

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení ve vybraném podniku

Diplomová práce

2022

Bc. Nikola Jirásková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Jirásková**
Osobní číslo: **E20662**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Strategické řízení ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit strategické řízení ve vybraném podniku a navrhnout případná zlepšení.

Osnova:

- Cíl práce a metodika.
- Charakteristika metod vhodných pro posuzování strategického řízení.
- Specifika strategického řízení podle vybraných kritérií.
- Zhodnocení zjištěných poznatků a formulace doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
KENNEDY B., Reed. *Strategic Management*. Blacksburg, Virginia: Virginia Tech Publishing, 2020. ISBN 9781949373950.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem *Strategické řízení ve vybraném podniku* jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22.4.2022

Nikola Jirásková v. r.

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Dále děkuji vedení podniku XY a jeho zaměstnancům za jejich vstřícnost a poskytnuté informace a rady.

Anotace

Diplomová práce se věnuje strategickému řízení ve vybraném podniku, který je v této práci anonymizovaný. Práce zahrnuje formulaci hlavních cílů a záměrů organizace; strategickou analýzu vnějšího okolí podniku a interní analýzu prostředí podniku, včetně finanční analýzy. Veškeré výsledky z provedených analýz jsou zahrnuty do SWOT analýzy. Diplomová práce zahrnuje také kapitoly týkající se plánování, implementace, hodnocení strategie a kontrolu. Cílem práce je zhodnotit strategické řízení ve vybraném podniku a navrhnout případná zlepšení.

Klíčová slova

strategické řízení, strategická analýza, finanční analýza, Porterův model pěti sil, metoda PESTLE, analýza odvětví, SWOT analýza, podnikové strategie, strategické plánování, implementace, kontrola

Title

Strategic management in a selected company

Annotation

The diploma thesis deals with the topic of strategic management in a selected company, which is anonymized in this thesis. The thesis includes the formulation of the main goals and the intentions of the organization; strategic analysis of the company's external environment and internal analysis of the company's environment, including financial analysis. All results from the performed analysis are included to SWOT analysis. The diploma thesis as well involves the chapters concerning the planning, implementation, and evaluation of strategy and control. The aim of the work is to evaluate the strategic management in the selected company and to suggest possible improvements.

Keywords

strategic management, strategic analysis, financial analysis, Porter's five forces model, PESTLE method, industry analysis, SWOT analysis, business strategies, strategic planning, implementation, control

Obsah

Seznam ilustrací a tabulek.....	9
Seznam zkratk a značek	10
Úvod.....	11
1 Charakteristika strategického řízení	12
1.1 Strategické řízení.....	12
1.2 Poslání a vize podniku	12
1.3 Strategie a cíle podniku.....	13
2 Strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku	16
2.1 Organizační struktura a vnitřní prostředí podniku	16
2.2 Finanční analýza	18
2.2.1 Poměrové ukazatele	19
2.2.2 Index důvěryhodnosti.....	20
2.3 Porterův model pěti sil	21
2.4 Analýza odvětví	23
2.5 Makroekonomické podmínky a analýza PESTLE	24
2.6 SWOT analýza	25
3 Strategické plánování.....	28
3.1 Fáze strategického plánování	30
3.2 Přístupy k tvorbě plánů	31
3.3 Zohlednění rizika ve strategickém plánování.....	32
4 Klasifikace podnikové strategie	34
4.1 Konkurenční strategie	34
4.2 Obchodní strategie	35
4.3 Marketingová strategie.....	36
4.4 Výrobní strategie.....	37
4.5 Inovační strategie	38
4.6 Finanční strategie	39
4.7 Personální strategie	39
5 Výběr, implementace a kontrola strategie.....	40
5.1 Výběr strategie	40
5.2 Implementace strategie.....	40
5.3 Hodnocení a kontrola strategie.....	42
6 Charakteristika podniku	44
6.1 Poslání a vize podniku	44
6.2 Strategie a cíle podniku.....	45
7 Strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku	47

7.1	Organizační struktura společnosti a vnitřní prostředí podniku	47
7.2	Finanční analýza	49
7.3	Porterův model pěti sil	57
7.4	Analýza odvětví	63
7.5	PESTLE analýza	65
7.6	SWOT analýza	69
8	Strategické plánování	78
8.1	Strategické plány	78
8.2	Taktické a operativní plánování	79
9	Podnikové strategie	81
9.1	Konkurenční strategie	81
9.2	Obchodní strategie	82
9.3	Marketingová strategie	83
9.4	Výrobní strategie	84
9.5	Inovační strategie	85
9.6	Finanční strategie	86
9.7	Personální strategie	86
10	Implementace a kontrola	88
11	Doporučení pro podnik XY	89
	Závěr	94
	Zdroje	96
	Přílohy	99

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výpočet rentability.....	50
Tabulka 2 Výpočet likvidity.....	51
Tabulka 3 Výpočet zadluženosti	52
Tabulka 4 Výpočet aktivity.....	53
Tabulka 5 Ukazatele trhu	54
Tabulka 6 Trendová analýza ukazatelů.....	56
Tabulka 7 Dílčí ukazatele.....	56
Tabulka 8 Index důvěryhodnosti IN05	56
Tabulka 9 Nejdůležitější faktory z hlediska Porterova modelu pěti sil.....	62
Tabulka 10 SWOT analýza – silné stránky.....	75
Tabulka 11 SWOT analýza – slabé stránky	75
Tabulka 12 SWOT analýza – příležitosti	76
Tabulka 13 SWOT analýza – hrozby	76

Seznam grafů

Tabulka 1 Výpočet rentability.....	50
Tabulka 2 Výpočet likvidity.....	51
Tabulka 3 Výpočet zadluženosti	52
Tabulka 4 Výpočet aktivity.....	53
Tabulka 5 Ukazatele trhu	54
Tabulka 6 Trendová analýza ukazatelů.....	56
Tabulka 7 Dílčí ukazatele.....	56
Tabulka 8 Index důvěryhodnosti IN05	56
Tabulka 9 Nejdůležitější faktory z hlediska Porterova modelu pěti sil.....	62
Tabulka 10 SWOT analýza – silné stránky.....	75
Tabulka 11 SWOT analýza – slabé stránky	75
Tabulka 12 SWOT analýza – příležitosti	76
Tabulka 13 SWOT analýza – hrozby	76

Seznam obrázků

Obrázek 1 Síly ovlivňující konkurenceschopnost.....	21
Obrázek 2 Struktura makroprostředí podniku.....	25
Obrázek 3 Základní SWOT matice.....	26
Obrázek 4 Organizační struktura podniku XY.....	48
Obrázek 5 Kategorie dodavatelů.....	60
Obrázek 6 Hodnocení dodavatelů	60
Obrázek 7 Diagram SWOT analýzy	77

Seznam zkratek a značek

a.s.	akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
B2B	business-to-business
BSC	Balanced Scorecard
CF	cash flow
Covid-19	Coronavirus disease 2019
ČSÚ	Český statistický úřad
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
DIN EN ISO 3834	norma ISO – certifikace prokazující plnění požadavků na jakost při svařování kovových materiálů
DIN EN ISO 15085-2	norma ISO – certifikát na jakost při svařování železničních kolejových vozidel a jejich částí
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EMS	Systém enviromentálního managementu
EU	Evropská unie
IN05	index z roku 2005
IT	informační technologie
ISO 9001	Standard managementu kvality
ISO 14001	Standard pro systémy řízení ochrany životního prostředí
Kč	koruna česká
kVA	kilovolt-ampér
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
OHSAS 18001	certifikát stanovující požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci
PESTLE	analýza pro sledování vnějších faktorů
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SAP	Systems - Applications - Products in data processing
Sb.	sbírka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	strategická analýza pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
UL	Underwriters Laboratories, Inc.
8D	metoda používaná ke zlepšení kvality ve výrobě

Úvod

V České republice mají nezastupitelnou úlohu v rámci tržní ekonomiky malé a střední podniky. Ty často význam strategie velmi podceňují a mnohokrát nemají podnikovou strategii ani zpracovanou.

Strategie je definována především jako připravenost podniku na budoucnost, jejímž základem je stanovení dlouhodobých strategických cílů. Její tvorba by se v žádném případě neměla nijak podceňovat či uspěchat a měla by brát zřetel hlavně na potřeby samotného podniku a reagovat na externí i interní změny, které jsou způsobeny neustále se měnícím podnikatelským prostředím, globalizací, automatizací a inovacemi.

Strategii nelze považovat za dogma a je třeba se jí neustále věnovat – rozvíjet ji a přizpůsobovat současným podmínkám. Implementace strategie podniku vyvolává v podniku řadu významných i méně významných změn, kterým se musí zaměstnanci přizpůsobovat.

Lidský faktor se tak bohužel často stává hlavní bariérou neefektivní implementace strategie ve firmě. Většina lidí se ve větší či menší míře změnám brání a jen málo ze zaměstnanců vnímá změnu jako výzvu či únik před rutinou. Rezistence zaměstnanců je nejčastěji zapříčiněná zvykem – pocitem pohodlí a stability, a strachem z neznámého a nejistoty. Nejjednodušší a nejefektivnější cestou, jak tuto rezistenci u zaměstnanců odstranit je komunikace.

Diplomová práce se zabývá tvorbou strategie, strategickými analýzami vnějšího a vnitřního prostředí podniku, výběrem vhodné podnikové strategie, její implementací, plánováním a následnou kontrolou. **Cílem této práce je zhodnotit strategické řízení ve vybraném podniku a navrhnout případná zlepšení.**

V praktické části je využita řada metod, pomocí kterých jsou teoretické poznatky objasněny. Pro vyhodnocení vnitřního a vnějšího okolí podniku byla použita analýza a komparace. Komparace bylo využito při porovnávání největších konkurentů podniku či v rámci trendové analýzy. Metoda dotazování byla využívána průběžně napříč celou praktickou částí – dotazování byli zaměstnanci podniku, kteří měli nějaké znalosti či zkušenosti ohledně tohoto tématu.

1 Charakteristika strategického řízení

Strategické řízení je soubor složitých činností a procesů, které zahrnují průzkum a analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku, identifikaci silných a slabých stránek podniku a určení disponibility zdrojů, které vytvářejí příležitosti nebo hrozby pro dané podnikání. Cílem je rozvíjet a udržovat shodu mezi cíli a zdroji podniku v neustále se měnícím tržním prostředí.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení podniku je neustálý proces určování směru organizace, který zahrnuje specifikaci dlouhodobých cílů, a vytvoření dlouhodobých plánů a postupů, které je nezbytné realizovat pro dosažení těchto cílů. Lze na něj nahlížet jako na vzájemně se prolínající a navazující procesy, které dohromady vytvářejí tzv. strategický cyklus, který se skládá z několika fází: identifikace mise a vize; situační analýzy, formulace strategie a její následné implementace a na závěr hodnocení a kontroly. (White, 2004)

Provádí se na úrovni top managementu, případně vlastníků podniku. Obdobně jako u nižších úrovní řízení (taktické a operativní) zahrnuje základní manažerské činnosti jako je plánování, organizování, vedení a kontrola. Strategická úroveň řízení určuje cíle a úkoly pro taktickou úroveň, která je následně přenáší do úrovně operativní. K tomu, aby byla strategie úspěšná je potřeba úspěšné zvládnutí principů strategického myšlení a dostatečné množství kvalitních informací.

Strategické řízení a s tím samozřejmě související rozhodování se z hlediska času zabývá nejvíce činnostmi plánování a organizování. Vzhledem k tomu, že u tohoto typu řízení se veškeré procesy uvažují především v řádu let, je strategické řízení do budoucna velmi těžko předvídatelné a často je založeno pouze na intuici a zkušenostech top managementu. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

1.2 Poslání a vize podniku

Poslání a vize podniku jsou pojmy, které je od sebe třeba odlišovat. Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem, vize vyjadřuje, čím by chtěl podnik v budoucnu být. (Synek a Kislíngerová, 2015)

Poslání

Poslání podniku má jakýsi nadčasový charakter, které jasně definuje danou podnikatelskou aktivitu a zodpovídá na otázku, v čem bude daná společnost podnikat a kam bude směřovat. Veškerá strategická rozhodnutí by tak měla vyplývat z poslání podniku a měla by vést ke zvyšování jeho výkonnosti a uspokojení potřeb dvou hlavních skupin –

vlastníků a zaměstnanců. Vlastníky podniku zajímají především finanční ukazatele a zvyšování bohatství. (Dedouchová, 2001)

Mise neboli poslání by měla být vyjádřena písemně tak, aby veškeré zainteresované skupiny, ale i veřejnost měly možnost zjistit účel existence podniku. Často je mise vyjádřena mottem nebo kratším souvětím, které výstižně popisuje účel a společností uznávané hodnoty. (Veber a Srpová, 2012)

Vize

Vize podniku vyjadřuje konkrétní a jasné představy o tom, čím by se firma v dlouhodobém výhledu chtěla stát, jaký je do budoucna její cílový ideální stav. Měla by být taktéž stručná a jasná, nejlépe snadno zapamatovatelná a motivující. Vize může být stejně jako mise vyjádřena mottem. Vize by měla být výchozím bodem pro top management ke stanovení základní strategie, která bude v souladu s dlouhodobými cíli. (Fotr a kolektiv, 2020)

1.3 Strategie a cíle podniku

Moderní definice strategii shrnuje jako připravenost podniku na budoucnost. Jedná se o dlouhodobý rámec podniku, který sjednocuje hlavní cíle a aktivity podniku, které přizpůsobuje neustále se měnícímu okolí. (White, 2004)

Fáze tvorby strategie

Postup při tvorbě strategie vybraného podniku začíná stanovením poslání podniku a strategickou analýzou, která zahrnuje jak analýzu vnější, tedy analýzu okolí podniku, tak interní analýzu – analýzu vnitřního prostředí neboli zdrojů a schopností podniku. Dále, na základě výsledků externí a interní analýzy jsou stanoveny cíle daného podniku, na které se bude top management zaměřovat v rámci formulace konkrétní strategie. Zavedení vybrané strategie předpokládá změny v podniku a s tím vznikající problémy a konflikty, které je třeba včas řešit, aby došlo k úspěšné implementaci strategie. Na závěr je třeba s určitým časovým odstupem provést kontrolu a vyhodnotit výsledky na základě kterých je třeba strategii zpřesnit, upravit nebo úplně změnit. (Dedouchová, 2001)

Zjednodušeně, dle Součka (2015) lze tedy postup tvorby strategie definovat v následujících krocích, které lze přehledně nalézt také v Příloze 1:

- analýza okolí podniku,
- analýza silných a slabých stránek podniku,
- formulace specifických předností podniku,

- stanovení vize podniku,
- formulace strategických cílů,
- strategické operace ke splnění strategických cílů,
- realizace a kontrola strategie.

Strategie se doporučuje formulovat z vrchu. Nejprve je třeba vymezit korporátní strategii, tedy přesně definovat v čem bude firma podnikat, čím bude konkurovat a na jakých trzích. Dále je vhodné vypracovat obchodní strategii a na závěr strategie funkční, které se zabývají jednotlivými funkčními oblastmi firmy jako jsou marketing, nákup, lidské zdroje, výzkum a vývoj aj. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

Cíle podniku

Strategie je rozpracování podnikových cílů, jejichž naplněním je dosaženo poslání a vize podniku. Charakterizují, čeho chce podnik dosáhnout a lze je rozdělit dle různých kritérií. Za primární cíl všech podniků je dle teorie firmy považován maximální zisk. Veškeré cíle podniku však musí být stanoveny tak, aby byly splnitelné a jasně měřitelné, tak aby bylo možné zjistit, jak daleko má podnik od splnění daného cíle. (Synek a Kislingerová, 2015)

Cíle každého podniku by měly splňovat následující parametry, které jsou ve zkratce vyjádřeny jako SMART. Tzv. SMART metoda pro správné stanovení cílů zjednodušeně vymezuje, že cíle by měly být:

- **specifické** – jasně definované tak, aby nedocházelo k nedorozuměním při jejich plnění,
- **měřitelné** – vyjádřené v jednotkách, procentech aj., tak aby bylo jasné, jestli byl cíl splněn,
- **akceptované** – měly by být přijímány všemi (majiteli, manažery, zaměstnanci) - ti by se měli společně snažit tyto cíle naplnit,
- **realistické** – cíl musí odpovídat skutečnosti, musí být splnitelný a odpovídat finančním i časovým možnostem daného podniku,
- **časově ohraničené** – všechny cíle musí mít pevně stanovený horizont do kdy je potřeba jich dosáhnout, aby nedocházelo k případnému odkládání, a tudíž nenaplnění daného cíle. (Kennedy, 2020)

Je vhodné definovat nejprve cíle obecné a specifické. Specifické cíle se zaměřují na jednotlivé oblasti činnosti, případně úroveň řízení. Cíle se dále dělí na strategické a operativní, finanční a nefinanční. Na závěr je potřeba stanovit priority, na základě kterých budou cíle dosaženy. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

Strategické cíle

Strategické cíle jsou pro podnik velmi významné a z dlouhodobého hlediska udávají směr firmy. Mohou zahrnovat mnoho různých oblastí a souvisí se strategií daného podniku. Vzhledem k tomu, že jsou dlouhodobé, je nutné přizpůsobovat je neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak jsou momentálně realizovány, ať už úspěšně či neúspěšně. (Stacey, 2011)

V praxi se pro rozhodování, jaké strategické cíle podniku zvolit, využívá metoda Balanced Scorecard. Jedná se o metodu, která je založena na vyváženosti cílů ze čtyř hlavních oblastí: finance, zákazníci, interní a obchodní procesy a učení se a růst, která zahrnuje lidské zdroje. Po definování cílů ze všech těchto oblastí by mělo dojít rovnoměrnému zlepšování a rozvoji firmy. (Veber, 2021)

Stanovit cíle, správně je prioritizovat a neustále pravidelně vyhodnocovat je důležité, nicméně je potřeba nezapomínat na to, aby byly stanovené cíle komunikovány na všechny zaměstnance tak, aby se s nimi mohli sžít a plnit je. Lze rozlišit šest typů spolupráce a komunikace jednotlivých úrovní při stanovování a realizaci cílů. Obecně lze komunikaci cílů rozdělit na centralizovanou či decentralizovanou, u kterých nemusí dojít k osobní interakci zaměstnanců. Na rozdíl od tzv. nárazníkového či komisionelního typu, ve kterých k osobním interakcím řídicích pracovníků na jednotlivých úrovních dochází. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

2 Strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí se soustředí na veškeré prvky uvnitř podniku, které lze kontrolovat. Podnik disponuje různými zdroji, které se posuzují z hlediska jejich využití a dělí se na zdroje lidské, finanční, materiální a informační. Podnikové zdroje by měly být v souladu se strategickými cíli.

Analýza vnějšího prostředí podniku se člení na analýzu mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, a které podnik může svým chováním částečně ovlivňovat. Analýzou mikroprostředí se zabývá Porterův model pěti sil a Analýza odvětví. Makroprostředí podniku v sobě zahrnuje faktory, které podnik nemůže příliš ovlivnit, a kterými se zabývá metoda PESTLE.

2.1 Organizační struktura a vnitřní prostředí podniku

Organizační struktura je uspořádání vztahů mezi jednotlivými odděleními, pracovními místy a vztahy v rámci jednoho podniku. Určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, definuje pracovní kompetence a odpovědnosti. Pro řízení většího počtu zaměstnanců je organizační struktura nezbytná, proto se bez ní žádná větší organizace neobejde. Sjednocuje podnikové činnosti, procesy, nastavuje komunikační pravidla a vztahy mezi zaměstnanci a ostatními stakeholdery za účelem dosažení cílů organizace. (White, 2004)

Optimální organizační struktura neexistuje, lze však rozlišit několik typů organizačních struktur, které fungují za určitých podmínek v organizaci a dělí se dle několika hledisek.

- Podle formálnosti:
 - formální organizační struktura,
 - neformální organizační struktura.
- Podle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti:
 - liniiová organizační struktura,
 - štábní struktura,
 - liniiově-štábní struktura,
 - maticová struktura.
- Podle míry delegace a zodpovědnosti:
 - centralizovaná organizační struktura,
 - decentralizovaná organizační struktura.
- Podle členitosti:
 - strmá organizační struktura,

- plochá organizační struktura.

Efektivní výběr vhodné organizační struktury ovlivňuje několik faktorů a záměry vrcholového vedení. Vnitřními faktory ovlivňující výběr organizační struktury jsou velikost firmy nebo teritoriální umístění. Mezi vnější faktory lze zařadit stabilitu podnikatelského prostředí či legislativní možnosti. (Schreyögg a Koch, 2020; Veber, 2021)

V praxi bývá organizační struktura podnikatelské jednotky zachycena ve směrnících, ve kterých jsou zřetelně definovány vazby nadřízenosti, podřízenosti, pravomoci, odpovědnosti apod. určitých zaměstnanců či pracovních pozic. Toto členění je důležité zejména pro procesy rozhodování, schvalování a kontroly. Převaha formálních či neformálních vazeb v organizaci závisí především na orientaci vedení podniku směrem autokratickým či demokratickým. Ve více demokratických firmách převládají neformální vazby mezi zaměstnanci, ačkoliv i zde musí být kladen důraz na jasné rozdělení pracovních činností a zodpovědnosti. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Zaměstnanci

Zaměstnanec jakožto účastník pracovněprávního vztahu má za úkol vykonávat závislou činnost, na které se se zaměstnavatelem dohodl a za kterou mu náleží mzda. Dle zákoníku práce musí zaměstnanci pracovat a vykonávat zadané úkoly dle svých sil, znalostí a schopností v souladu s právními předpisy. Výhodou pro zaměstnance je, pokud má organizace své vlastní odbory, které uzavírají se zaměstnavatelem kolektivní smlouvu, ve které jsou sjednány mzdové a pracovní podmínky pro zaměstnance. (Zákoník práce, 2006)

Udržet si kvalifikované zaměstnance by mělo být cílem každé společnosti. Proto je třeba se zaměstnanci aktivně komunikovat a zjišťovat, jestli jsou zaměstnanci opravdu spokojeni. Dle výzkumu organizace Social Market Foundation vyplývá, že spokojení zaměstnanci jsou dlouhodobě produktivnější o 16-20 %. Navíc méně často chybí, jsou více ochotni pracovat přesčas a je mnohem menší pravděpodobnost, že firmu v budoucnu opustí. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců lze využít různých metod. Nejčastěji využívají firmy formu ročních pohovorů manažerů se svými podřízenými a anonymní firemní dotazníky. (SgROI, 2015)

Podniková kultura

Dalo by se říct, že podniková kultura propojuje a přibližuje misi, vizi a cíle podniku ke svému vnitřnímu, ale i vnějšímu okolí. Je poměrně časté, že management na důležitost podnikové kultury zapomíná, přičemž právě ta ovlivňuje způsob myšlení a chování lidí v podniku. (Souček, 2015)

Podnik by se měl snažit vytvářet silnou podnikovou kulturu, které si budou vážit jak zaměstnanci, tak i okolí podniku. „*Silná podniková kultura podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro cíle podniku a zajistit stabilitu podnikového prostředí. Podniková kultura tak udává způsob, jakým bude strategie sestavována – např. participace pracovníků na její tvorbě, závaznost cílů apod. Současně určuje podmínky, za nichž se konkrétní strategie uskuteční.*“ (Dedouchová, 2001, s. 14)

2.2 Finanční analýza

Jakékoliv finanční rozhodování podniku musí být podloženo finanční analýzou. Finanční situace podniku je také nejdůležitějším prvkem při rozhodování o konkurenceschopnosti podniku. Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou interní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow), ale také externí informace jako jsou např. data od Českého statistického úřadu či emitentů cenných papírů, které slouží hlavně pro srovnávání s ostatními podniky. (Synek a Kislingerová, 2015)

V podniku se rozlišují zdroje financování na vlastní a cizí zdroje. Vlastním financováním se rozumí využití zisku po zdanění a odpisech. Mezi cizí zdroje patří obchodní a bankovní úvěry krátkodobého či dlouhodobého charakteru. Existuje také zvláštní forma úvěru, tzv. zbožový úvěr. (Kalouda, 2017)

Úkolem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví podniku. Vede k poznání minulých i současných hospodářských jevů a dává podklady pro vyhodnocení reálnosti investičních příležitostí, které by do budoucna přinesly podniku více peněz. Finanční analýza má za cíl zhodnotit finanční situaci podniku jako celku a vyhodnotit jednotlivé složky finanční situace podniku. (Konečný a Gregušová, 2012)

Ve finanční analýze lze použít jednu z následujících technik:

- **rozběr absolutních ukazatelů,**
- **technika procentního rozboru** (neboli vertikální analýza),
- **poměrová analýza** (je založena na poměrových ukazatelích, které jsou podílem dvou absolutních ukazatelů). (Kalouda, 2019)

Postup finanční analýzy

„*Finanční analýza podniku obvykle začíná rozbořem absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv atd.) a jejich změn (meziročních, časových řad atd.). Následuje rozbor struktury*

rozvahy a výsledovky (procentní rozbor), resp. mezipodnikové srovnání. Základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů.“ (Synek a Kislingerová, 2015, s. 286)

Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů obvykle probíhá následovně.

- Vypočtou se poměrové ukazatele.
- Vypočtené poměrové ukazatele se porovnají s průměry v daném odvětví.
- Udělá se zhodnocení poměrových ukazatelů v čase za pomoci trendové analýzy.
- Vyhodnotí se vzájemné vztahy mezi poměrovými ukazateli.
- Navrhnu se opatření – za pomoci SWOT analýzy. (Konečný a Gregušová, 2012)

2.2.1 Poměrové ukazatele

Do poměrových ukazatelů patří ukazatele rentability, likvidity, aktiv a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Lze je nazývat také jako ukazatele výnosnosti. Měří čistý výsledek podnikového snažení. Poměrují zisk s výší zdrojů.

$$- \text{ROS} = \text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

$$- \text{ROA} = \text{rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2)$$

$$- \text{ROE} = \text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3)$$

(Kalouda, 2019)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity dle Synka (2015) měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Rozlišují se tři základní ukazatele:

$$- \text{likvidita třetího stupně: běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

$$- \text{likvidita druhého stupně: rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

$$- \text{likvidita prvního stupně: pohotová likvidita} = \frac{\text{hotovost} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{splatné krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Ukazatele využití aktiv

Neboli také ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv:

$$- \text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (7)$$

$$- \text{doba obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \cdot 360 \quad (8)$$

$$- \text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (9)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti patří mezi poměrové ukazatele a bývají nazývány ukazateli finanční stability. Měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhu a jak je schopný jej splácet.

$$- \text{ celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (10)$$

$$- \text{ úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{nákladové úroky}} \quad (11)$$

(Veber, 2021)

Trendová analýza

Ačkoliv poskytují poměrové ukazatele okamžitý přehled o momentální situaci podniku, neberou však v potaz časovou dimenzi. S touto veličinou však počítá právě trendová analýza neboli analýza vývoje jednotlivých ukazatelů v čase. Hlavním cílem této analýzy je změřit, jak se jednotlivé veličiny v čase mění, tedy jestli došlo ke zlepšení či zhoršení situace ve vybraném podniku. Tato analýza umožňuje nahlížet na absolutní hodnoty z účetních výkazů v určitých souvislostech a slouží k první orientaci a upozornění na problémové oblasti v hospodaření podniku. (Synek a Kislingerová, 2015)

2.2.2 Index důvěryhodnosti

Jedná se o český predikční model finanční tísně podniku, který odráží podmínky České republiky. Autory tohoto modelu jsou manželé Neumaierovi, kteří vytvořili několik variant. Nejnovějším modelem je index IN05 z roku 2005, který je aktualizací indexu IN01. Změnily se v něm váhy jednotlivých poměrových ukazatelů včetně hranice pro klasifikaci podniků. Váhy jsou přiřazeny na základě váženém průměru hodnot každého ukazatele v odvětví.

Vzorec pro výpočet indexu důvěryhodnosti IN05 je vyjádřen:

$$IN05 = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E$$

Jednotlivé proměnné označují poměrové ukazatele:

- A = aktiva/cizí zdroje,
- B = zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky,
- C = zisk před zdaněním a úroky/aktiva,
- D = celkové výnosy/aktiva,
- E = oběžná aktiva/ (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci).

