

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza vybraného podniku

Strategic analysis of the selected company

Andriana Kuflik

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza vybraného podniku“

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

Plzeň dne 22. dubna 2024

v. r. *Andriana Kuflik*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky strategického managementu a souvisejících pojmů
2. Uveďte vybrané metody strategické analýzy
3. Představte vybraný podnik a zpracujte strategickou analýzu
4. Zhodnoťte výstupy analýz a vytvořte případná doporučení pro zvolený podnik

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za čas, který věnoval mé práci, za cenné rady, za trpělivost a vstřícnost při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala jednatelem společnosti TYC Kooperace s.r.o., panu Ing. Ondřejovi Tycovi za poskytnutí všech potřebných informací a možnost zpracovávat svou práci pro jeho společnost. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé babičce, partnerovi a rodině, kteří jsou mou největší oporou po dobu celého studia v České republice.

Obsah

Úvod	6
1 Strategická analýza podniku.....	7
1.1 Strategický management	7
1.2 Řízení strategického managementu.....	9
1.2.1 Fáze strategického managementu	10
1.2.2 Vymezení strategických východisek	11
1.3 Strategická analýza okolí organizace	14
1.4 Analýza externího okolí	15
1.4.1 PEST analýza.....	15
1.4.2 Porterova analýza pěti sil.....	16
1.4.3 Analýza odvětví	17
1.4.4 Matice EFE	18
1.5 Analýza interního okolí.....	19
1.5.1 Finanční poměrová analýza	20
1.5.2 Horizontální finanční analýza.....	21
1.5.3 VRIO model.....	22
1.5.4 Marketingový mix 4P	22
1.5.5 Matice IFE	24
1.6 Navazující analýzy	24
1.7 Shrnutí teoretické části	27
2 Strategická analýza TYC Kooperace s.r.o.....	28
2.1 Představení vybraného podniku	28
2.2 Analýza externího okolí	31
2.2.1 PEST analýza.....	31

2.2.2	Porterova analýza pěti sil.....	36
2.2.3	Matice EFE	41
2.3	Analýza interního okolí.....	43
2.3.1	Finanční poměrová analýza	43
2.3.2	Horizontální finanční analýza.....	47
2.3.3	VRIO model.....	49
2.3.4	Marketingový mix 4P	51
2.3.5	Matice IFE	55
2.4	SWOT analýza	56
2.4.1	TOWS matice	58
2.4.2	Matice IE.....	59
3	Návrhy a doporučení	60
3.1	Marketingová komunikace.....	60
	Závěr	65
	Seznam použitých zkratk	66
	Seznam použitých zdrojů	67
	Seznam tabulek	72
	Seznam obrázků.....	73
	Seznam příloh.....	74
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Ve světě podnikání se společnosti potýkají s různými vlivy, které přinášejí nejistotu do jejich podnikatelské činnosti. Tato nejistota může vycházet z interního či externího prostředí a mít značný vliv na strategická rozhodnutí firmy. Strategická analýza existuje pro předcházení této nejistoty či přijímání opatření proti ní. Strategická analýza je v tomto případě jakousi pomůckou či nástrojem, který umožňuje získat přehled o okolí podniku, identifikovat faktory ovlivňující jeho činnost a navrhnout vhodné strategie, které by vedly společnost k dosažení stanovených cílů.

Tématem této bakalářské práce je strategická analýza vybraného podniku. V rámci této práce se autor zaměřuje na zpracování teoretického úvodu do problematiky strategického managementu a pokouší se o definování souvisejících pojmů k tomuto tématu. Představené metody strategické analýzy by měly být zpracovány pro vybraný podnik. Zvoleným podnikem pro tuto práci je společnost TYC Kooperace s.r.o., pro niž budou na základě výsledných informací zkoumání a dat navržena případná doporučení.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. První část se věnuje strategické analýze podniku a zahrnuje teoretická východiska, jako je strategický management, jeho vývoj a jeho řízení. Poté následuje detailní analýza okolí organizace, která zahrnuje externí a interní faktory ovlivňující podnik. Druhá část se zaměřuje na konkrétní analýzu vybrané společnosti TYC Kooperace s.r.o., zahrnující představení podniku a následnou analýzu jeho externího a interního prostředí. Závěrečná část práce obsahuje návrhy a doporučení vyplývající z provedené strategické analýzy, které mají vést k lepšímu strategickému řízení společnosti.

1 Strategická analýza podniku

„Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.“ (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 8)

Strategická analýza je pro podniky důležitým nástrojem v případě, kdy firma chce být dlouhodobě úspěšnou a prosperovat v dynamicky se měnícím podnikatelském prostředí. Cílem strategické analýzy je **odhalit** a **zpracovat** relevantní faktory, které by mohly ovlivnit rozhodnutí o cílech a strategii podniku. Při tom neexistuje žádná **univerzální** strategie, kterou by bylo možné aplikovat pro každou firmu která chce být úspěšnou ve svém odvětví. Důvodem neexistence takové strategie je již výše zmíněna dynamika podnikatelského světa. Také se nesmí zapomínat, že různá odvětví a trhy mají vlastní specifické požadavky a charakteristiky neboli strategie vhodná pro strojírenskou společnost nemusí být vhodná pro společnost z odvětví stavebnictví. Strategie by měla být jedinečnou a formulovanou na základě vlastní komplexní strategické analýzy. Základní fáze strategické analýzy, kterými jsou analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopnosti, pomáhají podnikům identifikovat, analyzovat a vyhodnotit své okolí, získat přehled o vlastních silných a slabých stránkách. Prostřednictvím této analýzy lze formulovat tzv. vlastní formuli úspěchu (Sedláčková & Buchta, 2006; Souček, 2003; Tyll, 2014).

1.1 Strategický management

„Strategický management je umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.“ (Fotr a kol., 2012, s. 26)

Historický vývoj strategického managementu je spjat s vývojem lidské společnosti a úzce souvisí s pojmem strategie. Již ve starověku byla odhalena potřeba mít komplexní řízení lidské činnosti pro dosažení úspěchu, a to buď při stavbě pyramid v Egyptě či ve vojenských operacích v Makedonii (Fotr a kol., 2012, s. 23).

Praktickým způsobem popsat vývoj strategického managementu je jeho rozdělení na jednotlivé **fáze**, potom záleží jenom na **přístupu**. Rozlišují se chronologické rozdělení

fází vývoje, a to podle desetiletí, které použili Veber (2005), Mallya (2007) a Wright i Nemeč (2003) ve svých pracích. Dále se lze setkat s rozdělením vývoje na jednotlivé školy a potom jejich chronologickým rozdělením podle tvorby procesu strategie (Mintzberg a kol., 2013).

V rámci vypracování této práce bylo rozhodnuto se nechat inspirovat dělením vývoje strategického managementu od J. Fotra a kol. (2020), které charakterizovaly pět hlavních vývojových etap:

- **klasická škola** – v šedesátých letech bylo řízení podniku vedeno manažery, kterým byli často uděleny kompetence k rozhodování, a byl kladen důraz na maximalizaci návratnosti investic. SWOT analýza a Ansoffova matice byly klíčovými metodami používanými v tomto desetiletí (Fotr a kol., 2020);
- **procesní přístup** – v sedmdesátých letech došlo ke změně priorit. Z důvodu růstu globalizace a vývoje informačních technologií, se podniky zaměřily na distribuci a výrobu zboží i služeb napříč národy. Začaly vznikat strategické konzultační firmy, došlo k prohloubení poznatků strategické teorie a vznikly nové metody, jako BSG matice či McKinsey „7S“ (Mallya, 2007);
- **evoluční přístup** – v osmdesátých letech vzorem pro americké podniky se stal japonský styl vedení firmy. Ten je inspiroval k reorganizaci vlastních výrobních procesů pod japonský model, což rozšířilo priority manažerů o kladení většího důrazu na potřeby zákazníka, na kvalitu výrobků a na plánování produkce s ohledem na poptávku. Též došlo ke vzniku nové analýzy Porterova „modelu pěti sil“, což bylo důsledkem konkurence na světovém trhu (Mallya, 2007);
- **systémový přístup** – v devadesátých letech v strategickém managementu se klade důraz na sociální prostředí, na efektivitu výroby, na chování a postoje zaměstnanců. V tomto desetiletí manažeři přikládají úsilí k zdokonalení firemní kultury, v podnikovém prostředí vzniká nový pojem „učící se organizace“ (Fotr a kol., 2020);
- **komplexní přístup** – v současnosti strategický management je pojímán jako vícerozměrný a měnící se proces, který prochází všemi úrovní řízení. Podniky si většinou stanovují za hlavní cíl zvýšení své tržní hodnoty než maximalizace zisku, a zlepšení své konkurenceschopnosti na trhu (Fotr a kol., 2020).

V dostupné literatuře pojem strategický management je definován **různými** způsoby, a proto nelze definovat tento pojem jednoznačně. Například Veber (2005) ho definuje podobným způsobem, a to prostřednictvím popisu aktivit které probíhají uvnitř

strategického managementu. Na druhou stranu Hanzelková i kol. (2017) a Dedouchová (2001) popisují definici použitím protikladnosti, kdy definují strategický management prostřednictvím porovnání s operativním a taktickým řízením.

Hitt a kol. (citovaný ve Fotr a kol., 2020, s. 29) uvádí, že „v současné literatuře převládá názor, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů“. Dále v literatuře poznamenávají, že strategický management v dnešní době je rozšířen o personální dimenzi a tvůrčí rovinu. První pojednává o důležitosti efektivního spravování organizací svých lidských zdrojů a jejich integrování do strategického plánu. Když tvůrčí rovina vysvětluje, že pouhá teorie nestačí k úspěšnému vedení podniku, ale je zapotřebí mít schopnost pojednávat teorií se znalostmi a intuicí (Fotr a kol., 2020).

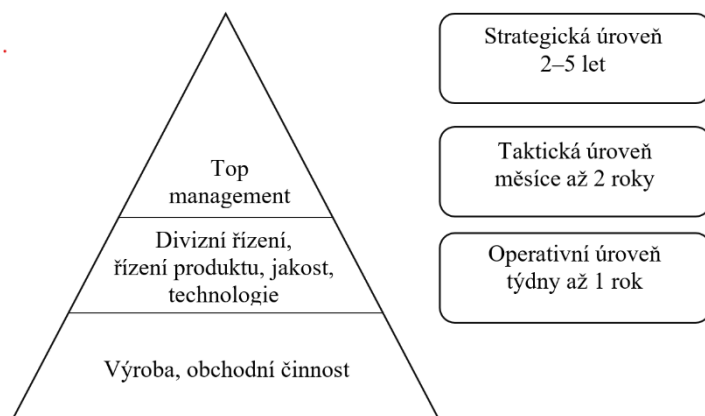
1.2 Řízení strategického managementu

V krátkém úvodu do historického vývoje strategického managementu již bylo zmíněno, že řízení firmy je převážně v rukou manažerů. Nelze je podhodnocovat, jelikož je se jedná o důležitou složku ve firmě, která často zodpovídá za dlouhodobý soulad mezi dlouhodobými cíli organizace a jejími zdroji, a mezi interním a externím prostředím (Hanzelková a kol., 2017, s. 4).

Za řízení strategického managementu v podnikatelském prostředí je zodpovědný **top management**, který je veden vrcholovými manažery (top manažery). Pozici vrcholového manažera může obsadit jak prakticky a teoreticky zkušený manažer, tak vlastník organizace. V rámci top managementu se formulují strategie, směrnice a rozhodnutí v řízení firmy (Hanzelková a kol., 2017, s. 4).

Vrcholový management představuje jednu z úrovní řízení podniku, důležitost kterého, je na jedné úrovni s taktickým a operativním řízením. Celkem se rozlišují 3 základní úrovně řízení, každá z nich, se od sebe liší obsahem a rozsahem činnosti (viz Obr, 1). **Taktická úroveň** je charakteristická plánováním na kratší časový horizont, stanovením konkrétnějších střednědobých cílů, schopna rychle reagovat na měnící se podmínky a zprostředkováváním komunikace mezi vrcholovým a nižším managementem. **Operativní úroveň** řízení lze popsat jako konkrétní, detailní a velmi krátkodobý proces řízení v organizaci (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 161-178).

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2017), zpracováno autorem

Podle Keřkovského a Drdla (2003) proces řízení strategického managementu by měl být chápan jako **nekončící** cyklus, který probíhá uvnitř organizace kontinuálně a adaptuje se na měnící externí a interní podmínky okolí.

1.2.1 Fáze strategického managementu

Počet a pojmenování základních fází strategického managementu se liší v závislosti od odborníků, i když často jejich charakteristika je u všech shodná. Z dostupné literatury vychází, že Taušl Procházková a kol (2017), Mallya (2007), Keřkovský a Drdla (2003) popisují proces strategického managementu ve svých dílech pomocí pěti fází, když Fotr a kol. (2020), Pilařová (2016), Synek a kol. (2015) pomocí čtyř fází.

Mezi čtyři základní fáze strategického managementu se podle Fotra a kol. (2020) řadí:

- **Fáze formulace strategického záměru** – úvodní kroky této fáze jsou zaměřeny na tvorbu a definování konečných požadovaných cílů pro vymezené plánovací období a způsobů jejich docílení. Při jejich tvorbě by se mělo vycházet z poslání, od kterého se odvíjí vize organizace, která se potom zohledňuje při tvorbě samotných dlouhodobých cílů. Dalším krokem se provádí analýza externího a interního prostředí organizace, a vyhodnocují se předem vytvořené vhodné varianty strategie. Výsledkem výše vyjmenovaných kroků je strategický záměr, zahrnující v sobě vizi vymezeného plánovacího období, dlouhodobé cíle a vybrané strategie;
- **Fáze tvorby strategického plánu** – v průběhu této fáze jsou konkrétní formulace záměru vypracovávány do detailního strategického plánu. V průběhu zmíněného procesu se pracuje se strategickou mapou a s investičními studiemi. Dále to pokračuje

tvorbou soustavy krátkodobých cílů pro operativní úroveň řízení organizace, a to rozdělením dlouhodobých strategických záměrů;

- **Fáze implementace strategie** – jedná se o proces realizace strategie. Tento proces probíhá na dvou úrovních řízení: taktické a operativní. Pro provedení implementace se definují krátkodobé cíle, a to rozdělením původní strategie. Úspěch konání těchto cílů dále závisí na dobré organizaci jednotlivých útvarů podniku a jejich společné kooperaci;
- **Fáze hodnocení realizace strategie** – tato fáze by měla probíhat v průběhu celého původně naplánovaného období. Z důvodu se neustále měnícího interního a externího okolí organizace, by se měly jednotlivé strategické postupy korigovat či se zcela měnit. Pro včasné zavedení změn organizace by měly sledovat výsledky analýzy prostředí a ukazatele měření výkonu, a také vytvářet návrhy na možné korekce jednotlivých strategií (Fotr a kol., 2020).

1.2.2 Vymezení strategických východisek

Strategická východiska se obvykle používají v průběhu procesu strategického řízení a odkazují na přístupy které organizace používá při formulaci své strategie. Jedním z takovým přístupem je hierarchický, který vychází z formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 2)

Poslání, též označovaná jako mise, je krátký text, který stručně identifikuje funkce organizace, smysl jeho existence a vztah k stakeholderům (tzv. zainteresovaným stranám) (Sedláčková & Buchta, 2006).

Fotr a kol. (2012) navíc stanovují – důkladné vymezení existence organizace zaměstnancům, kteří jsou její nedílnou součástí, pomáhá jim v porozumění, že jejich sladěná činnost usiluje o neustálé naplňování firemního poslání. Též doplňují, že poslání by mělo být orientováno na trh, na schopnost dosáhnout nastavených cílů, na jasnost obchodní strategie a na faktory pohánějící motivaci. Z dostupné literatury Taušl Procházková a kol, (2017), Fotr a kol. (2012) se shodují, že poslání organizace je z časového hlediska poměrně stabilní.

Podle Hanzelkové a kol. (2017) stručně psané poslání plní tři základní funkce:

- vysvětluje strategický záměr vlastníků a vrcholového managementu;

- informuje veřejnost o své přítomnosti na trhu, o svém poslání a dlouhodobých záměrech;
- deklaruje interní předpis pro chování na jednotlivých úrovních řízení a v rámci celé organizační struktury.

Vize může být definována jako inspirativní a přesně strukturovaný obraz budoucího stavu organizace. Na rozdíl od poslání, detailně zobrazuje, jak by měla organizace v budoucnu vypadat a jakým směrem se pohybovat v rámci své činnosti. Co se týká časového horizontu jejího plánovacího období, obvyklé odráží střednědobý charakter, ale záleží na povaze podnikání organizace a na vývoji její ekonomického okolí. V rámci časové perspektivy by se měla zachovat flexibilita vize, jelikož v delším časovém horizontu může docházet k posunům firmy. Z tohoto důvodu při plánování vize by se měl brát zřetel na možnost její aktualizace v budoucnu (Fotr a kol., 2020; Sedláčková & Buchta, 2006).

Taušl Procházková a kol. (2017) vystihuje, že vize by měla být formulována srozumitelně, přesně a v žádoucí šíři (aby mohla být použita k definování dlouhodobých cílů organizace). Jenže existují případy, kdy určení vize organizace je těžko realizovatelná kvůli interním překážkám. K takovým bariérám řadíme omezený přísun informací kvůli neochotě vedení, rutinní provoz činnosti, soustředění zainteresovaných stran pouze na aktuálním rozvoji firmy a neschopnost provádět strategické plánování (Fotr a kol., 2020, s. 36).

Strategické cíle, jako jakékoliv jiné, představují určitý bod, stav či vizi v budoucnu, které podnik chce dosáhnout v krátkodobém či dlouhodobém časovém horizontu. Správně vymezené cíle mohou sloužit jako navigační prvek, který by směřoval činnost celé organizace směrem k dosažení úspěchu ve svém odvětví.

Více autorů se shodují, že strategické cíle představují jakýmsi způsobem formulovaný budoucí stav, kdy plánované výsledky jsou v souladu s těmi konečnými, a při jejich definici se vycházelo z vize organizace (Fotr a kol., 2020; Sedláčková & Buchta, 2006; Taušl Procházková a kol, 2017;).

Pro dobré definování cílů by se mělo vycházet z toho, že by měly být měřitelné pomocí nějakých ukazatelů (pro srovnání plánovaného a výsledného stavu), nemělo by jich být hodně, měly by úzce korespondovat s vizí a také by měly být definovány jasně a účinně (Fotr a kol., 2020).

S dobře a správně vymezenými cíli se často asociuje zkratka SMART, která pochází z anglické literatury. Některé autory z dostupné literatury používají rozšířenou verzi této zkratky – SMARTER. V této metodě jednotlivá písmena značí určité vlastnosti, které by stanovené cíle měly splňovat:

- **S**timulating či **S**pecific (stimulující, specifický, jasně definovaný, určitý);
- **M**easurable (měřitelný);
- **A**ceptable či **A**chievable (přijatelný, dosažitelný, adekvátní);
- **R**ealistic (reálný, relevantní);
- **T**imed (termínovaný);
- **E**thical (etický vůči podnikání, zaměstnancům a okolí);
- **R**esourced (zaměřený na zdroje) (Fotr a kol., 2012; Hanzelková a kol., 2017).

