

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Strategický management organizace**

**Strategic management of the organization**

Bc. Aneta Karamarinovová

Plzeň 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Strategický management organizace“*

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

Plzeň dne 21.4.2022

v. r. Aneta Karamarinová

## **Poděkování**

Velmi ráda bych v této části práce poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Martě Noskové, PhD. za odborné vedení, cenné rady, velkou podporu a připomínky, které mi při vytváření práce poskytla. Dále mé poděkování patří zástupcům firmy za poskytnutí dat a informací, které byly pro napsání práce důležité.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
Cíl práce .....	8
Metodika .....	9
<b>1 Strategický management .....</b>	<b>10</b>
1.1 Vize a mise .....	12
1.2 Cíle .....	13
1.3 Strategie.....	15
<b>2 Strategická analýza prostředí .....</b>	<b>17</b>
2.1 Interní analýza .....	17
2.1.1 Analýza firemních faktorů .....	18
2.1.2 VRIO analýza .....	21
2.1.3 BCG matice.....	22
2.1.4 Analýza hodnotového řetězce .....	23
2.1.5 Benchmarking .....	24
2.1.6 Metoda 7S .....	24
2.1.7 Matice IFE .....	25
2.2 Externí analýza .....	27
2.2.1 Makroprostředí.....	27
2.2.2 Mezoprostředí .....	30
2.2.3 Matice EFE .....	33
2.3 SWOT analýza .....	34
<b>3 Strategický plán .....</b>	<b>36</b>
3.1 Návrh strategického plánu.....	36
3.1.1 Strategické alternativy .....	36

3.2	Volba strategického plánu.....	38
3.2.1	Matice IE.....	39
3.2.2	Matice SPACE.....	40
3.2.3	Matice QSPM .....	41
3.3	Implementace strategického plánu.....	42
<b>4</b>	<b>Finanční plán.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Rizika .....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Představení společnosti.....</b>	<b>48</b>
6.1	Základní informace .....	48
6.2	Historie.....	48
6.3	Logo .....	49
6.4	Zajímavosti.....	49
6.4.1	Certifikace.....	49
6.4.2	Garance zítra nebo zdarma .....	50
6.4.3	Stromy pro život .....	50
6.4.4	Pomoc .....	50
<b>7</b>	<b>Strategický management organizace .....</b>	<b>51</b>
7.1	Mise.....	51
7.2	Vize .....	51
7.3	Hodnoty.....	52
7.4	Strategické cíle .....	53
7.5	Strategie.....	54
<b>8</b>	<b>Strategická analýza prostředí společnosti .....</b>	<b>55</b>
8.1	Interní analýza.....	55
8.1.1	Analýza firemních faktorů .....	55
8.1.2	VRIO analýza .....	59

8.1.3	BCG matice.....	60
8.1.4	Metoda 7S .....	63
8.1.5	Matice IFE .....	66
8.2	Externí analýza.....	67
8.2.1	Analýza makroprostředí.....	67
8.2.2	Analýza mezoprostředí .....	70
8.2.3	Matice EFE .....	72
8.3	SWOT analýza .....	73
<b>9</b>	<b>Strategický plán společnosti.....</b>	<b>75</b>
9.1	Návrh strategického plánu.....	75
9.2	Volba strategického plánu.....	75
9.2.1	Matice IE.....	75
9.2.2	Matice SPACE.....	77
9.2.3	Matice QSPM .....	78
9.3	Implementace strategického plánu .....	80
<b>10</b>	<b>Finanční plán společnosti .....</b>	<b>83</b>
10.1	Výkaz zisku a ztrát .....	83
10.1.1	Plán výnosů.....	83
10.1.2	Plán nákladů.....	84
10.2	Rozvaha .....	89
10.2.1	Aktiva.....	89
10.2.2	Pasiva .....	90
10.3	Cashflow .....	93
<b>11</b>	<b>Analýza rizik společnosti.....</b>	<b>95</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>99</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>100</b>

<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>103</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>104</b>
<b>Seznam použitých zkratek .....</b>	<b>105</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>105</b>
<b>Přílohy</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

# Úvod

Vznik každé společnosti je doprovázen určitou vizí zakladatelů a cíli, které by měly tuto vizi naplnit. Společnost a její vedení by mělo najít způsoby, jakými bude dosahovat požadovaných cílů a směřovat do budoucna. Právě správné zvolení strategických cílů je předmětem strategického managementu. Důležitou součástí je také pomocí analýz okolí nalézat příležitosti a hrozby, které mohou společnost ovlivňovat. Existuje několik způsobů, kterými lze cíle a vizi naplňovat a ty jsou dané nejčastěji určitou strategií. Pro společnost je strategie důležitá také z pohledu konkurenceschopnosti, jelikož bez ní podniky těžko obstojí. V dnešním neustále se měnícím světě je pro společnost velmi důležité mít vybudované efektivní strategické řízení a brát ho již jako nepostradatelný neustále trvající proces.

V rámci této diplomové práce s názvem „Strategický management organizace“ budou vymezeny základní charakteristiky strategického managementu, s jejich následnou aplikací do vybraného podniku. Pro tuto práci byla zvolena společnost Officeo, s.r.o. (dále jen Officeo), která se především zabývá maloobchodním prodejem kancelářských potřeb a poskytováním s tím spojených služeb.

## Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je stanovení strategie společnosti Officeo na roky 2022–2025. V praktické části bude provedena analýza strategického managementu této společnosti. Jednotlivé kapitoly budou zkoumat, zda tato společnost již strategické řízení má, tedy zda má definovanou strategii na jejímž základě se snaží dosáhnout svých cílů, vize a poslání. Pokud společnost strategické řízení využívá, bude provedeno jeho zhodnocení a případně navržena zlepšení. Pokud v práci bude zjištěno, že tomu tak není, bude na základě provedených analýz navržena vhodná strategie k implementaci.

Tento cíl se skládá z několika dílčích cílů. Za prvé se jedná o definování základních pojmů z teorie strategického managementu. Zjištěné poznatky budou poté použity k vypracování jednotlivých částí praktické části. Dalším cílem je představení vybrané společnosti spolu s její historií, vizí, posláním a strategickými cíli. Jako třetí dílčí cíl je nutné vypracovat analýzy okolí společnosti a zpracovat strategický plán, ke kterému bude poté vytvořen plán pro implementaci. Nakonec důležitým cílem je zpracování finančního plánu pro organizaci a provedení analýzy rizik.



## Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a praktické části.

První teoretická část této práce bude převážně tvořena rozbořem české a zahraniční literatury vztahující se k tématu strategický management organizace. Je tvořena pěti podkapitolami, které se zaměřují na konkrétní části tohoto tématu. Jako první bude definován strategický management spolu s vizí, posláním a cíli. Dále budou představeny analýzy interního i externího prostředí a jejich výstupy. Jako třetí kapitola bude následovat strategický plán s jeho tvorbou, volbou a následnou implementací. Následně již bude popsán finanční plán s jeho vybranými výkazy. V závěru teoretické části bude definována analýza rizik. Seznam vybraných použitých literatur v teoretické části je uveden na konci práce v kapitole Seznam použitých zdrojů.

Praktická část této práce navazuje na zjištěné poznatky z části teoretické. Bude opět rozdělena do několika podkapitol, konkrétně na šest. V první z nich budou představeny základní informace o vybrané společnosti Officeo. Poté bude již analyzován strategický management organizace zahrnující i vizí, misi a konkrétní cíle společnosti. Následně budou provedeny analýzy interního a externího prostředí této firmy a vyvozeny závěry. V ní budou použity analýzy jako BCG matice, VRIO, PESTLE, Porterův model konkurenčního prostředí a další. Ve čtvrté podkapitole bude uvedeno vytvoření konkrétního strategického plánu pro tuto společnost. Dále bude také vytvořen finanční plán společnosti a provedena analýza rizik.

Z hlediska metodického zpracování byla práce rozdělena na několik fází. Po zvolení tématu nastala první část práce, kdy byla nutná příprava práce s ucelením myšlenek vztahujících se ke vzhledu a pojetí práce. Následovalo získávání potřebných dat k vytvoření obou částí diplomové práce. V teoretické části šlo o rešerši odborné literatury a v části praktické o získávání interních informací z firmy a jejich následné využití v práci. V diplomové práci je také kladen velký důraz na postup jejího zpracování a tvorbu výstupů. Pro větší přehlednost jsou v práci také kromě textu využity i tabulky a obrázky. Všechna tato data jsou na konec práce zařazena do seznamu zdrojů, tabulek, obrázků, použitých zkratk a příloh.

# 1 Strategický management

Jednoznačná definice strategického managementu neexistuje. Ve většině literatur převládá tvrzení, že strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí o činnosti, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019). Strategický management v sobě zahrnuje i personální dimenzi, protože strategické řízení může být činností všech zúčastněných, kteří mají společný cíl být úspěšní. Další vlastností je i tvůrčí rovina, kdy je strategický management vědou i uměním skloubit znalosti a intuice v potřebné míře pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí organizace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

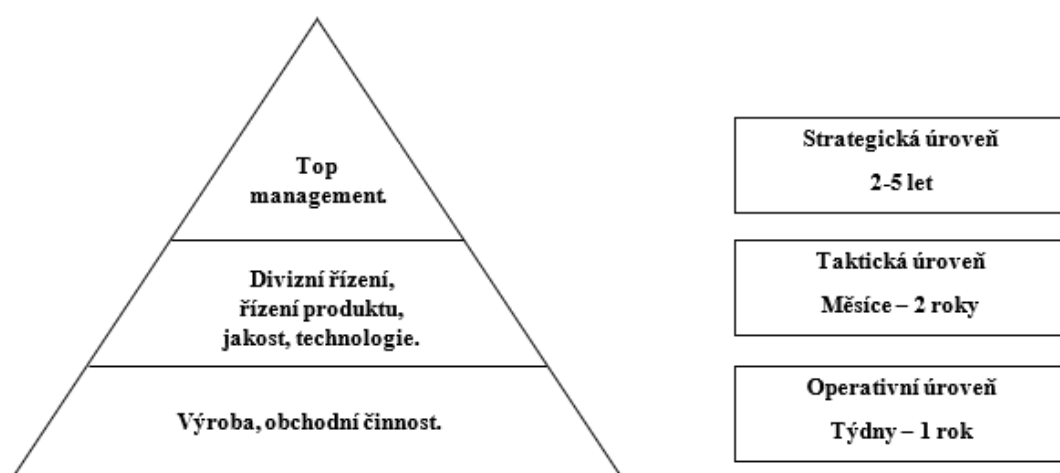
Strategické řízení je pro úspěšné podnikání velice důležité. Pokud chce firma úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, musí uplatňovat racionální strategické řízení. Strategický management, který vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje pomáhá organizaci zvládat řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje. Dále pomáhá zvyšovat kvalitu řídicích pracovníků, kteří zkvalitňují své rozhodování (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Ve strategickém řízení se vyskytují aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a také mezi organizací a prostředím, v němž firma existuje. Vedení společnosti má při strategickém procesu za úkol definovat cíle organizace a zvolit vhodné strategie k dosažení těchto cílů. Klíčovou je pro strategický management formulace strategií a jejich realizace. Tak jako u taktického a operativního managementu zahrnuje strategické řízení základní manažerské činnosti, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

Dle Bollandy (2017) mezi společné znaky strategického managementu, na kterých se shodují různí autoři, řadíme to, že je nutné mít znalosti také v geografii, produktech a trzích. Dále mít zdroje ve výzkumu a vývoji, výrobě a financování. Jako poslední správně načasovat a zvolit správné pořadí akcí.

