKÁŠOVÁ. 2004, *Organizační kultura.* Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- [9] PORTER, E. Michael, 1994. *Konkurenční strategie.* Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza.* 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza.* Praha: C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [12] ŠULEŘ, Oldřich, 1995. *Manažerské techniky.* Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.
- [13] ŠULEŘ, Oldřich, 1997. *Manažerské techniky II.* Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-87-3.

- [14] ŠULEŘ, Oldřich, 2003. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-87-3.
- [15] ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *100 Klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [16] VYAKARNAM, Shailendra, LEPARD, W. John, 1998. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-533-5.
- [17] ZÁMEČNÍK, Roman, TUČKOVÁ, Zuzana a Petr NOVÁK, 2008. *Podniková ekonomika I*. Zlín: Academia centrum. ISBN 978-80-7318-701-9.

#### Internetové zdroje:

- [1] KLOZÍK, Pavel. 2009. Zbraně pro prezidenty a šejky. *Myslivosť: Stráž myslivosti* [online]. [cit. 2011-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://old.myslivosť.cz/media/clankyDetail.asp?TypR=1&IDR=10276&IDCL=14384>>.
- [2] KELČEVOVÁ, Jana. *Vícekritériální hodnocení variant*. [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupný z: <<http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>>.
- [3] Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu [online]. [cit. 2011-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>>.
- [4] Gravo-tech, cnc-gravírka [online]. [cit. 2011-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.logismarket.cz/gravo-tech/cnc-gravirka/1685058131-1339553853-p.html>>.
- [5] Risk management. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 28. 12. 2008, last modified on 5. 3. 2011 [cit. 2011-10-31]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Risk_management)>.
- [6] SWOT. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 24. 11. 2006, last modified on 4. 6. 2011 [cit. 2011-10-31]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod.	A podobně
Atp.	A tak podobně
Atd.	A tak dále
a. s.	Akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group
CNC	Computer Numerical Control
CZK	Označení směnného kurzu pro českou korunu
ČNB	Česká Národní Banka
DPH	Daň z Přidané Hodnoty
EUR	Označení směnného kurzu pro Euro
FEGA	Firearms Engravers Guild of America
HDP	Hrubí Domácí Produkt
KFÚ	Kritický Faktor Úspěchu
MAP	Technika vyhodnocení perspektivních trendů (M – monitorování, A- analýza do- savadního působení, P – Predikce vývoje)
PEST	Analýza vnějšího okolí (Právní a politické, Ekonomické, Sociální, Technické)
řec.	Z řeckého
R & D	Research And Development
SBÚ	Strategická podnikatelská jednotka
SWOT	Zkratka pro strategickou analýzu (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat)
USA	United States of America
USD	Označení směnného kurzu pro americký dolar
VRIO	Analýza zdrojů (Value, Rereness, Imitate, Organiztion)
www	World Wide Web (označení pro služby provozované prostřednictvím internetu)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Proces strategického řízení (vlastní zpracování podle: Zámečník, .....</i>	9
<i>Obr. 2: Základní strategie (vlastní zpracování podle: Šuleř, 1995, s. 31) .....</i>	11
<i>Obr. 3: Kroky analýzy MAP (vlastní zpracování) .....</i>	14
<i>Obr. 4: Porterův model pěti sil (Porter, 1994, s. 4) .....</i>	15
<i>Obr. 5: Portfoliová matice BCG (zdroj: <a href="http://www.synex.cz">www.synex.cz</a>) .....</i>	17
<i>Obr. 6: Strojní rytí – CNC gravírka .....</i>	27
<i>Obr. 7: Nástroje používané při ruční práci (zdroj: propagační materiály firmy Česká Zbrojovka a. s.) .....</i>	28
<i>Obr. 8: Rytiny (zdroj: propagační materiály firmy Česká Zbrojovka a. s.) .....</i>	30



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Analýza PEST – přístup MAP (zdroj: Hrázdilová Bočková, 2009, s. 93).....</i>	14
<i>Tab. 2: Matice priorit (KFÚ) - srovnání konkurenčního postavení (vlastní).....</i>	17
<i>Tab. 3: Audit organizačních zdrojů (Šuleř, 1995, s. 34) .....</i>	20
<i>Tab. 4: Posouzení významnosti zdroje pro konkurenční výhodu (Bočková, 2009, s. 114).....</i>	22
<i>Tab. 5: SWOT analýza (vlastní zpracování podle: Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235).....</i>	24
<i>Tab. 6: Seznam potenciálních příležitostí a hrozeb (Hrázdilová Bočková, 2009, s. 127).....</i>	37
<i>Tab. 7: Příležitosti a hrozby .....</i>	37
<i>Tab. 8: Vývoj SBÚ v letech 2010–2011 (vlastní zpracování).....</i>	38
<i>Tab. 9: Přiřazení váhy KFÚ (vlastní zpracování podle Hrázdilová Bočková, 2009) .....</i>	39
<i>Tab. 10: Matice priorit – srovnání konkurenčního postavení v ČR (vlastní podle: Hrázdilová Bočková, 2009, s. 130).....</i>	40
<i>Tab. 11: SWOT analýza – strategická situace podniku (vlastní zpracování podle: Bělohlávek, 2006, s. 219).....</i>	41