Strategie vyjadřuje směr pro dosažení, splnění stanovených posláních, vize a cílů organizace. Pod tímto pojmem lze značit koncepci obecné integraci podniku s okolím, zajištění nezbytných aktivit, zabezpečení přidělování zdrojů či plány na podporu posunu organizace (Sedlačková & Buchta, 2006). Taušl Procházková a kol (2017) tento pojem definovala jako „*formalizovaný dokument popisující způsob, kterým chce podnik dodržet poslání a dosáhnout vize a stanovených cílů*“. Strategie vyjadřuje jakousi představu o dosažení stanovených cílů prostřednictvím spojení jednotlivých prostředků a činností organizace (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 165-166).

Z hlediska časového horizontu Sedlačková a Buchta (2006) rozlišují strategii jako nekončící proces, který se v průběhu času vyvíjí a směřuje k dosažení strategických cílů. Podle Hanzelkové a kol. (2017) nelze přesně stanovit na jak dlouhý časový úsek se jednotlivé strategie určují, jelikož by se mělo vycházet z potřeb a podmínek jednotlivého podniku. Při tom se apeluje na důležitost stanovení délky časového horizontu, a to před samotnou formulací strategie (Hanzelková a kol., 2017).

Fotr a kol. (2012) a Tyll (2014) navíc vymezili jednotlivé úrovně strategií uvnitř organizace. Fotr a kol. (2012) rozlišili čtyři základní úrovně níže uvedeným způsobem strategie:

- **Celopodniková strategie** – jedná se o strategii na úrovni celého podniku, zde se jednotlivá rozhodnutí dotknou celého podniku včetně jeho vývoje v delším časovém horizontu. Přiřazují se sem rozhodnutí týkající se přerozdělení dostupných zdrojů organizace mezi různé obory či vstup na zcela nový trh (Fotr a kol., 2012; Tyll, 2014);

- Strategie SBU – je strategie na úrovni SBU¹, která je zaměřena na konkrétní podnikové jednotky, které mohou mít odlišné cíle, strategie a konkurenční prostředí. I když strategie SBU bývá tvořena vlastním managementem, tak se stále bere ohled na specifické potřeby a cíle celé organizace (Fotr a kol., 2012);
- Funkční strategie – je specifická tím, že se jednotlivé podnikové strategie rozdělují na specifické operace, a určují činnosti pro jednotlivé aktivity a struktury v organizaci (Fotr a kol., 2012, s. 31);
- Procesní strategie – tato strategie se zaměřuje na procesní činnosti, které by přispívaly k dosahování celkových cílů organizace a zároveň byly v souladu se strategickými prioritami organizace (Fotr a kol., 2012, s. 31).

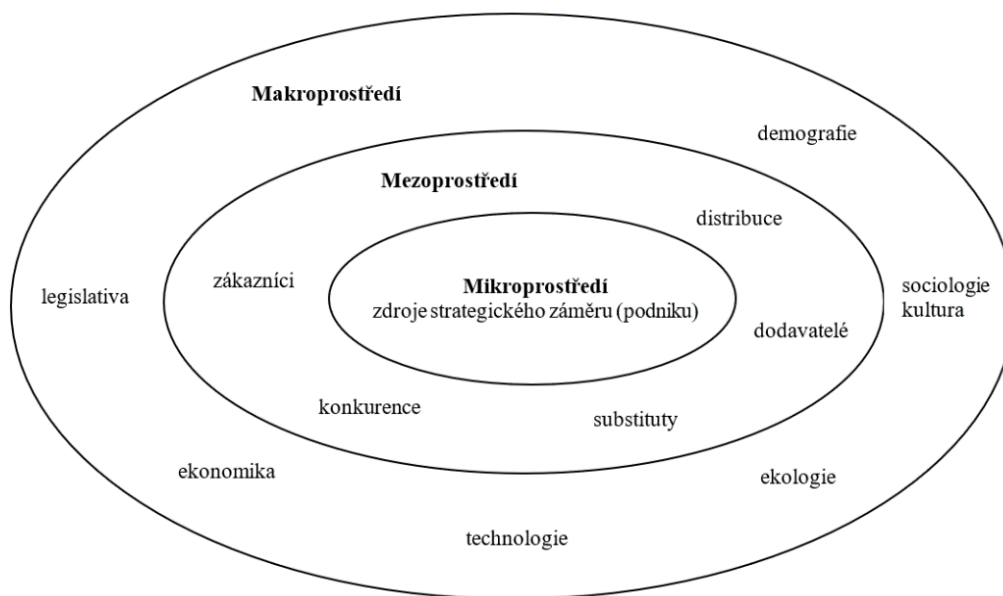
1.3 Strategická analýza okolí organizace

Znát, průběžně sledovat a systematicky analyzovat své okolí je pro organizaci jedním z klíčových faktorů. Dnešní doba je charakteristická svým neustálým, rychlým a dynamickým vývojem, v průběhu kterého, se na trhu objevují nové příležitosti pro začínající podnikatele či již stávající organizace a také hrozby, které mohou ovlivnit chod firem. Včasná identifikace těchto změn může pomoci organizaci se rychle přizpůsobit změnám v okolí, aby měla co nejmenší negativní dopad na chod firmy, a navíc z toho získala udržitelnou konkurenční výhodu či si zajistila stabilitu.

Řada autorů okolí podniku dělí na několik základních prostředí. Nejčastěji jsou to **mikroprostředí** a **makroprostředí**, ale v odborné literatuře se lze také setkat s rozšířením okolí na **mezoprostředí** (viz Obr. 2). Dále se rozlišují externí či vnější okolí, a interní či vnitřní okolí organizace. Do prvního se řadí makro- a mezoprostředí, do druhého okolí patří mikroprostředí organizace (Fotr a kol., 2020; Hanzelková a kol., 2017; Taušl Procházková a kol., 2017; Tyll, 2014).

¹ SBU (Strategic Business Units) – označuje seskupení jednotlivých strategických podnikových jednotek (Fotr a kol., 2012).

Obr. 2: Členění prostředí podniku



Zdroj: Fotr a kol. (2020), zpracováno autorem

1.4 Analýza externího okolí

Již v předchozí kapitole (1.3) bylo zmíněno, že do externího okolí podniku se přiřazuje makroprostředí a mezoprostředí organizace. V rámci makroprostředí se pracuje s **širšími a obecnějšími vlivy**, které existují nezávisle od podniku a mohou ovlivnit celé odvětví ve kterém působí. Vlivy tohoto prostředí jsou většinou pro podniky neovlivnitelné, jsou mimo jejich kontrolu. V mezích mezoprostředí se zohledňují vlivy na organizaci. Vlivy na této úrovni jsou pouze částečně ovlivnitelné podnikem (Taušl Procházková a kol., 2017).

Pro zkoumání externího okolí organizace lze použít řadu metodických přístupů a nástrojů, v mezích této práce se bude pracovat s:

- PEST analýzou;
- Porterovou analýzou pěti sil;
- analýzou odvětví.
- matici EFE.

1.4.1 PEST analýza

PEST či PESTEL analýza je jedním z nástrojů strategického managementu, prostřednictvím kterého organizace může porozumět a zhodnotit vlivy širšího vnějšího okolí na její činnost. Tato analýza se nezaměřuje na tvorbu detailních výsledků – které

všechny externí faktory by mohly mít dopad na organizaci. Spíše se tady jedná o snahu vystihnout několik klíčových **příležitostí a hrozeb**, které v rámci jednotlivých faktorů mohou mít přímý vliv na činnost organizace a na strategii, kterou stanovila. Patrné je, že analýza by měla probíhat tak, že se nejprve stanoví všechny vlivy jednotlivých okolí, které mohou mít dopad na organizaci, a následně se z nich vyberou té s největším vlivem. (Tyll, 2014).

Z dostupné literatury je patrné, že různé autoři rozdílně přistupují k pojetí této analýzy. Lze se setkat s podobou jako PEST, PESTEL, SLEPT, STEP či STEEPLED, kde jednotlivá písmenka zastupují určitý faktor okolí (Taušl Procházková a kol., 2017; Hanzelková a kol., 2017; Tyll, 2014; Fotr a kol., 2012).

Mezi již výše v této kapitole zmíněné faktory okolí se řadí:

- **Politické a právní faktory** – zahrnují vlivy zaviněné politickou situací státu, zahraniční stabilitou dané země, členstvím v mezinárodních dohodách, a změny v souborech právních předpisů, norem a vyhlášek. Patří sem rozhodnutí o úrovni daní a daňové politice, změny v environmentálních předpisech a normách, a regulace dovozu a vývozu;
- **Ekonomické faktory** – tato kategorie zahrnuje analýzu ekonomické situace, podmínek a vývojových trendů. Měli by se sledovat indikátory jako míra inflace, úrokové sazby, hospodářský růst, daňová politika a směnné kurzy;
- **Sociální a kulturní (demografické) faktory** – jedná se o aspekty spojené se sociálními normami, kulturou a demografií, ke kterým patří změny v demografickém složení populace, rostoucí zájem o větší důraz na sociální odpovědnost firem či změny v životním stylu obyvatelstva;
- **Technologické faktory** – analyzují technický a technologický pokrok, inovace a trendy (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 16-18).

1.4.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil byl konceptualizovaný s cílem identifikovat a analyzovat jednotlivé **konkurenční vlivy** působící na organizaci, která funguje v určitém odvětví na trhu, a to v rámci mezoprostředí. Tento model se skládá z pěti základních činitelů:

- **pozice odběratelů** je charakterní tím, že může vyvíjet tlak na cenu produktu či služby, na distribuci, objem poptávky, kvalitu výrobků a platební podmínky. Pod pojmem odběratel se myslí nejenom konečný spotřebitel, ale také prostředník, prodejce a další;

- **pozice dodavatelů** je další možnou hrozbou pro organizaci, jelikož má přímý vliv na její zásobení potřebným množstvím materiálů, polotovarů, zboží a služeb. Významné dodavatele mohou vytvářet tlak na cenu výrobků, na jejich množství a kvalitu;
- **hrozba nových vstupů do odvětví** analyzuje možnost vstupu na trh nových konkurentů, které by v případě úspěchu mohly přímo ovlivnit fungování a vývoj organizace. Proto na jednotlivých trzích se často stanovují tzv. bariéry vstupu nového podniku do daného odvětví a bariéry výstupu z něj. Mohou to být vysoké objemy produkce a prodeje, rozsáhlé distribuční kanály či vysoký stupeň regulace;
- **hrozba substitučních výrobků** nebo hrozba nahraditelných výrobků pomáhá určit, zda na trhu existují další alternativy výrobkům či službám dané organizace, kterými by odběratel mohl uspokojit své potřeby;
- **rivalita stávajících firem v daném odvětví** vystihuje stav, kdy na trhu již existují organizace poskytující produkty či služby, které jsou si podobné nebo totožné, a tak vytvářející konkurenční prostředí ve vybraném odvětví. Míra konkurence při tom je závislá na typu konkurence, velikosti subjektů na tomto trhu, velikosti poptávky a dalších (Hanzelková a kol., 2017; Tyll, 2014).

1.4.3 Analýza odvětví

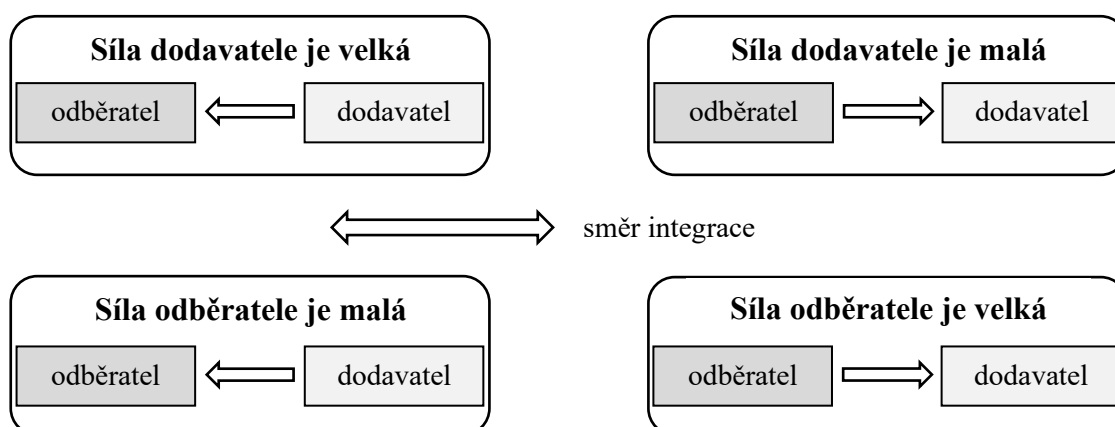
„Odvětvové analýzy jsou jednou z forem analýzy prostředí zaměřené na konkrétní průmyslový sektor, kde firma působí.“ (Fotr a kol., 2012, s. 307)

Analýza odvětví či také oborového okolí podniku je ovlivňovaná třemi základními sektory: sektorem konkurentů, sektorem dodavatelů a sektorem zákazníků.

V mezích **sektoru konkurentů** se identifikují a zhodnocují klíčové hráče, fungování kterých, může do oboru přinést určité hrozby a příležitosti. Během provádění analýzy oborového okolí podniku, v rámci tohoto sektoru, je nezbytné rozlišovat dva typy konkurence na trhu: konkurence na trhu zboží a služeb, konkurence na trhu výrobních faktorů. První typ trhu je charakteristický tím, že konkurenci tvoří poptávající po daném zboží či službě, tak podniky se střetávají v boji o poptávku ze strany zákazníků právě po jejich výstupech. Druhý typ trhu lze popsat jako konkurenci mezi podniky o pracovní sílu a další klíčové zdroje (Hanzelková a kol., 2014, s. 60-61). Mezi faktory, které mají přímý vliv na tento sektor řadíme: vstupní a výstupní bariéry, a dostupnost náhrad (Hanzelková a kol., 2014, podle Keřkovský, 2004).

V rámci **sektoru dodavatelů** podniky zhodnocují pro ně důležité konkrétní dodavatele, kterými mohou být běžné dodavatele (polotovary, energie, strojí a dalších), dodavatele pracovníků, znalostí a finančního kapitálu, stát (poskytuje granty, různé balíky podpory apod.). Při hodnocení významnosti jednotlivých dodavatelů lze využít statistických metod či určitých faktorů, kterými jsou důležitost pro výrobu, spolehlivost dodání, cenová struktura dodávacích zdrojů a jejich celková dostupnost. Také lze ohodnocovat jejich významnost podle síly samotné organizace jako odběratele (viz Obr. 3).

Obr. 3: Vliv směru integrace na vztahy dodavatel – odběratel



Zdroj: Hanzelková a kol. (2014), zpracováno autorem

V mezích **sektoru zákazníků** management firmy klade důraz na důkladné porozumění svých stávajících a potenciálních zákazníků pro identifikaci hrozeb a příležitostí plynoucí z jejich rozhodnutí. Analýzy tohoto sektoru zahrnuje tři základní faktory: určení třídy zákazníků (spotřebitele, velkoobchod a maloobchod, průmysl a instituce) a aspektů ovlivňujících nákupní rozhodnutí, demografické faktory (změny ve velikosti populaci, posuny ve staří obyvatelstva, struktura příjmů populace), geografické faktory (Hanzelková a kol., 2014, s. 56-59).

1.4.4 Matice EFE

Matice EFE (external forces evaluation) je dalším analytickým nástrojem napomáhajícím podnikům posoudit a **vyhodnotit** příležitosti a hrozby plynoucí z prostředí. Cílem této matice je výběr z již identifikovaných vlivů takové faktory externího prostředí, které mohou mít významný dopad na strategický záměr a zároveň přetrvávat ve stejnou dobu se strategickým plánem. Běžně pro tyto faktory se vyhodnocuje jejich kladný či záporný **vliv**, s tím že již od začátku jsou identifikované jako rizikové faktory okolí (Fotr a kol., 2020; Jakubíková, 2013).

Fotr a kol. (2020) rozlišili pět základních kroků pro postup tvorby matice EFE:

- tvorba tabulky, která bude obsahovat strategický záměr organizace a k němu se vztahující jednotlivé příležitosti a hrozby plynoucí z okolí;
- selekce stejného počtu na dvou stranách příležitostí a hrozeb;
- přiřazení váhy od 0,00 do 1,00 různým externím faktorům podle jejich významu (součet vah by měl být rovný 1,00);
- hodnocení faktorů rizika prostřednictvím stupně vlivu na strategická východiska, a to bez ohledu, zda jsou to hrozby či příležitosti. Jednotlivé stupně vlivu hodnotíme pomocí číselných hodnot 1–4, kde:
 - 1 – nízký vliv;
 - 2 – střední vliv;
 - 3 – nadprůměrný vliv;
 - 4 – nejvyšší vliv.

Dále následuje vážené hodnocení každého faktorů rizika, a to vynásobením jeho váhy a přiřazeného stupně vlivu;

- stanovení celkového hodnocení na základě sečtení vážených hodnot jednotlivých faktorů. Celkové skóre ohodnocení vyjadřuje citlivost strategického záměru na externí okolí, kdy se nízká citlivost popisuje nízkým vlivem (1), a vysoká citlivost nejvyšším vlivem (4) (Fotr a kol., 2020).

1.5 Analýza interního okolí

Vnitřní okolí organizace je tvořeno její makroprostředím (viz Obr. 2), které je charakteristické tím, že je **ovlivnitelné** prostřednictvím podnikových činností. Někteří autoři se shodují, že mezi dominantní účely této analýzy patří objektivní posouzení aktuálního postavení firmy na trhu a také jeho schopnosti pro realizaci připravovaného strategického záměru (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

Hanzelková a kol. (2014) upozorňují, že interní analýza okolí by měla obsahovat **údaje**, které by byly opřené o relevantní dokumentaci popisující současný stav podniku a jeho stav v minulých letech, a dále obsahovat **kritické zpracování** těchto údajů, aby potom bylo možné z nich číst závěry v podobě SWOT analýzy (viz 1.6).

Pro zkoumání interního okolí organizace lze použít řadu metodických přístupů a nástrojů, v mezích této práce se bude pracovat s:

- finanční poměrovou analýzou;
- finanční analýza dat v čase;
- modelem VRIO;
- marketingový mix 4P;
- matici IFE.

1.5.1 Finanční poměrová analýza

„Podstatou finanční analýzy je výpočet tradičních ukazatelů finanční výkonnosti, které mají dobrou vypovídající schopnost (logickou interpretaci) vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě.“ (Fotr a kol., 2012, s. 232)

Finanční analýza se věnuje složitému procesu **zhodnocení** podniku z hlediska jeho finanční situace. Za pomoci této analýzy lze sledovat, jak se v čase zhodnocují jeho kapitálové a majetkové zdroje, zda jsou tyto zdroje využité efektivně, pomáhá sledovat platební schopnost firmy a další kritéria. Dohromady tyto jednotlivé skutečnosti tvoří **předobraz** celkové finanční stability vybrané organizace. Mezi klíčové zdroje informací pro zpracování této analýzy patří vnitropodnikové účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přílohy účetní závěrky a další), výroční zprávy, ověřené ekonomické statistiky apod. (Knápková a kol, 2017; Růčková, 2019).