Dosazením do diskriminační funkce vyjde hodnota IN, kterou je třeba zařadit do jednoho ze třech následujících intervalů:

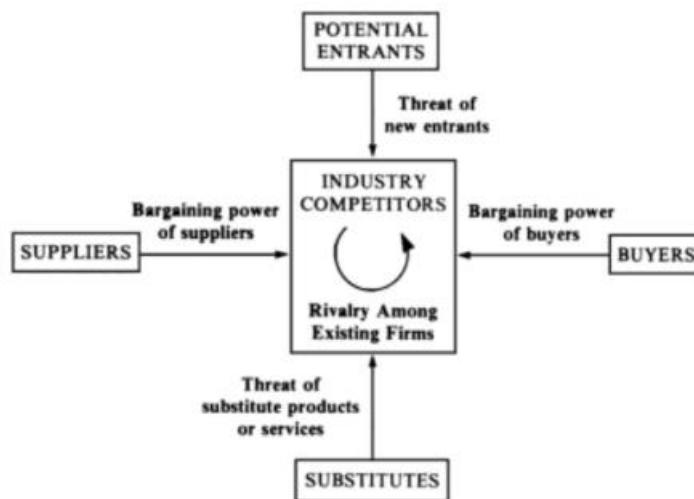
- $IN > 1,6$ finanční situace firmy je dobrá, firma prosperuje;
- $0,9 < IN < 1,6$ firma se pohybuje v šedé zóně, což znamená nejisté výsledky;
- $IN < 0,9$ firma je ohrožena finančním bankrotem. (Neumaier a Neumaierová, 2002)

2.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, který představil M. E. Porter ve své knize Konkurenční strategie. Analyzuje podnik z hlediska konkurenčního prostředí a popisuje pět druhů sil, které na daný podnik v odvětví působí a formují hospodářskou soutěž. Podrobnější analýzou těchto konkurenčních sil je podnik schopný zvolit vhodnou konkurenční strategii. (Hill a Jones, 2010)

- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů
- Rivalita firem působících na trhu

Každá z výše popsaných pěti sil se může v čase měnit, v závislosti na tom, jak se mění podmínky v daném odvětví. Čím je každá ze sil silnější, tím je podnik omezenější v možnostech navyšování cen vůči jednotlivým stranám. Manažeři mají za úkol objevovat nové příležitosti a hrozby, které z této analýzy vyplývají a formulovat vhodnou strategii. (Porter, 1980)



Obrázek 1 Síly ovlivňující konkurenceschopnost

Zdroj: Porter, 1980

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci se mohou lišit svojí velikostí, požadovanou kvalitou výrobků či služeb a svými potřebami. Kupující má velkou vyjednávací sílu například v následujících případech.

- Podnik má velmi malý počet odběratelů, kteří kladou velký důraz na cenu a kvalitu produktu.
- Jeden z odběratelů je tak veliký, že by mohl odkoupit producenta, případně ostatní odběratele.
- Výrobek, který podnik vyrábí je standardizovaný a lze jednoduše přejít k jinému dodavateli.
- Odběratel by si mohl výrobek začít vyrábět sám, v případě, že by měl problém s dodavatelem. (Porter, 1980)

Hrozba vstupu nových konkurentů

V případě, že je velmi snadné vstoupit do oboru, který vypadá atraktivně také z hlediska zisku, je téměř pravděpodobné, že do podnikání vstoupí mnoho nových konkurentů. Pokud ale poptávka po produktech nestoupá ve srovnání s větším množstvím podniků, hrozí riziko snížení cen a tím pádem i zisku. Tímto určuje hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů horní limit oborové výnosnosti. Vstupními bariérami mohou být:

- legislativní omezení,
- preference určité značky a loajalita zákazníka,
- úspory z rozsahu,
- potřeba náročných technologií. (Bowman, 1996)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel má velkou vyjednávací sílu v následujících případech.

- Dodavatel je na trhu velmi významný a velký. Má dobrou pověst a image.
- Na trhu existuje velmi omezený počet dodavatelů.
- Dodavatel nabízí velmi diferencované zboží, tudíž je velmi obtížné přejít ke konkurenci.
- Nový zákazník není pro dodavatele nikterak významný, a tudíž má zákazník malou vyjednávací sílu. (Porter, 1980)

Hrozba substitutů

Substitučními produkty jsou myšleny produkty z jiného odvětví, které mohou produkt nahradit – často jsou založeny na jiných technologiích, ale funkce mají stejné. Pro firmu je jejich existence velkou hrozbou, jelikož se jedná o konkurenční produkty, které mají vliv na cenu i analýzu konkurence. Ohrožení substitučních výrobků může mít tyto formy:

- obecná substituce – substituční produkty soutěží o místo na trhu,
- substituční produkt nahradí produkt podniku,
- substituční produkt učiní ze stávajícího produktu produkt nadbytečný. (Porter, 1980)

Rivalita firem působících na daném trhu

Největší rivalita je mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Rivalita mezi firmami může být intenzivní a podniky se snaží předhánět v kvalitě, reklamě aj. nebo se snaží vzájemně vyhnout škodám, které by si způsobily, a které by vedly ke snížení zisku. Konkurence se může zaměřovat na jednu nebo více dimenzí najednou (např. na cenu, kvalitu, reklamu, inovace). (Bowman, 1996)

2.4 Analýza odvětví

Velmi důležitým prvkem identifikace trhu je určení odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. V dnešní době již nejsou hranice jednotlivých odvětví značně vymezené, protože se jednotlivá odvětví různě prolínají. Odvětvím se rozumí skupina podniků, které bojují o stejného zákazníka. Základem tvorby správné strategie je vytvoření přehledu charakteristik, na který by měl brát každý podnik zřetel. (Fotr a kolektiv, 2020)

- **Velikost trhu** – velké trhy přitahují korporace, které nevěnují malému trhu pozornost.
- **Konkurence** – vymezuje působení podniku z hlediska lokálního, regionálního či globálního.
- **Zákazníci** – záleží na jejich počtu a velikosti. Málo velkých zákazníků má velkou vyjednávací sílu.
- **Vstupní bariéry** – náklady, potřeba inovací, legislativa, nutnost investic. Čím vyšší je bariéra vstupu do podnikání, tím méně je v odvětví konkurence a tím vyšší jsou zisky.
- **Výstupní bariéry**
- **Fáze životního cyklu** – podnik prochází během své existence růstovou fází, která může přitáhnout konkurenci. (Hill a Jones, 2010)

Životní cyklus odvětví

Odvětví se může v průběhu času měnit, prochází určitým vývojem, které způsobují změny, které vyžadují určité strategické kroky od podniků, které se v daném odvětví pohybují. Životní cyklus odvětví má pět etap – vznik odvětví, růst odvětví, etapa dospělosti, etapa zrání a etapa úpadku. V praxi je často velmi obtížné určit, ve které fázi se podnik nachází. (Konečný a Gregušová, 2012)

V etapě vzniku je důležité, aby podnik oslovil co možná nejvíce zákazníků a vybudoval si jistou konkurenční výhodu. Při přechodu do etapy růstu je důležité upevnit pozici podniku na trhu, upevňovat svoji konkurenční výhodu, případně zvyšovat tržní podíl. Etapa dospělosti už znamená menší růst poptávky po produktech podniku, proto je třeba, aby si podnik našel nové zákazníky od konkurence, případně přišel s nějakou inovací. V bodě dozrání už poptávka dosahuje svého vrcholu. Při přechodu do etapy úpadku klesá poptávka po produktu. Je důležité, aby se podnik rozhodl, zdali v odvětví zůstane, a pokud ano, jak dosáhne opětovného zvýšení poptávky. (Hill a Jones, 2010)

2.5 Makroekonomické podmínky a analýza PESTLE

Mezi vnější podmínky, které ovlivňují úspěšnost podniku, se řadí podmínky celosvětové, mezinárodní a národní či regionální. Celosvětové podmínky neboli globalizace zapříčinila propojení výroby a trhů po celém světě, rychlejší pohyb zboží a kapitálu a také vznik nadnárodních firem. Globalizace pro podnik znamená spoustu výhod, ale i nevýhod. Podniky mají zjednodušený mezinárodní obchod a přístup k lidskému kapitálu a dalším zdrojům. Na druhou stranu konkurence je mnohem větší a dochází k oslabování pozice podniku vlivem stírání kulturních rozdílů aj. (Kislingerová, 2005)

Mezinárodní podmínky berou v potaz národní kulturu podniku, kterou musí respektovat i s kulturními odlišnostmi. Právě neznalost kulturních zvyklostí může v horším případě negativně ovlivnit obchod či dokonce vést k ukončení mezinárodní spolupráce. Podmínky na národní nebo regionální úrovni se vážou na teritorium daného státu, a tudíž je lze mnohem lépe sledovat a předvídat vzhledem ke znalosti prostředí. Nejčastěji podnik analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. (Váchal a Vochozka, 2013)

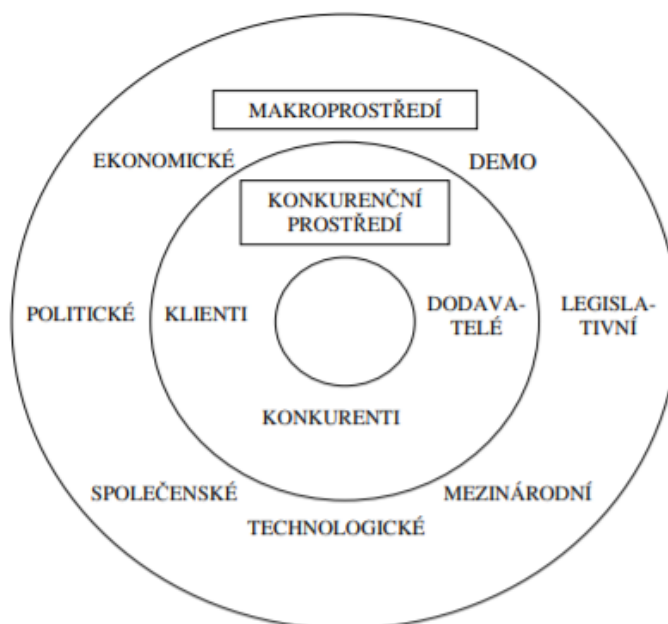
Metoda PESTLE

Každá firma by měla do své strategie promítat své okolí s ohledem na všechny inovace a novinky. Metoda PESTLE se zabývá analýzou makrookolí a zkoumá následující faktory:

- **politické faktory** – zahrnují např. politickou situaci dané země, celní politiku aj.,

- **ekonomické faktory** – momentální stav a vývoj makroekonomických veličin (např. HDP, nezaměstnanost);
- **sociální faktory** – zahrnuje také demografické faktory jako je: demografická struktura, výše důchodů nebo životní úroveň obyvatelstva,
- **technologické faktory** – lze do nich zařadit např. technologické inovace či výši vládních výdajů na oblast vývoje a inovací,
- **legislativní vlivy** – vlivy národní a mezinárodní legislativy, které podnik ovlivňují,
- **ekologické vlivy** – otázka ochrany životního prostředí a jak k tomu podnik přispívá.

Jednotlivé faktory jsou v rámci této metody posuzovány podle důležitosti a jejich předpokládaného vývoje do budoucna. (Kennedy, 2020)



Obrázek 2 Struktura makroprostředí podniku

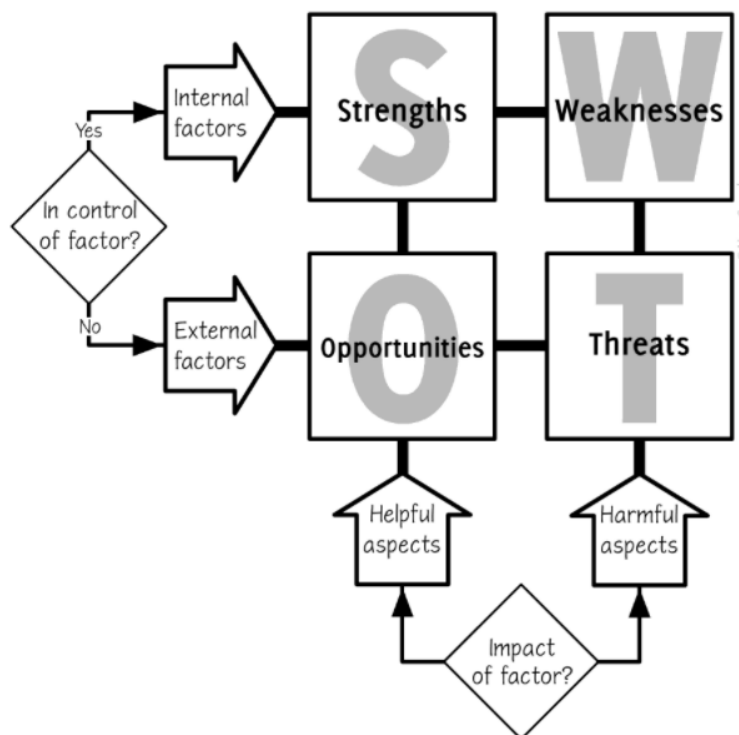
Zdroj: Konečný a Gregušová, 2012

2.6 SWOT analýza

Tato analýza mapuje všechny faktory, které jsou pro náš podnik v boji s konkurencí relevantní. Název SWOT analýzy se odvozuje od čtyř anglických názvů.

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

Jedná se zároveň o názvy jednotlivých kvadrantů, které dohromady tvoří matici. Do levé poloviny matice se zaznamenávají faktory, které mají na podnik pozitivní dopad a jsou zárukou tržního úspěchu. V pravé části se naopak objevují faktory, které vyobrazují negativní skutečnosti, které mohou podnik oslabovat a na trhu ohrožovat. Horní oddíl jsou faktory, které můžeme jako podnik ovlivnit, jelikož jsou převážně interního charakteru. Spodní díl matice naopak zahrnuje externí vlivy makroprostředí nebo mikroprostředí, které se dají ovlivnit jen velmi těžce a spíše vůbec. (Kennedy, 2020)



Obrázek 3 Základní SWOT matice

Zdroj: Sarsby, 2016

Správně připravená SWOT matice by měla v každém kvadrantu obsahovat alespoň pět faktorů. Na základě takto vytvořené matice se pak vytváří určitá strategie, která se zaměřuje na zviditelnění silných stránek a eliminaci těch slabých, využití příležitostí a potlačení hrozeb, případně příprava na jejich důsledky. (Sarsby, 2016)

Nejprve je třeba zanalyzovat hrozby. Posuzuje se především jejich závažnost a možná pravděpodobnost. Poté se přechází na analýzu příležitostí, opět se zaměřením na jejich závažnost a pravděpodobnost úspěchu. Na závěr se analyzují silné a slabé stránky. V průběhu toho, jak se jednotlivé faktory zanáší do kvadrantů SWOT matice, lze vysledovat, jak se jednotlivé položky vzájemně ovlivňují, a právě tyto interakce by měly vést ke zvolení správné strategie.

- **SO (ofenzivní strategie)** – silný podnik působí na trhu plném příležitostí, kterých lze za pomoci silných stránek využít. Zde se doporučuje aplikovat růstovou strategii.
- **ST (defenzivní strategie)** – podnik je silný, ale jeho okolí je spíše nepříznivé, je tedy třeba využít své silné stránky k minimalizaci hrozeb. Doporučenou strategií je diverzifikace.
- **WO (strategie spojenectví)** – trh je plný příležitostí, ale podnik má mnoho slabých stránek. Je třeba tyto stránky eliminovat za využití příležitostí.
- **WT (strategie úniku/likvidace)** – podnik má mnoho slabých stránek a situace na trhu není příliš příznivá. Podnik by se měl snažit minimalizovat dopad hrozeb a využít všechny možné zdroje a příležitosti. (Veber a Srpová, 2012)

Při sestavování SWOT analýzy je třeba myslet na to, že kromě sestavení seznamu silných a slabých stránek a hrozeb a příležitostí, musí brát podnik v úvahu také svoje zdroje, kterými může zvolené příležitosti financovat. Vedení podniku by na základě této skutečnosti mělo rozhodnout, zda bude využívat své silné stránky pro posílení konkurenceschopnosti na trhu anebo zda investuje tyto prostředky do odstranění svých slabých stránek. Při sestavování analýzy by mělo vedení dodržovat určité principy, které se zaměří jen na podstatná fakta a bere v úvahu účel a názory více subjektů. Těmito principy jsou princip účelnosti, princip relevantnosti, princip kauzality a princip objektivnosti. (Sarsby, 2016)

3 Strategické plánování

Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení cílů a výběr vhodných prostředků pro jejich dosažení. Jedná se o nejdůležitější nástroj dosahování strategických cílů, a v podstatné míře na něm závisí budoucí prosperita organizace. Je založeno na podrobném zkoumání externího a interního prostředí podniku, vymezení strategických cílů a formulaci strategie podniku. (Kennedy, 2020)

Předmětem strategického plánování jsou činnosti, které se pravidelně opakují a které organizace uskutečňuje jako reakci na vlivy a změny, které se odehrávají ve vnějším prostředí. Pojem strategické plánování je často zaměňován s pojmem dlouhodobého plánování, které je ale uskutečňováno v časovém horizontu běžného obchodního roku podnikatelské jednotky.

Hlavním úkolem strategického plánování je rozvíjet a udržovat shodu mezi strategickými cíli podniku a jeho zdroji. Strategické plánování se týká všech činností podniku. Podrobně je zkoumáno externí a interní prostředí podniku, na základě čehož jsou vymezeny a zpracovány strategické cíle a zformulována a implementována strategie podniku. (Fotr a kolektiv, 2020)

Strategický plán by se měl skládat z následujících bodů:

- vize a mise podniku,
- strategické cíle,
- vymezení základní tržní pozice,
- návrh možných scénářů,
- zpracování strategie podniku,
- výběr optimální varianty,
- formulace strategického plánu,
- implementace plánu.

Strategický plán by měl zodpovídat základní otázky, které zodpovídají důvod existence podniku, jeho hlavní cíle, slabé a silné stránky, okolí podniku a strategii na trhu. Přínosem vytvoření komplexního strategického plánu je vymezení směru dlouhodobého rozvoje podniku a jeho příprava na budoucí vývoj externího prostředí, kterému se musí podnikatelská jednotka přizpůsobit. To znamená, že by měla využít v maximální míře příležitostí, a naopak omezit dopad hrozeb. (White, 2004)

Požadavky na plány

Komplexní strategický plán by měl splňovat několik požadavků. Měl by být:

- stručný a srozumitelný,
- realistický,
- musí pracovat s riziky – identifikace a vyhodnocení,
- sleduje konkurenci,
- cíle jsou realizovatelné.

Každý kvalitně zpracovaný plán je třeba neustále kontrolovat a přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí. „*Podnikatelský plán je nutné chápat jako živý a vyvíjející se dokument, jenž si musí zachovat potřebnou míru flexibility pro zapracování aktuálně zjištěných odchylek oproti předpokladům a umožnit prostřednictvím komunikačních kanálů a organizačních opatření jejich přenesení do struktury operativních plánů.*“ (Fotr a kolektiv, 2017, s. 169)

Druhy plánů

Plánování se dělí především z hlediska časového horizontu a úrovně.

Časové hledisko:

- dlouhodobé plánování – na období delší 5 let,
- střednědobé plánování – na období 1–5 let,
- krátkodobé plánování – v řádech dnů až měsíců (do 1 roku).

Z hlediska úrovně:

- strategické plánování,
- taktické plánování,
- operativní plánování.

Z hlediska věcné náplně:

- marketingové a obchodní plány,
- plány výroby,
- plán řízení jakosti,
- plán údržby,
- plán výzkumu a vývoje,
- plán zásobování a logistiky.

3.1 Fáze strategického plánování

Strategický plánovací cyklus se může lišit v závislosti na oboru podnikání. Obecně jsou však firemní plány tvořeny tzv. iterativním způsobem – jsou postupně doplňovány, zpřesňovány a optimalizovány. Nejprve je nezbytné posbírat prvotní vstupní informace, jako jsou různé připomínky od jednotlivých oddělení a vlastníků. Plánovací cyklus se opakuje až do té doby, než jsou klíčové cíle technicky i ekonomicky realizovatelné. (Fotr a kolektiv, 2017)

Prvním krokem tvorby plánu je strukturální analýza odvětví – vyhodnocení daného odvětví, vyhodnocení silných a slabých stránek organizace a vyhodnocení hrozeb a příležitostí. Dále je třeba vyhodnotit strategickou pozici firmy z pohledu konkurenceschopnosti podniku. Následuje stanovení strategické vize, mise a cílů a stanovení reálných variant, jak těchto cílů dosáhnout. Z těchto variant je potřeba vybrat jednu konkrétní, která bude realizována.

Plán je dále třeba implementovat na jednotlivá oddělení a vytvořit tak např. marketingový, personální, investiční a další plány. Plány musí být následně vyčísleny a musí být pro ně vytvořen rozpočet. Na závěr je strategický plán schválený top managementem, případně statutárními orgány a začíná se s jeho implementací a následně průběžnou kontrolou. (Kennedy, 2020)

Implementace plánu

Každý plán musí mít jasně stanovený časový harmonogram plnění, milníky a stanovenou odpovědnost. Nástrojem, který je nápomocný k transformaci strategických cílů na taktické a operativní je BSC matice. (Kaplan a Norton, 2002)

Dále je třeba určit, které části plánu budou implementovány za pomoci projektů, a za které části budou zodpovídat sami linioví manažeři. Projektový management se často v průmyslových firmách zabývá strategií výzkumu a vývoje, inovacemi, redesignem podnikových procesů aj. Cíle, které jsou v oblasti provozních operací či řízení lidských zdrojů, bývají ponechány na starost manažerům. Úspěchem úspěšné implementace je kvalitní transformace strategických cílů na cíle taktické a operativní, přičemž mezi nimi musí být jasné vazby, které jsou kvantifikovatelné. (Doležal a kolektiv, 2009)

Metody užívané ve strategickém plánování

Při strategickém plánování lze využít například tyto metody.

Brainstorming

Jedná se o skupinovou, systematicky vedenou diskusi, která má za cíl vygenerovat co nejvíce možných nápadů a řešení na danou problematiku. Veškeré nápady jsou zapisovány na tabuli a ani jeden z návrhů by neměl být zpočátku zavrhnut jako nereálný, následně jsou z návrhů vyvozovány závěry a řešení. Nosným předpokladem je skutečnost, že více lidí ve skupině dokáže vymyslet více nápadů nežli jednotlivec samostatně. (Blažek, 2014)

Delfská metoda

Podobně jako brainstorming je tato metoda využívána pro generování nových nápadů, které jsou svým způsobem originální a kreativní. Využívá se jako metoda k analýze rizika s cílem zjistit, jaké strategické události by mohly za určité situace nastat. Jedná se o časově velmi náročnou metodu, jelikož je založena na písemném předvídání několika expertů, kteří se k dané situaci vyjadřují až do té doby, než dojde alespoň k částečné shodě. (Doležal a kolektiv, 2009)

3.2 Přístupy k tvorbě plánů

Přístupy k plánování se odvíjejí od několika faktorů: oboru podnikání, organizační struktury a převládající podnikové kultury v podniku.

Shora dolů

Jedná se o retrogradní plánování, kdy je nadřazený firemní plán rozpracován do nižších úrovní. Tento druh přístupu se používá především ve vztahu mateřská a dceřiná společnost nebo holdingem a jeho subjekty. Společnosti na nižší úrovni mají za povinnost strategický plán převzít a přepracovat ho na své vlastní podmínky. Velkou nevýhodou je ale absence zpětné vazby od dceřiných společností. (Fotr a kolektiv, 2020)

Zdola nahoru

Firemní plán vzniká sjednocením několika dílčích plánů do jednoho. Dílčí plány jsou zpočátku poměrně detailní a mají rozpracované dílčí cíle, postupně však dochází ke zjednodušení a integraci všech cílů do podoby firemních strategických cílů. Jedná se o tzv. konvergentní přístup.

Obousměrné plánování

Jedná se o kombinaci předchozích přístupů. Plánování probíhá oboustranně a zároveň jak shora dolů, tak zdola nahoru. Jednotlivé odchylky, které při plánování vznikají, musí být průběžně kontrolovány a korigovány, což je časově poměrně náročné. Výhodou této metody je, ale zpětná vazba. (Doležal a kolektiv, 2009)

3.3 Zohlednění rizika ve strategickém plánování

Tvorba strategických plánů, vymezení reálných variant a rozhodnutí pro implementaci jedné z nich s sebou přirozeně přináší určité riziko. Každý podnik se snaží maximálně eliminovat veškerá možná rizika. Za riziko je považováno vše, co s sebou přináší určitou nejistotu. Obvykle platí, že problémy jsou jedinečného strategického charakteru, tudíž je nelze algoritmizovat a na jejich řešení je třeba nahlížet individuálně. (White, 2004)

„Realizace firemní strategie je spojena s řadou rizikových faktorů, z nichž ne všechny mohly být identifikovány ještě před zahájením vlastní realizace. Východiskem pro řízení rizik v rámci realizace strategie je kvalitně zpracovaná mapa rizik firmy, z níž lze vyčíst pravděpodobnost vzniku a dopadu jednotlivých rizikových faktorů, případně i návrh protirizikových opatření, včetně alokace odpovědnosti za jejich provedení.“ (Fotr a kolektiv, 2017, s. 178)

K vyhodnocení rizik se využívají analýzy, které jsou v této diplomové práci popsány výše v kapitole číslo 2. Jedná se například o PESTLE analýzu, Porterovu analýzu konkurence aj. Aby bylo řízení rizika v podniku úspěšné, je třeba zavést management rizika jako součást strategie a dlouhodobé politiky ve firmě. Pro krizové a neočekávané situace, u kterých hrozí mnoho negativních dopadů, je vhodné mít v podniku zavedený tzv. krizový management. Jedná se o uskupení vedoucích pracovníků, kteří se v případě kritických situací pravidelně schází a rozhodují o problémech, jejichž přesný dopad se v budoucnu dá jen velmi těžko odhadovat, vzhledem k tomu o jak ojedinělou situaci se jedná. (Zuzák, 2011)

Klasifikace rizik

Rizik existuje velké množství a lze je rozdělit do několika kategorií v závislosti na odlišných vlastnostech.

Interní a externí riziko

V případě, že je riziko způsobeno podnikatelským subjektem, jedná se o interní riziko. To může být spojeno například s problémem s provozem či financemi. Externí riziko je riziko zapříčiněné okolím podniku. Zdrojem externích rizik jsou zejména faktory, k jejichž vyhledání

je vhodné využít PESTLE analýzu. Jedná se tedy zejména o politické, ekonomické, sociální, legislativní a další rizika. (White, 2004)

Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika

Některá rizika může podnik ovlivnit, některá nikoliv. Ovlivnitelná rizika jsou rizika, která lze ovlivnit ve svůj prospěch anebo je zcela eliminovat. Neovlivnitelná rizika působí na podnik nezávisle a management je musí pouze respektovat a počítat s nimi ve své strategii i rozhodnutích. (Váchal a Vochozka, 2013)

Systematická a nesystematická rizika

Systematická rizika neboli tržní rizika jsou rizika, která se mění v závislosti na stavu ekonomiky a ovlivňují tak všechny podnikatelské subjekty na trhu. Systematickým rizikem mohou být například daňové změny, změna peněžní politiky aj. V případě, že se riziko začne vztahovat na konkrétní podnikatelský subjekt, jedná se o riziko nesystematické. (Doležal a kolektiv, 2009)

Pojistitelná a nepojistitelná rizika

Pojistitelné riziko je úplatné přenesení povinnosti na třetí osobu, konkrétně na pojišťovnu, která přebírá odpovědnost a záruku za smluvně určená rizika. Nepojistitelná rizika není možné pojistit. (Váchal a Vochozka, 2013)

4 Klasifikace podnikové strategie

Strategie podniku je nezbytná a bez jasně stanovené strategie není možné dělat smysluplná rozhodnutí, která zajistí rozvoj podniku do budoucna. Její formulace a implementace jsou úkolem top managementu a jedná se o nejsložitější součást řízení podniku, protože vyžaduje jakési předvídání budoucnosti.

