

VŠB-Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství

Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Strategic Analysis of the Selected Company

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Kamila Janovská, Ph.D.

Autor:
Jakub FICHNA

Ostrava, 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Fichna**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma: **Strategická analýza vybrané společnosti**
Strategic Analysis of the Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Teoreticko - metodická východiska řešené problematiky.
2. Proveďte strategickou analýzu společnosti.
3. Navrhněte vhodnou strategii společnosti.
4. Práci řešte v podmínkách společnosti FORMULA STUDENT Ostrava.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. FOTR J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.
2. ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011.
3. SOUČEK, Z. Strategie úspěšného podniku: Symbióza kreativity a disciplíny. Praha: C. H. Beck, 2015.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Kamila Janovská, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2015

Datum odevzdání: 29.04.2016



prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.
děkanka fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 6. Obsah BP |
| 2. Originál zadání BP | 7. Textová část BP |
| 3. Zásady pro vypracování BP | 8. Seznam použité literatury |
| 4. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 9. Přílohy |
| 5. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | |

ad 1) Titulní list je koncipován podle požadavků příslušné oborové katedry.

ad 2) Originál zadání BP obdrží student na oborové katedře.

ad 3) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za originálem zadání BP. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 4) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listu (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 5) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listu česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 6) Obsah BP se uvádí na zvláštním listu. Zahrnuje názvy všech číslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 7) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
 - Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
 - Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.
- BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). V případě, kdy zadání BP vychází ze spolupráce se subjekty mimo VŠB -TU Ostrava a řešení studenta, týkající se citlivých dat spolupracujícího subjektu, je zpracováno v samostatné zprávě, tak zveřejněná část BP bude zpracována v rozsahu min. 15 stran a celkový rozsah BP bude min. 25 stran.

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm, zarovnání do bloku.

Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 9). Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. Matematické vzorce musí být číslovány (v kulatých závorkách). U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 8) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků. Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690. Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 9) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

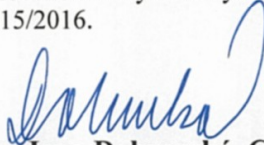
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě. Po vložení BP do IS EDISON bude provedena její kontrola na plagiátorství.

IV.

Nesplnění výše uvedených zásad pro vypracování bakalářské práce může být důvodem nepřijetí práce k obhajobě. O nepřijetí práce k obhajobě rozhoduje v tomto případě garant příslušného studijního oboru. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2015/2016.

Ostrava 2. 11. 2015


Prof. Ing. Jana Dobrovská, CSc.
děkanka Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě 29.4.2016

Jakub R

podpis (jméno a příjmení studenta)

Abstrakt

Tato bakalářská práce s názvem „Strategická analýza společnosti FORMULA STUDENT VŠB-TU Ostrava“ je zaměřena na strategickou analýzu a návrh vhodné strategie pro budoucí vývoj. V úvodní části bude vymezen teoretický podklad pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Tento teoretický základ bude aplikován při analýze konkrétní společnosti, společnosti FORMULA STUDENT VŠB-TU Ostrava. Základními nástroji pro analýzu vnějšího prostředí budou PEST analýza a Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí jsou zohledněny hlavní faktory společnosti. Všechny získané poznatky budou zohledněny ve SWOT analýze. Na základě této metody budou navrženy vhodné strategie pro budoucí vývoj společnosti.

Klíčová slova

Strategická analýza; vnitřní a vnější analýza prostředí; PEST analýza; Porterova analýza; SWOT analýza

Abstract

This thesis titled “Strategic Analysis of the Selected Company” is focused on strategic analysis and proposal suitable strategy for future. In the first part will be defined theoretical basis for the analysis of internal and external business environment. The theoretical basis will be applied for analyzing specific companies, Formula Student, Technical University of Ostrava. The basic tools for the analysis of the external environment will PEST analysis and Porter analysis. For the analysis of the internal environment are considered the main factors of the company. All findings will be reflected in the SWOT analysis. Based on this method will be designed appropriate strategies for future development.

Key words

Strategic analysis; inner and internal analysis of environment; PEST analysis; Porter analysis; SWOT analysis

Obsah

1	Úvod	1
2	Charakteristika společnosti Formula Student VŠB-TU Ostrava	2
2.1	Základní údaje.....	2
2.2	Předmět činnosti	2
2.3	Vize a dlouhodobé cíle	4
3	Strategické řízení podniku	5
3.1	Formulace strategie.....	5
3.2	Strategické cíle.....	6
4	Strategická analýza.....	8
4.1	Analýza vnějšího prostředí	9
4.1.1	PEST analýza.....	10
4.1.2	Porterův model pěti sil.....	11
4.2	Analýza vnitřního prostředí	12
4.2.1	Faktory technického rozvoje	13
4.2.2	Marketingové a distribuční faktory	13
4.2.3	Výrobní faktory a řízení výroby	14
4.2.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	14
4.2.5	Faktory finanční a rozpočtové	14
4.3	SWOT analýza.....	16
4.4	Tvorba a volba strategie.....	17
	PRAKTICKÁ ČÁST	18
5	PEST analýza vybrané společnosti.....	18
5.1	Politické faktory.....	18
5.2	Ekonomické faktory.....	19
5.3	Sociální faktory	22
5.4	Technologické faktory	22
6	Porterův model pěti sil.....	23
6.1	Stávající konkurence.....	23
6.2	Nová konkurence	23
6.3	Vlivy odběratelů	23
6.4	Vlivy dodavatelů.....	24
6.5	Substituční produkty	24
7	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	25
7.1	Faktory technického rozvoje.....	25

7.2	Marketingové a distribuční faktory.....	25
7.3	Výrobní faktory a řízení výroby	26
7.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	27
7.5	Faktory finanční a rozpočtové	28
8	SWOT analýza.....	29
9	Navržené strategie	31
10	Závěr.....	32
	Seznam použité literatury	33

1 Úvod

V dnešní době je takřka nepředstavitelné, aby jakákoliv firma dlouhodobě fungovala bez procesního řízení. Toto řízení pomáhá zvyšovat efektivitu podniku a zaměřuje se na plánování do budoucna. Dělí se do tří úrovní. Operativní řízení, taktické a strategické řízení.

Tato bakalářská práce se bude zabývat nejvyšší formou procesního řízení, tedy strategickým řízením. Strategické řízení se zaměřuje na plánování, vedení, organizování a následnou kontrolu. Pracuje v časovém horizontu několika let a tím se velkým dílem podílí na budoucím vývoji podniku.

Téma této práce jsem si vybral s ohledem na moje současné působení v podniku. Hlavními důvody bylo vytvoření strategické analýzy pro tento podnik a můj zájem tímto směrem. Bylo důležité zjistit, jak podniky stanovují své strategické cíle, analyzovat konkurenční situaci na trhu a vytvořit vhodnou strategii pro dosažení cílů podniku.

Hlavním cílem této práce je představit problematiku strategické analýzy a strategického řízení. S využitím strategických nástrojů zhodnotit současný stav podniku. Představit tyto nástroje teoreticky a následně je využít pro vybraný podnik. Závěr práce tvoří návrh strategie pro budoucí vývoj, který bude možné předložit managementu podniku.

Mezi použitými strategickými nástroji je použita PEST analýza, která slouží pro analýzu makrookolí podniku. Dále je využit Porterův model pěti sil, který je zaměřen na mikrookolí podniku a shrnuje nám informace o současné a nové konkurenci, dodavatelích, odběratelích a substitutech podniku. Pro vnitřní analýzu podniku je použita analýza slabých a silných stránek. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze, která nám dává podklad pro tvorbu strategické analýzy.

2 Charakteristika společnosti Formula Student VŠB-TU Ostrava

2.1 Základní údaje

Myšlenka stavby závodní formule vychází z mezinárodní studentské soutěže Formula Student, která funguje již od roku 1981 a účastní se jí týmy technických vysokých škol z celého světa. Vozidla se porovnávají v několika disciplínách a vozidla mají být výkonná, dobře ovladatelná, spolehlivá a bezpečná, měla by být také estetická, ekologická, s nejnižší možnou cenou a to vše dle platných pravidel.[2] Vozidla jsou konstruována tak, aby se mohli vyrábět i sériově a to vedlo k myšlence zavést sériovou výrobu této formule.

Studentská formule se začala v Ostravě vyvíjet v roce 2013 a na jaře 2015 byl první prototyp postaven. Konstrukci předcházelo množství hodin vývoje a výpočtů. Nyní je na testování připraven už druhý prototyp, který je plně připraven na závodní dráhu. V této době je do podniku zapojeno 19 stálých zaměstnanců.

Záštitu nad tímto projektem poskytla Vysoká škola Báňská - Technická Univerzita a konkrétně Fakulta strojní, která poskytla i prostory. Podnik také velice aktivně využívá sponzorské dary ve formě finanční nebo materiálové podpory. Mezi sponzory patří například Brebeck Composite, který poskytl na výrobu karbonové karoserie know-how, technické vybavení i materiál. Dále město Ostrava nebo Škoda Auto a.s. K dnešnímu dni je do projektu zapojeno bezmála třicet firem. Za poskytnuté sponzorské dary může podnik nabídnout propagaci firem na závodech formulí, na webových stránkách či akademické zázemí.

Tento projekt studentské formule se nyní dostal do fáze založení společnosti s ručením omezeným.

