

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt implementace střednědobého strategického
programu organizace**

**Project for the Implementation of Medium-Term
Strategic Program of the Organization**

Bc. Barbora Heldová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora HELDOVÁ**
Osobní číslo: **K11N0234P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Definujte vybranou organizaci a její současnou podnikatelskou situaci včetně analýzy prostředí.
2. Formulujte střednědobý strategický plán a stanovte pro něj klíčové indikátory výkonnosti.
3. Sestavte plán pro implementaci střednědobého strategického programu.
4. Vypracujte analýzu rizik včetně alternativních scénářů.
5. Navrhněte základní parametry pro controlling strategického plánu organizace.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt implementace střednědobého strategického záměru organizace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. dubna 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Jarmile Ireingové, Ph.D., za připomínky, cenné rady a metodické vedení práce. Dále děkuji PhDr. Martinu Kubatovi, za jeho ochotu a čas, který mi věnoval v rámci konzultací, také děkuji za poskytnuté materiály a data potřebná pro vypracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Představení podnikatelského subjektu	9
1.1 Základní informace	9
1.2 Historie společnosti.....	10
1.3 Současná situace společnosti.....	10
1.4 Organizační struktura.....	11
1.5 Portfolio služeb	12
2 Formulace střednědobého strategického plánu	17
2.1 Poslání společnosti.....	17
2.2 Vize společnosti	17
2.3 Střednědobé strategické cíle.....	19
2.4 Strategie pro dosažení cílů	21
3 Analýza prostředí společnosti	22
3.1 Analýza externího prostředí	22
3.1.1 Makroprostředí	23
3.1.2 Mezoprostředí	26
3.1.3 Seznam příležitostí a hrozeb, matice EFE.....	30
3.2 Analýza interního prostředí.....	31
3.2.1 Mikroprostředí.....	32
3.2.2 Seznam silných a slabých stránek, matice IFE	42
4 Strategická analýza a parametrizace krátkodobých cílů	44
4.1 Tvorba alternativních strategií	44
4.1.1 Matice IE.....	44
4.1.2 Matice TOWS	45
4.1.3 Matice GE	48
4.2 Výběr konečné optimální strategie.....	50
4.3 Parametrizace krátkodobých cílů	52
5 Finanční plán.....	56
5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	56
5.1.1 Výnosy	57
5.1.2 Náklady	60
5.1.3 Hospodářský výsledek	66
5.2 Plánovaná rozvaha	67
5.2.1 Aktiva.....	68

5.2.2. Pasiva	72
5.3 Plánované peněžní toky (cash-flow)	75
6 Analýza rizik	78
6.1 Řízení rizik	78
6.2 Stanovení rizikových faktorů	79
6.3 Stanovení významnosti rizik	81
6.3.1 Expertní hodnocení	81
6.3.2 Analýza citlivosti	83
6.4 Strategické scénáře vývoje prostředí	87
6.4.1 Pesimistický scénář	87
6.4.2 Optimistický scénář	89
6.4.3 Nejpravděpodobnější scénář	90
6.5 Shrnutí analýzy rizik	91
6.6 Návrh opatření pro zmírnění vlivu rizikových faktorů	92
7 Implementace strategie	93
7.1 Strategické aktivity pro finanční cíle	93
7.2 Strategické aktivity pro nefinanční cíle	96
8 Návrh parametrů pro controlling	99
Závěr	103
Seznam tabulek a obrázků	105
Seznam použitých zkratk	107
Použitá literatura	109
Seznam příloh	113

Úvod

Téma diplomové práce je „*Projekt implementace střednědobého strategického programu organizace*“. Pro zpracování zvoleného tématu jsem si vybrala podnik v rámci projektu UNIPRANET – společnost SOFO Group a.s.

Cílem diplomové práce bude formulace střednědobého strategického plánu a jeho následná implementace do společnosti. Obsah práce bude členěn do osmi hlavních kapitol.

První kapitola představí poradenskou společnost SOFO Group a.s., bude popsána její historie působení na trhu a také bude uvedeno současné portfolio nabízených služeb.

V následující kapitole s názvem Formulace střednědobého strategického plánu budou definována strategická východiska neboli poslání, vize a střednědobé strategické cíle. V závěru kapitoly bude popsána strategie pro dosažení stanovených cílů.

Třetí kapitola bude zaměřena na detailní analýzu prostředí. Externí analýza bude zahrnovat nejen vlivy makroprostředí podniku, ale i faktory mezoprostředí. V interní analýze bude dominovat finanční analýza, která slouží ke zhodnocení ekonomické situace firmy. Výstupem analýzy prostředí bude SWOT analýza včetně sestavení matic EFE a IFE.

Ve čtvrté kapitole bude provedena strategická analýza. Pomocí vybraných matic budou generovány alternativní strategie. Na základě jejich hodnocení pak bude vybrána konečná strategie. Součástí kapitoly bude také parametrizace krátkodobých cílů společnosti, které vycházejí ze střednědobých strategických cílů.

V páté kapitole bude sestaven finanční plán podniku na období 2014 - 2016. Jeho součástí jsou tři plánované výkazy: výkaz zisku a ztráty, rozvaha a plán peněžních toků neboli cash-flow.

Šestá kapitola bude věnována rizikům, která jsou nedílnou součástí nejen podnikání, ale i našich běžných životů. Hlavním záměrem kapitoly je stanovit rizikové faktory společnosti a určit jejich významnost. Za použití expertního hodnocení a analýzy citlivosti budou definovány klíčové rizikové faktory, které budou promítnuty do strategických scénářů vývoje prostředí. Závěr kapitoly se věnuje shrnutí a návrhům opatření pro zmírnění definovaných rizikových faktorů.

Následující kapitola bude zaměřena na implementaci strategie. U jednotlivých krátkodobých finančních i nefinančních cílů budou popsány strategické činnosti, které mají zajistit jejich naplnění.

Závěrečná kapitola je věnována návrhu parametrů pro controlling. Podkladem zde budou definované strategické scénáře a stanovené krátkodobé cíle včetně klíčových ukazatelů výkonnosti, tedy KPI. Za použití metody „semafor“ budou následně sestavena regulační rozmezí parametrů pro controlling, které také slouží pro zhodnocení dosažených výsledků společnosti SOFO Group a.s.

1 Představení podnikatelského subjektu

První kapitola bude obsahovat základní údaje o společnosti Sofo Group a.s., stručnou historii včetně transformace právní formy podnikání. Následovat budou informace o současné situaci podniku a popis organizační struktury. V závěru kapitoly budou popsány služby, které spadají do hlavní podnikatelské činnosti firmy.

1.1 Základní informace

Název firmy:	SOFO Group a.s.
Sídlo:	Praha 1, Ovocný trh 572/11, PSČ 110 00
Pobočka firmy:	Plzeň, Samaritská 16, PSČ 301 00
Právní forma:	Akciová společnost
Datum zápisu:	6. května 2005
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
Základní kapitál:	7 000 000,- Kč (7 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč).
Ostatní skutečnosti:	Obchodní společnost SOFO Group s.r.o. změnila právní formu na akciovou společnost pod obchodní firmou SOFO Group a.s. [32]

Logo společnosti:



1.2 Historie společnosti

Společnost SOFO Group a.s. vznikla v roce 2005. Původní název firmy byl FANTAZIA s.r.o. Záměrem podniku bylo poskytování komplexních činností v oblasti informačních a telekomunikačních technologií. Společnost působila ve třech hlavních lokalitách: Praze, Plzeňském a Ústeckém kraji. Podstatou podnikání byly dodávky HW přes e-shop, který byl napojený na největšího distributora ICT v České republice (ČR). Podnikání společnosti bylo dále zaměřeno na oblast služeb. Prvními klienty se staly výrobní podniky z Plzeňského kraje, např.: BERGER Bohemia a.s., Fuji Koyo Czech s.r.o., DIOSS NÝŘANY a.s. atd. V roce 2007 došlo k zásadním změnám v podnikatelském záměru společnosti. Větší důraz začal být kladen na poskytování služeb z oblasti poradenství. Tato změna byla zapříčiněna přesycením na trhu v oblasti dodavatelů HW. Druhým hybatelem byl nový přístup ke klientům a jejich potřebám. V roce 2007 došlo k transformaci právní formy podnikání společnosti a změně názvu na SOFO Group a.s (dále jen Sofo Group). Jméno firmy vychází z anglického názvu „SOLutions For Organizations“ a je překládáno jako: „Služby obchodům, firmám a organizacím“. S postupem času se společnost začala zaměřovat na projektový přístup v jednotlivých obchodech, kladení důrazu na individuální přístup k jednotlivým klientům a do svého produktového portfolia zařadila zavádění mezinárodních standardů v oblastech norem ISO. Od roku 2009 realizuje firma nový přístup k financování poskytovaných služeb, přesněji jde o financování z dosažených úspor. [31]

1.3 Současná situace společnosti

Společnost Sofo Group působí na trhu již 8 let. Realizuje své projekty a poskytuje služby nejen v ČR, ale i v zahraničí. Firma disponuje vlastním zázemím (technická, provozní, personální oblast) a poskytuje služby s vysokou přidanou hodnotou. Obchodní partneři společnosti podnikají v různých oborech, jde nejen o výrobní podniky, poradenské a ICT společnosti, ale i státní správu a místní samosprávu. Sofo Group využívá interní systém vzdělávání zaměstnanců, dbá na zdokonalování vlastních metodik a upřednostňuje již zmiňovaný projektový přístup. Společnost je také držitelem certifikací ISO. [36]

Tab. č. 1: Certifikace ISO

Certifikát	Oblast působení	Platnost certifikátu
ČSN EN ISO 9001:2009	Systém managementu kvality	21.12. 2016
ČSN EN ISO 14001:2005	Systém enviromentálního managementu	21.12. 2016
ČSN EN ISO 10006:2004	Systém managementu kvality projektů	17.02. 2015
ČSN EN ISO 27001:2006	Systém managementu bezpečnosti informací ve společnosti	31.12. 2014

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

1.4 Organizační struktura

Organizační struktura představuje určitou formu uspořádání procesu dělby práce, aby bylo zajištěno řízení a realizace činností, hospodárné zabezpečení manažerských funkcí a v neposlední řadě také přiřazení pravomocí a odpovědnost za jejich plnění. Nejběžnější znázornění organizačních struktur podniků jsou grafická zobrazení prostřednictvím organizačních schémat. [23]

Organizační struktura společnosti odpovídá funkcionálnímu uspořádání. Tento typ struktury tvoří samostatné útvary, kde jsou soustředěny stejné funkční činnosti. [23]

Sofa Group je akciovou společností. Funkci nejvyššího orgánu vykonává valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, které rozhoduje o všech záležitostech firmy, řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. V čele představenstva působí předseda Václav Kotora. Představenstvo dále zajišťuje řádné vedení účetnictví firmy a zabezpečuje obchodní vedení. Statutární orgán předkládá účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku (či úhradu ztráty), které schvaluje valná hromada. Na výkony představenstva a podnikatelskou činnost dohlíží dozorčí rada v čele s Michaelou Šafářovou. Všichni členové dozorčí rady mají právo nahlížet do všech dokumentů, které souvisí s činností společnosti. Důležitým úkolem dozorčí rady je kontrolování, zdali je podnikatelská činnost v souladu se zákonem, stanovami a pokyny valné hromady. V organizační struktuře společnosti se dále nachází výkonný ředitel Petr Sunek. Jednotlivá oddělení firmy Sofa Group jsou: technické; oddělení ekonomiky a back office; vývoj; obchod a realizace. Součástí organizační struktury je také SOFO engineering s.r.o., jež je dceřinou společností Sofa Group a.s. Veškerá práva a povinnosti jednotlivých složek organizační struktury vycházejí ze stanov společnosti. Organizační struktura Sofa Group se nachází v příloze A. [25, 31]

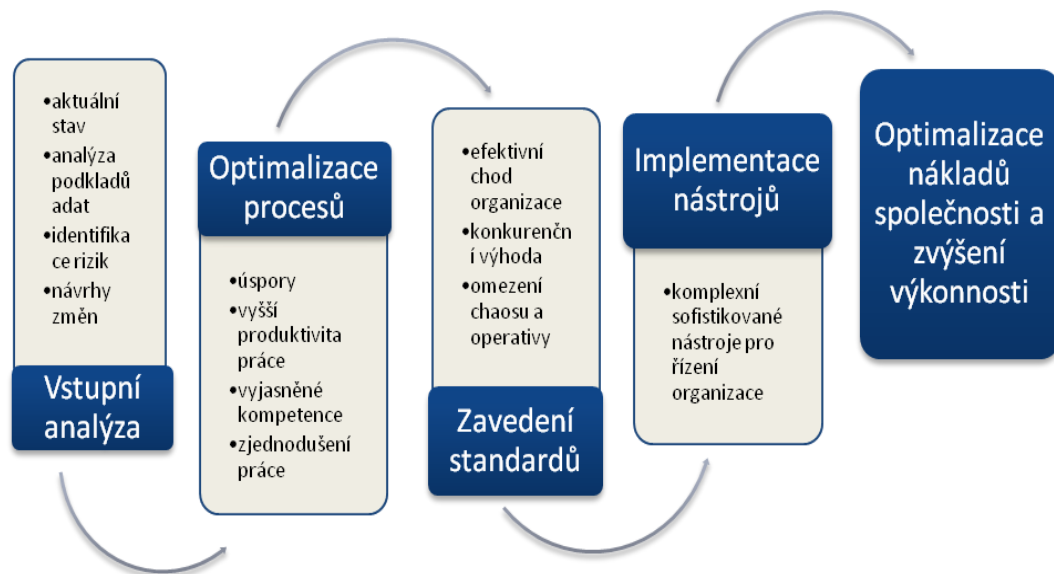
1.5 Portfolio služeb

Sofo Group patří k významným společnostem nabízejícím poradenské služby v oblastech procesního řízení, bezpečnosti informací, řízení a jakosti. Do všech složek působnosti se prolínají služby a produkty z oblasti informačních technologií, které jsou svým objemem a rozsahem stále největší aktivitou společnosti. [31]

Komplexní služby, jež společnost poskytuje, lze rozdělit do 7 skupin:

1. Program **SOFO Optimalizace** je určen klientům se zájmem o efektivní využívání svých zdrojů. Tato skupina služeb pomáhá řešit firmám problémy v oblastech: snižování nákladů na firemní zdroje; zvyšování efektivity a zlepšování organizace práce za účelem dosahování nižší zmetkovitosti (%). Postup a náplň programu Optimalizace znázorňuje následující obrázek č. 1. [31]

Obr. č. 1: Kroky v rámci SOFO Optimalizace

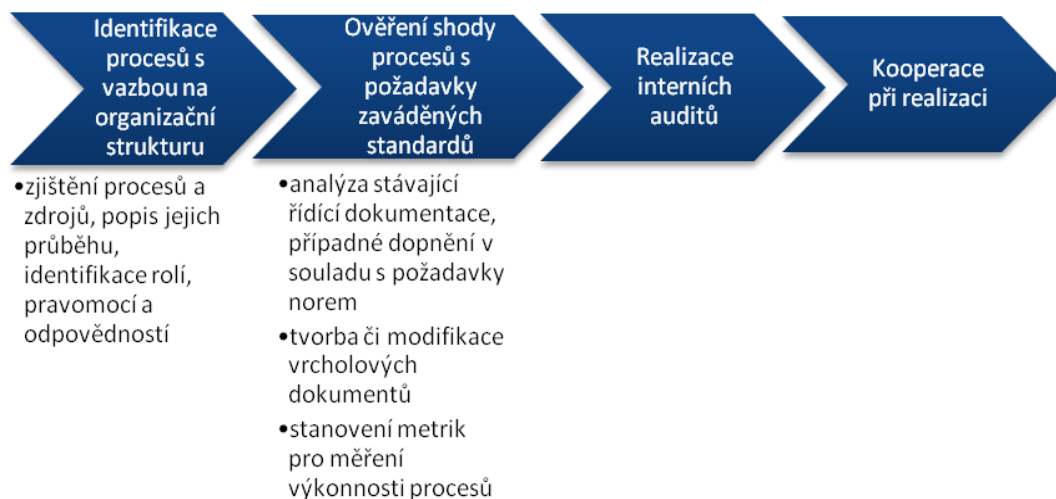


Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

2. **SOFO Zavádění standardů dle ISO a vzdělávání** upřednostňuje projektový přístup, který minimalizuje zátěž klientů z hlediska administrativy a garantuje dosažení cílů ve stanoveném termínu. Tyto služby pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost firem a kvalitu práce, umožňují vzdělávání v oblasti procesního a projektového řízení, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Klienti mají následně vyšší šanci ve výběrových řízeních. Sofo Group zavádí systémy řízení dle standardů ISO: ISO 9001:2008 – Systém

managementu kvality, ISO 14001:2005 – Systém environmentálního managementu, ISO 18001:2007 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ISO/IEC 27001:2005 Management bezpečnosti informací a ISO/IEC 20000-1:2011 – Systém managementu IT služeb. Jednotlivé kroky při zavádění standardů zobrazuje následující schéma. [31]

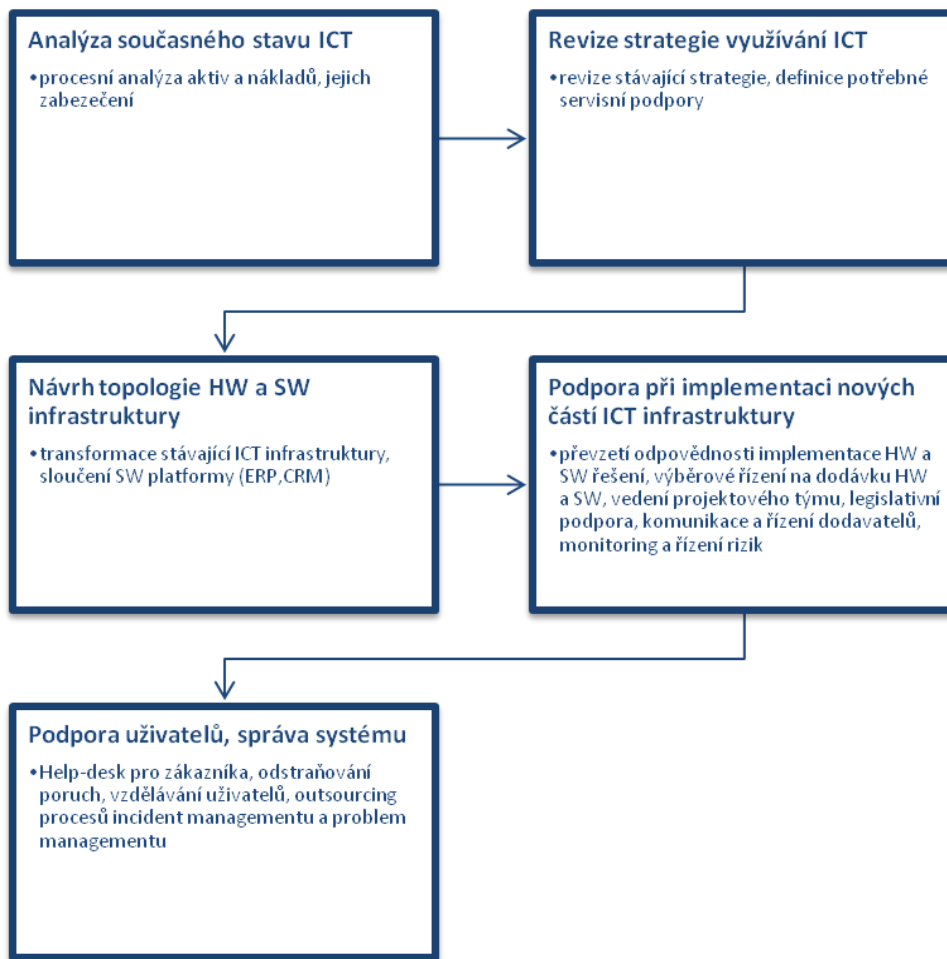
Obr. č. 2: Postup při zavádění standardů dle ISO



Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

- 3. SOFO IT Sekce** je nejstarší poskytovanou službou společnosti. Sofo Group se od počátku svého působení prezentuje jako poskytovatel komplexních řešení s přidanou hodnotou pro zákazníky. Program SOFO IT sekce mohou využívat všechny podniky, pro které je ICT nedílnou součástí pro podnikání. Služby jsou určeny pro ochranu dat, pro efektivní využívání ICT a umožňují snížení nákladů na vlastnictví ICT. Dále je v této oblasti poskytováno odborné poradenství. Plně funkční ICT představuje efektivní nástroj pro podporu a řízení podnikání. [31]

Obr. č. 3: Služby v rámci SOFO IT sekce



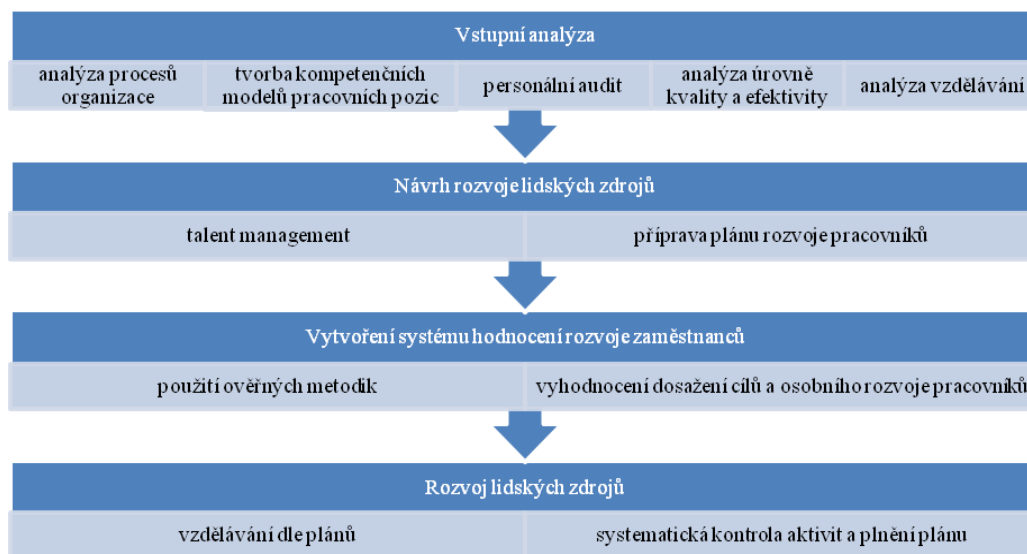
Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

4. **SOFO Dotační poradenství** je určeno pro podniky, které chtějí realizovat své vize, cíle a plány za pomoci finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie (EU). Sofo Group disponuje bohatými zkušenostmi v oblasti dotačního poradenství a získané znalosti využívá pro poskytování služeb zákazníkům. V letech 2014 – 2020 probíhá implementace nových programů, které se budou týkat regionální spolupráce a soudružnosti, znalostní ekonomiky a znalostní společnosti. [31]
5. **SOFO Engineering s.r.o.** je dceřinou společností SOFO Group a.s. Zaměřuje se na poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Služby jsou poradenského charakteru a zahrnují všechny oblasti pracovního zdraví, bezpečnosti a řízení těchto oblastí v organizacích zákazníků. Cílem se dosáhnout nižšího počtu identifikovaných

rizik, zajistit ochrany životů a zdraví pracovníků klienta, ale i osob, jenž se vyskytují na území organizace. Vše je nutné realizovat v souladu s obecně platnými a závaznými právními normami, předpisy a vyhláškami. Druhou skupinou služeb SOFO Engineering s.r.o. je tzv. služba koordinátor na staveništi. Koordinátor na staveništi představuje program, který je určený zadavatelům staveb v rámci povinného (zákonného) zajištění koordinátora BOZP u vybraných staveb v přípravné a realizační fázi projektu přímo v terénu. [31]

- 6. SOFO Rozvoj lidských zdrojů** je program určený podnikům, které se snaží zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců, motivovat je a efektivně rozvíjet oblast lidských zdrojů ve firmě. Obsahem programu je vytvoření systému uceleného vzdělávání zaměstnanců klienta, které povede ke zvyšování kvalifikace a rozvoji kompetencí. Cílem je zvýšení kvality odvedené práce zaměstnanci, jež povede k následnému růstu konkurenceschopnosti celé organizace. Nástroji jsou školení v oblastech měkkých a tvrdých dovedností, ale také v oblastech zaměřených na rozvoj technických dovedností pracovníků. I zde se uplatňuje individuální přístup ke klientovi a školení jsou přizpůsobena potřebám a požadavkům zákazníka tak, aby byla dosažena maximální účinnost. Postupové kroky programu znázorňuje obrázek č. 4. [31]

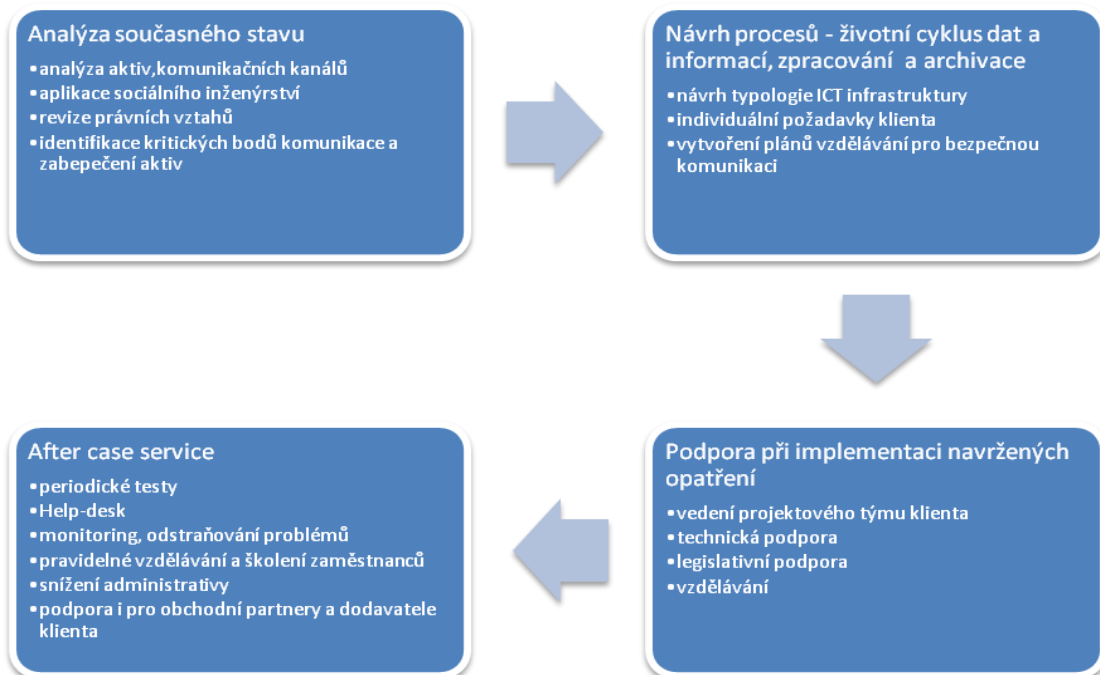
Obr. č. 4: Postupy programu Rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

7. SOFO Bezpečná komunikace je programem určeným nejen pro firmy, ale i jednotlivce. Nezáleží na velikosti subjektu, ani oboru podnikání. Podstata spočívá v analýze a následném zabezpečení dat a celé komunikace proti zneužití třetí stranou. Riziko představují nejen zaměstnanci dané společnosti, největší hrozbou jsou však obchodní partneři. Program je zaměřen na komplexní ochranu aktiv klientů. Podrobnější popis při postupu programu obsahuje následující obrázek č. 5. [31]

Obr. č. 5: Dílčí kroky programu Bezpečné komunikace



Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

2 Formulace střednědobého strategického plánu

Druhá kapitola bude zaměřena na stanovení a popis strategických východisek a strategie firmy Sofo Group pro dosažení vytyčených cílů. Strategická východiska obecně tvoří poslání, vizi a střednědobé strategické cíle společnosti.

2.1 Poslání společnosti

Firmy jsou zakládány a fungují proto, aby naplňovaly určité poslání. To by mělo být v souladu s vizí zakladatelů o jejich budoucím podnikání. Obecně je poslání neboli mise bráno jako časově neohraňovaná záležitost. [7]

Poslání Sofo Group

Posláním společnosti je porozumět potřebám zákazníků a navrhnout pro ně nejlepší řešení pro snížení nákladů a zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Sofo Group se orientuje na své zákazníky a vždy jim poskytuje služby nejvyšší kvality. Společnost pracuje se znalostmi a zkušenostmi, které získala dlouholetým působením na trhu, zaměřuje se na neustálé vzdělávání svých pracovníků pro dosahování kvalitních výsledků a efektivního plnění stanovených cílů. Snahou je vytvořit společné řešení pro dosažení úspěchu pomocí individuálního přístupu. Společnost se snaží budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a neustále posilovat důvěru u klientů. Dále klade důraz na profesionalitu a know-how.

2.2 Vize společnosti

Vize popisuje budoucí postavení firmy v určitém časovém horizontu. Jedná se o základní plánovací dokument, jenž se obvykle sestavuje pro střednědobý horizont. Vizi tvoří komponenty, ze kterých následně vycházejí strategické cíle společnosti a určují se nástroje pro dosažení těchto cílů. Vize musí obsahovat definici současného a budoucího stavu, aby byl zřejmý vývoj společnosti a zajištěna její budoucí konkurenceschopnost.

Vize obecně zahrnuje následující hlediska:

- zákazníky strategického záměru;
- produkt a jeho výjimečnost;
- popis trhu a jeho segmentů;
- technické, technologické a užité přednosti produktu;

- strategickou dimenzi záměru – profilové zaměření firmy v plánovacím období
- filozofii záměru (hodnoty, priority atd.);
- vliv na koncepci a postavení podniku;
- veřejnou image podniku;
- sociální oblast (zaměstnanci apod.). [4]

Následující vize podniku je stanovena na období 2014 – 2016 a je rozpracována do jednotlivých klíčových komponent.

- **Zákazníci strategického záměru**

Společnost SOFO Group klade důraz na spokojenost svých zákazníků. Cílem je být jejich nepostradatelným partnerem v oblasti optimalizace všech firemních procesů. Spokojenost klientů vyplývá z individuálního přístupu pracovníků společnosti a vzájemných dlouhodobých vztahů. Snahou společnosti je i nadále uplatňovat tento přístup a snažit se vyhovět svým zákazníkům ve všech ohledech.