Pro základní rozhodnutí, která strategie je z hlediska podniku a jeho okolí neoptimálnější, je třeba, aby si majitel zodpověděl, jaké má s podnikem záměry. Záměry často vyplývají ze subjektivní situace samotného majitele a z důsledné analýzy podnikového okolí. Podle toho, jaký je záměr, se lze vydat jedním ze třech hlavních rozvojových strategií: strategie růstu, stagnace a ústupu. Celková podnikatelská strategie zahrnuje strategie diferencované pro jednotlivé obory a oblasti činnosti daného podniku (marketingová, personální, vývojová strategie a jiné). (Souček, 2015)

4.1 Konkurenční strategie

Tento druh strategie má za cíl zabezpečit úspěch v dosahování vytyčených cílů. Při formulaci strategie je důležité ujasnit si v čem se podnik v budoucnu chce a může od konkurence odlišit. Konkurovat pouze cenou je v této době velmi riskantní, vzhledem k tomu, že zákazníci i u nás už začínají upřednostňovat kvalitu, rychlost a rozšířený sortiment služeb. (Souček, 2015)

Porterovy generické konkurenční strategie

Důležité u této strategie je zpracování analýzy konkurence a následné navržení strategie. Michael Porter navrhl ve svém díle Konkurenční strategie tři strategické přístupy. Podnik se převážně zaměřuje na jeden z těchto přístupů:

Strategie nízkých nákladů

Cílem je dosažení prvenství v minimalizaci celkových nákladů, které je založeno na principu úspor z rozsahu, kdy hlavní konkurenční zbraní jsou nízké ceny produktů. Strategie je vhodná pro podniky, které vyrábějí snadno vyrobitelné výrobky za co nejnižší cenu s cílem udržet standartní úroveň kvality. Zpočátku zavedení této strategie vyžaduje vysoké počáteční náklady, nicméně postupně dochází k jejich snižování. V případě úspěchu přináší tato strategie firmě nadprůměrné výnosy. (Porter, 1980)

Strategie diferenciacie

Podnik se snaží o jedinečný produkt, který je založený na výjimečných vlastnostech či designu, které jsou konkurencí těžko napodobitelné ať už z důvodu vysoké kvality či technické náročnosti. Produkt je však potřeba neustále inovovat, protože je zde veliké riziko imitace značky. V případě úspěchu může tato strategie taktéž přinést nadprůměrné výnosy. K určení ceny je třeba, aby podnik zanalyzoval, kolik je zákazník ochoten za produkt zaplatit. V této strategii lze využít tzv. hodnotový řetězec. (Souček, 2015)

Strategie soustředění pozornosti

Strategie se soustředí na konkrétní skupinu odběratelů či na menší segmenty trhu. Cílem je maximálně naplnit požadavky cílové skupiny. Zvolený segment trhu je třeba neustále analyzovat, tak aby nedošlo k přesunu ke konkurenci. V rámci této strategie lze na konkrétní skupinu využít dvou předchozích strategií – strategii minimalizace nákladů či diferenciacie. (Porter, 1980)

4.2 Obchodní strategie

Obchodní strategie neboli business strategie definuje základní cíle a způsoby jejich dosažení v rámci rozšířeného marketingové mixu, ve zkratce 7P pro každou strategickou obchodní jednotku (SBU). Vytváří postup podnikání firmy na daném trhu a určuje formu konkurenčního boje.

Marketingový mix obsahuje následující prvky.

- **Product** (produkt nebo služba) – je potřeba, aby bylo pro zákazníka jasně definováno, jaký užitek pro něj představují, jaká je kvalita, servis aj.
- **Price** (cena produktu či služby) – cenová politika firmy, možnosti úvěrových a platebních podmínek atd.
- **Place** (segment trhu) – vymezení trhů, na kterých podnik působí, vymezení distribučních cest.
- **Promotion** (propagace) – cílení na určitý trh a jeho zákazníky.
- **People** (lidské zdroje) – náklady na lidské zdroje, kvalifikace zaměstnanců aj.
- **Process** (procesy podniku) – výroba, distribuce, zásobování podniku atd.
- **Planning** – plánování, řízení, organizace a firemní kultura obchodní jednotky.

Principem této strategie je vytvoření analýz pro jednotlivá P marketingového mixu, které obsahují strategické cíle, kterých chce podnik v určitém časovém horizontu dosáhnout.

Při naplňování obchodní strategie SBU je třeba brát neustále v potaz nadřazenou korporátní strategii. (Altaxo.cz, 2019)

4.3 Marketingová strategie

Cílem marketingové strategie je efektivní rozdělení finančních prostředků tak, aby došlo ke zvýšení prodeje a byly zachovány konkurenční výhody. Podnik se naplnění těchto cílů snaží dosahovat průběžně, a proto je třeba své produkty neustále adaptovat na přání zákazníků, protože jedině loajální a spokojený zákazník je zárukou dlouhodobých zisků. V praxi se tedy jedná o stále se opakující proces. (Kislingerová, 2005)

Marketingová strategie je vymežována marketingovým mixem, tzv. 4P, dle kterého jsou stanoveny a naplňovány strategické cíle.

- **Product** (produkt) – výrobek nebo služba a jejich benefity.
- **Price** (cena) – vyjadřuje finanční hodnotu pro zákazníka. Součástí ceny je například sleva nebo servis produktu.
- **Place** (distribuce) – způsoby distribuce od výrobce k zákazníkovi.
- **Promotion** (propagace) – komunikace firmy s potenciálními zákazníky formou reklamy, osobního prodeje atd. (Veber a Srpová, 2012)

Teorie tržních pozic dle P. Kotlera

V knize P. Kotlera Marketing management z roku 2001, která je věnována problematice marketingu podniků a navazuje na strategii Portera, je popsána Teorie tržních pozic. Tato strategie vychází z tržní pozice, ve které se firma nachází a rozlišuje čtyři pozice konkurence.

Vedoucí firma na trhu

Jedná se o strategii dodavatele. Ten obvykle určuje tržní podmínky vzhledem k tomu, že má na trhu dominantní postavení (obvykle 40 % a více). Konkurenci předbíhá mnoha faktory – nízkými cenami, kvalitní reklamou či novými výrobky. (Mikoláš, 2005)

Tržní lídr musí být na trhu neustále ve střehu, jelikož právě na něj se konkurence zaměřuje a snaží se ho vyzvat, napodobit nebo se mu naopak vyhnout. Aby firma udržela na trhu svoji vedoucí pozici, je potřeba, aby se snažila najít způsob, jak zvýšit celkovou poptávku, snížit náklady a pokusit si ochránit, nebo lépe navýšit svůj tržní podíl na trhu. (Kotler, 2013)

Tržní vyzyvatel

Firma, která se rozhodne pro tuto strategii se na trhu nachází od druhé pozice níže. Má tak na trhu významné postavení, které využije s cílem útoku na slabá místa konkurence. Této strategii využívají především malé a střední podniky.

K útoku na tržního lídra může podnik využít jedné z následujících útočných strategií:

- útok na tržního lídra,
- útok na firmy stejné velikosti,
- útok na malé regionální podniky. (Kotler, 2013)

Tržní následovatel

Následovatel má na trhu menší podíl (přibližně 20 %), tudíž se nechce pouštět do konkurenčních bojů. Podnik následuje vedoucí firmy na trhu a napodobuje nové výrobky, ceny i doprovodné služby. (Mikoláš, 2005)

Imitace či dokonce vylepšování produktů tržního lídra či vyzyvatele, znamená pro podnik nižší investice, ale v případě úspěchu vysoké zisky. Tržního následovatele rozděluje Kotler (2013) do třech kategorií.

- **Kopírovač** – úspěšně napodobuje produkty, reklamu a další kroky tržního lídra.
- **Imitátor** – napodobuje produkty vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti, co se balení, reklamy či designu produktu týče.
- **Adaptér** – přebírá nápady tržního lídra, ale vylepšuje je a prodává je na jiných trzích.

Tržní výklenkář

Podniky se zaměřují na výklenky trhu, tedy na ta místa, na které dodavatelé zapomínají. Tato skupina se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a orientuje se na specifickou skupinu zákazníků či výrobků. (Kotler, 2013)

4.4 Výrobní strategie

V případě, že má malá nebo středně velká firma vlastní výrobu, je vhodné pro ni vytvořit ucelenou výrobní strategii, která bude vycházet z generické konkurenční strategie podniku. Dle Keřkovského a Valsy (2012), by se měl podnik v rámci této strategie orientovat především na oblast: uspořádání a umístění výroby, plánování a řízení výroby, řízení zásob, kvalitou a organizací výroby.

Výrobní strategie by také měla zohledňovat aspekt stability výroby, tedy schopnost vyrábět v případě výpadku strojů, dodávek energie a materiálu, či při nedostatku lidského

výrobního faktoru. K tomu, aby podnik přešel těmto rizikům lze učinit různá opatření, jako je výroba na sklad, strategické aliance, pojištění proti riziku apod. (Keřkovský a Valsa, 2012)

V rámci této strategie by měly být zohledněny další faktory jako je ekologie a hygiena. Výrobek by měl být energeticky úsporný a bezpečný, aby neohrozil zdraví zákazníka. Výrobní firma by se měla snažit brát ohledy na životní prostředí, ale také na bezpečnost a zdraví svých zaměstnanců a okolí podniku (hluk, emise). (Veber a Srpová, 2012)

4.5 Inovační strategie

„Celý vývoj lidstva je založen na inovacích. Většina lidských jedinců hledá cesty, jak si zjednodušit svou práci, jak realizovat své myšlenky a sny. V průběhu 19. století byly nastartovány výrazné inovační procesy, které změnilo lidstvo, lidské chování a hodnoty. Největší změnou z hlediska inovačního procesu je rychlost v posunu inovací a tento posun se neustále zrychluje. Dlouhodobě úspěšný může být jen ten podnik, který také inovační tempo dlouhodobě vydrží a je schopen přicházet neustále s něčím novým.“ (Zuzák, 2011, s. 82)

Inovace vytvářejí pro firmu konkurenční výhodu a umožňují zrušit konkurenční výhodu ostatních podniků. Inovační strategie neboli strategie nové hry se neustále vyvíjí a zahrnuje nové přístupy, které jsou využívány k soupeření uvnitř odvětví. Tato strategie vyžaduje intuici a tvořivost ve srovnání s klasickými analýzami. Klíčové je identifikovat silné stránky firmy z pohledu zdrojů a schopností a maximálně je zhodnotit. (Kislingerová, 2005)

Inovační strategie se orientuje na vývoj nových produktů ve třech základních dimenzích:

- výrobní – odpovídá na otázku, co by měl podnik nabízet,
- obchodní – odpovídá na otázku, pro koho jsou produkty určeny,
- výrobní – odpovídá na otázku, jak nové produkty vyrobit. (Veber, 2016)

Strategie ofenzivní

Cílem této strategie je dosáhnout vedoucího postavení na trhu v co nejkratším možném čase. Při této strategii jsou využívány nejnovější vědecké a technologické poznatky. Tato strategie je velmi úspěšná v případě, že se podniku podaří uvést na trh špičkový produkt, který se uchytí. Tato strategie je ale velmi riskantní a nákladná.

Strategie mírně ofenzivní

Firma kopíruje svojí konkurenci a na inovace využívá málo svých finančních prostředků. Produkty se odlišují od konkurence jen v detailech. Výhodou je nenákladnost. (Hill a Jones, 2010)

Strategie defenzivní

Firma se orientuje na vymezení a posílení své konkurenční pozice. Podnik věnuje pozornost nejnovějším vědeckým a technickým novinkám. Zjišťuje aktuální potřeby, přání a požadavky zákazníků, zabývá se marketingovou činností a pečlivě se připravuje pro vstup nového produktu na trh. (Veber, 2016)

Strategie zůstatková

Jedná se o přežitkovou strategii. Podnik nerespektuje potřeby trhu a zákazníků, tudíž inovace produktu, která je velmi nákladná, není ve výsledku úspěšná. (Veber, 2016)

4.6 Finanční strategie

Na základě finanční strategie probíhá řízení financí v daném podniku. Vzhledem k tomu, že se finance v podnicích promítají skoro do všech oblastí, je potřeba, aby finanční strategie byla v souladu s ostatními strategickými plány, jako je např. obchodní strategie, strategie nákupu, marketingová strategie aj. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

Je třeba přesně evidovat nejen firemní příjmy, ale také co nejlépe odhadovat provozní a investiční výdaje, protože právě odhady investic a jiných výdajů vychází ze strategických plánů podniku. Základem finanční strategie jsou proto finanční plán a finanční analýza, které jsou základem pro následnou tvorbu rozpočtu a finanční plánování.

Je nutné, aby se strategie zabývala následujícími oblastmi:

- **náklady** – podnik se snaží o jejich minimalizaci,
- **tržbami** – cílem je tržby maximalizovat,
- **cash flow** – cílem je přírůstek finančních zdrojů. (Fotr a kolektiv, 2017)

4.7 Personální strategie

Také personální strategie by měla vycházet z podnikové strategie. Důležité je v rámci personální strategie orientovat se především na množství a kvalifikaci a schopnosti zaměstnanců, které budou do budoucna potřeba. Podnikové vzdělávání je důležitou součástí této strategie, které navazuje na firemní cíle, ale i na plány osobního růstu zaměstnanců. Důležitou součástí této strategie je vytváření příznivého pracovního prostředí, minimalizace konfliktů mezi zaměstnanci a upevnění vzájemných vazeb, což pomáhá upevňovat a tvořit podnikovou kulturu společnosti. (Fotr a kolektiv, 2020)

5 Výběr, implementace a kontrola strategie

Na základě poznatků získaných z analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, při respektování zájmů a potřeb podniku lze formulovat strategii podniku. Celý proces implementace strategie je z celého strategického řízení podniku nejsložitější fází, která zásadně ovlivňuje úspěšnost zvolené strategie podnikem.

5.1 Výběr strategie

Strategické alternativy, které jsou způsobem, jak dosáhnout stanovených cílů podniku, lze rozdělit do třech skupin na:

- jisté alternativy,
- kreativní alternativy,
- nemyslitelné alternativy. (Slávik, 2013)

Na začátek je potřeba vymežit a formulovat problémy, vymežit soubor alternativ, které z problémů plynou a vyhodnotit ho. Samotná volba strategie je rozhodovací fází, která zahrnuje proces výběru a zhodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k vhodně zvoleným kritériím jako jsou:

- vhodnost,
- realizovatelnost,
- výhodnost.

Proces výběru strategie se od samotného procesu implementace v mnoha ohledech liší. Jedná se o proces, který se zaměřuje na to, aby byl účelný a obvykle jsou na něj použity metody vícekritériálního hodnocení variant. Typickými kritérii pro hodnocení a výběr konkrétní strategie jsou: výnosové předpoklady, nároky na financování, růstové možnosti a riziko variant. Možným způsobem posouzení těchto předpokladů jsou metody finanční analýzy či matice BSC. Celý výběrový proces je převážně intelektuální a je potřeba, aby jednotlivci, kteří na výběru strategie pracují měli dobrou intuici, analytické schopnosti a zkušenosti. (Veber, 2021)

5.2 Implementace strategie

Implementace je procesem realizace vytvořené strategie podniku. Často se právě správná implementace stává slabou stránkou strategie, protože existuje mnoho příčin, proč nejsou dobře formulované strategie realizovány. Nejčastější příčinou je nedostatečná vůle vrcholového managementu podniku prosadit všechny strategické cíle i za cenu organizačních změn podniku,

dále například lhostejnost nižšího managementu, nejasné strategické cíle a strategie samotná. Změny se mohou týkat organizační struktury podniku, stylu vedení podniku či podnikové kultury. (Fotr a kolektiv, 2017)

K tomu, aby implementace proběhla úspěšně je třeba zajistit, aby strategie byla přijímána všemi zaměstnanci podniku, strategické cíle musí být jasně definovány a na závěr je třeba přizpůsobit samotnou podnikovou kulturu. Velmi důležitá je samozřejmě komunikace na zaměstnance, vhodná organizační struktura a motivační systém pro zaměstnance. (Kislingerová, 2005)

Postup implementace je tvořen těmito činnostmi:

- komunikace na zaměstnance,
- tvorba vhodné organizační struktury,
- vhodnost zaměstnanců na manažerských postech,
- vytvoření motivačního systému,
- formování podnikové kultury,
- sestavení kontrolních systémů. (Slávik, 2013)

Typy procesu implementace

Úspěch implementace do značné míry ovlivňuje také přístup procesu implementace a styly vedení manažerů, které spolu úzce souvisí. Vedoucí pracovníci se od sebe přirozeně odlišují na základě svých vlastností, a tudíž se odlišuje také jejich vztah ke svým podřízeným. (Slávik, 2013)

Implementace intervencí

Lidé jsou připravováni na změnu dostatečně včas před zavedením nové strategie. Průběžně jsou seznámeni s novými požadavky jak kvalifikačními, tak osobními. Je jasně definován typ, množství a kvalita práce, která se od nich očekává a jsou stabilizovány nové vzorce chování. (Konečný a Gregušová, 2012)

Implementace participací

Tento proces je založen především na motivaci zaměstnanců k zapojení se do rozvoje nové strategie a podniku samotného. Vzhledem k tomu, že nová strategie vyžaduje přizpůsobit se velkému množství změn, je třeba tyto změny zaměstnancům dostatečně vysvětlit a vyvolat v nich pocit „ownership“. (Zuzák, 2011)

Demokraticky smýšlející vedoucí pracovník umožňuje svým podřízeným začlenit se do rozhodovacího procesu, přestože odpovědnost za výsledky je stále na něm. Ten sice činnosti deleguje, ale snaží se pracovníky motivovat a dává velký prostor jejich kreativitě. Pracovníci pod takovýmto typem vedení jsou často motivovaní, spokojení a mnohem více produktivní. (Firemní sociolog.cz, 2013)

Implementace přesvědčováním

Tato implementace je založena především na přesvědčování a přemlouvání podřízených k tomu, aby se změnám přizpůsobili a realizovali je. V tomto případě je také potřeba dostatečná a efektivní komunikace, aby byly všechny změny, které nová strategie přináší dobře vysvětleny. (Konečný a Gregušová, 2012)

Implementace nařizováním

Tento typ implementace je založen na nařizování veškerých činností za pomoci různých směrnic, pokynů a příkazů od managementu. Vedoucí pracovník o všem rozhoduje. Dává svým podřízeným příkazy a úkoly a podřízení tak mají minimální prostor pro vlastní kreativitu. Tento styl by měl být využíván pouze krátkodobě, a to pouze v nouzových situacích, kdy je třeba rychle splnit zadané úkoly. Autoritativní styl vedení není ve strategickém řízení, které se musí neustále přizpůsobovat změnám, podporováno. (Firemní sociolog.cz, 2013)

5.3 Hodnocení a kontrola strategie

Vzhledem k tomu, že se externí okolí podniku neustále mění a podnik je neustále vystavován novým hrozbám (konkurence, politické a legislativní změny aj.), je třeba strategii neustále aktualizovat proto, aby realizovaná strategie byla i nadále úspěšná.

Hodnocení strategie je proces, ve kterém je pečlivě posuzováno a určováno, zda jsou aktivity realizované v rámci zvolené strategie úspěšné a jestli existuje prostor pro jejich zlepšení. Hodnocení se může provádět před, během anebo po provádění zvolené strategie a velmi úzce souvisí s procesem kontroly, který je relativně poslední fází procesu tvorby a implementace strategie a prolíná se celým procesem strategie. (Veber, 2021)

Každý krok je hodnocen z hlediska účinnosti a efektivity. Zkoumány jsou také souvislosti mezi jednotlivými kroky, aby v případě změny byla zvýšena jejich účinnost. Hodnocení jednotlivých procesů se obvykle provádí stanovením hodnot, které jsou od daného procesu očekávány a dle kterých lze ověřovat účinnost jednotlivých procesů. V případě, že nebude těchto hodnot dosaženo, je třeba strategii přepracovat, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků nebo ji nahradit jinou, účinnější strategií. (Veber, 2021)

Kontrola strategie

Kontrola je poslední fází v procesu tvorby a implementace strategie. Prolíná se celým procesem strategie a tvoří podněty pro zpětnou vazbu. Strategická kontrola je vázána především na budoucnost. Stejně tak jako top management stanovuje vizi, misi, cíle, musí také strategii a jejich naplňování neustále kontrolovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Aby tedy byla strategie úspěšná, je třeba, aby byly včas identifikovány chyby a nové situace na trhu a uvnitř podniku, které mohou bránit naplňování plánů a realizaci stanovených cílů. (Stacey, 2003)

V praxi se často stává, že podniky malé a střední velikosti průběžnou kontrolu často opomíjí a začínají ji realizovat teprve tehdy, když zjistí, že se plnění strategie nedaří podle plánů realizovat. Je tedy vhodné činnosti systematicky kontrolovat, a formou reportingu sledovat plnění strategických cílů. K nastavení reportingu je potřeba stanovit jaké cíle budou reporty sledovat vzhledem k potřebám firmy, ale také k nákladům na jejich zpracování. Dále je také důležité stanovit, jak často budou reporty vytvářeny a vyhodnocovány. (Červený, 2013)

Etapy kontroly

Z časového hlediska vzhledem k průběhu realizace podnikatelského plánu lze kontrolu dělit následovně:

- před implementací,
- v době implementace,
- po implementaci strategie.

Před implementací strategie je třeba kontrolovat soulad mezi jednotlivými cíli a navrhovanými strategickými postupy. Podnik nesmí zapomínat neustále prověřovat konkurenční výhody oproti svému okolí a realizovatelnost vybrané strategie. (Konečný a Gregušová, 2012)

V době implementace a po její realizaci se obvykle hodnotí vývoj zisku, i v porovnání s konkurencí, vývoj konkurenčních výhod nebo poměrových finančních ukazatelů. Úspěšnost kontroly je zaručena především pravidelností a objektivností jednotlivých kontrol a zároveň jejich přesností a flexibilitou. Kontrolní činnost velmi úzce souvisí s procesem plánování, jelikož hodnocení a kontrola plánu a jeho vyhodnocení vyžaduje většinou opravy ve strategii, a tudíž opět potřebu plánování. Tento cyklus se neustále dokola opakuje, především však v průběhu implementace strategie. (Fotr a kolektiv, 2017)

6 Charakteristika podniku

Podnik, na kterém jsem se rozhodla aplikovat teoretické poznatky popsané v kapitolách výše, si z důvodu ochrany údajů přeje být anonymizovaný, proto bude v této diplomové práci označován jako podnik XY.

Zkoumaný podnik lze dle velikosti zařadit do podniku střední velikosti. Momentálně v něm pracuje přibližně 220 zaměstnanců. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným v jejímž čele jsou dva jednatelé, kteří se řídí strategií vytvořenou mateřskou společností sídlící v Německu. Podnik se orientuje na výrobu statků z oblasti elektrotechnického průmyslu. Svým portfoliem spadá do výrobního sortimentu oddílu CZ-NACE 27 Výroby elektrických zařízení – konkrétně do skupiny 27.1.

Základním výrobním programem podniku je výroba transformátorů pro drážní, lodní a energetický průmysl. Jedná se především o zakázkovou výrobu. Podnik nabízí dvě základní řady transformátorů, a to jednofázové a třífázové s výkony od 16 kVA, které se používají jako síťové transformátory, přizpůsobovací transformátory, autotransformátory a transformátory pro měniče. Nabízeny jsou také katalogové produkty, které lze taktéž zařadit do elektrotechnického odvětví.

Vysokou úroveň kvality výrobků zaručuje certifikát řízení jakosti dle evropské normy ISO 9001 a certifikát managementu životního prostředí v oboru ISO 14001. Podnik vlastní také řadu svářečských certifikací.

6.1 Poslání a vize podniku

Poslání společnosti je společné s posláním mateřské společnosti a představuje zásady chování manažerů a zaměstnanců společnosti.

Poslání společnosti

Společnost se veřejnosti prezentuje pod jednoduchým mottem, které nemůže být z důvodu dohledatelnosti v této diplomové práci více specifikováno. Hlavním účelem existence podniku je však vývoj a výroba takových produktů, které budou kvalitní a udržitelné pro budoucí generace.

Vize společnosti

Vizí společnosti je trvalé působení v elektrotechnické oblasti podnikání, které má za cíl předstihnout konkurenci v efektivitě technologií a výkonu. Důraz je kladen především na oblast elektrifikace a automatizace.

Hodnoty společnosti

Podnik XY má nastavené následující hodnoty: respekt a spolehlivost, nadšení a odpovědnost a přímost a tolerantnost, které požaduje nejen od svých zaměstnanců, ale také všech ostatních zainteresovaných stran (stakeholderů).

Mise a vize podniku je písemně vyjádřena ve směrnici a na webových stránkách a v informačních brožurách. Tyto základní prvky jsou tak pro všechny stakeholdery volně dohledatelné, což je správné.

6.2 Strategie a cíle podniku

Korporátní strategie společnosti se vždy orientovala především na zákazníka a kvalitní a pokrokové produkty v rámci elektrotechnického odvětví. Integrovaný přístup společnosti umožňoval nejen využití příležitostí na jednotlivých trzích, ale také jejich potenciálu.

Poslední tři roky měl ale podnik XY problémy s negativním hospodářským výsledkem. Z toho důvodu vydala mateřská společnost – jediný společník – ve prospěch podniku XY „Letter of support“, ve kterém se zavázala krýt všechny závazky své dceřiné společnosti pro případ jejich včasného nesplacení. Mateřská společnost v tomto dokumentu prokázala, že má pro krytí dostatek finančních prostředků.

V roce 2020 rozhodlo vedení mateřské společnosti o nové strategii pro podnik XY, která povede k výraznému zlepšení hospodářských výsledků. Jedná se o obchodní strategii pod názvem „*Redukce dodacích lhůt*“. I nadále ovšem pro podnik XY zůstává hlavním strategickým cílem orientace na zákazníka a kvalitu.

Vzhledem k tomu, že strategie závodu určuje konkrétní plány a činnosti k dosažení stanovených cílů, jedná se o přísně tajné informace, které nejsou nikde zveřejnovány a jsou sdíleny pouze v okruhu nejvyššího top managementu podniku. Podnik má strategii zpracovanou do podoby matice metodou Hoshin Kanri. Jedná se o japonskou metodu, která v překladu znamená řízení firmy podle vize a cílů. Zjednodušeně to znamená, že se do řízení procesů ve firmě musí zapojit všichni zaměstnanci, kteří mají za úkol řešit jednotlivé strategické úkoly. Tento systém zodpovídá klíčové otázky, které vyplývají z vize podniku.

- Kde chce firma v budoucnu být?
- Jak toho chce dosáhnout?
- Kdy chce cílů dosáhnout?
- Kdo všechno se bude na dosažení cílů podílet?

Mateřská společnost stanovila, pro jednotlivé cíle konkrétní období, do kterého by měly být cíle naplněny. Dlouhodobější a složitější strategické cíle by měly být naplněny do roku

2025. Zmínit lze například dosažení určité výše obrátu, zlepšení hospodářských výsledků, zkrácení dodacích lhůt či automatizace výroby.

Zavedení některých nových strategických cílů a jejich postupné naplňování přineslo už po prvním roce pozitivní výsledky. Naplňování strategie ovšem podniku velmi ztěžují události posledních dvou let, týkající se coronavirové krize a s tím související nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a materiálu nebo nově Ruská invaze na Ukrajinu.

Cíle

Společnost má stanoveny několik cílů. Některé lze zařadit do cílů strategických, jiné cíle jsou naopak stanoveny na úrovni taktického a operativního řízení, a dle doby dosažitelnosti na cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Společnost se orientuje dle podnikatelského konceptu XY, který se dopodrobna zabývá jednotlivými cíli, ať už na úrovni top managementu či taktické a operativní úrovni, a určuje způsoby, jak by mělo být těchto cílů dosaženo. Podnikatelský koncept by měl společnosti umožnit trvale působit v zajímavých oblastech růstu a posílit tak hlavní oblasti podnikání a předstihnout konkurenci. To je stanoveno jako jeden z dlouhodobých cílů.

Dalšími dlouhodobými cíli jsou například zabránit zatěžování životního prostředí, a to i nad rámec předpisů a systematicky a trvale snižovat spotřebu energie a zamezovat tak zbytečným ztrátám.