Z dostupné literatury (Knápková a kol, 2017; Růčková, 2019) je patrné, že při zpracování finanční analýzy management podniku si může zvolit, které metody budou použité a které ukazatele budou využité. **Finanční poměrová analýza** je jednou ze základních metod, se kterou se pracuje ve finanční analýze, a v mezích které je využito dostupných dat (například z výsledovky či rozvahy). Tato metoda pracuje s různými ukazateli, relevantními pro tuto práci ale jsou:

- **Ukazatele likvidity** odpovídají za měření schopnosti podniku splácet včas své peněžní závazky v krátkodobém časovém horizontu. Rozlišují se vysoká míra likvidity (neatraktivní scénář pro vlastníky organizace) a nízká míra likvidity (neatraktivní scénář pro odběratele, dodavatele a věřitelé), z uvedeného plyne, že nejlepší variantou pro podnik je dosáhnout tzv. zlatého středu v míře likvidity, aby byly uspokojeny všechny strany rovnoměrně (Růčková, 2019, s. 57-58);
- **Ukazatele rentability** vymezují, jak efektivně organizace vytváří zisk vůči jejím vloženým prostředkům. Základní ukazatele rentability zahrnují:

- rentabilitu aktiv (ROA), která měří výnosnost využití podnikových aktiv bez ohledu na zdroj jejich financování;
- rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), která zjišťuje efektivnost použití vlastního kapitálu podniku;
- rentabilitu tržeb (ROS), která vyjadřuje výnosnost podnikových tržeb (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 145);
- **Ukazatele aktivity** sledují efektivnost a produktivitu využití finančních investic v aktivech a pasivech podniku. Navíc poskytují informace o kvalitě hospodaření s těmito zdroji a o vlivu jejich využití na generování tržeb a zisku (Růčková, 2019, s. 70-71);
- **Ukazatele zadluženosti** studují a identifikují, která podniková aktiva byla financována z cizích zdrojů či také dluhů. Probíhá to na základě srovnávání jednotlivých položek v rozvaze, po čem následuje výpočet míry zadluženosti organizace. Managementy si mohou sami zvolit, který ukazatel pro stanovení míry zadluženosti budou používat uvnitř firmy, mezi základní patří: ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí, ukazatel maximální úrokové míry a jiné (Růčková, 2019, s. 67-70).

1.5.2 Horizontální finanční analýza

Tato analýza je jednou z analýz stavových či absolutních ukazatelů, která je součástí elementárních metod finanční analýzy. Horizontální analýza je založena na **sledování a srovnání změny** položek ze zvoleného účetního výkazu v rámci jednotlivých období. Často se jedná **o dvě nebo více po sobě jdoucích časových řad** (Růčková, 2019, s. 46; Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 139).

Mezi horizontální analýzy řadíme: rozdílovou analýzu a podílovou analýzu. **Rozdílová analýza** zkoumá **absolutní změnu** hodnoty zvolené položky vybraného výkazu, tento růst se vypočte jako rozdíl mezi hodnotou v běžném období a hodnotou v období minulem. **Podílová analýza** sleduje **relativní změnu** hodnoty zvolené položky vybraného výkazu, který je vyjádřen procentuálně. Pro výpočet relativní změny se nejprve zjistí rozdíl mezi hodnotou v běžném období a hodnotou v předcházejícím období, potom se od zjištěného výsledku vydělí hodnota v předcházejícím období, nakonec se pro nalezení procentuální změny výsledek podílu vynásobí stem (Růčková, 2019, s. 118).

1.5.3 VRIO model

Analýza VRIO je jednou z interních metod, která se používá k posouzení konkurenční síly organizace, jeho vyhlídek na budoucí úspěch za využití aktuálních zdrojů a k hodnocení úspěšnosti provedení potenciálních změn v rámci podniku. V průběhu realizaci této metody se pracuje s hmotnými, nehmotnými, lidskými a finančními zdroji. Jednotlivá písmena daného akronymu označují kritéria, podle kterých lze dané zdroje hodnotit, mezi ně patří:

- **Value** (hodnota) – vymezuje zdroje, které by měly podniku a zákazníkovi přinášet konkrétní hodnotu, plus zmírňovat hrozby, aniž by způsobovaly negativní vliv na příležitosti;
- **Rareness** (jedinečnost) – říká, že zdroje podniku by měly být jedinečné, ale do takové míry, aby byla zachována jejich konkurenční výhoda a zároveň, aby zákazník v nich pro sebe viděl hodnotu (byl ochotný si je pořídit). Pokud pod pojmem zdroje pojmout pracovní sílu, pak je za potřebí zdůraznit, že tento zdroj může být jedinečný pro firmu pouze na určitou dobu, souvisí to s možným odchodem zaměstnance či jeho přebráním jinou firmou (oslabení konkurenční výhody soupeře);
- **Inimitability** (nenapodobitelnost) – vymezuje, že podnik by měl chránit své hodnotné a jedinečné zdroje před okopírováním jich jiným podnikem;
- **Organization** (schopnost organizace zdroje využít) – vyjadřuje, že strategické a nestrategické zdroje podniku by měly být správně využívány a efektivně kombinované (Tyll, 2014, s. 31-33; Jakubíková, 2013, s. 88-89).

1.5.4 Marketingový mix 4P

Marketingový mix je taktický marketingový nástroj, který se skládá z vybraných proměnných, vhodná kombinace kterých, může být použita podnikem k dosažení firemních cílů prostřednictvím ovlivnění poptávky na cílovém trhu. Jedná se o mix složený z několika proměnných či prvků, které jsou mezi sebou propojeny a mohou do nástroje vstupovat s různou intenzitou a v odlišném pořadí, to je vlastně určováno marketingovým pracovníkem (Karlíček a kol., 2018, s. 151; Jakubíková, 2012, s. 186; Vašítková, 2014, s. 21).

V dnešní době se rozlišuje několik forem marketingového mixu: 4P, 4C, 5P, 7P, SIVA a další. Ve všech případech se jedná o jednotlivé proměnné, které spadají pod určitou formu mixu a prostřednictvím kterých lze tvořit samotný marketingový nástroj. Výše

zmíněné formy marketingového mixu se mezi sebou mohou lišit jednotlivými prvky či konkrétním zaměřením (Jakubíková, 2012, s. 195).

Marketingový mix 4P je tvořen čtyřmi základními proměnnými:

- **Product** – produkt;
- **Price** – cena;
- **Place** – distribuce;
- **Promotion** – marketingová komunikace.

Produkt lze definovat jako materiální věc, jistou službu, konkrétní osobu či organizaci, myšlenku či místo, které společnost může nabízet svým zákazníkům. Může to být v podstatě cokoliv co zahrnuje všechny fyzické a nepřímé prvky, jako design, kvalitu, balení či značku. Tento produkt lze dále charakterizovat prostřednictvím několika úrovní: jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. **Jádro produktu** je jeho základem a vyjadřuje podstatu toho, co zákazník skutečně kupuje, co ho pohání k nákupu a jakou potřebu uspokojuje. **Vlastní produkt** je fyzická podoba jádrového produktu, které zákazník může vidět, slyšet, cítit, ochutnat nebo pociťovat. **Rozšířený produkt** představuje pro zákazníka dodatečné prvky nad rámec vlastního produktu, jsou to prvky, které zvyšují hodnotu produktu, může to být služby po prodeji, záruky, doplňky, dodatečné funkce apod.

Při snaze o ziskovost podniku a vnímání hodnoty produktu zákazníkem hraje důležitou roli **cena produktu**. Správně stanovená cena může podniku pomoci dosáhnout jeho obchodních cílů a získat konkurenční výhodu na trhu. Tuhle cenu může podnik stanovit v závislosti na nákladech na výrobky, poptávce po výrobcích či podle ceny konkurence.

Distribuce v rámci marketingového mixu charakterizuje způsob, jakým je produkt dostupný zákazníkům. Je tvořena řadou aktivit a rozhodnutí, které by měli zajistit, aby produkt byl **správně umístěn** v dostatečném množství a vhodným způsobem, aby byl **snadno dostupný** pro zákazníky. Prostřednictvím správné distribuční strategie může podnik získat konkurenční výhodu a dosáhnout svých obchodních cílů.

Marketingová komunikace má za cíl **informovat** zákazníky, vybudovat u nich **povědomí** a získat jejich **zájem** o produkt podniku. Patří sem reklama, PR, osobní prodej, podpora prodeje, veřejné vztahy a další nástroje, které mohou podniku dosáhnout svých obchodních cílů (Taušl Procházková a kol., 2017, s. 224-232).

1.5.5 Matice IFE

Matice IFE (internal forces evaluation) je analytickým nástrojem sloužícím k hodnocení faktorů plynoucích z interního prostředí organizace. Při zpracování této matice vycházíme z obdobného postupu, jako při zpracování matice EFE (viz 1.4.4). Nejprve se zpracuje tabulka zahrnující silné a slabé stránky organizace plynoucí z jeho vnitřního prostředí. Dále se k jednotlivým faktorům přiřadí váha od 0,00 do 1,00 a započne se ohodnocení těchto faktorů pomocí stupně vlivu vyjádřeného v číselných hodnotách 1-4, kde:

- 1 – nízký vliv;
- 2 – střední vliv;
- 3 – nadprůměrný vliv;
- 4 – nejvyšší vliv.

Poslední kroky zahrnují ohodnocení konkrétního faktorů (vynásobení příslušné váhy a přiřazeného stupně vlivu) a následné stanovení celkového průměrného hodnocení (sečtením vážených hodnot faktorů). Celkové skóre ohodnocení vyjadřuje citlivost strategického záměru na vnitřní okolí organizace, kdy se nízká citlivost se označuje nízkým vlivem (1), a vysoká citlivost nejvyšším vlivem (4) (Fotr a kol., 2020).

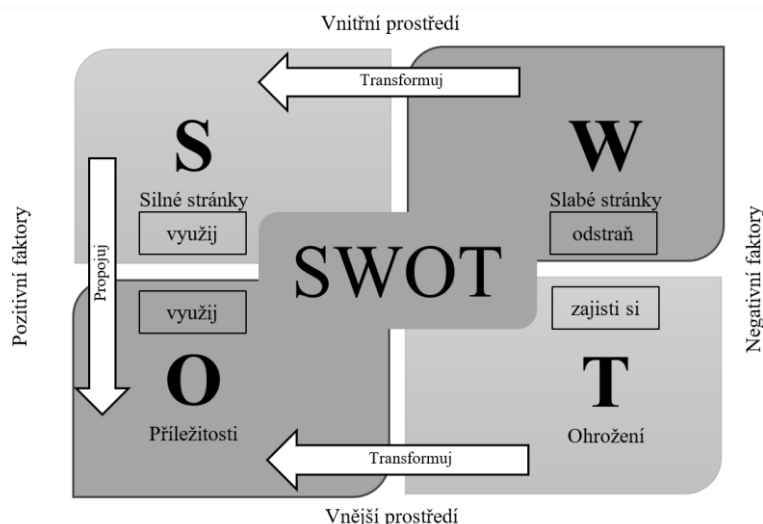
1.6 Navazující analýzy

Již výše popsané analýzy externího a interního okolí tvoří informační výstupy, které pomáhají organizacím porozumět jaké veškeré faktory mohou mít zásadní vliv na jejich současnou či budoucí strategií. Tyto informace potom lze zhodnotit prostřednictvím nástrojů pro tvorbu konkrétní konečné strategie, mezi takové nástroje patří SWOT analýza, TOWS analýza a matice IE.

SWOT analýza je finální částí pro vyhodnocení klíčových vlivů, které působí na podnik a mohou významně ovlivnit jeho funkčnost v určitém odvětví. Je to detailně strukturována analýza, která vystihuje podniku přehled, jaké jsou jeho silné stránky a kterých příležitostí na trhu by se mohl chopit, také vyjadřuje jeho slabé stránky a hrozby před kterými by se měl vyvarovat (viz Obr. 4). Tato analýza navíc napomáhá podniku v predikci vývoje těch či jiných externích a interních vlivů. Pro vypracování dané analýzy lze použít informace z jiných analýz, ku příkladu z Porterovo modelu 5 sil, PEST analýzy, analýzy VRIO a jiných (Hanzelková a kol., 2017; Sedláčková & Buchta, 2006).

Název této analýzy tvoří akronym, ve kterém jednotlivé písmeno značí konkrétní vliv či aspekt na které organizace má brát zřetel. SWOT se rozkládá jako: **S**trengths (silné stránky), **W**eakness (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby) (Fotr a kol., 2020).

Obr. 4: SWOT analýza



Zdroj: Tyll (2014), zpracováno autorem

TOWS matice je odvozena od SWOT analýzy. Cílem této analýzy je tvorba a rozbor vhodných strategií v návaznosti na vliv externích a interních faktorů, které vzájemně ovlivňují konkrétní strategii daného podniku. Výsledkem této matice je diagram, který se skládá ze čtyř kvadrantů a obsahuje čtyři identifikované strategie pro posílení pozitivních aspektů organizace a zvládnutí negativních (viz Obr. 5) (Fotr a kol., 2020, s. 75).

Obr. 5: TOWS matice

	Silné stránky – S	Slabé stránky – W
Příležitosti – O	Strategie – SO Maxi – Maxi	Strategie – WO Mini – Maxi
Hrozby – T	Strategie – ST Maxi – Mini	Strategie – WT Mini – Mini

Zdroj: Fotr a kol. (2020), zpracováno autorem

Obsah diagramu matice TOWS zahrnuje čtyři možné strategie:

- Strategie **SO** (Maxi – Maxi) - je tvořena prvním kvadrantem, jehož podstatou je využit ve strategickém záměru své silné stránky za pomoci stanovených příležitostí na trhu. Tato situace představuje ideální pozici pro podnik.

- Strategie **WO** (Mini – Maxi) - tato strategie je obsažena ve druhém kvadrantu a zaměřuje se na řešení slabých stránek organizace prostřednictvím maximalizace stanovených příležitostí na trhu.
- Strategie **ST** (Maxi – Mini) - je zahrnut do třetího kvadrantu diagramu a vymezuje silné stránky organizace, které je potřeba maximalizovat pomocí minimalizace dopadů vnějších hrozeb.
- Strategie **WT** (Mini – Mini) - je daná posledním čtvrtým kvadrantem a je to obranná strategie zaměřená na minimalizaci slabých stránek organizace. Mělo by toho být dosaženo prostřednictvím vyhýbání či eliminace hrozeb plynoucích z vnějšího okolí (Fotr a kol., 2020; Sedláčková & Buchta, 2006).

Matic **IE** (internal – external) je jedním z nástrojů strategického managementu, který vytváří hodnocení faktorů interního a externího prostředí s návazností na matice EFE a IFE. Lze definovat několik kroků pro tvorbu této matice:

- pro zpracování matice IE se nejprve sestrojí graf, který se skládá z dvou dimenzí obsahujících devět buněk;
- podle výsledků matic EFE a IFE se do buněk grafu zakreslují jednotlivé divize, výrobní skupiny či projekty;
- dále se určuje oblast do které jednotlivé celky organizace spadají. Jsou jich tři a každá z nich tvoří konkrétní doporučení pro vhodnou strategii.
 - Oblast I, II, III – „Stavěj a zajišťuj růst“;
 - Oblast IV, V, VI – „Udržuj a potvrzuj“;
 - Oblast VII, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“ (Fotr a kol., 2012, s. 52-53).

1.7 Shrnutí teoretické části

Teoretická část bakalářské práce je věnována úvodu do strategického managementu. První polovina práce stručně vystihuje historický vývoj této oblasti managementu, popisuje její úrovně řízení a jednotlivé fáze na nich, uvádí definice některých důležitých pojmů, jako jsou poslání, vize, strategické cíle a strategie. Druhá polovina práce se zabývá popisem strategických analýz, definuje jednotlivé interní (finanční poměrová analýza, horizontální analýza, model VRIO, marketingový mix 4P a matice IFE) a externí analýzy (PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza odvětví, matice EFE). Na konci je představena SWOT analýza, TOWS matice a matice EI, které z logického hlediska navazují na ty předchozí.

2 Strategická analýza TYC Kooperace s.r.o.

Tato bakalářská práce, v rámci provedení strategické analýzy, se zaměřila na společnost TYC Kooperace s.r.o., která působí ve strojírenství. Autor se rozhodl zkoumat tuto konkrétní společnost z několika důvodů. Jedním z nich je osobní zájem o obor, ve kterém firma působí. Dalším důvodem bylo, že se jedná o relativně mladou společnost, která aktivně usiluje o rozvoj a rozšiřování.

V kapitole 2.1 se autor soustředil na představení vybrané firmy. Kapitola 2.2 je věnována analýze externího okolí, kde byly prozkoumány vnější vlivy působící na společnost a v kapitole 2.3 se autor zabýval vyhodnocením interního okolí. Kapitola 2.4 zahrnuje zpracovanou SWOT analýzu, matici TOWS a matici IE, které tvoří souhrn ze získaných poznatků z provedených analýz interního a externího prostředí.

2.1 Představení vybraného podniku

TYC Kooperace s.r.o. je strojírenská společnost, založená jediným vlastníkem Ondřejem Tycem v roce 2015 tehdy se sídlem v městě Mýto na Rokycansku. Tam původně měla pronajaté prostory pro svou podnikatelskou činnost, která spočívala v dodávání strojních součástí pro různorodé odvětví průmyslu, včetně automobilového, hutního, chemického, zdravotního a obranného, a zároveň ve výrobě obecných strojních dílů (TYC Kooperace s.r.o., n.d. a).

Nehledě na to, že na svých počátcích byla veškerá výroba plně uskutečňována ve spolupráci s partnery této společnosti, do roku 2020 se jí podařilo navýšit podíl vlastní výroby ku externí na hranici 80 %. Těž rok proběhl přesun firmy do nových vlastních výrobních prostor v obci Strašice na Rokycansku, kde od roku 2023 má evidováno současné sídlo (TYC Kooperace s.r.o., n.d. a; AliaWeb, spol. s r.o., n.d.)

Nové prostory navíc umožnily, jak rozšíření seznamu dispozičních výrobních strojů v společnosti, tak poskytnutí širšího sortimentu služeb. V době vypracování této práce součástí strojního parku společnosti byly: horizontální vyvrtávačky, portálové centrum, soustružnická centra, zařízení a přípravky pro měření a dělicí stroje. Mezi sortiment poskytujících služeb patří: drátořez, hluboké vrtání, montáž a kompletace, obrábění ocelových a hliníkových desek, obrábění hliníku, odlitků, tvarových dílů a speciálních

dílů, soustružení včetně velkých průměrů, svařované díly, vyjiskřování, výroba modelových zařízení (TYC Kooperace s.r.o., n.d. a).

Kromě prostor a dispozičních strojů, významný podíl na navýšení vlastní výroby TYC Kooperace s.r.o. tvoří zaměstnanci společnosti. V roce 2015 se firma skládala ze dvou členů, mezi něž patřil i zakladatel společnosti, podle jehož příjmení společnost dostala svůj název a logo (viz Obr. 6). V roce 2024 je ve firmě zaměstnáno na plný úvazek 22 zaměstnanců. Podle registrovaného počtu pracovníků a obratu za rok 2022, lze podnik začlenit do kategorie malých podniků.

Obr. 6: Logo společnosti TYC Kooperace s.r.o. (aktualizované v roce 2020)



Zdroj: MM Průmyslové spektrum (n.d. b).

Společnost TYC Kooperace s.r.o. má poměrně úzký segment odběratelů. Podle referencí uvedených na webových stránkách a obratu společnosti, téměř 99 % z nich lze zařadit do kategorie trhu B2B (business-to-business). V strojírenství se jedná o typický model obchodování, kdy většina zákazníků těchto firem jsou další podniky, společnosti nebo organizace. Konkrétně se jedná o odběratele působící v průmyslové oblasti. Zbylá část odběratelů jsou představeny jednotlivými spotřebiteli, kteří patří do kategorie trhu B2C (business-to-consumer). V rámci této studie se autor zaměřuje především na analýzu B2B trhu, jelikož tento segment tvoří převládající část obchodní činnosti společnosti.

