

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Obchodní strategie podniku

Monika Řeháková

**Bakalářská práce
2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Řeháková**
Osobní číslo: **E11085**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Obchodní strategie podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza současné obchodní strategie podniku a její zpětné hodnocení. V rámci práce bude provedena rešerše odborné literatury v oblasti podnikových strategií, analýza trhu a tržní pozice vybraného podniku.

Zásady:

- Podnikové strategie.
- Strategické řízení a strategická analýza.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza trhu a tržní pozice vybraného podniku.
- Zhodnocení stávající obchodní strategie.
- Návrhy a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

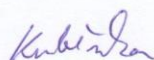
Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2.přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-716-9812-1.

KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

KOŠŤAN, P. Firemní strategie: plánování a realizace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-722-6657-8.

PORTER, M. E., MEYER, R. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.



Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Monika Řeháková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalovi Kuběnkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala své rodině, která mě podporovala během studia a při tvorbě této práce. V neposlední řadě mé poděkování patří vedení společnosti SOLIRA Company, s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce „Obchodní strategie podniku“ je analýza stávající obchodní strategie podniku SOLIRA Company, s.r.o. Je zde provedena strategická analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku a také SWOT analýza. V závěru jsou uvedena doporučení pro společnost SOLIRA Company, s.r.o. do budoucnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchod, strategie, konkurence, podnik, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza.

TITLE

Business Strategy of Company

ANNOTATION

Thesis Business strategy of the company focuses on the analysis current business strategy company SOLIRA Company, Ltd.

In the thesis includes strategy analysis of internal and external surroundings of the company. As well there is SWOT analysis. In the end are recommendations for the company Solira Company, Ltd. in the future.

KEYWORDS

Business, strategy, rivals, company, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, financial analysis.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY A LEGISLATIVA	12
1.1 PODNIKY JEDNOTLIVCE.....	13
1.2 OSOBNÍ SPOLEČNOSTI	14
1.3 KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI.....	14
1.4 DRUŽSTVA	15
1.5 STÁTNI PODNIKY.....	15
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	16
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU	17
3.1 STRATEGIE.....	17
3.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	18
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	18
3.4 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	19
3.5 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	21
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU.....	23
4.1 FAKTORY VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE	23
4.2 MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ FAKTORY	23
4.3 FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY	23
4.4 FAKTORY PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ	23
4.5 FAKTORY FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ	24
5 SWOT ANALÝZA.....	26
6 TVORBA STRATEGIE, VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	29
6.1 TVORBA STRATEGIE.....	29
6.2 VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE	31
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SOLIRA COMPANY, S.R.O.	32
7.1 INFORMACE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU	32
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI A JEJÍ SOUČASNÝ STAV	32
7.3 VÝROBKY A ZNAČKY	34
7.4 KONKURENCE.....	34
8 PORTEROVA ANALÝZA PODNIKU SOLIRA COMPANY, S.R.O.....	37
9 PEST ANALÝZA PODNIKU SOLIRA COMPANY, S.R.O.....	39
10 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY PODNIKU.....	44
10.1 UKAZATELE LIKVIDITY	44
10.2 UKAZATELE AKTIVITY	45
10.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	46
10.4 UKAZATELE RENTABILITY	46
11 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	48
11.1 PRODUKT	48
11.2 CENA.....	48
11.3 PROPAGACE	49
11.4 DISTRIBUCE	49
12 SWOT ANALÝZA.....	50
13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	53
ZÁVĚR.....	55
POUŽITÁ LITERATURA	56
PŘÍLOHA A	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vzor matice EFE a IFE	28
Tabulka 2 : Porterova analýza podniku SOLIRA Company, s.r.o.	38
Tabulka 3: Vývoj CZK	40
Tabulka 4: Vývoj průměrné roční míry inflace	40
Tabulka 5: Vývoj DPH	42
Tabulka 6: Vybrané ukazatele ročních závěrek	44
Tabulka 7: Ukazatele likvidity	44
Tabulka 8: Ukazatele aktivity	45
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti	46
Tabulka 10: Ukazatele rentability	46
Tabulka 11: IFE Matice	51
Tabulka 12: EFE matice	52

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Okolí podniku	
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	20
Obrázek 3: SWOT analýza	26
Obrázek 4: Vnitřně-vnější matice	28
Obrázek 5: Vývoj HDP v ČR	39
Obrázek 6: Vývoj ukazatelů likvidity	45
Obrázek 7: Vývoj ukazatelů rentability	47

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
CZK	česká koruna
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před odečtením úroků a před zdaněním
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
k.s.	komanditní společnost
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
USD	americký dolar
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

ÚVOD

Před listopadem roku 1989 v naší společnosti panoval systém centrálního řízení ekonomiky, který tehdy nepreferoval soukromé podnikání samostatných podnikatelů.

To vše se změnilo po listopadu 1989, kdy nastala změna režimu a u nás zavládla demokracie a v důsledku toho i ekonomická svoboda podnikání.

Nyní již podniky můžou svobodně vstupovat na trh a rozhodovat samy o sobě, tedy v čem a jak budou podnikat.

Každý nově začínající podnik potřebuje pro svůj začátek a budoucí úspěch nejen myšlenku, jak na trhu zaujmout a uspokojit potřeby svých zákazníků, ale také obchodní strategii, dle které se bude řídit a která mu zajistí úspěšný dlouhodobý rozvoj.

Pro podnik je životně důležité být konkurenceschopný, tedy mít jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích s konkurencí. Je velmi důležité se od konkurence určitým způsobem odlišit, resp. nabídnout něco navíc, tedy najít určité konkurenční výhody. Ať už to jsou různé věrnostní programy, nadstandardní možnosti dodání či nižší ceny.

V této době se již podnik nestává konkurenceschopný pouze díky dobrému jménu a tradici, nýbrž hlavně tím, jaké dokáže nabídnout spotřebitelům právě již zmíněné konkurenční výhody.