Vzhledem k tomu, že se podnik XY v posledních letech nacházel ve velmi složitém období, muselo být ve střednědobém horizontu začít cíleno na restrukturalizaci procesů, tak aby nedocházelo k poklesu velkoobjemových zakázek, které má společnost sjednané s odběrateli na základě kontraktů.

Cílem obchodní strategie je zaměřit se na významné zákazníky především v Evropě a optimalizovat procesy v logistice a ve výrobě tak, aby došlo ke zkrácení dodacích lhůt k zákazníkům, a tudíž k získání konkurenční výhody. S tím souvisí také posílení pracovních sil v podniku jak v oblasti administrativní, tak ve výrobě. Relativně nově se musí podnik vyrovnat s dramatickým nárůstem cen a zpožděním dodávek základního materiálu, který je k výrobě transformátorů potřeba, což ztěžuje naplňování stanovených cílů.

7 Strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku reflektuje, v čem firma vyniká a v čem naopak méně. Velmi důležité jsou firemní zdroje – jejich objem a způsoby, kterými lze s nimi pracovat. A to nejen zdroje finanční, ale také znalosti a dovednosti zaměstnanců, kteří je musí umět využívat ve prospěch podniku.

Do mikroprostředí podniku řadíme nejen podnik samotný, ale také subjekty, které ovlivňují schopnost organizace reagovat na změny na trhu. Top management se tedy nemůže orientovat pouze na cílový trh, ale musí zohledňovat i další faktory jako jsou dodavatelé, odběratelé, konkurence atd. Tyto faktory analyzuje Porterův model pěti sil a Analýza odvětví.

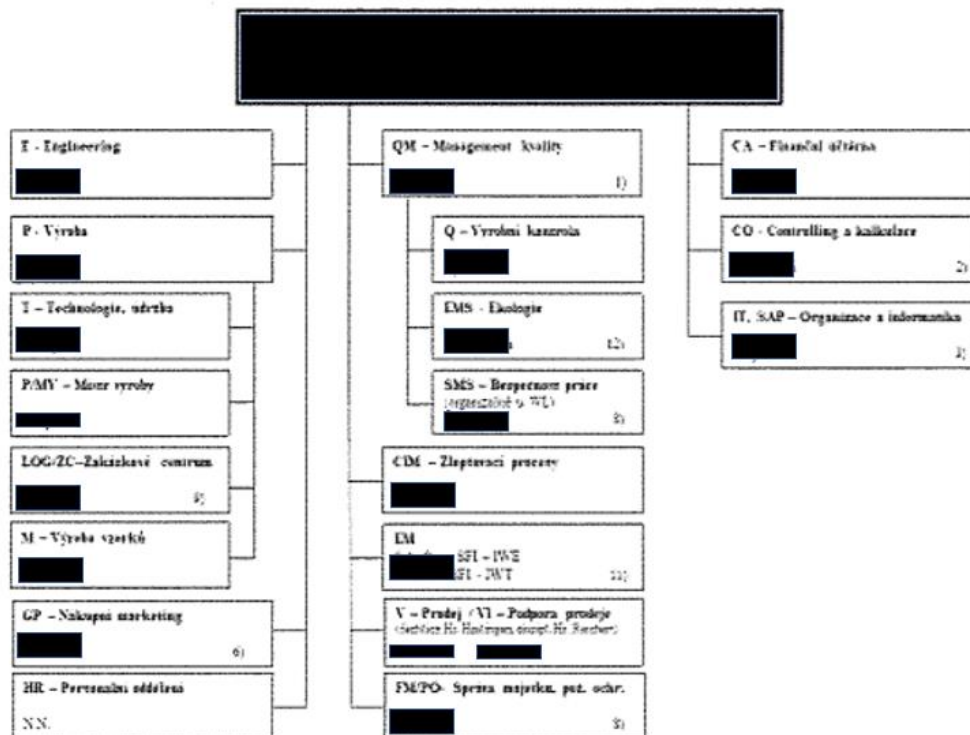
Makroprostředí, tedy širší okolí podniku, které organizace nemůže nijak ovlivnit, je v této diplomové práci analyzováno metodou PESTLE.

7.1 Organizační struktura společnosti a vnitřní prostředí podniku

Podnik XY má momentálně 220 zaměstnanců, z toho je 60 zaměstnanců administrativních pracovníků, zbytek jsou zaměstnanci pracující ve výrobě. Podnik XY je dceřinou společností mateřské společnosti sídlící v Německu. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatele společnosti.

Organizační struktura podniku je specifikována v interní směrnici. V podniku jsou dva jednatele, kteří zároveň tvoří top management společnosti. Jednatel A je výrobním ředitelem, který je zodpovědný za oblast personální, logistiku a oddělení nákupu. Jednatel B je finančním ředitelem společnosti a současně zodpovídá za IT oblast a oblast účetnictví.

Organizační struktura společnosti je liniová. Pozice a vztah nadřízenosti a podřízenosti jsou v podniku jasně uspořádány. Každý zaměstnanec má svého nadřízeného, který je zároveň podřízeným jednoho z jednatelem dle oblasti, do které spadá. Dle členitosti se jedná o plochou organizační strukturu, jejíž výhodou je velká pružnost v rozhodování, jelikož tok informací je poměrně rychlý a krátký. Na pracovišti převládá neformální organizační struktura. Zaměstnanci se ve volném čase setkávají na různých firemních akcích a dlouhodobí zaměstnanci si dokonce s jednatelem podniku tykají.

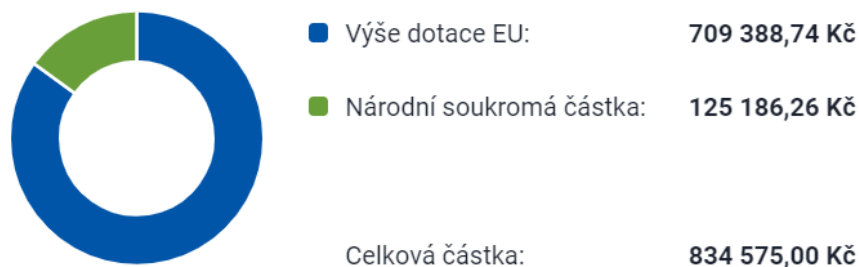


Obrázek 4 Organizační struktura podniku XY

Zdroj: směrnice podniku XY

Zaměstnanci

Podnik XY se snaží do svých řad nabírat kvalifikované a loajální zaměstnance, kteří budou vnímat podnik, jako kdyby byl jejich vlastní. Pro zvýšení kvalifikace a rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců za účelem pozitivního směřování organizace se podnik zapojil do projektu *Podpory podnikatelů* na období září roku 2020 až do srpna roku 2022. Společnost čerpá evropské dotace na podporu vzdělávání zaměstnanců. K únoru roku 2022 dosahovala výše evropské dotace necelých 710 tisíc Kč.



Graf 1 Schválené finanční prostředky podniku XY

Zdroj: Dotace EU

Jedním z cílů pro personální oddělení je v souvislosti s naplněním nové obchodní strategie navýšení počtu zaměstnanců do konce roku 2022 o 30 zaměstnanců, za účelem realizace zakázek ve zkrácených lhůtách bez zpoždění. Management má pro zaměstnance za úkol vytvářet dobré pracovní prostředí, které bude založeno na aktivních zaměstnancích a jejich motivaci a odměňování.

V rámci nově uzavřené kolektivní smlouvy a zlepšujících se hospodářských výsledků byly v červenci 2021 zaměstnancům navýšeny mzdové tarify a smluvní měsíční mzda o 2 %. Toto navýšení bohužel není momentálně zcela relevantní vzhledem k neustálému růstu meziroční inflace, která byla v prosinci roku 2021 na hodnotě 6,6 %.

Spokojenost zaměstnanců je pravidelně zjišťována prostřednictvím anonymního dotazníku, který se jednou ročně rozpošle zaměstnancům na služební e-mail. Zaměstnanci ve výrobě mohou dotazník vyplnit na tabletech či počítačích u seřizovačů. Vyplnění dotazníků je dobrovolné a anonymní a poskytuje podniku zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu dostávají také manažeři od svých podřízených, se kterými mají roční hodnotící pohovory.

Podniková kultura

Klíčovým principem podnikové kultury je trvale udržitelný rozvoj, kultura vlastnictví a sociální odpovědnost. Vedení podniku si uvědomuje, že v této době k tomu, aby podnik přežil nezáleží na jeho velikosti, ale na tom, jak se dokáže přizpůsobit. Přizpůsobit změnám a novým technologiím, digitalizaci atd. se musí také jeho zaměstnanci, kteří jsou nepostradatelnou součástí celého procesu.

Nedílnou součástí firemní kultury jsou různé společenské akce pro zaměstnance, které jsou bohužel z důvodu covidové situace poslední dva roky značně omezovány, převážně rušeny. Zaměstnanci jsou za své úspěchy a loajalitu firmě (pracovní výročí) finančně odměňováni. Důraz je kladen na slušné chování, vzájemný respekt a spolupráci. Styl vedení top managementu je demokratický.

7.2 Finanční analýza

Finančními zdroji podniku je využití zisku po zdanění a odpisy. Ostatní financování probíhá formou cizích zdrojů – konkrétně krátkodobého finančního úvěru od Raiffesenbank a.s. a kontokorentního úvěru u České spořitelny a.s. Vedení společnosti jedná i o dalších zdrojích financování, a především se spoléhá na podporu mateřské společnosti, která se za podnik XY zaručila.

V rámci finanční analýzy jsou sledovány poměrové ukazatele. Provedena je také trendová analýza, která porovnává hodnoty podniku XY s hodnotami v elektrotechnickém odvětví.

Analýza ukazatelů rentability

V rámci analýzy ukazatelů rentability jsou zkoumány ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a tržeb, o čemž hovoří následující tabulka. Prvně bylo nutné pro ukazatel rentability aktiv vypočítat ukazatel EBIT, což je zisk před zdaněním a úroky. Z jeho vývoje je patrné, že firma výrazně snižovala svůj zisk. Což je samozřejmě negativním trendem. O negativním vývoji poté hovoří všechny tři ukazatele rentability, které dokazují zhoršení ekonomické situace firmy.

Tabulka 1 Výpočet rentability

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT v tis. Kč	15 319	11 691	-8 068	26	-9 943
Rentabilita aktiv (ROA) [%]	9,422	7,362	-5,123	0,018	-6,087
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) [%]	19,096	13,095	-9,373	-0,424	-33,246
Rentabilita tržeb (ROS) [%]	1,861	1,582	-1,205	-0,168	-2,177

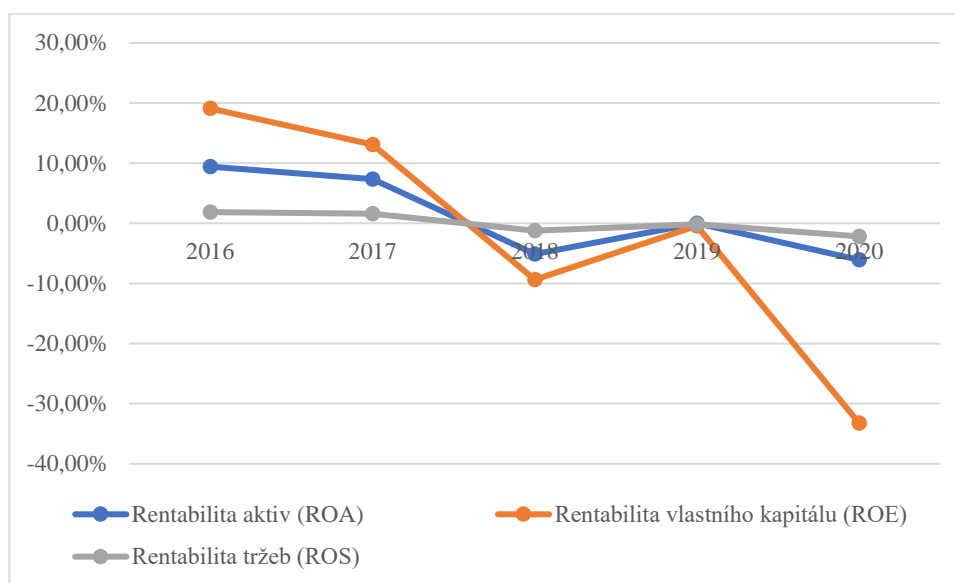
Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita aktiv (ROA) která popisuje efektivnost hospodaření dané firmy, bez ohledu na zdroje financování, ve sledovaném období poklesla z cca 9 % na -6 %. Tento nejdůležitější ukazatel rentability by se však měl pohybovat minimálně ve výši 8 %. Z Tabulky číslo 1 je tak možné vyvodit, že doporučené hodnoty firma dosáhla jen v roce 2016 a 2017. V ostatních letech dosáhla firma téměř nulové či dokonce záporné rentability aktiv. K poklesu došlo díky poklesu zisku a téměř neměnné výši celkových aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je ukazatel udávající výnosnost vlastního kapitálu, tedy kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Tento ukazatel je klíčový pro investory a vlastníky firmy. Investoři zde posuzují dosaženou míru rentability s ohledem na výnosnost jiných forem investice. Doporučená hodnota tohoto ukazatele rentability je 10 %. V Tabulce 1 lze vidět, že této doporučené hodnoty firma dosáhla jen v roce 2016 a 2017. Přitom v obou letech bylo dosaženo vyšší než doporučené hodnoty. Od roku 2018 však firma dosahuje díky zápornému zisku i záporných hodnot rentability vlastního kapitálu. V roce 2020 dokonce ukazatel poklesl na -33 %, díky výraznému poklesu zisku.

Posledním ukazatelem je *rentabilita tržeb (ROS)*, která ukazuje marži firmy na celkových tržbách. Doporučená hodnota je od 2 % do 50 % vzhledem k odvětví. I z pohledu tohoto posledního ukazatele došlo k poklesu rentability, a to z 1,8 % v roce 2016 na -2,1 % v roce 2020. Firma by se měla tedy zaměřit na analýzu ziskovosti tržeb a jejího růstu v budoucnu. Ve všech letech byl ukazatel rentability tržeb velmi nízký. Vzhledem k dlouhodobějšímu trendu

poklesu rentability by měla firma přistoupit ke konkrétním opatřením, která by vedla ke zlepšení situace v budoucnu.



Graf 2 Vývoj ukazatelů rentability v období let 2016–2020

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza likvidity

Další skupinou poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity, které jsou představeny v Tabulce 2. Jsou zde užity ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity.

Tabulka 2 Výpočet likvidity

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,126	1,439	1,430	1,183	1,330
Pohotová likvidita	0,171	0,362	0,262	0,206	0,176
Okamžitá likvidita	0,021	0,015	0,017	0,015	0,004

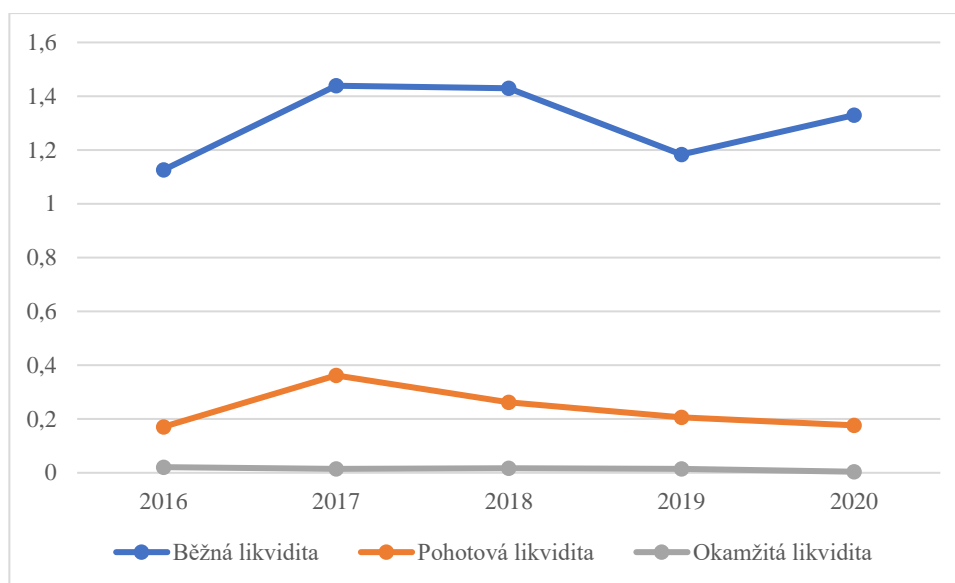
Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita posuzuje to, jakým množstvím financí z celkových oběžných aktiv kryje firma 1 Kč závazků krátkodobých. Zde je doporučená hodnota 1,5-2,5. Z Tabulky 2 je patrné, že se hodnoty pohybovaly mírně pod doporučenou hodnotou. Nejvíce se hranici 1,5 firma přiblížila v roce 2017 a 2018. V těchto dvou letech je možné vyvodit, že firma byla schopna uspokojit věřitele, kdyby přeměnila v určitý okamžik veškerá oběžná aktivity v hotovost. V roce 2019 však hodnoty poklesly na cca 1,2, ale již v roce 2020 opět běžná likvidita vzrostla na 1,3. Z pohledu běžné likvidity tak není patrný výraznější problém.

Druhým ukazatelem je *pohotová likvidita*. Tento ukazatel sleduje krátkodobé pohledávky a finanční majetek firmy, které kryjí krátkodobé zdroje. Doporučená hodnota je v rozmezí 1 až 1,5. Z výsledků uvedených v tabulce je však patrné, že firma ani v jednom roce nedosáhla

doporučené hodnoty. Nejvyšší úroveň ukazatele bylo dosaženo v roce 2017, a to cca 0,4. Naopak nejmenších hodnot bylo dosaženo v prvním a posledním sledovaném roce, kdy se v obou letech hodnoty pohybovaly kolem 0,17. Je tedy možné uvést z pohledu pohotové likvidity, že firma má problémy se splácením svých závazků.

Nejpřísnější ukazatel v podobě *okamžité likvidity* popisuje, kolik závazků krátkodobých firma může ihned splatit. Zde je doporučený interval 0,2 - 0,5. Ani z pohledu okamžité likvidity firma nedosáhla doporučeného intervalu. Zde bylo dosaženo nejlepších hodnot v prvním sledovaném roce, a to 0,021. Poté docházelo k poklesu a nejnižší hodnoty okamžité likvidity bylo dosaženo v roce 2020, a to 0,004.



Graf 3 Vývoj ukazatelů likvidity v období let 2016–2020

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza zadluženosti

O výpočtu ukazatelů zadluženosti vypovídá následující Tabulka 3. V této podkapitole byly užity ukazatele jako je celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu, ukazatel úrokového krytí a míra finanční samostatnosti.

Tabulka 3 Výpočet zadluženosti

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost [%]	59,58	50,44	54,56	67,70	77,67
Zadluženost vlastního kapitálu [%]	148,09	106,42	124,85	225,14	379,09
Míra finanční samostatnosti [%]	67,53	93,96	80,10	44,42	26,38
Úrokové krytí [%]	1182,93	1806,96	-1012,30	12,09	-840,49

Zdroj: vlastní zpracování

První zkoumaný ukazatel v oblasti zadluženosti je *celková zadluženost*. Z tabulky je patrné, že ve všech letech firma financovala své aktivity především pomocí cizích zdrojů. Přitom v rámci sledovaných let docházelo k růstu zadluženosti, a to z cca 60 % v roce 2016 na 78 % v roce 2020. Přitom je však doporučená hodnota zadluženosti kolem 50 %.

Druhým zkoumaným ukazatelem je *zadluženost vlastního kapitálu*. Obecně platí, že by neměly přesáhnout cizí zdroje vlastní kapitál 1,5krát. Nejvhodnější stav je ten, kdy jsou cizí zdroje menší než zdroje vlastní. Jak je z tabulky patrné, zadluženost vlastního kapitálu byla vyšší než 1,5 v letech 2019 a 2020. V těchto letech tak byla firma silně zadlužena.

Míra finanční samostatnosti je obráceným ukazatelem zadluženosti vlastního kapitálu. Ukazatel značí, že firma snižovala množství vlastního kapitálu na jednu korunu cizích zdrojů. Doporučená hodnota je kolem 100 %. U sledované firmy je však patrný opět negativní trend, kterým je pokles míry finanční samostatnosti.

Poslední ukazatel je *ukazatel úrokového krytí*, který znázorňuje, jak firma kryje úroky svým ziskem. V letech 2016 a 2017 byla firmy schopna své úroky krýt ziskem velmi dobře. Ukazatel v roce 2017 byl na hodnotě 18,07. Firma tak z celkového zisku pokryje úroky cca 18krát, přitom platí, že by hodnota neměla poklesnout pod 6. Od roku 2018 však podnik XY dosahuje záporného zisku.

Analýza aktivity

Poslední skupinou ukazatelů poměrových jsou ukazatele aktivity, které jsou uvedeny v Tabulce 4. Jsou zde rozděleny na ukazatele obratu a doby obratu.

Tabulka 4 Výpočet aktivity

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
obrat aktiv	4,128	3,922	3,399	0,759	3,129
obrat oběžných aktiv	6,572	5,730	4,652	1,014	3,909
doba obratu oběžných aktiv (dny)	54,778	62,831	77,383	354,876	92,095
doba obratu zásob (dny)	46,470	47,041	62,245	293,025	79,899
doba obratu pohledávek (dny)	7,268	15,127	13,251	57,347	11,899
doba obratu závazků (dny)	48,664	43,650	54,103	299,864	69,258
(Tržby/360)	1864,353	1730,369	1486,858	312,656	1419,806

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv a oběžných aktiv měl do roku 2019 klesající trend, v roce 2020 opět došlo k pozitivnímu růstu obratu aktiv i oběžných aktiv. V roce 2020 obrat aktiv vzrostl na 3,2 a obrat oběžných aktiv vzrostl na 3,9. Ukazatele obratu se vyjadřují poměrem na tržbách a vyjadřují intenzitu využití celkových aktiv a oběžných aktiv. K pozitivnímu růstu zde došlo díky výraznému růstu tržeb.

Ukazatel *doby obratu zásob* hovoří o tom, jak firma rychle přemění zásoby v zisk. Díky růstu doby obratu zásob, z 46 dnů na cca 80 dnů, je možné vyvodit, že firma neefektivně hospodaří se svými zásobami. Z pohledu doby obratu pohledávek a závazků je možné vyvodit, že obrat pohledávek je nižší než závazků. V roce 2020 tak doba obratu pohledávek činila cca 12 dní a doba obratu závazků činila cca 70 dnů. Firma by měla lépe sladit dobu, za kterou zákazníci splatí své dluhy s dobou, za kterou sama hradí své dluhy. V současné době však dosahuje krátkodobých úvěrů z obchodních vztahů, což je pro firmu levný krátkodobý cizí kapitál.

Porovnání s odvětvím

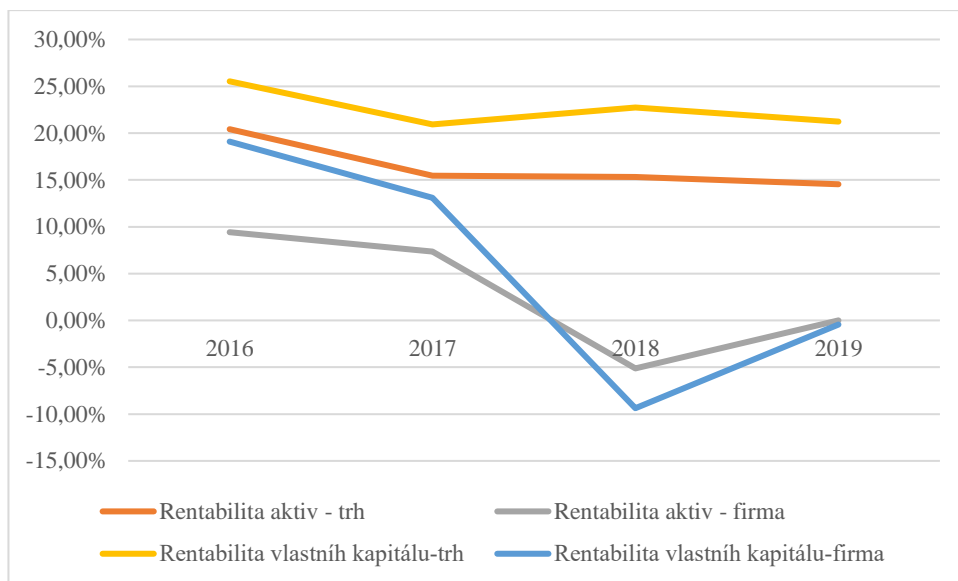
V následujícím textu jsou uvedeny poměrové ukazatele, které byly průměrně dosaženy v jednotlivých letech v oblasti výroby součástek, na které se zde analyzovaný podnik XY zaměřuje. Data jsou zde však uvedena jen v letech 2016 až 2019, protože za rok 2020 nejsou dostupná.

Tabulka 5 Ukazatele trhu

Ukazatel	2016	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv [%]	20,42	15,46	15,33	14,54
Rentabilita vlastního kapitálu [%]	25,53	20,93	22,72	21,23
Běžná likvidita	2,42	2,46	2,18	2,08
Pohotová likvidita	1,55	1,56	1,46	1,32
Okamžitá likvidita	0,41	0,37	0,39	0,38

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ

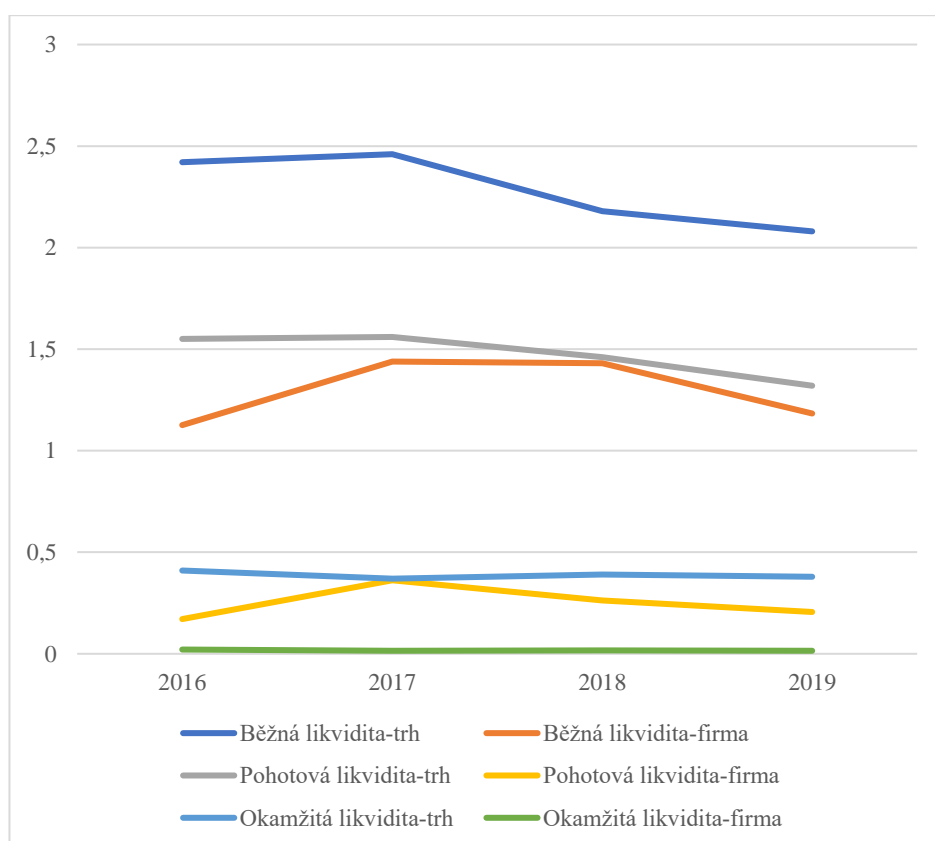
Tyto ukazatele jsou porovnány s ukazateli sledované firmy XY v následujících dvou grafech. V grafu 4 je patrné, že firma v roce 2016 a 2017 dosáhla relativně podobných hodnot v oblasti rentability vlastních zdrojů. V letech 2018 a 2019 se však hodnoty významně oddálily. Rentabilita aktiv firmy XY byla velmi odlišná, od průměrných hodnot trhu.