2.2 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti podnikání je konstrukce a prodej závodních vozů. Tyto závodní vozy neboli formule jsou konstruovány tak, aby splňovaly požadavky nízké ceny a vysoké kvality, která zajišťuje i bezpečnost zákazníků. Při jejich vývoji a konstrukci je použito moderních technologií, jako je například řezání vodním paprskem, laminování, obrábění kovů a plastů nebo využití 3D tiskárny pro tisk určitých komponentů. Vozy jsou lehce rozebíratelné, a tudíž je možné vyměňovat a opravovat poškozené díly či soustavy. Na obrázku číslo 1 níže je možné vidět pohled na formuli svrchu. Tento model je nazván Vector 2 a po prvním prototypu se jedná o plně funkční závodní vůz určený pro jízdu na závodních okruzích.



Obr. 1 Formule Vector 2 [2]

Základní technické parametry vozidla jsou uvedeny v tabulce číslo 1. Cena závodního vozu je stanovena s ohledem na jeho výrobní náklady na hodnotu 500 000,- Kč.

Tab. 1 Technické parametry vozidla [2]

Rám vozidla	Ocelové konstrukce	Zrychlení 0-75 metrů	4,8s
Pohonná jednotka	Spalovací motor	Boční zrychlení	2,0g
Motor	600ccm 82koní	Spotřeba	20l/100km
Váha	270 kg	Nejvyšší rychlost	180 km/h

Marketingová politika je zaměřena na tři skupiny zákazníků:

- Příležitostní závodníci
- Lovci zážitků
- Začínající závodní jezdci

Příležitostní závodníci neboli hobby racers tvoří klíčové zákazníky podniku a je na ně kladen největší důraz. Požadavky těchto zákazníků jsou přednostní. Jedná se většinou o movité majitele závodních vozů, kteří se účastní akcí, které budou popsány níže.

Lovci zážitků jsou pouze příležitostní závodníci. Nepatří mezi majitele vozů a navštěvují podnik spíše výjimečně. K jejím potřebám jsou k dispozici vozy k zapůjčení.

Začínající závodní jezdci jsou převážně děti závodníků nebo movitých rodičů, kteří jsou schopni podporovat své děti v takovémto koníčku.

Závodní formulí však produktové portfolio podniku nekončí. Podnik nabízí dále služby spojené s ustájením vozů, jejich servisu a kontroly. Na závodním okruhu v Kopřivnici je domluvena spolupráce o vytvoření zázemí pro závodníky, kde se budou moci scházet a bude jim poskytnuto veškeré vybavení a rady pro udržování a nastavení jejich vozidel.

Budou zde vozy k zapůjčení a v nabídce nechybí ani lekce závodní jízdy a lekce zaměřené na zvýšení veřejného povědomí o principu fungování vozidel a jejich údržby.

V rámci vytvoření určitého zázemí pro závodníky bude fungovat Klub Formula Student VŠB-TU Ostrava. Klubové členství bude zahrnovat cenové zvýhodnění při ustájení vozidel nebo při účasti na pořádaných závodech.

2.3 Vize a dlouhodobé cíle

Mezi hlavní strategické cíle podniku patří samozřejmě finanční stabilita podniku. Podnik chce v rámci několika let rozšířit své pole působnosti i na další trhy v sousedních státech. Rozšíření se bude týkat i závodních okruhů, na kterých bude působit.

Posláním podniku je zvýšení všeobecného povědomí společnosti o údržbě a fungování závodních vozidel a motorových vozidel obecně.

3 Strategické řízení podniku

V dnešním konkurenčním světě musí mít podnik něco víc, co ho bude odlišovat od ostatních. Musí vycházet ze zdrojů, které jako podnik má a hlavně se musí zaměřit, co jeho zákazníci chtějí. Může svým jednáním pozměnit trh nebo vytvořit úplně nový.

Základem spolehlivé strategie je porozumění potřeb zákazníka, vlastních zdrojů a konkurence. Toto porozumění je dynamické a podnik tudíž musí upravovat svůj přístup a produkty s měnícími se preferencemi zákazníků.[9]

Podle Synka a Kislíngrové strategické řízení tedy koordinuje všechny podnikové činnosti za účelem dosažení strategických cílů.[16]

Keřkovský s Vykypělem jdou ještě dále a určují otázky, na které by se strategický manažer měl ptát při tvorbě nebo změnách strategie[8]:

- Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukážou být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěšného podniku a jak by měly být neúčinněji vynakládány podnikové disponibilní zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)?
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?

3.1 Formulace strategie

Slovo strategie vzešlo z vojenského prostředí. Nejprve to bylo však určité umění vojevůdce. Dále se pojmu strategie začalo využívat ve vládní, diplomatické vojenské či sportovní oblasti. Samozřejmě se vyvinula i strategie v podnikatelské sféře.

V dnešní době je podniková strategie již nedílnou součástí drtivé většiny podniků. Jedná se o podniky v obchodní i průmyslové sféře. A na formulaci, plnění a kontrole strategie jsou vyškolení speciální manažeři.

Existuje nepřehledné množství definic strategií a je důležité se mezi nimi vyznat. Začal bych starší definicí, kterou použili Johnson a Scholes. Ti definují strategii jako zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém měřítku, které vytvářejí soulad mezi vnitřními podnikovými zdroji a vnějším prostředím, tedy zvláště trhem a zákazníky tak, že naplňují očekávání těch, kteří jsou na podnik navázáni. [7]

Podle Dedouchové je to připravenost podniku na budoucnost. Tato připravenost v sobě zahrnuje dlouhodobé cíle podniku a dostupné zdroje podniku. Taková strategie musí reagovat na změny v okolí podniku a samozřejmě také vycházet z potřeb podniku.[1]

Jednoduchou a srozumitelnou definici nám dává i Charvát. Říká, že abychom věděli, kam jdeme, musíme znát cíl. Musíme vědět, čeho chceme dosáhnout. To ale nestačí, protože musíme vědět i to, jak toho chceme dosáhnout. A na to nám odpovídá strategie.[5]

3.2 Strategické cíle

Cíle organizace musí uspokojovat očekávání mnoha skupin, které mívají velmi často protichůdné zájmy. Cíle charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit, a současně jakou konkurenční pozici bude mít firma na trhu se svými produkty. Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a jsou pomocníkem při tvorbě strategií.[11] Není však v zájmu podniku zaměřovat se pouze na jeden cíl. Tím může být splněn jeden cíl, ale zanedbáním ostatních aspektů úspěšného podniku můžeme v dlouhodobém měřítku ztratit. [19]

V oblasti strategických cílů se velice často používá akronymu SMART. Jsou to první písmena vlastností, které by měly jednotlivé cíle splňovat [6]:

- Specific – specifický; Na jaký segment se zaměřit?
- Measurable – měřitelný; Jak velký má být podíl na trhu?
- Agreed – akceptovatelný; Je cíl akceptovatelný pro všechny zúčastněné?
- Realistic – reálný; Je reálné jeho dosažení?
- Tracktable – sledovatelný; Jsou určeny časové etapy pro sledování jeho plnění?

Je však více verzí, jak si vykládat tento akronym. Fotr pozměnil výklad těchto písmen a dokonce rozšířil akronym na SMARTER [2]:

- Specific – specifický,
- Measurable – měřitelný,
- Achievable – dosažitelný,
- Result oriented - zaměřené na výsledek,
- Time framed - časově vymezený,
- Ethical - etický,
- Resourced - zaměřený na zdroje.

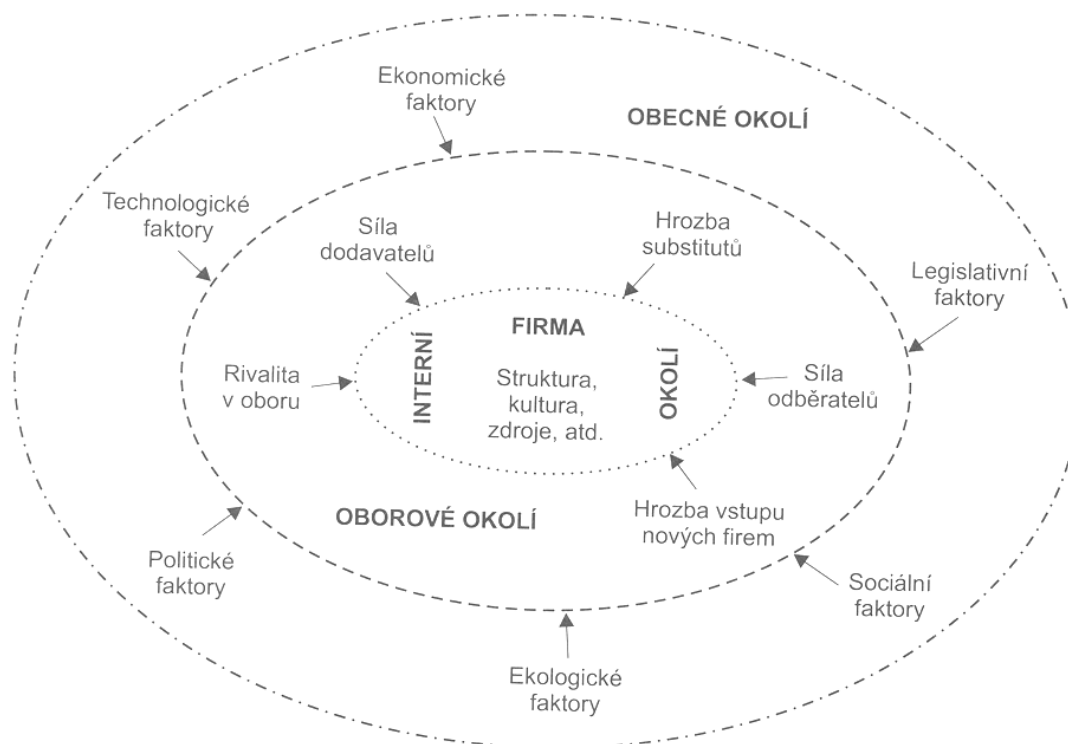
Rozhodování o cílech je v realitě ovlivňováno nejrůznějšími faktory [8]:

- Vliv a prostředí, v kterém podnik působí – musíme vzít v úvahu okolí, které je výrazně ovlivněno nabídkou a poptávkou, konkurencí, vládou nebo například odbory.
- Očekávání důležitých „stakeholders“ - někdy jsou strategické cíle diktovány důležitými „stakeholders“ v okolí podniku
- Objem dostupných výrobních faktorů – větší podnik s více zdroji může lépe čelit tlaku z okolí
- Interní vztahy - je důležité, aby všichni, kteří jsou vzpjatai s podnikem byly také spjatai s podnikovými cíly
- Vlastnosti a schopnosti stratégů - je možné, že 10 stratégů bude mít 10 svých řešení. Záleží na osobnosti stratégů.
- Minulý vývoj - je nutné vycházet ze zkušeností z minulosti a zachovat kontinuitu.

4 Strategická analýza

Abychom mohli vůbec vytvořit strategie pro podnik je nezbytnou součástí provést strategickou analýzu. Strategie musí vycházet ze strategické analýzy, abychom měli představu, jak je na tom naše tržní okolí, konkurence nebo třeba i jaké máme zdroje uvnitř podniku.

Z toho vychází i základní dělení strategické analýzy. Vychází z širšího pohledu, tedy z vnějšího okolí a zaměřuje se čím dál konkrétněji na podnik. Vnější okolí nemůže zpravidla podnik ovlivnit, je však důležité vědět, jaké jsou jeho možnosti. Naopak vnitřní prostředí je plně v režii podniku samotného.[11] [19] Toto členění na vnější okolí (obecné a oborové) a vnitřní okolí je znázorněno na obrázku 2.



Obr. 2 Schematické znázornění okolí podniku [11].

Analýza je však proces, který se provádí v určitých intervalech. Důvodem jsou změny, které mohou nastat v okolí podniku. Můžeme rozlišit několik druhů a ukážeme si příklady z nedávné historie [8]:

- Politické změny - konflikt mezi Izraelem a arabskými zeměmi vyvolal postupně několik ropných krizí a to mělo dopad na všechny odvětví průmyslu. Některá odvětví se však posílila, například výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů.

- Ekonomické faktory - devalvace koruny v roce 1997 zlepšila podmínky pro náš export, naopak však zhoršila podmínky pro dovoz a celkově pro investice ze zahraničí.
- Nové výrobky a strategie - s příchodem nových produktů na trh začínají ztrácet ty starší (většinou horší) produkty. Typickým příkladem mohou být počítače, pleny na jedno použití nebo internet.
- Změny životního stylu - rychlá a konzumní společnost si někdy žádá jiné způsoby dopravy, stravy nebo i dorozumívání. Z toho důvodu jsou na vzestupu automobilové firmy, podniky typu fast-food nebo i mobilní telefony s připojením na internet.
- Vliv nátlakový skupin a odborů - odbory a vlivy působící na podniky velmi ovlivňují podnikovou strategii. Například roku 1996 odbory v Českých drahách velmi radikalizovali a donutili vedení podniku zrušit opatření k úsporám a zvýšení produktivity.
- Globální změny životního prostředí - globální znečištění prostředí znamená velkou šanci pro firmy zabývající se technologiemi na zpracování odpadu a emisí.
- Globální vyčerpávání přírodních zdrojů - nejviditelněji se tato krize podepisuje na automobilovém průmyslu, který už reálně musí řešit blížící se problém s nedostatkem ropných produktů a přecházet na alternativní zdroje paliva.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího okolí tedy zahrnuje vlivy, které podnik neovlivní, ale musí s nimi počítat a pracovat s nimi. Jak vyplývá z obrázku 2, dělíme vnější okolí na dvě části.

Mallya tyto části označil jako obecné a oborové. Většinou jsou označovány jako makrookolí a mikrookolí.[14]

Do makrookolí můžeme zařadit takové vlivy, které na podnik působí, ale podnik je ze své pozice nemůže ovlivnit. Jedná se především o politické, ekonomické, sociální a technologické aspekty jako politická stabilita, daně, inflace, demografický vývoj apod. Analýzou makrookolí se zabývá PEST analýza.

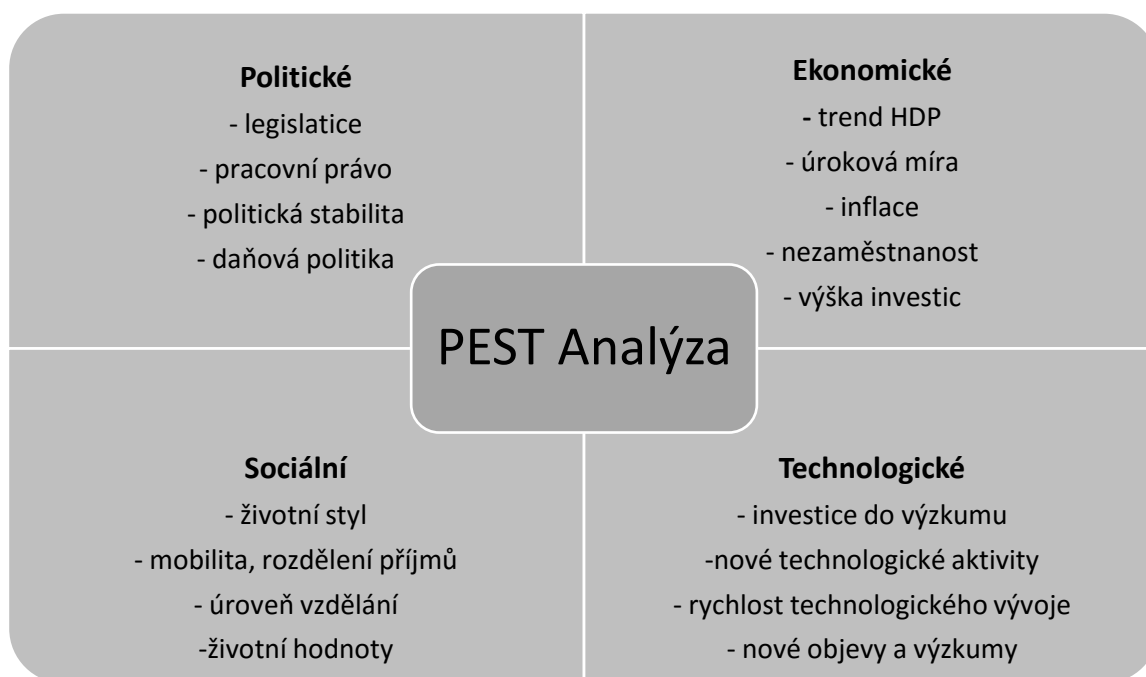
Analýza mikrookolí se zabývá především odvětvím, ve kterém podnik působí. Je důležité odvětví správně vymezit, aby bylo možné z toho vyvodit relevantní strategie. Dalšími faktory, které na podnik působí, jsou zákazníci, dodavatelé, konkurenti, potenciální konkurenti i substituční výrobky nebo služby. Pro analýzu mikrookolí se používá Porterův model pěti sil.[14]

4.1.1 PEST analýza

Jak už bylo řečeno výše, PEST analýza se zabývá analýzou makrookolí. Název této analýzy vychází z počátečních písmen oblastí, kterých se analýza týká:

- **Political** - politické faktory [8]:
 - politická zdanění,
 - legislativa,
 - politická situace,
 - antimonopolní opatření,
 - fiskální politiku,
 - odbory, atd.;
- **Economical** - ekonomické faktory:
 - stav ekonomiky,
 - míra inflace,
 - hospodářský cyklus,
 - stav platební bilance státu, míra zadlužení,
 - kurz měny,
 - míra nezaměstnanosti, atd.;
- **Social** - Sociální faktory:
 - hodnotové stupnice a postoje lidí,
 - životní styl,
 - životní úroveň,
 - kvalifikační úroveň společnosti,
 - zdravotní stav a struktura obyvatel, atd.;
- **Technological** - technické faktory:
 - vládní podpora vědy a techniky,
 - ochrana autorských práv a patentů,
 - technologický pokrok,
 - nové procesy ve výrobě, atd.

Schematický je možno tuto strukturu vidět na následujícím obrázku číslo 3.



Obr. 3 Struktura Pest analýzy [8]

Zde je možno najít velmi mnoho vlivů, je však důležité ohodnotit i jejich důležitost pro podnik. Jak moc se dotknout právě našeho podniku? A podle toho se jimi i zabývat. Nejdůležitější informace je důležité podrobně rozebrat a zabývat se jimi podrobněji. Jsou důležitý pro budoucí vývoj našeho okolí a potažmo našeho podniku.