- **Produkt a jeho výjimečnost**

Firma dbá na nepřetržitou specializaci u vybraných typů produktů, technologií i služeb, která se promítá do všech realizovaných projektů. Specializace umožňuje poskytovat veškeré služby ze svého portfolia na nejvyšší úrovni. Tyto aktivity přispívají k udržení spokojenosti zákazníků, a proto společnost plánuje i v následujícím období dbát na výjimečnost a kvalitu produktů.

- **Popis trhů a jeho segmentů**

Úmyslem společnosti je upevnění pozici na stávajících trzích v ČR a na Slovensku. Sofo Group plánuje postupně expandovat na německý trh, kde je hlavním záměrem účast na veletrzích a konferencích. Účelem bude prezentace firmy, vstoupení do povědomí německých firem a postupné získání klientů na tomto trhu ze soukromého i veřejnoprávního sektoru.

- **Technické, technologické a užité přednosti produktu**

Cílem společnosti je zaměřit se na nepřetržité zlepšování procesů a používané technologie, ve vztahu k ochraně a celkové bezpečnosti informací v podniku. V plánu

Sofo Group je i nadále zahrnuta podpora vlastního oddělení V&V, které neustále pracuje na nových projektech a zakázkách pro klienty.

- **Strategie záměru**

Společnost chce dosáhnout v plánovaném období vyššího hospodářského výsledku před zdaněním a úroky (EBIT) a zlepšit tak svoji finanční situaci. Důraz bude kladen na snížení nákladů především v oblasti využívaných služeb. Sofo Group dosahuje poměrně vysokých hodnot ukazatelů zadluženosti, proto je nutné se zaměřit na snížení závazků. V plánovaném období budou splaceny některé úvěry a půjčky, zadluženost podniku by se tedy měla postupně snižovat. Společnost má také v úmyslu dosáhnout lepších výsledků v oblasti rentability.

- **Veřejné image podniku**

Sofo Group vystupuje na trhu jako spolehlivý podnik, jenž klade důraz na vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Společnost ustavičně pracuje na své image a chce být prospěšná nejen svým klientům, ale i svému okolí, proto spolupracuje s některými vysokými školami (ZČU, Metropolitní univerzitou) a poskytuje finanční příspěvky např. Nadačnímu fondu Úsměv. V neposlední řadě se chce společnost více orientovat na používání a podporu materiálů, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

- **Sociální oblast**

V oblasti lidských zdrojů vytváří podnik pro své zaměstnance tvůrčí pracovní prostředí, které má podporovat jejich nápaditost, výjimečnost a možnost seberealizace v rámci přijaté firemní kultury. Cílem společnosti je utužování vztahů mezi zaměstnanci formou pořádání mimo firemních společenských i sportovních akcí. SOFO Group se chce také nadále zaměřovat na školení a zvyšování odborné způsobilosti pracovníků. [31]

2.3 Střednědobé strategické cíle

Strategické cíle představují konečné výsledky, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a realizací svých podnikatelských činností. Strategické cíle tvoří základ pro implementaci strategie a jejich počet by měl být co nejnižší. [7]

Většina autorů odborné literatury, např. i Keřkovský, využívají pro definici cílů pravidlo SMART. Fotr a Vacík ve své knize uvádějí obohacení o dvě další vlastnosti cílů a toto pravidlo rozšiřují na SMARTER. Správně definovaný cíl by měl tedy být:

- **Specific** = specifický;
- **Measurable** = měřitelný;
- **Achievable** = dosažitelný;
- **Result oriented** = zaměřený na výsledek;
- **Time framed** = časově vymezený;
- **Ethical** = v souladu s etickým přístupem k podnikání;
- **Resourced** = orientovaný na zdroje. [4, 7]

Strategické střednědobé cíle společnosti na období 2014 - 2016:

- **Zákazníci: zvýšit spokojenost zákazníků**

Spokojenost zákazníků bude zjišťována pomocí zpětné vazby helpdesku společnosti. V plánovaném období je nutné dosáhnout 75% úspěšnosti při řešení požadavků na helpdesku.

- **Zaměstnanci: rozvoj pracovníků**

Velký důraz je ve firmě kladen na vzdělávání a zvyšování kvalifikace pracovníků. Každý pracovník má sestaven svůj adaptační plán, který musí plnit. Hodnocení plnění probíhá formou pololetních pohovorů. Zaměstnanci se účastní vzdělávacích programů, na které společnost vymezuje 5 mil. Kč ročně.

- **Projekty: dodržování termínů projektů a zvýšení průměrné produktivity projektů**

Důležité je plnit termíny projektů podniku a minimalizovat počet nedodržovaných. Včas nedokončené projekty nesmí přesáhnout 10 % z celkového počtu všech otevřených projektů. Vyhodnocování výsledků je stanoveno v měsíčním intervalu. Cílem je také udržet průměrnou produktivitu projektů min. na 80 %.

- **Finanční: růst hospodářského výsledku**

V souladu s pozitivními predikcemi HDP a plánovaným snižováním nákladů v oblasti služeb, společnost předpokládá růst hospodářské výsledku před úroky a zdaněním o 12 % ročně. Růst zisku podniku by měl mít v plánovaném období vliv na zlepšení ukazatelů rentability. Cílem je zvýšení rentability aktiv v jednotlivých letech plánu o 1,3 %; 0,5 % a 1,5 %. Rentabilita vlastního kapitálu by měla dosahovat minimálně 16 % v každém roce a u rentability tržeb je plánováno dosáhnout do konce roku 2016 výše 4,5 %. [30]

2.4 Strategie pro dosažení cílů

Strategie představuje nezbytný nástroj pro přežití společnosti a měla by firmě zabezpečit specifickou konkurenční výhodu. Vymezuje budoucí činnosti podniku, prostřednictvím kterých budou cíle naplněny. Jinými slovy představuje cestu, postup nebo určitý způsob, jak dosáhnout v plánovaném období stanovených podnikových cílů. [7]

Keřkovský uvádí čtyři základní druhy strategických alternativ. Popsána je strategie expanze, omezení, stability a kombinovaná strategie. [7]

V rekapitulaci je cílem podniku dosáhnout vyšší spokojenosti u zákazníků, rozvíjet oblast lidských zdrojů, dále je snahou zlepšit efektivitu v rámci realizovaných projektů podniku. Posledním bodem jsou finanční cíle, kde se společnost musí zaměřit na zlepšení hospodářského výsledku a ukazatelů rentability. Uplatňovaná strategie firmy odpovídá podle teorie strategii stability. Podniky s touto strategií se zaměřují na segmentaci trhu, diferenciaci výrobků a na zvyšování kvality služeb. Pokud je uskutečňována tato strategie, je vedení firmy obecně s činností podniku a dosaženými výsledky spokojeno. [7, 31]

3 Analýza prostředí společnosti

V následující kapitole bude provedena analýza prostředí podniku, budou popsány a rozebrány jednotlivé oblasti vnějšího i vnitřního prostředí, které určitým způsobem ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti. Výsledkem bude seznam hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí, silných a slabých stránek z vnitřního prostředí. Jinými slovy bude provedena SWOT analýza a následně sestaveny matice EFE a IFE.

Analýza podnikatelského prostředí hodnotí připravenost organizace realizovat strategický záměr a hledá nejlepší alternativy z možných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace. Na tyto faktory je následně nahlíženo jako na identifikovaná rizika. Firmy analyzují podnikatelské prostředí, aby znaly svou pozici v oblasti daného oboru podnikání, mohly efektivně reagovat na dynamické změny prostředí a v neposlední řadě, aby uměly predikovat chování konkurentů či potřeby zákazníků. [4]

Analýza podnikatelského prostředí se skládá ze dvou částí:

- vnějšího (externího) prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí podniku;
- vnitřního (interního) prostředí neboli mikroprostředí organizace.

Pro zpracování analýzy prostředí se často využívá SWOT analýza, která je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního prostředí. Název vychází z počátečních písmen anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. V překladu se jedná o silné a slabé stránky (vztahují se k internímu prostředí); příležitosti a hrozby (týkají se externího prostředí). SWOT analýza umožňuje určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu společnosti. [7]

3.1 Analýza externího prostředí

Podniky musí neustále monitorovat vývoj klíčových makroekonomických sil a ostatních významných faktorů vnějšího prostředí, které je v rámci podnikatelských aktivit ovlivňují. Faktory, které na společnost Sofo Group působí nejvíce, budou níže popsány. Výsledkem provedené analýzy externího prostředí bude seznam příležitostí a hrozeb. [11]

3.1.1 Makroprostředí

Legislativa

Společnost Sofo Group se řídí platným právním rámcem ČR, tj. zákonnými normami. Závazné je vždy aktuální znění: Občanského zákoníku, Obchodního zákoníku¹, Zákona o silniční dani, Zákona o dani z přidané hodnoty, Zákona o daních z příjmů, Zákona o účetnictví, Zákoníku práce atp. V případě zahraničních obchodních vztahů ovlivňují společnost národní legislativní dokumenty jednotlivých států (včetně legislativy evropské). Společnost Sofo Group i všechny její zaměstnance velice ovlivňuje politické dění v ČR. Na společnost negativně dopadají neustálé změny ve vládě ČR (příkladem byl rok 2013), které mají za důsledek legislativní nestabilitu. Velmi časté fluktuace v této oblasti se dotýkají všech podniků a organizací, mají negativní vliv na přesnost strategického plánování, ale také na zákazníky společnosti (nejistota, fiskální nedisciplinovanost atd.). [31]

Pro firmu je důležitý vývoj daně z příjmů právnických osob. V roce 1999 činila výše daně 35 % a představovala poměrně velkou zátěž pro všechny podniky. V roce 2014 je daň stanovena na 19 % a svou hodnotu si drží od roku 2010. Predikce vývoje sazby daně v těchto podmínkách neustálých změn legislativy i vlády může být nejistá. V diplomové práci bude počítáno s konstantní výší sazby, až do konce plánovaného období tzn. do roku 2016. [29]

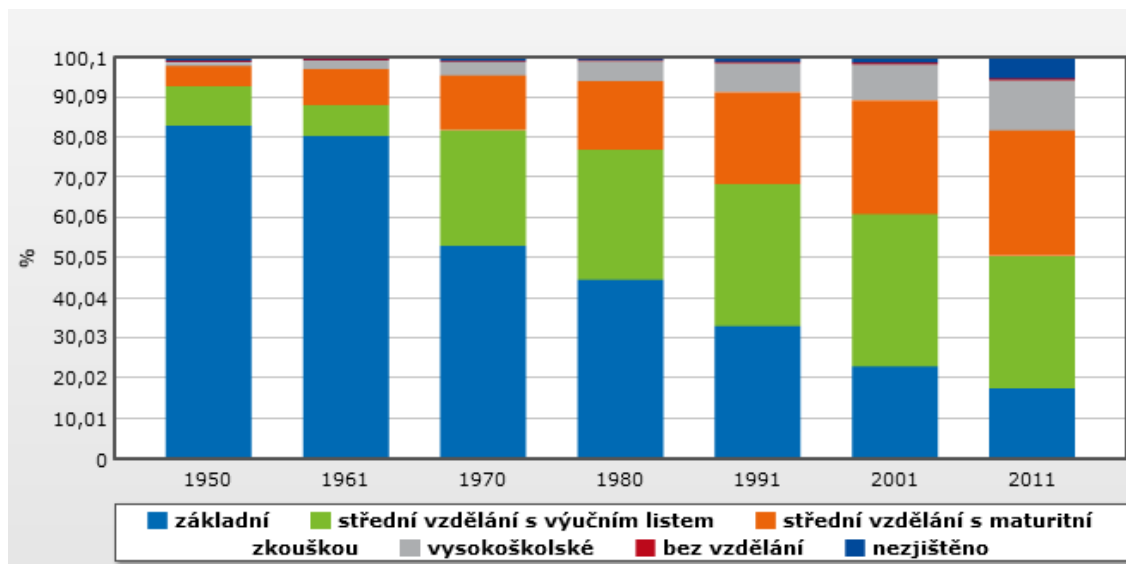
Demografie

Zákazníci společnosti jsou především podniky a organizace než jednotlivci, a proto není hledisko demografie důležité z pohledu složení obyvatel, věkové struktury apod. Významné informace jsou však o výši počtu obyvatel se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Při zaměstnávání nových pracovníků společnost velmi často vyžaduje u uchazečů odbornou kvalifikaci, tzn. vysokoškolské vzdělání. Obrázek č. 6 zachycuje graf s obyvatelstvem ČR podle dosaženého vzdělání. Graf zřetelně zobrazuje rostoucí trend dosaženého vzdělání obyvatel (středoškolské s maturitou a vysokoškolské), což značí snazší možnost uplatnění jednotlivců na trhu práce nejen v ČR, ale i v zahraničí. Pro Sofo Group to znamená výběr z mnoha kvalifikovaných

¹ Od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník č.89/2012 Sb. a ke stejnému datu byl nahrazen i stávající obchodní zákoník, a to zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, tzv. zákonem o obchodních korporacích, a zákonem č. 91/2012 Sb., o mezinárodním právu soukromém. [33]

zájemců a možnost zaměstnat nejlepší uchazeče z trhu práce. Tyto informace jsou pro podnik důležité, přestože neplánuje navyšování počtu pracovníků. Uchazeči z trhu práce mohou však sloužit i pro uvolněné pracovní pozice.

Obr. č. 6: Obyvatelstvo ČR podle dosaženého vzdělání



Zdroj: [27]

Ekonomika

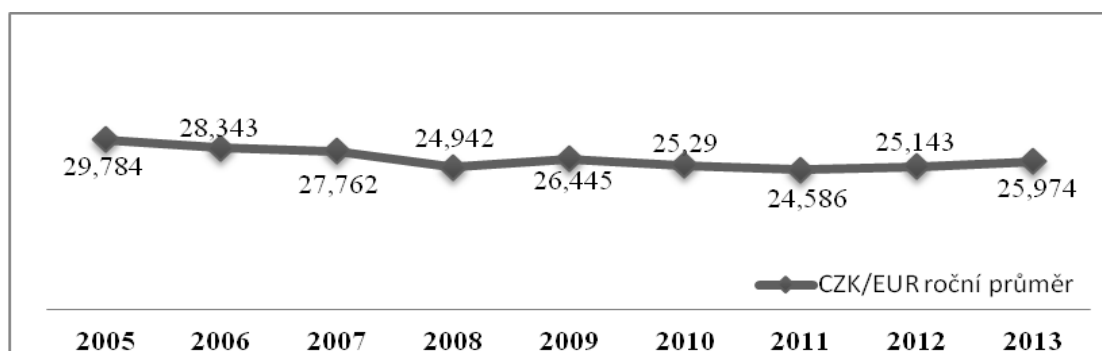
Nejen na společnost Sofo Group, ale i na všechny ostatní podniky a podnikatelské subjekty působí řada makroekonomických ukazatelů. Mezi základní ukazatele patří měnové kurzy, inflace, úrokové sazby, průměrné mzdy, kupní síla obyvatel, trendy HDP, zaměstnanost obyvatel atd. [21]

Hrubý domácí produkt (HDP) vyjadřuje ekonomickou aktivitu země. Jedná se o ukazatel, který predikuje hospodářskou situaci. Hospodářský růst znamená vyšší spotřebu obyvatel a tím vyšší zisky firem. Pokles pak znamená zhoršení ekonomické situace obyvatel, firem i celé země. Prognózy České národní banky (ČNB) jsou pro následující období pozitivní. V roce 2014 by hodnota reálného HDP měla meziročně vzrůst ve výši 2,2 % a v roce 2015 ve výši 2,8 %. V roce 2013 hodnota ukazatele dosahovala -1,3 %. Uvedené údaje ukazují na postupné zlepšování ekonomické situace nejen podniků, ale i celé země. Tato skutečnost by měla vést ke zlepšení platební morálky firem. Společnost Sofo Group tak sníží výši svých krátkodobých závazků od klientů. Výsledkem pak bude dosažení vyššího hospodářského výsledku firmy. HDP je

však velmi těžko předvídatelná veličina, u které dochází k častým odchylkám od predikcí. [26, 28]

Druhý významný ukazatel, který má vliv na hospodaření společnost Sofo Group jsou **měnové kurzy**. V rámci obchodů a spolupráce se zahraničím, především tedy Slovenskem a plánovanou expanzí do SRN, je pro firmu důležitý vývoj měnového kurzu CZK/EUR. Následující graf zachycuje vývoj kurzu v letech 2005 - 2013. Během tohoto období docházelo k posilování i oslabování koruny. Ke konci roku 2013 došlo k oslabení koruny z důvodu intervencí ČNB. Pro ČR to znamenalo levnější export zboží a služeb, ale dražší dovoz. Prognóza vývoje kurzu CZK/EUR dle údajů z Českého statistického úřadu (ČSÚ) pro rok 2014 činí 27,3 korun za euro a pro rok 2015 27,2 korun za euro. Predikované zvýšení kurzu (oslabení) znamená pro společnost vyšší zisky za prodej svých výrobků, služeb a zboží. Změny kurzů jednotlivých měn velmi ovlivňují obchody podniků se zahraničím, společnosti jsou tak ohroženy kurzovým rizikem. Vedení firmy Sofo Group plánuje vyhnout se tomuto riziku a od roku 2015 bude zajišťovat své zahraniční obchody pomocí finančního derivátu – forwardu. Podmínky daného obchodu (dodání služby) včetně ceny budou dohodnuty k určitému datu, přičemž samotný obchod se uskuteční až v budoucnu. Obchod tedy probíhá za předem dohodnutou cenu tzv. termínovou cenu. [30, 34]

Obr. č. 7: Vývoj kurzu CZK/EUR 2005 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle [30], 2014

Technologie

Oblast ICT je nejrychleji se měnící průmyslové odvětví. Jednoznačně lze říci, že znalosti a technika zastarávají každým dnem. Význam ICT se v ekonomice neustále zvyšuje spolu s množstvím oblastí využití i různorodými aplikacemi. Tento trend by

měl pokračovat i v následujících letech a rozšířit se do dalších oblastí, které byly dosud z hlediska IT méně náročné (např. zemědělství, technologicky méně náročná odvětví průmyslu apod.). Firma Sofo Group působí v oblasti podnikání, kde je velká konkurence a dochází k neustálým změnám. Proto je nutné permanentně sledovat tento technologický vývoj. Společnost tedy musí pro udržení své konkurenceschopnosti používat nejnovější a aktuální technologické nástroje ve všech činnostech svého působení (oblast: HW, SW, programovacích jazyků atd.). [24]

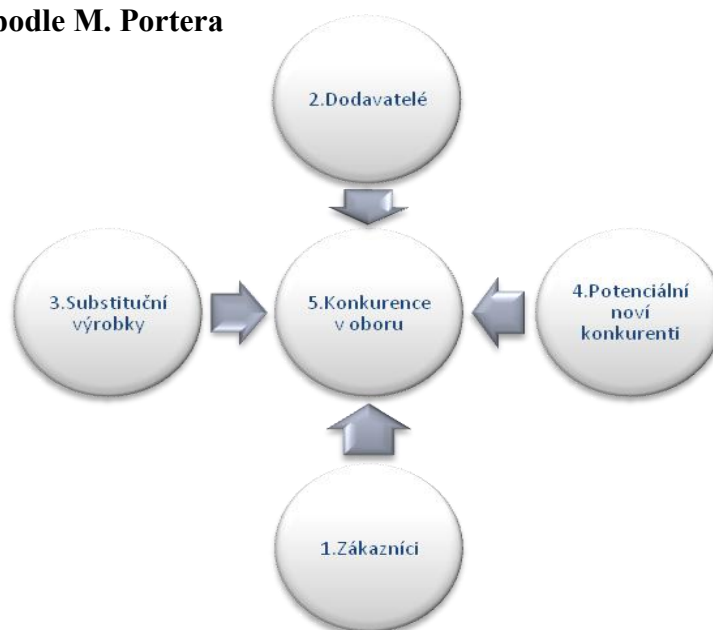
Ekologie

Firma se snaží realizovat svou podnikatelskou činnost šetrně k životnímu prostředí. Využívá zařízení a technologie, které mají nízkou energetickou spotřebu, důraz je kladen na důslednou recyklaci odpadu a používání úsporných svítidel. Pro správné dodržování všech těchto aktivit se společnost musí řídit velkým množstvím norem i předpisů. Sofo Group tak musí sledovat a respektovat aktualizace této legislativy, případné změny pak ve firmě neprodleně implementovat. V plánovaném období by v této oblasti nemělo dojít k žádným výrazným změnám. [31]

3.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí firmy lze formulovat podle Porterova modelu pěti sil. Tento model zkoumá a popisuje 5 základních oblastí, na základě kterých lze posoudit konkurenceschopnost firmy v daném odvětví podnikání. Porterův model a jeho jednotlivé hybné síly zobrazuje následující obrázek. [2]

Obr. č. 8: Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: [21]

Zákazníci a trhy

Zákazníky Sofo Group lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu tvoří podniky působící v oblasti průmyslu, jedná se především o výrobu a stavebnictví. Ve druhé skupině jsou zastoupeny společnosti zaměřené na poskytování služeb v oblasti IT a poradenství. Nejdůležitější zákazníci z obou definovaných skupin jsou uvedeny v následující tabulce včetně popisu zaměření jejich podnikatelské činnosti. [31]

Tab. č. 2: Zákazníci společnosti

Zákazníci I: Průmysl (výroba a stavebnictví)	Zaměření činnosti podniku
Fuji Koyo Czech, s.r.o.	❖ sériová výroba sloupků řízení pro automobilový průmysl
BERGER BOHEMIA a. s.	❖ projektování a realizace staveb
DIOSS NÝŘANY a.s.	❖ výroba dílů pro kompresory a lithium-iontových baterií
HERKUL a.s.	❖ realizace staveb, jejich změn a odstraňování budov
Daikin Industries Czech Republic s.r.o.	❖ výroba a prodej klimatizací
Mavel, a.s.	❖ výroba malých a středních vodních elektráren
Zákazníci II: Služby IT a poradenství	Zaměření činnosti podniku
Sloane Park Property Trust, a.s.	❖ provoz páteří optické sítě v ČR s propojením na zahraničí, ❖ dodávky telekomunikačních služeb pro operátory
MOTT MACDONALD Praha, spol. s r.o.	❖ služby v oblastech inženýrského poradenství a projektového managementu
ROPRO a.s.	❖ služby v oblasti dotací z fondů Evropské unie (EU) a státního rozpočtu ČR
STORYFLEX a.s.	❖ dodávky a implementace SW a HW vybavení pro zálohování dat a systémů, pro ukládání a migraci dat v prostředí širokého spektra platform ❖ poskytování servisních služeb

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky č. 2 je patrná široká oblast působení společnosti Sofo Group a její spolupráce s mnoha významnými podniky. Zákazníky mohou být nejen podnikatelské subjekty, ale i jednotlivci. Směrem k zákazníkům je upřednostňován individuální přístup a je nabízena dlouhodobá spolupráce. Pro udržení konkurenceschopnosti, dlouhodobé spolupráce upravuje Sofo Group dynamicky své portfolio služeb. Nejnovější sekci v nabídce poskytovaných služeb je SOFO Bezpečná komunikace a SOFO Rozvoj lidských zdrojů.

Trh působení neboli klienty si rozděluje společnost ze dvou hledisek: majetkoprávního a regionálního. Z výše uvedené tabulky je zřejmá převaha klientů ze soukromého sektoru. Nelze však opomenout i spolupráci s některými městy či univerzitami. Všechny poskytované služby společnosti Sofo Group jsou v současné době realizovány na území EU. Druhé – regionální hledisko rozděluje trh podle krajů v ČR. Níže jsou vypsány oblasti s nejvýznamnějším zastoupením klientů společnosti. [31]

I. Majetkoprávní hledisko:

- a. soukromý sektor (převaha);
- b. veřejnoprávní sektor (města, obce, univerzity).

II. Regionální hledisko:

- c. Plzeňský kraj;
- d. Ústecký kraj;
- e. Karlovarský kraj;
- f. Ostravský kraj;
- g. Hlavní město Praha. [31]

Dodavatelé

Společnost Sofo Group je poradenskou společností, a proto je položka dodavatelů užším termínem než u běžných výrobních podniků i z důvodu zaměření služeb podniku. Běžné dodávky zařízení a vybavení pro podnik jsou realizovány od mnoha dodavatelů včetně obchodních řetězců. Společnost se obecně snaží udržovat dobré vztahy a dlouhodobou spolupráci s těmito rozmanitými dodavateli. Při jednání a spolupráci vychází Sofo Group ze „vzájemné znalosti jeden druhého“ a také důvěry. Sofo Group je členem tzv. Microsoft Partner a placené SW a licenční podpora je zajišťována zejména z této oblasti. V rámci dodávek HW společnost několikrát evidovala problémy se striktními termíny dodávek či plněním dohodnutého rámce. V současné době se však tento

problém vyřešil a celkové vztahy se vzájemně zlepšily. HW je dodáván vždy v jednotkách kusů, aktuálně je preferovaným dodavatelem společnost Alza.cz či podobné velkoobchody v ČR. Souhrnně lze říci, že podnik udržuje dobré vztahy se všemi obchodními partnery. V případě větších problémů (kvalita, cena atp.) není pro podnik problém přejít k jinému dodavateli. [31]

Substituty

Substitut představuje výrobek či službu, který může nahradit jiný produkt se stejnými či podobnými vlastnostmi. Substitučních služeb od konkurenčních firem je velké množství. Liší se však z hlediska nabízené ceny, kvality, přístupu k zakázce, chováním ve vztahu ke klientovi, šíří a také komplexností nabízené služby. Nejen tyto, ale i další aspekty jsou rozhodující pro zákazníky při výběru firmy pro svůj požadavek. Jak již bylo několikrát zmíněno společnost Sofo Group v tomto ohledu upřednostňuje kvalitu poskytovaných služeb, komplexnost a individuální přístup. Všechna tato hlediska jsou pro firmu velkou výhodou v konkurenčním prostředí. [31]

Konkurence

Oblast podnikání se zaměřením na zavádění produktů ICT do oblastí veřejné správy i privátního sektoru je trendem současné doby. Obecně jsou služby nejrychleji se rozvíjejícím a expandujícím sektorem podnikání. Koncepce řešených projektů má zcela zásadní vazbu na systém monitorování kroků a činností konkurenčních společností, které působí v poradenské oblasti a poskytují velmi podobné služby. Sofo Group se snaží čelit konkurenci především kvalitními službami s vysokou přidanou hodnotou, tj. komplexně poskytnutými službami. Nejedná se pouze o přípravu projektů pro klienta, ale poskytnuty jsou i služby z hlediska realizace projektu či jeho udržitelnosti. Nejvýraznější konkurence Sofo Group v rámci republiky jsou firmy QC Group, s.r.o. se sídlem v Pardubicích, jenž se zaměřuje na poradenství a vzdělávání, druhá je společnost ePROJEKTY Praha, s.r.o., která se zabývá vývojem IS a aplikacemi. V rámci regionu jsou konkurenčními podniky ISO-Chmelík a B&H consult services s.r.o. ISO-Chmelík sídlí v Plzni a orientuje se na oblast poradenství a školení. B&H consult services s.r.o. je společností zaměřující se na dotační poradenství, sídlo i kancelář společnosti jsou situovány v Plzni. [31]

Potenciální noví konkurenti

Vstup na trh v oblasti optimalizace procesů ve firmách, zavádění systému řízení dle mezinárodních standardů ISO, služby v oblasti bezpečné komunikace ve firmách a oblast poradenství (dotační, BOZP a PO, rozvoj lidských zdrojů, IT) je volný a potenciálních nových konkurentů je mnoho. Jak již bylo zmíněno, jde o oblast podnikání, která se v současné době velmi rychle a široce rozvíjí. Pokud chce na trh vstoupit nový podnik, musí přijít s kreativní nabídkou v oblasti nabízených služeb, nízkými cenami či novým přístupem k realizaci služeb, aby na tomto poli uspěl. [31]

3.1.3 Seznam příležitostí a hrozeb, matice EFE

Na základě provedené analýzy vnějšího prostředí vyplývají následující příležitosti a hrozby:

Tab. č. 3: Seznam příležitostí a hrozeb

O - Příležitosti	T - Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> vstup na německý trh 	<ul style="list-style-type: none"> rychle se vyvíjející odvětví ICT
<ul style="list-style-type: none"> dobré vztahy se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> tlak ze strany existující konkurence
<ul style="list-style-type: none"> pozitivní růst ekonomiky (HDP) 	<ul style="list-style-type: none"> negativní změny v legislativě – růst daní a poplatků
<ul style="list-style-type: none"> růst kvalifikace lidí na trhu práce 	<ul style="list-style-type: none"> fluktuační kurz koruny vůči euru – neustálé změny mají negativní vliv na plánování podniku

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE

Matice umožňuje ohodnotit zjištěné faktory externího prostředí, tedy hrozby a příležitosti a určit, které z nich mají zásadní vliv na strategický záměr podniku. Faktory externího prostředí jsou mnohdy označovány jako rizikové faktory, které ovlivňují negativně či pozitivně strategický záměr. Zde bude využit výše sestavený seznam T a O (je doporučován stejný počet T a O pro symetričnost matice). Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí 0,00 – 1,00, podle důležitosti příležitosti nebo hrozby. Suma vah se ve výsledku musí rovnat 1,00. Jednotlivé faktory následně budou ohodnoceny stupněm vlivu ve vztahu na vizi a strategické cíle, bez ohledu, zda jde o O, či T. [4]

Stupnice pro ohodnocení:

- 4 = nejvyšší vliv
- 3 = nadprůměrný vliv
- 2 = střední vliv
- 1 = nízký vliv.

Součin váhy a stupně vlivu pro každý faktor udává vážené hodnocení. Celkové vážené ohodnocení je již pouze součet vážených hodnocení jednotlivých faktorů. Výsledná hodnota udává citlivost strategického záměru na externí prostředí firmy. [4]

Tab. č. 4: Matice EFE

Příležitost	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Vstup na německý trh	0,18	3	0,54
Dobré vztahy se zákazníky	0,12	2	0,24
Pozitivní růst ekonomiky (HDP)	0,16	4	0,64
Růst kvalifikace lidí na trhu práce	0,07	1	0,07
Hrozba	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Rychle se vyvíjející odvětví ICT	0,14	2	0,28
Tlak ze strany existující konkurence	0,15	3	0,45
Negativní změny v legislativě	0,07	2	0,14
Fluktuace kurzy koruny vůči euru	0,11	2	0,22
Výsledek Σ	1	-	2,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkový výsledek dosahuje hodnoty 2,58 a znamená střední citlivost strategického záměru na externí faktory prostředí. Z matice EFE plyne, že největší příležitostí je pozitivní růst ekonomiky (HDP) s hodnotou 0,64. Největší hrozbou je tlak ze strany existující konkurence s výsledným součinem 0,45.