Graf 4 Zhodnocení rentability v porovnání s trhem

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu je patrné zhodnocení likvidity firmy s průměrnými hodnotami z trhu. Z grafu 5 je patrné, že všechny ukazatele likvidity byly u firmy XY nižší, než byly dosažené hodnoty na trhu.



Graf 5 Zhodnocení likvidity v porovnání s trhem

Zdroj: vlastní zpracování

Trendová analýza

V rámci trendové analýzy je možné užít nejrůznější statistické a analytické metody. Zde byla užita analýza ukazatelů poměrových v čase, a to pomocí procentuální změny v čase a aritmetického průměru, jak ukazuje následující tabulka 6. Jsou zde pro lepší shrnutí užity jen vybrané ukazatele.

Tabulka 6 Trendová analýza ukazatelů

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	průměr
Rentabilita aktiv [%]	78,14	-69,59	-0,35	-33816,67	1,12
Rentabilita vlastního kapitálu [%]	68,57	-71,58	4,52	7841,04	-2,17
Rentabilita tržeb [%]	85,01	-76,17	13,94	1295,83	-0,02
Běžná likvidita [%]	127,80	99,37	82,73	112,43	130,16
Pohotová likvidita [%]	211,70	72,38	78,63	85,44	23,54
Okamžitá likvidita [%]	71,43	113,33	88,24	26,67	1,44
Celková zadluženost [%]	84,66	108,17	124,08	114,73	61,99
Obrat aktiv [%]	95,01	86,66	22,33	412,25	306,74
Obrat oběžných aktiv [%]	87,19	81,19	21,80	385,50	437,54

Zdroj: vlastní zpracování

Index důvěryhodnosti

Při analyzování zvolené společnosti byly zjištěny v jednotlivých letech následující hodnoty indexu důvěryhodnosti IN05.

Tabulka 7 Dílčí ukazatele

	2016	2017	2018	2019	2020
Ukazatel A: aktiva/cizí zdroje	1,678	1,983	1,833	1,457	1,287
Ukazatel B: EBIT/nákladové úroky	11,829	18,070	-10,123	0,121	-8,405
Ukazatel C: EBIT/aktiva	0,094	0,074	-0,051	0,000	-0,061
Ukazatel D: celkové výnosy/aktiva	4,130	3,922	3,399	0,769	3,129
Ukazatel E: OA/krátk. závazky	1,126	1,439	1,430	1,183	1,330

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou poté vynásobeny ukazatele váhou.

Tabulka 8 Index důvěryhodnosti IN05

	váha	2016	2017	2018	2019	2020
A	0,13	0,218	0,258	0,238	0,189	0,167
B	0,04	0,473	0,723	-0,405	0,005	-0,336
C	3,97	0,373	0,294	-0,202	0,000	-0,242
D	0,21	0,867	0,824	0,714	0,161	0,657
E	0,09	0,101	0,130	0,129	0,106	0,120
Celkem		2,033	2,228	0,473	0,462	0,366

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek tohoto ukazatele značí, v jaké finanční situaci se firma XY nachází. Je-li hodnota vyšší než 1,6 je její situace uspokojivá, je-li nižší než 0,9, pak má velké problémy a je-li mezi hodnotami 0,9 a 1,6 pak se firma nachází v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků.

Z pohledu bonitního modelu bylo zjištěno, že firmě hrozil v letech 2018-2020 bankrot. V roce 2016–2017 se hodnoty pohybovaly v uspokojivém rozmezí a podnik vytvářel hodnotu.

7.3 Porterův model pěti sil

Porterova analýza slouží ke zjištění stavu konkurence v určitém odvětví (v případě podniku XY se jedná o odvětví elektrotechnického průmyslu) a znázorňuje působení pěti sil na stav konkurence. Aplikace této analýzy na podnik XY bude prospěšná pro nalezení nových možností rozvoje podniku XY.

Vyjednávací síla zákazníků

Jelikož je podnik XY orientován na zakázkovou výrobu, je pro něj základem prosperity vzájemný a dlouhodobý vztah zákazníka s dodavatelem. Narušením tohoto vztahu z různých důvodů, přichází podnik o zisky do budoucna. Firma se proto musí soustředit na flexibilitu zakázek tak, aby se co nejlépe přizpůsobila požadavkům zákazníka a poskytla tak odběrateli svým produktem konkurenční výhodu.

Firma má v současnosti desítky odběratelů, jejichž vyjednávací síla závisí především na počtu odebraných kusů daného výrobku. Podnik XY uzavírá se zákazníky rámcovou smlouvu, nejčastěji na dobu jednoho roku, ve které jsou specifikovány podmínky obchodu mezi těmito subjekty. Na základě počtu odebraných kusů, vyjednává podnik XY se zákazníkem o ceně, případně dalších modifikacích daného produktu. V takovém případě je nutná spolupráce s vývojovým oddělením v dostatečném předstihu.

Mezi hlavní zákazníky podniku XY v České republice patří velké společnosti jako je společnost *Siemens, s.r.o.*; *Škoda Transportation a.s.*; *České dráhy, a.s.* Podnik XY má však menší zákazníky po celém světě – dodává výrobky také do Německa, Itálie, Číny a USA.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Míra rizika vstupu nového konkurenta na trh v České republice je spíše minimální, vzhledem k náročnosti oboru jak z hlediska výroby, tak inovací. Vybudování nové společnosti s tak rozsáhlým know-how, technologiemi, kapitálem apod. není záležitostí pár let, nýbrž spíše desítek let.

Bariérou vstupu do odvětví je především konkurenční výhoda podniku XY a její konkurence. Firmy v elektrotechnickém průmyslu, které se orientují na výrobu komponent pro drážní průmysl, jsou často dceřinými společnostmi nadnárodních korporací, které sídlí po celém světě, a mají tak nejen dobré postavení na trhu a velkou vyjednávací sílu, ale také dobrou pověst a vybudovanou rozsáhlou síť zákazníků. Pro nového konkurenta by tedy bylo velmi obtížné přesvědčit dlouhodobě spokojené zákazníky o přechodu jinam a udržet cenovou

hladinu, kterou udržují takto velké společnosti nízko, především na základě úspor z rozsahu a vyjednávací síly vůči dodavatelům, co se cen materiálu týče.

Další bariérou vstupu do odvětví jsou velké požadavky na počáteční investice, a to zejména do strojního vybavení a automatizace. Situaci navíc zásadním způsobem ztížila také coronavirová pandemie, která zapříčinila růst cen materiálu a vstupních součástí v průměru o 20-25 %.

Pro některé konkurenty by mohla být bariérou také kvalita provedených zakázek ve stanoveném termínu a za předem stanovenou cenu. Vzhledem k tomu, že jedním ze strategických cílů podniku XY je orientace na zákazníka, dbá podnik na to, aby všechny jeho požadavky byly maximálně naplněny, což podporuje jeho dobrou pověst, co se kvality a inovací produktu týče.

Vyjednávací síla dodavatelů

Při výběru dodavatelů je uplatňován jednotný přístup, který je stanovený mateřskou společností. Podnik XY si zakládá na dlouhodobých vztazích, které jsou završeny uzavřením kupní smlouvy a obchodních podmínek. Výroba je závislá na dodávkách materiálu, především kovech a granulátu, které jsou k výrobě cílového produktu používány.

Na dodavatele jsou ze strany podniku XY kladeny požadavky zejména z hlediska kvality, logistiky, technologie a ochrany životního prostředí. Vzhledem k tomu, že samotný podnik XY vysoce dbá na kvalitu svých výrobků, požaduje to také od svých dodavatelů. Dodavatel musí splňovat v oblasti kvality následující požadavky.

- Musí mít zavedený certifikovaný systém řízení jakosti dle norem ISO 9001, TS 16949.
- Musí mít zavedený systém kontroly ve výrobním procesu, dodržovat požadavky na výrobek dle technické specifikace a efektivně řídit reklamace a přijímat nápravná opatření dle 8D¹.

Z hlediska logistiky a technologie musí dodavatel plnit dodávky součástí a materiálu v potvrzeném a požadovaném termínu. Zároveň dbá podnik XY na to, aby bylo vše v souladu také s normou ISO 14001 a OHSAS 18001, tedy v souladu s ochranou životního prostředí a bezpečnosti práce tak, jak stanovují výše zmíněné normy.

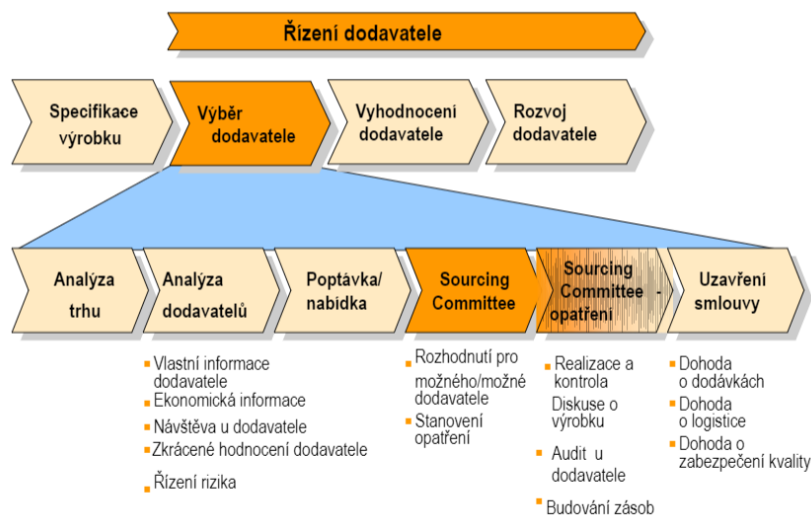
Do coronavirové krize byla lehká převaha vyjednávací síly na straně podniku XY. Momentálně se však situace z důvodu coronavirové pandemie a finančních problémů podniku zcela obrátila. Dodací lhůty materiálu a některých součástí jsou i několik týdnů (v některých

¹ Metoda používaná ke zlepšení kvality ve výrobě.

specifických případech dokonce měsíců), a tudíž v této oblasti vyjednávací síla podniku XY značně klesla.

Navíc není podnik XY momentálně příliš lukrativním odběratelem. Vzhledem k několikanásobnému nárůstu cen komodit jako je měď, hliník a granulát platí podnik při své dosavadní finanční situaci faktury s odloženou splatností. Dodavatelé materiálu od dodávek pro podnik XY neustoupili, jelikož mateřská společnost se zavázala (a prokázala), že závazky za dceřinou společnost v případě neschopnosti uhrazení zaplatí.

Na obrázku níže lze vidět, jak probíhá výběrový proces nového dodavatele v podniku XY. Konečnému výběru a uzavření smlouvy předchází několik návštěv a auditů potencionálního dodavatele zaměstnanci z oddělení kvality a oddělení nákupu.



Obrázek 6 Výběr a řízení dodavatele

Zdroj: Podnik XY

Dodavatelé podniku XY jsou následně rozděleni do třech skupin dle několika hledisek:

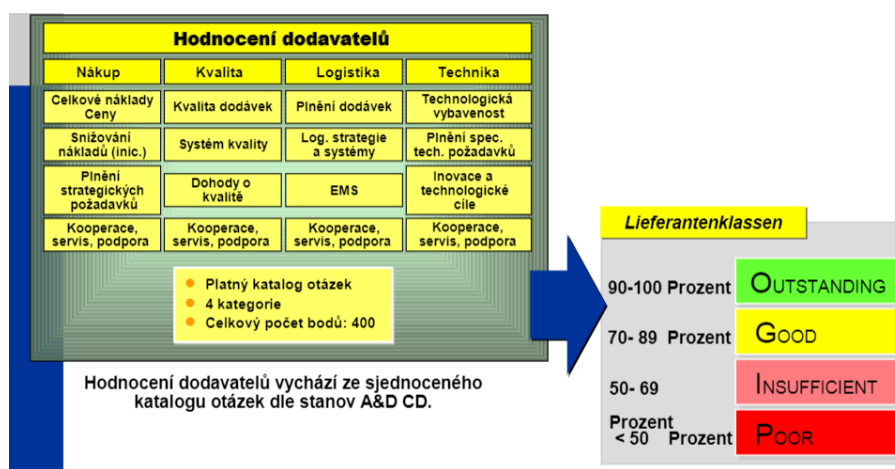
- ceny a možnosti snižování nákladů,
- kvality a spolehlivosti dodávaných výrobků,
- spolehlivosti dodávek,
- a současného stavu technologií a podpory při zavádění nových technologií.

Zejména dodavatelé, kteří spadají do kategorie nových dodavatelů a kvalifikovaných dodavatelů jsou průběžně kontrolováni, zdali splňují požadavky podniku XY. Tyto požadavky jsou ověřovány na základě auditů prováděnými pracovníky podniku XY.



Obrázek 5 Kategorie dodavatelů

Zdroj: Podnik XY



Obrázek 6 Hodnocení dodavatelů

Zdroj: Podnik XY

Hrozba substitutů

V současné době neexistuje přímý substitut k výrobku podniku XY. Všechna drážní vozidla jsou vybavena trakční soustavou, která slouží k přenosu elektrické energie do drážních vozidel. Trakční soustavy jsou založeny na přenosu stejnosměrného proudu (u starších typů drážních vozidel) anebo střídavého proudu. Ke snížení nebo zvýšení napětí na požadovanou výstupní hodnotu za účelem přenosu a distribuce elektřiny za současného omezení ztrát a zachování výkonu se používají právě transformátory. Transformátor funguje na základě elektromagnetické indukce. V roce 1820 dánský fyzik H. Ch. Oersted jako první demonstroval, že elektřina a magnetismus jsou vzájemně propojené síly, na základě čehož byl vynalezen transformátor nahrazující do té doby používané točivé měniče napětí.

Transformátory se používají od jejich vzniku, jsou pouze neustále inovovány. Dělí se primárně na konvenční a elektronické dle využívaných komponentů a dle počtu fází.

Je tedy potřeba se snažit transformátory neustále inovovat tak, aby kromě požadované funkce splňovaly také maximální odolnost a co nejdelší dobu životnosti, vzhledem k jejich využití také v drážním, lodním a energetickém průmyslu.

Rivalita firem působících na trhu

V elektrotechnickém odvětví je na trhu poměrně velká rivalita, a tak významnou roli hraje především konkurenční výhoda. Tuto výhodu tvoří hlavně technologická úroveň výrobku, kvalita a včasnost dodání. Společnost nabízí zákazníkům vyšší kvalitu, vyšší užitnou hodnotu a výdrž.

Podnik musí pro správné strategické rozhodování znát v odvětví své největší konkurenty. Musí neustále sledovat tempo jejich růstu a cenovou úroveň nabízených výrobků. Je tedy třeba, aby měl podnik XY zjištěné potřebné informace o ostatních firmách, které na trhu nabízí stejný nebo velmi podobný produkt. Mezi nejvýznamnější konkurenční firmy střední velikosti (51–250 zaměstnanců) v České republice pro podnik XY lze zařadit následující firmy.

Elektrov, a.s. ZNOJMO

Společnost je jedním z předních českých výrobců transformátorů, tlumivek a vinutých dílů. Důraz je kladen především na kvalitu a spolehlivost produktů, krátké dodací termíny a co nejpříznivější ceny. Filozofií společnosti je důvěra mezi podnikem a zákazníkem.

Podnik zpracovává nejen kusové zakázky, ale i sériovou výrobu. Všechny výrobky podléhají kontrole kvality – společnost je držitelem certifikátů ISO 9001 a systému EMS dle 14001. Odběrateli jsou zákazníci z tuzemska i zahraničí.

ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

Společnost měla v roce 2019 přibližně 168 zaměstnanců. Výrobou transformátorů, tlumivek a reaktorů se zabývá už od roku 1923. Podnik ETD TRANSFORMÁTORY je bývalá společnost ŠKODA. Nejvyšší prioritou je kvalita výrobků a služeb, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví, spokojenost zákazníků, vlastníků, zaměstnanců, dodavatelů a celé společnosti.

Společnost má zavedený systém řízení s certifikací dle norem: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 3834-2. Stejně jako podnik XY má tato společnost osvědčení o způsobilosti dodavatele Českých drah.

Společnost se zabývá vývojem, výrobou a prodejem přístrojových transformátorů proudu a napětí (také do drážního průmyslu). Hlavním cílem společnosti je uspokojit zákazníka, proto podnik nabízí také flexibilní malosériovou výrobu, včetně prodejního a poprodejního servisu. Standartní dodací lhůta je 4 týdny. Transformátory odpovídají požadavkům dle norem kvality a ochrany životního prostředí. Zákazníky této společnosti jsou nejen tuzemské, ale i zahraniční firmy. Společnost dodává své výrobky velkým firmám s velmi dobrou pověstí – ABB, Siemens, Eaton, Schneider Electric atd.

Shrnutí výsledků z Porterova modelu pěti sil

V současné době pravděpodobně nehrozí rapidní nárůst firem v elektrotechnickém odvětví, které se zaměřuje na výrobu transformátorů pro drážní průmysl. Bariéry vstupu do odvětví a ceny materiálu jsou poměrně veliké, což zohledňuje Tabulka 9, která zobrazuje míru ohrožení konkurencí.

Jednotlivé faktory jsou hodnoceny v rámci Likertovy škály body 1-5, které reprezentují následující míru souhlasu:

- 1 – souhlasím,
- 2 – spíše souhlasím,
- 3 – nevím,
- 4 – spíše nesouhlasím,
- 5 – nesouhlasím.

Tabulka 9 Nejdůležitější faktory z hlediska Porterova modelu pěti sil

Klíčové vlivy	Faktor	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
Vyjednávací síla zákazníků	Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky.				
		1	2	3	4	5
Hrozba vstupu nových konkurentů	Bariéry vstupu do odvětví	vstup téměř nemožný				
		1	2	3	4	5
Hrozba vstupu nových konkurentů	Závislost na vstupech	vysoká				
		1	2	3	4	5
Hrozba vstupu nových konkurentů	Technologická náročnost	vysoká úroveň technologie				
		1	2	3	4	5
Vyjednávací síla dodavatelů	Vyjednávací síla dodavatelů při momentální situaci na trhu	vysoká				
		1	2	3	4	5
Hrozba substitutů	Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				
		1	2	3	4	5
Rivalita firem působících na trhu	Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká				
		1	2	3	4	5
Rivalita firem působících na trhu	Míra inovací	časté inovace				
		1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování

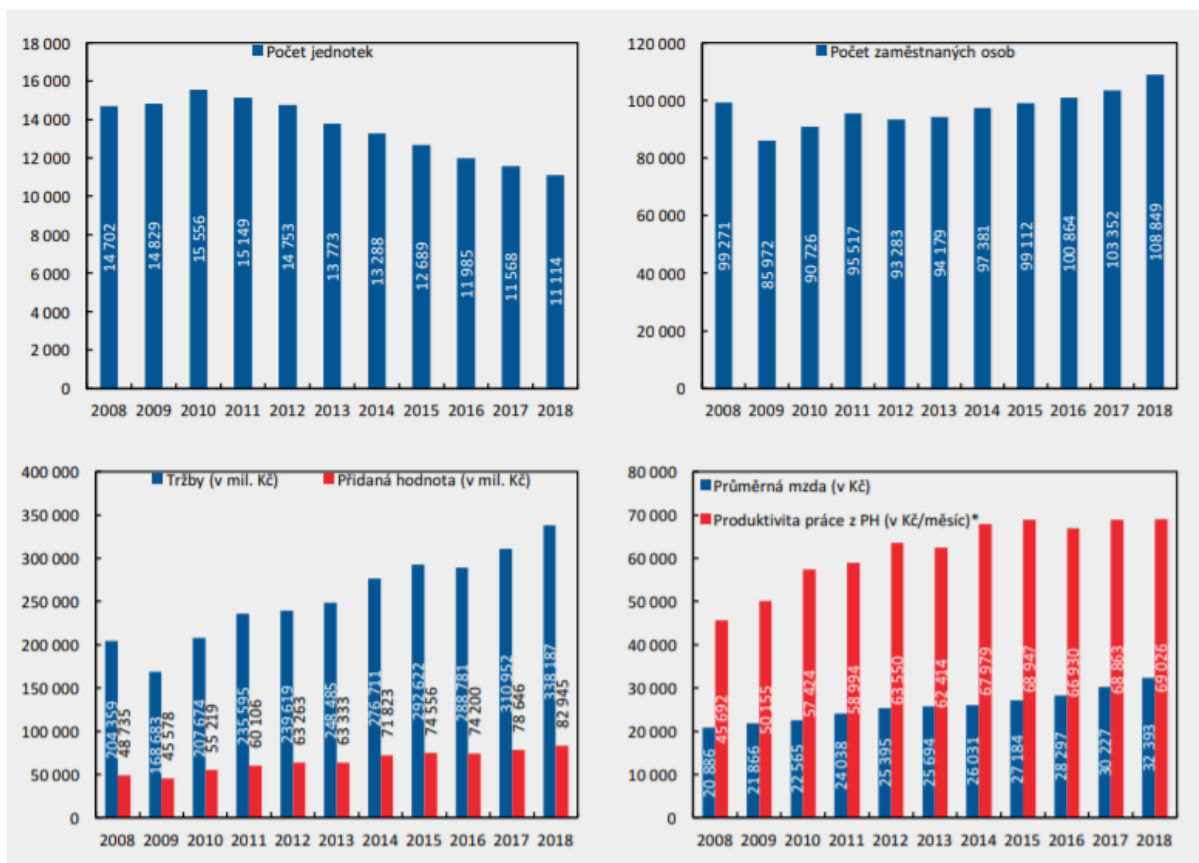
Faktory, které jsou ohodnoceny body 1 a 2 lze považovat za vysoce konkurenční. Z Tabulky 9 je patrné, že elektrotechnické odvětví (s orientací na výrobu transformátorů), ve kterém se podnik XY pohybuje je vysoce konkurenčním odvětvím. Kromě středních podniků existuje na trhu vysoký počet subjektů z řad nadnárodních společností, které mají velkou vyjednávací sílu.

Konkurenční výhodu mají společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. a KPB INTRA s.r.o. zejména v oblasti kvality – společnosti mají více certifikátů jak v oblasti kvality, BOZP, kvality svařování či Osvědčení o způsobilosti ke zkušební činnosti. KPB INTRA s.r.o. navíc nabízí své produkty za výhodnější ceny, to je pravděpodobně dáno tím, že se společnost zaměřuje více na výrobu katalogových produktů, tudíž má příležitost pro větší objemy zakázek, možnost výroby na sklad apod.

7.4 Analýza odvětví

Do odvětví výroby elektrických zařízení je možné zařadit široké spektrum produktů, které mají využití především ve zpracovatelském průmyslu. Podnik XY svým portfoliem spadá do výrobního sortimentu oddílu CZ-NACE 27 Výroby elektrických zařízení – konkrétně do skupiny 27.1 - Výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení. Tato skupina se podílí ze všech oborů CZ-NACE 27 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb přibližně ze 45 %.

Pro oddíl jsou nejvýznamnější velké podniky, které tvoří přibližně tři čtvrtiny jeho tržeb a zhruba 70 % přidané hodnoty. Poslední aktuální data k této výrobní skupině byla zveřejněna na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu k 7.10.2019. Na grafech číslo 6 níže lze vidět hlavní ekonomické ukazatele výrobního oddílu CZ – NACE 27.

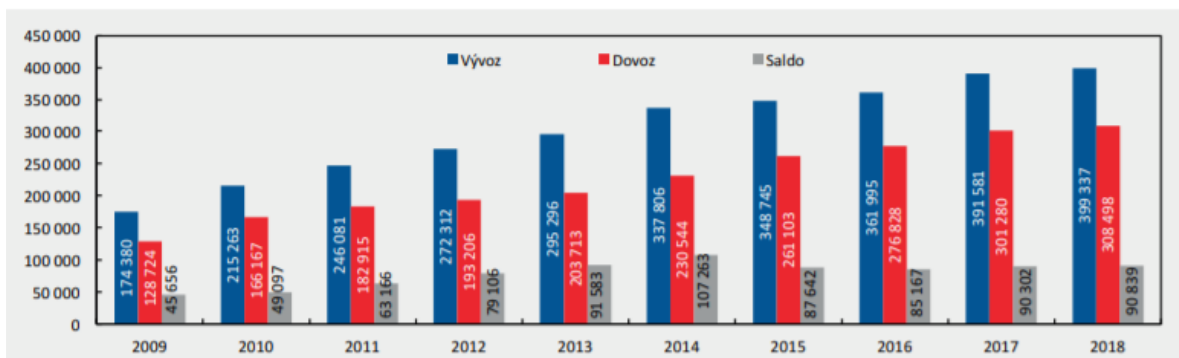


Graf 6 Ekonomické ukazatele v elektrotechnickém odvětví

Zdroj: MPO, data ČSÚ

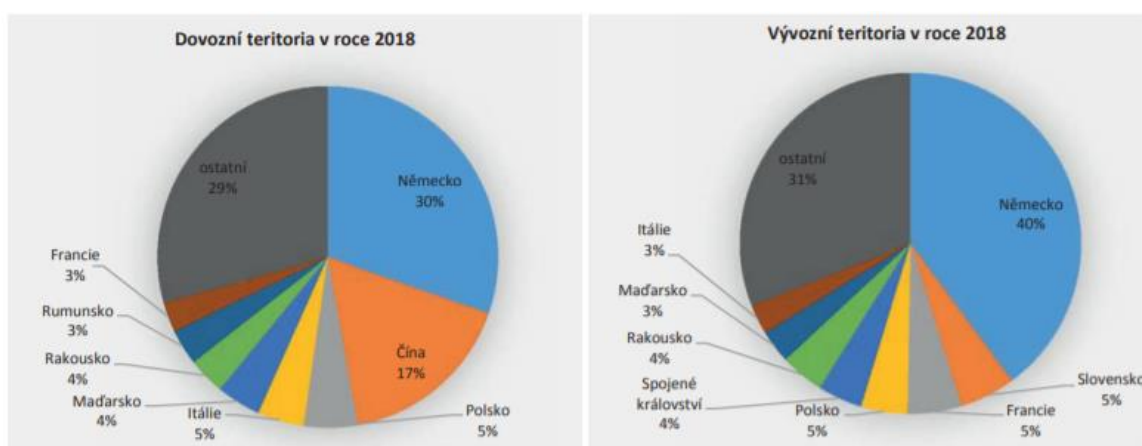
Na grafech lze vidět, že k poslednímu zveřejněnému roku 2018 je trend této části průmyslu pozvolna rostoucí. Ačkoliv počet jednotek od roku 2010 klesl, počet zaměstnaných osob v těchto jednotkách a jejich tržby jsou rostoucího charakteru. V roce 2018 bylo v tomto odvětví zaměstnáno přibližně 108 tisíc obyvatel a roční tržby dosáhly v milionech korun bezmála 340 000.

Vývoj zahraničního obchodu má taktéž růstovou tendenci. Saldo zahraničního obchodu je od roku 2009 vždy kladné, kdy právě vývoz podporuje přibližně z 34 % skupina CZ-NACE 27.1. Z teritoriálního pohledu dominují vývozy a dovozy z a do Německa, což je způsobeno právě vlastnickými vztahy firem, které jsou často pod zahraniční kontrolou. Další země jsou, co se týče dovozu i vývozu zastoupeny v řádu jednotek procent. Za zmínku ale stojí Čína, která se s podílem 17 % řadí v dovozu za Německo.



Graf 7 Vývoz, dovoz a saldo zahraničního obchodu

Zdroj: MPO, data ČSÚ



Graf 8 Zahraniční obchod s výrobky skupiny 27

Zdroj: MPO, data ČSÚ

7.5 PESTLE analýza

Tato analýza slouží k posouzení a zmapování okolních vlivů, které působí na podnik a díky kterým je jednodušší si okolní vlivy a podmínky lépe představit. Mezi tyto vlivy se řadí:

- P – politické vlivy,
- E – ekonomické vlivy,
- S – sociální vlivy,
- T – technologické vlivy,
- L – legislativní vlivy,
- E – ekologické vlivy.