Pro firmy je velmi složité v tomto vysoce konkurenčním a rychle se měnícím prostředí uspět. Je nutné být tedy firmou flexibilní a mít jasnou strategii.

Tato bakalářská práce bude analyzovat současnou obchodní strategii firmy SOLIRA Company, s.r.o., která je jedním z předních evropských výrobců spotřební. Jejich portfolio představuje velké množství výrobků, čítajících bezmála tisíc druhů, jak ve vlastních, tak i v privátních značkách, které se prodávají v Evropě a v mnoha zemích světa.

Téma obchodní strategie podniku je aktuální teoretická i praktická problematika, a to díky změnám v ekonomické a politické oblasti, které podněcují neustálý vývoj její tvorby.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení obchodní strategie firmy SOLIRA Company, s.r.o.

Dílčím cílem je zpracování analýzy současné obchodní strategie podniku. Dalším dílčím cílem je zhodnocení jeho tržní pozice a návrhy na jeho zlepšení.

Teoretická část je věnována vymezení základních pojmů souvisejících s pojmem obchodní strategie, dále objasnění problematiky tvorby obchodní strategie a strategického řízení.

V praktické části je představena společnost SOLIRA Company, s.r.o., je zde zhodnocena její tržní pozice a také zpracovaná analýza současné obchodní strategie, která zahrnuje Porterovu analýzu, PEST analýzu, vybrané ukazatele finanční analýzy a analýzu marketingového mixu. Součástí praktické části je také SWOT analýza, která pomůže zhodnotit stávající obchodní strategii a předat firmě návrhy a doporučení pro další rozvoj.

1 ZÁKLADNÍ POJMY A LEGISLATIVA

První kapitola se skládá z důležitých pojmů, které je potřeba vysvětlit k pochopení celé problematiky.

Podnikání

Podnikáním se dle obchodního zákoníku rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ [13, §2]

Další definice nám říká, „*aby činnost byla podnikáním ve smyslu zákona, musí naplňovat současně všechny tyto znaky: soustavnost, samostatnost, být vykonávána jménem podnikatele, na jeho odpovědnost a účet a sledovat účel zisku.*“ [9]

Podnikatel

Podnikatelem je podle zákona č. 513/1991 Sb. osoba:

- „*zapsaná v obchodním rejstříku;*
- *osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;*
- *osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů*“ [13, §420]

Podnik

Během let vznikla řada definic, které vymezují pojem podnik.

Dle legislativy ČR je podnik definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ [16, §5]

Další definice nám říká, že podnik je „*tržní subjekt, zpravidla zakládáný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování zisku, resp. zvýšení hodnoty majetku, což je cílem podnikání. Smyslem podniku je výroba a prodej zboží a poskytování služeb. Základními znaky podniku je ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Podnik lze klasifikovat dle činností (výrobní, zemědělské atd.), způsobu provozování (soukromé, státní), právní formy, podle velikosti (malé, střední a velké podniky). Podnik je organismem – vzniká, roste, zaniká.*“ [9, s. 297]

Máme samozřejmě mnoho typů podniků. Můžeme je lišit jak podle právní formy vlastnictví, tak podle sektorů a hospodářských odvětví, také podle velikosti nebo také podle typu výrob. [23]

1.1 Podniky jednotlivce

Podnikem jednotlivce je myšlen podnik, který vlastní pouze jedna fyzická osoba. Obvykle má formu živnosti, což je „*pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ [27, §2]

Aby si jednotlivec mohl založit živnost, musí splnit určité všeobecné podmínky pro provozování činnosti:

- „*dosažení věku 18 let;*
- *způsobilost k právním úkonům;*
- *bezúhonnost.*“ [27, §6]

Dále živnostník musí být taktéž odborně způsobilý k vykonávání živnosti. Podle toho dělíme živnosti na:

- a) **Koncesované živnosti** – ty mohou být provozovány při splnění podmínek na základě koncese, což je určité povolení, které uděluje živnostenský úřad. Patří sem například pohřební služba, provozování cestovní kanceláře či například taxislužby.
- b) **Ohlašovací živnosti** – při splnění podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení.

Ohlašovací živnosti dále dělíme na **řemeslné**, kdy je odborná způsobilost získána vyučením v oboru a určitou praxí. Příkladem nám jsou obory zednictví, zámečnictví či třeba hodinářství. Dalším typem jsou živnosti **vázané**, což jsou živnosti, kdy odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně a živnostník musí mít průkaz způsobilosti, což jsou například masérské služby či provozování autoškoly. Posledním typem jsou živnosti **volné**, kde odborná způsobilost není stanovena. Sem patří fotografické služby, realitní činnost a veškeré ostatní živnosti, které nejsou nikam zařazeny.

1.2 Osobní společnosti

Jsou to společnosti, které jsou vlastněny dvěma nebo více osobami, které jsou odpovědné za všechny případné ztráty a dělí se o zisky. Jsou založeny za účelem podnikání anebo za účelem správy jejího majetku.

Máme dva druhy osobních společností [13]:

- a) **Veřejná obchodní společnost** – je to společnost, kde podnikají minimálně dvě osoby a ručí za závazky společnosti veškerým svým majetkem. Společnost se zakládá společenskou smlouvou a vzniká ke dni zápisu do obchodního rejstříku. Společnost nese označení: „veřejná obchodní společnost“, „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“ Mezi hlavní výhody tohoto druhu podnikání patří to, že zde není potřeba určitých majetkových vkladů, ani není pevně daný základní kapitál. Společnost nemusí tvořit rezervní fond. Mezi hlavní nevýhody patří ručení celým svým majetkem a s tím spojené podílení se rovným dílem na účetní ztrátě.
- b) **Komanditní společnost** – je to společnost, kterou zakládají dva nebo více společníků. Zakladatelem mohou být fyzické i právnické osoby. Máme zde dva typy společníků – komanditisté a komplementáři. Komanditisté ručí za závazky společnosti do výše svého vkladu a komplementáři ručí celým svým majetkem. Společnost se zakládá společenskou smlouvou a vzniká ke dni zápisu do obchodního rejstříku. Firma musí obsahovat označení „komanditní společnost“, „kom. spol.“ a nebo „k.s.“

1.3 Kapitálové společnosti

Název kapitálové společnosti byl odvozen z hlavního rysu těchto společností, což je kapitálová účast společníků. Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu.