Vymezení strategických východisek – mise, vize a cíle

Primárním cílem společnosti je zaručit bezproblémovou dodávku podle specifikací a požadavků zákazníka, a to v přesně vymezenou dobu a s důrazem na vysokou kvalitu. Tento cíl je klíčový pro poskytování nabízených služeb, jelikož ve výsledku přináší spokojenost odběratelů a přispívá k tvorbě dlouhodobých vztahů založených na důvěře a profesionalitě. S formulovanou misí souvisí i vize dané společnosti, která vyjadřuje, že *„za celou společnost nejlépe hovoří spokojenost zákazníků a také kvalitně vybavené výrobní prostory“* (TYC Kooperace s.r.o., n.d. a).

Kromě mise a vize společnost v rámci komunikace s odběrateli, dodavateli a veřejností používá vlastní motto „Spolupráce – víc než jen slova“, které zdůrazňuje důležitost spolupráce nejen jako slovního prohlášení, ale také jako praktického principu, jímž se firma řídí (Plaňanský, 2018).

2.2 Analýza externího okolí

V rámci analýzy externího okolí společnosti autor vypracoval několik vybraných analýz. Pro jejich zpracování byly částečně použity informace přímo z interního prostředí společnosti, získané prostřednictvím osobních návštěv, telefonátu a e-mailů. Navíc v dalších kapitolách se pro zjednodušení bude autorem používat označení TYC Kooperace místo plného názvu společnosti TYC Kooperace s.r.o.

2.2.1 PEST analýza

V podnikání je potřeba umět čelit mnoha výzvám a příležitostem, které plynou z neustále se měnícího prostředí, a to bez ohledu na obor ve kterém podnik působí. Pro efektivní a včasnou reakci na vnější faktory, které mohou ovlivnit celou podnikatelskou činnost, je nezbytné provádět pečlivou analýzu externího prostředí.

Politické a legislativní faktory

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, což má pro podniky působící v průmyslu několik významných aspektů. Jedním z nich je například možnost **využívání jednotného trhu**, který zprostředkovává přístup na jiné trhy bez obchodních bariér a umožňuje tak rozvoj obchodních vztahů. Pro TYC Kooperace se jedná o jednu z výhod, kterou společnost využívá pro navazování vztahů s potenciálními odběrateli. K příkladu, zhruba **30 % zákazníků** společnosti jsou **německé firmy**, a to buď se sídlem v Česku, či přímo v Německu. Mezi významné odběratele sídlící v zahraničí patří takové mezinárodní společnosti jako RAMPF Machine Systems GmbH & Co.KG a Degler GmbH Maschinenbauelement (TYC Kooperace, n.d. b).

Dalším důležitým prvkem ovlivňujícím podniky je **legislativa a daňová politika ČR**, které lze charakterizovat jako nepřehledné z důvodu jejich množství a časté změně. Sledování a včasná registrace změn z této oblasti jsou podstatné pro podniky z důvodu možné minimalizace rizik spojených s nevhodným dodržováním či porušením určitých předpisů. Ke příkladu naposledy došlo k změnám v legislativě začátkem roku 2024, mezi něž patří: změna v sazbě DPH, plné zrušení a omezení určitých daňových úlev pro fyzické osoby, změna v daních z příjmu právnických osob a podobně. Samostatné zatížení plynoucí z daňové politiky, ale **nelze považovat za významnou pro společnost hrozbu** či příležitost (ČSOB, 2024).

Kromě toho firmy působící v zpracovatelském průmyslu či strojírenském oboru jsou ovlivněny různými zákony, normami, patenty a vyhláškami, jejichž počet v České republice je velký. Klíčový vliv na regulaci a inovaci v tomto oboru mají například Zákon o technických požadavcích na výrobky (č. 22/1997 Sb.), Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.) a České technické normy, které vymezují různé aspekty výroby a výrobků. Důležitou roli zastávají také předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci v rámci zpracovatelského průmyslu. Důkladná dodržování těchto předpisů je proto klíčové pro zajištění bezpečného pracovního prostředí a minimalizaci rizika pracovních úrazů či nehod.

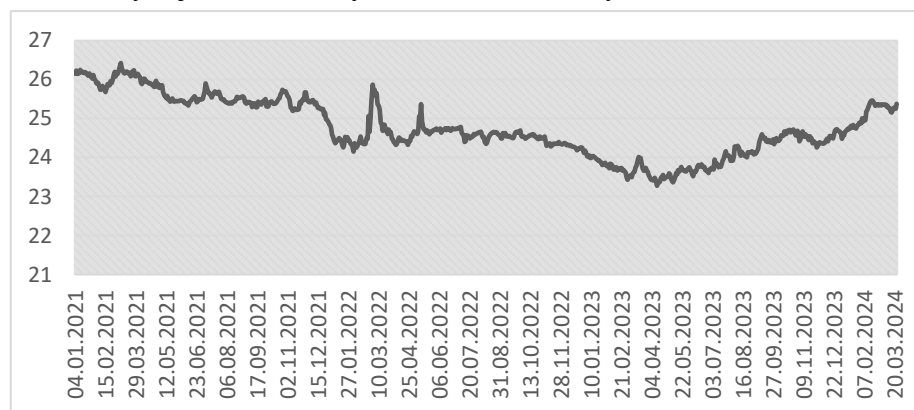
Ekonomické faktory

Kromě politických a legislativních faktorů, je fungování všech domácích společností výrazně ovlivněno ekonomickým prostředím státu, v němž působí.

TYC Kooperace v rámci podnikání poskytuje své služby i **mimo domácí trh**. Pro své fungování a naplnění hlavního cíle společnost potřebuje rozsáhlé strojní vybavení, to si pořizuje prostřednictvím nákupu od českých i zahraničních výrobců. Například v roce 2023 společnost zakoupila v Německu pětiosé obráběcí centrum c650 od firmy Hermle. Navíc mezi největší odběratelé společnosti patří, kromě českých firem, dvě společnosti se sídlem v Německu. V důsledku toho společnost eviduje ve svém účetnictví dvě měny – českou korunu a euro.

Proto jedním z ekonomických faktorů ovlivňujících tuto firmu je **vývoj kurzu eura vůči české koruně**. Mezi jednotlivými lety je patrně vidět, že kurz eura měl nejprve klesající tendenci do prvního čtvrtletí roku 2023, což posilovalo českou korunu vůči euru (viz Obr. 7). Od prvního čtvrtletí roku 2023 se ale situace změnila a česká koruna začala oslabovat vůči euru.

Obr. 7: Vývoj české koruny vůči euru mezi lety 2021-2024



Zdroj: Česká národní banka (n.d.), zpracováno autorem

Tento vývoj je významný v rámci sledování externích faktorů, jelikož současný růst eura vůči koruně může mít jak pozitivní, tak negativní dopady na společnost, a to v závislosti na konkrétních okolnostech podniku. V případě importu polotovarů či technologií to znamená, že dojde k růstu nákladů, což může za výsledek zvýšit celkové náklady vybrané společnosti na výrobu a později i na jeho ziskovost.

Následujícím faktorem plynoucím z ekonomického prostředí je **míra nezaměstnanosti**. Jedná se o indikátor, který má komplexní vliv na sektor podnikání. Svým kolísáním může mít značný vliv na podnik, ať už jde o poptávku po kvalifikované pracovní síle, náklady na ni, investice či flexibilitu pracovní síly. TYC Kooperace tento vliv pocítila například při hledání zaměstnance na pozici obsluhy CNC strojů v roce 2023, což zabralo přibližně dva a půl měsíce. V té době stroj fungoval pouze během jedné směny a byl obsluhován jedním zaměstnancem.

V České republice se v posledních letech míra obecné nezaměstnanosti pohybuje nad 2 % (viz Tab.1). Taková úroveň se dá charakterizovat jako poměrně nízká, což pro podniky může mít za následek nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce a přispívat k růstu mezd (ČSÚ, n.d. e).

Tab. 1: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR

Ukazatel	3. čtvrtletí 2022	4. čtvrtletí 2022	1. čtvrtletí 2023	2. čtvrtletí 2023	3. čtvrtletí 2023
Míra zaměstnanosti (%)	58,7	58,8	57,8	58,4	58,6
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,2	2,2	2,6	2,5	2,6
Míra ekonomické aktivity (%)	60	60,1	59,4	60	60,2

Zdroj: Český statistický úřad (n.d. b), zpracováno autorem

Společnost TYC Kooperace v průběhu své činnosti financuje jednotlivé zakoupené stroje prostřednictvím úvěrů, z tohoto důvodu je sledování změny úrokových sazeb státu významné pro celkovou strategii podniků.

V minulých letech, v důsledku takových faktorů jako pandemie Covid-19 a válečný konflikt na Ukrajině, míra inflace v Česku dosahovala poměrně vysokých hodnot od 3,8 % až do 18,0 %. V důsledku toho začala Česká národní banka reagovat na inflační růst změnou úrokových sazeb, s cílem zpomalit tempo růstu cen a stabilizovat domácí

ekonomiku. **Úroková sazba** je nedílnou součástí ekonomického faktoru, která ve výsledku může mít vliv na finanční strategii vybrané společnosti, například na náklady určené k financování úvěrů a půjček, nebo na rozhodnutí ohledně investic do nových projektů či aktiv (ČSÚ, 2022).

Sociální faktory

Do tohoto faktoru spadají jak sociální, tak kulturní i demografické faktory plynoucí z okolí podniku.

Minimální mzda má významný dopad na společnost a ekonomiku z hlediska sociální spravedlnosti, životní úrovně a ekonomické rovnováhy. V České republice je tato hranice zavedena od roku 1991 a jedná se o nejnižší možnou odměnu zaměstnance za práci v pracovním poměru. Od 1. ledna roku 2024 je hranice stanovena ve výši 18 900 Kč, což představuje přírůstek o 1 600 Kč oproti roku 2023. V zpracovatelském průmyslu, do kterého lze zařadit TYC Kooperace, je patrné, že průměrná mzda dlouhodobě přesahuje stanovenou vládou ČR hranici minimální mzdy, avšak nelze toto tvrzení potvrdit ve srovnání s obecnou průměrnou mzdou v Česku (viz Tab. 2). Na základě informací z Tab. 2 lze konstatovat, že průměrná mzda v odvětví se meziročně zvyšuje. Spojením těchto informací s ekonomickým faktorem, zejména s registrovanou nízkou mírou nezaměstnanosti v Tab. 1, lze předpokládat existenci možného tlaku ze strany zaměstnanců na další zvyšování mezd. To by mohlo vést k různým důsledkům, včetně zvýšených nákladů pro podniky a možných změn v ekonomické rovnováze. S ohledem na dlouhodobější sledování vybrané společnosti autorem, je třeba podotknout, že společnost registruje změny v minimální mzdě v rámci státu a také v rámci odvětví. Tak meziročně u zaměstnanců dochází k určitému růstu v mzdovém ohodnocení (MPSV ČR, 2024a & 2024b).

Tab. 2: Průměrná mzda v odvětví podniku dle CZ-NACE (v Kč)

Ukazatel	2020	2021	2022	2023
Průměrná měsíční nominální mzda podle odvětví – sekcí CZ-NACE	34 597	36 407	38 814	41 399
Průměrná měsíční nominální mzda v národním hospodářství ČR	35 611	37 839	40 535	43 341

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2023a & 2023b), zpracováno autorem

Do sociálních faktorů lze dále zařadit **změnu v počtu registrovaných ekonomických subjektů v ČR**. V závislosti na konkrétní situaci, pokud se podniku podaří včas a vhodně zareagovat na změny v externím prostředí a využít vyskytnuté nové příležitosti v důsledku růstu trhu, může tato změna poskytnout konkurenční výhodu. V Tab. 3, která byla zpracována na základě dat z Českého statistického úřadu (ČSÚ) a Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO), lze pozorovat, že počet registrovaných aktivních ekonomických subjektů v průmyslu dle sekcí CZ-NACE² kopíruje růst v celkovém počtu aktivních ekonomických subjektů v České republice a má rostoucí tendenci. V důsledku toho lze předpokládat možný nárůst konkurenčního tlaku v odvětví, změnu v poptávce po strojírenských výrobcích a službách, možné technologické pokroky v této oblasti či otevření nových možností pro partnerství a spolupráci.

Tab. 3: Meziroční změna v počtu aktivních ekonomických subjektů v ČR

Ukazatel	2020	2021	2022
Počet aktivních ek. subjektů v ČR	1 576 331	1 590 149	1 629 262
Počet aktivních ek. subjektů v odvětví dle sekcí CZ-NACE	179 293	181 296	182 959

Zdroj: ČSÚ (2024e) & MPO (2023), zpracováno autorem

Technologické faktory

Pro TYC Kooperace je důležité udržovat přehled o technologických změnách ve vnějším okolí. Z technologické perspektivy existuje několik faktorů, které by mohly mít vliv na podnikání vybrané společnosti. Ke příkladu, **prostřednictvím inovací a vývoje technologií** může podnik nabízet efektivnější stroje, zvyšovat efektivitu výrobních procesů, optimalizovat jednotlivé výrobní procesy či vytvářet ekologicky šetrná řešení.

V kapitole 2.1 bylo vymezeno, že v současné době společnost vlastní poměrně obsáhlé vybavení, prostřednictvím kterého může nabízet širokou škálu služeb svým stávajícím a potenciálním odběratelům. Kvůli tomu se může zdát, že společnost již nemá motivaci pro inovování, jenže realita je opačná. TYC Kooperace stále pokračuje ve vyhledávání příležitostí pro vlastní rozvoj, a to jak ve smyslu rozšiřování seznamu služeb prostřednictvím nových technologií, tak i v úsilí o ekologičtější provoz podniku. Navíc

² CZ-NACE – je národní verze pro standardní klasifikaci ekonomických činností EU (ESIPA s.r.o., n.d.).

nelze opomenout, že společnost projevuje snahu v zvládnání činností s co nejvyšší přesností.

Pro podporu inovace, výzkumu a vývoje nových technologií monitoruje TYC Kooperace vládní a evropské dotace, což mu může poskytnout finanční prostředky na investice do modernizace zařízení a infrastruktury. V důsledku toho může později zvýšit svoji efektivitu a produktivitu, a poskytnout příležitosti pro rozvoj a expanzi. Dále společnost v rámci podpory inovací a snahy o ekologičtější provoz zaměřuje své investice do všech odvětví v podniku. Ke příkladu, mezi nejnovější inovace patří autonomní kompresorová stanice na stlačený vzduch, která s dvojnásobným výkonem ušetří polovinu nákladů na energii a je šetrná k životnímu prostředí, jelikož díky technologii filtrace s aktivním uhlím, odlučuje kapalinu a olej z ovzduší, čemuž se čistý kondenzát stává naprosto nezávadným k životnímu prostředí.

2.2.2 Porterova analýza pěti sil

Pozice odběratelů

Ve strojírenském odvětví mají odběratele často poměrně vysoká očekávání ohledně produktu a poskytovaných služeb, a proto firmy by se měly snažit pečlivě sledovat a reagovat na jejich potřeby. TYC Kooperace v roce 2024 disponuje odběrateli, kteří pochází z trhu B2B. Základní podstata fungování tohoto typu trhu spočívá v spolupráci jednotlivých ekonomických subjektů mezi sebou na výrobě a distribuci technologických produktů. Požadavky takových zákazníků jsou přitom často ovlivněny faktory, jako kvalita, výkon a spolehlivost nabízených služeb, technické parametry výrobků, cena, rychlost a flexibilita výroby a dodání.

TYC Kooperace má rozmanité spektrum odběratelů. Podle vydaných faktur společnosti v roce 2023 bylo zhruba 80 % odběratelů z českého trhu a 20 % z německého. Tento podíl však od roku 2020 zaznamenal změny v důsledku celosvětové pandemie Covid-19. Například v letech 2020 a 2021 tvořili odběratelé na domácím trhu 60 % z celkového počtu zákazníků, zatímco 40 % odběratelů byly firmy působící v Německu. Do roku 2023 byl registrován pokles odběratelů na německém trhu o 20 %, tento pokles však byl vyvážen nárůstem domácích odběratelů, jejichž podíl na celkově vydaných fakturách meziročně vzrostl o 20 % (TYC Kooperace s.r.o., 2024b).

Podle vydaných faktur za rok 2023 má TYC Kooperace poměrně velký počet odběratelů (viz Tab. 4), což naznačuje, že společnost si může dovolit odmítnout některé zakázky, vzhledem na stanovené požadavky opačnou stranou. Přesto k tomuto přístupu přistupuje s rozumem. Nejprve pečlivě analyzuje jednotlivé požadavky z hlediska vlastních možností a je ochotná zapojit se do diskuze o případné změně, která by vyhovovala oběma stranám.

Tab. 4: Podíl největších odběratelů TYC Kooperace s.r.o. (v %)

Odběratele	2023
německý trh	
RAMPF Machine Systems GmbH & Co.KG	30
W. Sutter Mineral Casting GmbH	30
IB-U Sondermaschinen GmbH	20
ostatní	20
český trh	
SCHNEEBERGER Mineralgusstechnik s.r.o.	40
Wikov Gear s.r.o.	10
ostatní	50

Zdroj: TYC Kooperace s.r.o. (2024b), zpracováno autorem

Dle získaných dat **autor této práce vyhodnocuje pozici největších odběratelů společnosti jako vysokou**, jelikož představují značný podíl na obratu společnosti než u ostatních odběratelů, a případná ztráta jejich loajality by mohla vážně poškodit hospodaření.

Pozici odběratelů, kteří tvoří menší podíl na tržbách společnosti, vyhodnocuje autor jako střední. Takový odběratelé mohou být stabilními zákazníky, kteří by společnosti přinášeli pravidelné objednávky, proto je důležité s nimi udržovat dobré vztahy a dbát na jejich potřeby a požadavky, ale ne však na úkor podniku.

Pozice dodavatelů

Další významnou součástí společnosti jsou dodavatelé TYC Kooperace, společnost, jichž v rámci spolupráce eviduje mnoho. Podpora dobrých vztahů s dodavateli může vést k výhodnějším cenám, lepšímu servisu a flexibilitě v dodávkách, což může mít vliv na konkurenceschopnost a efektivitu společnosti.

TYC Kooperace je společnost, která pro své fungování potřebuje specializované vybavení, jehož momentálně ve svém strojním parku má mnoho (viz kapitola 2.1). Mezi

dodavatele strojního vybavení, služeb a materiálu souvisejících s výrobou patří několik společností, a přesně: TOS VARNDORF a.s., Yamazaki MAZAK, Dormer Pramet s.r.o., Konecranes and Demag s.r.o. a Maschinenfabrik Berthold Hermle AG.

Největší podíl v poskytování strojního vybavení v současnosti drží společnost TOS VARNDORF a.s., která do roku 2024 dodala přibližně 50 % veškerého strojního vybavení vlastněného společností TYC Kooperace. V roce 2023 navázala společnost navíc spolupráci s novým dodavatelem strojního vybavení v průmyslovém odvětví, a to německou firmou Maschinenfabrik Berthold Hermle AG. Jedná se o významného dodavatele, který je navíc prvním dodavatelem se sídlem v zahraničí.