Politické vlivy

Na základě zasedání Rady za konkurenceschopný a udržitelný elektrotechnický průmysl v Evropské unii bylo odvětví elektrotechnického průmyslu označeno jako klíčové pro konkurenceschopnou a silnou Evropskou unii. V EU je toto odvětví zastoupeno více než

200 tisíci podniky, jejichž produktová škála sahá od jednoduchého spotřebního zboží po technicky náročné produkty.

V rámci České republiky se jedná taktéž o klíčový sektor české ekonomiky, který má do budoucna v naší republice velký potenciál. Česká republika je totiž celosvětově oceňována za svoji vzdělanostní úroveň, dobrou infrastrukturu a také polohu.

Česká republika podporuje export a malé a střední podniky, což je pro podnik XY pozitivní faktor. Daň z příjmu právnických osob se od roku 2010 drží na 19 %. Státy v rámci Evropské unie se však v roce 2021 dohodly, že od roku 2023 by měla být minimální daň ze zisku korporací 15 %, což se dotkne i mateřské společnosti podniku XY.

V rámci politických faktorů lze vyhodnotit také Index vnímání korupce (CPI), ve kterém se Česká republika v roce 2020 propadla o 2 body na 54 bodů z celkového počtu 100 bodů. O 49. příčku se tak Česká republika dělí s Ománem a Rwandou. Evropský průměr je přitom 64 bodů, čemuž se Česká republika díky prorůstající privatizaci veřejného zájmu rok od roku vzdaluje.

Ekonomické vlivy

Mezi nejvýznamnější ekonomické vlivy lze zařadit hrubý domácí produkt (HDP), inflaci, úrokovou míru a měnový kurz.

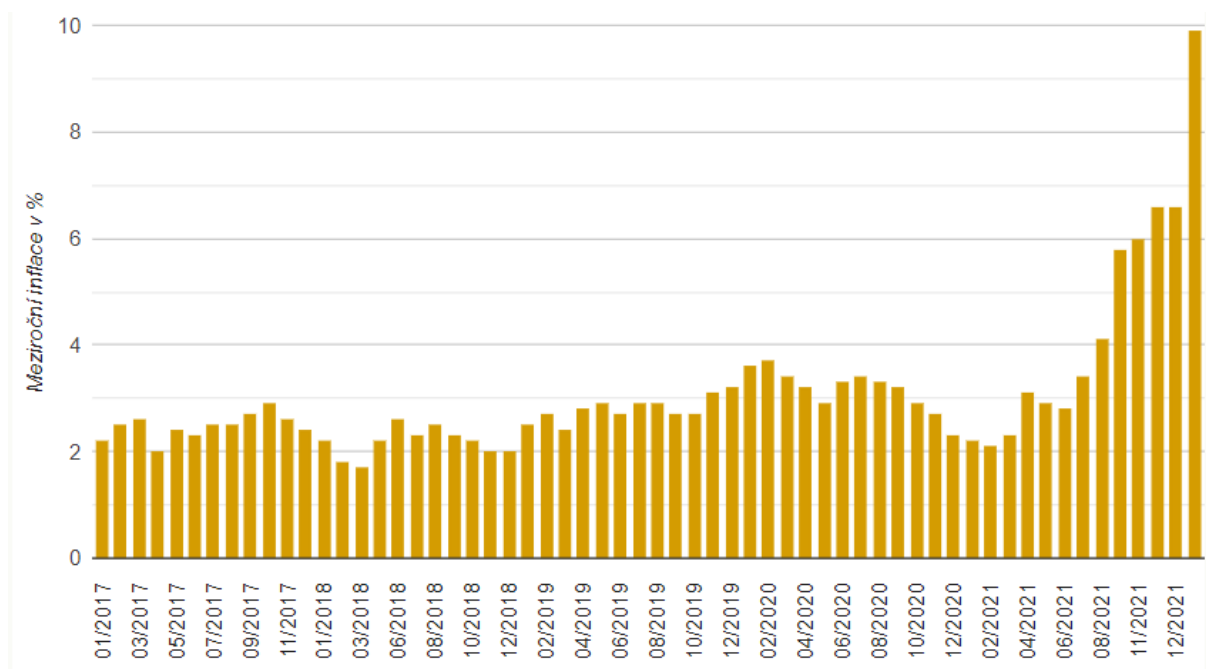
HDP

Tento ukazatel je z makroekonomického hlediska považovaný za nejdůležitější ukazatel životní úrovně země, který vypovídá o celkovém stavu hospodářství. Hluboký propad ekonomiky, který za rok 2020 dosáhl 5,8 %, způsobila opatření, která byla přijata vládou k zamezení šíření koronaviru. V roce 2021 HDP mírně vzrostlo z důvodu zlepšení epidemické situace a omezení restrikcí. V roce 2022 se předpokládá růst HDP na hodnotu 4,2 %.

Inflace

Průměrná míra inflace za rok 2021 byla 3,8 %. Jedná se o nejvyšší roční míru inflace od roku 2008. Ceny zboží vzrostly v průměru o 3,5 % a ceny služeb dokonce o 4,4 %. Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v prosinci roku 2021 o 6,6 %, což se projevilo zejména na zdražení potravin a nealkoholických nápojů. V lednu roku 2022 se toto číslo vyšplhalo dokonce k hranici 10 %.

Meziroční růst cenové hladiny měl dále vliv na cenu dopravy, vzhledem k růstu pohonných hmot o 29,2 %. Vzrostly také ceny nájmu, vodného a stočného a cena energií. Všechny tyto faktory bohužel negativně ovlivňují také finanční situaci podniku XY.



Graf 9 Meziroční inflace v % v letech 2017–2021

Zdroj: www.kurzy.cz

Úroková míra

Česká národní banka na konci roku 2021 zvýšila úrokovou míru na 3,75 %. Na této úrovni byla sazba naposledy v roce 2008 před vypuknutím celosvětové finanční krize. Dle názorů některých ekonomů se sazba v roce 2022 vyšplhá nad 4 %. Tato informace rozhodně není pro veškeré subjekty včetně podniků nijak příznivá, a to vzhledem k tomu, že se úvěry velmi prodraží a podmínky pro jejich získání se velmi zpříšňují.

Měnový kurz

České koruně se v první polovině roku 2021 podařilo posílit oproti konci předchozího roku na přibližně 25,50 Kč za euro. Od té doby už k významnému posílení koruny nedošlo a měnový kurz se ještě v lednu roku 2022 pohyboval na hodnotě 24,39 Kč za euro. V roce 2022 se dle prognózy ČNB očekávalo posílení koruny k hranici 24 Kč za euro. Tuto prognózu ovšem ovlivnila invaze Ruska na Ukrajinu – rubl dosáhl svého historického minima a česká koruna začala po měsících posilování výrazně oslabovat. Momentálně se tak pohybuje nad hranicí 25,50 Kč za euro, což je nejslabší úroveň vůči euro za poslední rok a půl.



Graf 10 Měnový kurz EUR/CZK

Zdroj: www.kurzy.cz

Sociální faktory

Napjatý trh práce a nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců stále stlačuje míru nezaměstnanosti dolů, momentálně se míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 3,5 %, což je jedna z nejmenších hodnot v rámci Evropy. Na jedno pracovní místo připadá 0,7 uchazečů.

Dopad coronavirové krize má samozřejmě vliv na ekonomický vývoj České republiky a na životní úroveň obyvatelstva. Vzhledem k neustále rostoucí inflaci bylo třeba navýšit minimální mzdu, a tudíž zvýšit platy všem zaměstnancům ve firmě tak, aby byla zvýšena jejich životní úroveň a sociální pohoda. Na společnost má vliv také životní úroveň, úroveň vzdělání v regionu a mobilita obyvatelstva, které v regionu žije.

Technologické vlivy

V rámci zpracovatelského průmyslu je třeba neustále inovovat a digitalizovat proto, aby byly firmy na celosvětovém trhu konkurenceschopné. Pandemie Covid-19 způsobila v tomto odvětví mnohé komplikace zejména z hlediska dodávek materiálu, a tak řada firem musela přistoupit na změny v oblasti technologických procesů a investovat do digitalizace a automatizace.

V rámci skupiny NACE 27 je do této skupiny v oblasti výzkumu, vývoje a inovací investovány miliony korun. Dle dostupných statistických dat to bylo v roce 2017 přes 4 147

milionů korun. V rámci podpory výzkumu a vývoje mohou zejména střední a menší podniky čerpat různé evropské, ale i veřejné a soukromé české dotace.²

Legislativní vlivy

Podnik XY se musí řídit platnou legislativou, která upravuje podnikání v České republice. Mezi tyto zákony lze zařadit například zákony uvedené níže a mnohé další:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 309/2006 Sb., v platném znění o zajištění dalších podmínek BOZP,
- Vyhláška č. 50/1978 Sb. v platném znění - kvalifikace v elektrotechnice.

Enviromentální vlivy

Mezi tyto vlivy se řadí především znečišťování životního prostředí, nakládání s odpady a emisní limity. Patří sem zákony o likvidaci odpadů, zákony o ochraně životního prostředí, regulace spotřeby energie a další.

Podnikům, kterým není životní prostředí lhostejné se doporučuje zaměřit se na úpravu firemních procesů podle mezinárodně uznávané normy ISO 14001. Certifikace umožňuje kontrolu nad dopady činnosti firmy na životní prostředí. Společnosti, které tuto certifikaci mají jsou společensky odpovědnými firmami.

7.6 SWOT analýza

Tato analýza slouží k vyhodnocení a porovnání silných a slabých stránek podniku XY s příležitostmi a hrozbami v elektrotechnickém průmyslu (výroba transformátorů) a blízkého okolí podniku. V rámci SWOT analýzy je třeba porovnat jednotlivé faktory silných a slabých stránek vůči faktorům příležitostí a hrozeb. Všechny tyto faktory jsou výsledkem předchozích analýz a nově implementovaných strategických kroků, které jsou zmíněny v následujících kapitolách.

² I tak se Česká republika v rámci těchto výdajů celosvětově řadí až na 21. místo. Nejvíce výdajů investuje překvapivě Korea, následují Finsko, Japonsko, Švédsko, USA a Čína.²

Silné stránky

- 1) kvalita produktů
- 2) inovace produktů
- 3) technologické know-how
- 4) dlouhodobé vztahy se zákazníky
- 5) zkrácení dodacích lhůt – optimalizace procesů
- 6) společenská odpovědnost

Slabé stránky

- 1) špatná finanční situace podniku
- 2) neschopnost splácet včas všechny závazky
- 3) převaha malokusových zakázek
- 4) externí sklad
- 5) chybí marketingové oddělení
- 6) stejní jednatelé už 15 let

Příležitosti

- 7) automatizace a digitalizace
- 8) snaha států o energetickou nezávislost (zvyšování zakázek u součástek pro energetický průmysl)
- 9) nové materiály
- 10) 3D tisk
- 11) potencionální zaměstnanci z Ukrajiny
- 12) výstavba dálnice D11

Hrozby:

- 13) růst ceny energií
- 14) růst ceny materiálu
- 15) nedostupnost materiálu
- 16) změna kurzu Kč
- 17) silný tlak konkurence v dodávkách transformátorů
- 18) nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Rozbor jednotlivých faktorů SWOT analýzy

SWOT analýza se zabývá silnými a slabými stránkami podniku XY, a také příležitostmi a hrozbami, kterým musí podnik čelit.

Silné stránky

Společnost v současné době disponuje kvalitními a inovativními produkty. Velkou výhodou je vlastní know-how vývojového oddělení a kvalifikovaní zaměstnanci. Poměrně jedinečné je provádění testových a typových zkoušek stárnutí či materiálů dle národních a mezinárodních norem pomocí moderních zařízení pro měření a kontrolu produktů v laboratořích vývoje a konstrukce.

Podnik se snaží maximálně využívat také evropských dotací z různých programů jako je *Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* nebo *Inovace produktu a procesu ve společnosti*. Naposledy se podniku podařilo získat dotaci na vývoj transformátoru nové generace. Hlavním cílem projektu bylo zvýšení obrátu společnosti díky rozšíření nabídky o nové typy tohoto výrobku, a tedy i příležitosti otevření nových trhů.

S nově nastolenou obchodní strategií, která má za cíl docílit redukce dodacích lhůt, je potřeba optimalizovat procesy v logistice a ve výrobě s cílem reagovat rychleji na požadavky zákazníků. Potřebné kroky podnik pomalu úspěšně realizuje, vzhledem k tomu, že tlak konkurence v této oblasti je opravdu veliký. K tomu je však třeba zaměřit se na získávání velkých zakázek na úkor těch malokusových. Současně nastolené změny se ale začínají projevat, a lze je považovat za silnou stránku podniku, která má ještě velký potenciál pro zlepšení.

Podnik XY je sociálně zaměřený podnik, který se snaží být pro své zaměstnance jistotou a podporou v nelehkých dobách. To je také jeden z důvodů, proč jsou zaměstnanci k firmě loajální – fluktuace je okolo 7 % a někteří zaměstnanci jsou ve firmě i přes 10 let. Podnik zaměstnancům nabízí rodinné prostředí, podporuje a motivuje různými vzdělávacími programy, jazykovými kurzy či společenskými akcemi. Mimo oblast sociální se zaměřuje také na dodržování zodpovědnosti v oblastech ekologie a etického podnikatelského chování.

Dle dotazníků, které jsou ve firmě každoročně zaměstnanci vyplňovány, oceňují zaměstnanci především rodinné prostředí, kolektiv a atmosféru v podniku. Kladně hodnoceny jsou také placené přesčasy, respektování státních svátků a benefity. Negativně hodnocena je samozřejmě současná finanční situace podniku, která vyvolává v zaměstnancích pocit nejistoty do budoucna. Vedení podniku na tyto výsledky v minulém roce reagovalo předstoupením před zaměstnance, kterým byla situace vysvětlena a zaměstnanci byli

ubezpečení, že se nemusí obávat žádného snižování personálu apod. To náladu v podniku značně uklidnilo. Méně napjatou atmosféru současně podporuje dostatek zakázek a neustálý nárůst počtu zaměstnanců v podniku.

Firma také úzce spolupracuje s vysokými školami, které se zaměřují právě na obor elektrotechniky. Tímto způsobem si firma snaží do budoucna zajistit kvalifikované pracovníky.

Slabé stránky

Největší slabou stránkou podniku XY je samozřejmě jeho špatná finanční situace, která se v období 2018-2020 značně zhoršila a firmě hrozil bankrot. S nastolením nové strategie se finanční situace podniku začíná pomalu zlepšovat, ale současná situace na trhu s materiály a změna měnového kurzu v důsledku invaze Ruské federace na Ukrajinu, postavila podnik před další složité výzvy, které mu situaci výrazně ztěžují. I přes to všechno podnik vždy poslal zaměstnancům výplaty včas, výroba nemusela být po celou dobu coronavirové krize utlumena a dodávky k zákazníkům jsou zasílány včas.

Ačkoliv za poslední tři roky společnosti vznikla ztráta, vykazoval podnik v roce 2020 kladný vlastní kapitál a převis oběžných aktiv nad krátkodobými závazky. Ačkoliv se podniku nedaří splácet závazky včas, není většina závazků po splatnosti déle než 30 dní. Mateřská společnost vydala ve prospěch podniku XY „Letter of support“, ve kterém se zavázala krýt všechny závazky své dceřiné společnosti pro případ neschopnosti podniku v jejich splacení.

Jednou ze slabých stránek podniku XY je převaha malokusových zakázek nad hromadnou výrobou. Ačkoliv se poslední dva roky situace v podniku, co se množství i velikosti zakázek zlepšuje, je výroba malokusových zakázek administrativně, logisticky i výrobně náročnější. Kupodivu za koronavirové situace zakázek přibýlo, a některé kritické oblasti výroby musely být dočasně převedeny z dvousměnného provozu na provoz nepřetržitý.

Slabou stránkou je také nedostatečná velikost výrobních prostor. Z tohoto důvodu se sklad podniku XY nachází externě, ve vzdálenosti 6 km od sídla společnosti. Nicméně tato skutečnost způsobuje komplikace pro logistiku, která je nucena neustále přizpůsobovat, plánovat a aktualizovat výrobu dle kapacitních a logistických možností externě zajišťovaného skladu. Externí sklad s sebou přináší také další nevýhody, co se hlediska bezpečnosti týče. V posledním půl roce byl sklad bohužel dvakrát vykraden a škoda na ukradeném materiálu se vyšplhala do statisíců korun.

Příležitosti

Současný trend digitalizace a s ní související automatizace výroby by se měl stát v budoucnu běžným standardem. Firmy, které se tomuto standardu nestihnou přizpůsobit, budou mít velký problém být konkurenceschopnými. Přestože zavádění digitalizace a automatizace ve firmách pravděpodobně způsobí úbytek pracovních míst, vzroste časem poptávka po lidech, kteří jsou více kvalifikovaní a budou se o tyto stroje a jejich chod starat. Samozřejmě vzniknou také pracovní místa v oblasti IT, vývoje, údržby aj. Dle Korbela³ na základě zkušeností ze zahraničí, které je v této oblasti napřed, vznikají za jedno zaniklé pracovní místo přibližně 2,5 nových pracovních míst. Mízet by tedy měla nízko kvalifikovaná místa, která mají nízkou přidanou hodnotu a budou nahrazována kvalifikovanějšími pozicemi, které budou mít pro společnost pozitivní dopady v podobě vyšší parity kupní síly.

Podnik XY se snaží této příležitosti využít. Důležité je tedy se zaměřit především na vzdělávání zaměstnanců v oblasti digitalizace, kterou je třeba implementovat nejen do oblasti výroby, ale také administrativy. Podnik XY investoval v roce 2020 do automatizace přes 6 milionů korun. Všichni zaměstnanci byli také dovybaveni notebooky, aby mohli pracovat z domu a byla tak dodržována doporučení vlády za dob pandemie. Toto jsou ovšem pouze počáteční kroky a je třeba využít dalších příležitostí pro oblast digitalizace a automatizace, které povedou ke kratším výrobním časům, nižší chybovosti a optimalizaci nákladů.

Novými příležitostmi na trhu jsou také nové technologie jako je 3D tisk, které by mohly urychlit výrobu některých šablon či komponentů, a podnik by tak nebyl závislý na jejich dodávkách. Je třeba se zaměřovat také na nové materiály, které by mohly některé komponenty nahradit. Situace na trhu materiálu je již druhým rokem tíživá, je ho nedostatek. Zejména v oblasti kovů a plastů a jejich cena neustále roste.

Velkou příležitostí by mohlo být zvýšení zakázek pro součástky do energetického průmyslu. Kvůli konfliktu na Ukrajině si spousta evropských zemí uvědomilo, že jejich závislost na ropě a zemním plynu z Ruska je příliš vysoká. Evropské státy si tedy daly za cíl stát se nejpозději do roku 2030 energeticky nezávislými. Z dlouhodobého hlediska lze tedy očekávat zvýšený důraz na energetickou nezávislost. Vzhledem k tomu, že podnik XY vyrábí také součástky pro energetický průmysl, zejména transformátory do fotovoltaických elektráren, je třeba se na tuto příležitost zaměřit, s předstihem inovovat a připravovat se na nabídkovou činnost pro potenciální zákazníky.

³ Korbela Petr, Hospodářské noviny, 17.5.2015

V neposlední řadě je velkou příležitostí vyřešit personální situaci v oblasti výroby. Do konce roku 2022 by mělo být nabráno 30 nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že na trhu je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, plánuje podnik XY této příležitosti využít. Přijmutí ukrajinských pracovníků s sebou ovšem přináší nutnost přeložit veškeré nástupní dokumenty a školení do ukrajinštiny. V podniku už dlouhodobě někteří ukrajinští zaměstnanci pracují, tudíž s překladem a vysvětlením pracovních postupů do češtiny přímo ve výrobě, by neměl být velký problém.

Podnik se nachází blízko oblasti, kde má být do roku 2025 dostavena dálnice D11. Dálnice by měla propojovat Českou republiku s Polskem, což by pro podnik mohlo v budoucnu znamenat zkrácení dodacích lhůt k zákazníkům díky lepší dopravní infrastruktuře.

Hrozby

Hlavní hrozbou je momentálně pro podnik současná Covid-19 krize, která způsobila zvýšení cen energií až o 13 % a cen materiálů o 20–25 %. Problémy s materiálem jsou zejména v oblasti plastů a kovů (měď, hliník), které společnost pro elektrotechnický průmysl hojně využívá, a to způsobuje pro společnost vícenásobky za rok v řádu několika milionů korun. Poslední měsíc navíc rapidně vzrůstá cena oceli, jelikož ocel a železo tvoří až 18 % ukrajinského exportu. Dodací lhůty jsou bohužel také velmi zdlouhavé a podniky mezi sebou doslova bojují o dodávky materiálu.

Pro podnik XY, jakožto exportéra, má určitý vliv i změna kurzu koruny. Vzhledem k tomu, že podnik samotný si zajišťuje prodej především ve středoevropských zemích (prodej na jiné kontinenty je zajišťován především přes mateřskou společnost), ovlivňuje podnik měnový kurz koruny a eura. V květnu roku 2020 se koruna dostala na nejsilnější hodnotu od února 2018, a to na hodnotu 27,59 Kč za euro. Posílení koruny tak pro podnik znamenalo menší zisky. V roce 2022 koruna po invazi na Ukrajinu oslabila, nicméně je potřeba situaci na trhu neustále monitorovat.

Poměrně zajímavá je také skutečnost, co se týče nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. V okrese, ve kterém se podnik XY nachází, je poměrně velký konkurenční boj o kvalifikované zaměstnance. Vzhledem k tomu, že v okolí se nachází dvě nadnárodní společnosti a několik velkých společností, které se zaměřují na elektrotechnický a automobilový průmysl, je poměrně složité získat nové kvalifikované zaměstnance. To vyvolává tlak na růst mezd. V tomto ohledu si podnik musí dávat pozor, vzhledem k tomu, že mzdy jsou v poměru s nadnárodními společnostmi sídlícími v regionu nižší.

Pro určení vah jednotlivých kritérií (stránek) SWOT analýzy bylo využito binární metody. Jednotlivé váhy byly následně vynásobeny body v hodnotě 1–5. Hodnota 1 znamená, že dané kritérium je pro podnik nejméně významné, hodnota 5 naopak znamená nejvíce významnou hodnotu.

Tabulka 10 SWOT analýza – silné stránky

Silné stránky	Kvalita produktů	Inovace produktů	Technologické know-how	Dlouhodobé vztahy se zákazníky	Zkrácení dodacích lhůt	Společenská odpovědnost	počty preferencí	eliminace nulové váhy	vypočtené váhy	body	důležitost
Kvalita produktů	X	0,5	0,5	0,5	1	1	3,5	4,5	0,214	4	0,857
Inovace produktů	0,5	X	0,5	0,5	1	1	3,5	4,5	0,214	3	0,643
Technologické know-how	0,5	0,5	X	0,5	1	1	3,5	4,5	0,214	4	0,857
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,5	0,5	0,5	X	1	0,5	3	4	0,190	3	0,571
Zkrácení dodacích lhůt	0	0	0	0	X	1	1	2	0,095	2	0,190
Společenská odpovědnost	0	0	0	0,5	0	X	0,5	1,5	0,071	2	0,143
							15	21	1		3,26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 SWOT analýza – slabé stránky

Slabé stránky	Špatná finanční situace podniku	Neschopnost splácet včas všechny závazky	Převaha malokusových zakázek	Externí sklad	Chybí Mrktg oddělení	Jednatelé	počty preferencí	eliminace nulové váhy	vypočtené váhy	body	důležitost
Špatná finanční situace podniku	X	0,5	1	1	1	1	4,5	5,5	0,262	5	1,310
Neschopnost splácet včas všechny závazky	0,5	X	1	1	1	1	4,5	5,5	0,262	5	1,310
Převaha malokusových zakázek	0	0	X	1	0,5	1	2,5	3,5	0,167	4	0,667
Externí sklad	0	0	0	X	0	1	1	2	0,095	2	0,190
Chybí Mrktg oddělení	0	0	0,5	1	X	1	2,5	3,5	0,167	3	0,500
Jednatelé	0	0	0	0	0	X	0	1	0,048	1	0,048
							15	21	1		4,02

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 SWOT analýza – příležitosti

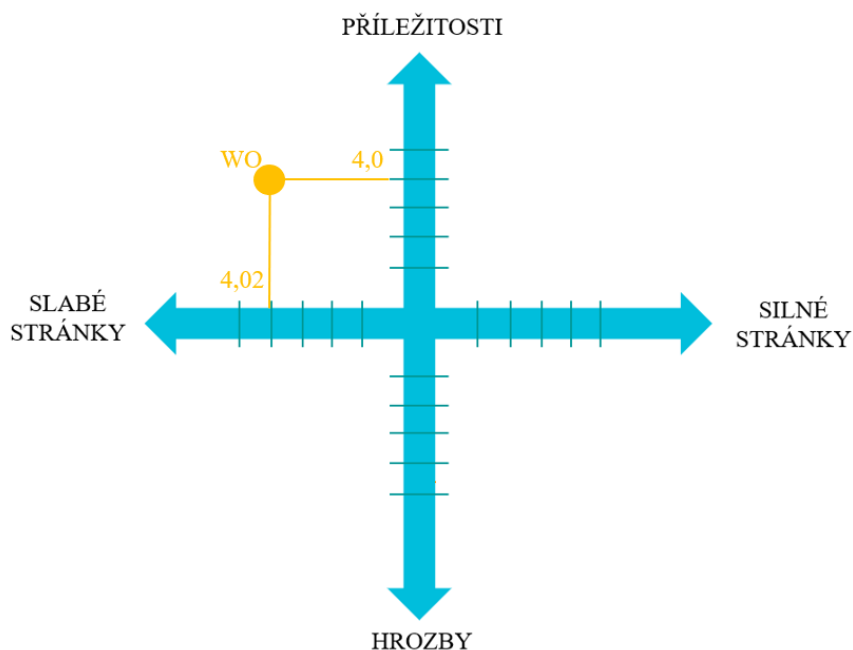
Příležitosti	Automatizace a digitalizace	Snaha o energetickou nezávislost	Nové materiály	3D tisk	Zaměstnanci z Ukrajiny	Výstavba dálnice	počty preferencí	eliminace nulové váhy	vypočtené váhy	body	důležitost
Automatizace a digitalizace	X	0,5	1	1	1	1	4,5	5,5	0,262	5	1,310
Snaha o energetickou nezávislost	0,5	X	1	1	1	1	4,5	5,5	0,262	5	1,310
Nové materiály	0	0	X	1	1	1	3	4	0,190	4	0,762
3D tisk	0	0	0	X	0	1	1	2	0,095	2	0,190
Zaměstnanci z Ukrajiny	0	0	0	1	X	0,5	1,5	2,5	0,119	3	0,357
Výstavba dálnice	0	0	0	0	0,5	X	0,5	1,5	0,071	1	0,071
							15	21	1		4,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 SWOT analýza – hrozby

Hrozby	Růst ceny energií	Růst ceny materiálu	Nedostupnost materiálu	Změna kurzu Kč	Silný tlak konkurence	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	počty preferencí	eliminace nulové váhy	vypočtené váhy	body	důležitost
Růst ceny energií	X	0	0	0,5	0,5	0	1	2	0,095	3	0,286
Růst ceny materiálu	1	X	0,5	1	1	0,5	4	5	0,238	4	0,952
Nedostupnost materiálu	1	0,5	X	1	1	0,5	4	5	0,238	5	1,190
Změna kurzu Kč	0,5	0	0	X	0,5	0	1	2	0,095	2	0,190
Silný tlak konkurence	0,5	0	0	0,5	X	0	1	2	0,095	3	0,286
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	1	0,5	0,5	1	1	X	4	5	0,238	4	0,952
							15	21	1		3,86

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7 Diagram SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Na diagramu výše lze vidět, že jako nejvhodnější strategie pro podnik XY vyšla WO strategie. V rámci této strategie by se firma měla snažit odstranit své slabé stránky, které by mohly ohrožovat využití příležitostí na trhu.