3.2 Analýza interního prostředí

Pro zhodnocení současného postavení podniku musí firma umět zhodnotit své silné a slabé stránky. Analyzovány budou oblasti, které jsou ve společnosti nejdůležitější. Podstatné je nejen nalézt atraktivní příležitosti, ale i umět je efektivně využít. Výsledkem analýzy interního prostředí bude seznam silných a slabých stránek společnosti Sofo Group. [11]

3.2.1. Mikroprostředí

Management

Z hlediska plánování se společnost Sofo Group zabývá podrobným krátkodobým a střednědobým plánováním, stanovuje cíle pro jednotlivé oblasti v podniku (životní prostředí, marketing a obchod, lidské zdroje atd.) včetně určení odpovědných osob, termínu splnění a nutné kontroly. Společnost proto může efektivně řídit činnosti a kontrolovat míru dosažení stanovených cílů.

Sofa Group má zpracovanou detailní organizační strukturu (nachází se v příloze A), ze které vychází práva a povinnosti jednotlivých oddělení i zaměstnanců. Veškeré vnitropodnikové vztahy jsou následně ukotveny ve stanovách společnosti. Zaměstnanci se dále řídí různými pracovními předpisy, které jsou zaměřené na ochranu a bezpečnost práce, ochranu informací atd.

Pravidelně jsou konány porady, nejen celé společnosti, ale i jednotlivých oddělení. Porad jednotlivých oddělení se vždy účastí vedoucí dalších oddělení (např. na poradě oddělení realizace je vždy přítomen vedoucí obchodu a vývoje atp.). Kromě pravidelných porad jsou svolávány porady dle aktuální potřeby jednotlivých oddělení.

Řízení společnosti a koordinace prací mezi odděleními i v rámci jednoho oddělení probíhá elektronickou cestou. Společnost používá nejmodernější technologické postupy při řízení vnitropodnikových procesů např. i vlastní SW nástroje. [31]

Rozvoj lidských zdrojů

Společnost Sofo Group pečlivě sleduje vývoj v oblasti řízení lidského kapitálu. Pro rozvoj lidských zdrojů je používáno několik nástrojů. Především se jedná o opatření v rámci personálního marketingu a managementu, dále partnerství s institucemi V&V. Příkladem je navazování nové spolupráce v oblasti vysokoškolského vzdělávání. Konkrétně byla uzavřena spolupráce v roce 2010 s fakultou ekonomickou Západočeské univerzity v Plzni a Metropolitní univerzitou Praha. Kooperace s vysokými školami je stále udržována, záměrem společnosti je prohlubování tohoto partnerství v letech 2014 – 2016.

System řízení společnosti vychází z realizace kompetencí implementovaných v rámci systému ČSN ISO 9001:2009. Norma klade důraz na povinnost jednotlivých řídicích pracovníků zabezpečit personální obsazení ve stanoveném rozsahu, včetně jeho kvality

a rozvoje. Zaměstnanci jsou systematicky vzděláváni a je jim umožněno zdokonalovat profesní dovednosti zejména prostřednictvím pravidelných obligatorních či fakultativních školení. V rámci pracovního poměru je každému zaměstnanci nastaven tzv. adaptační plán. V individuálním programu osobnostního rozvoje jsou stanoveny ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem rozvojové cíle zaměstnance a plán obligatorních školení, jež jsou nezbytná pro výkon pracovních povinností. Plnění individuálního plánu je součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance formou pololetních pohovorů.

Zaměstnancům společnosti je umožňováno průběžné vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Podnik nabízí finanční příspěvek na vysokoškolské studium (kombinované). Sofo Group obecně dbá na kvalifikaci svých zaměstnanců a 85 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání. Někteří ze zaměstnanců zároveň aktivně působí na vysokoškolské půdě jako pedagogové.

Využívány jsou i další formy vzdělávání, kterými jsou exkurze u partnerských společností s praktickou ukázkou procesů a používání nových technologií. Zaměstnanci se také účastní tuzemských i zahraničních veletrhů, kde jsou prezentovány trendy, nové technologie i přístupy. Pořádány jsou doprovodné semináře, workshopy a diskuse. Pracovníkům jsou rovněž k dispozici odborné publikace a časopisy ve firemní knihovně nebo přes registraci v rámci on-line odborných serverů. Velmi účinné je vzdělávání a rozvoj prostřednictvím diskusí nebo prezentací na odborných webových stránkách, které jsou úzce profilované. Virtuální prostory jsou využívány zejména řídicími pracovníky pro získávání zpětné vazby od konečných uživatelů služeb (klientů). [31]

Marketing

Marketingem se zabývá obchodní oddělení firmy. Hlavním cílem je péče o stávající zákazníky a snaha získat zákazníky nové. Současná marketingová strategie společnosti je konkrétně postavena na cíleném oslovení klientů obchodními kampaněmi podpořenými workshopy podniku, dále také účastí na různých veletrzích i vlastní propagací pomocí webových stránek a mnoha dalšími vhodnými marketingovými nástroji. Marketingová strategie na trhu je částečně rozdílná pro stávající a nové klienty. U stávajících klientů jsou preferovány:

- cílené obchodní prezentace, jak z pozice veřejného zadavatele, tak i komerčního sektoru;

- účast na veletrzích a odborných seminářích (Západočeská univerzita v Plzni, Metropolitní univerzita Praha);
- účast na konferencích s prezentacemi a nabídkou produktů;
- vlastní webové stránky;
- spolupráce s reklamní agenturou (billboardy, vytipované výleповé plochy);
- tištěná inzerce v určitých specializovaných periodikách a odborných časopisech věnujících se problematice firemních systémů;
- účast na vybraných společenských a sportovních akcích;
- další formy sponzoringu.

Pro získání nových potenciálních klientů a trhů jsou využívány některé z výše uvedených nástrojů, např. cílené obchodní prezentace, webové stránky, tištěná inzerce, konference. Pro tuto skupinu klientů se však připravuje vytvoření partnerské prodejní sítě.

Sofo Group také dlouhodobě podporuje sportovní, kulturní akce i vzdělávání dětí. Jednou z aktivit podniku je navázání spolupráce s Nadačním fondem Úsměv, jehož hlavním cílem je pomáhat ve vzdělávání dětem, které mají určité poruchy. Poslední podpora od Sofo Group proběhla formou finančního příspěvku pro provoz střediska v Plzni-Lhotě. [31]

Finance a účetnictví

V současné době dochází k neustálým změnám v ekonomickém prostředí. Tyto změny mají vliv na chod firem, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšné firmy se v dnešních podmínkách podnikání již neobejdou bez rozboru finanční situace. Pro posouzení hospodaření firem se používají metody finanční analýzy, které hodnotí minulou, současnou a předpokládanou budoucnost z hlediska finančního hospodaření firmy. Základem analýzy je rozbor účetních výkazů společnosti. Pro samotnou analýzu jsou využívány poměrové ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity. Použit lze i různé rozdílové ukazatele, např. čistý pracovní kapitál. Všechny tyto skupiny ukazatelů budou pro Sofo Group vypočítány a zhodnoceny. Základními účetními výkazy, které budou použity pro finanční analýzu, jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. [5, 15]

Hospodářský rok společnosti Sofo Group je odlišný od kalendářního roku a je stanoven vždy od 01.04. aktuálního roku do 31.03. následujícího roku.² Hodnoty za rok 2013 jsou stanoveny odhadem ekonomického oddělení společnosti.

Ukazatelé rentability

První skupinu tvoří ukazatelé rentability neboli výnosnosti, tj. „*různé formy míry zisku jako všeobecně akceptovaného vrcholového ukazatele efektivnosti podniku k vyjádření schopnosti dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál do podniku vložený. Vyjadřuje se poměřením zisku ke kapitálovým vstupům.*“ [5, str. 68]

Následující ukazatelé rentability vycházejí z literatury Grünwalda a Holečkové.

- **ROA** - Rentabilita celkového kapitálu (tj. rentabilita aktiv) – tento ukazatel je považován za základní měřítko finanční výkonnosti. Vyjadřuje produkční sílu majetku podniku. Poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, nezávisí na struktuře kapitálu ani na úrokové a daňové sazbě. [5]

$$\text{ROA} = \text{EBIT}/\text{aktiva}$$

- **ROE** - Rentabilita vlastního kapitálu – představuje zhodnocení vlastního kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky firmy. Vyjadřuje tedy výnos pro vlastníky.

$$\text{ROE} = \text{EAT}/\text{vlastní kapitál}$$

- **ROS** - Rentabilita tržeb – vyjadřuje jak velkého zisku je podnik schopen dosáhnout při dané velikosti tržeb, neboli schopnost firmy vyrobit výrobek/službu s nízkými náklady nebo za vysokou cenu. [5]

$$\text{ROS} = \text{EBIT}/\text{tržby}$$

Pro srovnání jsou uvedeny oborové hodnoty pro ROA a ROE za roky 2010 - 2012:

ROA – 13,11 %; 12,4 %; 11,8 %

ROE – 16,85 %; 15,41 %; 15,32 %. [35]

² Pro výpočet ukazatelů finanční analýzy i pro následující využití v diplomové práci budou hodnoty fiskálního roku označovány rokem, který odpovídá 3/4 kalendářního roku. Např. roku 2011 odpovídá účetní období od 01.04.2011 až 31.03.2012.

Tab. č. 5: Výpočet rentability

	2010	2011	2012	2013
Celková aktiva	14 788	37 786	204 353	188 465
EBIT	368	3 107	2 946	3 001
EAT	45	1 996	1 734	1 760
Vlastní kapitál	2 304	9 187	10 922	11 002
Tržby	64 354	95 686	224 607	209 141
ROA (%)	3	8	1	2
ROE (%)	2	21	16	16
ROS (%)	1	3	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Produkční síla podniku nedosahuje příliš uspokojivých hodnot ve srovnání s oborovými hodnotami. Z předchozí tabulky můžeme však vyčíst, že v roce 2012 došlo k velkému nárůstu majetku podniku, ale EBIT se v letech 2011 - 2013 změnil v poměru k růstu aktiv minimálně.

V roce 2011 došlo ke zvýšení zisku po zdanění i položky vlastního kapitálu. Roky 2012 a 2013 zaznamenaly malý růst vlastního kapitálu a v roce 2012 pokles EAT. ROE v roce 2013 dosáhla 16 % a hodnota ukazatele byla stejná i v předchozím roce 2012. Podnikové hodnoty ROE dosahují lepších výsledků v porovnání s oborovým průměrem. Pro plánované období nejsou predikovány výrazné změny tohoto ukazatele.

Rentabilita tržeb vykazuje v jednotlivých letech poměrně nízkých hodnot. Příčinou je nízký generovaný EBIT při daných tržbách ve sledovaném období.

Cílem společnosti je dosáhnout vyššího hospodářského výsledku (EBIT) v plánovaném období. Tento výsledek by se měl promítnout do ukazatelů rentability, důležitý je však i vývoj rozvahových položek a tržeb. Do roku 2016 je predikován růst ROA o 3,3 %, ROE by mělo zůstat minimálně na konstantní úrovni 16 % a pro ukazatel ROS je predikován růst na 4,5 %.

Ukazatelé likvidity

Druhou skupinu tvoří ukazatelé platební schopnosti, resp. likvidity, jež vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky.

Platební schopnost vyjadřují tři hlavní ukazatelé:

- **Běžná likvidita (BL)** – je poměrem celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků podniku. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Ukazatel je také měřítkem krátkodobé solventnosti podniku. [1]

$$\text{BL} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} [1]$$

- **Pohotová likvidita (PL)** – ukazatel bere v úvahu strukturu oběžných aktiv z hlediska likvidity. Odstraňuje nejméně likvidní oběžná aktiva, tj. zásoby. Poměruje tedy jen pohotová oběžná aktiva v čitateli ke krátkodobým závazkům ve jmenovateli. [1]

$$\text{PL} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} [15]$$

- **Okamžitá likvidita (OL)** – ukazatel je známý pod názvem peněžní likvidita. Tato likvidita záleží na okamžitém stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Čítec zahrnuje krátkodobý finanční majetek a jmenovatel okamžitě splatné závazky. [5]

$$\text{OL} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky} [19]$$

Výše uvedené vzorce pro výpočet likvidity jsou poměrovými ukazateli. Dalším měřítkem likvidity je **pracovní kapitál**. Tento ukazatel má úzkou návaznost na běžnou likviditu a počítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čistý pracovní kapitál lze chápat jako část prostředků, které mohou podniku dovolit v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti, pokud by musel splatit převážnou část nebo všechny krátkodobé závazky. [15]

$$\text{pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Oborové hodnoty pro běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu pro roky 2010 - 2012 vykazují následující hodnoty:

BL - 2,07; 1,87; 1,78

PL - 1,97; 1,77; 1,71

OL - 0,52; 0,7; 0,68. [35]

Tab. č. 6: Výpočet likvidity

	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	7 809	28 329	184 078	159 295
Krátkodobé závazky	6 080	18 328	180 678	154 627
Zásoby	318	0	3 596	4 295
Krátkodobý finanční majetek	408	436	437	536
Běžná likvidita	1,28	1,55	1,02	1,03
Pohotová likvidita	1,23	1,55	0,99	1,0
Okamžitá likvidita	0,07	0,024	0,002	0,003
Pracovní kapitál	1 729	10 001	3 400	4 668

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odborná literatura [5] doporučuje udržovat hodnotu ukazatele běžné likvidity v rozmezí 1,5 - 2,5. Doporučené hodnoty společnost Sofo Group dosáhla pouze v roce 2011. V letech 2012 a 2013 se hodnota pohybuje kolem 1,02. Z hodnot v tabulce je zřejmé, že velká část oběžného majetku podniku je kryta krátkodobými cizími zdroji. V porovnání s oborovými výsledky se společnost pohybuje pod průměrem odvětví.

U pohotové likvidity platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel. Tento poměr je téměř dosažen v posledních dvou sledovaných letech. V praxi to znamená, že podnik je schopný se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat zásoby. V letech 2012 a 2013 je výše ukazatele pro společnost uspokojiví. Výsledky společnosti ve všech letech převyšují oborové hodnoty.

Knápková ve své knize uvádí optimální rozsah ukazatele okamžité likvidity 0,2 - 0,5. Vysoké hodnoty by znamenaly neefektivní využití finančních prostředků podnikem. Doporučené výše společnost Sofo Group nedosáhla ani v jednom roce. Důvodem jsou vysoké krátkodobé závazky k poměrně nízké hodnotě krátkodobých finančních prostředků. Hodnoty okamžité likvidity společnosti se ve všech srovnávaných letech pohybují velmi nízko pod oborovým průměrem.

Posledním vzorcem této skupiny ukazatelů je pracovní kapitál. Problémy firmy by byly indikovány dosažením záporných hodnot tohoto ukazatele, či velmi vysokými hodnotami, které by mohly mít vliv na snížení rentability. Podnik ve všech letech dosáhl kladných hodnot pracovního kapitálu.

Pro dosažení stability podniku je nutné snížit hodnotu krátkodobých závazků a společnost by se měla také zaměřit na zlepšení ukazatele okamžité likvidity.

Ukazatelé zadluženosti

Třetí skupinu ukazatelů finanční analýzy tvoří ukazatelé zadluženosti, jež představují indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního a cizího kapitálu. Vyšší zadluženost představuje vyšší riziko pro firmu, protože musí být schopna splácet své závazky bez ohledu na současnou finanční situaci podniku. Určitá výše zadlužení může být pro podnik užitečná. Cizí kapitál je obecně levnější než kapitál vlastní z důvodu působení úrokového daňového štítu. Úroky z cizího kapitálu následně snižují daňové zatížení společnosti. [9]

Ukazatelé zadluženosti vycházejí z literatury Knápkové a Pavelkové.

- **Celková zadluženost** – představuje základní ukazatel zadluženosti, doporučená hodnota, dle odborné literatury, by se měla pohybovat mezi 30 % - 60 %, záleží však na odvětví působení dané organizace. [9]

$$\text{celková zadluženost} = \text{cizí zdroje/aktiva celkem}$$

- **Úrokové krytí** – „charakterizuje výši zadluženosti, na základě schopnosti firmy splácet úroky. Ukazatel je významný především při financování cizími úročenými zdroji.“ Odborná literatura uvádí obvykle doporučenou hodnotu tohoto ukazatele vyšší než 5. [9, str. 86]

$$\text{úrokové krytí} = \text{EBIT/nákladové úroky}$$

Tab. č. 7: Výpočet zadluženosti

	2010	2011	2012	2013
Cizí kapitál	12 484	28 166	193 431	177 463
Celková aktiva	14 788	37 786	204 353	188 465
EBIT	368	3 106	2 946	3 001
Nákladové úroky	323	568	730	752
Celková zadluženost	84 %	75 %	95 %	94 %
Úrokové krytí	1,14	5,47	4,04	4,0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost Sofo Group doporučenou hodnotu ukazatele celkové zadluženosti značně přesahuje ve všech sledovaných letech. Roky 2012 a 2013 značí výši celkové zadluženosti podniku 95 % a 94 %. Z čerpaných údajů je viditelné, že společnost v roce 2012 výrazně zvýšila položku aktiv a k tomu také položku cizích zdrojů pro financování nových aktiv, zatímco položka vlastního kapitálu se zvýšila minimálně.

V roce 2010 dosahovala hodnota úrokového krytí pouze 1,139, kdy poměr hodnot EBIT a nákladových úroků nebyl pro společnost příznivý. V roce 2011 došlo k výraznému růstu EBIT společnosti a hodnota ukazatele dosáhla přes doporučenou hodnotu 5. Rok 2012 a 2013 znamenal snížení ukazatele na 4,04 a 4,0. Oproti roku 2011 se zvýšily náklady z úroků a mírně poklesl EBIT.

Výsledky ukazatelů zadluženosti společnosti vystihují, že podnik používá převážně cizí zdroje pro financování svého majetku. Nejvyšší hodnotu cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, resp. závazky z obchodních vztahů. Společnost by se měla zaměřit na snížení těchto závazků. Plánovaný vyšší EBIT společnosti by měl znamenat zlepšení ukazatele úrokového krytí.

Ukazatelé aktivity

Poslední skupinu představují ukazatelé aktivity hodnotící vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku. Tyto ukazatelé měří schopnost podniku využívat do firmy vložených prostředků. Mohou být určeny pomocí rychlosti obratu nebo dobou obratu. Počítány budou pouze dva nejdůležitější ukazatelé: obrat aktiv a obrat dlouhodobého majetku dle Knápkové a Pavelkové. [9]

- **Obrat aktiv** – nám pomáhá zjistit, zda je podnik schopen využívat vložené prostředky. Nízká hodnota ukazatele značí malou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využívání. Všeobecně platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe pro podnik. [9]

$$\text{obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva}$$

- **Obrat dlouhodobého majetku** – má podobnou vypovídací schopnost jako obrat aktiv, vztahuje se však na využívání majetku investičního. [9]

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \text{tržby/dlouhodobý majetek}$$

Tab. č. 8: Ukazatelé aktivity

	2010	2011	2012	2013
Tržby	64 354	95 686	224 607	209 141
Celková aktiva	14 788	37 786	204 353	188 465
Dlouhodobý majetek	5 935	9 384	20 195	29 085
Obrat aktiv	4,35	2,53	1,1	1,11
Obrat dl. majetku	10,8	10,2	11,1	7,2

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odborná literatura doporučuje minimální hodnotu obratu aktiv v podniku rovnou 1. V roce 2010 byla hodnota tohoto ukazatele velmi uspokojivá v porovnání s hodnotami v dalších letech 2011 - 2013. Majetkovou vybavenost podniku a jeho efektivní využití je tedy možné hodnotit jako uspokojivé.

Obrat dlouhodobého majetku udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržbách za rok. Ve sledovaném období lze vidět kolísavý vývoj tohoto ukazatele, průměr prvních tří let je 10,7 a poslední vykazovaný rok značí pokles na 7,2. Důvodem je snížení tržeb a zvýšení dlouhodobého majetku v podniku.

Z hodnot tabulky vyplývá, že dlouhodobý majetek společnosti tvoří pouze malou část z celkových aktiv podniku. Nejvyšší položku tvoří oběžná aktiva (zásoby a krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů).

Výzkum a vývoj

Tato oblast zaujímá ve společnosti významnou roli. Vývoj SW nástrojů představuje stále vyšší podíl mezi celkovými realizovanými službami podniku. Vytvářeny jsou nástroje nejen pro podporu vlastních služeb podniku, ale jde i o vývoj SW na zakázku pro klienty. Posledním významným projektem byla příprava SW SOFOkles pro projektové řízení, řízení úkolů a komunikaci ve firmách. Oddělení V&V se také věnuje tvorbě SW pro oblasti práva, veřejných zakázek, řízení vztahů se zákazníky či vzdělávání. Pro oblast vzdělávání společnost vyvinula e-learningový portál. V současné době ho využívá Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR pro školení svých pracovníků. Oddělení se podílí na mnoha projektech, proto jsou do této oblasti průběžně investovány nemalé finanční částky. [31]

3.2.2 Seznam silných a slabých stránek, matice IFE

Z analýzy mikroprostředí byly vyvozeny následující silné a slabé stránky podniku:

Tab. č. 9: Seznam silných a slabých stránek

S - Silné stránky	W- Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> vlastní oddělení V&V 	<ul style="list-style-type: none"> neuspokojivé hodnoty ukazatelů rentability
<ul style="list-style-type: none"> důraz na neustálý rozvoj lidských zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> vysoká hodnota krátkodobých závazků společnosti
<ul style="list-style-type: none"> aktivní činnost obchodního oddělení (marketing) 	<ul style="list-style-type: none"> vysoké hodnoty ukazatelů zadluženosti
<ul style="list-style-type: none"> podpora vzdělávání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> absence dlouhodobého plánování

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE

Sestavený seznam silných a slabých stránek bude sloužit stejně jako u externí analýzy seznam hrozeb a příležitostí pro vytvoření matice IFE. Zde je také důležitá symetrie, tedy stejný počet S a W. Každý faktor se ohodnotí váhou v rozmezí 0,00 – 1,00. Přiřazení váhy určuje významnost S a W pro konkurenceschopnost podniku. Suma vah S (W) se musí rovnat 1,00. Pro ohodnocení vlivu faktorů na strategický záměr bude využita stupnice 1 - 4, kde stupeň 3 a 4 hodnotí S a 1 a 2 hodnotí W. [4]

Stupnice:

- 4 = významná S;
- 3 = méně významná S;
- 2 = méně významná W;
- 1 = významná W.

Následně součinem váhy a stupněm vlivu se získá vážené ohodnocení. Jejich součet udává celkové vážené ohodnocení, které vyjadřuje interní pozici podniku. [4]

Tab. č. 10: Matice IFE

Silná stránka	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Vlastní oddělení V&V	0,15	4	0,6
Důraz na neustálý rozvoj lidských zdrojů	0,13	4	0,52
Aktivní činnost obchodního oddělení (marketing)	0,13	3	0,39
Podpora vzdělávání zaměstnanců	0,08	3	0,24
Slabá stránka	Váha	Stupeň vlivu	Součin
Neuspokojivé hodnoty ukazatelů rentability	0,17	1	0,17
Vysoká hodnota krátkodobých závazků společnosti	0,14	2	0,28
Vysoké hodnoty ukazatelů zadluženosti	0,12	1	0,12
Absence dlouhodobého plánování	0,08	2	0,16
Výsledek Σ	1	-	2,48

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkový vážený průměr je na hodnotě 2,48. Udává střední interní pozici podniku vzhledem ke schopnosti naplnit strategický záměr. Pokud firma nepodcení hrozící rizika v podobě slabých stránek, záměr by mohl být úspěšně naplněn. Mezi silnou stránku, která byla nejvýše ohodnocena, patří položka: vlastní oddělení V&V. Toto oddělení je důležitou součástí společnosti a je „motorem“ její konkurenceschopnosti. Nejvyšší hodnotu ze slabých stránek 0,28 má položka: vysoká hodnota krátkodobých závazků podniku. Na hodnotu krátkodobých závazků bylo již upozorněno v provedené finanční analýze. Společnost by se měla pokusit tuto hodnotu snížit, jinak by pro ni mohla znamenat možné riziko v plánovaném období.

4 Strategická analýza a parametrizace krátkodobých cílů

V této kapitole budou z výsledků analýzy prostředí generovány alternativní strategie s cílem výběru konečné optimální strategie. Tvorba jednotlivých strategií se vždy bude opírat o teoretické poznatky z uvedené literatury. Druhá část kapitoly je následně zaměřena na vyvození krátkodobých jednoročních cílů a stanovení jejich parametrizace.

Cílem strategické analýzy je určit nejvhodnější strategii pro dosažení vytyčených cílů společnosti. Vychází se ze zpracované vize a dlouhodobých cílů. Nutné je porovnání s výsledky externí a interní analýzy. Šulák a Vacík ve své knize vycházejí ze tří kroků pro realizaci strategické analýzy. Postupové kroky jsou následující:

1. **Zpracování vstupních údajů** – výsledky z analýz externího a interního prostředí (tento bod definuje kapitola č. 3).
2. **Tvorba alternativních strategií.**
3. **Výběr konečné optimální strategie.** [21]

4.1 Tvorba alternativních strategií

Metody pro tvorbu strategií podniku vycházejí především z výstupů interní a externí analýzy. Pro zhodnocení původní zvolené strategie pro dosažení cílů společnosti Sofo Group budou použity matice hodnocení interních a externích faktorů – matice IE a matice TOWS.

4.1.1 Matice IE

Tato matice vychází z výsledků ohodnocení interních a externích faktorů matic IFE a EFE z předchozí kapitoly č. 3. Pomocí matice lze určit vhodnou strategii firmy, jež respektuje výstupy z analýzy prostředí. [4]

Matice IE se skládá ze dvou základních dimenzí. Osa x obsahuje výsledné hodnoty z interního hodnocení a osa y celkové hodnocení externího prostředí. Matice obsahuje 3 hlavní oblasti, kde každé odpovídá určitá skupina vhodných strategií, skládá se z 9 polí.

Matice IE zahrnuje 3 základní strategie:

1. **„Stavěj a zajišťuj růst“** - I, II, IV – zda jsou zařazené strategie intenzivní (penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu) a integrační (dopředná, zpětná a horizontální integrace).

2. „Udržuj a potvrzuj“ – III, V, VII – tato oblast je typická pro 2 strategie: penetraci na trh a vývoj produktu.
3. „Sklízej a zbavuj se“ – VI, VIII, IX – oblast je definována defenzivními strategiemi, včetně opuštění trhu a likvidace. [2, 4]

V následujícím obrázku je zakreslena pozice podniku. Celkový vážený průměr z EFE se rovnal 2,58 a z matice IFE 2,48. Průsečík hodnot z interní a externí analýzy po „umístění“ do matice IE odpovídá poli V, jde o oblast „Udržuj a potvrzuj“. Vhodnou strategií je zde Penetrace na trh a Vývoj produktu.

Společnosti odpovídá více strategie Penetrace na trh, protože nejsou neplánované žádné převratné změny v portfoliu služeb. Sofo Group však průběžně přizpůsobuje svoji nabídku změnám na trhu a aktuální poptávce.

Obr. č. 9: Matice IE

		Interní hodnocení			
		1 Silné	2 Střední	3 Slabé	4
Externí hodnocení	4 Vysoké	I.	II.	III.	
	3 Střední	IV.	V.	VI.	
	2 Nízké	VII.	VIII.	IX.	

Zdroj: vlastní zpracování dle [5], 2014

4.1.2 Matice TOWS

Princip metody spočívá v hledání vhodné strategie s ohledem na výsledky analýzy prostředí. Zvažují se vlivy externích (hrozby a příležitosti) a interních faktorů (silné a slabé stránky). Z TOWS vyplývají 4 základní strategie:

- SO (Maxi-Maxi) – strategie, kde je možné využít příležitosti a silné stránky. Snahou je získání vedoucí pozice firmy.
- WO (Mini-Maxi) – strategie zaměřená na využití příležitostí, které často ovlivňují slabé stránky. Pro zlepšení situace jsou používány strategie integrační (např. Joint Venture).