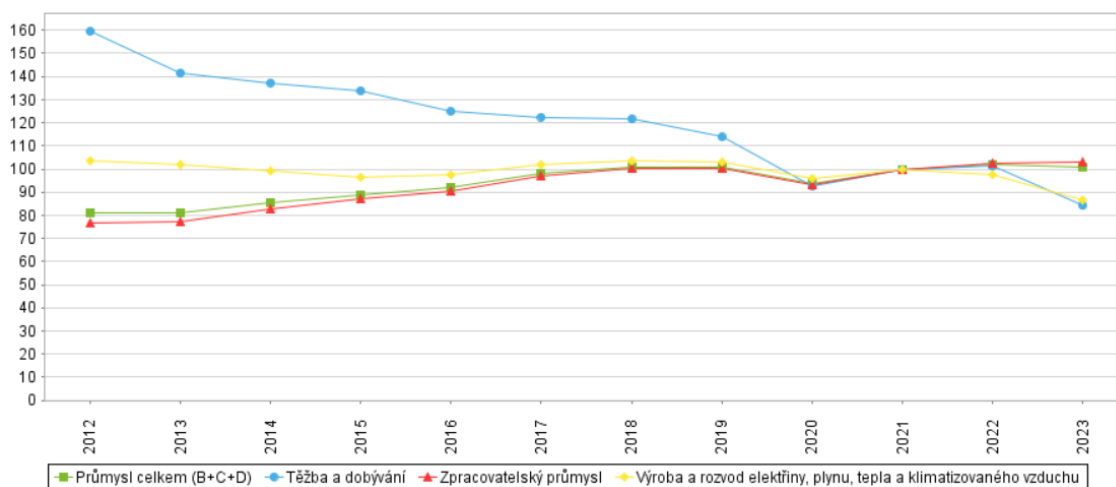
Pokud jde o materiálové potřeby pro poskytování služeb, společnost TYC Kooperace spolupracuje s dodavatelem jako je Dormer Pramet, který pravidelně dodává spotřební materiál v podobě soustružnických, vrtacích a frézovacích nástrojů. Dále společnost spolupracuje s firmou Blaser Swisslube cz s.r.o., přednostním mezinárodním dodavatelem chladicích kapalin pro obrábění kovů.

V této části je zásadní zdůraznit, že ve strojírenském průmyslu, a zejména v průmyslově orientované zemi s polohou v centrální části Evropy jako je ČR, je možné poměrně snadno nahradit dodavatele firmy. Tohle představuje jistou výhodu pro vybranou společnost. Na základě výše uvedeného **autor práce vyhodnocuje pozici dodavatelů jako průměrnou**, neboť narušení vztahů s jedním či více z nich by mohlo vést k možnému nárůstu nákladů a prodloužení doby výroby, což by následně vedlo ke zhoršení kvality poskytovaných služeb v průběhu období, než budou naladěné nové dodavatelské vztahy.

Hrozba nových vstupů do odvětví

Česká republika je známa jako stát s dlouholetou tradicí výroby různých výrobků, od hodiněk a sklářského zboží po automobily a strojírenské výrobky. Navíc geografická poloha Česka umožňuje snadný přístup k evropským trhům a obchodním partnerům, což usnadňuje exportní aktivity a obchodní vztahy. Z Obr. 8 je patrné, že zpracovatelský průmysl, ve kterém působí TYC Kooperace, má rostoucí tendenci. Výjimkou byl rok 2020, kdy lze pozorovat jediný pokles, který souvisel s celosvětovou pandemií Covid-19, která však postihla i jiná odvětví průmyslu dle klasifikace CZ-NACE.

Obr. 8: Index průmyslové produkce (bazický k roku 2021)



Zdroj: Český statistický úřad (n.d. a)

Nehledě na atraktivitu daného odvětví jsou zde poměrně náročné bariéry vstupu. Zaprvé, zpracovatelský průmysl vyžaduje nadprůměrně vysoké investice do technologií a zařízení, což může být pro nové podnikatelské subjekty na trhu finančně náročné. Další bariérou může být potřeba technických znalostí a know-how v této oblasti, což může být obtížné mít již na začátku podnikatelské činnosti. Nakonec nelze opomenout regulace a administrativní postupy v odvětví, které by mohly představovat další vstupní bariéru pro nové podniky.

Společnost TYC Kooperace působí v daném odvětví již téměř 10 let. Během této doby firma výrazně rozšířila svůj sortiment strojního vybavení a nabízených služeb. Navíc má na svém seznamu mnoho loajálních odběratelů a dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Podle slov jednatele společnosti je riziko situace, kdy by firma v určitém období neměla žádné zakázky nebo kdy by byla většina domluvených zakázek zrušena, prakticky nulové. Proto dle získaných dat **autor práce vyhodnocuje hrozbu nových vstupů do odvětví jako nízkou.**

Hrozba substitučních výrobků

TYC Kooperace se v současné době orientuje na obrábění velmi rozměrných kovových (v menším měřítku plastových a dřevěných) dílů do 5 metrů a hmotnosti až do 20 tun, a zaměřuje se především na výrobu svařenců, výpalků, výrobu strojů, strojních komponent, konstrukcí a podobně. Substituty, v kontextu strojírenského oboru, mohou zahrnovat alternativní technologie, procesy nebo materiály, které mohou být použité namísto stávajících technologií, procesů či materiálů pro výrobu výrobků. Avšak nalézt tuto

náhradu pro výše zmíněné substituty je velmi složité, zejména vzhledem k specifickým technickým požadavkům, jako je odolnost, tuhost, pevnost a termální stabilita materiálů, které byly zpracovány pomocí silně specializovaných a optimalizovaných technologií. Lze ale připustit, že investice do nové infrastruktury nebo technologií by mohly přinést do odvětví nový alternativní materiál. Jenže takové změny jsou velice nákladné, vyžadují časově náročné procesy a mohou mít omezenou schopnost rychlého přechodu na jiný než již existující v oboru materiál.

Z hlediska provedené rešerše **autor práce neshledal žádnou závažnou hrozbu substitučních výrobků**, která by měla významný vliv na vybranou společnost.

Rivalita stávajících firem

Z Tab. 2 je patrné, že v odvětví zpracovatelského průmyslu operuje mnoho firem. Nelze ale je všechny považovat za konkurenty TYC Kooperace, neboť strojírenství je široký obor s různorodými specializacemi a tržními segmenty. Navíc v tomto odvětví často dochází k spolupráci v rámci dodavatelských a subdodavatelských vztahů, což již snižuje úroveň přímé konkurence mezi jednotlivými podniky. Pro identifikaci konkurence podniku lze vycházet z faktu, že každá firma má své vlastní strategie, cíle a odběratele, což omezuje konkurenci pouze na firmy se shodným tržním segmentem a nabízenými službami či produkty.

Pro společnost TYC Kooperace autor na základě interních informací vymezil dva konkurenty. Prvním z nich je společnost **Strojírna Litvínov spol. s r.o.** (dále jako Strojírna Litvínov), která působí na českém trhu již od roku 1999 a sídlí v Ústeckém kraji. Během své podnikatelské činnosti se společnost rozšířila do šesti divizí, které poskytují přesně vymezené služby. Také společnost nabízí středoškolské vzdělání s možností praxe ve firmě. Podobně jako TYC Kooperace i tato společnost operuje v odvětví zpracovatelského průmyslu podle sekcí CZ-NACE. Sortiment poskytovaných služeb Strojírny Litvínov je srovnatelný s nabídkou zkoumané společnosti, liší se pouze v parametrech velikosti výrobků. TYC Kooperace specializuje na výrobky o velikosti do 5 metrů a hmotnosti do 20 tun, zatímco Strojírna Litvínov se zaměřuje na výrobky s hmotností do 25 tun. (Strojírna Litvínov s.r.o., n.d.; ČSÚ, 1999).

Druhým konkurentem je společnost **SEKYRKA s.r.o.**, sídlící v hlavním městě Praha, s provozovnou ve Středočeském kraji. Tato firma byla založena v roce 1993 a působí

v odvětví zpracovatelského průmyslu. Společnost se orientuje na obrábění velmi rozměrných kovových dílů do 10 tun (ČSÚ, 2008; SEKÝRKA s.r.o., n.d.).

Rivalita mezi zmíněnými podniky především vychází z intenzivní **konkurence o získání zakázek** od stejných odběratelů, což je v průmyslovém odvětví běžným jevem. Každý podnik se zde snaží zaujmout a přilákat odběratele nabídkou různorodých kvalitních služeb za konkurenceschopné ceny. Cena za poskytnuté služby se ale často odvíjí od složitosti výroby. Například Strojírna Litvínov zpracovává zakázky s hmotností do 25 tun, zatímco TYC Kooperace s hmotností do 20 tun. Vyšší hmotnost je umožněna prostřednictvím větších strojů s nižší náročností na výrobu. Naopak TYC Kooperace má vysokou náročnost na výrobu, což zaručuje vyšší cenové ohodnocení nabízených služeb. Nelze také opomenout, že v rámci konkurence, hraje důležitou roli lidský faktor – schopní, motivovaní a dobře řízení lidé mohou firmě poskytnout konkurenční výhodu a přispět k úspěchu v konkurenčním prostředí.

Dle získaných dat **autor práce vyhodnocuje rivalitu stávajících firem jako vysokou.**

2.2.3 Matice EFE

Na základě provedených analýz externího okolí byly autorem vymezeny vnější faktory, které by mohly mít vliv na vybranou společnost a její strategický záměr. Následně byla zpracována matice EFE (viz Tab. 5), na základě, které bylo stanoveno, že celkový vážený průměr činí **2,8**. Podle zjištěného výsledku lze předpokládat, že se jedná o **střední citlivost** strategického záměru na externí prostředí.

Tab. 5: Matice EFE pro TYC Kooperace s.r.o.

	Externí faktory	váha	vliv	celkem
O1	Rostoucí variabilita v technologickém vybavení podniku	0,15	3	0,45
O2	Využívání dotací EU a vládních dotací	0,05	1,5	0,08
O3	Podpora inovací	0,10	2,5	0,25
O4	Dlouhodobé stabilní vztahy s odběrateli	0,15	3	0,45
T1	Ekonomická nestabilita ve světě	0,20	3	0,60
T2	Nárůst konkurence v odvětví	0,10	2	0,20

T3	Závislost na největších odběratelích	0,20	3,5	0,70
T4	Rostoucí tlak na zvyšování mezd	0,05	1,5	0,08
Suma:		1,00		2,80

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

2.3 Analýza interního okolí

V rámci zpracování analýzy vnitřního okolí vybrané společnosti autor rozhodl o provedení finanční poměrové analýzy a analýzy dat v čase, zanalyzování modelu VRIO a analýzy marketingového mixu „4P“. Následně získané informace z těchto analýz byly zpracovány pomocí matice IFE. Při zpracování této část byly částečně použity informace přímo z interního prostředí společnosti, získané prostřednictvím osobních návštěv nebo e-mailů.

2.3.1 Finanční poměrová analýza

Finanční poměrová analýza je zpracována pro společnost TYC Kooperace s.r.o. Autor práce pro tuhle společnost vybral čtyři základní finanční ukazatele (rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti), které budou vycházet z období od roku 2019 do roku 2022.

TYC Kooperace se řadí mezi malé podniky, které nejsou povinné mít svou závěrku ověřenou auditorem. Pokud jde o zveřejňování této závěrky na webových stránkách MSČR, firma má povinnost ukládat rozvahu ve zkráceném rozsahu spolu s příslušnou přílohou. Po provedení rešerše na stránkách MSČR autor zjistil, že mezi lety 2015 a 2022 nebyla zveřejněna ani rozvaha, ani příloha k ní za rok 2020. Jednatel společnosti o této absenci účetní závěrky na stránkách nevěděl, což bylo sděleno autorovi na základě osobního rozhovoru s jednatelem. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů se vycházelo z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za jednotlivá období poskytnutých interně autorovi práce (MSČR, 2015).

Ukazatele rentability

V Tab. 6 lze pozorovat, že mezi lety 2019 a 2022 se vybraná společnost v rámci rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS) pohybovala v kladných hodnotách.

Ukazatel ROA mezi jednotlivými lety vykazuje, že společnost efektivně využívala svůj investovaný kapitál vzhledem k dosaženým ziskům. V roce 2020 dochází k výraznému poklesu ve srovnání s předchozím rokem a v porovnání s následujícími obdobími. Daná změna souvisela s celosvětovou pandemií Covid-19, která ovlivnila společnost snížením objemu zakázek a ztrátou některých českých a německých odběratelů. Nejvýraznější je nárůst ROA na 32,71 % v roce 2022. Z Tab. 6 lze navíc sledovat, že s výjimkou roku

2020 společnost udržovala hodnoty nad průměrnou hodnotou návratnosti celkových aktiv v odvětví podle sekcí CN-NACE za rok 2021.

Ukazatel ROE mezi lety 2019 a 2020 vykazovala rostoucí tendenci, což svědčí o výkonném využití vlastního kapitálu. Nicméně, v roce 2021 hodnota tohoto ukazatele poklesla na 2,24 %, avšak již další rok se situace obrátila a došlo skoro k dvojnásobnému nárůstu ROE na 40,56 % ve srovnání s předchozími obdobími. Kromě toho lze pozorovat, že hodnoty ROE jsou vyšší než hodnoty ROA pro zvolená období, což naznačuje **větší efektivitu využití vlastního kapitálu** ve srovnání s celkovou rentabilitou aktiv. Prostřednictvím srovnání vyčíslených hodnot s dostupným ukazatelem ROE za rok 2021 v odvětví zpracovatelského průmyslu lze pozorovat, že TYC Kooperace dosáhla nadprůměrných výsledků, s výjimkou roku 2021.

Ukazatel ROS vykazoval podobný vývoj jako ukazatel rentability vlastního kapitálu, kdy v roce 2021 došlo k významnému poklesu na hodnotu 0,41 %. Naopak, v roce 2022 zaznamenala společnost značný nárůst na 11,08 %, který překonal předchozí roky. V odvětví v roce 2021 dosáhla průměrná hodnota ukazatele ROS 5,29 %, u vybrané společnosti lze sledovat, že tento ukazatel měl nerovnoměrný vývoj. Celkově lze hodnotit, TYC Kooperace projevuje snahu o **efektivní generování zisku z tržeb** (TYC Kooperace s.r.o., 2024a & 2024c; ČSÚ, 2021).

Tab. 6: Ukazatele rentability TYC Kooperace s.r.o. (v %)

Ukazatele	2019	2020	2021	2022	2021 dle ČSÚ
ROA	7,29	1,45	7,5	32,71	6,86
ROE	15,19	21,28	2,24	40,56	13,77
ROS	2,73	5,62	0,41	11,08	5,29

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Ukazatele likvidity

Pro společnost TYC Kooperace byly autorem vypočítány ukazatele likvidity pro období mezi lety 2019 a 2022 (viz Tab. 7). Kromě toho byl dopočítán **čistý pracovní kapitál**, který vyjadřuje rozdíl mezi krátkodobými aktivy a krátkodobými závazky. Z Tab. 7 je patrné, že tento ukazatel s výjimkou roku 2020, kdy došlo ve státě k hospodářské krizi, vykazoval rostoucí tendenci. Celkově lze hodnotit, že společnost je **schopna pokrýt** své krátkodobé závazky pomocí dostupného čistého pracovního kapitálu, což přispívá k její finanční stabilitě a zajištění likvidity (Landa, 2008, s. 83).

Ukazatel běžné likvidity by se podle odborné literatury měl pohybovat ve své optimální hladině v rozmezí 1,5 až 2,5. V Tab. 7 lze však pozorovat, že tento ukazatel pro vybranou společnost buďto klesal pod doporučenou úroveň nebo přesahoval tuto úroveň (v roce 2022). Pokles byl zejména spojen s evidencí nízké hodnoty krátkodobých závazků vůči krátkodobým pohledávkám, finančnímu majetku a zásobám společnosti. Pro posouzení běžné likvidity se autor rozhodl porovnat tento ukazatel s průměrnou běžnou likviditou v odvětví, v němž společnost TYC Kooperace působí. V odvětví zpracovatelského průmyslu podle sekce CZ – NACE byla průměrná běžná likvidita v roce 2021 - 1,54. Běžná likvidita vybrané společnosti mezi lety se pohybovala buď pod danou hodnotou, nebo nad ní. Avšak v rámci doporučeného rozmezí lze hodnotit stupeň likvidity společnosti jako **dosahující zajištění běžné likvidity** (Landa, 2008, s. 84; MPO, 2021; TYC Kooperace s.r.o., 2024a).

Ukazatel průměrné pohotové likvidity v odvětví zpracovatelského průmyslu dle CZ – NACE je ve výši 0,99 za rok 2021. Do roku 2021 včetně byl tento ukazatel u společnosti TYC Kooperace podprůměrný v porovnání s hodnotou v odvětví. Avšak průměrná pohotová likvidita, získaná na základě údajů uvedených v Tab. 7, dosáhla hodnoty 0,70, což svědčí o **podprůměrné** úrovni likvidity vzhledem k odvětví (MPO, 2021; TYC Kooperace s.r.o., 2024a).

Ukazatel okamžité likvidity by se měl pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,8, což odpovídá průměru v zpracovatelském odvětví dle roku 2021. Nicméně, v Tab. 7 je patrné, že s výjimkou roku 2020 jsou hodnoty výrazně vyšší než doporučené rozmezí. Z toho plyne, že okamžitá likvidita společnosti TYC Kooperace je výrazně **nadprůměrná**, což znamená, že má dobrou platební schopnost (Landa, 2008, s. 84; MPO, 2021; TYC Kooperace s.r.o., 2024a).

Tab. 7: Ukazatele likvidity TYC Kooperace s.r.o.

Ukazatele	2019	2020	2021	2022	2021 dle MPO
Běžná likvidita	1,44	0,66	1,25	3,21	1,54
Pohotová likvidita	0,59	0,21	0,29	1,71	0,99
Okamžitá likvidita	1,44	0,66	1,25	2,88	0,26
Čistý pracovní kapitál	5340	-4392	4179	11003	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na základě provedeného hodnocení likvidity společnosti lze konstatovat, že se společnost snaží o efektivnější financování podniku, disponuje dostatečnými zdroji pro splacení krátkodobých závazků a má rezervu likvidních prostředků pro případ neočekávaných výdajů. Avšak by se měl brát zřetel na riziko nákladů souvisejících s držením likvidních aktiv.

Pro srovnání ukazatelů aktivity a zadluženosti byla autorem vybrána společnost Strojírna Litvínov spol. s r.o., která patří mezi hlavní konkurenty společnosti TYC Kooperace s.r.o. Na základě počtu zaměstnanců a obratu za rok 2022 lze konstatovat, že Strojírna Litvínov patří do **kategorie středních podniků** (MSČR, 1999).

Ukazatele aktivity

V Tab. 8 autor zahrnul výpočty ukazatelů obratu aktiv a obratu zásob pro společnosti TYC Kooperace a Strojírna Litvínov.

Pro **obrat aktiv** je doporučeno, aby hodnoty za jednotlivá období přesahovaly hodnotu jedna. Lze pozorovat, že tato podmínka je v rámci společnosti TYC Kooperace splněna, což nelze konstatovat o konkurenčním podniku. To nasvědčuje tomu, že vybraná společnost pro bakalářskou práci **efektivně** využívá svá aktiva a usiluje o optimální poměr tržeb a aktiv (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 142).

U **ukazatele obratu zásob** lze pozorovat, že TYC Kooperace opět dosahuje lepších výsledků než konkurenční společnost, u které vypočtený ukazatel pro jednotlivá léta nepřesahuje hodnotu 4,18. Avšak v roce 2022 je u vybrané společnosti pro analyzování zaznamenán výrazný propad hodnoty tohoto ukazatele do hodnoty 49,79. Tento jev by mohl naznačovat **snížení kvality hospodaření se zásobami**, což může vést k snížení výkonnosti společnosti. (TYC Kooperace s.r.o., 2024a & 2024c; Strojírna Litvínov spol. s r.o., 2021, 2023a, 2024b & 2024).