Máme zde dva druhy kapitálových společností [13]:

- a) **Společnost s ručením omezeným** – postavení společnosti je upraveno dle §132-§242 Zákona o obchodních korporacích. Je to nejrozšířenější druh společnosti v České republice. Může být založena jednou či více osobami, a to jak fyzickými, tak právnickými. Společnost nese označení „společnost s ručením omezeným“, „spol. s r. o.“ nebo „s.r.o.“ Minimální základní kapitál všech společníků je 1 Kč. Každý společník odpovídá za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného

vkladu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatelé.

- b) **Akciová společnost** – Postavení společnosti je upraveno dle §243 - §551 Zákona o obchodních korporacích. Je to společnost, kde je kapitál rozdělen na určitý počet akcií. Akcie je cenný papír, díky němuž se majitel stává akcionářem společnosti a to mu zaručuje právo na vyplácení dividend. Společnost může být založena jedním nebo více zakladateli a nese označení „akciová společnost“, „akc. spol.“ nebo „a.s.“ Základní kapitál společnosti musí tvořit minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur a u společnosti s veřejnou nabídkou akcií 20 000 000 Kč. Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, což je shromáždění všech akcionářů, kteří například rozhodují a rozdělení zisku a o změnách stanov. Statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo, na jehož působení dohlíží dozorčí rada společnosti.

1.4 Družstva

Podle Zákona o obchodních korporacích je družstvo „*společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů.*“ [13, §552]

Družstvo musí mít minimálně 5 členů a členové za závazky družstva neručí. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, kde má každý družstevník jeden hlas. Statutárním orgánem je představenstvo. Činnost družstva kontroluje kontrolní komise.

1.5 Státní podniky

Jedná se organizace, které vlastní stát nebo aspoň jejich určitou část. Jedná se například o správu silnic, poštu, vodní a železniční dopravu.

Vzniká zakladatelskou listinou a jeho zakladatelem je stát. Statutárním orgánem podniku je ředitel a na vše dohlíží dozorčí rada. [28]

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Při zakládání nového podniku je velmi důležité zpracování kvalitního podnikatelského plánu, který zpracovává sám podnikatel. Podnikatelský plán nám upřesňuje záměry do budoucna, tedy napomáhá nám při cestě k budoucímu úspěchu celého podniku.

Podnikatelský plán se vypracovává jak pro potřeby podnikatele, ale také slouží jako podklad pro získání bankovních úvěrů, tedy celkově pro poskytovatele kapitálu. [5]

Podnikatelský plán není pouze zpracování podnikatelského záměru, ale slouží podniku jako plánovací nástroj pro stanovení a koordinaci podnikových aktivit, jako je prodej a výroba, zásobování, finanční činnost, organizace a řízení podniku. Předpokladem kvalitního podnikatelského plánu je vzájemná sladěnost jednotlivých dílčích plánů. [23], [5]

Obsah podnikatelského plánu

Podnikatelské plány podniků se samozřejmě liší, vzhledem k rozdílnosti podniků. Ať už z hlediska oboru či velikostí či podnikatelského prostředí. Obvykle však podnikatelský plán obsahuje:

- „*Shrnutí a základní východiska;*
- *popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence;*
- *plán marketingu;*
- *plán výzkumu a vývoje, plán výroby;*
- *finanční plán.*“ [23, s. 156]

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ PODNIKU

3.1 Strategie

Abychom vůbec mohli zpracovat strategickou analýzu, je zapotřebí vysvětlit si pojem strategie. Definice se v průběhu let měnily, resp. doplňovaly v závislosti na praktických zkušenostech.

Slovo strategie vzniklo z původního slova STRATEG, což ve staré řečtině znamená vynalézavost, nečekaný obrat, ale i lest či intrika. Používá se v mnoha odvětvích, například ve vojenství, v biologii, ale také v ekonomii.

Dedouchová definuje jak tradiční, tak i moderní definici strategie:

„Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ [4, s. 1]

Moderní definici pojala jako *„přípravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ [4, s. 1]*

Dle Keřkovského *„strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.“ [11, s. 7]*

Mintzberg prosazoval, že samotné slovo „strategie“ si nemůže nikdo přivlastnit a tento výraz lze legitimně použít několika způsoby. Definoval tzv. 5P, přičemž žádné z nich není v izolaci od ostatních. *„Strategie může být [3, s. 8]:*

- 1. plán (plan);*
- 2. trik (ploy);*
- 3. vzorec chování (pattern of behaviour);*
- 4. postavení vzhledem k ostatním (position in respect to others);*
- 5. perspektiva (perspective).“*

Z definic tedy vyplývá, že hlavním cílem strategie je stanovit cíle podniku a připravit podnik na budoucí situace. Zde hraje velkou roli předvídatelnost a intuice. Strategie a její plánování je tedy neustále probíhající proces, kde je zapotřebí zohledňovat nové podmínky a změny a na ně strategii adaptovat.

3.2 Strategické plánování

Strategické plánování lze rozdělit do několika fází.

První fází je **formulace strategie**, během které je potřeba určit poslání podniku, strategickou analýzu, určení strategických cílů a výběr nejvhodnější varianty obchodní strategie podniku.

Druhou fází je **implementace strategie**, což je samotné zavedení strategie, patří sem také monitorování a následné vyhodnocování strategie.