- ST (Maxi-Mini) – strategie využívající silné stránky pro snížení působení hrozeb. Využívány jsou agresivní strategie pro posílení konkurenční pozice firmy.
- WT (Mini-Mini) – defenzivní strategie, zaměřená na snížení působení slabých stránek a hrozeb. Nestabilní pozice firmy vede k použití defenzivních strategií. Snahou firmy v této pozici je přežít. [4]

Tab. č. 11: Matice TOWS

	Silné stránky (S))	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie (SO) Ofenzivní přístup: Maxi-Maxi	Strategie (WO) Opatrný přístup: Mini-Maxi
Hrozby (T)	Strategie (ST) Maxi-Mini	Strategie (WT) Mini-Mini

Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2014

Tab. č. 12: Matice TOWS – praktické využití

TOWS	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none"> • vlastní oddělení V&V • důraz na neustálý rozvoj lidských zdrojů • aktivní činnost obchodního oddělení (marketing) • podpora vzdělávání zaměstnanců 	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none"> • neuspokojivé hodnoty ukazatelů rentability • vysoká hodnota krátkodobých závazků společnosti • vysoké hodnoty ukazatelů zadluženosti absence dlouhodobého plánování
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • vstup na německý trh • dobré vztahy se zákazníky • pozitivní růst ekonomiky (HDP) • růst kvalifikace lidí na trhu práce 	<p style="text-align: center;">Strategie SO</p> <p><i>Využít činnosti obchodního oddělení pro snazší vstup na další trhy (SRN), kde je možné zaujmout kvalitními službami, dobrými vztahy se zákazníky, nabídkou SW a dalších aplikací, které jsou výstupem oddělení V&V. Pozitivní predikce ČNB o růstu ekonomiky pomohou získat nové klienty, tato situace umožní zaměstnání nových kvalitních pracovníků z trhu práce a zároveň může ušetřit náklady podniku na doplnění vzdělání zaměstnanců.</i></p>	<p style="text-align: center;">Strategie WO</p> <p><i>Na základě pozitivní prognózy ČNB o růstu ekonomiky společnost snáze expanduje na nové trhy a umožní růst hospodářského výsledku, který by měl mít pozitivní vliv na ukazatele rentability. HV může být využit ke snížení krátkodobých závazků, došlo by i ke snížení zadluženosti podniku.</i></p>
Hrozby (T) <ul style="list-style-type: none"> • rychle se vyvíjející odvětví ICT • tlak ze strany existující konkurence • negativní změny v legislativě • fluktuace kurzu koruny vůči euru 	<p style="text-align: center;">Strategie ST</p> <p><i>Využít kvalifikovaných zaměstnanců, výsledky vlastního oddělení V&V i marketingovou činnost pro upevnění své pozice na trhu před konkurencí. Přizpůsobení se změnám na trhu ICT aktivní činností oddělení V&V. Pomocí činností marketingového oddělení získat nové zákazníky, navýšit hospodářský výsledek a tím vykompenzovat možné ztráty z obchodování při posílení koruny vůči euru.</i></p>	<p style="text-align: center;">Strategie WT</p> <p><i>Snahou je obchodovat při nejvýhodnějších měnových kurzech (při oslabení kurzu). Ohrožení podniku z rychle se vyvíjejícího trhu ICT a tlaku konkurence přizpůsobit se změnám trhu mohou mít vliv na zhoršení finanční situace společnosti. Může dojít k zvýšení zadluženosti a následně k postupnému úpadku firmy z důvodu neschopnosti splácet své závazky.</i></p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

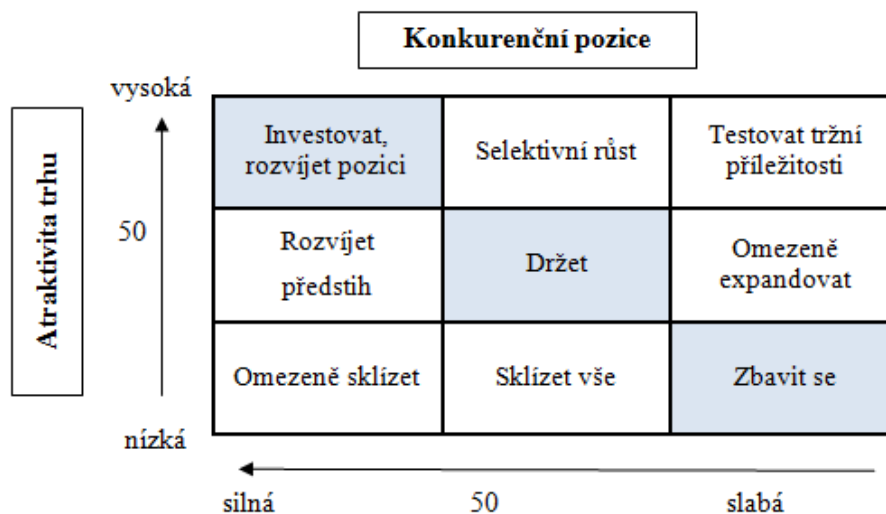
Určení optimální strategie je obtížný proces. Z ohodnocení výsledků provedené analýzy prostředí vyplývá, že společnost klade velký důraz na své vlastní oddělení V&V a péči o své zaměstnance, celkově dbá na rozvoj lidských zdrojů a tvorbu optimálního pracovního prostředí pro své zaměstnance. Tyto dvě silné stránky dosáhly vysokého ohodnocení v matici IFE a při volbě strategie by neměly být opomenuty. Matice TOWS umožňuje výběr ze 4 možných strategií, které byly v předchozí tabulce popsány. Strategie Sofo Group odpovídá opatrnému přístupu Mini-Maxi. Společnost se snaží prostřednictvím příležitostí omezit své slabé stránky.

4.1.3 Matice GE

Posouzení produktového portfolia v rámci konkurence lze znázornit pomocí matice GE (General Electrics). Posuzuje se konkurenční pozice a atraktivita trhu. Tyto dvě dimenze jsou hodnoceny několika zvolenými kritérii s hlavními konkurenty. Mezi největší konkurenci Sofo Group spadají již zmíněné podniky: QC Group, ePROJEKTY Praha, s.r.o, ISO-Chmelík a B&H consult services s.r.o. Výslednou hodnotu konkurenční pozice i atraktivity trhu lze získat vynásobením váhy a hodnocení.

- **Váha** udává, jak je daný faktor důležitý při vytváření konkurenční pozice či posuzování atraktivnosti trhu z obecného hlediska. Součet vah všech faktorů úspěšnosti musí být vždy roven 100 %.
- **Hodnocení** každého faktoru spočívá v porovnání postavení podniku s rozhodujícím konkurentem na daném segmentu trhu. Hodnocení probíhá pro každý produkt.
- **Celkové hodnocení** určuje výslednou konkurenční pozici/atraktivitu na trhu firmy v oboru působení podniku. [4]

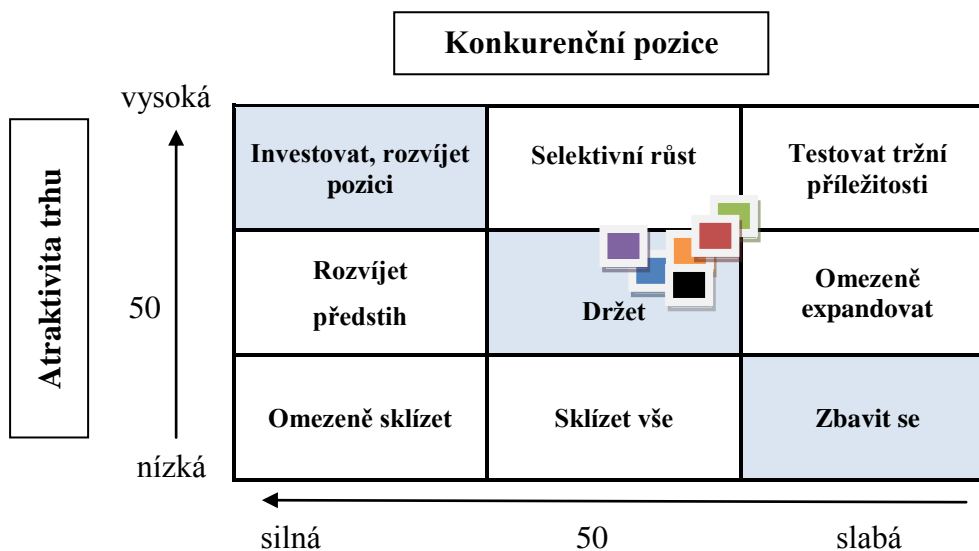
Obr. č. 10: Matice GE



Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2014




Matice GE je zpracována pro portfolio služeb Sofo Group. Zahrnuty nejsou služby spadající pod Sofo Engineering s.r.o. Hodnocení jednotlivých nabízených služeb se nachází v příloze B, výsledkem je obr. č. 11.




Obr. č. 11: Matice GE pro portfolio služeb Sofo Group



Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2014

Legenda:

-  SOFO Optimalizace
-  SOFO Zavádění standardů dle ISO a vzdělávání
-  SOFO IT sekce

	SOFO Dotační poradenství
	SOFO Rozvoj lidských zdrojů
	SOFO Bezpečná komunikace

Umístění služeb ve velké míře spadá do sektoru s názvem „držet“. Společnost se tedy může zaměřit na rozvoj služeb v rámci aktuálního dění na trhu u celého portfolia. Důležité je sledovat možná rizika v souvislosti s konkrétní službou. Nejlepší pozici zaujímá v rámci uvedeného portfolia IT sekce, která má potenciál růstu. Společnost by se měla i nadále zaměřovat na V&V v této oblasti a provádět průzkum zájmu ze strany klientů pro další možnou expanzi. Dobrou pozici pro budoucí růst zaujímají také služby zaměřené na bezpečnou komunikaci společně s dotačním poradenstvím. Tyto dvě zmíněné služby mají i dle marketingového průzkumu společnosti velký potenciál navýšení poptávky v horizontu let 2014 - 2016. Žádná ze služeb společnosti nespadá do spodní části obrázku („omezeně sklízet, sklízet vše, zbavit se“). Pro podnik to tedy neznamená žádné problémy spojené s útlumem dané činnosti či ukončení podnikání. Sofo Group udržuje celé své portfolio nabízených služeb na stejné úrovni atraktivnosti i pozice na trhu před svou konkurencí. Sofo Group má dobré předpoklady postupného růstu na trhu. Strategie vyplývající z matice GE je zaměřená se na rozvoj služeb z oblasti IT, na bezpečnost dat ve firmách.

4.2 Výběr konečné optimální strategie

Výběr optimální varianty strategie může být prováděn na základě zkušeností klíčových pracovníků, druhou variantou je použití objektivních metod. V diplomové práci bude použita matice TAS (Total Attractiveness Score), kde jsou kvantitativně hodnoceny vybrané strategie. Šulák a Vacík uvádějí pět doporučujících kroků pro vytvoření matice. [21]

1. Zpracování seznamu externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W).
2. Opsání ohodnocení (H) jednotlivých faktorů z matic EFE a IFE.
3. Stanovení koeficientu vlivu (KV) pro každý faktor u jednotlivých strategií dle následující stupnice:
 - 0 = žádný vliv
 - 1 = minimální vliv

- 2 = malý vliv
 - 3 = střední vliv
 - 4 = vysoký vliv.
4. Stanovení celkového vlivu (CV) faktorů, podle vztahu: $H \cdot KV = CV$.
5. Ohodnocení každé varianty strategie: ΣCV . Optimální konečné strategii odpovídá nejvyšší celková hodnota ΣCV . [21]

Tab. č. 13: Výběr optimální strategie – matice TAS

Faktory externí a interní analýzy	Hodnocení	Penetrace na trh		Rozvoj služeb		Mini-Maxi	
	H	KV	CV	KV	CV	KV	CV
Příležitosti							
Vstup na německý trh	4	4	16	4	16	4	16
Dobré vztahy se zákazníky	2	3	6	2	4	2	6
Pozitivní růst ekonomiky (HDP)	4	3	12	3	12	1	3
Růst kvalifikace lidí na trhu práce	1	1	1	2	2	2	2
Hrozby							
Rychle se vyvíjející odvětví ICT	2	4	8	4	8	4	8
Tlak ze strany existující konkurence	3	4	12	4	12	4	12
Negativní změny v legislativě	2	2	4	2	4	3	6
Kolísání kurzu koruny vůči euru	2	3	6	3	6	3	6
Silné stránky							
Vlastní oddělení V&V	4	3	12	4	16	4	16
Důraz na neustálý rozvoj lidských zdrojů	4	2	8	3	12	2	8
Aktivní činnost obchodního oddělení	3	4	12	4	12	4	12
Podpora vzdělávání zaměstnanců	3	1	3	2	6	1	3
Slabé stránky							
Neuspokojivé hodnoty ukazatelů rentability	1	2	2	3	3	3	3
Vysoká hodnota krátkodobých závazků společnosti	2	2	4	3	6	3	6
Vysoké hodnoty ukazatelů zadluženosti	1	3	3	3	3	3	3
Absence dlouhodobého plánování	2	1	2	2	4	1	2
ΣCV			111		126		111

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě postupu z odborné literatury je výsledkem použité matice TAS s nejvyšším ohodnocením $\Sigma CV = 126$ strategie rozvoje služeb podniku - IT sekce, bezpečné komunikace a dotačního poradenství.

4.3 Parametrizace krátkodobých cílů

V kapitole 2.3 byly definovány strategické střednědobé cíle společnosti na plánované období 2014 - 2016. Cíle týkající se 4 oblastí: zákazníků, zaměstnanců, projektů a finanční oblasti budou nyní popsány. U jednotlivých krátkodobých cílů bude následně stanoveno KPI, měrná jednotka, současná a konečná hodnota.

1. Cíl: Zákazníci: zvýšit spokojenost zákazníků

Do roku 2016 chce společnost dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků. Ta bude zjišťována pomocí výsledků činnosti helpdesku společnosti. Plánováno je dosažení úspěšnosti při řešení požadavků na helpdesku minimálně do výše 75 % ze současného stavu 70 %.

- 2014:
 - ✘ úspěšnost řešení požadavků helpdesku minimálně 72 %
- 2015:
 - ✘ úspěšnost řešení požadavků helpdesku minimálně 74 %
- 2016:
 - ✘ úspěšnost řešení požadavků helpdesku minimálně 75 %

2. Cíl: Zaměstnanci: rozvoj pracovníků

Společnost se snaží podporovat své pracovníky v rámci vzdělávání a zvyšování jejich kvalifikace. Ročně uvolňuje na tyto aktivity 5 mil. Kč. Výsledky plnění adaptačního plánu každého zaměstnance, který představuje individuální program osobnostního rozvoje, zahrnuje nejen cíle pracovníka, ale i plán obligatorních školení, jež jsou nezbytná pro výkon práce. Hodnocení plnění plánů (výkonu pracovníka) probíhá formou pohovorů.

- 2014:
 - ✘ podpora vzdělávání pracovníků ve výši 5 mil. Kč
 - ✘ splnění adaptačního plánu pracovníků na 90 %

- 2015:
 - ✘ podpora vzdělávání pracovníků ve výši 5 mil. Kč
 - ✘ splnění adaptačního plánu pracovníků na 90 %
- 2016:
 - ✘ podpora vzdělávání pracovníků ve výši 5 mil. Kč
 - ✘ splnění adaptačního plánu pracovníků na 90 %

3. Cíl: Projekty: dodržování termínů projektů a zvýšení průměrné produktivity projektů

Cílem společnosti je dlouhodobě udržovat počet projektů objektivně opožděných ze strany Sofo Group pod hladinou 10 % z celkového počtu otevřených projektů s měsíčním vyhodnocováním ze současného stavu 12 %. Společnost chce také dosáhnout v letech 2015 a 2016 průměrné míry produktivity projektů min. 80 %, tzn. úspěšné dokončení projektů ze stanovených plánů společnosti. V roce 2013 byla produktivita oddělení realizace 77 %.

- 2014:
 - ✘ opožděné projekty maximálně do 10 % z celkového počtu projektů
- 2015:
 - ✘ opožděné projekty maximálně do 10 % z celkového počtu projektů
 - ✘ průměrná míra produktivity projektů min. 80%
- 2016:
 - ✘ opožděné projekty maximálně do 10 % z celkového počtu projektů
 - ✘ průměrná míra produktivity projektů min. 80%

4. Cíl: Finanční: růst hospodářského výsledku

Společnost plánuje, aby EBIT každoročně vzrostl o 12 %. Výchozí jsou pozitivní predikce ČNB o růstu HDP i plánované snižování nákladů za služby. Vyšší zisk by společně s vývojem dalších nákladových i rozvahových položek znamenal zlepšení ukazatelů rentability. V plánovaném období je cílem dosáhnout růstu ukazatelů ROA a ROS, včetně udržení ROE minimálně na konstantní úrovni.

- 2014:
 - ✘ růst výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) o 12 %
 - ✘ růst ROA o 1,3 %

- ✘ ROE minimálně na úrovni 16 %
- ✘ růst ROS o 0,9 %
- 2015:
 - ✘ růst výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) o 12 %
 - ✘ růst ROA o 0,5 %
 - ✘ ROE minimálně na úrovni 16 %
 - ✘ růst ROS o 0,5 %
- 2016:
 - ✘ růst výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) o 12 %
 - ✘ růst ROA o 1,5 %
 - ✘ ROE minimálně na úrovni 16 %
 - ✘ růst ROS o 1,3 %

Tab. č. 14: Krátkodobé cíle pro rok 2014

Krátkodobé cíle pro rok 2014				
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	70	72
Podpora vzdělávání pracovníků	Objem ročních nákladů na vzdělávání	tis. Kč	5 000	5 000
Plnění adaptačního plánu pracovníků	Splnění stanoveného plánu	[%]	87	90
Dodržení termínu projektů	Počet opožděných projektů	[%]	12	10
Růst hospodářského výsledku společnosti	Meziroční růst EBIT	tis. Kč	3 001	3 361
Růst ROA	Ukazatel ROA	[%]	2	3,3
Minimální výše ROE	Ukazatel ROE	[%]	16	16
Růst ROS	Ukazatel ROS	[%]	2	2,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 15: Krátkodobé cíle pro rok 2015

Krátkodobé cíle pro rok 2015				
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	72	74
Podpora vzdělávání pracovníků	Objem ročních nákladů na vzdělávání	tis. Kč	5 000	5 000
Plnění adaptačního plánu pracovníků	Splnění stanoveného plánu	[%]	87	90
Úspěšné dokončení projektů	Počet dokončených projektů	[%]	77	80
Dodržení termínu projektů	Počet opožděných projektů	[%]	10	10
Růst hospodářského výsledku společnosti	Meziroční růst EBIT	tis. Kč	3 361	3 764
Růst ROA	Ukazatel ROA	[%]	3,3	3,8
Minimální výše ROE	Ukazatel ROE	[%]	16	16
Růst ROS	Ukazatel ROS	[%]	2,9	3,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 16: Krátkodobé cíle pro rok 2016

Krátkodobé cíle pro rok 2016				
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	74	75
Podpora vzdělávání pracovníků	Objem ročních nákladů na vzdělávání	tis. Kč	5 000	5 000
Plnění adaptačního plánu pracovníků	Splnění stanoveného plánu	[%]	87	90
Úspěšné dokončení projektů	Počet dokončených projektů	[%]	80	80
Dodržení termínu projektů	Počet opožděných projektů	[%]	10	10
Růst hospodářského výsledku společnosti	Meziroční růst EBIT	tis. Kč	3 764	4 216
Růst ROA	Ukazatel ROA	[%]	3,8	5,3
Minimální výše ROE	Ukazatel ROE	[%]	16	16
Růst ROS	Ukazatel ROS	[%]	3,4	4,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5 Finanční plán

Následující kapitola bude obsahovat návrh finančního plánu společnosti Sofo Group pro střednědobý časový horizont 2014 - 2016. Budou sestaveny 3 základní výkazy: výkaz zisku a ztráty, rozvaha a plánované cash-flow. Následující finanční plán odpovídá očekávanému strategickému scénáři vývoje prostředí společnosti.

Finanční plánování umožňuje podnikům a organizacím jednodušší rozhodování ve finančních otázkách. Společnost Sofo Group se zaměřuje na tvorbu finančního plánu pro střednědobé období. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, hodnoty účetních výkazů za rok 2013 jsou stanoveny dle odborného odhadu ekonomického oddělení společnosti z důvodu trvání fiskálního roku do 31. března 2014.

Při sestavování plánu vychází společnost z následujících obecných zásad:

1. analyzování finančních a investičních možností;
2. rozhodování o budoucích investicích včetně analýzy rizik;
3. řízení rizik – prevence z hlediska možných rizik finančního plánu;
4. měření finančního plánu v porovnání se stanovenými cíly;
5. vyhodnocení výsledků;
6. poučení se z možných chyb.

Pro plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty i rozvahy je možné použít agregovaný nebo desagregovaný způsob. Agregovaný přístup k plánování znamená využít odhady odborníků z daných oblastí činnosti podniku, trendy minulého vývoje, závislost na tržbách či plánování pomocí regresní analýzy. Desagregovaným přístupem se stanovují jednotlivé položky individuálně. [22]

Většina položek výkazu zisku a ztráty i rozvahových položek bude plánována desagregovaným způsobem. Sestaven bude výkaz zisku a ztráty, hospodářský výsledek, rozvaha a cash-flow pro období 2014 - 2016.

5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty se skládá z výnosů a nákladů společnosti. Jako první bude věnována pozornost výnosům společnosti, následovat bude rozbor nákladových položek výkazu.

5.1.1 Výnosy

Tržby

Jednou z nejdůležitějších položek výnosů jsou tržby společnosti. Při plánování tržeb byl brán potaz na vývoj těchto položek z minulých let a odhady odborných pracovníků firmy. Při plánování byla také zohledněna existující konkurence a predikce vývoje poptávky ze strany zákazníků.

Společnost plánuje postupné snižování prodeje zboží, tzn. pokles tržeb i nákladů spojených s touto položkou. Zboží v Sofo Group představuje především SW podporu, která je dodávána společně s některými ze služeb společnosti. Zboží je obecně kupováno za účelem dalšího prodeje v nezměněné podobě. Na základě provedeného marketingového průzkumu trhu společnosti³, je od roku 2014 odhadován pokles poptávky ze strany zákazníků o některé typy služeb, ke kterým je vázána i SW podpora.

Společnost disponuje vlastním oddělením V&V, které je zaměřeno na vývoj SW a dalších podpůrných aplikací, jež jsou používány nejen pro účely společnosti, ale jsou prodávány jako vlastní výrobky zákazníkům. V roce 2014 a 2015 je plánován pokles tržeb za vlastní výrobky z důvodu realizace projektu SOFOkles III. etapa. Tyto dva roky bude pozornost oddělení zaměřena především na práci na projektu, který bude postupně uveden do provozu od roku 2016, což se odrazí i na zvýšení tržeb v tomto roce.

Tržby za prodej služeb tvoří 5 základních skupin: IT služby, Dotační poradenství, Rozvoj lidských zdrojů, Zavádění standardů dle ISO a vzdělávání, SOFO Bezpečná komunikace. Plánované hodnoty jsou opět stanoveny převážně na základě marketingového průzkumu společnosti a expertních odhadů pracovníků. V roce 2014 by mělo dojít k poklesu u většiny položek. Příčinou je postupný nárůst konkurence v této oblasti podnikání. Pokles poptávky je predikován až do roku 2015. Společnost Sofo Group nabízí vysokou kvalitu poskytovaných služeb, individuální přístup k zákazníkům a odborné znalosti a zkušenosti pracovníků. Jedná se o vlastnosti, které většina klientů ocení před nízkými cenami nových firem na trhu, proto je předpokládán od roku 2016 postupný růst těchto tržeb. Jedinou položkou s rostoucím trendem ve všech letech plánu

³ Marketingový průzkum trhu společnosti za období 2010-2013 je určen pro interní účely podniku. Získané informace slouží například pro plánování tržeb na základě získaných informací o vývoji poptávky v daných sledovaných segmentech trhu.

je SOFO Bezpečná komunikace. Hodnoty byly stanoveny podle vývoje minulých let, kde je rostoucí trend. Důvodem je zvýšení konkurence v podnikatelské branži a s tím spojený strach o bezpečnost informací týkajících se komunikace ve firmě, ochraně dat, know-how firmy apod. Pro udržení konkurenceschopnosti je ochrana informací podniků nezbytná. Firmy si tento fakt uvědomují, a proto je odhadována rostoucí poptávka po těchto službách v každém roce plánu.

Tab. č. 17: Tržby společnosti (tis. Kč)

Tržby	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	5 080	22 542	104 696	98 645	69 500	55 000	50 000
SW podpora	5 080	22 542	104 696	98 645	69 500	55 000	50 000
Tržby za prodej vlastních výrobků	14 818	18 286	28 994	27 624	21 701	21 875	25 910
SW a další aplikace	14 818	18 286	28 994	27 624	21 701	21 875	25 910
Tržby za prodej služeb	44 456	54 858	89 800	82 872	65 103	65 625	77 730
IT služby	14 923	17 329	17 508	14 632	10 917	10 452	12 936
Dotační poradenství	0	6 841	14 874	12 584	12 054	12 700	14 698
Rozvoj lidských zdrojů	14 718	15 627	19 495	17 326	10 618	10 279	10 757
Zavádění standardů dle ISO a vzdělávání	14 815	15 061	20 642	18 621	11 729	11 240	14 952
SOFO bezpečná komunikace	0	0	17 281	19 709	19 785	20 954	24 387
Tržby celkem	64 354	95 686	224 607	209 141	156 304	142 500	153 640

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost Sofo Group neprodává v plánovaném období žádný dlouhodobý majetek ani materiál, proto nevykazuje žádné tržby za tyto položky. Výjimkou byl rok 2012, kde v řádku Tržby celkem jsou zahrnuty tržby za prodej dlouhodobého majetku ve výši 1 117 tis. Kč, v ostatních letech tato položka vykazuje nulovou částku.

Výkony

Další položku výnosů představují výkony, které tvoří součet Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti a Aktivace. Změna stavu zásob vlastní činnosti představuje přírůstky a úbytky zásob vlastní činnosti. Společnost tuto položku ve výkazech neeviduje, totéž se týká Aktivace.

Ostatní provozní výnosy, ostatní finanční výnosy

Ostatní provozní a finanční výnosy byly plánovány pomocí trendu minulého období a aktuálního vývoje prostředí podniku. Do finančních výnosů společnost započítává především kurzové zisky z obchodů se zahraničím, zejména se Slovenskem. Předpokládána je i expanze do Německa, kde je sledován stejný měnový kurz CZK/EUR. V závěru roku 2013 došlo k posílení koruny a zahraniční obchody se staly pro Sofo Group výhodnější. Tyto zisky jsou zahrnuty v roce 2014 a hodnota je proto vyšší oproti předchozímu období. Pro roky 2015 a 2016 bude společnost obchodovat s kurzem k pevně stanovenému datu, aby nedocházelo ke ztrátám ani jednoho z obchodních partnerů, z tohoto důvodu je výše položky pro oba roky nulová.

Ostatní provozní výnosy zahrnují pojistné plnění a dotace. V roce 2013 společnost Sofo Group získala finanční podporu (dotaci) ze strukturálních fondů EU za realizaci svého projektu ve výši 2 500 tis. Kč. Společnosti byla již schválena další dotace k úhradě nákladů za investici do projektu SOFOkles III. etapa a čerpání bude možné až po prvním roce provozu projektu, tzn. v roce 2017.

Tab. č. 18: Ostatní provozní výnosy, finanční výnosy (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ostatní provozní výnosy	60	1 618	3 730	3 354	674	0	0
Pojistné plnění	60	421	1 405	854	674	0	0
Dotace	0	1 197	2 325	2 500	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	39	71	102	0	0
Kurzové zisky	0	0	39	71	102	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výnosové úroky, Mimořádná činnost

Výnosové úroky společnost ve svém podnikání neeviduje. V činnosti Sofo Group nejsou také zaznamenány žádné mimořádné aktivity, tzn. výnosy, náklady a tudíž ani mimořádný výsledek hospodaření se v účetnictví společnosti nenachází.

5.1.2 Náklady

Hlavním východiskem pro plánování jednotlivých položek provozních a finančních nákladů jsou hodnoty za rok 2013. Při plánování byl brán ohled na vývoj prostředí společnosti, stanovené cíle a minulý vývoj nákladů.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady vynaložené na prodané zboží mají stejně klesající trend jako tržby za prodej zboží. Tato položka představuje náklady vynaložené společností na nákup již zmíněné softwarové podpory, která je kupována a prodávána společně se službami společnosti. Tržby za zboží jsou vyšší než náklady, protože zahrnují ziskovou marži společnosti. Tato položka vychází již zmíněného marketingového průzkumu společnosti a počítá se s poklesem poptávky za zboží.

Tab. č. 19: Náklady na prodané zboží (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 010	13 635	97 329	89 761	59 075	52 800	48 000
SW podpora	4 010	13 635	97 329	89 761	59 075	52 800	48 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Spotřeba materiálu a energie, Služby

Součet položek Spotřeba materiálu a energie a Služeb tvoří výkonovou spotřebu. Jelikož společnost není výrobní firmou a její hlavní činností jsou služby, pohybuje se Spotřeba materiálu a energie v řádu tisíců korun. Celková částka je účtována za spotřebovanou energii. Nejsou predikovány žádné výrazné změny v této oblasti a vývoj především závisí na výši spotřeby a cenách za energii. Pro rok 2014 by mělo dojít ke snížení cen elektřiny zhruba o jednu desetinu. Náklady za energii poklesnou o 139 tis. Kč, v roce 2015 by pokles měl být nižší a hodnota je odhadována na 394 tis. Kč. V roce 2016 společnost plánuje zvýšení objemu spotřeby energie. V roce 2015 končí podniku smlouva se stávajícím dodavatelem a plánuje přejít ke konkurenční firmě s výhodnějšími podmínkami.

Služby zahrnují opravy a údržbu, marketingové náklady, nájem, cestovné a stravné a ostatní služby. Položka služeb je stanovena dle minulého trendu s ohledem na plánované aktivity společnosti.

Náklady za opravy a údržbu by v roce 2014 i 2015 měly klesnout z důvodu investice do této položky v minulých letech. V roce 2016 je plánováno vymalování pobočky společnosti v Plzni v Samaritské ulici a úpravy parkoviště. Celkové náklady jsou odhadnuty na 3 500 tis. Kč.

Nejvyšší částka je hrazena za marketing společnosti. Propagace společnosti zahrnuje obchodní prezentace, účast na veletrzích, konferencích, spolupráci s reklamními agenturami, konání sportovních a jiných společenských akcí. Na společenské akce pro utužení kolektivu podnik vynakládá 2 500 tis. Kč. Náklady zahrnují i pronájemy prostor (sportoviště, sály atd.). Pro rok 2014 je počítáno s nižšími marketingovými náklady, důvodem jsou kvalitní webové stránky společnosti, díky kterým přichází podnět od samotných zákazníků. Druhým důvodem je kvalitní dlouhodobá spolupráce se stávajícími klienty. Pro všechny roky plánu jsou stanoveny náklady na propagaci v průměru 3 150 tis. Kč.

Společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců a umožňuje jim účastnit se v průběhu roku několika školení. Na vzdělávání a školení uvolňuje Sofo Group ročně 5 mil. Kč. Povinná školení jsou určena nejen pro ekonomické oddělení a back office, oddělení realizace a V&V, ale i pro management společnosti. Jednou za tři roky jsou všichni zaměstnanci firmy povinně přeškoleni o bezpečnosti informací. Poslední takové školení proběhlo v roce 2013, následující je stanoveno na rok 2016 s náklady 1 mil. Kč.

Nájemné za pronajaté prostory kanceláří je predikováno s klesajícím trendem v letech 2014, 2015. V roce 2016 by se částka měla zvýšit z důvodu pronájmu dalších prostor určených pro administrativní účely.

Společnost plánuje výrazné snížení nákladů na cestovné a stravné. Cílem je eliminovat neefektivní pracovní cesty pracovníků, především do zahraničí. Přesné stanovení položky je však obtížné z důvodu neustálých změn cen pohonných hmot (benzínů i nafty). Plán zahrnuje klesající trend v prvních dvou letech, v posledním roce plánu pak k mírnému růstu položky z důvodu účasti společnosti na německých veletrzích a konferencích.

Ostatní služby zahrnují např. účty za telefony, internet, náklady na reprezentaci, náklady na úklid, ekologické zpracování odpadů atd. Účty za internetové a telefonní služby budou klesat díky dlouhodobým smlouvám s poskytovateli telefonních služeb a na základě růstu konkurence na trhu operátorů i poskytovatelů internetu. Náklady na

reprezentaci a na ekologické zpracování odpadů jsou stanoveny v konstantní výši pro všechny roky plánu. Náklady na úklidové služby plánuje firma také snižovat prostřednictvím outsourcingu. Úklidové služby jsou aktuálně zajišťovány formou přímého zaměstnávání pracovníků, které se dle dosavadní zkušenosti neosvědčilo a bylo dražší. Konkurence v tomto odvětví je velká a společnost může najmout firmu s nejnižšími náklady.