Tab. 8: Ukazatele aktivity TYC Kooperace s.r.o.

Ukazatele	2019	2020	2021	2022
TYC Kooperace s.r.o.				
Obrat aktiv	2,31	1,23	1,8	2,08
Obrat zásob	765,63	1130,03	4228,53	49,79
Strojírna Litvínov spol. s r.o.				
Obrat aktiv	0,56	0,33	0,46	0,23
Obrat zásob	1,83	1,27	4,18	3,39

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Ukazatele zadluženosti

Taušl Procházková & Jelínková (2018) uvádí, že by pro ukazatel celkové zadluženosti měly být proporce vlastních a cizích zdrojů společnosti vyvážené, v jiném případě se považuje za ideální stav, kdy hodnota cizích zdrojů pohybuje kolem 40 % vzhledem k vlastním zdrojům.

V Tab. 9 je zřejmé, že v prvních třech letech se hodnota celkové zadluženosti pohybovala nad stanoveným optimem 50 %. Souviselo to s tím, že společnost preferovala financovat svá aktiva prostřednictvím cizích zdrojů, a přesněji v rozvaze byl registrován největší růst u dlouhodobých bankovních úvěrů. V roce 2022 došlo ke změně, kdy poměr mezi cizími a vlastními zdroji se obrátil, a společnost začala investovat do aktiv z vlastních zdrojů namísto cizích. I přes tuto změnu však nedosáhla stavu optimálního, ačkoli se mu **přiblížila**. U konkurenční společnosti je sledována jistá stabilita v ukazateli zadluženosti a dlouhodobě se mezi jednotlivými lety **přibližuje k ideálnímu stavu** v poměru cizích zdrojů k vlastním (Landa, 2008, s. 86; TYC Kooperace s.r.o., 2024a & 2024c; Strojírna Litvínov spol. s r.o., 2021, 2023a, 2024b & 2024).

Tab. 9: Ukazatele zadluženosti TYC Kooperace s.r.o. (v %)

Ukazatele	2019	2020	2021	2022
TYC Kooperace s.r.o.				
Celková zadluženost	62,49	71,52	68,99	37,49
Koeficient samofinancování	37,51	28,48	31,01	62,51
Strojírna Litvínov spol. s r.o.				
Celková zadluženost	40,59	45,25	48,50	47,79
Koeficient samofinancování	59,31	54,69	51,45	52,12

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

2.3.2 Horizontální finanční analýza

Horizontální finanční analýza byla provedena na základě poskytnutých interních podkladů společností, neboť na stránkách MSČR nejsou k dispozici všechny potřebné materiály. Analýza aktiv a pasiv byla provedena za období 2020 až 2022.

Ve sledovaném období 2020–2022 zaznamenala TYC Kooperace významné změny v hodnotách svých aktiv (viz Tab. 10), což by mohlo odrážet proměnlivou dynamiku jeho hospodaření související externími a interními vlivy z okolí. Hodnota dlouhodobého

hmotného majetku (DHM) podniku vykazovala jistý pokles mezi lety 2020 a 2022, avšak se mezi lety 2021 a 2022 mírně stabilizovala a pokles již nabyt tak významný. Během sledovaného období došlo k postupnému poklesu hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku (DNM), který nakonec vedl k jeho úplné amortizaci. Mezi lety 2020 a 2021 zaznamenal podnik významný nárůst hodnoty oběžných aktiv, avšak v období mezi lety 2021 a 2022 byla patrná změna v této dynamice, kdy došlo k poklesu hodnoty oběžných aktiv. V analyzovaném časovém úseku došlo k dominantní změně položky zásob, kdy v období mezi lety 2021 a 2022 došlo k nárůstu hodnoty této položky o více než desetinásobek. Výše pohledávek společnosti zaznamenala mezi lety 2020 a 2021 růst, avšak následně se mezi lety 2021 a 2022 vrátila na nižší úroveň. Naopak, hodnota peněžních prostředků mezi lety 2020 a 2021 výrazně vzrostla o 86 %, což by mohlo signalizovat o přílivu finančních zdrojů do společnosti. Z analyzovaných údajů lze naznačit, že celková aktiva společnosti mohou být charakterizována jako stabilní, přičemž jejich hodnota osciluje kolem 38 milionů Kč (TYC Kooperace s.r.o., 2024a).

Tab. 10: Horizontální analýza aktiv TYC Kooperace s.r.o. (v tis. Kč)

Rozvahová položka	2020	2021	rozdíl	rozdíl	2022	rozdíl	rozdíl
	v tisících Kč			v %	v tisících Kč		v %
DHM	28240	20357	-7883	-27,91	18648	-1709	-8,40
DNM	71	15	-56	-78,87	0	-15	-100,00
Oběžná aktiva	8456	21159	12703	150,22	15993	-5166	-24,42
Zásoby	36	17	-19	-52,78	1610	1593	9370,59
Pohledávky	5749	16170	10421	181,27	5872	-10298	-63,69
Peněžní prostředky	2671	4972	2301	86,15	8511	3539	71,18
Časové rozlišení aktiv	927	462	-465	-50,16	401	-61	-13,20
Aktiva celkem	37694	41993	4299	11,40	35042	-6951	-16,55

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Horizontální finanční analýza pasiv společnost TYC Kooperace byla provedena pro totožná období jako pro analýzu aktiv. Většina rozvahových položek v Tab. 11

projevovala rostoucí tendenci. Největší růst byl zaznamenán u položky vlastního kapitálu a zisků za běžné účetní období. Mezi lety 2020 a 2022 došlo k nárůstu vlastního kapitálu o 11 milionů českých korun, což by mohlo naznačovat o zvýšení finanční stability a kapitálové základny společnosti. Dále byla zaznamenána také významná změna ve vyčleněných ziscích za běžné účetní období, kde hodnota vzrostla o víc než 8 milionů českých korun. Výše základního kapitálu v průběhu vymezených let zůstávala konstantní ve výši sta tisíc. Mezi lety 2020 a 2022 došlo ke snížení cizích zdrojů o více než 13 milionů Kč. Dále byla zaznamenána významná změna v hodnotě krátkodobých závazků, která klesla o 7,8 milionů korun. Tento pokles krátkodobých závazků by mohl být interpretován pro společnost jako snížení jeho závazků, a zároveň pokles výkonů společnosti (TYC Kooperace s.r.o., 2024a).

Tab. 11: Horizontální analýza pasiv TYC Kooperace s.r.o. (v tis. Kč)

Rozvahová položka	2020	2021	rozdíl	rozdíl v	2022	rozdíl	rozdíl v
	v tisících Kč			%	v tisících Kč		
Vlastní kapitál	10736	13021	2285	21,28	21906	8885	68,24
Základní kapitál	100	100	0	0,00	100	0	0,00
VH minulých let	10345	10636	291	2,81	12921	2285	21,48
VH běžného účetního období	291	2285	1994	685,22	8885	6600	288,84
Cizí zdroje	26958	28972	2014	7,47	13136	-15836	-54,66
Dlouhodobé závazky	14110	11992	-2118	-15,01	8147	-3845	-32,06
Krátkodobé závazky	12848	16980	4132	32,16	4989	-11991	-70,62
Pasiva celkem	37694	41993	4299	11,40	35042	-6951	-16,55

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

2.3.3 VRIO model

Analýza VRIO je jednou z interních metod, jejíž účel spočívá v identifikaci klíčových zdrojů organizace. V kapitole 1.5.3 již tato analýza byla stručně charakterizována, a v rámci této kapitoly se autor pokusil o její aplikaci pro vybranou společnost. Nejprve autor

vymezil strukturu jednotlivých zdrojů společnosti, po níž následovala tvorba tabulky reflektující vyhodnocení těchto zdrojů.

VRIO model pracuje s hmotnými, nehmotnými, lidskými a finančními zdroji. Do **kategorie hmotných zdrojů společnosti** spadají pozemek a výrobní hala, stroje související s výrobou, suroviny a materiály používané při výrobě, vozidla a manipulační technika, energetické zdroje, počítače a další hmotné prostředky, jež jsou využívány v rámci podnikatelské činnosti. Mezi **nehmotné zdroje společnosti** můžeme zařadit servery, software a informační systémy, licence, know-how společnosti a další technologické dovednosti, včetně vybudované značky, která poskytuje TYC Kooperace reputaci a rozpoznatelnost na trhu. **Lidské zdroje společnosti** zahrnují soubor dovedností, znalostí, zkušeností, schopností a motivace, které přinášejí zaměstnanci. K udržení motivace u tohoto klíčového zdroje a podpory výkonnosti společnosti se v TYC Kooperace využívají různé nástroje, jako jsou zaměstnanecké výhody, firemní auta, firemní IT vybavení, školení a kurzy přizpůsobené potřebám jednotlivých zaměstnanců, a motivační programy. Posledním segmentem tvořícím **finanční zdroje společnosti** jsou položky jako základní kapitál, hospodářské výsledky z minulých období, pohledávky a závazky. Tato oblast zahrnuje také bankovní úvěry, které jsou často využívány pro financování nových investic do strojního vybavení.

Tab. 12: VRIO model pro TYC Kooperace s.r.o.

	Value	Rare	Inimitable	Organized	VRIO
Hmotné zdroje					
pozemek a hala	✓	✓	X		ne
strojní vybavení	✓	✓	X		ne
webové stránky	✓	✓	X		ne
Nehmotné zdroje					
zkušenosti, dovednosti a získané know-how	✓	✓	✓	✓	ano
brand image	✓	✓	X		ne
vztahy s odběrateli	✓	✓	✓	✓	ano
Lidské zdroje					
zaměstnanecké benefity	✓	✓	X		ne
kvalifikovaný personál	✓	✓	✓	X	ne

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z Tab. 12 je patrné že vztahy s odběrateli jsou hodnoceny jako VRIO, což může znamenat, že tyto vztahy poskytují společnosti klíčovou a trvalou konkurenční výhodu v odvětví. Vzhledem k silné konkurenci v oboru strojírenství o zakázky je nezbytné, aby společnost aktivně udržovala, rozvíjela a posilovala vztahy se svými odběrateli.

Zkušenosti, dovednosti a získané know-how vybrané společnosti jsou také vyhodnocené autorem jako VRIO, protože tyto faktory představují důležité interní zdroje. Tyto prvky jsou vzácné a obtížně nahraditelné, v důsledku toho že ne každá společnost disponuje stejnou úrovní zkušeností a dovedností. Proto jsou tyto zdroje zásadní pro odlišnost od konkurence.

2.3.4 Marketingový mix 4P

V této kapitole autor práce vypracoval marketingový mix pro TYC Kooperace s.r.o. Při zpracování marketingového mixu autor vycházel z dat, které byly poskytnuté z interních rozhovorů s jednatelem firmy.

Produkt

V předchozích kapitolách bylo opakovaně zdůrazněno, že společnost TYC Kooperace působí v prostředí B2B. V průmyslovém sektoru daného trhu je produkt charakteristický tím, že je technicky orientovaný, specializovaný a zaměřený na profesionální využití, a jeho výroba může mít vysokou technologickou složitost.

Prostřednictvím široké nabídky služeb, které společnost poskytuje (viz kapitola 2.1), je vytvořen produkt, který lze definovat jako **vyrobené stroje, zařízení a komponenty** s rozměry do 5 metrů a hmotností až 20 tun. Tyto produkty jsou vyráběny na základě dohodnutých zakázek s odběrateli, které mohou být získány různými způsoby. Mezi nejčastější metody získávání zakázek patří aktivní vyhledávání potenciálních zakázek prostřednictvím obchodních aktivit, účast ve výběrových řízeních nebo veřejných nabídkách a prostřednictvím již existujících naladěných dlouhodobých obchodních vztahů.

Jádro produktu by mohlo být vymezeno jako samotné **technické provedení a kvalita zpracování** vyrobených strojů, zařízení a komponent. Vychází to z toho, že funkčnost produktů závisí na základních technických specifikacích, jako je přesnost, pevnost, tuhost, odolnost a další vlastnosti, které pozitivně přispívají k jejich výkonu.

Vlastní produkt by mohla představovat **škála vyrobených strojů, zařízení či komponent**, které jsou přizpůsobeny podle vymezených specifických potřeb zákazníků.

Tato škála zahrnuje díly různých tvarů, velikostí a technických parametrů, které jsou navrženy a vyrobeny tak, aby splňovaly požadavky zákazníků pro jejich konkrétní pozdější využití.

Rozšířený produkt v návaznosti na základní produkty společnosti lze vymezit jako inženýrskou podporu při návrhu a vývoji vyráběných strojů, zařízení či komponent, rychlost dodání zakázky a případný expresní servis u odběratelů.

Cena

V strojírenském oboru není běžné zveřejňovat informace o cenovém ohodnocení poskytovaných služeb. Za prvé toto opatření je často spojeno s tím, že zveřejňování takových informací by mohlo vést k přímé konkurenci mezi firmami, možností kopírování cen za jednotlivé služby a uplatnění agresivních cenových strategií ze strany konkurentů. Za druhé je cena často závislá na konkrétních požadavcích a specifikacích stanovených pro jednotlivé zakázky od odběratelů. Cenové podmínky jsou jedním z předmětů jednání a umožňují flexibilitu v jejich stanovení pro danou zakázku. Právě proto cenové ohodnocení jednotlivých služeb mezi společnostmi může lišit a nelze z přesnosti stanovit jednotnou cenovou politiku.

Společnost TYC Kooperace stanovuje cenu za své služby **individuálně v souladu s konkrétními požadavky a podmínkami zakázky**. Během vyjednávání cenových podmínek může společnost přistoupit k mírnému snížení ceny, obvykle o 2-4 %. Společnost preferuje nezveřejňovat informace o cenách spojených s rozšířenými službami.

Distribuce

Včasná a spolehlivá distribuce dodávek odběratelům může přispět společnosti k minimalizaci rizik vyplývajících z jeho interního i externího okolí, a současně podpořit budování důvěry u odběratelů. Proces distribuce výrobků ve společnosti TYC Kooperace zahrnuje dva možné způsoby – dodání je realizováno buď prostřednictvím **vlastních dopravních prostředků**, nebo v rámci spolupráce s **externím distributorem**. Přibližně 90 % dodávek jsou zajišťovány externí společností TM Transport s.r.o. a zbylých 10 % pomocí vlastních zdrojů. V současné době tento způsob distribuce, podle slov jednatele firmy, je považován za nejspolehlivější a prozatím vyhovující. Distribuce se provádí přímo do skladů nebo hal odběratelů, aby se předešlo případným ztrátám a bylo zajištěno rychlé a bezproblémové dodání výrobků.

V případě uznání reklamace produktů, TYC Kooperace zajišťuje zpětnou dopravu a náklady spojené s tímto procesem přebírá zcela plně na sebe.

Komunikace

V rámci oslovování zákazníků a veřejnosti využívá společnost TYC Kooperace několik různých typů marketingové komunikace. Patří mezi ně **reklama, digitální marketing a event marketing**.

V předchozích letech společnost využila reklamu k propagaci své značky a služeb, a to **prostřednictvím placených inzerátů v tisku a online médiích**. První reklama byla publikována v roce 2018 v časopise Hospodářská komora České republiky. Následující reklamy byly umístěny v online časopise MM Průmyslové spektrum (v roce 2018, 2021 a 2022) a v Deník.cz (v roce 2023). Během rešerše autor zjistil, že konkurenční společnost Strojírna Litvínov je zmiňována pouze v online médiích, jako je například iDnes.cz Zpravodajství. Naopak, u společnosti SEKYRKA s.r.o. nebyly nalezeny žádné příspěvky v online médiích. Ve srovnání s konkurencí lze konstatovat, že TYC Kooperace je v této oblasti lépe zastoupena než její konkurenční podniky. Nicméně u všech zkoumaných společností je obtížné nalézt články či jakékoliv zprávy pomocí vyhledávače Google (VLTAVA LABE MEDIA a.s., 2023; Dvořák, 2021; Dvořák, 2022; Krátký, 2018; Plaňanský, 2018).

Větší důraz je kladen na **digitální marketing**, v rámci kterého, společnost využívá online kanály, jako jsou webové stránky a sociální média, k oslovování a angažování cílového publika. V roce 2020 si společnost zajistila prostřednictvím externího poskytovatele vlastní **webové stránky**, které představují společnost stručně. Avšak ve srovnání s konkurencí, která také disponuje **vlastními webovými stránkami**, by společnost mohla nabízet více informací. V Tab. 13 lze pozorovat, že nejvíce informací svým návštěvníkům poskytuje Strojírna Litvínov. Za výjimky společnosti SEKYRKA s.r.o., webové stránky TYC Kooperace a Strojírny Litvínov umožňují zobrazení svých stránek v různých jazycích. Strojírna Litvínov nabízí celkem 5 jazyků: češtinu, angličtinu, němčinu, ruštinu a čínštinu. Nicméně tyto jazyky nejsou dostupné pro všechny informace, například sekce Novinky je k dispozici pouze v angličtině a češtině. TYC Kooperace umožňuje zobrazení ve 2 jazycích: němčině a češtině (SEKYRKA s.r.o., n.d.; Strojírna Litvínov spol. s r.o., n.d.; TYC Kooperace n.d. a, b & c).

Tab. 13: Srovnání webových stránek

	TYC Kooperace s.r.o.	Strojírna Litvínov spol. s r.o.	SEKYRKA s.r.o.
O firmě	✓	✓	✓
O službách	✓	✓	✓
O strojním vybavení	✓	✓	✓
Reference	✓	✓	
Novinky	✓	✓	
Kariéra		✓	✓
Dotazníky		✓	✓
Certifikáty		✓	✓
Kontakty	✓	✓	✓
Možnost vyhledávání		✓	
Odkaz na sociální síť	✓		
Mapa		✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Po důkladném prozkoumání webových stránek TYC Kooperace autorem práce bylo zjištěno, že ne všechny informace jsou aktuální kvůli nedostatečné aktualizaci dat. Například, v roce 2023 bylo k strojnímu vybavení přidáno pětiosé obráběcí centrum c650 od firmy Hermle, avšak na webových stránkách informace o něm chybí. Dále v sekci o zařízeních a přípravcích pro měření je chybně uveden název měřicího ramene jako Rohmer 2500 Ultra (správný název je Romer Absolute Arm, jak lze vidět na jedné z fotek stroje na stránkách). Kromě toho je nutné aktualizovat sekci s referencemi, kde jsou vymezení klíčoví odběratelé společnosti. V současné době již tato sekce neobsahuje některé z dříve uvedených odběratelů a zahrnuje nové subjekty (TYC Kooperace, n.d. a, b & c).

Mezi další příklady digitálních médií patří sociální síť. Pro analýzu byly vybrány registrované firemní profily na určitých platformách pro společnosti TYC Kooperace a Strojírna Litvínov (viz Tab. 14). Po provedené rešerši autor vyhodnotil aktivitu na těchto platformách jako podprůměrnou. U společnosti TYC Kooperace byla zaznamenána nejvyšší aktivita na stránce Facebook ve srovnání s ostatními médii. Kromě této platformy má společnost také profil na Instagramu (s nulovým počtem příspěvků) a stránku na X Corp. (naposledy aktualizovanou v roce 2022) (Meta, n.d.; Meta, 2016; Meta, 2020; LinkedIn Corporation, n.d. a; X Corp., 2022).