Strategické řízení se prolíná celou organizací a obvykle je v kompetencích vrcholového managementu. Na nižší hierarchické úrovni je řízení taktické, které zajišťuje praktické uskutečňování strategických cílů. Většinou jde o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků firmy, jejichž cílem je konkretizace zajišťování cílů. Nakonec je operativní řízení, které pokrývá provozní činnosti. Rozdělení úrovní řízení a přiřazení základních typů managementu zobrazuje následující obrázek 1. Ve strategickém řízení je žádoucím kumulativním účinkem taktik to, že všechny plynou stejným obecným směrem jako strategie. Očekává se, že taktika bude postupně podporovat celkovou strategii (Bolland, 2017; Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Obrázek 1: Úrovně řízení a typy managementu



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

Strategické řízení také podtrhuje význam manažerů s ohledem na strategii. Strategický management zahrnuje lidi, především manažery, kteří rozhodují a implementují strategii. Úloha strategického řízení se liší od ostatních aspektů managementu. Pro manažery zahrnuje větší rozsah než řízení ostatních úrovní managementu. Strategické řízení s sebou přináší práci na nejednoznačných a nerutinních situacích s důsledky pro celou organizaci (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Další pohled na strategický management uvádí také David & David (2017). Dle autorů je strategické řízení uměním a vědou formulovat, implementovat a vyhodnocovat funkční rozhodnutí, která organizaci umožňují dosáhnout jejich cílů. Z toho vyplývá, že strategický management se zaměřuje na integraci managementu, marketingu, financí, výrobních a provozních systémů, výzkumných, vývojových a informačních systémů k dosažení organizačního úspěchu.

## 1.1 Vize a mise

Definování pojmů vize a mise tvoří základní strategická východiska pro zpracování nástrojů strategického řízení ve firmě. Jsou využívány pro efektivní komunikaci s interními i externími stakeholdery (Fotr a kol., 2020).

Podle Fotra a kol. (2020) pojem poslání nejčastěji odpovídá na otázku „Co je předmětem našeho podnikání?“. Tato otázka vyplývá z toho, že poslání je více spojeno s chováním firmy v přítomnosti.

Důvodem založení a existence firmy je naplňování určité mise neboli poslání. Tato mise by měla být v souladu s vizí zakladatelů firmy. Poslání vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu organizace. Dále má mise také vnější informační význam, jelikož deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a dává tak možnost veřejné kontroly. Naopak do vnitřku firmy představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců (Hanzelková a kol., 2017).

Mise je základem pro priority, strategie, plány a pracovní úkoly. Je výchozím bodem pro návrh organizačních struktur. Mise má formu písemného prohlášení a jsou zde uvedeny jednoduché termíny. Poslání musí být srozumitelné všem uvnitř i mimo organizaci (Bolland, 2017; David & David, 2017).

Poslání musí respektovat historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Mise vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Srozumitelně deklaruje důvod existence firmy. Při formulaci poslání je nutné se vyvarovat nežádoucí rozsáhlosti, ale i naopak obecnosti a neoslovující stručnosti (Fotr a kol., 2020).

Trochu jiný názor na misi má Mallya (2007), který tvrdí, že mise je způsobem, kterým lze dosáhnout vize podniku a obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k jejímu naplnění. Mise se zabývá současnými aktivitami společnosti a udává jasně definovaný směr, kterým se má celá organizace ubírat. Měla by definovat současný stav společnosti, soustředit se na hlavní aktivity společnosti, určit klíčové stakeholdery, obsahovat přednosti a plány, jak dosáhnout strategické výhody.

Fotr a kol. (2020) uvádí, že pojem vize odpovídá na otázku „Čeho chceme v podnikání dosáhnout?“. Vize se zaměřuje na popis žádoucího stavu firmy v budoucnosti.

Vize zpřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům chápat, proč a jak ji mají podporovat a posunuje stabilní poslání k dynamické strategii. Tento pojem je využíván pro striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat. Zpracovaná vize musí splňovat flexibilitu, aby umožnila posun firmy a byla možná její aktualizace (Fotr a kol., 2020).

Jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů může být vize také definována (Mallya, 2007).

Je velmi důležité, aby se manažeři a vedení firmy dohodli na základní vizi, které se budou snažit dlouhodobě dosáhnout. Vize by měla být krátká, nejlépe jedna věta a co nejvíce manažerů by mělo být součástí vypracování vize. Sdílená vize totiž podporuje zájem a může pozvednout pracovníky z každodenní práce a dát jim nové příležitosti a výzvy (David & David, 2017).

Správně definovaná vize s sebou může přinášet několik výhod. Jde například o inspirování a rozveselení pracovníků. Vize představuje nekonečnost, funkční krok dopředu, aby organizace věděla, čím chce být. V organizaci pomáhá dobrá vize vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace. Dále je vize konkurenční, originální a výjimečná. Má nějaký smysl nebo význam v tržním prostředí, protože je praktická nebo aplikovatelná (Mallya, 2007).

## **1.2 Cíle**

Cíle společnosti by měly být vytvářeny v souladu s misí společnosti. Obecné cíle jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku. Měly by odrážet primární aktivity nebo strategický směr a ukazovat směr. Jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech a poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů (Mallya, 2007).

Cíle organizace jsou žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých činností. Jak již bylo uvedeno, strategické cíle jsou podstatou strategie a hlavní součástí jejího obsahu. Cíle by měly být vymezeny tak, aby splňovaly požadavek SMART (Hanzelková a kol., 2017).

Jednotlivá písmena této zkratky vyjadřují požadované vlastnosti strategických cílů. Jde o:

- S (specific – specifický) – cíle musí být specifické. Každý ve firmě jim musí rozumět.
- M (measurable – měřitelný) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné. Musí být definováno, kolik toho chceme dosáhnout.
- A (acceptable – akceptovatelný) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny stakeholdery.
- R (realistic – realistický) – reálné. Stanovovat jednoduché cíle nikam nevede, a proto musíme zjistit, zda je daný cíl dostatečně náročný.
- T (timed – časově vymezený) – určené v čase. Musí být určeno, do kdy chceme tohoto cíle dosáhnout a zda je to časově možné. Je třeba určit přesný termín dokončení a průběžně kontrolovat každý krok, zda vede k termínu (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

Stanovení a znalost cílů pomáhá manažerům formulovat strategii. Strategické cíle orientují a spojují všechny činnosti firmy. Formulace těchto cílů vychází z analýz interního i externího prostředí firmy. Úkolem strategických cílů je také oslovování klíčových skupin stakeholderů. Strategické cíle je možné rozčlenit do několika skupin, mezi které patří:

- Marketingové – tyto cíle se vztahují k působnosti firmy na trhu a uspokojení poptávky.
- Ekonomické – vytvářejí ekonomický efekt a vztahují se k tvorbě hodnoty firmy.
- Majetkové – jde o rozvoj a zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv společnosti.
- Rozvojové – spojené s klíčovými milníky inovačního procesu firmy.
- Personální – lidský kapitál, jeho rozvoj, motivace, stimulace a sociální program.
- Ostatní – ostatní priority společnosti (Fotr a kol., 2020).

Při strategickém plánování se cíle také rozlišují na obecné cíle organizace, které vycházejí z jejího poslání a dlouhodobé strategické cíle, které popisují plánovaný konečný stav, k němuž směřuje zpracovaná vize. Strategické cíle se orientují na oblasti jako finanční výkonnost a růst organizace, trh, výzkum a vývoj, úroveň technologie a investic. Dále na sociální oblast, kvalitu zaměstnanců a systém motivace, implementaci informačních systémů, životní prostředí a jiné (Fotr a kol., 2017).

### 1.3 Strategie

Dle Hanzelkové a kol., (2017) pojem strategie souvisí s cíli, kterých chce firma dosáhnout. Strategie jsou základní představy o tom, jak budou definované firemní cíle dosaženy. Definice pojmu strategie je více. Jednou definicí strategie je, že se jedná o množinu strategických cílů a cest jejich naplnění. Jinou definicí je také dle Hanzelkové a kol., (2017) například, že strategie je plán naplnění mise společnosti.

Mezi další významy, které strategie může mít, patří dle Mallya (2007) například, že strategie je vyjádření o tom, jaký je strategický záměr organizace. Dále určuje a ukazuje důvod dlouhodobých cílů organizace, akční programy a priority alokace zdrojů organizace. Je zaměřena na tvorbu a udržení klíčové kompetence organizace. Identifikuje jasné manažerské úkoly na korporačních, obchodních a funkčních úrovních (Mallya, 2007).

Strategie je dle Portera (2010) široce založený koncept, který určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů.

Strategie dále splňuje následující charakteristiky:

- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie udává základní parametry podnikání.
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Strategie by měla stavět na klíčových zdrojích a schopnostech společnosti.
- Strategie má vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- Strategie určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
- Strategie musí brát v úvahu i firemní hodnoty, očekávání stakeholderů a firemní kultury (Johnson a kol., 2008).

Kromě důležitosti samotné strategie je důležité strategii definovat. Důvodem je to, že jako strategie je dnes chápáno skoro cokoli, kromě toho, co skutečně strategie je. Strategie jsou dosažitelné, mají podobu skutečných plánů udělat v určitém čase něco s určitými prostředky (Bolland, 2017).

Strategie společnosti se zabývá přežitím nebo zánikem firmy. K identifikování strategie, která je pro danou společnost ta správná, by si měl management organizace nejdříve zodpovědět následující otázky:

- Které aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?
- Na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby?
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou atd.?
- Jaké budou její hlavní politiky řízení v oblasti informační, plánování a alokace zdrojů? (Mallya, 2007)

K výše uvedeným charakteristikám strategie řadí Fahey a Randall (1994) také tyto principy:

- Strategie řeší rozhraní mezi organizací a jejím tržním prostředím.
- Strategie je prostředek, kterým organizace vytváří nebo využívá změny životního prostředí.
- Strategie je vždy podmíněná, protože závisí na vnitřních a vnějších podmínkách.
- Strategie je o přelstění konkurentů rychlejším a lepším předvídáním změn a jednáním dle toho.
- Záměrem strategie je být lepší na trhu než konkurence při získávání zákazníků.
- Strategie musí být neustále obnovována.
- Strategie musí být často znovu vynalezena, aby bylo dosaženo průlomového úspěchu.