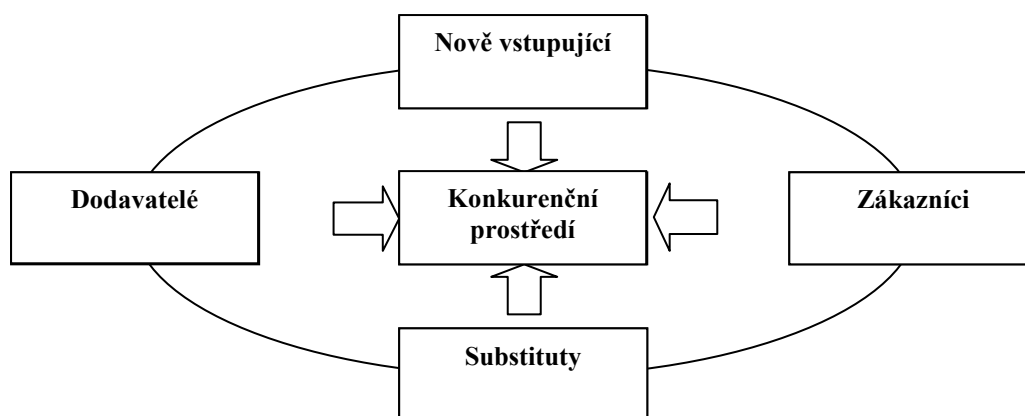
4.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, někdy označován jako Porterova analýza, se zabývá mikrookolím podniku. To znamená, toho okolí, které je s naším podnikem v úzkém vztahu. Je také označována Analýzou konkurenčního prostředí. To vypovídá o jejím zaměření. Tato analýza má skutečně pět oblastí, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku [12]:

- Stávající konkurence – podnik může mít buď výhodu v nižších nákladech, nebo v kvalitě výrobku. Tyto výhody se označují jako nákladová nebo diferenciační. Sílu konkurenční bitvy určují aspekty jako množství firem na trhu, dynamika růstu či náklady při vstupu na trh.
- Nová konkurence – možnost, že na trh přijde nová firma. Podnik musí počítat i s touto variantou a to hlavně tam, kde je velká ziskovost podniků nebo velká základna zákazníků.

- Vlivy odběratelů – v dnešní době je vše orientováno na zákazníka a ten určuje, co se bude nabízet. Jeho vliv se mění s velikostí trhu, s velikostí počtu odběratelů, s počtem konkurentů na trhu nebo i s požadovanou kvalitou výrobku či služby.
- Vliv dodavatelů – každá oblast průmyslu nebo obchodu vyžaduje ke svému životu zdroje materiální, lidské či jiné. Dodavatelé pak mohou zasáhnout do konkurenčního boje na trhu a ovlivnit jej. Jejich síla závisí na počtu dodavatelů, spolupráce dodavatelů nebo i závislost odběratelů na dodavatelích.
- Substituční produkty – zde jsou substitučními produkty myšleny produkty z jiného průmyslového prostředí, které by mohly nahradit stávající produkt a tím ohrozit jeho postavení na trhu.

Všech pět těchto faktorů má na analyzovaný podnik určitý vliv. Jednotlivé vlivy jsou znázorněny na následujícím obrázku číslo 4. Zjednodušeně lze říct, že substituty a nová konkurence představují pro podnik hrozby. Zákazníci a dodavatelé ovlivňují podnik svou kupní silou a ta se odráží nejvíce na ceně. A společně se stávající konkurencí se musí podnik mezi čtyřmi zbývajících oblastmi potýkat. Podnik s nejnižšími hrozbami a zároveň s největší kupní silou má navrch oproti ostatní konkurenci.



Obr. 4 Schematické znázornění Porterovy analýzy pěti sil [12]

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Smyslem analýzy vnitřního prostředí, někdy nazývané také interní analýzou, je zhodnocení současného stavu firmy. Analýza zkoumá silné a slabé stránky uvnitř firmy. Proto se můžeme setkat i s názvem analýza slabých a silných stránek.

Aby bylo možné určit slabé a silné stránky podniku, musíme nejdříve analyzovat vnitřní faktory, mezi které patří [11]:

- faktory technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

4.2.1 Faktory technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj je velice důležitý z důvodu vytváření konkurenčních výhod podniku. A to hlavně z dvou základních důvodů [8]:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh.
- Vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšující cenovou politiku podniku.

Jelikož se v této analýze zabýváme vnitřní částí podniku, je důležité myslet na to, že vývoj a výzkum je nutně prováděn zaměstnanci podniku. V potaz přicházejí také licence, spolupráce na různých projektech, joint ventures, zahrnutí dodavatelů a státních zařízení (např. univerzit apod.). Cílem výzkumu a vývoje je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence.[11]

V praxi můžeme rozlišit tři druhy technologického rozvoje v rámci podniku [11]:

- Ofenzivní inovátoři - většinou jde o malé firmy, které se musí probít na trhu něčím novým a snaží se investovat do rozvoje velké částky. Aktivně hledají nové přístupy a technologie.
- Defenzivní následníci - převážně velké firmy v oboru. Nejsou tak pružní jako inovátoři. Učí se od inovátorů z jejich zkušeností a chyb.
- Defenzivní imitátoři - najdeme je v sektorech, kde je technologie jednoduchá a mění se pomalu. Imitátoři přebírají technologie od inovátorů a snaží se najít způsob, jak oslovit ostatní zákazníky na trhu tím, že zdokonalují současný výrobek. Je to mnohem méně riskantní strategie a méně nákladná.

4.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh, čili na zákazníka. Zákazník dnes rozhoduje o tom, co se bude prodávat a rozhoduje svou volbou o úspěchu nebo neúspěchu podniku.[11]

Při hodnocení marketingových a distribučních faktorů je nutno brát zřetel na následující aspekty [8]:

- účinnost cenové strategie,
- hospodárnost a účinnost prodejní síly,
- vztahy s klíčovými zákazníky,
- fáze životního cyklu hlavního výrobku, komplexnost výrobků,
- kvalita výrobků a služeb,
- účinnost reklamy,
- hospodárnost a účinnost marketingových podpůrných aktivit,
- hospodárnost a účinnost kanálu distribuce a geografického pokrytí,
- pocity zákazníku o podniku a výrobcích, atd.

4.2.3 Výrobní faktory a řízení výroby

V této části analýzy se zkoumá úroveň výrobních nákladů, dostatek výrobních kapacit, využití výrobního zařízení, energie, surovin či lidských zdrojů. Mimo jiné se dále analyzuje umístění vnitropodnikových jednotek nebo hospodárnost a účinnost systému řízení zásob.[8]

4.2.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Tato oblast je úzce zaměřena na lidské zdroje podniku. Zjišťuje se, zda je podnik schopen nabídnout správné lidi s potřebnými znalostmi na ty správná místa. Zkoumají se pracovní podmínky, vztahy s odbory nebo s institucemi a samozřejmě komunikace uvnitř podniku.[11]

4.2.5 Faktory finanční a rozpočtové

Důvodem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je posouzení „finančního zdraví“ podniku a posouzení, zda je strategický rozvoj reálný z finančního hlediska.[8]

V této práci je uvedeno několik ukazatelů, které podniky využívají.

Ukazatele likvidity

Likvidita nám říká, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům. Neschopnost plnit své závazky, může ve velmi krátké době způsobit úpadek a zánik podniku.[8] [11]

Nejčastěji uváděný ukazatel je ukazatel běžné likvidity.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Podnik vykazuje dobrou běžnou likviditu v rozmezí od 1,7 až 3. Hodnota závisí z velké míry i na charakteru podniku.[11]

Pohotová likvidita je nejdůležitějším ukazatelem likvidity, ukazuje schopnost podniku splatit okamžitě své krátkodobé závazky.[11]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2)$$

Dalším ukazatelem likvidity je okamžitá likvidita, která ukazuje schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky okamžitě.[9]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky a jejich ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (3)$$

Ukazatelé ziskovosti

Tyto ukazatelé nám říkají, jak efektivně podnik pracuje. Nejčastěji využívané jsou ukazatele rentabilita tržeb a návratnost investic.

Rentabilita tržeb říká, zda jsou tržby tak velké, abychom vytvořili dostatečně vysoký nerozdělený zisk.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{tržby}}. \quad (4)$$

Návratnost investic ukazuje poměr podnikového majetku na tvorbě zisku.

$$\text{Návratnost investic} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}}. \quad (5)$$

Ukazatele zadluženosti

Tato třetí skupina měří rozsah financování společnosti dluhy a vklady akcionářů.

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti ukazuje poměr mezi dlouhodobými závazky a vlastním kapitálem, tedy ukazuje způsob krytí společnosti.

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (6)$$

Úrokové krytí nám ukazuje, jak je podnik schopen plnit fixní poplatky z dluhů.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{náklady na úroky}}. \quad (7)$$

Ukazatele aktivity

Poslední skupina ukazatelů ukazuje, jak je podnik schopný efektivně využívat své zdroje.