Tab. č. 20: Výkonová spotřeba (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu a energie	222	336	590	554	415	394	466
Spotřeba energie	222	336	590	554	415	394	466
Služby	56 255	73 504	114 764	98 615	74 217	64 650	78 767
Opravy a údržba	8 043	7 456	19 240	6 625	4 253	3 752	7 485
Marketingové náklady	20 074	25 832	48 260	40 859	33 162	28 219	33 162
Náklady na vzdělávání, školení	2 200	2800	4 732	6 000	5 000	5 000	6 000
Nájemné	10 227	13 842	18 564	20 685	17 245	15 396	17 555
Cestovné a stravné	12 743	16 742	16 682	19 262	12 354	10 261	11 891
Ostatní služby	2 968	6 832	7 286	5 184	2 203	2 022	2 674
Výkonová spotřeba	56 477	73 840	115 354	99 169	74 632	65 044	79 233

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Osobní náklady

Pro zachycení osobních nákladů bude použit pomocný plán, který je nazván Personálním plánem. Personální plán obsahuje údaje o mzdových nákladech, nákladech na sociální a zdravotní pojištění, ostatních sociálních nákladech a průměrný počet zaměstnanců ve firmě. Pro roky 2014 - 2016 je uvažován průměrný počet zaměstnanců 23. Stav pracovníků bude o 4 nižší oproti roku 2013, důvodem je ukončení dvou z realizovaných projektů společnosti. Nižší počet zaměstnanců bude mít vliv na snížení osobních nákladů. Zdravotní a sociální náklady v roce 2013 i pro plánované období činí 34 % z hrubé mzdy. Ostatní sociální náklady tvoří např. finanční motivátory pro pracovníky, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity a další benefity.

Tab. č. 21: Personální plán

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrný počet zaměstnanců	8	19	31	27	23	23	23
Osobní náklady (tis. Kč)	1 605	3 704	9 901	17 925	16 485	16 485	16 485
Mzdové náklady (tis. Kč)	1 211	2 624	7 089	12 985	11 945	11 945	11 945
Náklady na sociální a zdravotní pojištění (tis. Kč)	394	886	2 392	4 415	4 062	4 062	4 062
Ostatní sociální náklady (tis. Kč)	0	194	420	525	478	478	478

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Daně a poplatky

Daně a poplatky, které společnost hradí, zahrnují daň z nemovitosti, silniční daň za vozidla používaná pro firemní činnost, dálniční známky atd. Výše daní by se v plánovaném horizontu neměly měnit. Poplatky představují např. poplatky za odpad, poplatky městu apod. Výše poplatků se obecně často mění, jejich výše je stanovena s ohledem na vývoj příslušných vyhlášek a zákonů. Daně a poplatky jsou vyčísleny dle trendu minulého vývoje.

Tab. č. 22: Daně a poplatky (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Daně a poplatky	20	17	44	20	18	18	21

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Odpisy podniku se stanovují jako součet stávajícího bloku odpisů a odpisů nového DHM a DNHM. V Sofo Group se účetní odpisy rovnají daňovým. Společnost používá lineární (rovnoměrné) odepisování. Pro sestavení odpisů jsou výchozím zdrojem investice a další nově pořízený majetek za plánované období 2014 - 2016.

Plán investic, který zahrnuje pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (DHM a DNHM) bude následně promítnut do rozvahy podniku pro roky 2014 - 2016. Použity budou údaje o stavu investičního majetku. Společnost plánuje investici v rámci projektu vývoje SW: Vývoj informačního systému SOFOkles III. etapa, který má na starosti oddělení V&V. Zahájení realizace projektu určeno pro rok 2014, provozování

investice je pak stanoveno od roku 2016. Celková náklady projektu jsou určeny ve výši 10 265 tis. Kč. Investice má být částečně hrazena z dotací. Požadovaná dotace je 6 020 tis. Kč. (Dotaci bude možno čerpat po splnění předem stanoveného účelu k určenému datu vyúčtování, kterým je 4. duben roku 2017, tzn. po prvním roce provozu investice.) Společnost bude muset v souvislosti s touto investicí využít možnosti úvěru k pokrytí financování projektu. V rámci projektu je nutné pořízení investičního majetku: počítačů, kancelářské techniky, osobního automobilu a také pořízení aplikací na podporu vývoje SW (nehmotná investice). Nový investiční majetek pořízený v plánovaném období bude ve výši 8 540 tis. Kč. Investice spojené s projektem SOFOkles budou činit 4 540 tis. Kč, zbylé náklady spojené s vývojem IS spadají v jednotlivých letech do nákladových položek – osobních nákladů, služeb, pronájmu atd.

Tab. č. 23: Plán investic (tis. Kč)

	2014	2015	2016
Nové investice	2 340	3 200	3 000
Nové odpisy	780	1 049	1 000
Odpisy celkem (stávající+nové)	1 819	3 180	2 576
Investiční majetek (DHM,DNHM)	27 667	26 187	26 015

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Sofo Group bude v jednotlivých letech, včetně výše zmíněných položek souvisejících s investicemi do projektu SOFOkles III. etapy, pořizovat i další dlouhodobý majetek. Společnost v žádném roce neplánuje prodávat dlouhodobý majetek. Odepsaný majetek je používán i dále ve firmě, pokud je však „morálně“ zastaralý, je úplně vyřazen z používání. V posledních 3 letech podnik postupně každý rok vyřazoval odepsaný a nepoužívaný majetek a stejný trend je plánován i pro roky 2014 – 2016.

V roce 2014 bude realizována investice do aplikace na vývoj SW ve výši 2 340 tis. Kč. V druhém roce budou pořízeny počítače a další kancelářská technika pro zefektivnění vývoje projektu, pořizovací cena tohoto majetku je 1 200 tis. Kč. Z důvodu vyřazení 1 osobního automobilu bude v roce 2015 pořízen nový osobní automobil, druhý automobil je nutné pořídit pro větší flexibilitu týmu realizace projektu SOFOkles. Celkové náklady za automobily jsou vyčísleny na 1 734 tis. Kč, dále bude pořízen nábytek a další kancelářské vybavení pro nové prostory určené ekonomickému oddělení podniku. V roce 2015 bude hodnota kancelářského vybavení ve výši 266 tis. Kč, v roce

2016 150 tis. Kč. V posledním roce plánu bude pořízen nový software ve výši 2 850 tis. Kč především pro účely ekonomického oddělení.

Jak již bylo zmíněno výše, odpisy v daném roce zahrnují setrvačný blok, tzn. odpisy již dříve pořízeného majetku plus odpisy nového majetku. Celkový roční odpis dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku podniku, jenž je evidován ve výkazu zisku a ztráty činí v součtu pro jednotlivé roky následující hodnoty.

Tab. č. 24: Roční odpisy (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Odpis DHM, DNHM	1 270	2 373	5 909	2 294	1 819	3 180	2 576

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Odpisy nově pořízeného majetku jsou uvedeny a vypočítány v tabulce č. 25.

Tab. č. 25: Odpisy nového majetku (tis. Kč)

Odpisy DHM, DNHM		Pořizovací cena	Počet let odepisování	2014	2015	2016
DHM	PC a kancelářská technika	1 200	3	0	400	400
	1 automobil	1 000	5	0	360	360
	1 automobil	734	5	0	200	200
	Výbava kanceláří	266	3	0	89	89
	Výbava kanceláří	150	3	0	0	50
DNHM	Aplikace (SOFOkles)	2 340	3	780	780	780
	Software	2 850	3	0	0	950

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost negeneruje tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, tudíž nemohou vznikat ani žádné náklady s tím spojené, tzn. položka Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu je nulová.

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady jsou velmi obtížně předvídatelné. Spadá sem např. povinné ručení automobilů, pojistné proti škodám na majetku podniku, pokuty, penále, ale také náklady spojené se sponzoringem. Pro plánované období je stanovena konstantní výše 182 tis. Kč. Oproti roku 2013 je částka navýšena o 50 tis. Kč, která je určena pro

Nadační fond Úsměv. Finanční příspěvek za rok 2014 je konkrétně určen na činnost a provoz střediska v Plzni-Lhotě.

Tab. č. 26: Ostatní provozní náklady (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ostatní provozní náklady	490	438	100	132	182	182	182

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nákladové úroky, Ostatní finanční náklady

Nákladové úroky souvisejí s vývojem úvěrů a půjček společnosti. Plánováno je snížení výše úvěrů, a proto i nákladové úroky klesnou. Za rok 2014 je hodnota úroků vyšší z důvodu nového úvěru a půjčky určené na již zmíněný projekt. Veškeré úvěry a půjčky jsou čerpány od jedné společnosti a výše nákladových úroků činí 3,5 % z jistiny za rok.

Ostatní finanční náklady zahrnují kurzové ztráty a náklady na peněžní operace. V roce 2015 a 2016 společnost neplánuje žádné kurzové ztráty (ani zisky, bylo již zdůvodněno u Ostatních finančních výnosů), a proto ostatní finanční náklady budou v těchto dvou letech nulové. V roce 2014 dosahuje tato položka nákladů 300 tis. Kč. Vyšší část (214 tis. Kč) tvoří náklady za operace prováděné v bankách. Z důvodu vysokých bankovních poplatků uzavřela společnost smlouvu s novou bankovní institucí s platností od roku 2015, kde by měly být poplatky minimální.

Tab. č. 27: Nákladové úroky, Ostatní finanční náklady (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nákladové úroky	323	568	730	752	812	560	411
Ostatní finanční náklady	180	192	240	264	300	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.1.3 Hospodářský výsledek

HV podniku je rozdílem výnosů a nákladů společnosti. HV rozlišujeme na provozní, finanční a mimořádnou činnost. (Žádnou mimořádnou činnost společnost ve svém účetnictví neviduje.) Sečtením výsledků za provozní a finanční činnost dostaneme HV před zdaněním. Tento výsledek hospodaření je nutné upravit na základ

daně o významné přičitatelné či odčitatelné položky. V případě, že je základ daně větší jak nula, je možné ho korigovat o tzv. odečty např. daňovou ztrátu minulých let.

Společnost pro roky 2014 a 2016 neplánuje upravovat HV před zdaněním o přičitatelné a odčitatelné položky, nebude potřeba úprava základu daně. V roce 2015 budou odečteny náklady na V&V ve výši 100 tis. Kč a základ daně bude vyčíslen na 4 131 tis. Kč.

Daň z příjmů právnických osob od roku 2010 dosahuje 19 % a konstantní výše je predikována do konce plánovaného období. Zisk společnosti po zdanění má v každém roce plánu rostoucí charakter. Cíl společnosti byl každoroční růst EBIT o 12 %. V letech 2014 a 2016 byl cíl naplněn, dokonce i převyšeno. V roce 2015 pak HV před zdaněním a úroky vzroste pouze o 5 %. Číselné vyjádření EBIT v plánovaném horizontu dosahuje: 4 569 tis. Kč, 4 791 tis. Kč, 7 143 tis. Kč.

Tab. č. 28: Hospodářský výsledek (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provozní HV	543	3 298	3 147	3 194	4 767	4 791	7 143
Finanční HV	-498	-760	-931	-945	-1 010	-560	-411
HV před zdaněním	45	2 539	2 216	2 249	3 757	4 231	6 732
+/- přičitatelné/odčitatelné položky	- 120	+314	+321	+324	0	- 100	0
Základ daně	-75	2 853	2 537	2 573	3 757	4 131	6 732
Daň z příjmů PO (19%)	0	542	482	489	714	785	1 279
HV po zdanění	45	1 996	1 734	1 760	3 043	3 446	5 453

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z jednotlivých tabulek nákladů a výnosů byl sestaven Výkaz zisku a ztráty pro střednědobé období 2014 - 2016. Detailní plány výnosů a nákladů pro plánovaný časový horizont se nacházejí v příloze C. Plánovaný Výkaz zisku a ztráty zahrnuje příloha D.

5.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha se skládá z aktiv a pasiv podniku. Tyto dvě složky musí dosahovat bilanční rovnováhy, proto se pro dosažení rovnosti rozvahy v rámci plánování obvykle používá dodatečný externí kapitál (DEK). Z důvodu dosažení zanedbatelné výše této položky

v rámci výpočtů, nebude potřeba doplnit DEK v plánované rozvaze firmy Sofo Group. Rozvahové položky budou plánovány agregovaným i desagregovaným způsobem.

5.2.1 Aktiva

Aktiva představují majetek podniku. V rozvaze jsou členěna podle doby, kterou zůstávají ve firmě. Základní členění je na stálá (fixní) aktiva a oběžná (krátkodobá) aktiva. V aktivech jsou také zaznamenána časová rozlišení.

Stálá aktiva

Dlouhodobý majetek podniku lze dělit na hmotný, nehmotný a finanční.

Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti představuje především pořízený SW. Položka byla stanovena za pomoci informací o plánovaném investičním majetku a jeho odpisech. V roce 2013 hodnota DNHM byla ve výši 8 243 tis. Kč. V tomto roce byl pořízen SW na míru, tato oblast je modernizována a v plánovaném období nejsou nutné další objemné investice. Protože došlo již k zmíněné modernizaci SW vybavení společnosti, starší SW programy budou postupně vyřazeny a nahrazeny novějšími SW programy. V roce 2016 bude navíc do majetku zařazen SW pro ekonomické oddělení. Jedná se především o programy na objednávky, účetnictví apod. Pořizovací cena je ve výši 2 850 tis. Kč s ročním odpisem 950 tis. Kč. V roce 2015 bude v rámci investice do projektu SOFOkles III. etapa pořízena aplikace na podporu vývoje SW v hodnotě 2 340 tis. Kč. Roční odpis potom bude po dobu 3 let 780 tis. Kč.

Tab. č. 29: Dlouhodobý nehmotný majetek (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DNHM	374	2 442	8 354	8 243	7 840	7 379	6 553

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost neplánuje pro žádný rok plánu nákup pozemků. Pozemky patří do majetku, který se neodepisuje, a proto zůstane hodnota ve všech letech nezměněná ve výši 188 tis. Kč.

Investice nejsou plánovány ani pro položku staveb. V jednotlivých letech bude změna (pokles) položky způsobena pouze ročním odpisem, který činí 300 tis. Kč.

Nově pořízený hmotný investiční majetek, který spadá do samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí byl uveden v tabulce č. 25: Odpisy nového majetku, kde bylo uvedeno i zařazení do odpisové skupiny a výše ročního odpisu pro plánovaný střednědobý horizont. Pro rok 2014 se neplánuje pořízení žádného hmotného majetku, hodnota je pouze snížena o odpisy.

Nedokončený dlouhodobý majetek společnost již ve svém účetnictví neeviduje.

Tab. č. 30: Dlouhodobý hmotný majetek (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DHM celkem	5 562	6 742	10 772	19 772	18 808	19 462	18 336
Pozemky	300	188	188	188	188	188	188
Stavby	3 800	2 375	4 640	5 390	4 640	4 340	4 040
Samostatné movité věci	1 448	2 420	5 944	14 774	13 980	14 934	14 108
Nedokončený dlouhodobý majetek	14	1 759	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost má finanční vklady v dceřiné společnosti SOFO Engineering s.r.o. ve výši 1 070 tis. Kč. Jedná se o podíly v ovládaných a řízených osobách. Hodnota je stanovena pro všechny roky plánu na základě minulého vývoje. Podnik nepředpokládá měnit výši těchto vkladů.

Tab. č. 31: Dlouhodobý finanční majetek (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	200	1 070	1 070	1 070	1 070	1 070

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Oběžná aktiva

Oběžný majetek podniku se skládá ze zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Zásoby

Zásoby společnosti tvoří pouze zboží. Tato položka je plánována procentním poměrem k tržbám za prodané zboží. Ty mají klesající charakter, dojde tedy k postupnému

snížování zásob společnosti. Důvody poklesu byly již popsány u Tržeb za prodej zboží. Za rok 2013 je stanoven poměr ve výši 4 %. Pro roky 2014 a 2015 však společnost plánuje 7 % poměr z důvodu předpokládaných nižších cen za zboží. Od roku 2016 by pak měl být udržen poměr 4 % k tržbám.

Tab. č. 32: Zásoby (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	5 080	22 545	104 696	98 645	69 500	55 000	50 000
Podíl na tržbách (%)	6 %	-	3,4 %	4 %	7 %	7 %	4 %
Zásoby	318	0	3 596	4 295	5 167	3 596	2 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pohledávky

Výše pohledávek závisí na úhradě plateb od obchodních partnerů. Dlouhodobá pohledávka má splatnost delší než jeden rok. Tyto pohledávky společnost ve svém účetnictví neviduje. Všechny jsou krátkodobého charakteru se splatností nejdéle 360 dnů. Společnost má poměrně vysoké lhůty splatnosti pohledávek, důvodem je její obor podnikání. Služby z portfolia Sofo Group jsou založeny na dlouhodobější spolupráci a splatnost pohledávek je požadována vždy po dokončení celé „zakázky“. Průměrná splatnost pohledávek se ve firmě pohybuje v rozmezí 230 - 250 dní. Pro výpočet výše pohledávek z obchodních vztahů byl použit vzorec pro dobu obratu pohledávek (DOP). Snahou každé společnosti je dosáhnout co nejkratší doby splatnosti faktur od klientů. Cílem Sofo Group je nepřekročit výši splatnosti 250 dní. Podle vývoje tržeb jsou v jednotlivých letech plánu stanoveny následující DOP 233, 249 a 238 dní. Pro rok 2014 odpovídá doba obratu pohledávek 233 dnům a výše pohledávek z obchodních vztahů činí 101 099 tis. Kč.

$$DOP = (\text{Ø pohledávky} / \text{Tržby}) * 360 \text{ (dny)} \quad [22]$$

Druhou položkou krátkodobých pohledávek jsou jiné pohledávky. V roce 2014 plánuje společnost snížit hodnotu o 365 tis. Kč. Pro následující roky plánu by položka měla být nulová. Tato pohledávka byla půjčkou dceřiné společnosti (bez úroků). V roce 2015 bude splacena a společnost neplánuje poskytnout další finanční částky.

Krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní již společnost od roku 2013 neviduje.

Tab. č. 33: Krátkodobé pohledávky (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé pohledávky	7 083	27 893	180 045	154 464	101 499	98 659	101 576
Pohledávky z obchodních vztahů	7050	27 555	176 405	153 699	101 099	98 659	101 576
Jiné pohledávky	0	0	2 224	765	400	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	33	338	933	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	484	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Krátkodobý finanční majetek

Finanční majetek tvoří peníze v pokladně společnosti a finance na bankovních účtech u bankovních institucí. Tato položka byla stanovena odhadem odborného pracovníka společnosti. Společnost si nechává hotovost v pokladně ve výši 36 tis. Kč jako neměnnou částku, která je postačující na úhradu potřebných poplatků v hotovosti. Tato konstantní výše je plánována i pro následující období 2014 - 2016. Sofo Group udržuje výši peněz na běžných účtech v hodnotě 500 tis. Kč, v roce 2016 však plánuje navýšení o 2 mil. Kč pro investiční a finanční potřeby podniku.

Tab. č. 34: Krátkodobý finanční majetek (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobý finanční majetek	408	436	437	536	536	536	2 536
Peníze	201	99	61	36	36	36	36
Účty v bankách	207	337	377	500	500	500	2 500

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Časové rozlišení

Poslední položkou aktiv společnosti jsou náklady příštích období, které řadíme do časového rozlišení. Jedná se tedy o výdaj v daném roce, který se vztahuje k budoucímu období. Společnost takto hradí nájemné za pronájem garáží. Od roku 2014 bude společnost využívat pro 2 automobily jiné prostory, částka za pronájem se navýší o 31 tis. Kč za rok. Smlouva o pronájmu je platná na 5 let, náklady příštích období se z tohoto důvodu nebudou měnit v rámci střednědobého plánu.

Tab. č. 35: Časové rozlišení v aktivech (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady příštích období	1 043	74	78	85	116	116	116

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.2.2. Pasiva

Pasiva pak představují zdroje krytí majetku. Zdroje, které podnik využívá, jsou děleny na vlastní a cizí. Pasiva také zahrnují položku časového rozlišení.

Vlastní kapitál

Základní kapitál společnosti činí 7 mil. Kč a je tvořen kmenovými akciemi v listinné podobě. Akcií je 7 000 ks a jmenovitá hodnota každé z nich je 1 tis. Kč. Z rozhodnutí valné hromady společnosti je plánováno od roku 2015 navýšení hodnoty základního kapitálu na celkovou výši 10 mil. Kč. Dojde tedy k růstu počtu akcií o 3 000 ks, jmenovitá hodnota bude opět činit 1 tis. Kč.

Zákonný rezervní fond společnosti je vytvářen ve výši 10 % základního kapitálu. Změna položky základního kapitálu v roce 2015 bude mít vliv na výši rezervního fondu. Hodnota vzroste na 1 mil. Kč.

Tab. č. 36: Základní kapitál, Rezervní fond (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Základní kapitál	2 000	7 000	7 000	7 000	7 000	10 000	10 000
Podíl rezervního fondu (%)	-	-	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Rezervní fond	0	0	700	700	700	1 000	1 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hospodářský výsledek minulých let činí nerozdělený zisk minulých let, ztrátu společnost nevykazuje. Z hlediska dividendové politiky společnost veškerý zisk po zdanění převádí na účet nerozděleného zisku minulých let. Hodnotu této položky pro rok 2014 tedy dostaneme součtem HV běžného účetního období (2013) a nerozděleným ziskem minulého období (2013).

Tab. č. 37: Nerozdělený zisk minulých let (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HV minulých let	259	191	1 487	1 461	3 221	6 264	9 610
Nerozdělený zisk minulých let	259	191	1 487	1 461	3 221	6 264	9 610

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hospodářský výsledek běžného účetního období byl převzat z výkazu zisku a ztráty. V roce 2014 by měl HV dosáhnout 3 043 tis. Kč a každým rokem je plánován jeho postupný růst. Cílem společnosti bylo každoroční navýšení zisku před úroky a zdaněním, který by měl mít částečný vliv na zlepšení jednotlivých ukazatelů rentability společnosti v jednotlivých letech plánu.

Cíl společnosti bude naplněn ve všech letech plánu, i za předpokladu, že v každém roce dojde k razantnímu poklesu Tržeb za prodej zboží. Úměrně však dojde ke snížení Nákladů vynaložených na prodané zboží. Zaznamenány byly i výkyvy Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, kde náklady za výrobky a služby byly následně stanoveny procentním poměrem k tržbám. Největší zásluhu na zvýšení HV společnosti mají plánované úspory v nákladech za služby.

Tab. č. 38: HV běžného účetního období (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HV běžného účetního období	45	1 996	1 734	1 760	3 043	3 446	5 453

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Cizí kapitál

Společnost eviduje v cizích zdrojích krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Na druhou stranu nevytváří rezervy ani dlouhodobé závazky. Pro plánované období není predikována potřeba zdrojů spadajících do časového rozlišení.

Krátkodobé závazky

Nejvyšší část krátkodobých závazků představují závazky z obchodního styku. Tato položka bude stanovena stejným způsobem jako pohledávky společnosti. Plánované hodnoty budou určeny podle vzorce na výpočet doby obratu závazků (DOZ). U závazků je vždy snahou prodloužení jejich doby splatnosti.

$$\text{DOZ} = (\text{Ø závazky z obchodního styku/Tržby}) * 360 \text{ (dny)} \quad [22]$$

Hodnota ukazatele v posledních letech dosahovala v průměru 266 dní. Pro plánované roky 2014 - 2016 si společnost stanovila očekávané hodnoty DOZ na 222, 233 a 218 dní. V roce 2014 by se závazky z obchodního styku měly snížit na 96 586 tis. Kč. Pokles by měl být zapříčiněn nejen poklesem tržeb, ale především poklesem závazků, které nejsou pro společnost žádoucí.

Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění byly stanoveny v závislosti na mzdových nákladech. Hodnota těchto závazků je stanovena na základě minulého vývoje. Závazky za zaměstnance činí 2,7 % a hodnota závazků za sociální a zdravotní pojištění je 4 % ze mzdových nákladů.

Daňové závazky a dotace byly stanoveny dle minulého vývoje. Je odhadován postupný pokles těchto závazků vůči státu. V roce 2014 klesne hodnota o 152 tis. Kč na 300 tis. Kč. Částku tvoří závazek – poplatek v rámci čerpání dotací.

Ostatní závazky se velmi těžko plánují, proto byly stanoveny podle trendu. Společnost Sofo Group do této položky zahrnuje převážně reklamace či smluvní penále. Pro rok 2014 jsou ostatní závazky vyčísleny na 287 tis. Kč.

Tab. č. 39: Krátkodobé závazky (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Závazky z obchodního styku	3 407	13 080	166 794	152 954	96 586	92 269	93 138
Závazky za zaměstnance	119	294	503	351	325	325	325
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	64	141	265	519	478	478	478
Stát- daňové závazky a dotace	451	-8 707	1 304	452	300	76	76
Závazky-ovládající a řídící osoba	2 030	4 330	150	0	0	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	18	18	0	0	0	0	0
Ostatní závazky	-13	-32	-32	351	287	595	595
Dohadné účty pasivní	3	9 203	11 894	0	0	0	0
Krátkodobé závazky celkem	6 080	18 328	180 878	154 627	97 976	93 743	94 612

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Bankovní úvěry

Celková položka bankovních úvěrů dosahuje v roce 2014 hodnoty 23 096 tis. Kč. Skládá se z dlouhodobých úvěrů a krátkodobých bankovních úvěrů. Dlouhodobé úvěry budou v jednotlivých letech klesat. Společnost postupně splácí své úvěry a každý rok plánuje tuto částku snížit minimálně o 1 mil. V roce 2014 je vyčíslena hodnota úvěrů dlouhodobého charakteru na 8 971 tis. Kč. (Snížení zde není tak viditelné z důvodu nově čerpaného úvěru v rámci projektu SOFOkles III. etapa.) Změny úvěrů se promítly i do poklesu nákladových úroků společnosti.

Běžné bankovní úvěry budou také postupně klesat. V roce 2014 se hodnota zvýšila z důvodu nového úvěru na automobily ve výši 1 734 tis. Kč, který bude čerpán v roce 2015. V roce 2014 bude také splacen krátkodobý úvěr za zásoby. Celková hodnota běžných úvěrů v prvním roce plánu tedy bude v konečné výši 14 125 tis. Kč.

Tab. č. 40: Bankovní úvěry (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobé bankovní úvěry	4 631	6 261	9 545	9 257	8 971	5 365	3 512
Běžné bankovní úvěry	1 773	3 577	3 008	13 579	14 125	11 000	8 000
Bankovní úvěry a výpomoci	6 404	9 839	12 553	22 836	23 096	16 365	11 512

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Plánovaná rozvaha pro střednědobé období 2014 - 2016, která je tvořena výše popsanými tabulkami se nachází v příloze E.

5.3 Plánované peněžní toky (cash-flow)

Výpočet plánovaných peněžních toků neboli cash-flow byl proveden pomocí nepřímé metody, která vychází z hospodářského výsledku a dalších vybraných položek výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Výkaz peněžních toků se skládá ze tří částí: provozní, investiční a finanční činnosti. Přehled o peněžních tocích zahrnuje peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty. Podrobný postup výpočtu cash-flow podniku pro plánované střednědobé období se nachází v tabulce č. 41.

Tab. č. 41: Plánované cash-flow pro střednědobé období (tis. Kč)

VÝKAZ CASH-FLOW	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	536	536	536
PROVOZNÍ CASH-FLOW			
Zisk po zdanění	3 043	3 446	5 453
Úpravy o nepeněžní operace			
Odpisy DHM, DNHM	1 819	3 180	2 576
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna časového rozlišení v aktivech	-31	0	0
Změna časového rozlišení v pasivech	0	0	0
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu			
Změna zásob	-872	1 571	1 596
Změna krátkodobých pohledávek	365	400	0
Změna provozních krátkodobých závazků	-2 631	-1 069	-2 959
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 693	7 528	6 666
INVESTIČNÍ CASH-FLOW			
Změna dlouhodobého majetku	1 367	-193	1 952
Odpisy	-1 819	-3 180	-2 576
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-452	-3 373	-624
FINANČNÍ CASH-FLOW			
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	0	3 000	0
Změna dlouhodobých závazků	0	0	0
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	-286	-3 606	-1 853
Změna finančních krátkodobých závazků	0	-199	0
Změna finančních bankovních úvěrů	546	-3 125	-3 000
Výdaje z rozdělení zisku			
Změna zadrženého zisku minus zisk po zdanění	-1 501	-225	811
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1 241	-4 155	-4 042
Σ Cash-Flow	0	0	2 000
Konečný stav peněžních prostředků	536	536	2 536

Zdroj: vlastní zpracování dle [5], 2014

Počáteční stav peněžních prostředků z tabulky č. 41 se vždy rovná konečné hodnotě krátkodobého finančního majetku na konci předchozího roku.

Konečný stav finančních prostředků pak odpovídá položce krátkodobého finančního majetku podniku na konci příslušného roku. V plánované rozvaze je vykazován v oběžných aktivech.

Provozní cash-flow

Provozní cash-flow tvoří zisk společnosti po zdanění a dále je nutné provést úpravy o nepeněžní operace: přičtou se odpisy DHM a DNHM, změna stavu, tzn. úbytky či přírůstky rezerv, změna stavu časového rozlišení v aktivech a pasivech. Do provozní činnosti spadají také úpravy o položky pracovního kapitálu tj. změna stavu zásob, krátkodobých pohledávek a provozních krátkodobých závazků. Suma všech těchto položek nám udává čistý peněžní tok z provozní činnosti. V roce 2014 je provozní cash-flow 1 693 tis. Kč. V ostatních letech plánu je hodnota také kladná.

Investiční cash-flow

Čistý peněžní tok z investiční činnosti dostaneme součtem položky změn dlouhodobého majetku a odečtením odpisů DHM a DNHM. Hodnota investičního cash-flow dosahuje v každém roce plánu záporných výsledků. V roce 2014 dosahuje výše - 452 tis. Kč.

Finanční cash-flow

Poslední částí je peněžní tok za finanční činnost. Zde je nutné započítat změny základního kapitálu, dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů, finančních krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Započítávají se také výdaje z rozdělení zisku, změny fondů tvořených ze zisku, změny HV minulých let a HV za účetní období. V závěru výpočtu se odečítá HV za účetní období daného roku. Výsledkem je čisté cash-flow z finanční činnosti podniku. V roce 2014 je stanoveno na -1241 tis. Kč. Záporných výsledků je dosaženo i v letech 2015 a 2016.