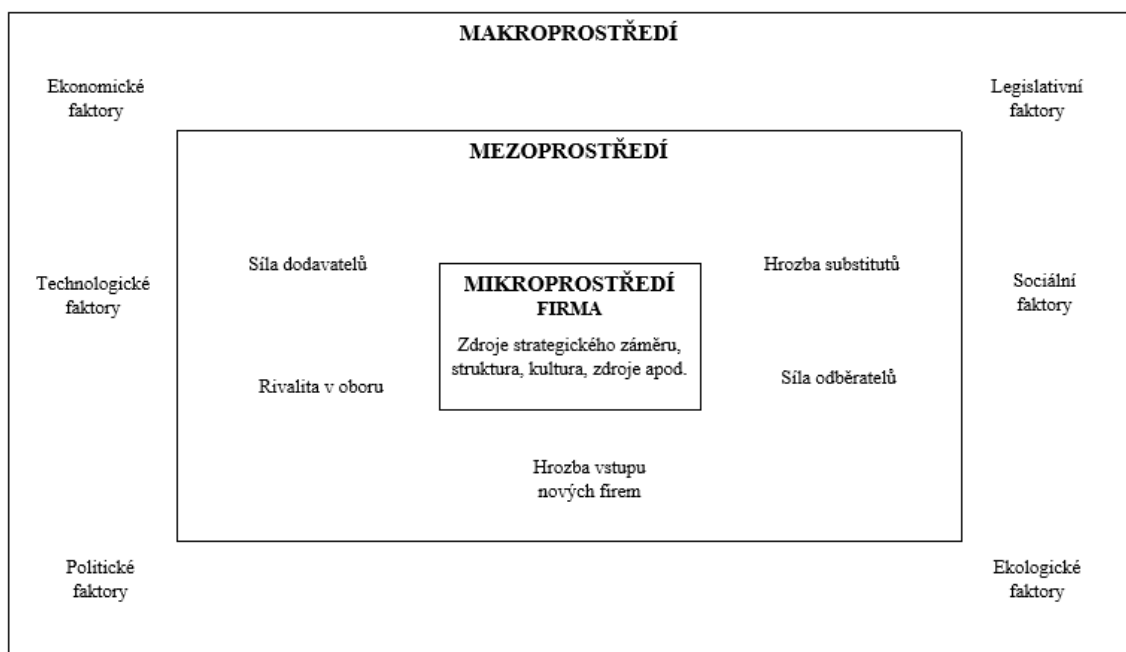
Při stanovování strategie, a nejen tehdy, se setkáváme s různými analýzami. Tyto analýzy jsou provedené proto, aby podnik zjistil stávající stav neboli, jak na tom je a jestli je schopen se zdroji, které má k dispozici, docílit požadovaného stavu (Charvát, 2006).



## 2 Strategická analýza prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický management zajistit. Prostedí, ve kterém se podnik pohybuje, lze rozčlenit na dvě části. Jde o interní prostředí neboli mikroprostředí, tedy prostředí, které podnik přímo ovlivňuje svými aktivitami. Druhou částí je externí prostředí, které zahrnuje makroprostředí neboli obecné okolí (toto prostředí existuje nezávisle na podniku) a mezoprostředí neboli oborové okolí, které může podnik částečně ovlivnit marketingovými nástroji (Fotr a kol., 2020). Rozložení těchto prostředí je uvedeno na obrázku 2 a v dalších kapitolách jsou popsány vybrané metody pro jejich analýzu.

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí organizace



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek (2012); Mallya (2007), zpracováno autorkou

### 2.1 Interní analýza

Interní analýza spočívá v objektivním zhodnocení současného postavení firmy. Interní analýza by měla být při formulaci strategie kritickým zhodnocením těch aspektů vnitřního prostředí organizace, které mohou rozhodování o strategických cílech pro jednotlivé aspekty návrhu strategie ovlivňovat. Zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytváří bázi, na které bude analýza provedena (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

Pomocí interní analýzy prostředí identifikujeme silné a slabé stránky společnosti. Jejím cílem je objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale také posoudit její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr (Fotr a kol., 2020).

Pro analýzu interního prostředí se využívá celá řada metod a konkrétních analýz. Níže budou představeny některé z nich. Mezi vybrané patří analýza firemních faktorů, VRIO analýza, BCG matice, analýza hodnotového řetězce, benchmarking, metoda 7S a matice IFE.

### **2.1.1 Analýza firemních faktorů**

V analýze firemních faktorů je používáno trochu jiné členění výrobních faktorů pro potřeby strategického řízení. Termínem výrobní faktory v klasickém pojetí označujeme tři hlavní skupiny zdrojů, kterými jsou půda, práce a kapitál. V této analýze bude využito jiné členění výrobních faktorů, které je bližší potřebám strategického řízení. Půjde o faktory vědecko-technického rozvoje, faktory výroby a řízení výroby, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Jednotlivé faktory budou dále podrobněji popsány v následujících podkapitolách (Hanzelková a kol., 2017; Keřkovský & Vykypl, 2006).

#### *2.1.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje*

Tyto faktory slouží firmě k vytvoření předpokladů pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku v její strategii. Každá firma by měla mít k dispozici kapacity umožňující jí inovovat její výrobky či služby, výrobní procesy a absorbovat vědecko-technický rozvoj. Tento rozvoj může přispívat k vytváření konkurenčních výhod podniku vytvářením nových nebo zlepšováním stávajících výrobků určených pro trh anebo zlepšováním výrobních procesů s cílem snižování nákladů, zvyšování kvality, produktivity, zkvalitňováním pracovního prostředí apod. (Hanzelková a kol., 2017).

#### *2.1.1.2 Faktory výroby a řízení výroby*

Výroba existuje v každé organizaci, jak v té, kde výrobky mají hmotnou podstatu, tak v podmínkách firmy s nehmotnou výrobou. Prvním krokem této analýzy by mělo být definování výrobních procesů firmy, které jsou realizovány výrobním systémem. Obecně se jedná o transformaci výrobních faktorů na zboží či službu. Druhým krokem je kritické zhodnocení důležitých aspektů interního prostředí z pohledu faktorů výroby a jejího řízení (Hanzelková a kol., 2017).

### *2.1.1.3 Marketingové a distribuční faktory*

Marketingové a distribuční faktory a jejich důležitost může být pro jednotlivé podniky rozdílná. Marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh. V oblasti marketingu a distribuce se doporučuje analyzovat například následující základní faktory, podle nichž lze analýzu strukturovat. Jde o konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalitu výrobků a služeb, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost servisu po nákupu a pocity zákazníků o podniku a o jeho výrobcích a službách. Zákazník rozhoduje dnes více než kdy před tím o úspěchu a neúspěchu a neexistují již téměř žádné výrobky nebo služby, které by se prodávaly automaticky (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

### *2.1.1.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů*

I faktory z oblasti podnikových a pracovních zdrojů mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Z toho důvodu by měly být také předmětem analýzy. V této analýze management organizace zjišťuje, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě. Jde například o image a prestiž podniku pro pracovní sílu, účinnost a efektivnost organizační struktury, vztahy s odbory, účinnost systému péče o pracovníky, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky a účinnost systému strategického řízení v oblasti lidských zdrojů (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

### *2.1.1.5 Faktory finanční a rozpočtové*

Analýza finančních a rozpočtových faktorů se provádí za cílem řešit dva problémové okruhy. Jde o posouzení finančního zdraví firmy neboli zhodnocení současného stavu. Druhým okruhem je posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by bylo nutné uvažovat k zajištění strategie (Hanzelková a kol., 2017).

Klíčové finanční ukazatele mohou být rozděleny do následujících typů: likvidita, síla, aktivita a ziskovost (David & David, 2017).

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity jsou využívány jako indikátor schopnosti firmy dostát jejím krátkodobým závazkům (Růčková, 2019).

Okamžitá likvidita označována také jako likvidita 1. stupně představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní jen nejlídvnější položky z rozvahy, mezi které patří platební prostředky jako suma peněž na běžném účtu či v pokladně. Pro okamžitou likviditu platí doporučovaná hodnota v rozmezí 0,9–1,1 (Růčková, 2019).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně ukazuje schopnost společnosti okamžitě splatit krátkodobé závazky. Pro tento ukazatel platí, že by se čítatel měl rovnat jmenovateli (Růčková, 2019).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva-zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Běžná likvidita je likviditou 3. stupně. Ukazuje kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka těchto závazků. Měla by se pohybovat v rozmezí 1,5–2,5 (Růčková, 2019).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

### Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Využívané hodnoty pro výpočet těchto ukazatelů vycházejí ze dvou účetních výkazů, kterými jsou výkaz zisku a ztráty a rozvaha.

Rentabilita aktiv (ROA – return on assets) vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány (Růčková, 2019).

$$ROA = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Celková aktiva} \cdot 100} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastního podniku. Pomocí něj zjistíme, zda je kapitál investorů reprodučován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice (Růčková, 2019).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní majetek} \cdot 100} \quad (5)$$

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) představuje poměry, které v čítateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli tržby (Růčková, 2019).

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby} (\%)} \quad (6)$$

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Níže jsou uvedeny vybrané vzorce obrátů dle Růčkové (2019).

Obrat aktiv vyjadřuje vázanost celkového vloženého kapitálu.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (7)$$

Obrat zásob udává počet obrátek zásob a jejich vázanost v oběžných aktivech.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (8)$$

Obrat pohledávek vyjadřuje počet obrátek pohledávek a jejich vázanost v majetku podniku.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (9)$$