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL, TABULKA 13–17
- PII MATICE PRIORIT – SROVNÁNÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ V ČR, TABULKA 18
- PIII URČENÍ VAH PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB, TABULKA 19

**PŘÍLOHA PI: TABULKA 13: PORTEROVA ANALÝZA, TABULKA PRO HODNOCENÍ KONKURENČNÍ RIVALITY V ODVĚTVÍ (HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2009, s. 103–104)**

<b>Rivalita v odvětví</b>  (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		<b>Průměrné odhady</b>	
		<b>Rok</b>	
		<b>2010</b>	<b>2011</b>
1	<p><b>Růst počtu konkurentů</b></p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p><i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i></p>	1	1
2	<p><b>Růst odvětví</b></p> <p>Jestliže roste poptávka po výrobcích/službách v odvětví pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p><i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i></p> <p><i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i></p>	5	5
3	<p><b>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</b></p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj.</p> <p><i>Nízký (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoký (5 bodů)</i></p>	5	5
4	<p><b>Diferenciace výrobků/služeb</b></p> <p>Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p><i>Vysoká diferenciace výrobků (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká diferenciace výrobků (5 bodů)</i></p>	2	1
5	<p><b>Diferenciace konkurentů</b></p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p><i>Nízká diferenciace konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká diferenciace konkurentů (5 bodů)</i></p>	1	2

6	<p><b>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</b>          Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p><i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i>  <i>Ve větších (5 bodů)</i></p>	1	1
7	<p><b>Intenzita strategického úsilí</b>          Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p><i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i>  <i>Vysoká (5 bodů)</i></p>	3	3
8	<p><b>Náklady odchodu z odvětví</b>          Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p><i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i>  <i>Vysoké (5 bodů)</i></p>	5	5
9	<p><b>Charakter konkurence, postoj k business etice</b>          Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p><i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i>  <i>Gangster (5 bodů)</i></p>	1	1
10	<p><b>Šíře konkurence</b>          Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p><i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i>  <i>Je široká (5 bodů)</i></p>	3	4
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>27</b>	<b>28</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/10)</b>		<b>2,7</b>	<b>2,8</b>

**PŘÍLOHA PI: TABULKA 14: PORTEROVA ANALÝZA, TABULKA PRO HODNOCENÍ HROZBY VSTUPU DO ODVĚTVÍ (HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2009, s. 106–107)**

<b>Noví konkurenti</b>  <b>(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)</b>		<b>Průměrné odhady</b>	
		<b>Rok</b>	
		<b>2010</b>	<b>2011</b>
1	<p><b>Úspory z rozsahu</b></p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupu (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p><i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i> <i>Malé (5 bodů)</i></p>	4	5
2	<p><b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b></p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p><i>Kapitálová náročnost při vstupu je vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i></p>	1	1
3	<p><b>Přístup k distribučním kanálům (kontakty)</b></p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p><i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i> <i>Snadný (5 bodů)</i></p>	1	1
4	<p><b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, licence atd.</b></p> <p><i>Ano (1 bod)</i> <i>Ne (5 bodů)</i></p>	1	1
5	<p><b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b></p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p><i>Není snadný (1 bod)</i> <i>Je snadný (5 bodů)</i></p>	1	1

6	<p><b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b></p> <p><i>Je vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Je nízká (5 bodů)</i></p>	4	5
7	<p><b>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</b></p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p><i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i></p>	1	1
8	<p><b>Vládní politika</b></p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, vládní zakázky, atd.)</p> <p><i>Negativně (1 bod)</i></p> <p><i>Pozitivně (5 bodů)</i></p>	5	3
9	<p><b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b></p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p> <p><i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i></p> <p><i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i></p>	2	1
<b>Celkem (z max. 45 bodů)</b>		<b>20</b>	<b>19</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>		<b>2,22</b>	<b>2,11</b>

**PŘÍLOHA PI: TABULKA 15: PORTEROVA ANALÝZA, TABULKA PRO HODNOCENÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ (HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2009, s. 110)**