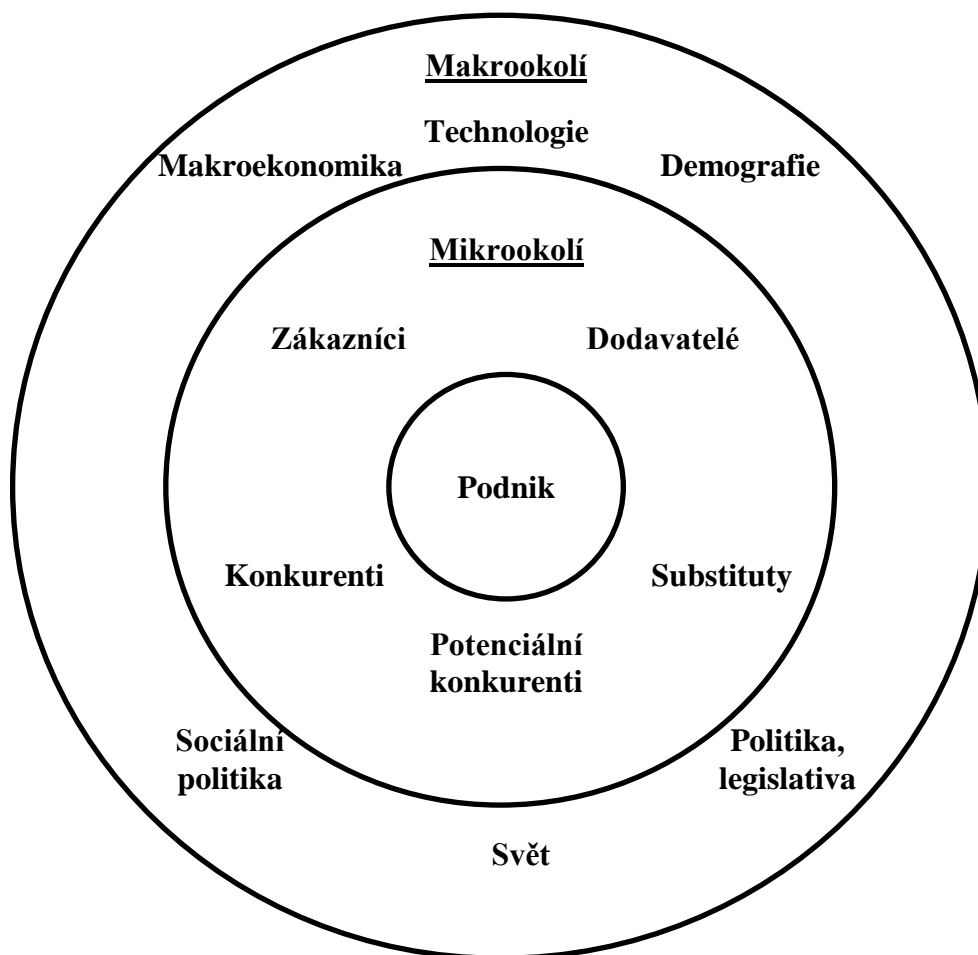
Strategické plánování nelze v každém případě na tyto fáze dělit. Měli bychom na ně nahlížet jako na sebe navazující či dokonce prolínající se činnosti.

3.3 Strategická analýza

„Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“ [11, s. 34]

Hlavním cílem strategické analýzy vnějšího okolí podniku je nalezení příležitostí a hrozeb. Podnik by poté měl hrozby co nejvíce minimalizovat a naopak využít všech možných příležitostí k úspěšnému rozvoji podniku.

Při této analýze je většinou okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí a makrookolí, což je znázorněno na obrázku č. 1, viz níže.



Obrázek 1: Okolí podniku

Zdroj: [4, s. 16]

3.4 Analýza mikrookolí

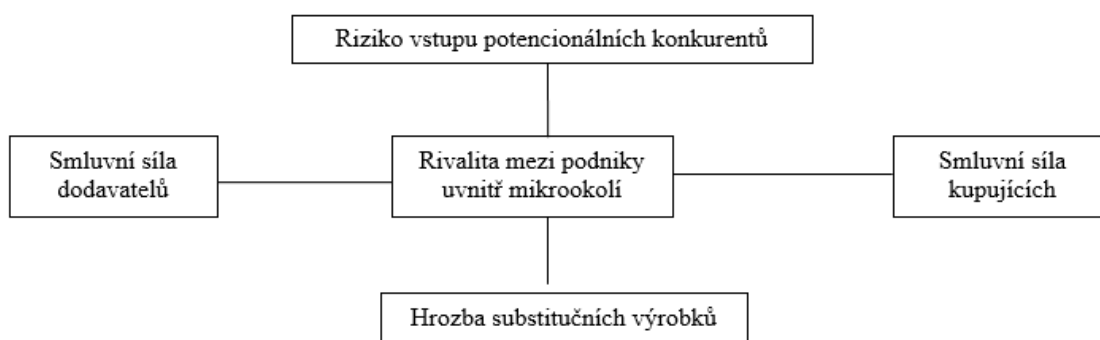
Mikrookolím podniku nazýváme veškeré podnikatelské prostředí, ve kterém se podnik nachází. Je to okolí, které bezprostředně obklopuje podnik. Zahrnují se sem jak konkurenční podniky, tak i dodavatelé a zákazníci podniku.

Díky analýze mikrookolí lze odhalit příležitosti, které je nutno využít a hrozby, jejichž negativní dopad na náš podnik je potřeba omezit. V tomto nám pomůže tzv. model pěti sil, který vyvinul Michael Porter z Harvard School of Business Administration a je zobrazen níže na obrázku č. 2.

Mezi těch již zmíněných 5 sil řadí:

- „rizika vstupu potencionálních konkurentů;
- rivality mezi stávajícími podniky;
- smluvní síly kupujících;
- smluvní síly dodavatelů;

- *hrozby substitučních výrobků.*“ [4, s. 17]



Obrázek 2: Porterův model pěti sil

Zdroj:[4, str. 18]

Potencionální konkurenti

Mezi potencionální konkurenty se řadí ty podniky, které pro nás aktuálně nejsou hrozbou, resp. nejsou nám konkurencí, avšak mohou se jí v budoucnosti stát.

„Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.“ [5, s. 18]

Je tedy samozřejmé, pokud podnik vybuduje co největší bariéry vstupu, jejich potencionální konkurent bude mít vstup na trh ztížený, s čímž souvisí pro konkurenci vyšší náklady na jejich překonání.

Mezi základní bariéry vstupu na trh můžeme řadit například loajalitu zákazníků, zavedené jméno firmy na trhu, know-how společnosti, jedinečná image výrobku či speciální technologie.

Rivalita mezi podniky mikrookolí

Při analýze této síly je velmi důležité zjistit konkurenční rivalitu na daném trhu. Je třeba podívat se na to, zda bude podnik schopen v tomto konkurenčním prostředí uspět, zda například prosadí své konkurenční výhody, zda dokáže s konkurencí držet krok. [20]

Vysoká konkurence na trhu způsobuje cenovou válku, přičemž podnik snižuje své ceny až na takovou hranici, kdy sám nemá takové zisky, jaké by při zdravé konkurenci měl. [4]

Naopak nízká konkurence dává podnikům příležitost zvýšit ceny a tedy i dosáhnout většího zisku. [4]

Smluvní síla kupujících

Třetí z Porterových konkurenčních sil je smluvní síla kupujících. Kupující, tedy zákazníci, považujeme za silné tehdy, jestliže vyvíjí tlak na podnik ohledně cen a kvality výrobků a jestliže má podnik málo odlišný výrobek, tedy pro kupující není těžké přejít ke konkurenci. Zákazník má samozřejmě zájem o co nejvýhodnější smluvní podmínky, stejně jako podnik. Zde je potřeba najít shodu a dle situace na trhu ji přizpůsobovat. [12]

Smluvní síla dodavatelů

Další z Porterových konkurenčních sil je smluvní síla dodavatelů. Za silné považujeme ty dodavatele, kteří mají významné postavení na trhu, resp. jsou dominantní. Za silné také považujeme ty, kteří jsou natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít k jinému dodavateli. [1]

Hrozba substitučních výrobků

Poslední Porterovou konkurenční silou je hrozba substitučních výrobků. Jednoduše řečeno jde tedy o hrozbu vzniku náhražek. Tyto substituční výrobky se pak stávají pro podnik hrozbou, jelikož mohou podniku odlákat jejich stálé zákazníky.

3.5 Analýza makrookolí

Makrookolí může mít na podnik a jeho činnost zásadní vliv, nicméně ten sám jej nemůže ovlivnit. Zahrnuje totiž faktory, které existují a vyvíjí se nezávisle na podniku.

Ekonomické faktory

Podnik a jeho úspěšnost na trhu velmi ovlivňuje aktuální stav ekonomiky. Měl by proto kromě čtyř základních makroekonomických indikátorů, jimiž jsou úroková míra, míra ekonomického růstu, směnný kurs a míra inflace či deflace, sledovat například stádium hospodářského cyklu, tj. zda se podnik nachází v recesi, krizi, oživení, konjunktury. Dále by měl sledovat fiskální a monetární politiku státu a také stav světové ekonomiky.

Jako příklad lze uvést změnu kurzu na trhu, což nám samozřejmě velmi ovlivní export a import. [11]

Technologické faktory

Dalším velmi důležitým faktorem je vývoj technologie. Pro podnik je důležité neustále sledovat technologické změny, jelikož způsobují zastarání stávajících výrobků. Podnik by měl investovat do nových technologií, nicméně nese to určité riziko v návratnosti investic.

Sociálně-kulturní faktory

V této oblasti by se měl podnik zaměřovat na aktuální postoje lidí, změny životního stylu, demografickou strukturu obyvatel, životní úroveň a vzdělání lidí. Všechny tyto faktory ovlivňují poptávku po zboží a službách.

Jako příklad bych uvedla aktuální trend zdravého životního stylu. Lidé se snaží žít zdravěji, přemýšlí více nad stavbou svého jídelníčku, a proto kupují zdravé potraviny.

Politicko-legislativní faktory

Další faktory, které působí na příležitosti a hrozby v okolí podniku, jsou faktory politicko-legislativní. Aktivity vlády a jiných orgánů dávají podnikům určitý právní rámec, ve kterém mohou podnikat. Jedná se například o daňovou politiku státu, regulaci hospodářské soutěže na trhu či také regulace v oblasti znečišťování ovzduší. Tato poslední regulace nutí podniky k menšímu znečišťování životního prostředí. Menšího znečištění podnik dosáhne například změnou technologií.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU

Vnitřní okolí podniku ovlivňují následující faktory:

- „faktory vědecko-technického rozvoje;
- *marketingové a distribuční faktory;*
- *faktory výroby a řízení výroby;*
- *faktory podnikových a pracovních zdrojů;*
- *faktory finanční a rozpočtové.*“ [9, s. 74]

4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Investice do vědecko-technického rozvoje jsou pro podnik velkým rizikem, nicméně v případě úspěchu získají pro podnik velkou konkurenční výhodu.

Vědecko-technický rozvoj vede ke zlepšení výroby v podniku, ke snížení nákladů a taktéž přispívá k vylepšení výrobku či vytvoření nového. [4]

4.2 Marketingové a distribuční faktory

Cílem marketingu je zajistit podniku dlouhodobý odbyt jeho výrobků a služeb, a tím zajistit podniku úspěšnost jeho činnosti. Marketing je nástroj, který vytváří optimální spojení zájmů zákazníka a podnikatele.

Základem marketingové strategie jsou tři klíčové oblasti. První důležitá oblast je výběr segmentu trhu. Druhou oblastí je návrh marketingového mixu, tedy toho, jak bude podnik konkurovat na daném trhu. Třetí oblastí je již samotná implementace strategie. [4]

4.3 Faktory výroby a řízení výroby

Při zkoumání efektivnosti výroby a jejího řízení by se měl podnik zaměřit na několik hlavních oblastí.