### 2.1.2 VRIO analýza

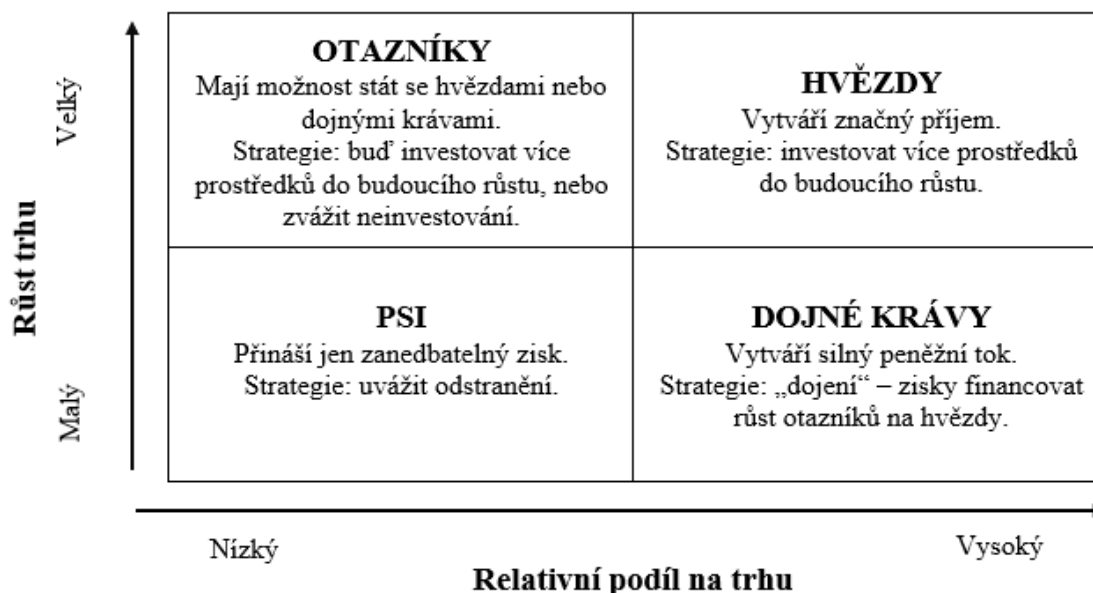
V interní analýze hodnotíme zdroje, se kterými firma pracuje a dělí se na hmotné a nehmotné zdroje. Hmotnými zdroji označujeme ta aktiva, která mohou být pozorována a kvantifikována. Naopak nehmotné zdroje jsou těžko kvantifikovatelné a je těžké je analyzovat a konkurencí napodobit. Oba druhy zdrojů je třeba ve firmě plánovat a organizovat s dostatečnou flexibilitou, která má zabezpečit včasnou reakci na měnící se vlivy z vnějšího prostředí. Pro tyto účely je používána analytická technika VRIO, která porovnává možnosti nasazení a potenciál úspěšnosti zdrojů při plnění firemní strategie za respektování vlivů externího prostředí podniku. Její název se skládá z počátečních písmen následujících slov:

- Value (hodnota) – jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu.
- Rareness (vzácnost) – jak je zdroj vzácný, nebo omezený.
- Imitability (napodobitelnost) – jak složité je zdroj napodobit.
- Organization (organizace) – zda podporuje využitelnost zdrojů stávající uspořádání (Fotr a kol., 2020).

### 2.1.3 BCG matice

Metodou portfolio analýzy je metoda zvaná Bostonská matice nebo Boston Consulting Group zkráceně BCG. Jedná s o matici růstu-podílu, která uvažuje dvě základní kritéria, jimiž jsou růst trhu a relativní podíl na daném trhu. BCG matice rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál a které pouze spotřebovávají zdroje podniku. Poskytuje rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Firma v ní může nalézt návod pro jednání v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

Obrázek 3: Bostonská matice



Zdroj: Mallya (2007), zpracováno autorkou

Matice je tvořena čtyřmi poli, kam jsou jednotlivé podnikatelské jednotky zařazeny dle relativního podílu na trhu a růstu trhu. Jde o:

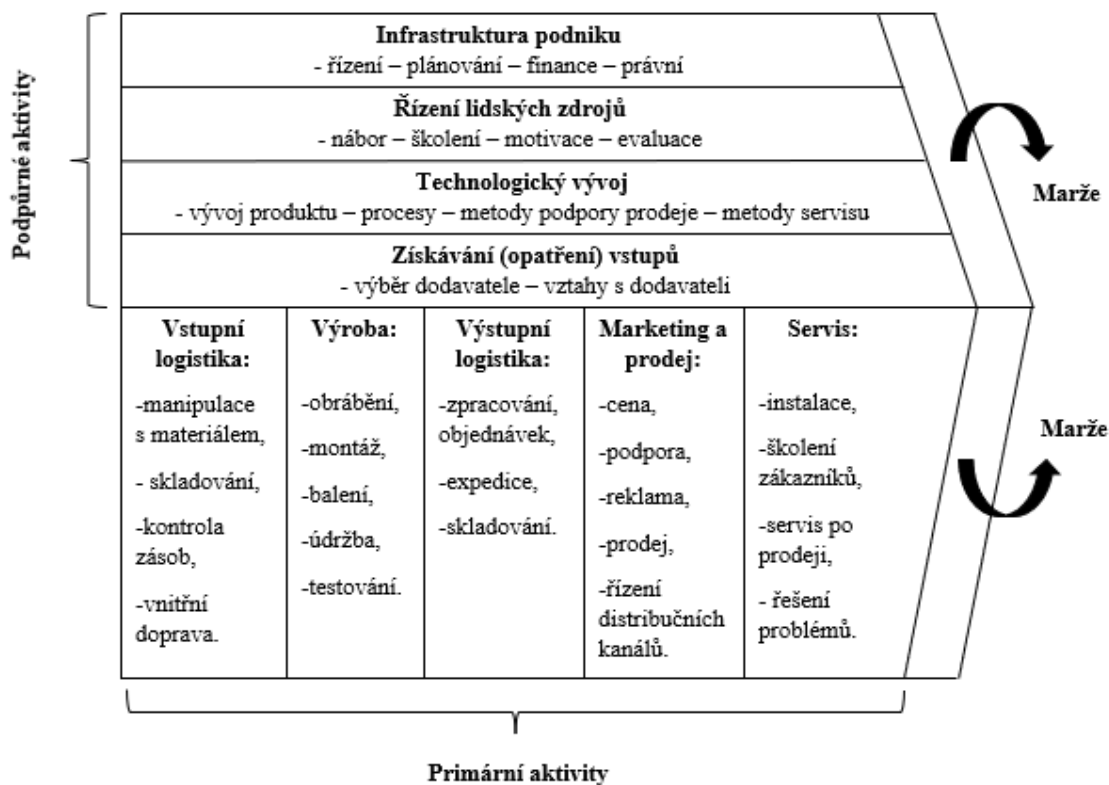
- Otazníky – vlevo nahoře se nacházejí otazníky. Ty mají nízký relativní podíl na trhu, a přesto soutěží v rychle rostoucím průmyslu. Obecně platí, že takové jednotky potřebují hodně financí, ale jejich tvorba je nízká. Nazývají se otazníky, protože organizace se musí rozhodnout, zda je posílí intenzivní strategií nebo prodají.
- Hvězdy – nacházejí se vpravo nahoře a představují nejlepší dlouhodobý výsledek organizace, příležitosti k růstu a ziskovosti. Jednotky s vysokým podílem na trhu a vysokou mírou růstu trhu by měly být podporovány značnými investicemi pro udržení nebo posílení postavení.

- Dojné krávy – v kvadrantu vpravo dole se nacházejí dojné krávy, které mají vysoký relativní podíl na trhu, ale malý růst trhu. Generují zisky nad rámec svých potřeb. Měly by být řízeny tak, aby si udržely svou silnou pozici co nejdéle.
- Psi – poslední kvadrant vlevo dole obsahuje bídné psi. Ty mají nízký relativní podíl na trhu i malý růst trhu. Kvůli své slabé vnitřní i vnější pozici jsou tyto jednotky často likvidovány, odprodávány nebo ořezány prostřednictvím škrťů (David & David, 2017).

### 2.1.4 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce označuje proces, kterým firma určuje náklady spojené s organizačními činnostmi od nákupu surovin přes výrobu produktů až po marketing těchto produktů. Jejím cílem je zjistit, kde v hodnotovém řetězci od surovin až po zákaznické služby existují výhody nebo nevýhody s nízkými náklady. Tento proces může společnosti umožnit lépe identifikovat své vlastní silné a slabé stránky, především ve srovnání s analýzami hodnotového řetězce konkurentů a jejich vlastními údaji zkoumanými v průběhu času (David & David, 2017).

Obrázek 4: Systém hodnotového řetězce podniku



Zdroj: Mallya (2007), zpracováno autorkou

### **2.1.5 Benchmarking**

Benchmarking je analytický nástroj, který se používá k určení toho, zda je hodnotový řetězec firmy konkurenceschopný ve srovnání s konkurenty, a tím přispívá k vítězství na trhu. Tato metoda zahrnuje měření nákladů na aktivity hodnotového řetězce napříč průmyslem, které je třeba určit osvědčenými postupy mezi konkurenčními firmami za účelem jejich duplikace nebo zlepšení těchto postupů. Benchmarking umožňuje firmě podniknout kroky ke zlepšení konkurenceschopnosti a identifikovat činnosti řetězce, kde konkurenční firmy mají komparativní výhody v nákladech, službách, pověsti nebo provozu. Jako nejtěžší v této metodě lze označit získání přístupu k analýze hodnotového řetězce jiných firem se souvisejícími náklady. Do zdrojů, kde lze tyto informace nalézt se řadí zveřejněné zprávy, obchodní publikace, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, partneři, věřitelé, akcionáři, lobbisté a ochotné konkurenční firmy (David & David, 2017).

### **2.1.6 Metoda 7S**

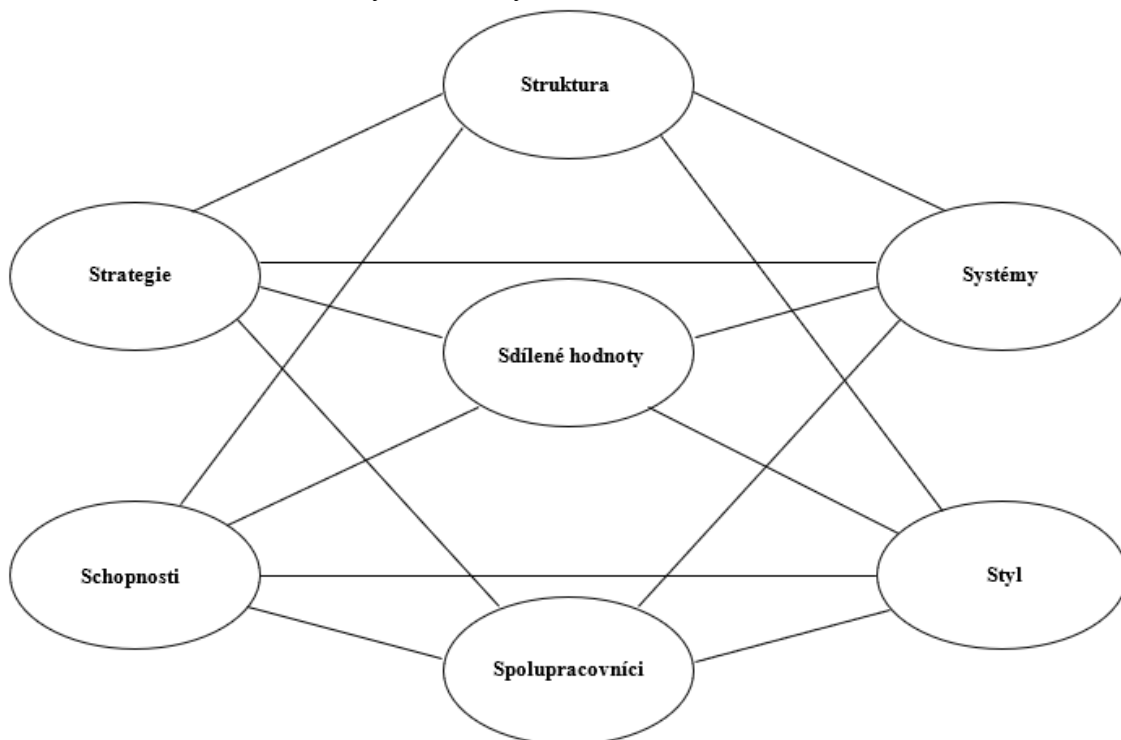
Metoda 7S firmy McKinsey identifikuje rozhodující faktory, které podmiňují úspěch firmy při realizaci její strategie neboli klíčové faktory úspěchu. Dle této poradenské firmy je nutné strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. Model je nazýván dle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S (Hanzelková a kol., 2017):

- Strategie (Strategy) – vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.
- Struktura (Structure) – definuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- Systémy (Systems) – jsou formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace.
- Styl práce vedení (Style) – vyjadřuje přístup organizace k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.
- Spolupracovníci (Staff) – vyjadřují lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě apod.
- Schopnosti (Skills) – jsou profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace.