Celá tato kapitola byla zaměřena na definování finančního plánu společnosti Sofo Group pro střednědobé období 2014 – 2016. Byly sestaveny 3 účetní výkazy, ve kterých se promítly všechny stanovené finanční cíle podniku a jednotlivé položky výkazů byly doplněny příslušným komentářem. Pro následující kapitoly bude důležitým podkladem sestavený Výkaz zisku a ztráty. Bude sloužit pro formulaci strategických scénářů vývoje prostředí a pro zhodnocení dosažených výsledků firmy.

6 Analýza rizik

Rizika obecně působí na každého člověka. Jsme jimi ohroženi každý den a snažíme se je eliminovat či se jim vyhnout úplně. Ve stejné situaci se nachází i podnikatelské subjekty a snaží se veškerá rizika, která na ně působí, efektivně zvládat, tedy rizika řídit. Nejen samotné podniky, ale každý podnikatelský záměr a plán v sobě nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledné hodnoty budou odlišné od očekávaných. Proto by měla být součástí každého podnikatelského záměru analýza rizik, která se snaží zabránit negativním důsledkům možného vývoje rizikových faktorů. [10]

Protože rizika působí i na společnost Sofo Group bude tato kapitola obsahovat definici procesu řízení rizik, určení rizikových faktorů podniku, stanovení významnosti těchto faktorů a budou sestaveny strategické scénáře. Závěr kapitoly pak bude obsahovat shrnutí analýzy rizik a návrhy opatření na zmírnění vlivu rizikových faktorů.

6.1 Řízení rizik

„Smyslem řešení rizik je redukovat nepřijatelná rizika na rizika přijatelná, resp. redukovat významnost rizik na přijatelnou úroveň.“ [8, s. 237]

Proces řízení rizik lze popsat jako posloupnost aktivit, ve kterých jsou pomocí ochranných preventivních nebo korektivních zásahů odvraceny události a odstraňovány vlivy, které by mohly ohrožovat říditelnost plánovaných firemních procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. [20]

Řízení rizik zahrnuje identifikaci faktorů rizika, stanovení jejich pravděpodobnosti a intenzitu dopadu včetně rozhodování, co s nimi dělat a jak tato rozhodnutí implementovat. [13]

Důležité je definovat, co riziko přesně představuje. V současné době však neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika. Pojem riziko může být definován např. jako:

- *„Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
- *Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.*
- *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
- *Nebezpečí chybného rozhodnutí.“ [17, str. 90]*

V ekonomii je pojem „riziko“ používán v kontextu s nejednoznačným průběhem určitých událostí ekonomických procesů a nejasností jejich výsledků. Rizika nejsou pouze ekonomická, ale existují i jiné druhy rizik – politická, teritoriální, právní, rizika spojená s odpovědností za škodu, specifická (např. pojišťovací, manažerská) atd. Nejčastěji využívanou definicí rizika z pohledu finanční teorie je „*volatilita finanční veličiny (např. zisku) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů*“. [17, str. 91]

Riziko tedy představuje pro podnik jakékoli události nebo akce, které mohou nepříznivě ovlivnit schopnost organizace dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím zvolené strategie. [12]

6.2 Stanovení rizikových faktorů

Identifikace rizikových faktorů vychází ze znalostí a intuice pracovníků firmy, jenž se podílí na řízení a realizaci jejích aktivit, dále na monitorování vývoje podnikatelského okolí. Nemělo by jít pouze o rizika v negativním smyslu, existují také pozitivní rizika v podobě příležitostí. Výsledkem identifikace rizik je stanovení významných faktorů rizika s vysokými negativními či pozitivními dopady na firmu. Příkladem rizikových faktorů mohou být změny v chování zákazníků, legislativní změny, technologický pokrok, slabé stránky podniku apod. [4, 18]

Rizikové faktory stanovené pro společnost SOFO Group a.s. vyplývají z provedené analýzy prostředí. Poslední rizikový faktor – pokles poptávky nabízených služeb, však vychází z provedeného marketingového průzkumu společnosti.

Rizikové faktory:

1) Rychle se vyvíjející odvětví ICT

Oblast ICT je velmi dynamické odvětví, kde dochází k téměř turbulentním změnám, ať se jedná o SW, HW, programovací jazyky, kancelářské aplikace, ale i oblast bezpečnosti dat. Společnost musí sledovat veškeré změny v tomto odvětví. Velkou výhodou pro Sofo Group je vlastní oddělení V&V. ICT je oblastí, kde jsou nutné neustálé investice pro udržení konkurenceschopnosti. Společnost pečlivě monitoruje veškeré dění v oblastech jejího oboru podnikání i kroky svých konkurentů. Pravděpodobnost ohrožení firmy plynoucí z tohoto rizikového faktoru je tedy malá.

Důsledky by se však projevovaly postupně a společnost by neměla možnost zvyšovat svůj tržní podíl a ztrácela by na své prestiži.

2) Tlak ze strany existující konkurence

Jak již bylo zmíněno, společnost Sofo Group podniká v oblasti vysoké a rostoucí konkurence. Největšími současnými rivaly jsou především firmy působící na celém území republiky nebo podniky s podobným portfoliem služeb. Konkrétně se jedná o společnost QC Group s.r.o. a ePROJEKTY Praha s.r.o. Jde o vysoce konkurenční firmy, které se snaží postupně ovládat větší část trhu. Používanými nástroji jsou nejruznější rabaty a bonusy, kterými chtějí získat zákazníky Sofo Group. Společnost však dbá na své zásady a snaží se být „o krok napřed“ před konkurencí, proto je pravděpodobnost ztráty významných zákazníků a podílu na trhu na základě působení nástrojů stávající konkurence malá.

3) Negativní změny v legislativě

Rok 2013 znamenal velkou nestabilitu ve vládě ČR a firmy se obávaly veškerých možných změn, které by znamenaly zvýšení jejich nákladů. Z důvodu této minulé zkušenosti je pravděpodobnost rizikového faktoru poměrně vysoká. Legislativní změny s negativním dopadem na Sofo Group v plánovaném období 2014 - 2016 by se mohly týkat: zvýšení daně z příjmů právnických osob, růstu sazby DPH, změny v odvodech na sociální a zdravotní pojištění a další výrazné změny v zákonech ČR, ale i nařízeních vycházejících z legislativy EU.

4) Kolísání měnového kurzu CZK/EUR

Neustálé změny ve vývoji směnných kurzů mají negativní dopad na plánování společnosti. Především posilování koruny ovlivňuje tržby inkasované od zahraničních klientů, následkem pro společnost jsou pak kurzové ztráty. Sofo Group si toto kurzové riziko uvědomuje a od roku 2015 ho bude eliminovat využitím forwardů, tzn., že bude obchodovat za pevně stanovený kurz. Pro poslední dva roky plánu nebude tedy tento rizikový faktor již brán v potaz. Tyto finanční deriváty zajišťují kurzové riziko, jejich samotné použití je však také vystaveno riziku, a to riziku úvěrovému. Forwardy nejsou obchodovatelné na burze a protistrana nemusí splnit dohodnuté podmínky plynoucí z kontraktu. [6] Společnost Sofo Group spolupracuje a obchoduje s podniky v rámci dlouhodobých vztahů, kde již mají s klienty vzájemnou důvěru (tzn. na jedné straně

poskytnutí kvalitní služby, na druhé straně jistotu úhrady za objednané služby). Z hlediska nových zákazníků je prověřována jejich bonita.

5) Potenciální noví konkurenti

Společnost neohrožuje pouze stávající konkurence, ale i nové neznámé firmy. Výhoda těchto firem spočívá: v novém kreativním přístupu, nabídce komplexnějších služeb, které umožní dlouhodobou spolupráci ve více oblastech podnikání, či ve strategii nízkých cen. Služby z oblasti poradenství, ICT, bezpečnosti dat, vzdělávání, zavádění ISO norem atd. jsou velmi atraktivní a nutností firem je disponovat kvalifikovanými a zkušenými pracovníky, kteří zajistí správný chod firmy i spokojenost zákazníků. Ohrožení ze strany nových konkurentů spočívá v poklesu tržeb podniku a růstu nákladů na marketing a marketingové průzkumy trhu. Trh s těmito službami je dynamický a rychle se rozrůstá. Pravděpodobnost ohrožení je tedy poměrně vysoká.

6) Pokles poptávky po službách

Pokles poptávky po službách je spojený nejen s konkurencí (stávající i novou), která může převzít Sofo Group zákazníky, ale i se snížením zájmu o služby, pro které mají zákaznické firmy již vlastní specialisty. Společnost predikuje mírný pokles tržeb u většiny služeb s výjimkou SOFO Bezpečná komunikace. Předpokládá se i snížení tržeb za prodané zboží, které je dodáváno s některými službami společnosti. Rizikový faktor se promítne i na nutnost snížit počet pracovníků a zvýšit náklady na propagaci. Zde vyplývá velká pravděpodobnost výskytu tohoto rizika.

6.3 Stanovení významnosti rizik

Pro stanovení významnosti rizikových faktorů lze použít 2 přístupy: analýzu citlivosti či expertní hodnocení. Obě možnosti budou nyní použity.

6.3.1 Expertní hodnocení

Tento postup je založen na zkušenostech a znalostech pracovníků společnosti. Rizikové faktory představují odborný odhad jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům společnosti. Nástrojem expertního hodnocení je matice hodnocení rizik. Použito bude kvalitativní hodnocení významnosti rizik a posuzuje se pomocí dvou faktorů:

- pravděpodobnosti výskytu faktoru rizika;
- intenzity negativního dopadu. [3, 18]

Pro pravděpodobnost výskytu se využívá lineární stupnice, pro intenzitu negativního dopadu stupnice mocinná.

Tab. č. 42: Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů rizika

Stupeň	Ohodnocení	
	Pravděpodobnost	Intenzita dopadu
Velmi malý	1	1
Malý	2	2
Střední	3	4
Vysoký	4	8
Velmi vysoký	5	16

Zdroj: [3]

Následující tabulka obsahuje číselné ohodnocení jednotlivých faktorů rizika podniku, jejich pravděpodobnost a negativní dopad. Číselné vyjádření významu jednotlivých faktorů se určí jako součin těchto dvou ohodnocení.

Tab. č. 43: Ohodnocení rizik

Faktor rizika	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Součin
F1: Rychle se vyvíjející odvětví ICT	2	8	16
F2: Tlak ze strany existující konkurence	2	8	16
F3: Negativní změny v legislativě	3	4	12
F4: Kolísání měnového kurzu CZK/EUR	3	8	24
F5: Potenciální noví konkurenti	4	16	64
F6: Pokles poptávky po službách	4	16	64

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledků z tabulky č. 43 bude sestavena matice rizik. Důležité je stanovení hranice rizika (Risk Appetite), která představuje stále přijatelnou výši rizika pro společnost. Risk Appetite zpravidla určuje vrcholové vedení podniku. V následující tabulce je hranice přijatelného rizika znázorněna žlutou barvou.

Tab. č. 44: Matice rizik

Ohodnocení dopadů	Ohodnocení pravděpodobnosti				
	1	2	3	4	5
16				F5; F6	
8		F1; F2	F4		
4			F3		
2					
1					

Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2014

Do rizikové oblasti spadají 3 faktory, které dosáhly nejvyššího ohodnocení, tj. F 5: Potenciální noví konkurenti a F 6: Pokles poptávky po službách s hodnotou 64, druhé nejvyšší ohodnocení ve výši 24 měl F 4: Kolísání měnového kurzu CZK/EUR. Ostatní faktory rizika jsou pro firmu přijatelné, je však potřebné jejich neustálé monitorování.

6.3.2 Analýza citlivosti

Základní cíl této analýzy je modelování citlivosti změn zvoleného ekonomického kritéria (např. hospodářského výsledku firmy) v závislosti na různém vývoji faktorů rizika, které jsou předem stanoveny. Faktory, které vyvolávají značné změny na dané kritérium, jsou nazývány významnými rizikovými faktory. Při samotné analýze jsou jednotlivé faktory nejčastěji změněné o 10 % nepříznivým směrem (náklady ↑; ↓ výnosové položky). Následně jsou zjišťovány dopady izolovaných změn. Výsledky analýzy citlivosti mají běžně podobu tabulkového či grafického zobrazení. [16, 22]

V rámci analýzy citlivosti byly vybrány následující rizikové faktory, jež mají vliv na změnu EBIT a jsou výsledkem expertního hodnocení a v matici rizik překročily Risk Appetite:

- kolísání měnového kurzu CZK/EUR – důsledkem je zvýšení nákladů (kurzové ztráty);
- potenciální noví konkurenti – ohrožení spočívá v poklesu tržeb a růstu nákladů na marketing (marketingové průzkumy trhu, propagaci atd.);
- pokles poptávky po službách – vliv na pokles tržeb společnosti, snížení počtu pracovníků a růst nákladů na marketing.

EBIT se vypočítá dle následujícího postupu:

HV (EBIT) =
+ TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ
- NÁKLADY NA PRODANÉ ZBOŽÍ
+ TRŽBY ZA VLASTNÍ VÝROBKY A SLUŽBY
- SPOTŘEBA MATERIÁLU A ENERGIE
- SLUŽBY
- OSOBNÍ NÁKLADY
- DANĚ A POPLATKY
- ODPISY DHM A DNHM
+ OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY
- OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY
- FINANČNÍ NÁKLADY

Zdroj: vlastní zpracování dle [22], 2014

Tab. č. 45: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty pro roky 2014 - 2016 (tis. Kč)

	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	69 500	55 000	50 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	59 075	52 800	48 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86 804	87 500	103 640
Spotřeba materiálu a energie	415	394	466
Služby	74 217	64 650	78 767
Osobní náklady	16 485	16 485	16 485
Daně a poplatky	18	18	21
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	1 819	3 180	2 576
Ostatní provozní výnosy	674	0	0
Ostatní provozní náklady	182	182	182
Ostatní finanční výnosy	102	0	0
Ostatní finanční náklady	300	0	0
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)	4 569	4 791	7 143

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

1) Kolísání měnového kurzu CZK/EUR

Změna tohoto faktoru nepříznivým směrem (posílení kurzu) znamená zvýšení nákladů o 10 %, která se projeví jako kurzová ztráta a promítá se do nákladové položky Ostatní finanční náklady. Jak již bylo zmíněno vliv na změnu EBIT má tento faktor pouze v roce 2014.

Tab. č. 46: Analýza citlivosti: Kolísání měnového kurzu CZK/EUR (tis. Kč)

Rok	Stav	Ostatní finanční náklady	EBIT
2014	Počáteční	300	4 569
	Po změně	330	4 539
2015	Počáteční	0	4 791
	Po změně	0	4 791
2016	Počáteční	0	7 143
	Po změně	0	7 143

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2) Potenciální noví konkurenti

Představují riziko v podobě poklesu tržeb za zboží, vlastní výroby i služby a naopak navýšení nákladů společnosti na marketingové aktivity (pro udržení zákazníků a přilákání nových klientů). Marketingové náklady patří do služeb (Výkonová spotřeba). Změna položek je 10 % a projeví se i v rámci marketingových nákladů a to z důvodu největšího podílu v této položce.

Tab. č. 47: Analýza citlivosti: Potenciální noví konkurenti (tis. Kč)

Rok	Stav	Tržby za prodané zboží	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Služby	EBIT
2014	Počáteční	69 500	86 804	74 217	4 569
	Po změně	62 550	78 124	81 639	-18 483
2015	Počáteční	55 000	87 500	64 650	4 791
	Po změně	49 500	78 750	71 115	-15 924
2016	Počáteční	50 000	103 640	78 767	7 143
	Po změně	45 000	93 276	86 644	-16 098

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3) Pokles poptávky po službách

Obecný pokles poptávky ze strany zákazníků o nabízené služby společnosti by znamenal snížení celkových tržeb Sofo Group o 10 % ve všech plánovaných letech. V důsledku nižší poptávky by ubylo činnosti ve firmě a zaměstnávat více lidí než je nutné by bylo neefektivní. Při poklesu poptávky by proto společnost musela snižovat počty pracovníků. V modelové situaci tedy dojde k mírnému poklesu osobních nákladů o 3 %. Dalším dopadem bude zvýšení marketingových nákladů o 8 % ročně.

Tab. č. 48: Analýza citlivosti: Pokles poptávky po službách (tis. Kč)

Rok	Stav	Tržby za prodané zboží	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Služby	Osobní náklady	EBIT
2014	Počáteční	69 500	86 804	74 217	16 485	4 569
	Po změně	62 550	78 124	80 154	16 980	-17 493
2015	Počáteční	55 000	87 500	64 650	16 485	4 791
	Po změně	49 500	78 750	69 822	16 980	-15 126
2016	Počáteční	50 000	103 640	78 767	16 485	7 143
	Po změně	45 000	93 276	85 068	16 980	-15 017

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 49 zachycuje absolutní (tis. Kč) a relativní změny (%) EBIT působením vlivů jednotlivých rizikových faktorů v plánované období 2014 - 2016. Z výsledků provedené analýzy citlivosti vyplývá, že největší dopad na EBIT má F2: Potenciální noví konkurenti. Tento rizikový faktor může mít vliv na pokles HV před úroky a zdaněním až o 405 % tzn. dosažení ztráty -18 483 tis. Kč. Pro společnost by tato skutečnost znamenala vážné finanční problémy, které by následně vedly k ukončení podnikatelské činnosti.

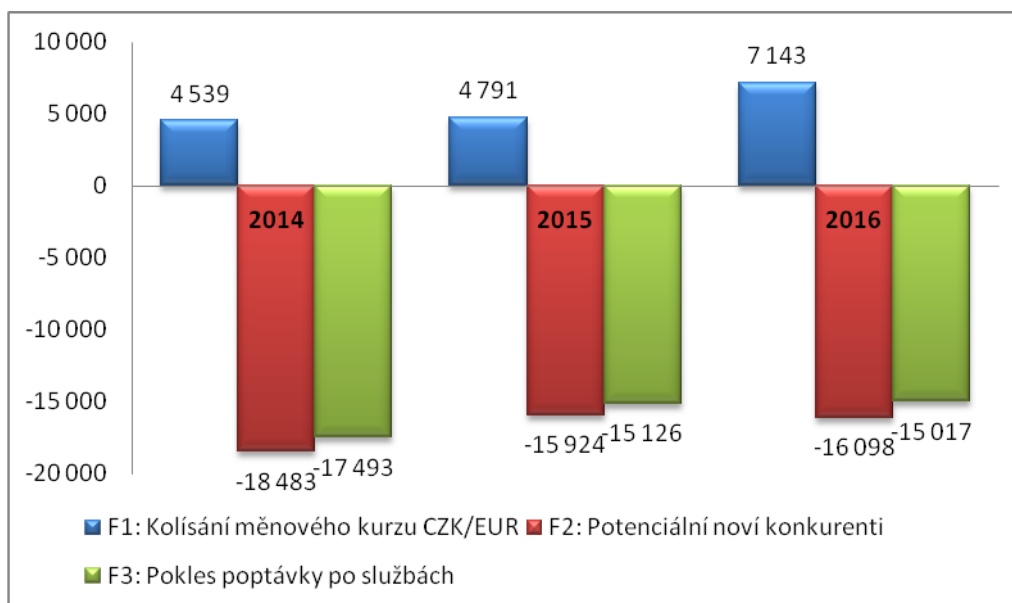
Tab. č. 49: Analýza citlivosti: Absolutní a relativní změny EBIT

Rizikový faktor	2014		2015		2016	
	Absolutní pokles (tis. Kč)	Relativní pokles (%)	Absolutní pokles (tis. Kč)	Relativní pokles (%)	Absolutní pokles (tis. Kč)	Relativní pokles (%)
F1: Kolísání měnového kurzu CZK/EUR	30	99,3	0	0	0	0
F2: Potenciální noví konkurenti	23 052	405	20 715	332	23 241	225
F3: Pokles poptávky po službách	22 062	383	19 917	316	22 160	210

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výsledné hodnoty EBIT jsou v jednotlivých letech pro každý rizikový faktor znázorněné v následujícím grafu. Vodorovná osa zobrazuje roky střednědobého období 2014 – 2016, svislá ose zachycuje výši EBIT.

Obr. č. 12: Souhrnné zobrazení výše EBIT v letech 2014 - 2016 (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.4 Strategické scénáře vývoje prostředí

Strategické scénáře představují možný budoucí vývoj rizikových faktorů a v současné době představují nedílnou součást strategického plánování podniků a organizací. V jednotlivých scénářích se hodnotí klíčové (významné) rizikové faktory, každý scénář by měl modelovat odlišný vývoj a dopad těchto faktorů. [4]

Obvykle jsou formulovány 4 základní scénáře: pesimistický, optimistický a očekávaný. Z těchto tří scénářů následně vyplývá realistický konzervativní neboli nejpravděpodobnější scénář. Očekávanému scénáři odpovídá finanční plán sestavený v 5. kapitole. Pravděpodobnost tohoto scénáře byla stanovena vedením podniku na 68 %. Nyní bude sestaven scénář pesimistický, optimistický a nejpravděpodobnější. U každé varianty bude vypočítán dopad všech rizikových faktorů na EBIT.

6.4.1 Pesimistický scénář

Prvním rizikovým faktorem je vývoj měnového kurzu CZK/EUR, na který je nutné brát zřetel z důvodu obchodů se sousedním Slovenskem a plánovanou postupnou expanzí na německý trh. V pesimistické variantě se hodnoty obecně vyvíjejí negativním směrem, tzn., že bude počítáno s posilováním směnného kurzu pro rok 2014. V letech 2015

a 2016 již nebude na tento faktor brán ohled z důvodu zajištění kurzového rizika finančním derivátem. Vlivem negativního měnového kurzu bude výsledkem inkasování méně finančních prostředků ze stejných tržeb (za poskytnuté služby), které jsou hrazené firmě v eurech. Tato skutečnost se promítne do kurzových ztrát společnosti a dojde k navýšení nákladové položky Ostatní finanční náklady ve výši 7 % v roce 2014.

Druhou hrozbou pro podnik jsou potenciální noví konkurenti, kteří představují riziko v podobě ztráty části zákazníků. Následkem tak bude pokles tržeb za poskytované služby. Tento faktor je částečně propojen s třetím rizikovým faktorem - poklesem poptávky po službách. Omezení poptávky může být spojeno s působením stávající konkurence, ale i konkurentů nových. Největší ohrožení je zde tedy ztráta tržního podílu a tím pokles tržeb. Celkový úbytek tržeb společnosti za zboží je odhadován na 2 % a tržby za vlastní výrobky a služby se sníží o 3,5 %. Souvislost faktorů je i s následným zvýšením nákladů na marketing. Společnost by v této situaci měla více působit na zákazníky marketingovými nástroji a zaměřit se na propagaci klíčových služeb, u kterých je předpokládáno navýšení zájmu ze strany klientů (služby zaměřené na ochranu dat, informací, oblast ICT apod.). Navýšení nákladů je v této variantě stanoveno o 4 %. Pokles poptávky znamená redukci poskytovaných služeb. Ztráty na tržbách je nutno kompenzovat, a proto je jedním z důsledků pro zachování ekonomického chodu podniku nutné snížit stav zaměstnanců na celkový počet 20 (tzn. o 3 zaměstnance do konce plánovaného období). Méně pracovníků znamená nižší osobní náklady pro podnik. Každý rok je počítáno o pracovníka méně a procentní pokles tak činí 4,3 % ročně. Pravděpodobnost tohoto scénáře byla stanovena na 14 %.

Tabulka č. 50 zachycuje všechny výše popsané změny. V sloupci A jsou hodnoty očekávaného scénáře, sloupec B vystihuje hodnoty pesimistického scénáře. I přes působení negativních vlivů rizikových faktorů společnost nedosahuje v žádném roce záporného EBIT. V roce 2014 však klesne jeho hodnota na 39,4 %, v roce 2015 na 57,2 % a v posledním roce je výše EBIT 79,1 % v porovnání s očekávaným strategickým scénářem.

Tab. č. 50: Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Pesimistický scénář

VZZ Pesimistický scénář	2014		2015		2016	
	A	B	A	B	A	B
Tržby za prodej zboží	69 500	67 415	55 000	53 350	50 000	48 500
Náklady vynaložené na prodané zboží	59 075	59 075	52 800	52 800	48 000	48 000
Obchodní marže	10 425	8 340	2 200	550	2 000	500
Výkony	86 804	82 464	87 500	83 125	103 640	98 458
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86 804	82 464	87 500	83 125	103 640	98 458
Výkonová spotřeba	74 632	71 663	65 044	62 458	79 233	76 082
Spotřeba materiálu a energie	415	415	394	394	466	466
Služby	74 217	71 248	64 650	62 064	78 767	75 616
Přidaná hodnota	22 597	19 141	24 656	21 217	26 407	22 876
Osobní náklady	16 485	15 776	16 485	15 098	16 485	14 449
Daně a poplatky	18	18	18	18	21	21
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	1 819	1 819	3 180	3 180	2 576	2 576
Ostatní provozní výnosy	674	674	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	182	182	182	182	182	182
Nákladové úroky	812	812	560	560	411	411
Ostatní finanční výnosy	102	102	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	300	321	0	0	0	0
EBIT	4 569	1 801	4 791	2 739	7 143	5 648

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.4.2 Optimistický scénář

V tomto scénáři se hodnoty jednotlivých faktorů vyvíjí převážně pozitivním směrem. Směnný kurz koruny za euro bude tedy oslabovat. Prognózy ČSÚ uvádějí výši kurzu CZK/EUR v roce 2014 ve výši 27,3 a v roce 2015 27,2. Relevantní je pouze rok 2014, kde bude uvažován kurz 27,8 CZK/EUR. Mělo by tedy dojít ke kurzovému zisku v daném roce a navýšení položky Ostatní finanční výnosy o 5 %.

Další dva rizikové faktory mají v první řadě vliv na vývoj tržeb společnosti. Optimistický scénář předpokládá nižší negativní změny tržeb za zboží i vlastní výroby a služby. Pro stanovení změn jsou tedy výchozí hodnoty v očekávaném scénáři. Růst či pokles položek tržeb bude vždy stanoven příznivějším směrem o 5 % proti hodnotám finančního plánu. Na menší pokles hodnot tržeb má vliv i pozitivní prognóza vývoje reálného HDP pro roky 2014 a 2015 (růst o 2,2 % a 2,8 %). Náklady na marketing budou z důvodu aktivní činnosti obchodního oddělení ponechány ve výši odpovídající

očekávanému scénáři. Pravděpodobnost scénáře je stanovena vedením podniku na 18 %.

Níže uvedená tabulka zobrazuje změny v rámci optimistického scénáře. Sloupec A představuje hodnoty očekávaného scénáře, sloupec C potom scénáře optimistického. EBIT zde dosahuje velmi příznivých hodnot. V jednotlivých letech střednědobého období jde v absolutním vyjádření o navýšení o 10 553 tis. Kč, 7 789 tis. Kč a 7 465 tis. Kč.

Tab. č. 51: Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Optimistický scénář

VZZ Optimistický scénář	2014		2015		2016	
	A	C	A	C	A	C
Tržby za prodej zboží	69 500	74 477	55 000	58 450	50 000	62 755
Náklady vynaložené na prodané zboží	59 075	59 075	52 800	52 800	48 000	48 000
Obchodní marže	10 425	15 402	2 200	5 650	2 000	14 755
Výkony	86 804	92 375	87 500	91 839	103 640	98 350
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86 804	92 375	87 500	91 839	103 640	98 350
Výkonová spotřeba	74 632	74 632	65 044	65 044	79 233	79 233
Spotřeba materiálu a energie	415	415	394	394	466	466
Služby	74 217	74 217	64 650	64 650	78 767	78 767
Přidaná hodnota	22 597	33 145	24 656	32 445	26 407	33 872
Osobní náklady	16 485	16 485	16 485	16 485	16 485	16 485
Daně a poplatky	18	18	18	18	21	21
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	1 819	1 819	3 180	3 180	2 576	2 576
Ostatní provozní výnosy	674	674	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	182	182	182	182	182	182
Nákladové úroky	812	812	560	560	411	411
Ostatní finanční výnosy	102	107	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	300	300	0	0	0	0
EBIT	4 569	15 122	4 791	12 580	7 143	14 608

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.4.3 Nejpravděpodobnější scénář

Posledním krokem je určení realistického konzervativního neboli nejpravděpodobnějšího scénáře, který se určí jako vážený průměr optimistického, pesimistického a očekávaného scénáře. Vahami jsou zde jednotlivé pravděpodobnosti každého scénáře. Vedením společnosti byly pravděpodobnosti stanoveny následovně: 68 % očekávaná varianta, 18 % optimistická varianta a 14 % pesimistická varianta.

Hodnoty nejpravděpodobnějšího scénáře se nachází v sloupci D. V porovnání s očekávaným scénářem, vykazuje tato varianta nejmenší odchylky a EBIT dosahuje ve všech letech velmi reálných hodnot.

Tab. č. 52: Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Nejpravděpodobnější scénář

VZZ Nejpravděpodobnější scénář	2014		2015		2016	
	A	D	A	D	A	D
Tržby za prodej zboží	69 500	70 104	55 000	55 390	50 000	52 086
Náklady vynaložené na prodané zboží	59 075	59 075	52 800	52 800	48 000	48 000
Obchodní marže	10 425	11 029	2 200	2 590	2 000	4 086
Výkony	86 804	87 199	87 500	87 669	103 640	101 962
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86 804	87 199	87 500	87 669	103 640	101 962
Výkonová spotřeba	74 632	74 216	65 044	64 682	79 233	78 792
Spotřeba materiálu a energie	415	415	394	394	466	466
Služby	74 217	73 801	64 650	64 288	78 767	78 326
Přidaná hodnota	22 597	24 012	24 656	25 577	26 407	27 256
Osobní náklady	16 485	16 386	16 485	16 291	16 485	16 200
Daně a poplatky	18	18	18	18	21	21
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	1 819	1 819	3 180	3 180	2 576	2 576
Ostatní provozní výnosy	674	674	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	182	182	182	182	182	182
Nákladové úroky	812	812	560	560	411	411
Ostatní finanční výnosy	102	103	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	300	303	0	0	0	0
EBIT	4 569	6 081	4 791	5 906	7 143	8 277

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

6.5 Shrnutí analýzy rizik

Z výše provedené analýzy vyplynuly 3 klíčové rizikové faktory, které mají největší vliv na EBIT a nejvíce ohrožují společnost Sofo Group. Jedná se o F1: Kolísání měnového kurzu CZK/EUR, F2: Potenciální noví konkurenti a F3: Pokles poptávky po službách. Všechny tyto faktory se nachází nad hranicí Risk Appetite stanovenou vedením společnosti. V analýze citlivosti byla modelována citlivost EBIT na jednotlivé faktory rizika. Největší vliv měli potenciální noví konkurenti, kteří by výrazně mohli ohrozit Sofo Group a mít za následek ukončení jejího podnikání. Na tyto klíčové faktory by se společnost měla více zaměřit a přijmout určitá opatření pro jejich zmírnění. V rámci analýzy rizik byly sestaveny strategické scénáře, které zobrazují dopady pesimistického,

optimistického a nejpravděpodobnějšího vývoje klíčových rizikových faktorů. Vlivy všech faktorů rizika byly zaneseny do plánovaného výkazu zisku a ztráty pro období 2014 - 2016. Všechny tři sestavené scénáře byly vždy srovnány s hodnotami finančního plánu, který představuje očekávaný vývoj. Největší podobnost měl finanční plán s nejpravděpodobnějším strategickým scénářem.