Mezi ně se řadí například výše výrobních nákladů, výrobní kapacita podniku, dostupnost energií a surovin, spolehlivost výrobních systémů, aj. [11]

4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Předmětem analýzy podnikových a pracovních zdrojů by mělo být vše, co nějakým způsobem souvisí se zaměstnanci a s působením podniku na okolí.

Jedná se například o organizační strukturu podniku, jelikož je velmi důležité, aby byl každý pracovník efektivně využit. S tím souvisí i vysoká kvalita zaměstnanců a jejich příslušná motivace k vytváření plnohodnotných výsledků. Dále se sem řadí velikost a kultura podniku a jejich soulad s firemní strategií. [4]

4.5 Faktory finanční a rozpočtové

V tomto případě se jedná o finanční analýzu podniku, při které se používá pět základních typů poměrových ukazatelů.

Ukazatele likvidity

Tento typ ukazatelů nám vyjadřuje schopnost podniku splatit své splatné závazky [19]:

a) Běžná likvidita $BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$, ideální hodnota je v rozmezí 1,5-2,5.

b) Rychlá likvidita $RL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$, optimální hodnota je v rozmezí 1-1,5.

c) Hotovostní likvidita $HL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$, optimum je 0,5.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele podnik informují, jak nakládá s jednotlivými částmi majetku a zda je efektivně využívá [19]:

a) Doba obratu zásob $= \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$

Výsledkem je průměrný počet dnů, než se jejich hodnota vrátí v tržbách z prodeje. Výsledek by měl být co nejnižší.

b) Doba obratu pohledávek $= \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$

Výsledek vypovídá o tom, jak dlouho jev průměru majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Z toho vyplývá, že čím je doba obratu pohledávek delší, tím déle poskytuje podnik svým obchodním partnerům jakýsi bezplatný obchodní úvěr.

c) Obrat celkových aktiv $= \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$

Výsledek nás informuje o tom, kolikrát se aktiva obrátí za rok.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje, v jakém rozsahu je podnik zadlužen, tedy v jakém rozsahu jsou podniková aktiva financována cizími zdroji. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 40 – 60%.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} [19]$$

Ukazatele rentability (výnosnosti)

Ukazatele rentability, resp. ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu jsou měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku. Mezi nejužívanější patří tyto [23]:

- a) ROS (rentabilita tržeb) = $\frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{tržby}}$
- b) ROA (rentabilita aktiv) = $\frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{aktiva}}$
- c) ROE (rentabilita vlastního kapitálu) = $\frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$
- d) ROIC (rentabilita kapitálu investorů) = $\frac{EBIT \text{ (zisk před úroky a zdaněním)} * (1 - \text{daňová sazba})}{\text{vlastní jmění} + \text{dlouhodobé dluhy}}$

Ukazatele tržní hodnoty podniku

Ukazatele tržní hodnoty podniku nám ukazují, jak je trhem hodnocena minulá činnost podniku a jak investoři vidí jeho budoucí výhled. Mezi ukazatele tržní hodnoty podniku patří [23]:

- a) Poměr ceny akcie k zisku na akcii = $\frac{\text{cena akcie}}{\text{čistý zisk na jednu akcii}}$
- b) Čistý zisk připadající na jednu akcii = $\frac{\text{čistý zisk pro kmenové akcionáře}}{\text{počet splacených akcií}}$
- c) Poměr tržní a účetní hodnoty akcie = $\frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní cena akcie}}$
- d) Účetní hodnota akcie = $\frac{\text{vlastní kapitál podniku}}{\text{počet splacených akcií}}$

5 SWOT ANALÝZA

Vyústěním externí a interní analýzy podniku je SWOT analýza. Identifikuje silné a slabé stránky podniku, které jsou vyvozeny z analýzy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby, které vychází z analýzy vnějšího prostředí.

Vše se většinou zaznamenává přehledně do tabulky, viz obrázek č. 3.

<u>Strenghts - výčet silných stránek</u> <ul style="list-style-type: none">- unikátní produkt firmy- vlastní zdroje financování- vlastní know-how- lokalita sídla podniku	<u>Weaknesses - výčet slabých stránek</u> <ul style="list-style-type: none">- nízká produktivita práce- vysoké personální náklady- nízká úroveň flexibility v reakci na změny na trhu
<u>Opportunities - výčet příležitostí</u> <ul style="list-style-type: none">- vznik nových segmentů zákazníků- vznik nových distribučních kanálů- vzrůstající poptávka po produktech	<u>Threats - výčet hrozeb</u> <ul style="list-style-type: none">- zvyšování cen energií- vstup nové konkurence na trh- recese světové ekonomiky

Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Při sestavování SWOT analýzy je vhodné respektovat některé zásady [9]:

- závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn. analýza by měla být sestavena s ohledem na účel, pro který je zpracovávána; SWOT analýza sestavená pro určitou oblast nemusí být automaticky použitelná a relevantní pro řešení jiné problematiky;
- měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy a na fakta, jež mají strategický význam. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje, je tedy vhodné zaměřit se pouze na to podstatné;
- analýza by měla být objektivní, tj. neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy nebo prostředí, ve kterém se podnik nachází;

- síla působení jednotlivých faktorů by měla být nějakým způsobem zohledněna, například přiřazením vah.

Ze SWOT analýzy by nám měly být jasné silné stránky podniku a příležitosti, které je potřeba využít jako svoji konkurenční výhodu, ale také by nám měly být jasné slabé stránky a hrozby podniku, které je nutné eliminovat.