- Sdílené hodnoty (Shared values) – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy (Mallya, 2007).

Obrázek 5: Model „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: Mallya (2007), zpracováno autorkou

### 2.1.7 Matice IFE

Matice IFE neboli Internal Forces Evaluation se používá k hodnocení faktorů interní analýzy. Faktory interního prostředí, které jsou hodnocené pomocí matice IFE, jsou výsledkem analýz interního prostředí (Fotr a kol., 2020).

Souhrnným krokem při provádění interní analýzy strategického řízení je vytvoření interní matice hodnocení faktorů. Jedná se o nástroj pro formulování strategie, který shrnuje a vyhodnocuje hlavní silné a slabé stránky ve funkčních oblastech podnikání a také poskytuje základ pro identifikaci a hodnocení vztahů mezi těmito oblastmi (David & David, 2017).

Postup hodnocení interních faktorů zahrnuje šest kroků. Jde o:

- Zpracování tabulky interních faktorů obsahující významné silné a slabé stránky, které mohou ovlivnit naplnění strategického záměru podniku. Zde budou silné a slabé stránky odděleně seřazeny dle dopadu na strategický záměr.

- Poté se vybere stejný počet silných a slabých stránek, protože se doporučuje, aby matice byla symetrická.
- Následuje přiřazení váhy každému faktoru v rozmezí 0,00–1,00 dle důležitosti pro konkurenceschopnost firmy v daném oboru. Suma těchto vah se u obou stránek rovná 1,00.
- Dále ohodnotíme jednotlivé faktory podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr s využitím stupnice:
  - 1 = významná slabá stránka
  - 2 = méně důležitá slabá stránka
  - 3 = méně důležitá silná stránka
  - 4 = významná silná stránka
- U každého faktoru je poté vynásobena jeho váha a stupeň vlivu, což je vážené ohodnocení těchto faktorů.
- Nakonec stanovíme celkové vážené ohodnocení jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr a kol., 2020).

Bez ohledu na počet faktorů zahrnutých v matici může celkové skóre vycházet v rozmezí 1–4 s průměrem 2,5. Pokud je celkové vážené skóre výrazně pod 2,5 jedná se o organizaci, která je vnitřně slabá. Naopak skóre významně nad 2,5 vypovídá o silné vnitřní pozici organizace. Matice IFE poskytuje důležité informace pro formulaci strategie (David & David, 2017).

Tabulka 1: Matice IFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vlivu (SV)</b>	<b>(V) * (SV)</b>
<b>Silné stránky S</b>				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
<b>Slabé stránky W</b>				
1.	Nižší likvidita podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
Σ		1		2,38

Zdroj: Fotr a kol. (2012), zpracováno autorkou

## 2.2 Externí analýza

Okolí organizace je nutné důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, protože se zde mohou vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ale i potenciální hrozby pro její existenci. Analýza vnějšího okolí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů působících v tomto prostředí, které mohou firmu v budoucnu ovlivnit. Úkolem této analýzy je odhadnout účinek změn faktorů makrookolí na naši firmu. Pro tuto analýzu se využívá mnoho různých metod či konkrétních analýz (Hanzelková a kol., 2017; Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Dále budou představeny některé vybrané metody a analýzy. Konkrétně pro makroprostředí bude použita PESTLE analýza, analýza scénářů a pro mezoprostředí Porterův model konkurenčního prostředí. Nakonec bude popsána matice EFE.

### 2.2.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí je zaměřena na zkoumání faktorů zahraničního a národního prostředí, které výrazně ovlivňují strategický záměr. Tato část celkové analýzy prostředí se považuje za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Nejčastěji používanou analýzou je analýza PESTLE, která je někdy nazývána jako PEST, STEP nebo SLEPTE analýza. Přičemž všechny tyto názvy vyjadřují to samé (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

#### 2.2.1.1 PESTLE analýza

První analýzou je analýza obecného okolí podniku neboli PESTLE analýza. Tato metoda se využívá ke zhodnocení možného budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, kde se vyskytují vývojové trendy, které jsou pro firmu buď hrozbou nebo příležitostí. Jednotlivá písmena této zkratky vystihují pět kategorií obecného okolí společnosti, kterým by měla věnovat pozornost. To jsou klíčové faktory mimo organizaci, které pomáhají utvářet strategii, ale nejsou ve sféře přímého vlivu organizace. Jde o politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory (Bolland, 2017; Hanzelková a kol., 2017).

#### **Politické faktory**

Prvními jsou politické faktory, které je potřeba při analýze brát v potaz. Tyto faktory vymezují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Mohou výrazně ovlivňovat rozhodování společnosti a měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Faktory, které sledujeme jsou:

- Politický systém, stabilita vlády a politického systému.
- Investiční pobídky a ochrana investic.
- Vlastnické principy.
- Názor vlády na kulturu a náboženství.
- Regulační a deregulační zásady.
- Míra korupce.
- Výdaje vlády.
- Vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

### **Ekonomické faktory**

Podniky ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Úspěšnost podniku je ovlivňována tím, že míra ekonomického růstu přímo vyvolává rozsah příležitostí, ale i hrozeb, před které je podnik postaven. Příklady faktorů, které musí strategické řízení analyzovat jsou:

- Stav hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky.
- Hospodářskou a monetární politiku státu.
- Fiskální politiku.
- Daňové zatížení a daňová politika.
- Stav platební bilance státu.
- Míru inflace.
- Situaci na kapitálovém trhu.
- Vývoj příjmů a nákladů práce.
- Směnné kurzy.
- Dostupnost energií a náklady na ní (Hanzelková a kol., 2017; Johnson a kol., 2008; Mallya, 2007).

### **Sociální faktory**

I sociální faktory je důležité ve strategickém řízení analyzovat, protože sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku. Jde například o tyto konkrétní faktory:

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti.
- Hodnotové stupnice a postoje lidí.
- Mobilitu pracovní síly.
- Sociální trendy – IT, přenosné komunikační nástroje, virtuální nákupy apod.

- Životní styl a životní úroveň.
- Kvalifikační struktura populace.
- Zdravotní stav a věková struktura populace.
- Demografické změny – trend populace, stárnoucí populace atd.
- Pohled obyvatel na svět, na sebe samé, na ostatní spoluobčany a na organizaci (Hanzelková a kol., 2017; Mallya, 2007).

### **Technologické faktory**

Dalšími faktory, které mohou ovlivnit parametry a úspěšnost záměru jsou ty technologické. Spíše než o popis technologie, kterou firma disponuje jde o pozornost technologickým standardům, které podmiňují úspěšné splnění strategického záměru. Předvídat vývoj směrů technického rozvoje může být významné pro úspěšnost podniku.

Měli bychom se zaměřit na:

- Sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti.
- Státní pobídky.
- Soukromé výdaje na vědu a výzkum.
- Rychlost morálního zastarávání technologie.
- Nové pracovní metody, techniky a distribuční mechanismy.
- Vlastnictví technologií, nanotechnologie.
- Substituty, které by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace (Fotr a kol., 2020; Johnson, 2008; Mallya, 2007).

### **Legislativní faktory**

Tyto faktory jsou spojené s vývojem národní a nadnárodní legislativy. Jedná se o jeden z klíčových faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí, a tím tedy i tvorbu strategie podniku. Mimo jiné jde o zákony, právní normy a vyhlášky, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Například jde o tyto oblasti:

- Odvětvová státní regulace ekonomiky.
- Obecná legislativa.
- Hospodářská oblast.
- Antimonopolní zákony.
- Občanský a obchodní zákoník.
- Environmentální zákony, ochrana zdraví a hygienické předpisy.
- Mezinárodní normy a závazky (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

## **Environmentální faktory**

Ekologické i klimatické faktory jsou důležité při strategické analýze, protože i tyto faktory mohou představovat hrozby či příležitosti pro podnik. Tyto faktory ovlivňují například výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, zapřičiňují zakazy určitých výrob atd. Každé prostředí nebo země mají v této oblasti odlišné priority, a proto by měl podnik analyzovat ekologické podmínky, aby s nimi nepřišel do konfliktu (Hanzelková a kol. 2017; Mallya, 2007).

Mezi environmentální faktory, které jsou zkoumány, patří:

- Vnímání ochrany životního prostředí.
- Důraz na obnovitelné energie a jejich využití.
- Nakládání s odpady a recyklace.
- Změna klimatických podmínek.
- Sociální odpovědnost firem (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

### *2.2.1.2 Metoda scénářů*

Metoda scénářů využívá tvorbu scénářů pro vývoj budoucnosti. Jde o možnost si budoucnost přibližovat i v podobě ohraničených shluků struktur a dějů. Důvodem je, že pouhé prognózy budoucího vývoje nemohou tvořit základ kvalitního strategického rozhodování. Scénáře oproti prognózám se nesnaží prognózovat nejpravděpodobnější vývoj budoucnosti, ale vytvořit varianty možného věrohodného vývoje budoucnosti. Strukturu scénářů tvoří dvě základní složky, kterými jsou nejistoty, které představují možný výskyt událostí s dopady na organizaci a predeterminované elementy v podobě trendů. Aplikace scénářů má významné přínosy především pro tvorbu strategie, investiční rozhodování a strategické plánování (Fotr & Souček, 2020; Jirásek, 2003).