Dle bodového ohodnocení vyšlo, že pro podnik jsou největšími (nejdůležitějšími) příležitostmi automatizace a digitalizace a zakázky do energetického průmyslu snižujícího energetickou nezávislost. Vzhledem k tomu, že tyto příležitosti by pro podnik znamenaly velké investice, je potřeba eliminovat slabé stránky týkající se zejména špatné finanční situace podniku. Ve výrobě je potřeba investovat do strojů, které budou mít rychlou dobu návratnosti, a které nejen že zefektivní výrobu, ale také zkrátí dodací lhůty k zákazníkům, což je jeden ze strategických cílů.

V roce 2020 se firmě, i přes hrozby, které s sebou přinesla koronavirová krize, podařilo dosáhnout o 32 milionů Kč většího obratu než v předchozím obchodním roce. Ačkoliv účetní závěrka za rok 2021 stále není veřejnosti k dispozici, pozoruje management společnosti pozitivní trend zásadního zlepšení hospodářských výsledků. V budoucích měsících je tedy třeba tímto směrem pokračovat.

8 Strategické plánování

Plánování, jakožto klíčová manažerská funkce, se v podniku XY dle časového horizontu plánování dělí na strategické, taktické a operativní plánování. Plánování je retrogradní a je orientováno dvěma směry – vně a uvnitř podniku. Podnik přebírá nadřazený firemní plán od mateřské společnosti, který je následně přepracován a uzpůsoben dle vlastních podmínek.

8.1 Strategické plány

Strategické plánování se zaměřuje na dlouhodobé směřování podniku, výzkum a vývoj, rozhodování o investicích a rozvoj lidských zdrojů. Vizí společnosti je trvale působit v elektrotechnickém průmyslu a konkurovat v technologii a výkonu svých produktů. V oblasti výzkumu a vývoje spolupracuje podnik XY na různých projektech s mateřskou společností tak, aby výrobky splňovaly požadavky zákazníků a zároveň odpovídaly všem standardům.

Strategické plánování probíhá na úrovni nejvyššího managementu v mateřské společnosti. Jednotlivé strategické plány pro různé oblasti v podniku jsou následně představeny top managementu v podniku XY, kteří mají za úkol plán převzít, rozpracovat ho do taktických a operativních plánů tak, aby odpovídal potřebám podniku. Vzhledem k tomu, že tyto plány obsahují informace, které jsou klíčové pro konkurenceschopnost podniku, jsou strategické plány pro jednotlivé oblasti zmíněny pouze velmi obecně.

Mateřská společnost stanovila pro jednotlivé cíle konkrétní období, do kterého by měly být cíle naplněny. Dlouhodobější a složitější strategické cíle by měly být naplněny do roku 2025. Zmínit lze například dosažení určité výše obratu, zlepšení hospodářských výsledků, zkrácení dodacích lhůt či automatizace výroby.

Velmi důležitým úkolem je momentálně orientace na zlepšení hospodářských výsledků. Společnost měla nejlepší výsledky v obchodním roce 2013. Rok 2014 byl rokem začínající recese, a tedy rokem stabilizace obratu. Od roku 2015 však došlo ke snižování poklesu zakázek a k zásadnímu snížení cash flow. To je hlavní důvod, proč se mateřská společnost v roce 2020 rozhodla pro novou strategii, která povede ke zlepšení hospodářských výsledků podniku XY. Základním strategickým postupem pro splnění tohoto cíle jsou:

- orientace na významné zákazníky,
- využití technického know-how,
- optimalizace procesů v logistice a ve výrobě s cílem reagovat rychleji na požadavky zákazníků,
- redukce dodacích lhůt,

- zvýšení počtu zaměstnanců (pro realizaci zakázek ve zkrácených lhůtách),
- investování do strojů a automatizace.

Obchodní strategický plán je výchozím strategickým plánem, na který navazují všechny ostatní plány. V tomto plánu má podnik specifikováno portfolio nabízených produktů a jejich množství a ceny, které předpokládá, že pro stanovené strategické období na trhu prodá.

Strategický výrobní plán stanovuje podmínky produkce tak, aby byl podnik schopen vyrobit potřebné množství produkce, které je zaplánováno v obchodním plánu. Plán musí brát v úvahu výrobní kapacitu podniku XY, personál a logistiku, či délku výrobního cyklu. Zároveň je třeba, aby se ve strategickém výrobním plánu počítalo také s prognózou proměnlivosti zákaznických požadavků. Celý plán je navíc potřeba zkoordinovat s plánem nákupního oddělení tak, aby byly zajištěny dodávky materiálu. To s sebou samozřejmě přináší určitou míru nejistoty a rizika, které se podnik snaží částečně snižovat uzavíráním rámcových kontraktů. Plánováním výrobních operací v řádu týdnů se zabývá především operativní plánování.

Strategický plán řízení jakosti úzce souvisí se strategickým plánováním výroby. Zabývá se nejen tím, zdali jsou oba plány v harmonii, ale také veškerými aktivitami, které by měly odpovídat předepsaným standardům. Strategický plán jakosti vyhodnocuje především počty a závažnosti odchylek a reklamací. Strategický plán řízení lidských zdrojů zase plánuje růst počtu a kvalifikace zaměstnanců. Pro obchodní rok 2022 je v plánu nábor přibližně 30 dalších zaměstnanců jak do výroby, tak na administrativní pozice.

Společnost se novému strategickému plánu z roku 2020 velmi dobře přizpůsobila. I přes počáteční skepsi vedení závodu se poměrně nově nastolená strategie začíná projevat také na hospodářském výsledku společnosti.

8.2 Taktické a operativní plánování

Plánování na taktické a operativní úrovni se orientuje především na oblast finančního plánování, plánu prodeje, výroby a nákupu materiálu.

Management podniku přibližně v polovině obchodního roku plánuje budget, investice, zásoby, údržbu, zakázky, spotřební materiál a zásoby pro další obchodní rok s dostatečným předstihem. Plánování probíhá na základě výsledků z minulého a současného obchodního roku, dále na základě aktuální situace na trhu a předpovědí.

V minulém roce, vzhledem k situaci na trhu s materiály a komponenty potřebnými k výrobě produktů, přijal podnik XY do svých řad jednoho zaměstnance na pozici strategického nákupčího. Ten má odpovědnost za strategii a plánování nákupu určených kritických materiálů a služeb, projednávání nákupních cen a nákupních podmínek, průzkum trhu či zavádění

úsporných materiálových opatření. Spolupracuje také na optimalizaci výrobních nákladů a logistických procesů, aby byl schopen zkrátit dodací lhůty. Jedná se především o změnu strategie v řízení zásob a posílení stability zaměstnanců ve výrobě a v administrativě v oblasti technických oddělení.

Nově (poslední dva roky) se podnik orientuje více na významné zákazníky, především v rámci Evropy, k čemuž přizpůsobil i svoji obchodní strategii. Byla posílena prodejní oddělení a začalo se pracovat na redukci portfolia katalogových produktů. Vývojové oddělení se zaměřuje na vývoj nových technologií a vylepšení produktů podniku XY především v oblasti výkonu a kvality.

Riziko

S plánováním samozřejmě souvisí určitá míra rizika, kterému se snaží management podniku předcházet a redukovat ho. S rizikem je potřeba počítat ve všech typech plánování a průběžně ho vyhodnocovat a kontrolovat. K vyhodnocení rizika se používají mimo jiné také analýzy, které jsou v práci popsány výše.

Ovlivnitelným rizikům, mezi které lze zařadit například neshody mezi zaměstnanci, rizika ve vývoji nových transformátorů, riziko chyb ve výrobním procesu aj., se podnik snaží předcházet zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, komunikací se zaměstnanci, zdůrazňováním nezbytností a nutných (ačkoliv někdy nepříjemných) opatření při zavádění nové strategie a procesů. Neovlivnitelná rizika podnik samozřejmě ovlivnit nemůže, snaží se tedy alespoň o eliminace jejich dopadů pojištěním a monitorováním tržní a ekonomické situace.

V podniku XY je také sestaven tzv. krizový team, který se skládá z jednatelů a některých top manažerů. Naposledy se toto uskupení scházelo v zimě roku 2021/2022, kdy prudce rostla nemocnost zaměstnanců nakažených koronavirem a musela být operativně řešena vzniklá situace nedostatku zaměstnanců ve výrobě. Krátkodobým řešením bylo zavedení 12hodinových směn, za které byli zaměstnanci motivováni mimořádnými odměnami.

9 Podnikové strategie

Vzhledem ke stále se zhoršující finanční situaci podniku XY a jejímu postavení na trhu se začal v roce 2020 podnik řídit dle nové strategie, kterou pro něj připravila mateřská společnost. Implementace strategie probíhala tzv. intervencí – zaměstnanci byli včas se změnou strategie seznámeni a postupně se zapojovali. Top management stanovil nově sledované cíle, a začal spolu s ostatními pracovat na optimalizaci především logistických a nákupních procesů.

9.1 Konkurenční strategie

V původním konceptu generických konkurenčních strategií doporučoval Michael Porter, aby si firma vybrala pouze jednu konkurenční strategii. V dnešní době už ale v mnoha oborech platí, že firma musí dosahovat jak vysoké kvality, tak nízkých nákladů, a tedy nízké ceny výrobků. U tohoto druhu strategie je nejdůležitější, aby měl podnik jasno čím se chce a může v budoucnu od své konkurence odlišovat. Už dávno neplatí, že konkurovat pouze cenou je ta nejlepší volba, jelikož v posledních letech začíná být zákazníky upřednostňována kvalita a rychlost dodání.

Podnikovou strategií by měla být u podniku XY kombinace strategie diferenciacce a strategie nízkých nákladů. Aby byla strategie účinná, je potřeba odlišit výrobek od konkurence a vytvořit si dobrou zákaznickou základnu, která bude loajální a ochotna si za produkt připlatit, jelikož značka produktu pro ně znamená známku jisté kvality a prestiže.

Tuto strategii využívá podnik pro výrobu transformátorů do drážního a lodního průmyslu, kdy jsou produkty často velmi specifické, náročné na technickou úroveň, vysokou kvalitu a odolnost. Nejvíce specifickým transformátorem, který byl kdy v podniku vyroben byl lodní transformátor o váze necelých 8 tun. Další specifické transformátory jsou vyráběny do vlaků. Jejich expedice podléhá přísným kontrolám, ať už interním tak externím od samotného zákazníka. Tato strategie je náročná zejména na vyšší náklady při vývoji a inovacích. Často jsou však tyto druhy transformátorů inovovány na základě specifických požadavků od samotných zákazníků, kteří si určí podmínky, které musí transformátor splňovat. Tím se zabývá vývojové oddělení a oddělení konstrukce, které zákazníkovi předloží své návrhy.

Strategie nízkých nákladů je uplatňována u katalogových produktů, kterými jsou malé transformátory využitelné v běžné elektronice. Náklady se podnik snaží snižovat fixací cen vstupního materiálu, automatizací výroby a získáváním vícekusových zakázek. V oblasti tohoto typu transformátorů je ale na trhu velká konkurence týkající se jejich ceny, kterou snižují velké nadnárodní firmy na základě úspor z rozsahu. Proti tomu chce podnik bojovat právě strategií zkrácení dodacích lhůt a zaměření se na významné zákazníky.

9.2 Obchodní strategie

Cílem obchodní strategie je zaměřit se na významné zákazníky především v Evropě a optimalizovat procesy v logistice a ve výrobě tak, aby došlo ke zkrácení dodacích lhůt k zákazníkům, a tudíž k získání konkurenční výhody.

Produkt

Podnik nabízí dvě základní řady transformátorů, a to jednofázové a třífázové s výkony od 16kVA, které se používají jako síťové transformátory, přizpůsobovací transformátory, autotransformátory a transformátory pro měniče. Jako hlavní kritérium konkurenceschopnosti produktu na českém trhu je dle vedení podniku vnímána značka produktu. Vzhledem k tomu, že výrobky společnosti jsou v provozu po celém světě ve více než 190 zemích, řadí se tato společnost mezi přední evropské výrobce těchto produktů. Společnost si zakládá především na kvalitě, funkčnosti a inovaci svých produktů.

Jelikož produkty, které společnost vyrábí, jsou velmi specifické, patří mezi konkurenční výhody produktů především následující body:

- technická vyspělost (výkonnost, přesnost produktu),
- vysoká spolehlivost a bezporuchovost,
- dlouhá životnost,
- možnost customizace vlastností produktů,
- možnost customizace dopravy či balení,
- bezpečnost používání.

Technická vyspělost, vysoká spolehlivost a bezporuchovost a také dlouhá životnost je u výrobků potřeba, jelikož jsou dodávány do lodního, drážního a energetického průmyslu. Konkrétně se tedy využívají především jako součástky do lodí, vlaků, větrných elektráren a jiné. Proto je potřeba, aby splňovaly veškeré výše zmíněné body.

Možnost customizace vlastností produktů se vztahuje na veškeré katalogové produkty, které je potřeba dle přání zákazníka jakkoliv upravit, co se velikosti výrobku, použitých materiálů či vlastností týče, ačkoliv to je zdlouhavý a nákladný proces.

V rámci této strategie je potřeba, aby se podnik XY do budoucna zaměřil také na optimalizaci nabízených typů produktů. Je třeba portfolio postupně zúžit a zaměřit se na typy produktů, které jsou nejvíce poptávány velkými zákazníky podniku, a které mají do budoucna velký obchodní potenciál. Tento krok je potřeba řádně promyslet a naplánovat a postupně

o tom informovat stávající odběratele tak, aby se mohli na změnu dostatečně s předstihem připravit, případně si zadat nové požadavky na oddělení vývoje.

V roce 2020 se produktové spektrum oproti minulým obdobím výrazně nijak nezměnilo. Průběžně docházelo k plynulým obměnám portfolia, které byly způsobeny především modifikacemi již stávajících produktů a vývojem nových typů transformátorů podle zákaznických potřeb. Důraz je kladen především na drážní produkty a na splnění veškerých požadavků jak u malokusových, tak sériově vyráběných typů transformátorů.

I tak by do budoucna mělo být portfolio produktů zoptimalizováno na produkty, které poptávají největší zákazníci, tedy na produkty se silným obchodním potenciálem. Tato optimalizace bude dle vedení podniku trvat několik let a bude se k ní muset přistupovat formou projektového řízení.

Cena

Cena produktů se liší v závislosti na tom, jestli se jedná o katalogový produkt anebo o nově vyvinuté transformátory dle potřeb zákazníka. Pohybuje se v hodnotách sta korun, ale i sta tisíců korun.

Segment trhu

Podnik se geograficky zaměřuje jak na český, tak zahraniční (hlavně evropský) trh. Cílovou skupinou jsou podniky v drážním, lodním a energetickém průmyslu. Distribuční cesty jsou přímé. Podnik XY prodává své produkty přímo cílovým zákazníkům a zajišťuje si veškeré činnosti s tím spojené.

9.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie velmi úzce souvisí se strategií obchodní. Hlavním cílem marketingové strategie je navýšení prodejnosti výrobků podniku a jeho propagace. Vzhledem k tomu, že se firma pohybuje na B2B trzích, jsou noví zákazníci získáváni především skrze osobní prodej a marketingové oddělení mateřské společnosti v Německu. Podnik XY nemá své vlastní marketingové oddělení. Marketingové aktivity podniku pro český a středoevropský trh částečně zastává oddělení nákupu a oddělení prodeje.

Ve firmě jsou čtyři obchodní zástupci, kteří mají teritoriálně rozdělené obchody. Ve spolupráci s oddělením nákupu stanovují nabídkové ceny, projednávají je se zákazníky, zpracovávají a přezkoumávají nabídky a uzavírají obchodní smlouvy. Úzce spolupracují s klíčovými zákazníky, kteří jsou významnými odběrateli a snaží se jim zajistit maximální péči.

Vyhledávání nových zákazníků probíhá buď za pomoci mateřské společnosti, nebo spolupracuje oddělení nákupu s oddělením vývoje při procesu získávání zakázek od nových zákazníků.

Společnost sociální sítě ke komunikaci se zákazníky nijak nevyužívá. Pro jakousi první komunikaci s potenciálními zákazníky má společnost své webové stránky, na kterých zákazníky informuje nejen o společnosti a jejím poslání, vizi a hodnotách, ale především o svých výrobcích.

Vzhledem k inovacím a vývoji nového typu transformátorů dle zákaznických potřeb se specifikací na drážní průmysl, bylo třeba obchodní oddělení posílit. Na oddělení byl přijat jeden nový zaměstnanec, který dostal na starosti nový trh – konkrétně oblast Polska. V rámci rozšiřování se na nový trh je potřeba zaměřit se více na oblast marketingu a propagace produktů podniku XY, aby se povědomí o společnosti v této oblasti rozšířilo.

9.4 Výrobní strategie

V rámci změny strategie v roce 2020 byl do firmy přijat zkušený manažer na pozici vedoucího výroby, který má mnohaletou praxi ve výrobních podnicích a dlouhodobě pracoval na rozvoji jedné regionální firmy. Tento zaměstnanec pracuje na optimalizaci výrobních procesů tak, aby došlo k naplnění cílů nové strategie.

Pracuje se na automatizaci a digitalizaci výroby, do čehož jsou v posledních letech investovány ročně miliony korun. Podařilo se navýšit zakázky a výrobní kapacity ve výrobě, což vedlo ke zlepšení EBITDA ze záporných hodnot (-10 295 tisíc Kč) na hodnotu 1990 tisíc Kč v roce 2020. Výsledek hospodaření za rok 2020 vyšel opět v záporných hodnotách (-11 120 tisíc Kč).

Nejen z důvodu změny strategie, ale také coronavirové pandemie a s tím souvisejícím problémům se vstupním materiálem, musel podnik změnit také svůj přístup k řízení zásob. Zásoby byly navýšeny přibližně o 20,8 milionů Kč, což se pozitivně projevilo zkrácením lhůty výroby a ukončování zakázek. Díky tomuto kroku společnost dokázala generovat CF, které spolu s ostatními bankovními instrumenty pomohlo podniku XY pokrýt narůstající množství i ceny zásob.

Podnik je v oblasti kvality stále držitelem certifikátů dle norem DIN EN 15085-2 pro drážní vozidla a DIN EN ISO 3834-2 pro svářecí činnost a normy ISO 9001. Podniku se v roce 2020 a 2021 podařilo úspěšně projít několika audity od Českých drah a organizace UL, které potvrzují kvalitu a bezpečnost výrobků pro zákazníky v zámoří. Podnik XY naopak

realizoval 5 auditů u svých dodavatelů, kde neshledal žádné odchylky a zároveň bylo provedeno celkem 12 interních auditů procesů.

V roce 2020 se podařilo snížit zmetkovost o 0,17 % obratu a ve většině měsíců v obchodním roce se podařilo udržet hodnotu průměrného počtu reklamovaných kusů za měsíc pod hodnotou 20 kusů.

Podnik XY se zavázal také k ochraně životního prostředí, s čímž souvisí dodržování legislativních požadavků. Výrobní i nevýrobní procesy jsou vedeny tak, aby byla minimalizována zátěž životního prostředí. K plnění těchto závazků jsou nastaveny vnitřní procesy, které jsou v souladu s normou ISO 14001, jejímž držitelem podnik XY je.

Výrobní činnost podniku XY s potencionálním dopadem na kvalitu ovzduší je proces impregnace výrobků. K této činnosti jsou v podniku vymezeny speciální prostory, které jsou schváleny Krajským úřadem příslušného kraje. Z důvodu vypouštění těkavých látek je situace neustále evidována a každoročně je prováděno měření emisí. Všechny zdroje znečišťování, které podnik XY vytváří, jsou v limitech stanovených zákonem.

Podnik XY řídí odpadové hospodářství v souladu s interními směnicemi. 84 % tříděného odpadu je určeno k recyklaci, 6 % tvoří nebezpečný odpad (což je o 2,6 t méně nežli v předcházejícím roce) a 10 % je odpad směsný. Zaměstnanci firmy jsou pravidelně školeni a informováni o povinnosti třídění odpadu v podniku.

9.5 Inovační strategie

Kritérium, které společnost vnímá jako klíčové pro konkurenceschopnost v této době, je především schopnost inovace. Zákazníky jsou především firmy z energetického, lodního a drážního průmyslu, což jsou průmyslová odvětví, ve kterých se dbá především na kvalitu, bezpečnost a výdrž. Na společnost jsou ale kladeny i poměrně velké nároky ohledně schopnosti držet krok, vylepšovat a zmenšovat potřebné součástky.

Výhodou společnosti je především to, že ačkoliv není příliš velká, má své vlastní vývojové oddělení, které se snaží přizpůsobit co nejlépe přání zákazníků, v co možná nejkratším časovém úseku. Především díky této skutečnosti se tak firmě daří získávat zakázky a kontrakty na pár let či kusů dopředu, a to i od světově známých společností jako je například *Deutsche Bahn*, *Škoda* a jiné.

V minulém roce se vývojové oddělení zaměřilo hlavně na inovaci speciálních produktů pro oblast drážního průmyslu a elektromobility. Dále se postupně pracuje na optimalizaci procesů na tomto oddělení tak, aby byly zaváděny nové produkty, které budou reagovat na požadavky zákazníků. Na vytváření zákaznických nabídek, přípravě technických podkladů

pro nové produkty a schvalování nových materiálů spolupracuje vývojové oddělení podniku XY úzce s mateřskou společností.

Podnik XY by se měl v rámci inovační strategie orientovat na strategii defenzivní. Měl by se tedy soustředit na jasné vymezení a posílení konkurenční pozice, čehož dosáhne uzpůsobením a navržením produktů, které odpovídají aktuálním potřebám a požadavkům zákazníků.

9.6 Finanční strategie

Je potřeba, aby podnik XY i nadále pokračoval ve finanční strategii, která byla stanovena v roce 2020 vedením mateřské společnosti ohledně cíle zkrácení dodacích lhůt k zákazníkům. Řízení podniku v souladu s touto strategií přispělo k navýšení obratu společnosti o 32 milionů Kč oproti předchozímu roku. Obrat v roce 2020 byl ve výši 510,9 milionů Kč.

Hospodářské výsledky za rok 2020 byly ovlivněny nejen nově nastolenou strategií, ale také růstem materiálových zásob, které značně ovlivnily CF a pokračováním v realizaci investiční strategie ve výrobě.

Společnost využívá pro financování kontokorentního úvěru a úvěru pro realizaci investičních záměrů. V případě neschopnosti splácet své závazky je mateřská společnost podniku připravena finančně vypomocet.

Je třeba, aby společnost i nadále v tomto trendu pokračovala a dosáhla kladného hospodářského výsledku společnosti a zaměřila se i na další příležitosti, které s sebou veškeré změny s nově nastolenou strategií přinesly.

9.7 Personální strategie

V rámci personální strategie byly pro rok 2020 stanoveny cíle zejména v oblasti stabilizace dlouhodobých zaměstnanců, náborové aktivity a ochrana zdraví všech zaměstnanců během pandemie Covid-19.

Počet zaměstnanců v podniku XY pomalým tempem rok od roku roste. V podniku pracují také zahraniční zaměstnanci, kteří v minulém roce z důvodu uzavření hranic České republiky, nemohli do zaměstnání dojíždět. Podniky se tak musely v důsledku výpadku zahraničních zaměstnanců vypořádat s nedostatkem pracovních sil za pomoci tzv. agenturních zaměstnanců. Náborové aktivity jsou směřovány především pro oblast výroby.

Je třeba se také soustředit na posílení pozice podniku XY na trhu. V posledním roce došlo k rozšíření jak nákupního, tak obchodního oddělení o několik zaměstnanců, kteří přispěli k získání důležitých zakázek od velkých společností, jako je např. společnost *Siemens* či *Škoda*

Transportation a.s. Oddělení vývoje, které je tak pro podnik XY jistou konkurenční výhodou se v roce 2021 rozrostlo o 2 nové zaměstnance na celkový počet 15 vývojových pracovníků.

Pro následující roky je hlavním cílem personální strategie pokračovat v procesech stabilizace dlouhodobých zaměstnanců, náboru nových a kvalifikovaných zaměstnanců a zvyšování jejich odborných znalostí. Pro některé druhy školení by mělo být využito evropských dotací v rámci programu, který trvá až do srpna roku 2022.

10 Implementace a kontrola

K přípravě nové strategie docházelo už v roce 2018 mateřskou společností, jejíž implementace započala v roce 2020, přičemž se v průběhu zavádění musela přizpůsobovat novým podmínkám, které na trhu v době krize vznikaly.

S nově zavedenou strategií v roce 2020 začalo docházet k postupným změnám jak organizačním, tak procesním, na které se musí zaměstnanci průběžně adaptovat. Na strategická oddělení byli přijati zkušení manažeři – jednalo se o oddělení výroby a nákupu. Oddělení nákupu se navíc rozrostlo ještě o strategického nákupčího, oddělení vývoje o dva nové vývojáře.

Nově došlo k propojení kanceláře výroby a logistiky, aby spolu mohla tato dvě oddělení efektivně spolupracovat. Stejná změna byla provedena mezi oddělením nákupu a vývoje. Z důvodu narůstajícího se počtu zaměstnanců a nově vzniklých činností, jako bylo například pravidelné týdenní testování zaměstnanců na onemocnění Covid-19, se rozrostlo také personální oddělení o jednoho člena.

Průběžně dochází k optimalizaci výrobních, logistických a nákupních procesů, které povedou k redukci dodacích lhůt k zákazníkovi. To s sebou kromě pokračování ve strategii změny řízení zásob obnáší posílení stability klíčových zaměstnanců a pokračování v náboru zaměstnanců nových.

Kontrola a vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých fází probíhá průběžně během celého roku. Vedení se dříve spojovalo s mateřskou společností na 14denní bázi. Momentálně ale z důvodu špatné situace na trhu a finanční situace podniku probíhají schůzky on-line každý týden. Kontrola probíhá pravidelně na základě odevzdaných reportů od jednotlivých oddělení. Kontrolují se hospodářské výsledky, výše obratu, počet zakázek, počet reklamací, počet zaměstnanců, výše nemocnosti aj.

Veškeré tyto hodnoty jsou v rámci podniku vyhodnocovány a s ohledem na prognózy na trhu se rozhoduje o dalších krocích a úkolech pro jednotlivá oddělení, které by všechny měly být směřovány k naplnění strategických cílů, eliminování rizik a předpokladů pro další setrvání tohoto podniku.

11 Doporučení pro podnik XY

Ačkoliv se situace v podniku XY zlepšuje, což dokazuje i rostoucí výše obratu, vyšší zakázkovost a ziskovost, musí podnik v tomto trendu i nadále pokračovat, aby byl konkurenceschopný a udržitelný. Do špatné finanční situace se dle mého názoru podnik dostal především proto, že nevyužíval tržních příležitostí a dostatečně rychle se nepřizpůsoboval rychlému pokroku v automatizaci a digitalizaci. Ještě před rokem 2020, tedy před rokem, než byla nastolena nová strategie firmy, měli notebooky pouze vedoucí zaměstnanci, zakázky se ručně přepisovali do počítačů (místo toho, aby byly skenovány čtečkou), výroba nebyla dostatečně automatizována a spousta úkonů se řešila „postaru“. Ačkoliv bylo vedení vůči nové strategii zpočátku skeptické, je zřejmé, že investování do automatizace a optimalizace firemních procesů vede úspěšně ke zkracování dodacích lhůt, snižování nákladů, a tedy větší konkurenceschopnosti firmy. Ke špatné finanční situaci podniku v posledních letech samozřejmě nepomohla ani situace na trhu s materiály, změna kurzu koruny, coronavirová pandemie a nyní také invaze na Ukrajinu.

V podniku je však potřeba na mnohých věcech ještě pořádně zapracovat. Po analyzování firmy XY jsem stanovila několik doporučení, které by mohly vést ke zlepšení finanční situace podniku a posílení jeho pozice na trhu.

Zlepšení finanční situace podniku

V první řadě je nutné navýšit zisk, aby se ukazatele rentability opět vrátily do kladných hodnot. Cílem firmy by tak mělo být zvýšení zisku. Toho je možné dosáhnout snížením nákladů, nebo zvýšením výnosů. Doporučením je tedy zvýšit marketingové aktivity, čímž by mělo dojít k růstu počtu zákazníků. Pro snížení nákladů je vhodné uvažovat o vlastní solární elektrárně, na kterou by mohla firma získat dotaci a mohla by tak snížit vysoké měsíční náklady na energie. Další možností pro snížení nákladů je outsourcing. Firma by mohla některé nákladné služby nechat realizovat dodavatelsky a mohla by tak snížit vysoké náklady na zaměstnance. Jedná se např. o oddělení IT, či úklidu.