Matice hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí (IFE, EFE)

Tato matice umožňuje detailněji analyzovat vliv jednotlivých faktorů s ohledem na jejich důležitost. Je rozdělena na matici IFE (Internal factor evaluation), která se zaměřuje na hodnocení interních faktorů a matici EFE (External factor evaluation), která se zaměřuje na hodnocení externích faktorů. [17]

Při tvorbě matice IFE je zapotřebí si stanovit silné a slabé stránky podniku a poté jim přiřadit váhu na stupnici od 0,0 až do 1,0 podle jejich důležitosti. Váha 0,0 znamená, že zde není přiřazena žádná důležitost a naopak váha 1,0 znamená, že se jedná o velmi důležitý faktor, na který bere firma ohledy. Je zde velmi důležité rozdělit tyto faktory tak, aby součet jejich vah byl roven 1, a to zvláště u silných a slabých stránek. Poté je potřeba ohodnotit vliv daných faktorů, k čemuž je určena následující stupnice [17]:

- 1 = faktory s nízkým vlivem,
- 2 = faktory se středním vlivem,
- 3 = faktory s nadprůměrným vlivem,
- 4 = faktory s nejvyšším vlivem.

Dále je zapotřebí vynásobit váhu každého faktoru odpovídající známkou a určit vážené skóre pro každý faktor. Následuje sečtení všech vážených skóre a tím určit celkové vážené skóre pro firmu. [17]

Při tvorbě matice EFE je postup stejný, pouze místo silných a slabých stránek podniku, hodnotíte příležitosti a hrozby podniku.

Nejvyšší celkové vážené skóre může být 4,0 a nejnižší 1,0. Skóre 4,0 znamená, že společnost reaguje na existující příležitosti a hrozby tím nejlepším a nejefektivnějším způsobem (EFE) a také že má velkou vnitřní sílu (IFE). Nejnižší vážené celkové skóre, tedy 1,0, znamená, že reakce firmy na existující příležitosti a hrozby nejsou vhodné a efektivní (EFE). Také to znamená, že firma špatně využívá svých silných stránek a naopak nezdokonaluje slabiny (IFE).

Obecná podoba matice EFE a IFE je zobrazena v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Vzor matice EFE a IFE

Faktor	Váha	Známka	Vážené průměrné skóre
Faktory vnitřního a vnějšího okolí podniku	0-1	1-4	Váha x Známka
Celkem	1		Suma

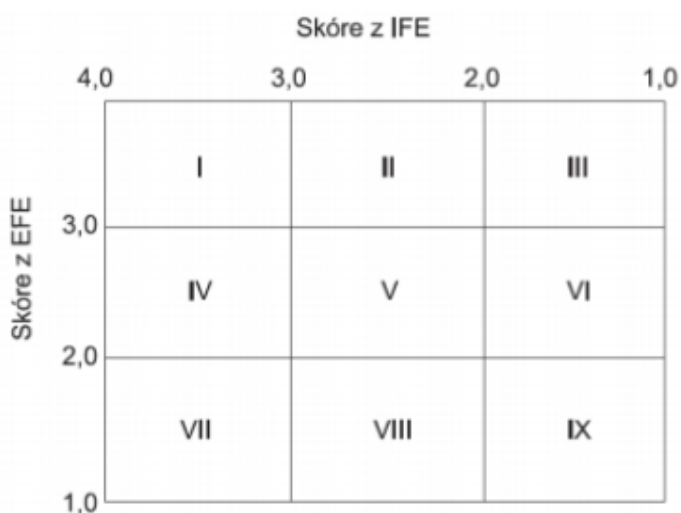
Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřně – vnější matice

Vnitřně-vnější matice zobrazuje firmu do grafu, který je složen z devíti buněk a je určen z výsledků z matic IFE a EFE, tedy z jejich celkového váženého skóre. Výsledek z matice IFE je zobrazen na ose x a výsledek z matice EFE na ose y. Na ose x hodnoty vyznačují slabou pozici, což je v rozmezí 1,00 – 1,99, průměrnou pozici v rozmezí 2,00 – 2,99 a silnou vnitřní pozici v rozmezí 3,00 – 4,00. Na ose y znamenají hodnoty z matice EFE nízké skóre v případě 1,00 – 1,99, střední skóre v rozmezí 2,00 – 2,99 a vysoké skóre při hodnotách 3,00 – 4,00. [17]

Matice se dá rozdělit do těchto kategorií [17]:

- 1.) I., II., III. kvadrant - Růst a rozvoj – Strategie intenzivní a integrační,
- 2.) IV., V., VI. kvadrant - Udržení a posílení – Pronikání na nové trhy a vývoj výrobků
- 3.) VII., VIII., IX. kvadrant - Sklizeň nebo prodej



Obrázek 4: Vnitřně-vnější matice

Zdroj: zpracováno dle [17]

6 TVORBA STRATEGIE, VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE

Tato kapitola pojednává již o samotné tvorbě strategie, jejím výběru, resp. podle jakých parametrů vybrat tu nejvýhodnější variantu pro podnik. Dále se zabývá samotnou implementací strategie, tedy zavedením strategie.

6.1 Tvorba strategie

Při formulaci různých strategických alternativ je zapotřebí položit si základní otázky, přičemž odpovědi na ně by měly vycházet z již zmíněné strategické analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku.

Keřkovský vymezil tyto otázky takto:

- *„Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání se stejnou úrovní úsilí? (strategie stability);*
- *Opustíme některé oblasti podnikání? (strategie omezení);*
- *Budeme expandovat přidáním nových trhů, výrobků, funkcí? (strategie expanze);*
- *Budeme kombinovat výše uvedené možnosti? (kombinovaná strategie).“*

[11, s. 109]

Strategie stability

Je vhodná pro podniky, které lze označit za stabilní, dělají věci dobře, všechny procesy zde fungují a okolí podniku není příliš měnlivé. Většinou tuto variantu uplatňují podniky, které se nachází ve stadiu zralosti svého vývoje.