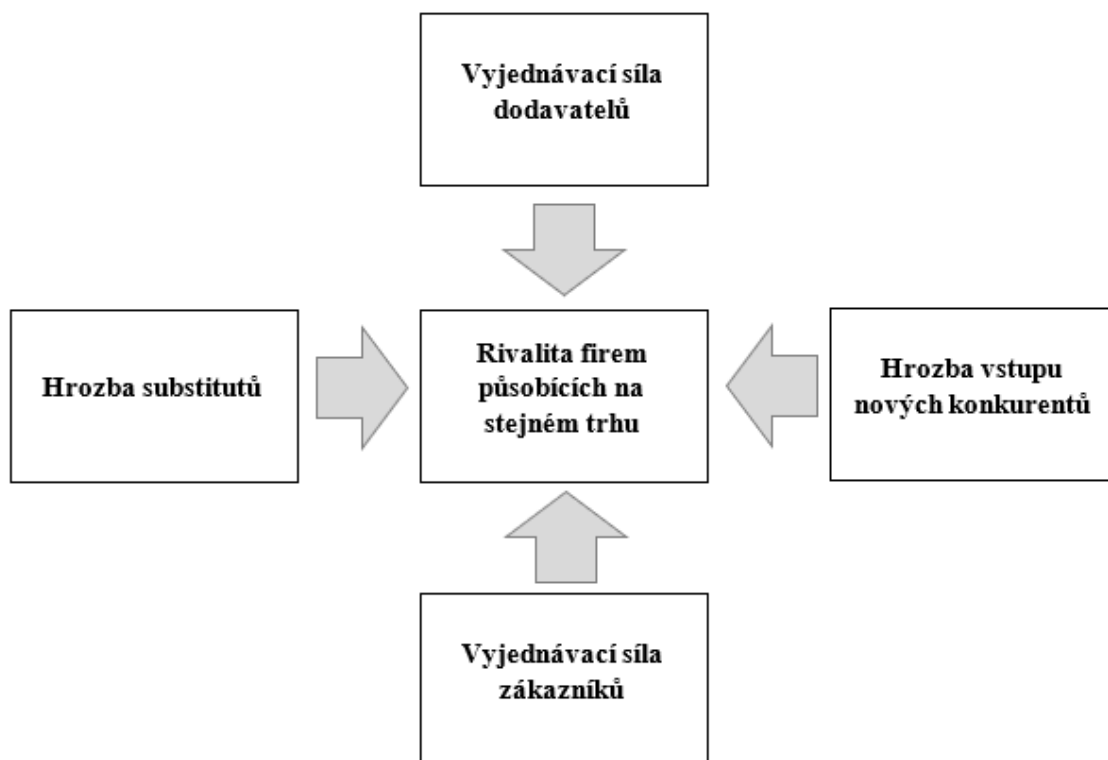
### **2.2.2 Mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí řeší rozbor odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svou činnost. Oborová analýza se zabývá základními charakteristikami, kterých působící podniky dosahují. Význam má postavení, které podnik zaujímá ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Výsledkem podnikové analýzy jsou odpovědi na otázku, kde podnik stojí, jak se tam dostal a kde bude stát v budoucnosti (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

### 2.2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Nástrojem analýzy oborového okolí organizace je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model je široce používaným přístupem pro rozvoj strategií v mnoha odvětvích. Cílem této analýzy je využít zkoumané síly, které ovlivňují organizaci k rozvoji konkurenční výhody organizace, aby mohla porazit konkurenční společnosti. Dle Portera je strategická pozice společnosti určována především působením pěti základních faktorů. Mezi ně řadí vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem působících na stejném trhu (Hanzelková a kol., 2017; Lynch, 2015).

Obrázek 6: Porterův model konkurenčního prostředí



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

Vyjednávací síla zákazníků popisuje zákazníky, kteří posuzují obchodní podmínky, vstřícnost jednání, korektnost vztahů a flexibilitu dodavatele. Zákazník neboli odběratel je jednou ze zainteresovaných skupin, které mají zájem na dobrých obchodních podmínkách tak, aby mohly ovlivňovat nebo určovat podmínky spolupráce s firmou. Pro zvýšení intenzity konkurence jsou rozhodující faktory například nižší počet zákazníků, nižší stupeň diferenciací výrobků, jiné alternativy dodávek a vyšší cenová citlivost zákazníka (Fotr a kol., 2020; Mallya, 2007).

Vyjednávací síla dodavatelů souvisí s dodavateli, kteří jsou úzce spojeni s vývojem a strukturou zákazníků v daném odvětví. V podstatě každá organizace má nějakého dodavatele surovin nebo služeb, které používá k výrobě konečného zboží nebo dodání služeb. Síla dodavatele roste a snižuje ziskovou marži nakupujícího vlivem například následujících faktorů: vzdálenost dodavatele, dodavatel je monopolista, produkty dodavatele jsou unikátní, kupující nemůže změnit produkt (Fotr a kol., 2020; Lynch, 2015).

Hrozba vstupu nových konkurentů do oboru je dalším faktorem, který musí firma analyzovat. Noví konkurenti s sebou přinášejí do odvětví dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou i podporovány zdroji a schopnostmi. Hrozba nových konkurentů záleží na tom, jaké existují bariéry vstupu do daného oboru. Jde například o diferenciaci výrobků, očekávané reakce od již existujících firem, preferenci obchodní značky, loajalitu zákazníků, kapitálové požadavky a přístup k distribučním kanálům (Mallya, 2007).

Hrozba substitutů spočívá v existenci produktů, které mají vlastnosti produktu vyráběného v oboru a který uspokojuje potřebu zákazníka. Konkurenceschopnost substitutů je dána snadností, s jakou kupující může začít substitut využívat. Konkurence se zvyšuje zlepšením poměru kvalita/cena u substitutu, dostupností substitutu, přístupností zákazníka ke změně a snížením investic zákazníka při nákupu substitutu. Pokud jsou substituty nepochybnou hrozbou, pak ji firmy v oboru mohou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet či zdokonalovat své produkty nebo služby (Fotr a kol., 2020).

Konkurenční prostředí je charakterizováno velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu v daném oboru. Rozsah konkurence mezi podniky je dán úsilím, které firmy vynakládají na získání tržních pozic. Míra konkurence je dána například těmito faktory: stupeň konkurence, diferenciací výrobků může oslabit konkurenci, změna velikosti trhu, struktura nákladů a nárůst výrobních kapacit (Fotr a kol., 2020).

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace nejen potenciálních hrozeb ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Porterův model pěti konkurenčních sil je užitečným nástrojem při analýze prostředí (Hanzelková a kol., 2017; Lynch, 2015).



### 2.2.3 Matice EFE

Matice EFE neboli External Forces Evaluation je využívána k hodnocení faktorů externí analýzy. Cílem tvorby této matice je vybrat z poznaných příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají významný vliv na strategický záměr podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Tato matice hodnocení externích faktorů umožňuje stratégům shrnout a vyhodnotit ekonomické, sociální, kulturní, demografické, environmentální, politické, vládní, právní, technologické a konkurenční informace (David & David, 2017; Fotr a kol., 2020).

Postup vytváření matice EFE se skládá ze šesti kroků. Jedná se o:

- Zpracování tabulky významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr, ve které budou odděleně seřazeny příležitosti a hrozby vztahující se ke strategickému záměru.
- Následuje výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb, aby matice byla symetrická.
- Dále každému rizikovému faktoru přiřadíme váhy dle důležitosti od 0,00 do 1,00. Suma těchto vah je rovna 1,00.
- Poté ohodnotíme jednotlivé faktory rizika stupněm vlivu na strategická východiska dle následující stupnice:
  - o 1 = nízký
  - o 2 = střední
  - o 3 = nadprůměrný
  - o 4 = nejvyšší
- U každého faktoru je pak vynásobena jeho váha a stupeň vlivu, čímž získáme vážené ohodnocení.
- Nakonec stanovíme celkové vážené ohodnocení jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr a kol., 2020).

Existuje však řada přístupů k interpretaci výsledků matice EFE. Jeden názor nabízí autoři Fotr a kol. (2020), kteří uvádějí, že celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Hodnota 4 indikuje nejvyšší citlivost, nízkou citlivost představuje ohodnocení 1 a střední citlivost ohodnocení 2,5. Dosažené ohodnocení společnosti dále udává, zda má věnovat úsilí práci se scénáři nebo se stačí spoléhat na výsledky z minulých let.

Dle Davida & Davida (2017) je nejvyšší možné celkové skóre, které může organizace získat 4 a nejnižší 1, kdy průměrné je opět 2,5. Pokud vyjde celkové vážené skóre 4 naznačuje to, že organizace mimořádným způsobem reaguje na existující příležitosti a hrozby ve svém odvětví. Neboli, že firemní strategie efektivně využívají stávajících příležitostí a minimalizují potenciální nepříznivé dopady vnějších hrozeb. Naopak pokud vyjde skóre 1 znamená to, že strategie firmy nevyužívají příležitosti nebo neumí reagovat na vnější hrozby.

Tabulka 2: Matice EFE

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) * (SV)
<b>Příležitosti O</b>				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
<b>Hrozby T</b>				
1.	Apreciace kurzu Kč oproti USD.	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Σ		1		2,84

Zdroj: Fotr a kol. (2012), zpracováno autorkou

## 2.3 SWOT analýza

Závěrem strategické analýzy interního a externího prostředí firmy je definice silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. V tomto kroku je nutné odhadnout, ocenit a určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. K tomu lze využít SWOT analýzu, která je ověřeným a vysoce srozumitelným nástrojem strategického řízení. Tato analýza je způsob, jakým se vnitřní a vnější aspekty organizace spojují. Písmena obsažená v názvu této analýzy vyjadřují:

- S – strengths – silné stránky.
- W – weaknesses – slabé stránky.
- O – opportunities – příležitosti.
- T – threats – hrozby (Bolland, 2017; Hanzelková a kol., 2017).

Interního prostředí se týkají silné a slabé stránky. Příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí. Tato metoda je univerzální a dá se používat i při mnoha jiných analýzách. Její využití je specifikováno předmětem analýzy, tedy v tomto případě zaměření se na prostředí strategického záměru podniku. Po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace firmy lze uvažovat o výběrech realizovatelné strategie (Fotr a kol., 2020).

Obrázek 7: SWOT

	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Strategie (SO)</b> Ofenzivní přístup. Využít S na aplikaci O.	<b>Strategie (WO)</b> Opatrný přístup. Překonat W při sdílení O.
<b>Hrozby (T)</b>	<b>Strategie (ST)</b> Ukázat sílu a unikat nebezpečí. Využít S a vyhnout se T.	<b>Strategie (WT)</b> Ustupovat, kompromisy, eventuálně likvidace. Minimalizovat W a vyhýbat se T.

Zdroj: Vacík & Šulák (2001), zpracováno autorkou

Při zpracovávání SWOT analýzy by měly být respektovány následující zásady:

- Závěry SWOT by měly být relevantní neboli, že by analýza měla být zpracována s ohledem na konkrétní účel.
- Analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy.
- Pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, pak by měla být identifikována pouze strategická fakta.
- SWOT by měla být objektivní (Hanzelková a kol., 2017).

## 3 Strategický plán

### 3.1 Návrh strategického plánu

Formulace strategie obsahuje zpracování strategických východisek, ve kterých je formulován žádoucí cílový stav firmy na konci plánování a předpokládané postupy vedoucí k jeho dosažení. Nejprve je nutné určit poslání firmy, vizi a strategické cíle. Dále se identifikují scénáře reflektující vývoj prostředí. Pro určení faktorů, které ovlivňují strategický záměr se využívají analýzy prostředí (Fotr a kol., 2020). Tyto jednotlivé kroky byly představeny v předešlých kapitolách. Obsahem této kapitoly bude fáze, kdy se tvoří varianty strategie, ze kterých se vybírá ta vhodná a dochází ke korekcím prvotních předpokladů. Nakonec je vytvořen finální strategický záměr.