Obrat aktiv měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují naše aktiva ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (8)$$

Jedním z posledních ukazatelů je obrat zásob. Tento ukazatel nám říká, kolikrát ročně se v podniku zásoby vymění.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}. \quad (9)$$

4.3 SWOT analýza

K sumarizaci všech výše uvedených analýz je možno využít SWOT analýzu. Tento akronym nám udává první písmena slov Strengthen, Weaknesses, Opportunities, Treasures. V českém překladu to jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z analýzy makrookolí (PEST analýza a Porterova analýza) a analýza mikrookolí můžeme identifikovat právě tyto čtyři oblasti a zpracovat je. Na základě této analýzy je možno určit dále konkurenční výhody, klíčové faktory úspěchu podniku a vyvodit návrh strategie.[8]

Při vypracovávání SWOT analýzy je však nutno dbát na několik zásad [4]:

- Princip účelnosti - Je důležité neustále myslet na účel dané analýzy.
- Princip relevantnosti - Ve velkém množství informací se při analýze musí určit klíčové faktory a vyvarovat se těm nepodstatným.
- Princip kauzality - Je důležité si uvědomit, co je příčinou a co už důsledkem předchozích. Je nutné se zaměřit na příčiny.
- Princip objektivnosti - Analýza by v každém případě měla být objektivní, proto se doporučuje účast více nezávislých lidí.

Výsledkem SWOT analýzy je matice vytvořená silným a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Na základě ohodnocení zjištěných faktorů vyjdou čtyři možné kombinace [4]:

- Strategie „hledání“: Překonání slabých stránek využitím příležitosti.
- Strategie „využití“: Využití silných stránek ve prospěch příležitosti.

- Strategie „vyhýbání“: Minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.
- Strategie „konfrontace“: Využití silných stránek k odvrácení ohrožení.

Schematicky lze vidět tyto strategie na následující tabulce číslo 2.

Tab. 2: Matice SWOT analýzy [4]

	Činitelé vnější	
Činitelé vnitřní	Příležitosti/ Opportunities	Nebezpečí/ Threats
Silné stránky/Strengths	Strategie využití „SO“	Strategie konfrontace „ST“
Slabé stránky/Weaknesses	Strategie hledání „WO“	Strategie vyhýbání „WT“

4.4 Tvorba a volba strategie

Po uskutečnění PEST analýzy, Porterovy analýzy a analýze slabých a silných stránek byla provedena SWOT analýza, která shrnuje výsledky ostatních analýz. Z této analýzy je možno využít závěry pro tvorbu strategie podniku. Tento proces má dvě fáze [8]:

- generování několika strategických alternativ,
- výběr strategie podniku, která bude po schválení vedením firmy realizovaná.

Keřkovský uvádí, že tyto strategické alternativy je možné rozdělit do čtyř druhů, podle charakteru budoucího vývoje [8]:

- Strategie stability - strategie je zaměřena na udržení portfolia produktů a současného trhu. Opatření jsou cílena na zefektivnění postupů v podniku.
- Strategie expanze - už název napovídá, že se jedná o rozšíření portfolia produktů a podpora aktivity na nových trzích.
- Strategie omezení - strategie naopak zužuje své pole působnosti a upouští se i od výroby některých výrobků.
- Kombinovaná strategie - strategie se snaží využít výše zmíněné strategie jen částečně a využívá tak mix dvou a více strategií.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PEST analýza vybrané společnosti

Pro analýzu makrookolí podniku využijeme PEST analýzu. Faktory, které ovlivňují vybranou společnost, budou zohledněny v politické, ekonomické, sociální a technologické sféře. S výsledky této analýzy se bude dále pracovat ve SWOT analýze, která utvoří komplexní pohled na vybranou společnost.

5.1 Politické faktory

Česká republika, ve které má společnost Formula Student VŠB-TU Ostrava své sídlo, se řadí mezi státy s demokratickým právním systémem, kde funguje tzv. systém tří mocí. Moc zákonodárná, výkonná a soudní jsou na sobě nezávislé, vzájemně demokraticky kontrolovatelné a vyvážené. Do Ústavy České republiky vymezuje ústavní pojistky, které mají za úkol omezovat moc státu a zabraňovat tak případnému zneužití moci zejména ve sféře lidských práv.

Státní orgány také ovlivňují ekonomiku kontrolními orgány, jakými jsou Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Úřad na ochranu spotřebitele, Český telekomunikační úřad nebo Národní kontrolní úřad. Další funkcí státu je tvorba hospodářské politiky, která například může podporovat malé podniky, export nebo výzkum.[14]

Politické faktory mohou velice silně ovlivnit podnik. Pro zjednodušení je možné je rozdělit do dvou skupin, na problémové faktory a faktory, které nám poskytují příležitost k dosažení konkurenční výhody.

Mezi problémové faktory je nutno zařadit legislativní předpisy, omezení nebo opatření ze strany Evropské Unie, státu, měst a podobně. Jedná se o opatření, se kterými nic neuděláme a musíme je dodržovat. Mohou ovlivnit technické nebo technologické postupy při konstrukci vozidla nebo také omezení ve správě podniku.

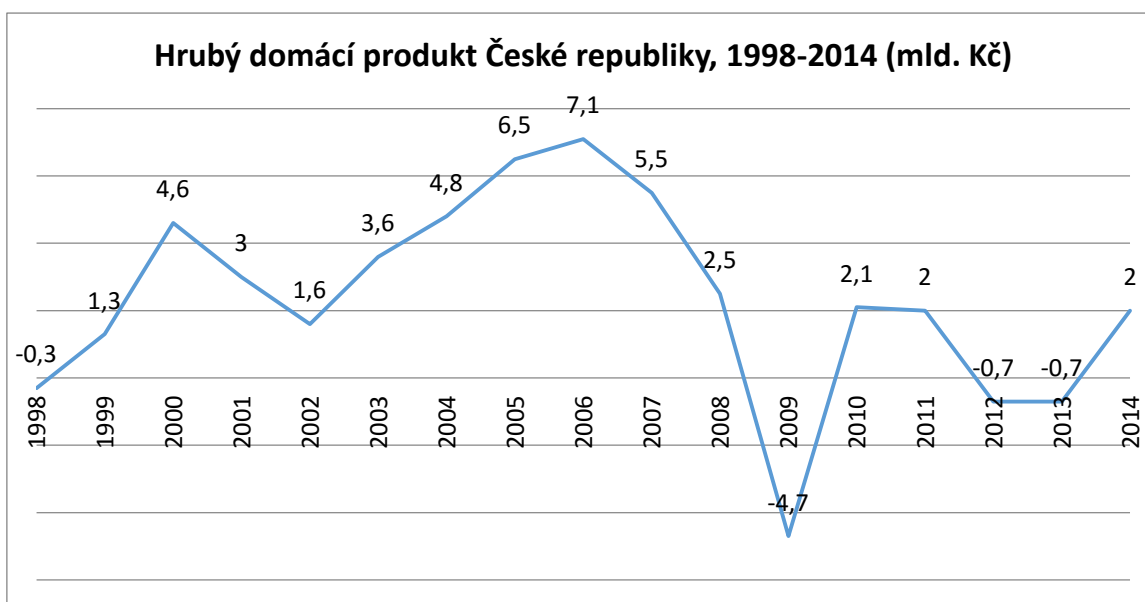
Do skupiny pozitivních faktorů je možné zahrnout podporu malého podnikání ze strany státu a Evropské unie. Dále snaha české vlády otevřít českým podnikatelům zahraniční trhy. Je možné tedy uvažovat o expanzi do sousedních států. V neposlední řadě je zde možnost investovat do výrobních prostor, případně výstavby nové haly, a rozšířit tak možnosti produkce podniku.

5.2 Ekonomické faktory

Mezi nejzákladnější faktory této analýzy patří samozřejmě vývoj hrubého domácího produktu, inflace, úroková míra nebo i výše mezd a míra nezaměstnanosti.[17]

Vývoj hrubého domácího produktu

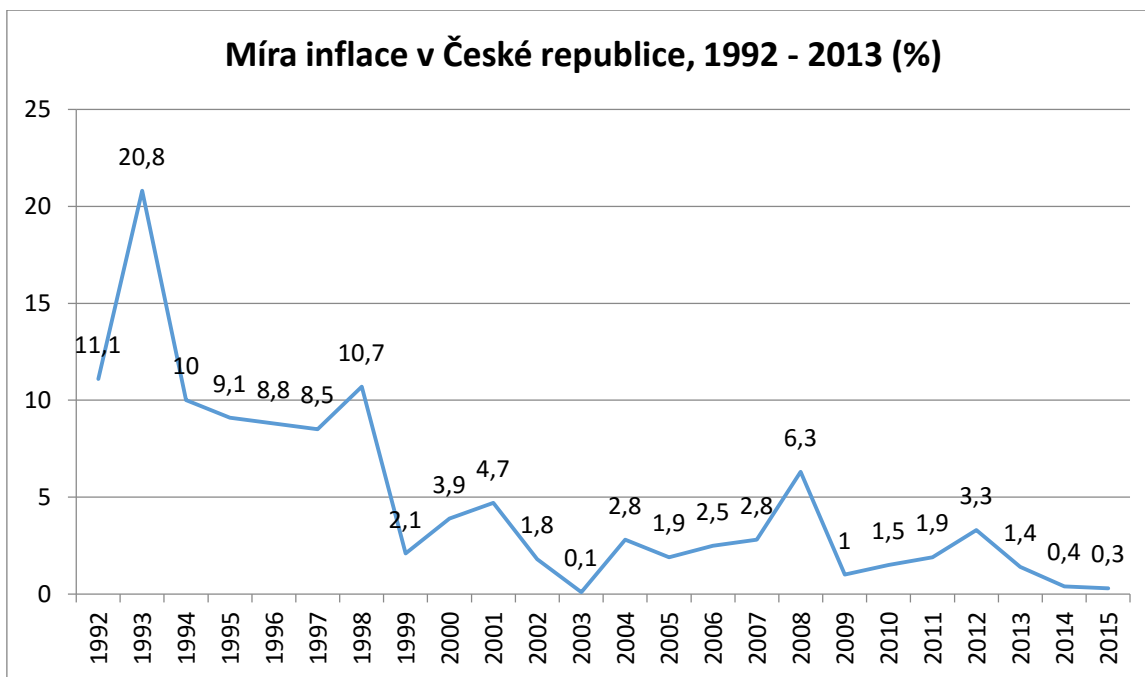
Tento ukazatel má přímý vliv na vývoj podnikatelského prostředí a na výši tržeb. Obecně je růst ekonomiky velice prospěšný pro podnikatelské prostředí. Vývoj v České republice stabilně roste, výjimkou jsou roky 2009 a 2012, 2013. V roce 2009 to bylo způsobeno Světovou ekonomickou krizí, kdy se ekonomika oslabila celosvětově. V roce 2012 a 2013 je možné tuto skutečnost přisuzovat nepokoji v Evropě a na Blízkém východě. Na obrázku 5 je možno vidět každoroční přírůstek/úbytek hrubého domácího produktu v České republice.