Podniky sledují tuto strategii zejména z těchto důvodů [11]:

- podniky dělají věci dobře a jsou se svou činností i výsledky spokojeny, proto dále následují stejnou úspěšnou cestu jako dopsud;
- pro mnohé podniky znamená změna strategie velké riziko. Pro jeho podstoupení by podmínky či situace musely být velmi špatné, nebo naopak příležitosti velmi dobré, aby podnik přistoupil k zásadní změně strategie;
- sledovat strategii stability je pro podnik pohodlnější a jednodušší, nedochází k totiž k žádným výrazným změnám;
- podnik se potřebuje „zklidnit“, například po expanzi nebo krizi.

Strategie expanze

V případě této strategie podnik uvádí na trh nové výrobky či služby, vstupuje na nové trhy či expanduje ve svých postupech. Tuto strategii tedy ve většině případů využívají podniky, které jsou na začátku životního cyklu anebo ty podniky, které se nachází před stádiem zralosti, tedy potřebují strategii expanze pro obnovení fáze růstu podniku.

Důvody pro zvolení právě strategie expanze mohou být v zásadě tyto [11]:

- expanze může znamenat krátkodobý úspěch v nestálých oborech; je nezbytná zejména pro přežití v podmínkách vysoce proměnlivého okolí;
- expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využít příležitosti“;
- expanze je často spojována s vyšší efektivitou; o racionalitě této myšlenky lze hovořit, pokud je expanze zaměřena na využití úspor z rozsahu;
- volba strategie expanze může mít také základ v motivaci řídicích pracovníků; chtějí, aby jejich strategie byla dravá, expandující, úspěšná a inovující strategie expanze je někdy využívána k zajištění větší monopolní síly podniku; ta je často považována za bezpečnější.

Strategie omezení

Strategii omezení podnik sleduje v případě, jestliže omezuje rozsah výrobků či trhů. Využívá se většinou tehdy, kdy se podnik nachází v klesajícím stádiu životního cyklu. Avšak tato strategie nemusí nutně znamenat omezení činnosti, naopak, pokud podnik zruší část výroby, je výhodou, že uvolněné výrobní kapacity lze využít jinde.

Podniky volí strategii omezení zejména z těchto důvodů [11]:

- nedosažení svých cílů na základě jiných strategií a vystavení tlakům ze strany zákazníků, akcionářů apod.;
- podnik se nachází ve ztrátě a omezení určitých aktivit znamená nalezení nové rovnováhy;
- strategii omezení volí podniky v situaci, kdy hrozby okolí a slabé stránky podniku výrazně přesahují silné stránky podniku.

Kombinovaná strategie

Podnik může využít více strategií, a to buď souběžně, například v různých organizačních jednotkách nebo sekvenčně, tedy v různých časových po sobě jdoucích obdobích.

Kombinovanou strategii využívají většinou podniky, které se nachází v období změn životního cyklu výrobků a trhů.

6.2 Výběr a implementace strategie

Výběr strategie

Po zpracování strategické analýzy, která zahrnuje analýzu vnějšího okolí a vnitřního okolí podniku, resp. po definování silných a slabých stránek podniku lze přistoupit k samotnému výběru strategie.

Hlavním účelem výběru je dosažení strategických cílů podniku. Strategie musí být aplikovatelná na prostředí podniku. Je také potřeba, aby byla pozitivně přijata ze strany pracovníků a tedy aby byla pro všechny zúčastněné srozumitelná.

Implementace strategie

Samotná implementace neboli zavedení strategie je nejnáročnější fází celého procesu. Zavedení vybrané strategie doprovází v podniku mnoho změn. Například změny v organizační struktuře nebo v řídicím systému podniku.

Po implementaci je třeba dále provádět kontrolu a odstraňovat případná pochybení nebo odchylky ve stanovených cílech.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BAIN, Joe S. Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. 5. print. Cambridge Mass: Harvard Univ. Press, 1971. ISBN 978-067-4062-009.
- [2] ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, rozhodla o intervencích - Česká národní banka. >Česká národní banka - Česká národní banka [online]. 2013-2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131107_menove_rozhodnuti.htm
- [3] DAVID CAMPBELL, George Stonehouse and Bill Houston. Business strategy: an introduction. 2nd ed. Oxford: Butterworth - Heinemann, 2002. ISBN 978-075-0655-699.
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku: an introduction, Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [5] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování, 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-716-9812-1.
- [6] Graf USD / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání - Kurzy.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/>
- [7] HDP, národní účty | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- [8] Henkel. Henkel ČR [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.henkel.cz/>
- [9] HINDLS, R. Ekonomický slovník: an introduction, 2. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 519 s. ISBN 80-717-9819-3.
- [10] Inflace | ČSÚ pro Středočeský kraj. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [11] KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.
- [12] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [13] Nový občanský zákoník – oficiální stránky Ministerstva spravedlnosti ČR [online]. [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/odborne_texty/ZoK_interaktiv.pdf
- [14] O společnosti ALTER s.r.o. | ALTER, s.r.o. Velkoobchod čisticími prostředky [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.alter-hk.cz/>
- [15] Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz[online]. 2012 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>
- [16] Obchodní zákoník - Část I. - Obecná ustanovení. Obchodní zákoník [online]. 2012 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [17] POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK. Management II. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004, 125 s. ISBN 978-80-7157-748-520072008.
- [18] Procter & Gamble - O nás Procter & Gamble - O nás. Procter & Gamble [online]. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://www.procter-gamble.cz/>
- [19] RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- [21] SOLIRA Company. SOLIRA Company [online]. 2010 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z: <http://solira.cz/>
- [22] SYNEK M. a kolektiv, Manažerská ekonomika, 2. vydání, Praha, Grada Publishing, 2002, 475 s., ISBN 80-247-9069-6
- [23] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1999, 456 s. ISBN 80-717-9228-4.
- [24] Tomil, výrobce kosmetiky a čisticích prostředků. O nás | Tomil, s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z:<http://www.tomil.cz/>
- [25] Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Justice.cz - úvodní strana [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100075339&klic=t7g2hn>

- [26] WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start, 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-726-1075-9.
- [27] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- [28] Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů
- [29] Zákon o dani z přidané hodnoty. Business.center.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/>