#### 3.1.1 Strategické alternativy

Strategické alternativy jsou tvořeny v momentě, kdy si při návrhu strategie odpovídáme na otázku Kam směřujeme? Tato otázka je navržena tak, aby generovala a zkoumala strategické alternativy založené na získaných odpovědích. Je možné například volit z několika rozhodnutí. Buď je možné se soustředit na růst v několika segmentech trhu, přijmout širší zaměření, jít do toho sami nebo spolupracovat s jinými. Dále je možné se zaměřit na řešení s přidanou hodnotou nebo na nízkonákladová řešení pro zákazníky. Výstupem je prohlášení o strategickém záměru, které identifikuje hlavní obchodní koncept nebo hnací sílu, která bude organizace pohánět vpřed (Cornelis de Kluyver & Pearce, 2018).

Dle Hanzelkové a kol. (2017) jsou v této fázi nejvýznamnější otázky, kdy odpovědi na ně musí vycházet z výsledků analýzy okolí a interních faktorů podniku. Jde o následující otázky:

- Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
- Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní našeho úsilí jako dosud? (stabilita)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)
- Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje? (kombinace)

Z odpovědí na uvedené otázky vychází, že podle charakteru dalšího vývoje lze rozlišit čtyři základní druhy strategických alternativ, kterými jsou strategie expanze, omezení, stability a kombinace (Hanzelková a kol., 2017).

### **Strategie stability**

Tuto strategii volí podniky nacházející se ve stadiu zralosti jejich vývoje nebo s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Tyto organizace se snaží o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých kapacit (Hanzelková a kol., 2017).

### **Strategie expanze**

Strategii expanze používají podniky, jejichž výrobky a trhy jsou ve fázi před stadiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede ke změnám v oblasti podnikání nebo mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech (Hanzelková a kol., 2017).

### **Strategie omezení**

Tato strategie se nejčastěji používá, pokud se výrobky a trhy podniku nacházejí v klesajícím stadiu životního cyklu. V této strategii organizace například může rušit výrobu některých produktů, uzavírat některé své závody, propouštět část svých zaměstnanců, omezovat marketing atd. I přesto je možné touto metodou zlepšit efektivitu činností podniku, protože zrušením neefektivní výroby může podnik naopak využít uvolněné zdroje ke zlepšení jiných činností (Hanzelková a kol., 2017).

### **Strategie kombinace**

Využití strategie kombinace je u podniků nacházejících se v období změn životního cyklu výrobků a trhu, dále u velkých podniků, které mají své vnitřní výrobní jednotky, nebo strategické obchodní jednotky v nestejně úrovni vývoje a s nestejným potenciálem jejich možného vývoje (Hanzelková a kol., 2017).

### **Další strategické alternativy**

Dle Davida & Davida (2017) lze strategické alternativy rozdělit následujícím způsobem:

- Strategie dopředné integrace – získání vlastnictví nebo zvýšení kontroly nad distributory nebo maloobchodníky.
- Strategie zpětné integrace – hledání vlastnictví nebo větší kontroly nad dodavateli.

- Strategie horizontální integrace – hledání vlastnictví nebo zvýšení kontroly nad konkurenty.
- Strategie pronikání na trh – usilování o zvýšení podílu na trhu pro současné produkty nebo služby na současných trzích prostřednictvím většího marketingového úsilí.
- Strategie rozvoje trhu – zavádění současných produktů nebo služeb do nových oblastí.
- Strategie vývoje produktu – usilování o zvýšení prodeje zlepšováním současných produktů, služeb nebo vývoj nových.
- Strategie související diverzifikace – přidání nových, ale souvisejících produktů nebo služeb.
- Strategie nesouvisející diverzifikace – přidání nových, nesouvisejících produktů nebo služeb.
- Strategie omezení – přeskupení prostřednictvím snížení nákladů a aktiv až po snížení tržeb a zisku.
- Strategie prodeje – prodej divize nebo části organizace.
- Strategie likvidace – prodej veškerého majetku společnosti po částech za jejich hodnotu.

### **3.2 Volba strategického plánu**

Výběr vhodné strategie je složitým rozhodovacím procesem, ve kterém dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ k výběru té strategie, která poskytuje nejvyšší pravděpodobnost, že bude dosaženo vytyčených strategických cílů.

Vhodná strategie je taková, která splňuje tyto požadavky:

- Hodnocená strategie je v souladu s misí společnosti a s nadřazenými nebo navazujícími funkčními strategiemi.
- Návrh logicky vyplývá z provedené strategické analýzy. Je definován tak, že k dosažení cílů budou maximálně využity silné stránky firmy a příležitosti, a naopak budou eliminovány slabé stránky a hrozby.
- Při strategické analýze a návrhu strategie byly brány v potaz všechny relevantní faktory a skutečnosti.
- Návrh obsahuje klíčové schopnosti, kterými firma disponuje (Hanzelková a kol., 2017).

Pro volbu strategie se využívají různé metody. Mezi ty, které budou dále popsány patří matice IE, SPACE a QSPM.

### 3.2.1 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů, která slouží ke stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýzy prostředí pro firmu jako celek, případně i pro její portfolio divizí. Interní a externí faktory hodnocené v této matici vycházejí z celkových vážených hodnocení těchto faktorů maticemi IFE a EFE. Matice se vynáší do grafu, kde na ose x se nachází interní hodnocení a na ose y externí hodnocení. Tento graf se rozděluje do devíti polí, do kterých se zakresluje pozice jednotlivých divizí, výrobních skupin nebo projektů na základě podrobného hodnocení (Fotr a kol., 2020).

Na ose x znázorňuje skóre 1,0–1,99 slabou vnitřní pozici, skóre 2,0–2,99 průměrnou pozici a skóre 3,0–4,0 pozici silnou. Podobné je to na ose y, kde skóre 1,0–1,99 představuje nízkou externí pozici, skóre 2,0–2,99 střední pozici a skóre 3,0–4,0 pozici vysokou (David & David, 2017).

Obrázek 8: Matice hodnocení interních a externích faktorů

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

Zdroj: Vacík & Šulák (2001), zpracováno autorkou

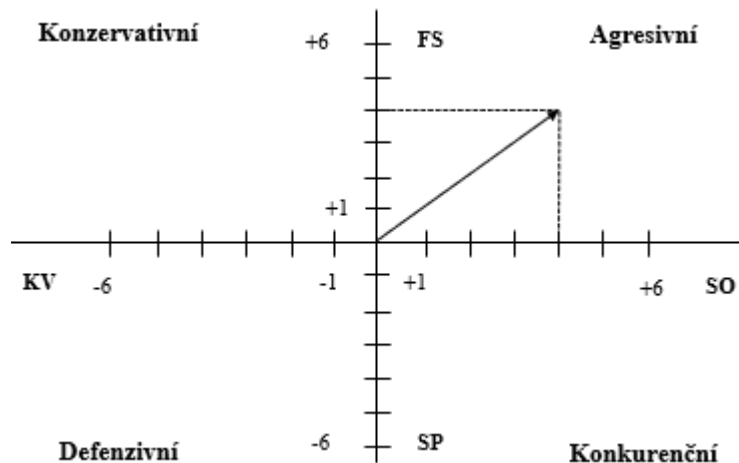
Dle pozice firmy, ve které se nachází na grafu je možné ji zařadit do jedné ze tří oblastí, které odpovídají určité skupině vhodných strategií.

- Oblast I, II, IV – Stavěj a zajišťuj růst – tato firma má silné postavení a může využít příležitosti k dalšímu růstu. Pro tuto firmu se doporučují strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
- Oblast III, V, VII – Udržuj a potvrzuj – tato firma má předpoklady naplňovat stanovenou vizi. Vhodná strategie pro firmu je penetrace na trh, vývoj produktu a omezení.
- Oblast VI, VIII, IX – Sklízej a zbavuj se – tato firma nemá dostatečně silnou pozici k zabezpečení stanovených strategických priorit. Doporučuje se strategie defenzivní, opouštění trhu nebo likvidace (Fotr a kol., 2020).

### 3.2.2 Matice SPACE

Matice SPACE (The Strategic Position and Action Evaluation Matrix) nebo hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru. Tato matice je vytvářena na základě charakteru příslušné firmy se zahrnutím specifických ukazatelů výkonnosti i získaných obecných informací z prostředí, kde firma působí. Pro hodnocení jsou v této metodě vybrány dvě charakteristiky. Jako první interní charakteristiky, kam řadíme finanční sílu (FS) a konkurenční vlastnosti (KV). Druhou jsou externí charakteristiky, kam patří stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO). Pozice podniku se zobrazuje v následujícím grafu (Fotr a kol., 2020; Vacík & Šulák, 2001).

Obrázek 9: Matice SPACE



Zdroj: Vacík & Šulák (2001), zpracováno autorkou



Určení polohy vektoru strategické a akční pozice podniku volíme dle postupu o čtyřech krocích. Nejdříve se určí hlavní faktory, kterým je přiřazena váha obdobně jako u matic IFE a EFE. Poté vypočítáme kvantitativní ohodnocení jednotlivých charakteristik, kdy v kvadrantech FS a SO je +1 nejhorší a +6 nejlepší a v kvadrantech SP a KV je -6 nejhorší a -1 nejlepší. V případě, že je hodnocení složeno z více parametrů, je třeba vypočítat střední hodnotu. Výsledná hodnota se poté projeví na ose x charakteristikami SO a KV a na ose y FS a SP. Tyto souřadnice určují výslednou polohu vektoru, který určuje strategickou a akční pozici podniku jako výslednici působení strategie a faktorů podnikatelského prostředí (Fotr a kol., 2020; Tyll, 2014).

### **3.2.3 Matice QSPM**

Matice QSPM neboli The Quantitative Strategic Planning Matrix je matice kvantitativního strategického plánování. Jedná se o analytickou techniku určenou ke zvolení relativní atraktivity proveditelné alternativy. QSPM je nástroj, který umožňuje objektivně vyhodnotit alternativní strategie na základě dříve identifikovaných externích a interních klíčových faktorů úspěchu. Pro stanovení této matice je zapotřebí následujících kroků: Nejprve je vytvořen seznam klíčových externích příležitostí a hrozeb firmy a interních silných a slabých stránek. Druhým krokem je přiřazení vah každému faktoru. Dále je potřeba identifikovat alternativní strategie k implementaci. Ve čtvrtém kroku již určíme skóre přitažlivosti, které každé alternativě přiřazují číselnou hodnotu na základě relativní atraktivity. Rozsah hodnot je v intervalu 1–4, kdy 1 není atraktivní, 2 je poněkud atraktivní, 3 je přiměřeně atraktivní a 4 je vysoce atraktivní. Výrazem atraktivní je myšleno to, že jedna strategie ve srovnání s ostatními umožňuje firmě buď využít sílu, vylepšit slabost, využít příležitosti nebo se vyhnout hrozbě. V dalším kroku je vypočítáno celkové skóre atraktivity každého faktoru, a nakonec celkové hodnocení každé varianty TAS neboli Total Attractiveness Score. Na základě toho zvolíme danou strategii dle principu, že čím vyšší je skóre, tím více atraktivní strategie to je s ohledem na všechny vnější a vnitřní faktory (David & David, 2017).