6.6 Návrh opatření pro zmírnění vlivu rizikových faktorů

Pro omezení působení především negativního vlivu rizikových faktorů na Sofo Group jsou u jednotlivých faktorů rizika navržena možná opatření.

F1: Kolísání měnového kurzu – tento rizikový faktor působí na společnost pouze v prvním roce plánu 2014. Kurzové riziko bude společnost od roku 2015 ošetřovat pomocí finančního derivátu – forwardu. Bude tedy obchodovat za kurz stanovený k pevnému datu. Toto opatření umožňuje pro podnik přesnější plánování a především vyhnout se kurzovým ztrátám.

F2: Potenciální noví konkurenti – představují největší hrozbu pro Sofo Group v podobě ztráty klientů, tržního podílu a tím velké části tržeb. Řešení ze strany společnosti mohou být realizována především formou neustálého důrazu na poskytování kvalitních služeb, udržováním dobrých vztahů se zákazníky, nástroji marketingu např. viditelnější propagací společnosti, rozšíření spolupráce s dalšími fakultami ZČU, či dalšími vysokými školami, účastí na konferencích a veletrzích ve více zemích EU atd. Společnost Sofo Group však disponuje kvalifikovanými a zkušenými pracovníky a svým několikaletým působením na trhu si získala dobrou pověst. Proti novým firmám má tuto konkurenční výhodu, která jí přináší strategickou pozici na trhu.

F3: Pokles poptávky po službách – je faktorem, se kterým společnost do jisté míry počítá a tuto skutečnost již částečně promítnula do finančního plánu. Důvodem poklesu může být tedy nejen konkurence, ale i zvýšení počtu vlastních odborníků ve firmách klientů (IT služby, vzdělávání apod.). Řešení tohoto problému může být částečná transformace portfolia nabízených služeb se zaměřením na klíčové služby, u kterých je odhadován nepřetržitý růst (SOFO Bezpečná komunikace).

7 Implementace strategie

Tato kapitola bude zaměřena na převod strategie společnosti do konkrétních aktivit, které mají zajistit naplnění stanovených cílů společnosti. Aktuálně uplatňovaná strategie podniku byla popsána v kapitole 2.4. Pozornost bude věnována primárně roku 2014.

Z definované vize (kapitola 2.2) byly stanoveny střednědobé strategické cíle podniku (kapitola 2.3). Tyto cíle byly následně rozpracovány na krátkodobé jednorozhodné cíle (kapitola 4.3), které byly parametrizovány. Jinými slovy jim bylo přiřazeno výkonnostní měřítko (finanční či nefinanční), měrná jednotka, současná a konečná hodnota. Krátkodobé cíle včetně jejich parametrizace jsou uvedeny v tabulkách č. 14 - 16. Nyní budou jednotlivým cílům přiřazeny strategické aktivity, prostřednictvím kterých společnost dosáhne plánovaných výsledků. Dále se určí zodpovědná osoba a plánovaný termín splnění cíle. Pozornost bude zaměřena na rok 2014. Pro zbylé roky plánu by bylo postupováno stejným způsobem, zpracované tabulky pro roky 2015 a 2016 se pak nachází v příloze F.

7.1 Strategické aktivity pro finanční cíle

Následující tabulka obsahuje krátkodobé finanční cíle pro rok 2014. Ve všech letech plánu je stanoveno těchto 5 cílů. U každého bude nyní popsán postup, který povede k jeho naplnění.

Tab. č. 53: Krátkodobé finanční cíle pro rok 2014

Krátkodobé finanční cíle pro rok 2014						
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota	Zodpovědnost	Termín
Podpora vzdělávání pracovníků	Objem ročních nákladů na vzdělávání	v tis. Kč	5 000	5 000	CEO	Konec roku 2014
Růst hospodářského výsledku společnosti	Meziroční růst EBIT	tis. Kč	3 001	3 361	CEO	Konec roku 2014
Růst ROA	Ukazatel ROA	[%]	2	3,3	CEO	Konec roku 2014
Minimální výše ROE	Ukazatel ROE	[%]	16	16	CEO	Konec roku 2014
Růst ROS	Ukazatel ROS	[%]	2	2,9	CEO	Konec roku 2014

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Prvním cílem společnosti je podpora vzdělávání pracovníků. Velký význam a vynakládané úsilí je ve firmě věnováno na rozvoj lidských zdrojů. Společnost umožňuje svým pracovníkům doplnění požadované kvalifikace i účast na odborných školeních. Již od počátku svého působení Sofo Group vyčleňuje část nákladů na vzdělávací programy. Společnost již v roce 2013 investovala částku 5 mil. Kč na podporu vzdělávání, a tento cíl si stanovila i pro následující roky plánovaného období. Kontrola dosažení tohoto cíle je prováděna po skončení fiskálního roku. Tabulka č. 20: Výkonová spotřeba zahrnuje v položce Služby - náklady na vzdělávání a školení, kde jsou tyto náklady zahrnuty. Jednou za tři roky firma přeškoluje všechny pracovníky v oblasti bezpečnosti informací. Toto školení proběhlo v roce 2013 a částka 5 mil. Kč je v daném roce navýšena o 1 mil. Kč. Náklady na povinné školení bezpečnosti jsou započítány i v roce 2016. Tento cíl by měl být dle očekávaného plánu naplněn.

Druhým cílem je růst hospodářského výsledku před zdaněním a úroky. Každoroční navýšení je stanoveno na 12 %. Společnost při definování tohoto cíle vycházela z pozitivních predikcí ČNB o vývoji HDP. Tato prognóza by měla vést ke zlepšení ekonomické situace firem, podniky by tak měly snáze hradit své závazky. Vyšší EBIT by měl být především dosažen na základě plánovaného snížení nákladů za služby. V roce 2014 by mělo dojít k poklesu této nákladové položky o 24 398 tis. Kč. Velký podíl budou mít na poklesu nákladů marketingové aktivity a výdaje za nájemné. Společnost se chce dále zaměřit na redukci nákladů za neefektivní služební cesty, proto dojde k výraznému poklesu položky cestovné a stravné v roce 2014 o 6 908 tis. Kč. (Údaje o těchto nákladech jsou uvedeny v tabulce č. 20.) Nižší budou i osobní náklady ve všech letech plánovaného období, společnost bude redukovat v prvním roce plánu stavy zaměstnanců o 3 pracovníky. Informace o počtu pracovníků a veškerých nákladech s nimi spojených obsahuje tabulka č. 21: Personální plán. Zhodnocení finančních výsledků probíhá po skončení účetního období, závěry jsou konzultovány na celopodnikové poradě, kde jsou diskutovány možné návrhy na zlepšení a jsou také hodnoceny dosažené výsledky jednotlivých oddělení.

V tabulce č. 54 jsou uvedeny plánované a dosažené hodnoty EBIT, které vycházejí z finančního plánu v kapitole č. 5 a je zde také uveden i skutečný meziroční procentní nárůst EBIT.

Tab. č. 54: Plánovaný a dosažený EBIT (tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Plánovaný EBIT	-	3 361	3 764	4 216
Výsledný EBIT (dle plánu)	3 001	4 569	4 791	7 143
Meziroční nárůst (%)	-	52%	5%	49%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V jednotlivých letech došlo k růstu EBIT. Cíl by měl být naplněn v roce 2014 a 2016. V roce 2015 je navýšení o pouhých 5 %. Pro vyhodnocení závěrů bude možné využít tabulek, jež budou sestaveny v následující kapitole a budou obsahovat regulační rozmezí hodnot parametrů pro controlling.

Zbývající finanční cíle se týkají rentability společnosti. Ukazatelé ROA a ROE byly v rámci finanční analýzy porovnány s oborovými hodnotami. Toto srovnání také sloužilo pro stanovení cílů u ukazatelů v jednotlivých letech střednědobého období. Hodnoty ukazatelů závisí nejen na hospodářském výsledku (EAT, EBIT), ale i na jednotlivých položkách tržeb, rozvahových položkách krátkodobých závazků a aktiv podniku. Všechny tyto hodnoty pro období 2014 - 2016 obsahují plánované účetní výkazy v 5. kapitole - Finanční plán.

Sloupec A v nadcházející tabulce zachycuje plánovanou hodnotu (cíl), sloupec B skutečnost (dosaženou hodnotu vycházející z očekávaného plánu).

Tab. č. 55: Porovnání plánovaných a skutečných hodnot ukazatelů rentability (%)

	2013	2014		2015		2016	
		A	B	A	B	A	B
Rentabilita aktiv (ROA)	2	3,3	3,4	3,8	3,7	5,3	5,4
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16	16	21,8	16	16,6	16	20,9
Rentabilita tržeb (ROS)	2	2,9	2,9	3,4	3,4	4,7	4,6

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dle výsledků z tabulky bude v roce 2014 dosaženo všech cílů rentability podniku a ukazatel ROE vzroste na necelých 22 %. V ostatních letech střednědobého období se skutečné hodnoty liší od plánovaných pouze minimálními odchylkami. Tyto cíle byly stanoveny velmi reálně a v rámci očekávaného plánu budou naplněny.

7.2 Strategické aktivity pro nefinanční cíle

Nyní budou zpřesněny krátkodobé nefinanční cíle pro rok 2014. Opět bude u každého cíle uveden klíčový ukazatel výkonnosti, měrná jednotka, současná a konečná hodnota, odpovědná osoba a termín splnění. V roce 2014 jsou definovány tři nefinanční cíle.

Tab. č. 56: Krátkodobé nefinanční cíle pro rok 2014

Krátkodobé cíle pro rok 2014						
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota	Zodpovědnost	Termín
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	70	72	Vedoucí IT oddělení	Konec roku 2014
Plnění adaptačního plánu pracovníků	Splnění stanoveného plánu	[%]	87	90	Vedoucí pracovníka	2x ročně
Dodržení termínu projektů	Počet opožděných projektů	[%]	12	10	Vedoucí oddělení realizace	Každý měsíc

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Prvním cílem této skupiny je zvýšení spokojenosti zákazníků. Spokojenost závisí nejen na kvalitě poskytnutých služeb, důležitá je také snaha řešit vzniklé problémy. Sofo Group si svých zákazníků cení a udržuje s nimi dlouhodobé vztahy, proto pro rychlé vyřízení případných problémů, nedostatků či dotazů využívá služeb helpdesku. Klienti ho mohou využívat převážně e-mailovou formou nebo zanechaným vzkazem na záznamníku. Za helpdesk je odpovědný vedoucí IT oddělení, který každodenně odpovídá či předává požadavky zainteresovaným osobám prostřednictvím interního systému. Monitorování výsledků vyřešených požadavků se provádí měsíčně na každém oddělení, souhrnná čísla jsou pak hodnocena na konci daného roku. V roce 2014 společnost plánuje zvýšit úspěšnost vyřešených požadavků o 2 % na 72 %. Od roku 2014 je plánováno každý týden „urgování“ požadavků vedoucím jednotlivých oddělení. Vedoucí IT oddělení bude tak mít větší přehled o aktuální situaci. Interní systém slouží jako nástroj monitorování, reporting úkolů a umožňuje pružně reagovat na změny. Urgování (aktualizace) by mělo vést k efektivnímu řešení všech zaznamenaných problémů, které tak zvýší spokojenost klientů.

Druhý cíl je zaměřen na plnění adaptačních plánů pracovníků. Jak již bylo zmíněno Sofo Group apeluje na neustálé vzdělávání, školení a účast na různých kvalifikačních

kurzech, umožňuje tak svým zaměstnancům „na sobě neustále pracovat“. Jednotliví pracovníci mají svůj individuální program osobnostního rozvoje, který je plánován na každý rok. Adaptační plán sestavuje zaměstnanec společně se svým přímým nadřízeným, za účelem reálného naplnění. Hlavním obsahem plánu jsou fakultativní i obligatorní školení a kurzy, které musí v průběhu roku pracovník úspěšně absolvovat. Kontrola plnění plánu probíhá vždy v polovině a na konci roku formou ústních pohovorů s nadřízeným pracovníkem. Pokud vedoucí zjistí určité nedostatky v plnění vzdělávacího plánu, musí zaměstnanec absolvovat pohovor s ředitelem společnosti, kde je cílem zjistit příčiny neefektivního pracovního výkonu. V roce 2013 byla průměrná hodnota plnění adaptačních plánů podniku 87 %. Cílová hodnota pro rok 2014 je stanovena na 90 %. Společnost chce zavést možnost úpravy plánu, tzn. korekce po půlročním zhodnocení, protože mohou vznikat neplánované události (nemoc, pracovní cesty za novým klientem atd.). Pokud bude po pololetní kontrole u pracovníka zjištěno, že splnění plánu je nereálné, bude možné změnit jeho cíle. Tato korekční opatření jsou vhodným řešením i z důvodu udržení motivace pracovníků, povedou také k dosažení vyšších výkonnostních výsledků v podniku.

Zbývající nefinanční cíle se týkají uskutečňovaných projektů firmy, za které zodpovídá oddělení realizace. Společnost chce zlepšit celkové pracovní výsledky, proto byl stanoven cíl, kde počet opožděných projektů realizovaných společností musí klesnout minimálně na úroveň 10 %. (V roce 2013 byl stav vyhodnocen na 12 %.) Oddělení realizace se skládá z týmu pracovníků, kteří se zabývají projekty. Zlepšení výsledků bude spočívat v detailnějším přístupu k plánování jednotlivých projektů, především z hlediska časové náročnosti. Aby Sofo Group dokončila své projekty ve stanoveném termínu, je nutné sladit časové požadavky projektu s počtem potřebných pracovníků. Obvykle jsou projekty podniku realizovány v delším časovém horizontu, tzn. 2 – 4 měsíců. Při plánování je tedy nutné konzultovat jednotlivé postupy se samotnými pracovníky, včetně stanovení odhadované časové náročnosti na dokončení projektu. Pro dosažení stanoveného limitu 10 % a méně, budou zaměstnanci motivováni finančními benefity. Kontrola plnění dosažených výsledků probíhá každý měsíc. Plánování projektů má na starosti vedoucí realizace, roční plán oddělení vždy schvaluje výkonný ředitel.

Činnosti pro dosažení krátkodobých finančních i nefinančních cílů pro rok 2014 byly výše detailně popsány. Pro roky 2015 a 2016 by platily stejné postupy u všech shodných

cílů. Pro zbývající dva roky je navíc definován krátkodobý cíl, jenž je zaměřen na zvýšení počtu úspěšně dokončených projektů. Za rok 2013 byla produktivita oddělení realizace 77 %, pro roky 2015 i 2016 je stanovena na 80 %. Tento krátkodobý cíl těsně souvisí s předchozím cílem, který se vztahoval k oddělení realizace. Vyšší úspěšnosti má být dosaženo efektivnějším sestavením ročních plánů, kde je nutné přesně rozvrhnout časové i pracovní síly.

8 Návrh parametrů pro controlling

Závěrečná kapitola je zaměřena na návrh parametrů pro controllingové činnosti podniku, kde budou za pomoci metody semafor stanoveny tři klíčové intervaly (regulační meze).

Controlling má mnoho definicí a různí autoři na něj mohou mít odlišný pohled. Shodný názor na definici controllingu mají ve své literatuře uvedeno Raška a Fotr s Vacíkem.

„Controlling představuje komplexní řízení na bázi všech dostupných informací podniku včetně silné zpětné vazby a kontroly.“ [14, str. 95]

„Controlling je nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“ [4, str. 240]

V rámci controllingu je důležité zaměření na tato hlediska: účel, předmět, subjekt a způsob či metody kontroly. Pro popsání controllingových činností Sofo Group budou využity informace z kapitoly 4.3 Parametrizace krátkodobých cílů, kde byly na základě dlouhodobých cílů společnosti vyvozeny cíle krátkodobé a k nim stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti. V předchozí kapitole č. 7 byl ke krátkodobým cílům přiřazen také termín splnění a odpovědná osoba. Tyto údaje tvoří spolu s vypracovanými strategickými scénáři v kapitole 6.4 základ pro stanovení intervalů výkonnostních parametrů controllingu.

Pozornost bude zaměřena na rok 2014. (Pro roky 2015 a 2016 by byl využit stejný postup.) Pro potřeby vyhodnocení výkonnostních parametrů budou cíle společnosti opět rozděleny na finanční a nefinanční. Výchozím zdrojem jsou tabulky č. 53 a č. 56.

Shrnutí finančních cílů

Prvním uvedeným cílem je podpora vzdělávání pracovníků. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách práce, Sofo Group velmi dbá na rozvoj svých pracovníků, každý rok proto uvolňuje 5 mil. Kč na možné doplnění vzdělání, absolvování školení atd. Rozhodnutí i zodpovědnost za finanční cíle náleží výkonnému řediteli společnosti ve spolupráci s hlavní ekonomkou podniku. S počtem svých zaměstnanců se Sofo Group zařazuje do kategorie malých a středních podniků. Zatím nedisponuje

personálním oddělením či interní personalistkou, které by mohli výrazně ulehčit zátěž top managementu firmy.

Druhý cíl je zaměřen na meziroční růst hospodářského výsledku před úroky a zdaněním o 12 %. Zde má také zodpovědnost CEO, na kontrole plnění dosaženého cíle se také podílí ekonomické oddělení společnosti.

Zbývající cíle jsou zaměřené na ukazatele rentability. Pro naplnění těchto cílů je důležitý vývoj nejen zisku společnosti (EBIT, EAT), ale i ostatních položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Hodnoty jsou plánovány především na základě ekonomických predikcí a schvalovány jsou výkonným ředitelem společnosti. V průběhu roku monitoruje vývoj těchto ukazatelů i hospodářského výsledku hlavní ekonomka společnosti, výsledky předává CEO pro kontrolu či případné korekce stanovených cílů.

Shrnutí nefinančních cílů

Zvýšení spokojenosti zákazníků má být docíleno prostřednictvím helpdesku. Úkolem je zaznamenat a předat do řešení příslušnému oddělení hlášený problém, dotaz, urgenci, stížnost či reklamaci. Helpdesk společnosti umožňuje rychle a efektivně vyřídit požadavky zákazníků a tím dosáhnout plánované spokojenosti. Stanoveného cíle pro rok 2014 má být dosaženo do konce daného roku. Probíhá však průběžné měsíční monitorování výsledků na každém oddělení, také bude probíhat týdenní aktualizace požadavků vedoucím IT oddělení.

Druhý cíl se týká plnění adaptačního plánu pracovníků. Individuální plány osobnostního rozvoje jsou pro každého zaměstnance sestavovány ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem. Kontrola plnění plánů je prováděna formou pololetních pohovorů s přímým nadřízeným.

Poslední cíl je zaměřen na dodržení termínů projektů, kde by počet opožděných projektů neměl přesahovat 10 % ze všech uskutečňovaných projektů. Zodpovědnost má vedoucí oddělení realizace. Toto oddělení představuje tým lidí, kteří se zabývají zadanými projekty. Monitorování probíhá již v přípravné fázi a kontrola plnění je prováděna měsíčně vedoucím oddělení.

Nyní bude použita metoda „semafor“, která využije sestavené strategické scénáře z kapitoly 6.4 pro stanovení rozmezí (odchylek) pro controlling. V metodě „semafor“ jsou tři segmenty a hodnoty mohou spadat do:

- **zelené zóny**, která zachycuje akceptovatelné regulační odchylky. U hodnot spadajících do této kolonky není nutné provádět korekce. Vychází se z hodnot realistického konzervativního a očekávaného scénáře.
- **žluté zóny**, jež představuje normální regulační odchylku, u těchto hodnot je možné provádět předem definované korekce. Rozmezí je stanoveno z optimistického a pesimistického scénáře.
- **červené zóny**, kde je dosaženo kritické výše hodnot a naplnění cílů je zde ohroženo. Odchylky v této variantě přesahují výši pesimistického scénáře. [4]

Tabulky č. 57 a č. 58 obsahují tři odlišná rozmezí. Pouze EBIT vychází výhradně z údajů hodnot strategických scénářů. Na základě vývoje EBIT a dalších položek výkazu zisku a ztráty v jednotlivých scénářích, byly stanoveny odchylky finančních i nefinančních KPI, s nutnými korekcemi vedoucí ekonomického oddělení společnosti pro získání reálných hodnot.

Tab. č. 57: Regulační rozmezí hodnot parametrů pro controlling – finanční cíle

KPI	Měrná jednotka	Akceptovatelná regulační odchylka	Normální regulační odchylka	Kritická regulační odchylka
Náklady na vzdělávání pracovníků	tis. Kč	5 000 <	(5 000;3 500>	3 499 >
EBIT	tis. Kč	<4 569;6081>	< 1801;4 569)∪ (6081;15 122>	1 801 >; 15 122 <
ROA	[%]	<5,1;4,2>	< 2,3;4,2)∪ (5,1;10,3>	2,3 >; 10,3 <
ROE	[%]	<29,6;21,8>	< 53,7;29,6)∪ (21,8;6,8>	6,8 >
ROS	[%]	<4,7;4>	< 9,33;4,7)∪ (4;2,33>	2,33 >; 9,33 <

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 58: Regulační rozmezí hodnot parametrů pro controlling – nefinanční cíle

KPI	Měrná jednotka	Akceptovatelná regulační odchylka	Normální regulační odchylka	Kritická regulační odchylka
Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	<75;73>	<100;75)∪ (73;65>	65 >
Splnění stanoveného plánu	[%]	<90;88>	<100;90)∪ (88;85>	85 >
Počet opožděných projektů	[%]	<12;10>	<15;12)∪ (10;7>	15 <

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost pro svou velikost nemá samostatné oddělení controllingu. Dbá však na monitorování všech činností v podniku, za které má převážnou zodpovědnost vedoucí daného oddělení. Pravidelně jsou konány porady společnosti, kde jsou kontrolovány a diskutovány průběžné výsledky. Tabulky č. 57 a č. 58 mohou sloužit k přehlednější orientaci v plněných cílech s možností rychlého vyhodnocení. Společnost by se měla snažit vyhnout kritické oblasti, kde je již nutný zásah managementu podniku.

Ve všech letech střednědobého období 2014 – 2016 se hodnoty vytyčených cílů podniku pohybují v akceptovatelném či normálním rozmezí, cíle tedy budou naplněny. Vedení podniku nemusí provádět žádné nápravné aktivity.

V rámci 3. kapitoly Analýzy prostředí byla provedena finanční analýza podniku. Zjištěna byla velmi vysoká výše zadluženosti podniku a neuspokojivé výsledky okamžité likvidity z důvodu vysokých krátkodobých závazků. V plánovaném období budou závazky společnosti mírně klesat, zadluženost však bude i tak dosahovat hodnot v rozmezí 89 % - 80 %. Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti je 30 % - 60 %. Vedení podniku by tak mělo zvážit částečné financování aktiv vlastními zdroji i za předpokladu, že je tato varianta dražší než použití cizího kapitálu. Výsledkem pro podnik pak bude finanční stabilita.

V rámci 4. kapitoly byla provedena strategická analýza. Při výběru optimální strategie dosáhla nejvyššího ohodnocení strategie zaměřená na rozvoj služeb z oblasti IT a na bezpečnost dat ve firmách. Uplatňovaná strategie společnosti odpovídá strategii stability. Vedení firmy by mělo v současných konkurenčních podmínkách zvážit změnu strategie a zaměřit se na rozvoj vybraných služeb. V matici GE byly zhodnoceny všechny služby z podnikového portfolia (tabulky s hodnocením matice GE se nachází v příloze B) a graficky zobrazena jejich atraktivita a konkurenční pozice. Investice do rozvoje IT služeb a služeb zaměřených na bezpečnou komunikaci ve firmách by tedy měla být dobrým strategickým tahem společnosti.

Šestá kapitola se zabývala analýzou rizik. Byly vyhodnoceny rizikové faktory, které vycházely především z externího prostředí. Tyto faktory společnost nemůže sama ovlivnit, pokud však ví, která rizika jí ohrožují, může se jim v rámci řízení rizik bránit (eliminovat je či se jim vyhnout úplně). Nejvýznamnější rizikové faktory byly identifikovány a byly použity pro sestavení strategických scénářů. Závěr šesté kapitoly pak obsahuje samotné návrhy na zmírnění vlivu rizikových faktorů.

Závěr

Cílem diplomové práce byla formulace střednědobého strategického programu společnosti SOFO Group a.s. a jeho implementace do podniku.

V první kapitole byly uvedeny základní informace o společnosti včetně údajů o její historii a popisu současné situace. Byla rozebrána organizační struktura podniku a v závěru kapitoly bylo uvedeno aktuální portfolio nabízených služeb.

Cílem druhé kapitoly bylo formulovat strategická východiska, tzn. poslání společnosti, vizi na střednědobý časový horizont. Tyto strategické body byly rozpracovány na jednotlivé komponenty vize a z nich byly vyvozeny strategické střednědobé cíle podniku na období 2014 – 2016. Následně byla popsána uplatňovaná strategie pro dosažení stanovených cílů.

Třetí kapitola byla věnována externí a interní analýze prostředí podniku. V jednotlivých částech analýzy byly definovány nejdůležitější faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost firmy. Výsledkem provedené analýzy externího prostředí bylo určení hrozeb a příležitostí. Z interní analýzy pak vyplynuly silné a slabé stránky SOFO Group a.s. Výstupem tedy byla SWOT analýza. Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy byly následně ohodnoceny a sloužily pro sestavení matic EFE a IFE.

Klíčem k sestavení čtvrté kapitoly byly důležité informace z kapitoly č. 2 a 3., které sloužily k vytvoření strategické analýzy a parametrizaci krátkodobých cílů. Definovaná strategická východiska a výsledky analýzy prostředí byly využity v maticích pro generování možných strategií. Použity byly matice TOWS, IE a GE. Konečná optimální strategie byla pak vyhodnocena pomocí matice TAS. Z definovaných střednědobých cílů pro období 2014 - 2016 byly vyvozeny krátkodobé cíle, které byly postupně parametrizovány.

Následující kapitola byla věnována formulaci finančního plánu pro roky 2014 - 2016. Pomocí agregované a především desagregované metody byly stanoveny jednotlivé položky pro plánované účetní výkazy: výkaz zisku a ztráty a rozvahu. Pomocí těchto dvou výkazů byl v závěru kapitoly sestaven plán peněžních toků neboli cash-flow. Všechny vytyčené finanční cíle společnosti byly v plánovaných rozvahových i výkazových položkách zohledněny.

Šestá kapitola byla zaměřena na rizika. Z 3. kapitoly Analýzy prostředí byly vyvozeny rizikové faktory, ke kterým byla pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti přiřazena míra významnosti. Významné neboli klíčové rizikové faktory, byly následně použity do formulace strategických scénářů vývoje prostředí. Byl popsán možný pesimistický, optimistický a nejpravděpodobnější vývoj. Očekávaný scénář pak odpovídá hodnotám finančního plánu v 5. kapitole. Závěr šesté kapitoly byl zaměřen na shrnutí a návrhy opatření pro snížení vlivu rizikových faktorů.

Sedmá kapitola byla věnována implementaci strategie, kterou společnost uplatňuje. Krátkodobým jednoročním cílům byly přiřazeny strategické aktivity, které mají zajistit naplnění těchto definovaných cílů podniku.

Závěrečná kapitola práce Návrhy parametrů pro controlling navazovala na strategické scénáře sestavené v 6. kapitole a parametrizované krátkodobé cíle z kapitoly 7. Strategické scénáře byly základem pro metodu „semafor“. Hodnoty z jednotlivých scénářů pomohly stanovit intervaly (regulační rozmezí) parametrů hodnot pro controlling. Tabulky s regulačními rozpětími pro finanční i nefinanční cíle mohou společnosti sloužit pro vyhodnocení dosažených výsledků nebo stanovených cílů.

Cíl diplomové práce: *Formulace střednědobého strategického plánu a jeho implementace do organizace*, byl v rámci výše zpracovaných osmi kapitol splněn.

Zpracovaná analýza prostředí, analýza rizik či tabulky s regulačními rozmezími mají pro Sofo Group přínos především v uvědomění si možných hrozeb, příležitostí, silných či slabých stránek, které byly stanoveny objektivním a nezávislým pohledem. Strategické scénáře, které zahrnují významné rizikové faktory, modelují v jednotlivých scénářích vývoj důležitých nákladových a výnosových položek společnosti, včetně hospodářských výsledků s rozdílným působením klíčových rizik. Strategické scénáře i tabulky s regulačními intervaly tak mohou být podkladem pro včasné rozpoznání významných výkyvů (pozitivních/negativních) ve vývoji podniku a dávají možnost se na ně včas připravit. Včasné rozpoznání především hrozeb umožňuje podniku snížit případné dodatečné náklady, které mohou být v závislosti na hrozbě poměrně vysoké a může tak dojít k zamezení úpadku podniku vlivem neočekávaných událostí.