Vyjednávací síla odběratelů  (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2010	2011
1	<p><b>Počet významných zákazníků</b></p> <p>Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká.</p> <p><i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i></p> <p><i>Nevýznamný (5 bodů)</i></p>	4	3
2	<p><b>Význam výrobku/služby pro zákazníka</b></p> <p>Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích.</p> <p><i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i></p> <p><i>Nevýznamný (5 bodů)</i></p>	3	3
3	<p><b>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci</b></p> <p>Jsou-li vysoké, pak je zákaznickova vyjednávací síla nižší.</p> <p><i>Jsou vysoké (1 bod)</i></p> <p><i>Nízké (5 bodů)</i></p>	5	5
4	<p><b>Hrozba zpětné integrace</b></p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám.</p> <p><i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i></p>	1	1
5	<p><b>Ziskovost zákazníka</b></p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší).</p> <p><i>Vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká (5 bodů)</i></p>	5	5
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>18</b>	<b>17</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>3,6</b>	<b>3,4</b>

**PŘÍLOHA PI: TABULKA 16: PORTEROVA ANALÝZA, TABULKA PRO HODNOCENÍ HROZBY SUBSTITUTŮ (HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2009, s. 108–109)**

<b>Hrozba substitutů</b>  (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		<b>Průměrné odhady</b>	
		<b>Rok</b>	
		<b>2010</b>	<b>2011</b>
1	<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i> <i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i>	1	2
2	<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. <i>Malá (1 bod)</i> <i>Velká (5 bodů)</i>	1	1
3	<b>Hrozba substitutů v budoucnu?</b> Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je <i>nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	1	3
4	<b>Vývoj cen substitutů</b> Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? <i>Zvyšovat (1 bod)</i> <i>Snižovat (5 bodů)</i>	1	1
5	<b>Užité vlastnosti substitutů?</b> Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? <i>Zhoršovat (1 bod)</i> <i>Zlepšovat (5 bodů)</i>	5	5
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>9</b>	<b>12</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>1,8</b>	<b>2,4</b>



**PŘÍLOHA PI: TABULKA 17: PORTEROVA ANALÝZA, TABULKA PRO HODNOCENÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ (HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2009, s. 111–112)**

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2010	2011
1	<p><b>Počet a význam dodavatelů</b></p> <p>Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká.</p> <p><i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i></p> <p><i>Málo (5 bodů)</i></p>	3	1
2	<p><b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</b></p> <p><i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i></p> <p><i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i></p>	3	3
3	<p><b>Význam odběratelů pro dodavatele</b></p> <p>Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.</p> <p><i>Velký (1 bod)</i></p> <p><i>Malý (5 bodů)</i></p>	2	1
4	<p><b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b></p> <p>Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů.</p> <p><i>Neppravděpodobná (1 bod)</i></p> <p><i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i></p>	1	1
5	<p><b>Organizovanost pracovní síly v odvětví</b></p> <p>Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!</p> <p><i>Nízká (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká (5 bodů)</i></p>	1	1
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>10</b>	<b>7</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>2</b>	<b>1,4</b>

**PŘÍLOHA PII: TABULKA 18: MATICE PRIORIT – SROVNÁNÍ KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ V ČR**

(SUBJEKTIVNÍ POHLED MAJITELE FIRMY)

Kritérium (KFÚ)	Váha v současnosti	Váha v budoucnosti	FIRMA XY		FIRMA Libor Votava		FIRMA Ondřej Trlifaj		FIRMA Jaroslav Haluza	
			Body	Skóre	Body	Skóre	Váha	Skóre	Váha	Skóre
Cena x kvalita	20%	21%	9	1,8	6	1,2	9	1,8	7	1,4
Kvalita puškař. práce	20%	21%	10	2	5	1	8	1,6	6	1,2
Kvalita rytec. práce	16%	14%	10	1,5	4	0,6	9	1,35	5	0,75
Materiály	14%	15%	9	1,17	3	0,39	6	0,78	6	0,78
Renomé společnosti	20%	21%	10	2,2	3	0,66	9	1,98	5	1,1
Šíře sortimentu	5%	5%	7	0,35	3	0,15	6	0,30	7	0,35
Geografická oblast pokrytí	5%	5%	10	0,5	5	0,25	7	0,35	5	0,25
<b>CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	65	<b>9,29</b>	29	4,14	54	7,71	41	5,83

**PŘÍLOHA PIII: TABULKA 19: URČENÍ VAH PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB**

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	
12	13	14	15	16	17	18	19	20											
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
13	14	15	16	17	18	19	20												
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
14	15	16	17	18	19	20													
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
15	16	17	18	19	20														
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
16	17	18	19	20															
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
17	18	19	20																
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
18	19	20																	
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
19	20																		
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

VYSVĚTLIVKY:

- označení pro významnější faktor