Tab. 14: Srovnání sociálních sítí

Platforma	TYC Kooperace s.r.o.	Strojírna Litvínov spol. s r.o.	Sekyrka s.r.o.
Facebook	✓	✓	
LinkedIn		✓	
X	✓		
Instagram	✓		

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

2.3.5 Matice IFE

Na základě provedených analýz byly stanoveny interní faktory, které by mohly ovlivnit vybranou společnost. Následně byla zpracována matice IFE (viz Tab. 15), na jejímž základě bylo zjištěno, že celkový vážený průměr činí **2,98**. Z tohoto výsledku lze usoudit, že strategický záměr vykazuje **nadprůměrnou citlivost** na interní prostředí.

Tab. 15: Matice IFE pro TYC Kooperace s.r.o.

	Interní faktory	váha	vliv	celkem
S1	Modernizace technologií	0,15	4	0,60
S2	Efektivní finanční hospodaření	0,20	3	0,60
S3	Zkušenosti, dovednosti a získané know-how	0,15	3	0,45
S4	Schopnost vyrábět technologicky náročné velkorozměrné výrobky	0,15	3	0,45
S5	Vybudována dobrá značka	0,10	3	0,30
W1	Neoptimální využití zásob	0,05	2	0,10
W2	Riziko nákladů souvisejících s držetím likvidních aktiv	0,05	2	0,10
W3	Slabá marketingová komunikace	0,05	3	0,15
W4	Neaktualizované webové stránky obsahující chybné informace	0,05	2	0,10
W5	Závislost na vstupní surovině	0,05	2,5	0,13
Suma:		1,00		2,98

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

2.4 SWOT analýza

Tato část se soustředí na vyhodnocení výsledků všech provedených analýz v rámci této práce pro společnost TYC Kooperace s.r.o., které posloužily jako základ pro vytvoření SWOT analýzy (viz Tab. 16). V rámci této analýzy byly komplexně zhodnoceny všechny analyzované aspekty vnitřního i vnějšího prostředí, které v jisté míře mohou ovlivnit podnikatelskou činnost vybrané společnosti.

Tab. 16: SWOT analýza pro TYC Kooperace s.r.o.

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	Modernizace technologií	W1	Neoptimální využití zásob
S2	Efektivní finanční hospodaření	W2	Riziko nákladů souvisejících s držetím likvidních aktiv
S3	Zkušenosti, dovednosti a získané know-how	W3	Slabá marketingová komunikace
S4	Schopnost vyrábět technologicky náročné velkorozměrné výrobky	W4	Neaktualizované webové stránky obsahující chybné informace
S5	Vybudována dobrá značka	W5	Závislost na vstupní surovině
Příležitosti		Hrozby	
O1	Rostoucí variabilita v technologickém vybavení podniku	T1	Ekonomická nestabilita ve světě
O2	Využívání dotací EU a vládních dotací	T2	Nárůst konkurence v odvětví
O3	Podpora inovací	T3	Závislost na největších odběratelích
O4	Dlouhodobé stabilní vztahy s odběrateli	T4	Rostoucí tlak na zvyšování mezd

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Společnost disponuje několika **silnými stránkami**, mezi něž patří efektivní využití vlastního majetku. Další předností je modernizace svých technologií, která byla autorem označena za faktor s největším vlivem na společnost (viz kapitola 2.3.5). Tento faktor má přímý dopad na konkurenceschopnost společnosti, neboť neschopnost udržet krok s neustále se rozvíjejícími technologickými trendy může vést k ztrátě konkurenční výhody a podílu na trhu. Na základě pozorování a analýzy společnosti autor posoudil, že TYC Kooperace postupně zlepšuje svou strojní výbavu a aktivně usiluje o technologie s prokázanou na trhu kvalitou. V souvislosti s technologiemi nelze opomenout i zkušenosti,

dovedností a know-how, stejně jako již vybudovanou dobrou značku, která napomáhá společnosti v hledání odběratelů a získávání zakázek.

Mezi **slabé stránky** patří neoptimální využití zásob, jejichž hodnota je poloviční oproti méně likvidním finančním prostředkům. Tento fakt nasvědčuje, že podnik nejspíše nedokáže efektivně investovat své finanční zdroje a udržuje je ve firmě s cílem opatrnosti v případě nastání nějakého rizika z externího či interního okolí. Další slabostí je slabá marketingová komunikace a navazující na to zastaralé webové stránky společnosti, které obsahují nepřesné informace. Nehledě na to, že společnost si již vytvořila značku známou v úzkém kruhu v rámci strojírenského oboru, by měla společnost zvážit zvýšení povědomí o svých produktech a službách i v širším okruhu zákazníků. Posledním faktorem je závislost na vstupní surovině, tedy materiálu, ze kterého se vyrábějí požadované výrobky. Společnost se většinou orientuje na práci s kovem, v menším měřítku zpracovává plastové a dřevěné materiály. Kvalita vstupního materiálu může výrazně ovlivnit strojírenský podnik a poskytované služby v rámci výroby, jelikož nižší kvalita vstupní suroviny může vést k výrobním vadám, nedostatečné spolehlivosti polotovaru nebo zkrácené jeho životnosti.

Za **příležitosti** byly zvolené dlouhodobé vztahy s odběrateli, což může poskytovat společnosti jistotu a stabilitu ve vztahu k tržbám. Dále sem patří podpora inovací, která otevírá cestu k vytváření nových služeb a zlepšení efektivity provozu.

Vymezené **hrozby** společnosti z externího prostředí je ekonomická nestabilita ve světě. Autor práce zvolil tuto hrozbu s ohledem na aktuální události ve světě, konkrétně na narušení mezinárodních ekonomických vztahů v důsledku válečného konfliktu na Ukrajině, iniciovaného Ruskem, a eskalace konfliktu na Blízkém východě mezi Izraelem a Palestinou. Největší vliv byl patrný v roce 2022, kdy začal konflikt na Ukrajině, tehdy společnosti byly dodávány hliníkové desky z oblasti Donbasu. V důsledku konfliktu došlo k přerušování dodávek potřebných surovin. S ohledem na časové omezení jednotlivých zakázek byla společnost nucena rychle nalézt jiného dodavatele tohoto materiálu. Tato situace nakonec vedla k téměř zdvojnásobení nákladů pro společnost a prodloužení doby výroby dílů. Další riziko představuje narušení vztahů se stálými odběrateli, což může výrazně ovlivnit stabilitu společnosti.

2.4.1 TOWS matice

Tato matice byla vytvořena na základě SWOT analýzy (viz příloha A), v rámci, které se identifikovaly strategie:

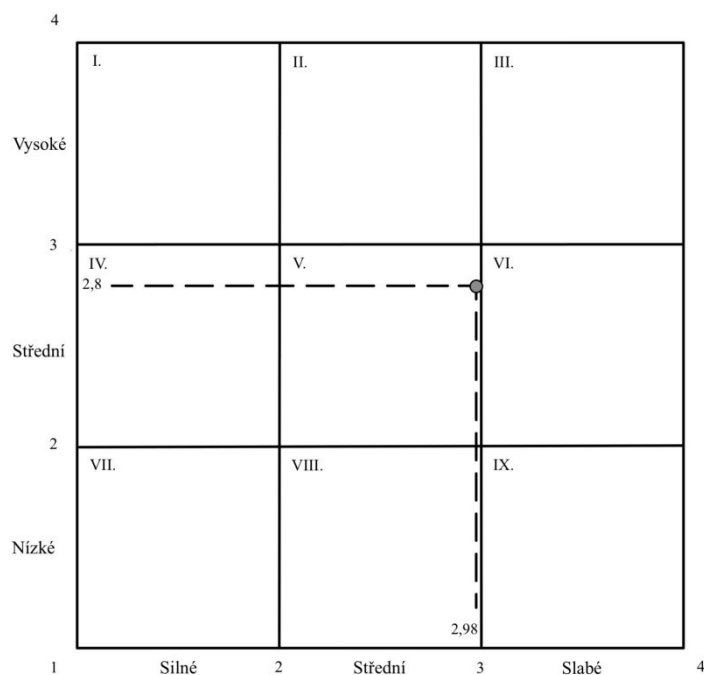
- **Strategie SO** – první strategie vystihuje možnost efektivně investovat do modernizace technologií prostřednictvím vlastního a cizího kapitálu. To umožní společnosti diverzifikovat svou technologickou výbavu a nabídku služeb, což přispěje k udržení konkurenční výhody v oboru a výrobě kvalitních výrobků. **Druhá strategie** vychází z toho, že by společnost mohla diverzifikovat nabídku poskytovaných služeb, a tak zvýšit variabilitu v technologické vybavenosti. To poskytne možnost rozšířit škálu poskytovaných služeb, čímž firma může využít své zkušenosti, dovednosti a získané know-how, a zároveň již vybudované značky k získání nových zákazníků.
- **Strategie ST** – spočívá v rozšíření tržního záběru prostřednictvím efektivního využití vlastních zdrojů a snahy o modernizaci technologií, které vyrábí velkorozměrné výrobky k rozšíření tržního záběru do nových geografických oblastí nebo segmentů trhu. Tímto způsobem lze minimalizovat dopady ekonomické nestability ve světě a rostoucí konkurence v odvětví. Zároveň tak lze nastolit dlouhodobé vztahy s novými odběrateli, což sníží závislost na již existujících odběratelích.
- **Strategie WO** – zaměřuje se na optimalizaci webových stránek společnosti a poskytování relevantních informací prostřednictvím nich. Tímto způsobem lze zvýšit povědomí o podniku, rozšířit odběratelskou základnu, diverzifikovat příjmy a snížit negativní dopad slabé marketingové komunikace.
- **Strategie WT** – vychází z možnosti, kterou má společnost využít při nárůstu konkurence v odvětví a rostoucí závislosti na odběratelích k posílení své marketingové komunikace a zlepšení vnímání značky na trhu. Tímto krokem může podnik účinně konkurovat v prostředí s rostoucí konkurencí, udržet si své tržní postavení a posílit svou pozici na trhu.

Autor považuje všechny vymezené strategie za rovnocenně důležité pro vybranou společnost, neboť společně přinesou přínosy a posílí tak její pozici na domácím i zahraničním trhu. Některé z těchto strategií také umožní rozšíření povědomí o firmě.

2.4.2 Matice IE

Na základě analýz provedených pomocí matice Externího faktorového hodnocení (EFE) a Interního faktorového hodnocení (IFE) byla vytvořena výsledná matice IE, která poskytuje přehled o pozici podniku ve strategické perspektivě. Na Obr. 9, lze vidět, že pozice podniku se nachází v **pátém kvadrantu**, označovaném též jako "Udržuj a potvrzuj". Pro podnik umístěný v tomto kvadrantu se doporučuje postupovat méně ofenzivně podle stanovených cílů. Podnik by měl zvážit pozitivní aspekty rozšíření svého tržního dosahu, diverzifikace nabízených služeb a technologií, a expanze podnikání. Tímto přístupem by mohl podnik lépe reagovat na aktuální podmínky v odvětví, minimalizovat rizika a udržet si stabilní pozici na trhu (Fotr a kol., 2020; Slouka, 2017).

Obr. 9: Matice hodnocení interních a externích faktorů TYC Kooperace s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Goodnotes, 2024

3 Návrhy a doporučení

Tato kapitola slouží k formulaci návrhů a konkrétních doporučení, které vycházejí z analýz provedených v předchozích částech práce pro společnost TYC Kooperace s.r.o. Na základě získaných poznatků a interpretace dat byla autorem vypracována doporučení, která by mohla přispět k optimalizaci současného stavu zkoumaného subjektu a posílit jeho konkurenceschopnost. Tímto přístupem se autor snažil přinést konkrétní hodnotu a praktické využití výsledků strategické analýzy pro zkoumaný podnik.

3.1 Marketingová komunikace

V rámci kapitoly 2.3.4 autor provedl analýzu marketingového mixu, na jejímž základě identifikoval několik slabých stránek společnosti, což je klíčové pro identifikaci oblastí potřebujících zlepšení. Mezi tyto nedostatky patří slabá marketingová komunikace a zastaralé webové stránky, jež navíc obsahují nepřesné informace. Návrhy a doporučení vyplývající z této analýzy jsou zaměřeny na optimalizaci marketingových procesů a modernizaci webové prezentace firmy. Implementace těchto opatření by mohla přispět k posílení povědomí o společnosti na trhu a získání nových silných stránek u společnosti v rámci konkurence.

Působení na sociálních sítích

Strojírenské společnosti se často specializují na výrobu a poskytování technicky náročných produktů a služeb, které mohou být pro běžného člověka obtížné pochopit. Souvisí to s tím, že tyhle technicky náročné produkty často využívají pokročilé technologie a inženýrské principy, které nejsou běžně známé u veřejnosti. Navíc v oboru strojírenství se často používá specifický technický jazyk a odborné termíny, které nejsou většinou součástí běžného slovníku. Z tohoto důvodu by měla TYC Kooperace pečlivě zvážit výběr sociálních sítí, do kterých bude investovat svůj čas a případně prostředky. V současné době společnost nejaktivněji spravuje firemní stránku na Facebooku, kam pravidelně přispívá o aktuálních událostech, nabídkách pracovních pozic a zpětné vazbě od zákazníků a dodavatelů (Meta, 2016).

S ohledem na cílovou skupinu, podnikové cíle a charakter poskytovaných služeb lze doporučit společnosti rozšířit svou aktivitu v online prostředí o online platformu **LinkedIn**. Je to sociální síť, která umožňuje profesionální interakci mezi jednotlivci a

společnostmi v rámci jistého oboru, což otevírá řadu možností. Pro TYC Kooperace by tato platforma mohla sloužit k posílení již existujících vztahů s dodavateli a odběrateli. Například zde již lze najít přes 6 příspěvků věnovaných TYC Kooperace, které se týkají kvality poskytovaných služeb a strojního vybavení. Dále lze tuto síť využít k navázání nových obchodních vztahů prostřednictvím aktivního sdílení odborného obsahu a možnosti vyhledávání zákazníků pro B2B podnik.

V případě vedení účtu v této síti by společnost již nově mohla být označována těmito a dalšími společnostmi, a taktéž osobně přispívat k navození interakce prostřednictvím interaktivních příspěvků, ve kterých budou příslušné strany označeny. Autor by dále doporučil společnosti vytvářet příspěvky doplněné fotografiemi a krátkými videi, neboť ty přitahují větší pozornost uživatelů a jsou nápadnější než pouhé textové příspěvky (LinkedIn Corporation, n.d. b; LinkedIn, 2021).

Kromě uvedených důvodů by společnost mohla využít LinkedIn k hledání a náboru nových zaměstnanců. Tato platforma poskytuje užitečné informace o potenciálních kandidátech, jako je jejich vzdělání, pracovní zkušenosti a dovednosti. Takové informace mohou pomoci společnosti identifikovat vhodné kandidáty pro konkrétní pracovní pozice. Díky tomu může společnost účinněji oslovit a přilákat potenciální talenty, což může pozitivně ovlivnit její personální strategii a rozvoj pracovního týmu.

Webové stránky společnosti

Webové stránky každé společnosti bez ohledu na obor působení je prvním kontaktem, který má veřejnost a zákazníci se společností. Z tohoto důvodu je klíčové, aby tyto stránky poskytovaly aktuální a přesné informace. Zastaralé nebo chybné údaje mohou negativně ovlivnit uživatelský zážitek. Naopak, aktuální obsah může zákazníkům poskytnout lepší přehled o nabídce služeb a strojního vybavení společnosti, a usnadnit jim navigaci na stránkách.

Z designového a obsahového hlediska jsou webové stránky společnosti hodnoceny autorem práce jako atraktivní a obsahově dobře zpracované. Nicméně, klíčovým faktorem je kvalita poskytovaných informací. Autor doporučuje pravidelnou aktualizaci stránek, zejména pokud jde o prezentaci strojního vybavení, reference společnosti a aktualitách. V kapitole 2.3.4 byly identifikovány chyby v obsahu webových stránek společnosti. Navíc, podle provedené rešerše ve fakturách vydaných za rok 2023, někteří uvedení odběratelé již nejsou v evidenci spolupracujících s firmou TYC Kooperace.

V nabídce přehledů aktualit společnosti, které by měly stručně vystihovat důležité mezníky ve vývoji společnosti, nejsou zmínky o dalších změnách, ke kterým došlo ke konci roku 2023, jako je rozšíření strojního vybavení o pětiosé obráběcí centrum. Kromě toho se v uvedených informacích často vyskytují gramatické chyby. Například v posledním mezníku, pojednávajícím o pořízení druhého jeřábu, se vyskytuje chyba v použitém slově: „V roce 2023 se **pořídilo** zakoupit velice důležitý druhý jeřáb“. Podobné chyby se vyskytují i v jiných meznících. Autor proto doporučuje, aby společnost věnovala pozornost korektuře a kontrole gramatických chyb ve svých dokumentech a komunikačních materiálech. Toho lze dosáhnout prostřednictvím řady digitálních nástrojů, které mohou poskytnout tuto službu v přiměřené kvalitě. Mezi takové nástroje patří například chatbot³ **ChatGPT** od společnosti OpenAI, který může poskytnout rozmanitou škálu služeb orientovaných na revizi, kontrolu a generování textu. Tento nástroj je výhodný z hlediska možnosti ušetření času a lidských zdrojů, a je dostupný pro kontrolu textu kdykoli a kdekoli (TYC Kooperace, n.d. b).

Společnost OpenAI poskytuje čtyři balíčky chatbotů: tři placené a jeden bezplatný. Nicméně, autor považuje verze Team a Enterprise za nevhodné pro vybranou společnost, protože jednatel společnosti má přímou kontrolu nad tvorbou informačního obsahu na webových stránkách společnosti a sociálních sítích. Z toho důvodu autor provedl srovnání pouze dvou základních balíčků: verzi Free a verzi Plus (viz Tab. 17) (Collabim, s.r.o., 2023; OpenAI, n.d.).

Tab. 17: Srovnání balíčků ChatGPT od OpenAI

verze Free	verze Plus
zdarma	20 \$/měsíčně
175 miliard parametrů	1,76 bilionu parametrů
	prochází webstránky
nižší a méně kvalitní výkon	vyšší a více kvalitní výkon

Zdroj: Collabim, s.r.o. (2023), zpracováno autorem

Z hlediska aktuální situace a potřeb společnosti autor navrhuje společnosti zvážit verzi Plus. Tato volba by umožnila společnosti využít rozšířené funkce a služby chatbotu, které

³ Chatbot – sofistikované počítačové programy, které mohou efektivně komunikovat na širokou škálu témat a disponují rozsáhlou znalostní databází pokrývající různorodé oblasti (Wikipedie: Otevřená encyklopedie, 2023).

by mohly přinést jisté výhody v oblasti kontroly obsahu webových stránek a sociálních médií.

Inzerce v online tisku

Investování do reklamy v online tisku pro společnost podnikající v oboru strojírenství může být velmi lukrativní, obzvláště s ohledem na rostoucí trend digitalizace a posun komunikace na online platformy v nedávných letech. Nicméně existuje několik faktorů, které je třeba vzít v úvahu při posuzování efektivity a vhodnosti inzerce v tomto periodiku pro tento odvětví podnikání. Jedním z klíčových faktorů je cílová skupina. Dále je důležité brát v potaz časové období investic do reklamy.

TYC Kooperace za téměř 10 let působení na trhu již má vytvořenou značku a povědomí v profesionálním kruhu. Avšak autor považuje, že toto povědomí je potřeba udržovat, aby společnost nezmizela z informačního prostoru. Souvisí to s tím, že pravidelná komunikace a prezentace značky může pomoci společnosti zůstat v popředí mysli zákazníků a zabránit tomu, aby byla přehlédnuta ve prospěch konkurence.