Obr. 5 Hrubý domácí produkt České republiky, 1998 - 2014 [10]

Roční míra inflace

Inflace znázorňuje celkový růst cenové hladiny v čase. Inflace má za následek pokles kupní síly peněz, protože za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb. Je vyjádřena procentuálně a na dalším obrázku můžeme vidět její vývoj v České republice od roku 1992 do roku 2013. Vidíme, že se míra inflace v posledních letech drží v mantinelech do 5%, výjimku tvoří krizový rok 2009.

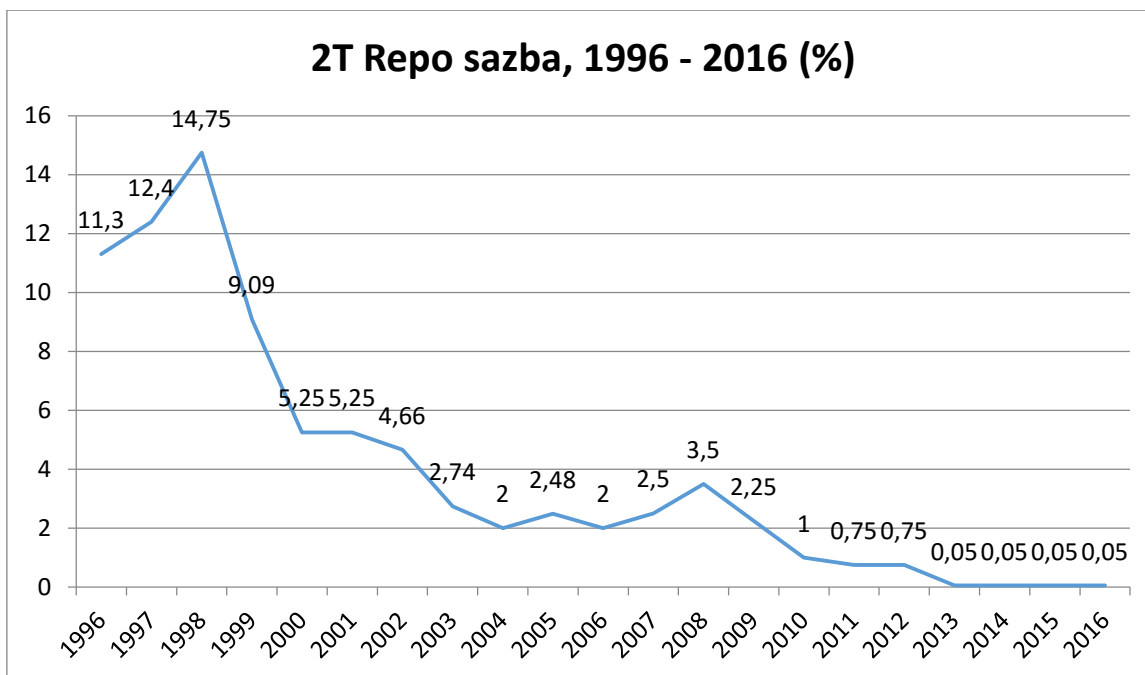


Obr. 6 Míra inflace v České republice, 1992 - 2013 [10]

Jak lze vidět i na obrázku číslo 6 je tento vývoj velice příznivý pro investování a rozvoj malého podniku.

Úroková míra

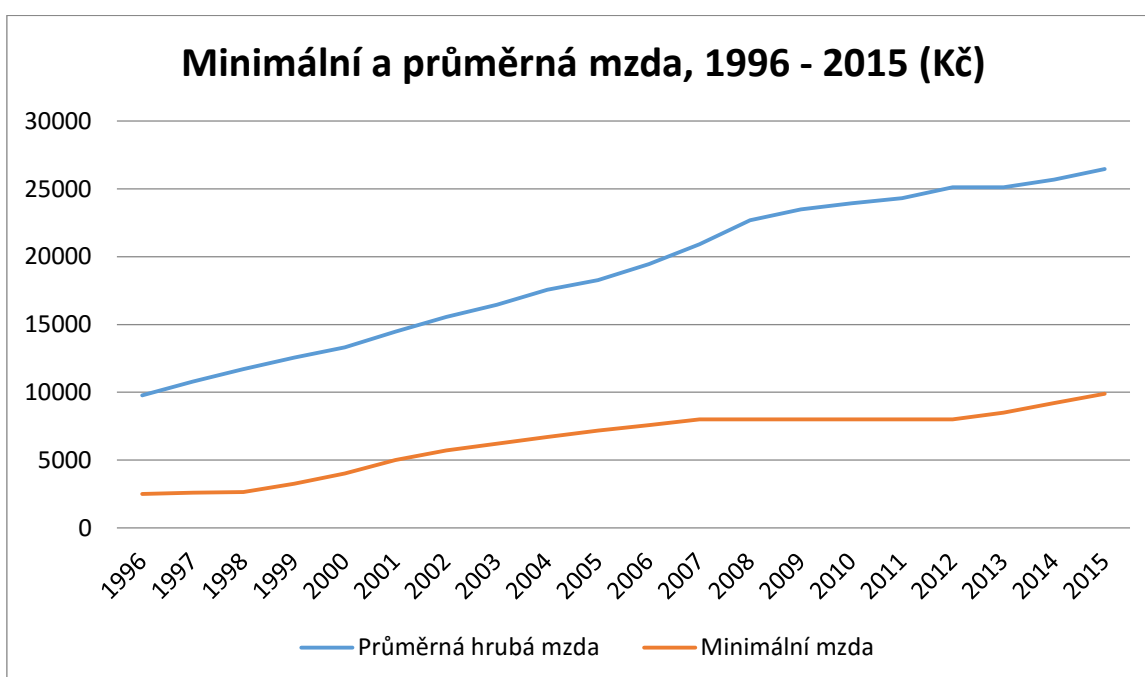
Při nedávné ekonomické krizi v roce 2008, kdy došlo k nárůstu úrokové míry, má tento ukazatel klesavou tendenci a od roku 2012 se drží na 0,5%. Tato úroveň vytváří pro podnik Formula Student VŠB-TU Ostrava velice příznivé podmínky pro investování. Na následujícím obrázku číslo 7 můžeme vidět vývoj tohoto ukazatel od roku 1996 po současnost.



Obr. 7 Vývoj 2T Repo sazby v České republice, 1996 - 2016 [10]

Výše mezd

Vývoj průměrné i minimální mzdy má samozřejmě stoupající tendenci, tento trend má stálý charakter. Je ale důležité podotknout, že konstrukce závodních vozů vyžaduje kvalifikované zaměstnance a předpokládá se tedy, že platy zaměstnanců budou nadprůměrné. Vývoj mezd je zachycen na následujícím obrázku číslo 8, kde můžeme vidět minimální i průměrnou mzdu.



Obr. 8 Minimální a průměrná mzda v České republice, 1996 - 2016 [10]

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti v České republice je stabilně na velmi nízké hladině a to hlavně ve srovnání s ostatními státy Evropské unie. V březnu 2016 byl tento ukazatel na hodnotě 6,2%. Nezaměstnanost pro náš podnik však nehraje tak významnou roli.

5.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory můžeme zahrnout demografický vývoj či vývoj životní úrovně. Jelikož jsou služby a produkty podniku Formula Student, Ostrava cíleny na movitější zákazníky, je třeba sledovat právě druhý ze zmíněných faktorů. A tento ukazatel je podniku nakloněn, protože se zvyšují průměrné příjmy, kupní síla se zvyšuje a celkově se životní úroveň v České republice zvyšuje.

Tato analýza se obecně zabývá lidským faktorem, proto je důležité si uvědomit, že pro firmu lidé neznamení jen zákazníci, ale taky lidský kapitál. Zde se vyskytuje problém s odchodem kvalifikovaných lidí do zahraničí a samozřejmě stárnutí obyvatelstva. V této oblasti je také trend ubývajících zájmu mladých lidí o technické obory.

5.4 Technologické faktory

Nejdůležitějším faktorem v této oblasti je podpora na vědu a výzkum. Celkově v roce 2014 dosáhly výdaje na tuto oblast 85,1 mld. Kč a stát počítá s dalšími navyšováním investic i v příštích letech.[18] Jsou zde tedy příznivé podmínky pro investice a hlavně možnost čerpání z těchto výzkumů. Evropská unie se na této celkové částce 85,1 mld. Kč podílela z 15%.