Seznam tabulek a obrázků

TABULKY

Tab. č. 1: Certifikace ISO	11
Tab. č. 2: Zákazníci společnosti	27
Tab. č. 3: Seznam příležitostí a hrozeb	30
Tab. č. 4: Matice EFE	31
Tab. č. 5: Výpočet rentability	36
Tab. č. 6: Výpočet likvidity	38
Tab. č. 7: Výpočet zadluženosti	39
Tab. č. 8: Ukazatelé aktivity	41
Tab. č. 9: Seznam silných a slabých stránek	42
Tab. č. 10: Matice IFE	43
Tab. č. 11: Matice TOWS	46
Tab. č. 12: Matice TOWS – praktické využití	47
Tab. č. 13: Výběr optimální strategie – matice TAS	51
Tab. č. 14: Krátkodobé cíle pro rok 2014	54
Tab. č. 15: Krátkodobé cíle pro rok 2015	55
Tab. č. 16: Krátkodobé cíle pro rok 2016	55
Tab. č. 17: Tržby společnosti (tis. Kč)	58
Tab. č. 18: Ostatní provozní výnosy, finanční výnosy (tis. Kč)	59
Tab. č. 19: Náklady na prodané zboží (tis. Kč)	60
Tab. č. 20: Výkonová spotřeba (tis. Kč)	62
Tab. č. 21: Personální plán	63
Tab. č. 22: Daně a poplatky (tis. Kč)	63
Tab. č. 23: Plán investic (tis. Kč)	64
Tab. č. 24: Roční odpisy (tis. Kč)	65
Tab. č. 25: Odpisy nového majetku (tis. Kč)	65
Tab. č. 26: Ostatní provozní náklady (tis. Kč)	66
Tab. č. 27: Nákladové úroky, Ostatní finanční náklady (tis. Kč)	66
Tab. č. 28: Hospodářský výsledek (tis. Kč)	67
Tab. č. 29: Dlouhodobý nehmotný majetek (tis. Kč)	68
Tab. č. 30: Dlouhodobý hmotný majetek (tis. Kč)	69
Tab. č. 31: Dlouhodobý finanční majetek (tis. Kč)	69
Tab. č. 32: Zásoby (tis. Kč)	70
Tab. č. 33: Krátkodobé pohledávky (tis. Kč)	71
Tab. č. 34: Krátkodobý finanční majetek (tis. Kč)	71
Tab. č. 35: Časové rozlišení v aktivech (tis. Kč)	72
Tab. č. 36: Základní kapitál, Rezervní fond (tis. Kč)	72
Tab. č. 37: Nerozdělený zisk minulých let (tis. Kč)	73
Tab. č. 38: HV běžného účetního období (tis. Kč)	73
Tab. č. 39: Krátkodobé závazky (tis. Kč)	74
Tab. č. 40: Bankovní úvěry (tis. Kč)	75
Tab. č. 41: Plánované cash-flow pro střednědobé období (tis. Kč)	76
Tab. č. 42: Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů rizika	82
Tab. č. 43: Ohodnocení rizik	82
Tab. č. 44: Matice rizik	83

Tab. č. 45: Zjednodušený výkaz zisku a ztráty pro roky 2014 - 2016 (tis. Kč)	84
Tab. č. 46: Analýza citlivosti: Kolísání měnového kurzu CZK/EUR (tis. Kč)	85
Tab. č. 47: Analýza citlivosti: Potenciální noví konkurenti (tis. Kč)	85
Tab. č. 48: Analýza citlivosti: Pokles poptávky po službách (tis. Kč)	86
Tab. č. 49: Analýza citlivosti: Absolutní a relativní změny EBIT	86
Tab. č. 50: Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Pesimistický scénář	89
Tab. č. 51: Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Optimistický scénář	90
Tab. č. 52: Výkaz zisku a ztráty (tis. Kč) – Nejpravděpodobnější scénář.....	91
Tab. č. 53: Krátkodobé finanční cíle pro rok 2014	93
Tab. č. 54: Plánovaný a dosažený EBIT (tis. Kč)	95
Tab. č. 55: Porovnání plánovaných a skutečných hodnot ukazatelů rentability (%)	95
Tab. č. 56: Krátkodobé nefinanční cíle pro rok 2014.....	96
Tab. č. 57: Regulační rozmezí hodnot parametrů pro controlling – finanční cíle.....	101
Tab. č. 58: Regulační rozmezí hodnot parametrů pro controlling – nefinanční cíle	101

OBRÁZKY

Obr. č. 1: Kroky v rámci SOFO Optimalizace.....	12
Obr. č. 2: Postup při zavádění standardů dle ISO	13
Obr. č. 3: Služby v rámci SOFO IT sekce.....	14
Obr. č. 4: Postupy programu Rozvoje lidských zdrojů	15
Obr. č. 5: Dílčí kroky programu Bezpečné komunikace.....	16
Obr. č. 6: Obyvatelstvo ČR podle dosaženého vzdělání	24
Obr. č. 7: Vývoj kurzu CZK/EUR 2005 - 2013	25
Obr. č. 8: Model pěti sil podle M. Portera	26
Obr. č. 9: Matice IE.....	45
Obr. č. 10: Matice GE	49
Obr. č. 11: Matice GE pro portfolio služeb Sofo Group	49
Obr. č. 12: Souhrnné zobrazení výše EBIT v letech 2014 - 2016 (tis. Kč).....	87

Seznam použitých zkratek

BL	Běžná likvidita
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEO	Výkonný ředitel podniku (Chief executive officer)
CZK	koruna česká
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DEK	Dodatečný externí kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNHM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu závazků
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění (Earnings after taxes)
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní (Earnings before interest and taxes)
EFE	Hodnocení externích faktorů (External Forces Evaluation)
EU	Evropská unie
EUR	euro
GE	General Electric
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie
IE	Matrice hodnocení interních a externích faktorů
IFE	Hodnocení interních faktorů (Internal Forces Evaluation)

ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization)
IT	Informační technologie (Information technology)
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti (Key Performance Indicator)
OL	Okamžitá likvidita
PL	Pohotová likvidita
PO	Požární ochrana
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SRN	Spolková republika Německo
SW	Software
TAS	Total Attractiveness Score
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
V&V	Výzkum a vývoj
ZČU	Západočeská univerzita v Plzni

Použitá literatura

ODBORNÁ LITERATURA

- [1] BLAHA, Zdenek Sid., JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2006, 194 s., ISBN 80-7261-145-3.
- [2] DAVID, Fred R. *Strategic management concepts: a competitive advantage approach*. 14th edition, Boston: Pearson, 2013, 416 p., ISBN 978-0-273-76760-2.
- [3] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2.
- [4] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009, 318 s., ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] JÍLEK, Josef. *Finanční a komoditní deriváty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 624 s. ISBN 80-247-0342-4.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2008, 293 s., ISBN 978-80-7179-882-8.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3349-4.
- [10] KORÁB, Vojtěch a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s., ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 814 s., ISBN 978-80-247-4150-5.

- [12] MCNEIL, Alexander, J., FREY, Rüdiger., EMBRECHTS, Paul. *Quantitative Risk management: Concepts, Techniques, and Tools*. Woodstock: Princeton University Press, 2005, 538 p., ISBN 0-691-12255-5.
- [13] MERNA, Tony., AL-THANI, Faisal F. *Risk management*. Brno: Computer Press a.s., 2007, 194 s., ISBN 978-80-251-1547-3.
- [14] RAŠKA, Zdeněk. *Inovace ve finančním řízení*. 1. vydání, Praha: Alfa, 2007, 211 s., ISBN 978-80-86851-65-5.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 144 s., ISBN 978-80-247-3916-8.
- [16] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 288 s., ISBN 978-80247-2952-7.
- [17] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 354 s., ISBN 978-80-247-3051-6.
- [18] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5.
- [19] STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení firmy v příkladech: co odhalí finanční analýza: kdy je investice výhodná*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 178 s., ISBN 80-251-0913-5.
- [20] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 356 s., ISBN 80-247-1501-5.
- [21] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Eupress, 2005, 234 s., ISBN 80-86754-35-9.
- [22] ŠULÁK, Milan., VACÍK Emil., IRCINGOVÁ Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 2. vydání, Plzeň: ZČU, 2012, 162 s., ISBN 978-80-261-0098-0.

[23] VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s., ISBN 80-7261-143-7.

SEZNAM INTERNETOVÝCH A OSTATNÍCH ZDROJŮ

[24] *Budoucnost profesí*. [online] Praha: Činnost v oblasti výpočetní techniky, 2014, Aktualizace 7.4.2014, [cit. 9.4.2014] Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/cinnosti-v-oblasti-vypocetni-techniky.html>

[25] *Business center*. [online] Praha: Obchodní zákoník, 2013, [cit. 18.11.2013] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d5.aspx>

[26] *Česká národní banka*. [online] Praha: Prognóza HDP, 2014, [cit. 9.3.2014] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

[27] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání, 2014, Aktualizace 12.3.2014, [cit. 13.3.2014] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice

[28] *Český statistický úřad*. [online] Praha: HDP, 2014, Aktualizace 7.3.2014, [cit. 9.3.2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030614.docx>

[29] *Euroekonom*. [online] Praha: Sazba daně z příjmu právnických osob, 2014, [cit. 3.2.2014] Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>

[30] *Finance*. [online] Praha: Měnové kurzy, 2014, [cit. 10.3.2014] Dostupné z: http://www.finance.cz/makrodataeu/menove_ukazatele/statistik/kurzy-czk/

[31] Interní dokumenty společnosti SOFO Group a.s., 2010 - 2014

[32] *Justice*. [online] Praha: Výpis z obchodního rejstříku, 2013, Aktualizace 12.9.2013, [cit. 12.9.2013] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis?subjektId=isor%3a100017722&typ=actual&klic=k2qs4s>

[33] *Legislativa v České republice*. [online] Praha: Obchodní a občanský zákoník, 2014, [cit. 31.3.2014] Dostupné z: <http://www.czechlegislation.com/obcanske-a-obchodni-pravo>

[34] *Ministerstvo financí České republiky*. [online] Praha: Makroekonomická predikce, 2014, [cit. 11.3.2014] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

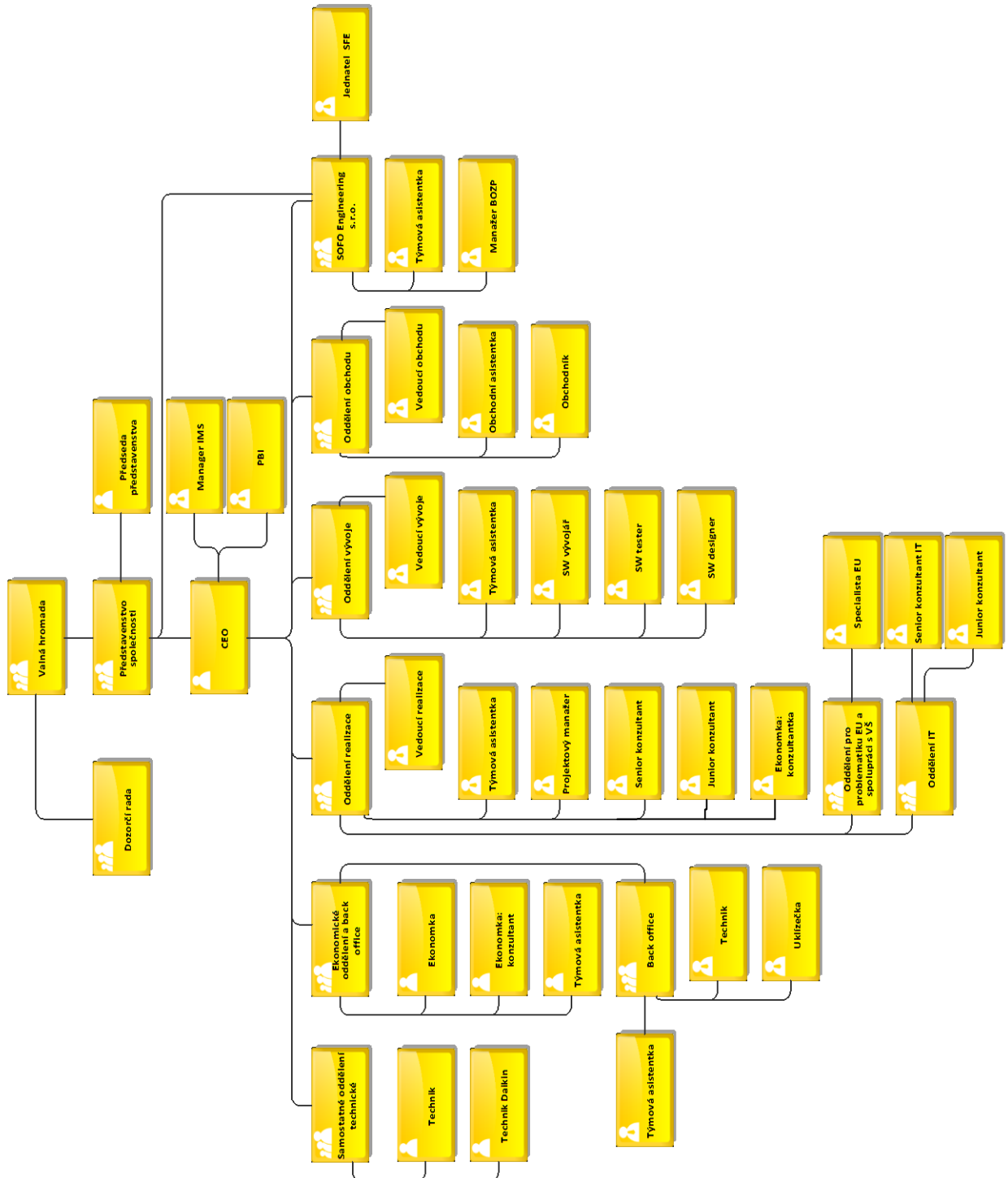
[35] *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online] Praha: Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO, 2014, [cit. 1.4.2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

[36] *SOFO Group a.s.* [online] Praha: Profil společnosti, 2013, [cit. 12.9.2013] Dostupné z: <http://www.sofo.cz/o-spolecnosti/profil/>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura firmy.....	114
Příloha B: Hodnocení konkurenční pozice a atraktivnosti trhu v matici GE	115
Příloha C: Podrobný plán výnosů a nákladů na období 2014 - 2016 (tis. Kč).....	118
Příloha D: Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro střednědobé období (tis. Kč).....	119
Příloha E: Plánovaná rozvaha na střednědobé období (tis. Kč)	120
Příloha F: Příloha F: Krátkodobé finanční a nefinanční cíle pro roky 2015 - 2016.....	121

Příloha A: Organizační struktura firmy



Příloha B: Hodnocení konkurenční pozice a atraktivnosti trhu v matici GE

1) SOFO Optimalizace

Hodnocení konkurenční pozice	Váha[%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení[%]
Současný podíl na trhu	9	25	2,25
Kvalita nabízených služeb	20	70	14
Cena služby	12	60	7,2
Investiční schopnost firmy	15	40	6
Finanční pozice firmy	13	55	7,15
Kvalita lidského kapitálu	16	80	12,8
Pozice ve výzkumu a vývoji	15	75	11,25
Celkem Σ	100		60,65
Hodnocení atraktivnosti trhu	Váha[%]	Hodnocení atraktivnosti[%]	Celkové hodnocení[%]
Celková velikost trhu	7	55	3,85
Míra růstu trhu	22	45	9,9
Typická zisková marže	17	50	8,5
Konkurence v tržním segmentu	20	60	12
Informovanost o situaci na trhu	24	70	16,8
Legislativní bariéry	5	20	1
Výstupní bariéry ze segmentu	5	20	1
Celkem Σ	100		53,05

2) SOFO Zavádění standardů

Hodnocení konkurenční pozice	Váha[%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení[%]
Současný podíl na trhu	9	20	1,8
Kvalita nabízených služeb	15	65	9,75
Cena služby	22	60	13,2
Investiční schopnost firmy	10	50	5
Finanční pozice firmy	12	55	6,6
Kvalita lidského kapitálu	20	85	17
Pozice ve výzkumu a vývoji	12	30	3,6
Celkem Σ	100		56,95
Hodnocení atraktivnosti trhu	Váha[%]	Hodnocení atraktivnosti[%]	Celkové hodnocení[%]
Celková velikost trhu	6	45	2,7
Míra růstu trhu	20	50	10
Typická zisková marže	18	55	9,9
Konkurence v tržním segmentu	20	70	14
Informovanost o situaci na trhu	24	75	18
Legislativní bariéry	7	25	1,75
Výstupní bariéry ze segmentu	5	20	1
Celkem Σ	100		57,35

3) SOFO IT sekce

Hodnocení konkurenční pozice	Váha[%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení[%]
Současný podíl na trhu	5	20	1
Kvalita nabízených služeb	22	80	17,6
Cena služby	20	70	14
Investiční schopnost firmy	15	70	10,5
Finanční pozice firmy	10	45	4,5
Kvalita lidského kapitálu	13	85	11,05
Pozice ve výzkumu a vývoji	15	85	12,75
Celkem Σ	100		71,4
Hodnocení atraktivity trhu	Váha[%]	Hodnocení atraktivnosti[%]	Celkové hodnocení[%]
Celková velikost trhu	5	55	2,75
Míra růstu trhu	24	60	14,4
Typická zisková marže	15	60	9
Konkurence v tržním segmentu	19	80	15,2
Informovanost o situaci na trhu	24	75	18
Legislativní bariéry	7	25	1,75
Výstupní bariéry ze segmentu	6	20	1,2
Celkem Σ	100		62,3

4) SOFO Dotační poradenství

Hodnocení konkurenční pozice	Váha[%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení[%]
Současný podíl na trhu	5	25	1,25
Kvalita nabízených služeb	25	85	21,25
Cena služby	20	55	11
Investiční schopnost firmy	8	20	1,6
Finanční pozice firmy	14	60	8,4
Kvalita lidského kapitálu	20	85	17
Pozice ve výzkumu a vývoji	8	20	1,6
Celkem Σ	100		62,1
Hodnocení atraktivity trhu	Váha[%]	Hodnocení atraktivnosti[%]	Celkové hodnocení[%]
Celková velikost trhu	6	25	1,5
Míra růstu trhu	22	55	12,1
Typická zisková marže	14	45	6,3
Konkurence v tržním segmentu	18	70	12,6
Informovanost o situaci na trhu	24	80	19,2
Legislativní bariéry	12	30	3,6
Výstupní bariéry ze segmentu	4	20	0,8
Celkem Σ	100		56,1

5) SOFO Rozvoj lidských zdrojů

Hodnocení konkurenční pozice	Váha[%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení[%]
Současný podíl na trhu	7	20	1,4
Kvalita nabízených služeb	18	80	14,4
Cena služby	17	65	11,05
Investiční schopnost firmy	13	50	6,5
Finanční pozice firmy	15	55	8,25
Kvalita lidského kapitálu	25	85	21,25
Pozice ve výzkumu a vývoji	5	20	1
Celkem Σ	100		63,85
Hodnocení atraktivity trhu	Váha[%]	Hodnocení atraktivnosti[%]	Celkové hodnocení[%]
Celková velikost trhu	9	50	4,5
Míra růstu trhu	18	35	6,3
Typická zisková marže	17	55	9,35
Konkurence v tržním segmentu	19	65	12,35
Informovanost o situaci na trhu	24	70	16,8
Legislativní bariéry	9	35	3,15
Výstupní bariéry ze segmentu	4	15	0,6
Celkem Σ	100		53,05

6) SOFO Bezpečná komunikace

Hodnocení konkurenční pozice	Váha[%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení[%]
Současný podíl na trhu	8	35	2,8
Kvalita nabízených služeb	21	80	16,8
Cena služby	15	65	9,75
Investiční schopnost firmy	15	55	8,25
Finanční pozice firmy	10	65	6,5
Kvalita lidského kapitálu	16	85	13,6
Pozice ve výzkumu a vývoji	15	80	12
Celkem Σ	100		69,7
Hodnocení atraktivity trhu	Váha[%]	Hodnocení atraktivnosti[%]	Celkové hodnocení[%]
Celková velikost trhu	8	50	4
Míra růstu trhu	20	60	12
Typická zisková marže	18	55	9,9
Konkurence v tržním segmentu	20	60	12
Informovanost o situaci na trhu	22	80	17,6
Legislativní bariéry	7	35	2,45
Výstupní bariéry ze segmentu	5	10	0,5
Celkem Σ	100		58,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Podrobný plán výnosů a nákladů na období 2014 - 2016 (tis. Kč)

Výnosy	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	98 645	69 500	55 000	50 000
SW podpora	98 645	69 500	55 000	50 000
Výkony	27 624	21 701	21 875	25 910
Tržby za prodej vlastních výrobků	27 624	21 701	21 875	25 910
SW a další aplikace	27 624	21 701	21 875	25 910
Tržby za prodej služeb	82 872	65 103	65 625	77 730
IT služby	14 632	10 917	10 452	12 936
Dotační poradenství	12 584	12 054	12 700	14 698
Rozvoj lidských zdrojů	17 326	10 618	10 279	10 757
Zavádění standardů dle ISO a vzdělávání	18 621	11 729	11 240	14 952
SOFO Bezpečná komunikace	19 709	19 785	20 954	24 387
Ostatní provozní výnosy	3 354	674	0	0
Pojistné plnění	854	674	0	0
Dotace	2 500	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	71	102	0	0
Kurzové zisky	71	102	0	0
CELKEM VÝNOSY	212 566	157 080	142 500	153 640

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Náklady	2013	2014	2015	2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	89 761	59 075	52 800	48 000
SW podpora	89 761	59 075	52 800	48 000
Výkonová spotřeba	99 169	74 632	65 044	79 233
Spotřeba materiálu a energie	554	415	394	466
Spotřeba energie	554	415	394	466
Služby	98 615	74 217	64 650	78 767
Opravy a údržba	6 625	4 253	3 752	7 485
Marketingové náklady	40 859	33 162	28 219	33 162
Náklady na vzdělávání, školení	6 000	5 000	5 000	6 000
Nájemné	20 685	17 245	15 396	17 555
Cestovné a stravné	19 262	12 354	10 261	11 891
Ostatní služby	5 184	2 203	2 022	2 674
Osobní náklady	17 925	16 485	16 485	16 485
Mzdové náklady	12 985	11 945	11 945	11 945
Náklady na SP, ZP	4 415	4 062	4 062	4 062
Ostatní sociální náklady	525	478	478	478
Daně a poplatky	20	18	18	21
Odpisy	5909	1 019	1 880	1 176
Ostatní provozní náklady	132	182	182	182
Nákladové úroky	752	812	560	411
Ostatní finanční náklady	264	300	0	0
Náklady celkem	213 932	152 523	136 969	145 508

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha D: Plánovaný výkaz zisku a ztráty pro střednědobé období (tis. Kč)

	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	69 500	55 000	50 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	59 075	52 800	48 000
Obchodní marže	10 425	2 200	2 000
Výkony	86 804	87 500	103 640
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86 804	87 500	103 640
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	74 632	65 044	79 233
Spotřeba materiálu a energie	415	394	466
Služby	74 217	64 650	78 767
Přidaná hodnota	22 597	24 656	26 407
Osobní náklady	16 485	16 485	16 485
Mzdové náklady	11 945	11 945	11 945
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 062	4 062	4 062
Sociální náklady	478	478	478
Daně a poplatky	18	18	21
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	1 819	3 180	2 576
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	674	0	0
Ostatní provozní náklady	182	182	182
Provozní výsledek hospodaření	4 767	4 791	7 143
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	812	560	411
Ostatní finanční výnosy	102	0	0
Ostatní finanční náklady	300	0	0
Finanční výsledek hospodaření	- 1 010	- 560	- 411
Daň z příjmů za běžnou činnost	714	785	1 279
Výsledek hospodaření za účetní období	3 043	3 446	5 453
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 757	4 231	6 732

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha E: Plánovaná rozvaha na střednědobé období (tis. Kč)

Rozvaha	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	135 036	130 818	132 187
STÁLÁ AKTIVA	27 718	27 911	25 959
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>7 840</i>	<i>7 379</i>	<i>6 553</i>
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>18 808</i>	<i>19 462</i>	<i>18 336</i>
Pozemky	188	188	188
Stavby	4 640	4 340	4 040
Samostatné movité věci	13 980	14 934	14 108
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>1 070</i>	<i>1 070</i>	<i>1 070</i>
OBĚŽNÁ AKTIVA	107 202	102 791	106 112
<i>Zásoby</i>	<i>5 167</i>	<i>3 596</i>	<i>2 000</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>101 499</i>	<i>98 659</i>	<i>101 576</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	101 099	98 659	101 576
Jiné pohledávky	400	0	0
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>536</i>	<i>536</i>	<i>2 536</i>
Peníze	36	36	36
Účty v bankách	500	500	2 500
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	116	116	116
Náklady příštích období	116	116	116
PASIVA CELKEM	135 036	130 818	132 187
VLASTNÍ KAPITÁL	13 964	20 710	26 063
Základní kapitál	7 000	10 000	10 000
Rezervní fond	700	1 000	1 000
<i>Hospodářský výsledek minulých let</i>	<i>3 221</i>	<i>6 264</i>	<i>9 610</i>
Nerozdělený zisk minulých let	3 221	6 264	9 610
Hospodářský výsledek běžného účetního období	3 043	3 446	5 453
CIZÍ KAPITÁL	121 072	110 108	106 124
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>97 976</i>	<i>93 743</i>	<i>94 612</i>
Závazky z obchodního styku	96 586	92 269	93 138
Závazky za zaměstnance	325	325	325
Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	478	478	478
Stát- daňové závazky a dotace	300	76	76
Ostatní závazky	287	595	595
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>23 096</i>	<i>16 365</i>	<i>11 512</i>
Dlouhodobé bankovní úvěry	8 971	5 365	3 512
Běžné bankovní úvěry	14 125	11 000	8 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha F: Příloha F: Krátkodobé finanční a nefinanční cíle pro roky 2015 - 2016

a) Finanční cíle pro rok 2015

Krátkodobé finanční cíle pro rok 2015						
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota	Zodpovědnost	Termín
Podpora vzdělávání pracovníků	Objem ročních nákladů na vzdělávání	tis. Kč	5 000	5 000	CEO	Konec roku 2015
Růst hospodářského výsledku společnosti	Meziroční růst EBIT	tis. Kč	3 361	3 764	CEO	Konec roku 2015
Růst ROA	Ukazatel ROA	[%]	3,3	3,8	CEO	Konec roku 2015
Minimální výše ROE	Ukazatel ROE	[%]	16	16	CEO	Konec roku 2015
Růst ROS	Ukazatel ROS	[%]	2,9	3,4	CEO	Konec roku 2015

b) Nefinanční cíle pro rok 2015

Krátkodobé nefinanční cíle pro rok 2015						
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota	Zodpovědnost	Termín
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	72	74	Vedoucí IT oddělení	Konec roku 2015
Plnění adaptačního plánu pracovníků	Splnění stanoveného plánu	[%]	87	90	Vedoucí pracovníka	2x ročně
Úspěšné dokončení projektů	Počet dokončených projektů	[%]	77	80	Vedoucí oddělení realizace	Každý měsíc
Dodržení termínu projektů	Počet opožděných projektů	[%]	10	10	Vedoucí oddělení realizace	Konec roku 2015

c) Finanční cíle pro rok 2016

Krátkodobé cíle pro rok 2016						
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota	Zodpovědnost	Termín
Podpora vzdělávání pracovníků	Objem ročních nákladů na vzdělávání	tis. Kč	5 000	5 000	CEO	Konec roku 2016
Růst hospodářského výsledku společnosti	Meziroční růst EBIT	tis. Kč	3 764	4 216	CEO	Konec roku 2016
Růst ROA	Ukazatel ROA	[%]	3,8	5,3	CEO	Konec roku 2016
Minimální výše ROE	Ukazatel ROE	[%]	16	16	CEO	Konec roku 2015
Růst ROS	Ukazatel ROS	[%]	3,4	4,7	CEO	Konec roku 2016

d) Nefinanční cíle pro rok 2016

Krátkodobé cíle pro rok 2016						
Cíl	KPI	Měrná jednotka	Současná hodnota	Konečná hodnota	Zodpovědnost	Termín
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vyřešené požadavky helpdesku	[%]	74	75	Vedoucí IT oddělení	Konec roku 2016
Plnění adaptačního plánu pracovníků	Splnění stanoveného plánu	[%]	87	90	Vedoucí pracovníka	2x ročně
Úspěšné dokončení projektů	Počet dokončených projektů	[%]	80	80	Vedoucí oddělení realizace	Každý měsíc
Dodržení termínu projektů	Počet opožděných projektů	[%]	10	10	Vedoucí oddělení realizace	Konec roku 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

HELDOVÁ, Barbora. *Projekt implementace střednědobého strategického záměru organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 113 s., 2014.

Klíčová slova: strategický plán, analýza prostředí, strategická analýza, KPI, analýza rizik, finanční plán, implementace, controlling.

Diplomová práce je zaměřena na formulaci střednědobého strategického plánu pro vybraný podnikatelský subjekt – SOFO Group a.s. a jeho implementaci do společnosti. V úvodu je popsána společnost SOFO Group a.s. a jsou uvedeny podstatné informace pro definování strategických východisek tj. poslání, vize a střednědobé strategické cíle podniku. Následně je popsána uplatňovaná strategie pro naplnění cílů. Důležitou součástí je analýza prostředí, kde jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti, které podnikatelský subjekt ovlivňují. K určení optimální strategie je provedena strategická analýza. Pro implementaci strategie je následně důležité stanovit krátkodobé cíle v jednotlivých letech střednědobého období a vymežit parametry výkonnosti. Nedílnou součástí je vytvoření finančního plánu, který tvoří účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a plánované cash-flow. Navazující kapitolou je analýza rizik, kde jsou zjištěny klíčové faktory rizika a definovány strategické scénáře vývoje prostředí. Předposlední kapitola se týká samotné implementace strategie. V závěru práce jsou pak navrženy regulační rozmezí parametrů pro controlling.

Abstract

HELDOVÁ, Barbora. *Project for the Implementation of Medium-Term Strategic Program of the Organization*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 113 p., 2014.

Key words: strategic plan, analysis of environment, strategic analysis, KPI, risk analysis, financial plan, implementation, controlling

The submitted diploma thesis is focused on the creating of a medium-term strategic plan for the selected business entity – SOFO Group a.s. and its implementation to the company. In the Introduction part of this thesis, there is a description of the SOFO Group a.s. with a list of relevant pieces of information to help us define the strategy of the company, i.e. its mission, vision and medium-term strategic objectives. The application of strategies for achieving the objectives is also included. The important part of thesis is the analysis of environment and identification of strengths and weaknesses of the company and also the threats and opportunities, which have impact on the business entity. A strategic analysis is used to determine the optimal strategy. For the implementation of the strategy, it is important to set short-term objectives for every year within the medium term and to define the performance parameters. An important part of the thesis is the creation of the financial plan that consists of financial statements: balance sheet, profit and loss and cash-flow planning. The following chapter is a risk analysis, which includes the identification of the key risk factors and the definition of the strategic scenario of developing environment. The penultimate chapter is related to the implementation of the strategy. In the conclusion, there is a suggested regulatory range of parameters used for controlling.