Autor práce by doporučil ve svém návrhu pokračovat s publikací inzerátů v časopise **MM Průmyslové spektrum**, kde společnost TYC Kooperace již měla v minulosti několik inzercí. Tato doporučení plyne z faktu, že tento časopis je zaměřen na průmyslový sektor a strojírenství, což znamená, že cílová skupina čtenářů pravděpodobně tvoří profesionálové z tohoto odvětví. Inzerce v tomto časopise by umožňuje dosáhnout přímo lidí, kteří by mohli mít zájem o produkty či služby TYC Kooperace. Takové oslovení relevantního publika může přinést společnosti výhody v podobě zvýšeného povědomí o značce, vyššího zájmu a případného nárůstu obchodních příležitostí.

Společnost by mohla zvážit investice do komerčních online článků. Je však důležité zvážit období investic do inzerce. Autor práce doporučuje zvážit možnost zvýšení investice do online článků během období uvedení nebo při spuštění nového stoje, nebo pokud by v budoucnu docházelo k rozšíření společnosti. Dále by autor chtěl doporučit online inzerci pro využití možnosti pozvánky na firemní akci v případě konání akcí pro veřejnost, kterou společnost organizuje jednou za dva roky. Naposledy společnost TYC Kooperace pořádala akci pro odbornou veřejnost v roce 2022 ve spolupráci s firmou TOS VARNSDORF a.s. Tato akce měla název TOS – TYC day a měla za cíl seznámit veřejnost s aktivitami a strojním vybavením společnosti TYC Kooperace. Součástí akce

byla také prezentace jednotlivých strojů získaných od společnosti TOS VARNSDORF a.s. (TOS VARNSDORF a.s., 2022).

MM Průmyslové spektrum umožňuje společností publikovat články o rozsahu do osmi tisíc znaků včetně mezer, s možností doplnění textu o obrázky a videa. Tato možnost je dostupná za cenu 7 200 Kč bez DPH, s výhradou případných úprav v ceně určených časopisem. Při pozvánce na akci jsou stanoveny podmínky, jako je rozsah textu do čtyř tisíc znaků včetně mezer, s možností doplnění o termín, místo konání, leták, obrázek a další. Cena za tuto službu činí 2 400 Kč bez DPH (MM Průmyslové spektrum, n.d. a).

Dále autor práce považuje za relevantní doporučit TYC Kooperace zvýšit povědomí o firmě i mimo odbornou veřejnost, a to prostřednictvím publikace článků na internetových zpravodajských webech **Seznam Zprávy** či **iDNES.cz**. Touto cestou by firma oslovila širší okruh veřejnosti, včetně potenciálních odběratelů, investičních partnerů a veřejnosti obecně, by mohlo posílit povědomí o značce a její reputaci na trhu. Podle autora by společnost v těchto médiích mohla publikovat články o novinkách, strojním vybavení a službách, úspěšných velkých projektech nebo příbězích o vedení firmy. Autor je přesvědčen, že tyto informace by mohly poskytnout veřejnosti lepší pochopení toho, jak společnost funguje, jaké jsou její hodnoty a jaké přínosy má pro společnost jako celek. Pokud jde o porovnání cen v rámci médií, která z možnosti by byla pro společnost cenově výhodnější, navzdory autorem provedené rozsáhlé rešerše, nebyly nalezeny informace o cenách pro propagační inzeráty v jednotlivých zpravodajských médiích.

Závěr

Pro vypracování této bakalářské práce si autor stanovil za cíl na základě provedené strategické analýzy pro vybraný podnik TYC Kooperace s.r.o. a s ohledem na výstupy plynoucí z této analýzy navrhnout případná doporučení, která by mohla být následně využita společností pro zlepšení svého postavení na trhu.

Bakalářská práce byla rozdělena do tří kapitol. První kapitola zahrnovala teoretickou část, která měla poskytnout základní informace o strategickém managementu a detailně popsat vybrané strategické analýzy. Přesněji se tato část zabývala interními a externími analýzami prostředí, včetně SWOT analýzy, TOWS matice a matice EI jako logické pokračování analýz okolí.

Druhá kapitola byla zaměřena na provedení strategické analýzy společnosti TYC Kooperace s.r.o. Na základě provedených analýz externího a interního prostředí byly získány důležité informace týkající se okolí společnosti, jejích silných a slabých stránek, včetně příležitostí a hrozeb, kterým čelí. PEST analýza a Porterova analýza pěti sil pomohly porozumět vnějším faktorům ovlivňujícím společnost na trhu. Tyto faktory byly dále zhodnoceny pomocí matice EFE. Finanční analýzy poskytly přehled o finanční situaci společnosti a efektivitě hospodaření s vlastními zdroji. Naopak VRIO model a marketingový mix 4P přispěly k pochopení faktorům plynoucím z vnitřního prostředí společnosti. Na základě těchto interních analýz byla zpracována matice IFE. SWOT analýza a následně zpracována TOWS matice a matice IE pomohly shrnout klíčové zjištění a převést je do praktických doporučení pro budoucí strategii společnosti.

Poslední třetí kapitola byla věnována návrhům a doporučením autora, která vycházela z provedené strategické analýzy pro společnost TYC Kooperace s.r.o. Navržená doporučení se převážně týkala marketingové komunikace společnosti v rámci její působení na sociálních sítích, zpracování webových stránek a reklamy v online tisku.

Seznam použitých zkratk

ČSOB	Československá obchodní banka a.s.
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky

- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. C. H. Beck.
- Dvořák, R. (2021, 2. června). *Strojářské stopy českých výrobců*. MM Průmyslové spektrum. <https://www.mmspektrum.com/clanek/strojarske-stopy-ceskych-vyrobcu>
- Dvořák, R. (2022, 27. září). *Reference Made in CZ, Část 1. Tyc Kooperace*. MM Průmyslové spektrum. <https://www.mmspektrum.com/clanek/reference-made-in-cz-cast-1-tyc-kooperace>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2023). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (3. vyd.). C. H. Beck.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení foremních informací: teorie pro praxi*. C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Krátký, R. (2018). *Expanze: Program šitý na míru pro strojírenské firmy*. Hospodářská Komora ČR. Dostupné 29.3.2024 z <https://www.facebook.com/photo/?fbid=295145914415337&set=a.215076415755621>
- Landa, M. (2008). *Jak číst finanční výkazy*. Computer Press, a.s.
- LinkedIn Corporation. (n.d. a). *Strojirna Litvinov, spol. s.r.o.* Dostupné 9.4.2024 z <https://www.linkedin.com/company/strojirna-litvinov-spol-s-r-o/about/>
- LinkedIn Corporation. (n.d. b). *Vyhledávání – TYC Kooperace s.r.o.* Dostupné 19.4.2024 z https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=tyc%20kooperace%20s.r.o.&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER&sid=%3Biv
- LinkedIn Corporation. (2021). *TOS VARNSDORF a.s.* https://www.linkedin.com/posts/tos-varnsdorf-a-s-uk%C3%A1zka-obr%C3%A1b%C4%9Bn%C3%AD-na-port%C3%A1lov%C3%A9m-stroji-wvm-activity-675755972132089857-kep2/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=cz
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.
- Meta. (2016). *TYC Kooperace*. Dostupné 29.3.2024 z <https://www.facebook.com/profile.php?id=100034992594495>
- Meta. (n.d.). *TYC Kooperace s.r.o.* Dostupné 29.3.2024 z https://www.instagram.com/tyckooperace_/?fbclid=IwAR2P8GbsLxP18zzX7rFjF32Hi5uvqzpy2yn3ey98AKckFTAkv-YVpY0bj4_aem_AVdrRCBFTYQ6dhyt6SHCCao-qWrl5OxVReTz5d8CfqeUGRM3foE86Fbdn1dhsQdfAQOmsVX4k-nl010RCaUITm3I

- Meta. (2020). *Wind Tunnel professionals – Strojírna Litvínov*. Dostupné 9.4.2024 z <https://www.facebook.com/profile.php?id=100075930589745>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2024a). *Minimální mzda*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/minimalni-mzda>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2024b). *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2023a). *Vývoj vybraných ukazatelů životní úrovně v České republice v letech 1993-2022*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/V%C3%BDvoj+vybran%C3%BDch+ukazatel%C5%AF+v+ltech+1993-2022.pdf/6344adcc-3b7d-8209-c9f3-dc800984da70>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2023b). *Zpráva o základních tendencích příjmové a výdajové situace domácností ČR v 1. - 3. čtvrtletí 2023*. Dostupné 12.3.2024 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/zprava-o-zakladnich-tendencich-prijmove-a-vydajove-situace-domacnosti-cr-v-1.-3.-ctvrtleti-2023>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2021, 15. března). *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*. Dostupné 6.4.2024 z https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/interaktivni-prohlizec-ekonomickych-ukazatelu-zpracovatelskeho-prumyslu--258357/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR2O59L6fuY3PGdM_GbHotwRV9f5NxT9YlNyQx6sUobXKRD8bEGfQEVA3h0_aem_AQxxMyfGX4yPdFdH-NXDnzAr1bN5ENGziFk1iLmGYP8O0-7E4f0Ah9S3gENTjvb0-nkCVT7RFfububhD6OxgwTlk
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (1999). *Sbírka listin – Strojírna Litvínov spol. s r.o.* Portál justice. Dostupné 9.4.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=6418>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2015). *Výpis společnosti – TYC Kooperace s.r.o.* Portál justice. Dostupné 9.4.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=891854>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2024). *Výpis společnosti – Strojírna Litvínov spol. s r.o.* Portál justice. Dostupné 9.4.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=79743796&subjektId=6418&spis=555588>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Alpina Publisher. Dostupné 7.11.2023 z <alstrand-bryus-strategicheskoe-safari.-.pdf> (kanbanguide.ru)
- MM Průmyslové spektrum. (n.d. a). *Ceník inzerce – internet*. Dostupné 19.4.2024 z <https://www.mmspektrum.com/inzerce/inzerce-na-internetu-cenik>
- MM Průmyslové spektrum. (n.d. b). *TYC Kooperace*. Dostupné 7.3.2024 z <https://www.mmspektrum.com/katalog-firem/tyc-kooperace>
- OpenAI. (n.d.). *Pricing*. Dostupné 20.4.2024 z <https://openai.com/chatgpt/pricing>
- Pilařová, I. (2023). *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada Publishing.
- Plaňanský, L. (2018, 25. září). *Kooperace nejen v názvu*. MM Průmyslové spektrum. <https://www.mmspektrum.com/clanek/kooperace-nejen-v-nazvu>

- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (6. vyd.). Grada Publishing.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. vyd.). C. H. Beck.
- SEKYRKA s.r.o. (n.d.). *Úvodní Stránka*. Dostupné 23.3.2024 z <https://www.sekyrka.cz/>
- Slouka, D. (2017). *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: Příručka pro praxi*. Grada Publishing. Dostupné 9.4.2024 z https://www.bookport.cz/kniha/vedeni-a-marketing-malych-zdravotnickych-zarizeni-3780/?fbclid=IwAR1oTLgKWtHW8nCJtgBmMm8GWFUp6mAHhFZBvZi09D4HTQV-RvsQsTJu8M0_aem_AXPg3un2esciS1gEZt94EDZoGiD_a6PIMwu-UF_rmTKfcTmbDPulCUqOKWwqg1vH3or4r6OTKGfQJOro-UN34RZo
- Souček, Z. (2003). *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Professional Publishing.
- Strojírna Litvínov spol. s r.o. (2021, 15. října). *Výroční zpráva 2019*. Portál justice. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68723451&subjektId=6418&spis=555588>
- Strojírna Litvínov spol s r.o. (2023a, 11. ledna). *Výroční zpráva 2020*. Portál justice. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74907932&subjektId=6418&spis=555588>
- Strojírna Litvínov spol s r.o. (2023b, 11. ledna). *Výroční zpráva 2021*. Portál justice. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74908135&subjektId=6418&spis=555588>
- Strojírna Litvínov spol s r.o. (2024, 8. ledna). *Výroční zpráva 2022*. Portál justice. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=79743796&subjektId=6418&spis=555588>
- Strojírna Litvínov spol s r.o. (n.d.). *Strojírna Litvínov*. Dostupné 23.3.2024 z <https://www.strl.cz/strojirna-litvinov/>
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. vyd.). Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- TOS VARNSDORF a.s. (2022, 25. listopadu). *Reportáž z akce TOS – TYC day*. <https://www.tosvarnsdorf.cz/cs/reportaz-z-akce-tos-tyc-day>
- TYC Kooperace (2024a). *Rozvaha za období 2019-2022*. Interní dokument podniku TYC Kooperace s.r.o. se sídlem v Strašice
- TYC Kooperace (2024b). *Vydané faktury za roky 2020-2022*. Interní dokument podniku TYC Kooperace s.r.o. se sídlem v Strašice
- TYC Kooperace (2024c). *Výkaz zisku a ztráty za roky 2020-2022*. Interní dokument podniku TYC Kooperace s.r.o. se sídlem v Strašice
- TYC Kooperace (n.d. a). *Historie firmy*. Dostupné 7.3.2024 z <https://www.tyckooperace.cz/o-firme/historie-firmy>
- TYC Kooperace (n.d. b). *Reference*. Dostupné 7.3.2024 z <https://www.tyckooperace.cz/reference>

TYC Kooperace (n.d. c). *Strojní vybavení: Zařízení a přípravky pro měření*. Dostupné 29.3.2024 z <https://www.tyckooperace.cz/strojni-vybaveni/zarizeni-a-pripravky-pro-mereni>

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

Veber, J. (2005). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Management Press.

VLTAVA LABE MEDIA a.s. (2023, 11.zář). *TYC Kooperace – výroba přesných rozměrných dílů*. Dostupné 29.3.2024 z https://pr.denik.cz/nejlepsi-zamestnavatele/tyc-kooperace-vyroba-presnych-rozmernych-dilu-20230911.html?fbclid=IwAR2MxSxLykDILt83QJU5eyFb0XF_qp5XMIFcF-SSryODgZvxWgifuLBDXP0_aem_AeeG9tNGzXrUaBYbgjfiY7Dz0WT_mu212ZgIM9rFZqyVASskgJmXb221oTkN2uNLhQtflOwvxtMPdnpnQ84FH6qo5

Wikipedie: Otevřená encyklopedie. (2023, 22. dubna). *Chatbot*. Dostupné 20.4.2024 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Chatbot>

Wright, G., & Nemeč, J. (2003). *Management veřejné správy: Teorie a praxe – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Ekopress.

X Corp. (2022). *TYC Kooperace s.r.o.* Dostupné 29.3.2024 z <https://twitter.com/kooperace?lang=cs>

Seznam tabulek

Tab. 1: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR.....	33
Tab. 2: Průměrná mzda v odvětví podniku dle CZ-NACE (v Kč)	34
Tab. 3: Meziroční změna v počtu aktivních ekonomických subjektů v ČR.....	35
Tab. 4: Podíl největších odběratelů TYC Kooperace s.r.o. (v %)	37
Tab. 5: Matice EFE pro TYC Kooperace s.r.o.	41
Tab. 6: Ukazatele rentability TYC Kooperace s.r.o. (v %)	44
Tab. 7: Ukazatele likvidity TYC Kooperace s.r.o.	45
Tab. 8: Ukazatele aktivity TYC Kooperace s.r.o.....	46
Tab. 9: Ukazatele zadluženosti TYC Kooperace s.r.o. (v %).....	47
Tab. 10: Horizontální analýza aktiv TYC Kooperace s.r.o. (v tis. Kč)	48
Tab. 11: Horizontální analýza pasiv TYC Kooperace s.r.o. (v tis. Kč).....	49
Tab. 12: VRIO model pro TYC Kooperace s.r.o.....	50
Tab. 13: Srovnání webových stránek.....	54
Tab. 14: Srovnání sociálních sítí.....	55
Tab. 15: Matice IFE pro TYC Kooperace s.r.o.	55
Tab. 16: SWOT analýza pro TYC Kooperace s.r.o.	56
Tab. 17: Srovnání balíků ChatGPT od OpenAI.....	62

Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu.....	10
Obr. 2: Členění prostředí podniku	15
Obr. 3:Vliv směru integrace na vztahy dodavatel – odběratel.....	18
Obr. 4: SWOT analýza.....	25
Obr. 5: TOWS matice	25
Obr. 6: Logo společnosti TYC Kooperace s.r.o. (aktualizované v roce 2020).....	29
Obr. 7: Vývoj české koruny vůči euru mezi lety 2021-2024.....	32
Obr. 8: Index průmyslové produkce (bazický k roku 2021).....	39
Obr. 9: Matice hodnocení interních a externích faktorů TYC Kooperace s.r.o.....	59

Seznam příloh

Příloha A: TOWS matice pro TYC Kooperace s.r.o.

Příloha A: TOWS matice pro TYC Kooperace s.r.o.

TOWS matice	Příležitosti	Hrozby
	Zvyšování rozdílů v technologické vybavenosti podniku	Ekonomická nestabilita ve světě
	Podpora inovací	Nárůst konkurence v odvětví
	Dlouhodobé stabilní vztahy s odběrateli	Závislost na největších odběratelích
Silné stránky	SO	ST
Modernizace technologií	Investovat do modernizace technologií	Rozšíření tržního záběru
Efektivní finanční hospodaření		
Náročná výroba velkorozměrných výrobků		
Vybudována dobrá značka	Diverzifikovat nabídky služeb	
Zkušenosti, dovednosti a získané know-how		
Slabé stránky	WO	WT
Náklady související s držetím likvidních aktiv	Zaměřit se na webové stránky společnosti a poskytovat relevantní informace	Zlepšit marketingovou komunikaci
Slabá marketingová komunikace		
Neaktualizované webové stránky		

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Abstrakt

Kuflik, A. (2024). *Strategická analýza vybraného podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategický management, strategická analýza, strategie, okolí podniku

Tato bakalářská práce se zaměřuje na provedení strategické analýzy vybraného podniku s cílem poskytnout doporučení, která by mohla podniku pomoci zlepšit svou pozici na trhu. Teoretická část práce poskytuje základní přehled o strategické analýze. V praktické části jsou vymezené analýzy zpracované pro zvolenou společnost TYC Kooperace s.r.o. Zjištěné výstupy umožnily pochytit důležité informace o okolí podniku, její silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Na základě těchto zjištění autor uvádí doporučení, která se převážně týkají marketingové komunikace společnosti na sociálních sítích, úprav webových stránek a online reklamy. Tato práce představuje ucelený pohled na proces strategické analýzy a zároveň nabízí konkrétní doporučení pro budoucí strategii společnosti TYC Kooperace s.r.o.

Abstract

Kuflik, A. (2024). *Strategic analysis of the selected company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, strategic analysis, strategy, company surroundings

This bachelor thesis focuses on conducting a strategic analysis of the selected company with the aim of providing recommendations that could help the company improve its market position. The theoretical part of the thesis provides a basic overview of strategic analysis. In the practical section, analyses are outlined for the chosen company TYC Kooperace s.r.o. The findings allowed capturing important information about the company's environment, its strengths and weaknesses, opportunities, and threats. Based on these findings, the author presents recommendations primarily related to the company's marketing communication on social media, website adjustments, and online advertising. This work presents a comprehensive view of the strategic analysis process and also offers specific recommendations for the future strategy of the company TYC Kooperace s.r.o