6 Porterův model pěti sil

V předchozí části se jednalo o analýzu nejbližšího okolí, v této části bude uvedena analýza okolí, které určitým způsobem ovlivňuje podnik přímo. Jedná se o podniky a jedince, kteří podnik přímo ovlivňují a jsou s ním v bezprostředním kontaktu. Mezi tato stakeholdery je možno zařadit zákazníky, konkurenty, nově vznikající konkurenty, možné substituty nebo dodavatele. Tyto skupiny mají na podnik určitý vliv a cílem analýzy je zjistit, jak ovlivňují podnik a jakou silou.

6.1 Stávající konkurence

Stávající konkurenci tvoří spíše jednotlivci, kteří prodávají své ojeté závodní vozy. Sériově se tyto vozy nevyrábějí a i podnik Formula Student VŠB-TU Ostrava se bude řídit požadavky zákazníků. Je tedy možné, že každé auto z tohoto podniku bude mít rozdílné vlastnosti.

Snaha podniku je situovat své vozy na závodní okruhy a vytvořit tak určitou komunitu závodníků, kteří se budou setkávat pod záštitou podniku. Podnik Formula Student VŠB-TU Ostrava chce vytvořit podobné střediska, jako jsou například závodní dráhy s motokárami. Takové podniky zabývající se přímo formulami u nás neexistují.

6.2 Nová konkurence

Nová konkurence je silnější než ta stávající. Tento trh se začíná teprve probouzet a několik podniků začalo vyvíjet své prototypy. Jedná se například o TU Brno Racing, který je ve stejné fázi jako Formula Student VŠB-TU Ostrava. Oba tyto podniky jsou schopni spustit svou sériovou výrobu. Avšak za současnou situací je několik let vývoje prototypů. Jelikož se jedná o závodní vozy, je nutné brát ohled na vysoké bezpečnostní požadavky.

6.3 Vlivy odběratelů

Odběratele tvoří koncoví zákazníci, kteří budou využívat produkty a služby Formula Student VŠB-TU Ostrava. Jak už je uvedeno výše, zákazníky je možno rozdělit do tří skupin, hobby závodníci, lovci zážitků a začínající jezdci. A je třeba vycházet zákazníkům maximálně vstříc, jelikož se jedná o luxusní zboží. Tedy takové zboží, které zákazník bezprostředně nepotřebuje a navíc musí vynaložit větší množství finančních prostředků na jeho získání. Kalkulovaná cena formule je 500 000 Kč.

6.4 Vlivy dodavatelů

Jelikož jsou na vozech použity některé součástky, které jsou skutečně unikátní a je třeba je objednávat s velkým předstihem, aby byly na skladě v případě potřeby. Podnik se snaží využívat své prostředky a nabízí dodavatelům propagaci jejich firem, tím si v některých případech zajistí spolupráci a někdy snížení ceny objednávek. Mezi takovéto případy patří například NC Line, která vyrábí pro potřeby formule obráběné díly. Konkrétní podmínky spolupráce však podnik neposkytl. Dalším z dodavatelů, u kterých se podařila domluvit oboustranná spolupráce, je firma Brebeck Composite, která za sníženou cenu poskytla karbonový materiál pro tvorbu karoserie vozu a poskytla i své technické zařízení.

Je tedy možné tvrdit, že podnik už má vytvořené své dodavatelské síť. Je však nutné počítat s tím, že konstrukce formule vyžaduje velice specifické a různorodé součástky a je tedy velice nutné hlídat spolehlivost dodavatele.

6.5 Substituční produkty

Mezi substituční produkty můžeme zařadit sériově vyráběná vozidla, které jsou upravena pro závody po okruzích či na závody do vrchu. Dále je zde možné zařadit motokáry, které jsou v posledních letech hodně oblíbené. Jen v Moravskoslezském kraji fungují nyní tři dráhy na motokáry. Tyto motokáry jsou však pouze na půjčování a vytvořením komunity závodních jezdců, majitelů formulí, má společnost jiné priority na trhu se závodními vozy.

7 Analýza vnitřního prostředí podniku

Do této části se práce zabývala vnějším okolím podniku, tedy tím, co podnik ovlivňuje externě. Vnitřní analýza se zabývá faktory uvnitř podniku a pro budoucí vývoj je tedy nepostradatelná. Analýza vnitřního prostředí podniku se zabývá pěti skupinami faktorů.

7.1 Faktory technického rozvoje

Do této oblasti bylo investováno v minulých letech spoustu finančních prostředků. Vývoj prvních prototypů je celkově zahrnut v této oblasti a vychází z něj další modely. Jedná se hlavně o práci hledání vhodných materiálů, propočítání vhodných řešení pro konstrukci a vývoj nových dílů. Podnik inovuje především stávající výrobky a snaží se zlepšit jejich vlastnosti. V dnešní době je automobilový průmysl na velmi vysoké úrovni, proto se vychází ze stávajících produktů. Všechny součástky od brzd, přes motor až po volant jsou však upravené na míru a požadavky konstruktérů a zákazníků. Při každé inovaci se klade důraz nízkou hmotnost, životnost a bezpečnost součástky. Z těchto důvodů můžeme o podniku říct, že se v oblasti technického rozvoje řadí mezi defenzivní inovátory.

7.2 Marketingové a distribuční faktory

Jelikož se jedná o luxusní zboží a služby, musí být výdaje na marketing vyšší a efektivnější. Podnik propaguje své závodní vozy na webových stránkách (formula.vsb.cz). Webové stránky pro klienty, kde si budou moci vybrat i z dalších nabízených služeb, se stále připravuje a bude k dispozici. K dispozici budou i poutače u závodního okruhu ve Vysokém Mýtě.

Dále se tým účastní s vozy nejrůznějších akcí ve spolupráci s městem Ostrava či s Vysokou školou Báňskou - Technickou univerzitou. Mezi nejznámější promoční akce můžeme zařadit Dny NATO, ŠKODA AUTO UNI DAY nebo akce pořádaná přímo týmem Formula Student, Ostrava, kde odhalila svůj druhý prototyp, který je určen k sériové výrobě. Následující obrázek číslo 9 byl pořízen na slavnostním odhalení formule Vector 2, kdy si jej vyzkoušel i rektor Vysoké školy Báňské - Technické Univerzity prof. Ing. Ivo Vondrák, CSc.



Obr. 9 Slavnostní odhalení formule Vector 2 [2]

Samotná konstrukce vozidel probíhá v Ostravě, avšak výsledné doladění a nastavení probíhá na závodních okruzích ve Vysokém Mýtě nebo na polygonu v Kopřivnici. Auto je poté připraveno pro zákazníka.

7.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Podnik disponuje strojním zřízením pro obrábění, svařování, řezání vodním paprskem, broušením a laminováním. Toto zařízení je na velice vysoké technické úrovni. Samotná montáž vozidel je prováděna na dílně. Tento proces není zautomatizovaný, a proto je velice důležitá kvalifikovanost konstruktérů. Pro modelování součástí je využíván program CAD (Computer Aided Design).

Pro samotné řízení výroby ještě není zaveden počítačový program a využívá se jednoduchého plánování. Avšak při větším množství vyráběných vozidel se uvažuje o použití výrobního softwaru Altus Vario. Díky tomuto programu pak lze efektivněji řídit montáž a realizaci zakázek.

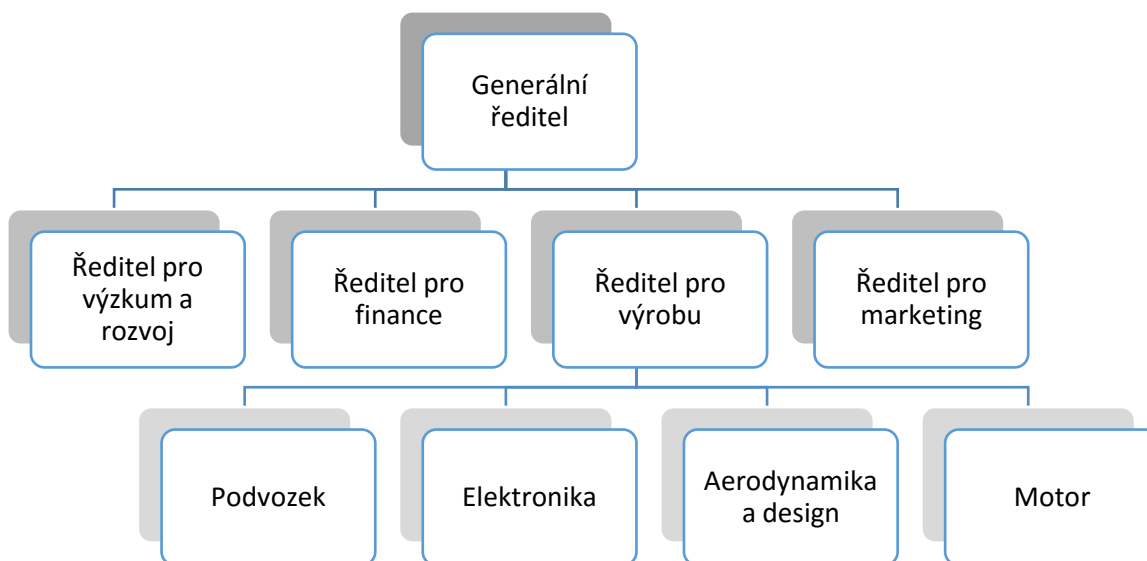
Následující obrázek číslo 10 ukazuje dílnu pro konstrukci formule a zapojení zaměstnanců do výroby.