Ukazatelé zadluženosti svědčí o negativním trendu v podobě vysoké zadluženosti. Vysokou zadluženost je nutné změnit. Firma by se tak mohla dostat do problémů, pokud by chtěla čerpat úvěr. Banky by ji pravděpodobně nevyhověly. Na druhou stranu však spíše dochází k růstu krátkodobých závazků, na úkor dlouhodobých závazků. To nevede k výraznému růstu čistého pracovního kapitálu, což je nevýhodné.

Ukazatele likvidity sledované firmy byly pod doporučenou mezí a byly nižší, než jsou hodnoty dosažené v rámci trhu. Firma by tedy měla snížit krátkodobé závazky. Mělo by dojít k růstu oběžných aktiv, především poté těch likvidních, aby došlo k růstu okamžité likvidity.

Formulace cílů podniku

Podnik XY by měl veškeré své cíle zaměstnancům i okolí prezentovat tak, aby splňovaly tzv. SMART kritéria. Dlouhodobé stanovené cíle, které jsou prezentovány také na internetových stránkách podniku a v informačních brožurách neobsahují žádné specifické a měřitelné hodnoty, podle kterých by se dalo určit, jak se daří konkrétní cíle naplňovat.

Jedním z dlouhodobých cílů podniku je také zabránění zatěžování životního prostředí. Vzhledem k tomu, že podnik XY se řadí ve městě mezi čtyři největší producenty znečištění, jak v oblasti odpadu (v průměru vyprodukuje 31500 kg odpadu mědi a jejích sloučenin za rok), tak v oblasti znečišťování ovzduší – podnik vypouští do ovzduší styren (cca 2000 kg/rok) a oxid uhelnatý, bylo by vhodné tyto cíle číselně konkretizovat. Vhodné je využít tento cíl také v rámci propagace podniku a jeho sociální odpovědnosti k životnímu prostředí a lidem žijícím v regionu. Na ochranu životního prostředí je v posledních letech kladen velký důraz, a vzhledem k tomu, že podnik opravdu v průběhu let množství odpadu snižuje, mělo by to mezi lidmi určitě pozitivní ohlas.

Optimalizace portfolia

Je potřeba, aby se podnik XY do budoucna zaměřil také na optimalizaci nabízených typů produktů. Je třeba portfolio postupně zúžit a zaměřit se na typy produktů, které jsou nejvíce poptávány velkými zákazníky podniku, a které mají do budoucna velký obchodní potenciál. Tento krok je potřeba řádně promyslet a naplánovat, a postupně o tom informovat stávající odběratele tak, aby se mohli na změnu dostatečně s předstihem připravit, případně si zadat nové požadavky na oddělení vývoje.

Orientace na významné zákazníky

Pro zlepšující se situaci podniku je klíčové spolu s optimalizací portfolia pokračovat ve spolupráci s klíčovými zákazníky, a ještě více se na ně zaměřit. Významní zákazníci tvoří významnou část tržeb podniku, a jejich ztráta by se nepříznivě promítla do hospodaření podniku. Je tedy třeba, aby podnik kladl důraz na kvalitu a jejich spokojenost a vyhovění jejich požadavkům. Podnik XY by se měl také snažit si své zákazníky aktivně vyhledávat, a nečekat na příchod zakázek od mateřské společnosti.

Rychlejší reakce na požadavky zákazníků

Potřeba je také neustále pracovat na urychlení reakce na požadavky zákazníků. S tím samozřejmě souvisí nejen pokračovat v optimalizaci logistických a výrobních procesů, ale také zeshlílit portfolio produktů na výnosné položky. Důležité je také neustále zvyšovat kvalifikace a patřičně ohodnotit zaměstnance, kteří mají technické know-how především v oblastech drážních a specifických transformátorů tak, aby mohl podnik zvýšit svoji nabídkovou činnost k významným zákazníkům.

Využití tržních příležitostí

K tomu, aby se upevnila konkurenční pozice podniku na trhu a zlepšila se jeho finanční situace je třeba využít příležitostí, které trh momentálně nabízí. V první řadě je potřeba zaměřit se na automatizaci a digitalizaci, která zvýší produktivitu, sníží zmetkovost a napomůže zkrácení dodacích lhůt k zákazníkům. Očekávat lze také zvýšenou poptávku v oblasti zakázek týkajících se součástí do energetického průmyslu, vzhledem k dohodě evropských států o zvýšení energetické nezávislosti.

Vzhledem k tomu, že podnik XY má za cíl nabrat do svých řad do konce roku 2022 dalších 30 zaměstnanců, je vhodné zaměřit se na příležitost využít kapacity lidí z Ukrajiny, kteří mají chuť pracovat. Je třeba ale včas začít pracovat na překladač potřebných dokumentů, bez kterých nelze pracovní poměr s těmito lidmi zahájit.

Proškolení zaměstnanců v oblasti digitalizace

Vzhledem ke coronavirové situaci a vyhýbání se osobnímu kontaktu, se v podniku částečně pozastavilo využívání dotačního programu na podporu vzdělávání zaměstnanců, který bude ukončen k 31.8.2022. Vzhledem k tomu, že se podnik snaží cílit na oblast inovace, digitalizace a automatizace tak, aby byl v budoucnosti konkurenceschopný a udržoval krok s pokrokem, je třeba aby byly v této oblasti proškoleni také zaměstnanci, a to nejen ti klíčoví.

V oblasti digitalizace je nutné myslet nejen na výrobu, ale také na oblast administrativy. Zaměstnanci často používají ke své práci mimo SAP program také nespočet excelových tabulek, v horších případech papírových formulářů. Je tedy potřeba, aby byl v podniku vybrán alespoň jeden zaměstnanec, který se bude zabývat odbouráváním těchto „přežitků“, jejich digitalizací a uvolněním kapacit na jiné důležité činnosti. Samozřejmě je potřeba počítat s tím, že hodně zaměstnanců není ochotných se novým změnám přizpůsobovat a učit se novým věcem, nicméně najdou se i zaměstnanci, kteří si rádi usnadní práci. Každá časová úspora i v rámci několika minut je pro podnik přínosem.

Monitorování potencionální dopadů Covid-19 a Ruské invaze

Ačkoliv se momentálně situace ohledně pandemie Covid-19 už poměrně stabilizovala, je třeba situaci neustále monitorovat a předvídat budoucí dopady na činnost společnosti. Vedení společnosti by tak mělo podnikat veškeré možné kroky, ke zmírnění negativních dopadů, které s sebou momentální situace přináší. Počítat by mělo především se změnou kurzu české koruny, což negativně ovlivní hospodářský výsledek, přetrvávajícím nedostatkem materiálu a komponentů potřebných k výrobě, a také rostoucí inflaci. V případě, že nedojde k navýšení mezd zaměstnanců částečně alespoň tak, aby byly zmírněny dopady inflace, reálně hrozí, že budou kvalifikovaní zaměstnanci odcházet do větších firem, které mají silné odbory a ve kterých dochází k navyšování mzdy prakticky každým rokem.

Zpětné zavedení možnosti režimu home-office pro zaměstnance

Režim home-office pro zaměstnance v administrativě byl v podniku XY nařízen z důvodu vládních doporučení k zamezení šíření Covid-19 v podniku. Jakmile se ale situace zlepšila, byl tento benefit zaměstnancům zrušen. V dnešní době se ovšem home-office stal pro mnoho firem jakýmsi standardem, který nabízí svým zaměstnancům jako další benefit. Přitom dle mnoha průzkumů zaměstnanci tento benefit hodnotí velmi kladně, především z hlediska úspory času a nákladů při dojíždění do zaměstnání.

Někteří zaměstnanci dojíždí do podniku více jak 30 km, a tudíž při nynějších cenách benzínu a nafty⁴, se jim možnost práce z domu opravdu vyplatí. Zde tedy opět reálně hrozí odchod kvalifikovaných zaměstnanců. Pro podnik se navíc jedná o úsporu na nákladech, vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci byli dovybaveni přenosnými notebooky v předchozích letech.

Zvýšení povědomí o podniku

O tom, že je povědomí o podniku v regionu třeba zvýšit svědčí také graf v Příloze č. 4. Na grafu z webové stránky Google Trends lze vidět, že podnik XY (modrá křivka) byl v posledních dvou letech vyhledáván v porovnání s jinými středně velkými podniky v regionu podnikajícími v elektrotechnickém průmyslu lidmi méně než jiné nejmenované podniky.

Vzhledem k tomu, že se podnik za coronavirové situace potýkal s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, a na agenturní zaměstnance se bohužel nedá úplně spoléhat, je třeba v regionu zvýšit povědomí o podniku. Volné pracovní pozice jsou personálním oddělením vyvěšovány na pracovní portály, což se jeví jako nedostatečné. Vedením podniku

⁴ Jeden litr Naturalu 95 vychází k 16.3.2022 v průměru na 46,23 Kč a stejné množství nafty na 49,22 Kč.

bylo proto rozhodnuto o motivačním náborovém příspěvku ve výši 20.000 Kč pro nové zaměstnance, kteří splní určité podmínky (pracovní kázeň, budou v podniku pracovat minimálně po dobu 1 roku). Je třeba, aby podnik na těchto portálech náborový příspěvek zdůraznil už v popisku pracovní pozice. Je potřeba se také orientovat na webové stránky, na kterých personální oddělení vyvěšování volných pracovních míst značně zanedbává. Vhodné je podnik propagovat také v regionu – například jednou za čas nějakým článkem v místních novinách, či účastí na veletrhu škol a zaměstnavatelů, který se každoročně ve městě koná, a kterého se podnik XY neúčastní.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala strategickým řízením ve vybraném podniku, který je v této práci anonymizovaný. Strategické řízení, které je řízeno efektivně, je neustále vyhodnocováno a kontrolováno a mělo by vést ke zlepšení a konkurenceschopnosti podniku na vybraných trzích. Práce se zabývá celým spektrem činností, které strategické řízení zajišťuje. V teoretické části byla formulována strategie, průzkum vnitřního a vnějšího okolí podniku pomocí vybraných analýz a vhodné varianty strategií, které průběžně doplňuje proces plánování. Nejdůležitějšími kroky je závěrečná implementace strategie a její kontrola, která závisí na samotném podniku. Efektivnost vybrané strategie lze však určit až zpětně.

Teoretické poznatky byly následně aplikovány pro výrobní podnik XY, který se zabývá výrobou transformátorů a dalších menších komponentů, a to především do lodního a drážního průmyslu. Z finanční analýzy bylo zjištěno, že podniku vznikly v minulých letech ztráty, a že společnost vykazovala záporný peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním. Z metod pro vnější analýzu byly specifikovány silné a slabé stránky podniku. Dále pak příležitosti a hrozby, na které se má podnik zaměřit. Doporučení pro případná zlepšení týkající se využití příležitostí či minimalizaci dopadu hrozeb byla popsána v předchozí kapitole.

Na základě výsledků z těchto analýz bylo doporučeno podniku XY zvolit WO strategii. V rámci této strategie by se firma měla snažit odstranit své slabé stránky, které by mohly ohrožovat využití příležitostí na trhu. Zaměřit by se měla především na příležitost automatizace a digitalizace a získat více zakázek z oblasti energetického průmyslu. Po invazi Ruské federace na Ukrajinu se evropské státy dohodly, že se budou snažit být více nezávislími na ropě a zemním plynu, a proto je potřeba, aby se této příležitosti podnik ujal. V první řadě je ale třeba výrazně zlepšit finanční situaci podniku, aby mohly být investovány dostatečné prostředky k využití těchto příležitostí. S nedostatkem zaměstnanců ve výrobě by se mohl podnik přechodně zaměřit na nabírání ukrajinských uprchlíků. K tomu je ale třeba přeložit veškeré potřebné dokumenty do ukrajinštiny.

Dále je potřeba, aby podnik nadále rozvíjel a pokračoval v kontrole nákladů důležitých materiálových položek, optimalizaci výrobních a logistických procesů a v investicích do nových strojů, které budou pro podnik znamenat jejich rychlejší návratnost. Následně se může podnik zaměřit na strategii rozvoje trhu, aby postupně pronikal na nové zahraniční trhy.

Závěrečné kapitoly implementace samotné strategie a její kontrola už závisí na schopnosti vedení podniku – musí být reálně a jasně stanoveny strategické cíle a cesty k jejich dosažení, které budou neustále vyhodnocovány a aktualizovány. To, zdali byla nově zvolená strategie

z roku 2020 účinná se ukáže až časem, nicméně už teď lze pozorovat, že nově nastolená strategie je tou správnou cestou, která s sebou začíná přinášet zlepšující se výsledky. Při následování některých z doporučení, která jsou navržena v poslední kapitole této diplomové práce, by se situace v podniku mohla stát rychleji příznivější. V první řadě je však potřeba, aby se finanční situace podniku výrazně zlepšila a on se tak stal méně závislý na mateřské společnosti. Do špatné finanční situace se podnik dostal nejen neovlivnitelnými událostmi posledních let, ale také dlouhodobou rezistencí vůči trendu automatizace a digitalizace, která je už nyní pro mnohé podniky jednou z hlavních konkurenčních výhod.

Je tedy potřeba, aby jak vedení podniku, tak jeho zaměstnanci mateřské společnosti dokázali, že jsou schopni veškeré nutné změny v podniku implementovat, přizpůsobit se jim a nadále je rozvíjet. Ačkoliv se podnik nachází v situaci v jaké je, měli by si všichni zaměstnanci uvědomit, že i přes velmi nepříznivou situaci posledních let nebyli zaměstnanci propouštěni (ba naopak), nemuseli být doma na prostojích jako v jiných firmách a jejich výplata přišla vždy včas. Podnik se tak i nadále snaží být sociálně odpovědným vůči svým zaměstnancům, a nyní je potřeba, aby tomu bylo i naopak. Jak toho ale docílit? V první řadě je nutné začít komunikací, aby byli všichni s novými cíli seznámeni a přesně věděli, jak mají v této těžké době (jak pro podnik, tak jeho zaměstnance) postupovat.

Zdroje

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-716-9230-1.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010, 352 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERVENÝ, Radim, MÁCHAL Pavel a LACKO Branislav. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013, 176 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4004-148.

Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, 255 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel a LACKO Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, 512 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DotaceEU.cz: Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR [online]. 2022: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/uvod>

FOTR, Jiří, VACÍK Emil, ŠPAČEK Miroslav a SOUČEK Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, VACÍK Emil, SOUČEK Ivan, ŠPAČEK Miroslav a HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav a VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HILL, Charles W. L. a R. JONES Gareth. *Theory of Strategic Management*. 9. South-Western Cengage Learning, 2010, 512 s. ISBN 9780538754408.

Interní směrnice číslo PI_4243: *Organizační řád*. Podnik XY [cit. 2022-04-16].

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*, 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. 261 s. ISBN 978-80-7380-756-6.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 330 s. ISBN 978-807-3806-460.

KAPLAN, Robert S. a NORTON David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN: 9788072611249

KENNEDY, Reed. *Strategic Management*. Virginie: Virginia Tech Publishing, 2020, 355 s. ISBN 9781949373967.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005, 422 s. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.
- KONEČNÝ, Miloslav a GREGUŠOVÁ Markéta. *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012, 287 s. ISBN 978-80-248-2791-9.
- Korbel, P. (2015). Průmyslová revoluce 4.0: Za 10 let se budou továrny řídit samy a produktivita vzroste o třetinu. *Hospodářské noviny*, 17. 5. 2015. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>.
- KOTLER, Philip a KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- Metody PEST a 4C. *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2019 [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metody-pest-a-4c>
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005, 200 s. ISBN 978-80-247-6263-0.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha: MPO, 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- NEUMAIEROVÁ Inka, NEUMAIER Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- Obchodní strategie. *Altaxo SE* [online]. ALTAXO SE, 2019 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/obchodni-strategie-business-strategy>
- PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. ISBN 9780029253601.
- SARSBY, Alan. *SWOT analysis: A guide to SWOT analysis*. United Kingdom: Spectaris, 2016, 85 s. ISBN 9780993250422.
- SCHREYÖGG, Georg a KOCH Jochen. *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. 8. Germany: Springer Gabler, 2020, 785 s. ISBN 978-3658265137.
- SGROI, Daniel. *Happiness and productivity: Understanding the happy-productive worker: Global Perspectives Series: Paper 4*. Global Perspectives Series. 2015, (27.10.2015), 14.
- SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2013, 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015, 456 s. ISBN 978-807-4005-725.

STACEY, Ralph D. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 4. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2011, 486 s. ISBN 9780273658986.

Styly vedení. *Firemní sociolog: Vedení a vztahy ve firmě* [online]. Český Těšín, 2021 [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ Eva. *Podniková ekonomika*. 6., aktualizované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4002-748.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 416 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

WHITE, Colin. *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan, 2004, 840 s. ISBN 978-1-4039-0400-3.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011, 176 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

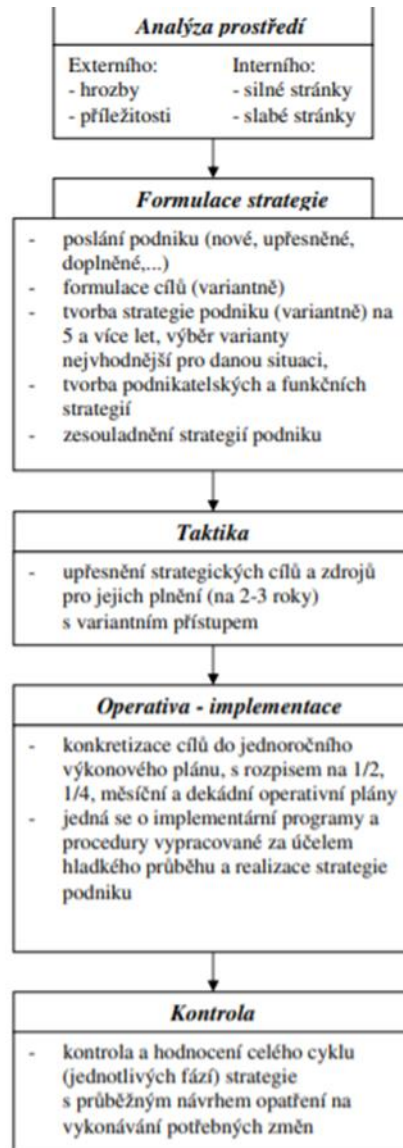
Zájem o podnik XY na internetu v průběhu roku 2020-2021. Trendy Google [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: www.google.com/trends

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. ASPI [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/62694/1/2/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace>

Přílohy

Příloha č. 1

Fáze tvorby strategie



Zdroj: Konečný a Gregušová, 2015

Příloha č. 2

Rozvaha podniku XY v letech 2016-2020

Rozvaha (v tisících Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	162500	158812	157471	146288	163335
B. Stálá aktiva (dlouhodobý majetek)	60375	50071	42260	35284	32467
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	3899	1437	414	696	373
B.I.2. Ocenitelná práva	3899	1437	414	696	373
B.I.2.1. Software	3203	1002	240	696	373
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	696	435	174		
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	56476	47958	41846	34588	32094
B.II.1. Pozemky a stavby					43
B.II.1.2. Stavby					43
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	56476	47801	41846	34588	32051
B.II.5. Zálohy na dlouh. a nedokonč. hm. majetek		157			
B.III. Dlouhodobý finanční majetek		676			
B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		676			
C. Oběžná aktiva	102125	108721	115058	110954	130757
C.I. Zásoby	86636	81399	92550	91616	113441
C.I.1. Materiál	57236	58087	61001	63085	74793
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	22521	15972	23254	20054	29722
C.I.3. Výrobky a zboží	6837	7340	6929	8359	8798
C.I.3.1. Výrobky	6452	7100	6823	8329	8768
C.I.3.2. Zboží	385	240	106	30	30
C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	42		1366	118	128
C.II. Pohledávky	13550	26175	21104	17930	16894
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky			1402	17930	16894
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka			1402		
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní				4835	5095
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	13550	26175	19702	17930	16894
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	3869	13786	6352	13095	11799
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	9681	12389	13350	4835	5095
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	7698	6438	6251	4721	4948
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1735	2330	2302	22	22
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	23	915	2115		41
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	225	2706	2682	92	84
C.IV. Peněžní prostředky	1939	1147	1404	1408	422
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	1939	1147	1404	1408	422
D. Časové rozlišení aktiv		20	153	50	111
D.1. Náklady příštích období		20	153	50	111

Zdroj: vlastní zpracování podle účetní závěrky firmy XY

	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem	162500	158812	157471	146288	163335
A. Vlastní kapitál	65412	75268	68818	44591	33466
A.I. Základní kapitál	17000	17000	17000	17000	17000
A.I.1. Základní kapitál	17000	17000	17000	17000	17000
A.III. Fondy ze zisku	1700	1700	1700	1700	1700
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	1700	1700	1700	1700	1700
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	34221	46712	56568	26080	25892
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	41312	53803	63659	26080	25892
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let	-7091	-7091	-7091		
A.V. Výsledek hosp. běžného úč. Období	12491	9856	-6450	-189	-11126
B. + C. Cizí zdroje	96870	80103	85919	100392	126866
B. Rezervy	4876	3237	3136	3204	4556
C. Závazky	91994	76866	82763	97188	124310
C.I. Dlouhodobé závazky	1267	1336	2339	3434	25977
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím			2339	3434	2356
C.I.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					23621
C.I.8. Odložený daňový závazek	1267	1336			
C.II. Krátkodobé závazky	90727	75530	80444	93754	98333
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím			564	9982	12329
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	75356	58740	52176	56684	57828
C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			12868	15246	11810
C.II.8. Závazky ostatní	15371	16790	14836	11842	16366
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	4728	5030	5138	5424	6222
C.II.8.4. Závazky ze soc. zabezp. a zdrav. Pojištění	2715	2899	2953	3175	3544
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	781	1484	641	789	891
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	6612	6825	5472	2083	5243
C.II.8.7. Jiné závazky	535	552	632	371	466
D. Časové rozlišení pasiv	218	3441	2734	1305	1003
D.1. Výdaje příštích období		3441	2734	1305	1003
D.2. Výnosy příštích období	218				

Zdroj: vlastní zpracování podle účetní závěrky firmy XY

Příloha č. 3

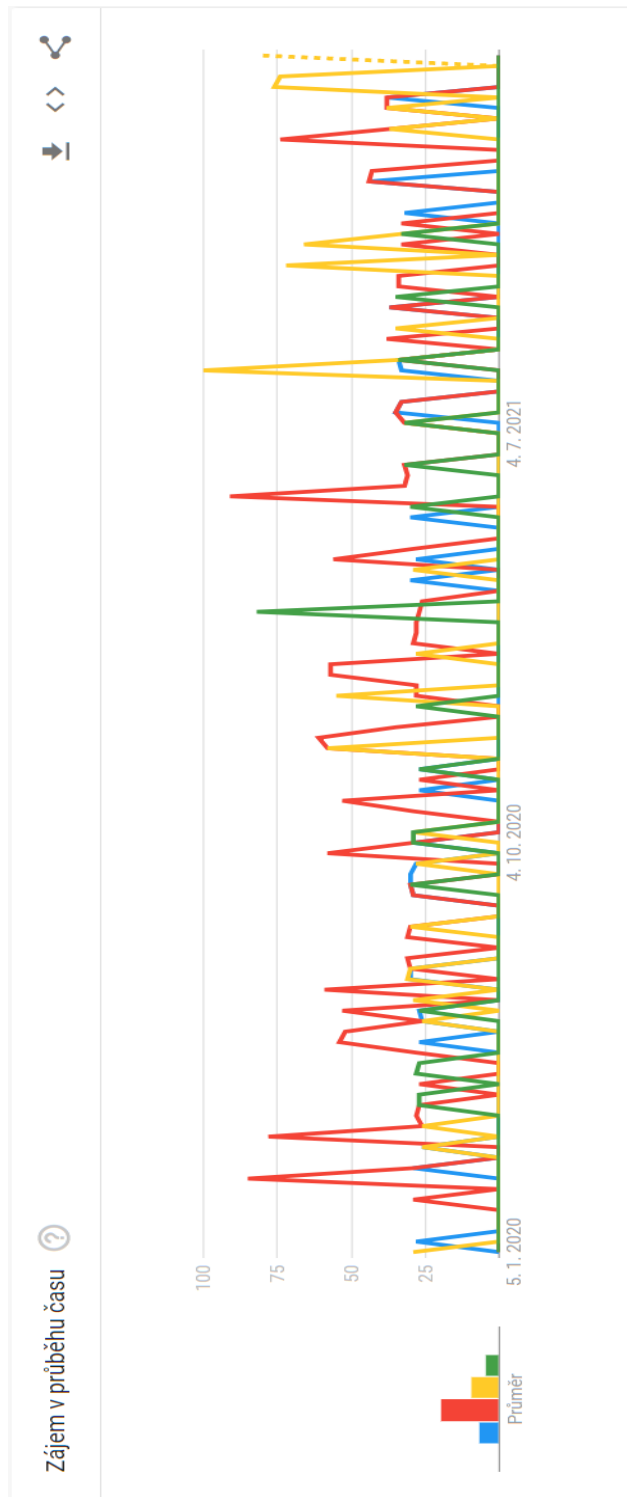
Výkaz zisku a ztrát firmy XY v letech 2016-2020

Výkaz zisku a ztrát (v tisících Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	667890	613289	531124	112556	510924
II. Tržby za prodej zboží	3277	9644	4145		206
A. Výkonová spotřeba	539567	494673	438806	89246	394212
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	2668	8223	4120	29	155
A.2. Spotřeba materiálu a energie	473865	435875	385222	77546	343010
A.3. Služby	83031	50575	49464	11671	51047
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti	5458	8623			
D. Osobní náklady	100450	106278	109677	28293	130871
D.1 Mzdové náklady	72429	75797	78414	19756	92685
D.2. Náklady na soc. zabezp. zdr. poj. a ostatní náklady	28021	30481	31263	8537	38186
D.2.1. Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.	24455	25634	26651	6660	31056
D.2.2. Ostatní náklady	3566	4847	4612	1877	7130
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	13953	15111	11119	2475	8064
E.1. Úpravy hodnot DNM a DHM	13483	15069	13103	2475	9682
E.1.1. Úpravy hodnot DHM a DNM - trvalé	13483	15069	13103	2475	9682
E.2. Úpravy hodnot zásob	470	42	-1984		-1618
III. Ostatní provozní výnosy	35008	32516	28888	5915	23558
III.1. Tržby z prodaného DM	30	10			
III.2. Tržby z prodaného materiálu	25893	24237	20018	4207	16886
III.3. Jiné provozní výnosy	9085	8269	8870	1708	6672
F. Ostatní provozní náklady	30240	22627	20595	3432	19247
F.1. Zůstatková cena prodaného DM	44				
F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	28008	22790	19249	3457	16718
F.3. Daně a poplatky	8	8	7	29	12
F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady př. obd.	718	-1638	-101	-429	1351
F.5. Jiné provozní náklady	1462	1467	1440	375	1166
Provozní výsledek hospodaření	16507	10137	-8844	-975	-7760
H.VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	450		1025		1
J. Nákladové úroky a podobné náklady	1295	647	797	215	1183
VII. Ostatní finanční výnosy		2018	728	1066	272
K. Ostatní finanční náklady	1638	464	301	65	2456
Finanční výsledek hospodaření	-2483	907	21	786	-3366
Výsledek hospodaření před zdaněním	14024	11044	-8865	-189	-11126
L. Daň z příjmů	1533	1188	-2415		
L.1. Daň z příjmů splatná	208	1119	323		
L.2. Daň z příjmů odložená	1325	69	-2738		
Výsledek hospodaření po zdanění	12491	9856	-6450	-189	-11126
Výsledek hospodaření za účetní období	12491	9856	-6450	-189	-11126
Čistý obrat za účetní období	706625	657467	585910	119537	534961

Zdroj: vlastní zpracování podle účetní závěrky firmy XY

Příloha č. 4

Zájem o podnik XY na internetu v průběhu roku 2020-2021



Zdroj: Google trends 2022, vlastní zpracování