Obr. 10 Kontrukční dílna Formula Student VŠB Ostrava [2]

7.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Organizační struktura tohoto podniku je zatím ve stavu, kdy jí můžeme identifikovat jako funkční. Je možné říct, že určité skupiny lidí se věnují stejné problematice. Struktura je znázorněna na obrázku číslo 11.



Obr. 11 Organizační struktura podniku [autor]

V podniku jsou nyní všichni zaměstnanci buď absolventi vysoké školy, nebo stále studenti vysoké školy, kteří zde pracují na zkrácený úvazek.

Zatím jsou zaměstnanci situováni na jednom pracovišti, a tudíž jsou většinou o všem informováni. Nicméně je důležité počítat při rozšíření podniku i s řešením komunikačních toků.

7.5 Faktory finanční a rozpočtové

Jelikož jsou tyto data pro firmu citlivá, nemohou být použity pro účely této práce. Dá se však zjednodušeně říct, že podnik je finančně stabilní. V současné době je však podnik částečně závislý na dotacích a sponzorských darech.

8 SWOT analýza

Dosavadní poznatky z analýzy makrookolí (PEST analýza a Porterova analýza) a analýza mikrookolí je nyní nutno shrnout do SWOT analýzy, která bude sloužit jako podklad pro tvorbu strategických doporučení pro vybraný podnik.

SWOT analýzy je rozdělena do výše zmíněných čtyř skupin. Ke každé je přiřazena příslušná položka a té je dána váha a hodnota. Výsledná hodnota (součet) nám udává sílu skupiny. V následující tabulce číslo 3 můžeme vidět vyhodnocení všech položek získaných z předchozích analýz.

Váha představuje, jak velkou část v určité skupině představuje a hodnota říká, jak důležitá tato položka je. Důležitost je ohodnocena od 1 do 5 (největší důležitost).

Tab. 3: SWOT analýza [autor]

Silné stránky	Váha	Hodnota	Váha x Hodnota
Potenciál při vývoji a výzkumu	0,15	2	0,30
Spolupráce s firmami a městem Ostrava	0,25	4	1,00
Moderní výrobní zařízení	0,25	3	0,75
Finanční stabilita	0,20	5	1,00
Schopný management	0,15	3	0,45
Součet			3,50
Slabé stránky	Váha	Hodnota	Váha x Hodnota
Nevyvinutý marketing	0,30	3	0,90
Primitivní řízení firmy	0,10	2	0,20
Špatné komunikační toky	0,10	3	0,30
Úzké portfolio služeb	0,30	4	1,20
Vysoké dopravní náklady	0,20	2	0,40
Součet			3,00
Příležitosti	Váha	Hodnota	Váha x Hodnota
Získání dotací pro podnikatele	0,30	4	1,20
Expanze na zahraniční trhy	0,20	5	1,00
Expanze světové ekonomiky	0,10	2	0,20
Podpora ČR a EU v oblasti výzkumu	0,10	2	0,20
Dlouhodobá spolupráce s partnery	0,30	4	1,20
Součet			3,80

Hrozby	Váha	Hodnota	Váha x Hodnota
Legislativní omezení	0,10	2	0,20
Odchod kvalifikovaných pracovníků do zahraničí	0,15	2	0,30
Konkurence na trhu	0,25	4	1,00
Nespolehlivost dodavatelů	0,20	3	0,60
Slabá poptávka	0,30	4	1,20
Součet			3,30

Nejvyšší hodnoty, kterých bylo dosaženo, jsou v oblasti příležitostí, konkrétně jsou nejvýznamnější příležitosti v podobě získání dotací a spolupráce s dlouhodobými partnery. Další významnou oblastí jsou silné stránky společnosti, kde je nutno zmínit především současnou spolupráci s firmami a institucemi a dále finanční stabilitu společnosti.

Kombinace těchto dvou oblastí dává podklad pro tvorbu budoucí strategie podniku. Využití silných stránek společnosti pro příležitosti, které jsou k dispozici.

Silnou oblastí jsou však i hrozby, kterým by se měl podnik vyhnout. Měl by využít svých silných stránek i k redukci hrozeb, kterými jsou například slabá poptávka na trhu.

9 Navržené strategie

Pro potřeby této práce bude navržena vhodná strategie pro řízení vybraného podniku podle teoretického základu v předchozí části této práce.

Z výsledků SWOT analýzy lze vyčíst, že podnik Formula Student VŠB-TU Ostrava má nejvíc zastoupené příležitosti podniku a silné stránky, což je pro začínající podnik příznivé. Avšak v těsném závěsu jsou i hrozby, mezi kterými vyniká slabá poptávka a konkurence na trhu.

Z těchto výsledků je možno vyvodit strategii expanze, která má za úkol rozšířit působení společnosti na nové trhy. V podmínkách vybrané společnosti se jedná hlavně o rozšíření na další závodní okruhy, kde by mohla působit. Takovým okruhem je například závodní okruh ve Vysokém Mýtě, kde v současné době už společnost testuje své vozidlo.

Jak už bylo řečeno výše, je společnost v této době částečně závislá na dotacích a sponzorských darech. V současné době funguje pod záštitou Vysoké školy Báňské - Technické Univerzity. Z těchto důvodů je velice obtížné predikovat další vývoj společnosti a vše bude záležet na vývoji podnikatelského prostředí a požadavků zákazníků společnosti. Po osamostatnění společnosti bude zapotřebí udržet výborné vztahy s dodavateli, firmami a institucemi v okolí, které jsou hlavními finančními a technickými partnery společnosti.

Společnost je nyní ve fázi, kdy se ze zaštitěného a sponzorovaného projektu stává samostatná společnost a je nutné využít veškerý potenciál pro získání nových zákazníků a zavedení značky. Jelikož má společnost získané zkušenosti z akademické půdy v oblasti vývoje a inovací je nutné je využít pro vývoj nových součástek a dílů použitých při konstrukci vozidla.

10 Závěr

.Byla provedena strategická analýza podniku a pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil. Po analýze silných a slabých stránek bylo možné shrnout výsledky do SWOT analýzy a z té následovně vyvodit vhodné strategie, které lze doporučit pro budoucí vývoj společnosti.

Společnost vzniká jako studentský projekt a propojila teoretickou výuku třech fakult do praktické činnosti, kterou se stala konstrukce formule Vector. Studenti zapojili své teoretické znalosti do stavby skutečného vozidla a vznikl nevídaný projekt, kdy spolu spolupracovali studenti napříč celou Vysokou školou Báňskou. Veškeré výpočty, výzkum, návrhy a vývoj byl uskutečňován na akademické půdě, ale v úzkém kontaktu s technickou praxí a studenti se zdokonalili jak v technické oblasti při konstrukci vozidel, tak získali i soft skills ve formě týmové práce, komunikační znalosti, argumentace, atd.

Nyní je projekt ve fázi založení podniku. Do projektu se aktivně zapojilo bezmála 50 studentů a pracovníků Vysoké školy Báňské - Technické univerzity Ostrava. Na podpoře projektu se podílelo takřka 30 firem z oblasti strojírenského a automobilového průmyslu. Uvedené aspekty spolu s aktivním zapojením všech členů výzkumného týmu vedli k myšlence založení samostatného podniku zaměřeného na stavbu závodních vozů a jejich využití ve volnočasové oblasti.

Tato práce má za úkol zanalyzovat postavení společnosti na trhu a vytvořit vhodnou strategii pro další vývoj společnosti. Na základě všech použitých analýz byla navržena strategie expanzní, která doporučuje rozšířit své pole působnosti a podporovat oblast výzkumu společnosti.

V této době je společnost ve fázi založení, a proto je nutné být obezřetný v predikci budoucího vývoje. Vše se bude odvíjet od vývoje podnikatelského prostředí a požadavků zákazníků a společnosti a dalšího působení společnosti na trhu závodních vozů. Zda bude společnost a její podnikatelský záměr úspěšný, bude jasné po osamostatnění se společnosti.

Na závěr je nutné říci, že největším úspěchem tohoto projektu už bylo dosažení zapojením studentů do skutečné konstrukce vozidla a propojením teoretických znalostí s praktickým využitím. Osamostatnění společnosti a založení společnosti s ručením omezeným je dalším krokem úspěšného projektu, který vznikl na půdě VŠB-TU Ostrava spolu se zapojením strojírenských a automobilových podniků.

Seznam použité literatury

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] Formula Student VŠB-TU Ostrava [online]. Ostrava, 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://formula.vsb.cz/cs/>
- [3] FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení [CD-ROM]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] JOHNSON, Gerry, SCHOLES K. a WHITTINGTON, R. Exploring corporate strategy. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOURDI, J. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Vyd. 1. Přeložila FOLTÝNOVÁ, V. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [10] Kurzy.cz [online]. 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>
- [11] MALLYA, T. J. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487.
- [13] SAE International [online]. Warrendale, USA, 2016 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://students.sae.org>
- [14] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] SOUČEK, Z. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

- [16] SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [17] VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] Výdaje na výzkum a vývoj poprvé překročily 80 miliard. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-poprve-prekrocily-80-miliard>
- [19] ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.