### 3.3 Implementace strategického plánu

Na návrh a výběr strategie navazuje realizace této strategie. Dále je nutné plnění strategie kontrolovat. Implementace strategie je proces, který je složen z logicky vzájemně propojených aktivit umožňujících uvést formulovanou strategii firmy do života. Pro implementovanou strategii je nutné stanovit krátkodobé operativní cíle pro dílčí aktivity umožňující alokaci disponibilních zdrojů a následně stanovit politiky uplatnění strategie. Úspěch implementace závisí na spolupráci řídicích a výkonných složek střední a nižší úrovně řízení (Fotr a kol., 2020; Hanzelková a kol., 2017).

Proces implementace strategie vyžaduje řízení strategických změn a s tím aktivitu vedení podniku v oblasti řízení procesů změn a mechanismy, které se používají při řízení těchto zvrátů. Tento proces musí být v souladu s celkovou situací, strukturou organizace, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a metodami. Úspěch implementace vybrané strategie závisí na tom, jak vedení společnosti zvládne vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny (Mallya, 2007).

Existuje celá řada modelů a podpůrných nástrojů, které slouží k implementaci strategie. Ty je možné rozdělit do dvou kategorií. Jde o rámcové obecné modely a dílčí modely, nepokrývající integrálně celou oblast implementace, avšak pokrývají určitou oblast významnou pro úspěšnou implementaci strategie. Mezi rámcové modely řadíme strategické mapy, systém Balanced Scorecard, modely a přístupy řízení portfolia projektů a management změn. Mezi další rámcové modely řadíme rámcový implementační model podle Syretta, Allia, Hrebiniaka, Okumuse, Ivančiče a Noblea. Strategické mapy jsou manažerským nástrojem, který významnou měrou zkvalitňuje strategické řízení v organizaci. Cílem je ilustrovat kauzální vazby mezi firemními cíli v jednotlivých perspektivách. Balanced Scorecard představuje komplexní model řízení výkonnosti organizace (Fotr a kol., 2017).

## 4 Finanční plán

Strategický finanční plán představuje určitou integrující složku strategického plánu, do které se promítají jeho finanční efekty i finanční náročnost. Realizace jednotlivých funkčních plánů (jednotlivé složky strategického plánu, které odpovídají jednotlivým funkčním strategiím) vyžaduje vynaložení zdrojů, do kterých jako nejvýznamnější patří finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že se nároky na omezení finančních zdrojů projevují právě ve finančním plánu poskytuje tento plán zásadní informace pro korekce určitých funkčních plánů. Dále stanovení hodnoty firmy na základě finančního plánu napomáhá ke tvorbě i korekci funkčních plánů tak, aby vedly k co největšímu růstu této hodnoty při respektování omezených zdrojů (Fotr, 1999; Fotr a kol., 2020).

Tvorba strategického finančního plánu je založena na určitých základních východiscích, mezi které patří především finanční strategie firmy a její strategické cíle, výsledky finanční analýzy a soustava strategických funkčních plánů firmy. Finanční strategie firmy určuje kapitálovou strukturu firmy a tím míru jejího zadlužení, druhy, místo a čas získání kapitálu pro dosažení zvolené kapitálové struktury. Určuje také velikost pracovního kapitálu a dividendovou politiku, způsoby využití volných peněžních prostředků a výběr kritérií pro hodnocení investičních projektů. Základním strategickým cílem s finanční povahou je hodnota společnosti. Finanční strategický plán by měl vést tedy k dosažení co nejvyšší hodnoty firmy. Základem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele, které hodnotíme pro získání informací, jaké aktivity máme v rámci tvorby tohoto plánu připravit ke zvýšení výkonnosti a zlepšení finančního zdraví firmy. Další informace pro tvorbu finančního plánu poskytují ostatní strategické funkční plány (Fotr a kol., 2020).

Pro tvorbu strategického finančního plánu se využívají metody prognózování. Tyto metody dělíme na kvantitativní a kvalitativní. Mezi kvantitativní metody se řadí především extrapolace časových řad a regresní analýza. Extrapolace zakládá prognózu dané veličiny (tržeb) na vývoji v minulosti, kdy ke stanovení tržeb v plánovacím období lze využít trendové křivky, které se získají proložením dané časové řady nejvhodnějším typem křivky vystihující vývoj tržeb minulých let. Regresní analýza stanovuje budoucí vývoj dané veličiny v závislosti na vývoji určitých veličin, které vývoj dané veličiny ovlivňují. Společným nedostatkem těchto metod je předpoklad stejného působení ovlivňujících faktorů v budoucnosti, jako tomu bylo v minulosti. Kvalitativní metody prognózování jsou založeny na názorech a výpovědích expertů (Fotr a kol., 2020).

Jádrem strategického finančního plánu jsou tři plánové finanční výkazy, mezi které patří výkaz zisku a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích neboli cash flow. Dalšími složkami finančního plánu jsou investiční rozpočet, rozpočet externího financování a plán rozdělení hospodářského výsledku (Fotr a kol., 2020; Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017).

Výkaz zisku a ztrát je klíčovou součástí strategického finančního plánu. Na základě stanovení tržeb a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období se určuje hospodářský výsledek firmy před zdaněním a po zdanění. Zachycuje pohyb výnosů a nákladů a je přehledem o výsledkových operacích za určitý časový interval. (Fotr a kol., 2020; Knápková a kol., 2017).

Rozvaha je výkaz, který kvantifikuje majetek firmy neboli aktiva na jedné straně a zdroje financování neboli pasiva na straně druhé. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě (Růčková, 2019).

Plán peněžních toků zobrazuje veškeré příjmy a výdaje firmy v jednotlivých letech plánovacího období rozdělené na provozní, investiční a finanční peněžní toky. Ke stanovení lze využít dvou základních metod. Mezi ně řadíme přímou a nepřímou metodu. Přímá metoda je založena na stanovení jednotlivých položek příjmů a jednotlivých položek výdajů. Pro strategický finanční plán je vhodnější nepřímá metoda, která vychází z hospodářského výsledku a dalších vybraných položek výkazu zisku a ztrát a rozvahy (Fotr a kol., 2020).

## 5 Rizika

Pojem riziko má mnoho obecně uznávaných definic. Riziko je možné popsat jako pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty. Dále jako odchylku skutečných a očekávaných výsledků. Označuje se také jako neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva. Pro strategické plánování je užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností nastane událost, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje (Smejkal & Rais, 2013).

Řízení rizik je identifikace, hodnocení, ošetření a monitorování rizik pro společnosti. Zaměřuje se na všechny aspekty organizačního rizika, kterými jsou provozní, ekologické a především finanční. Jedná se o definovaný program se specifickou strukturou. Management rizik se obvykle musí zaměřit na nejvyšší prioritu rizika pro podnik (Allen & Rachelle, 2018).

Řízení rizik lze rozdělit do několika dílčích a navazujících činností. Mezi tyto aktivity patří vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů, identifikace rizik a jejich sledování, stanovení významnosti rizik, měření rizika, hodnocení rizika, rozhodování o riziku, příprava a realizace opatření na snížení rizika (Fotr a kol., 2020).

V kroku vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů jde především o specifikaci prostředí, ve kterém se organizace nachází. Zahrnuje externí i interní prostředí a stanovení cílů řízení rizik v návaznosti na strategické cíle organizace. Důležitou částí této fáze je určení rizikové kapacity firmy neboli nejvyšší finanční ztráty, kterou je firma schopna přežít. Dále je nutné určit velikost přijatelného rizika, které je firma ochotna přijmout a stanovit cíle managementu rizika (Fotr a kol., 2020).

V identifikaci rizik se stanovují faktory rizika, jejichž výskyt by mohl negativně i pozitivně ovlivnit firmu a dosažení jejich cílů a následně se sledují. Faktory rizika se identifikují na základě znalostí a intuice pracovníků firmy, kteří se podílejí na realizaci a řízení jejich aktivit. Rizika je možné odhalit pomocí tří přístupů. Jde o přístup shora dolů, kdy identifikace rizik probíhá směrem od vedení společnosti. Dalším je přístup zdola nahoru, kdy se k identifikaci rizika přistupuje od nejnižší úrovně řízení společnosti. Posledním je procesní přístup, kdy identifikace probíhá dle linií v organizační struktuře, dle procesů, které jsou svázány s organizačními jednotkami nebo podle produktů (Fotr a kol., 2020).

Po identifikování rizik následuje stanovení jejich významnosti. To je prováděno na základě určení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadů na organizaci. Je nutné věnovat pozornost pouze významným faktorům, které mají vysoký negativní nebo pozitivní dopad na firmu. Pro stanovení významnosti lze využít dva přístupy. Jde o analýzu citlivosti a expertní hodnocení. Analýza citlivosti je využívána pro kvantifikovatelná rizika. Základní formou je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady jednotlivých změn finančních složek na zvolené výsledné finanční kritérium. Matice hodnocení rizik se řadí do nástrojů expertního hodnocení. Zde se hodnotí významnost rizika dle pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu (Fotr a kol., 2020).

Obrázek 10: Matice hodnocení rizik

		<b>Matice rizik</b>					
<b>Pravděpodobnost</b>	<b>5</b>	5	10	20	40	80	
	<b>4</b>	4	8	16	32	64	
	<b>3</b>	3	6	12	24	48	
	<b>2</b>	2	4	8	16	32	
	<b>1</b>	1	2	4	8	16	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	
		<b>Dopad</b>					

Zdroj: Fotr & Souček (2011), zpracováno autorkou

Měření rizika je další činností, která spadá do řízení rizik. Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Při analýze se posuzují veličiny, které nelze v mnoha případech přesně změřit, a tak se určují pomocí kvalifikovaného odhadu specialisty (Smejkal & Rais, 2013).

Hodnocení rizika a rozhodování o riziku řeší posouzení míry přijatelnosti rizika v závislosti na ochotě firmy přijímat a tolerovat riziko a rozhodnutí, jak s rizikem zacházet. Velikost ztráty se porovnává s hranicí přijatelnosti rizika. Z výsledku poté vychází několik možností chování firmy. Pokud plán může být realizován beze změny tedy riziko je přijatelné jde o zadržení nebo retenci rizika, kdy je firma schopna se vypořádat s negativními dopady vlastními zdroji. V případě nepřijatelnosti rizika můžeme zvolit vyhnutí se riziku nebo jeho zmírnění (Fotr a kol., 2020).

Příprava a realizace opatření na snížení rizika je další činností, která spadá do řízení rizik. Metod, kterými lze riziko snížit je mnoho a vhodnost jejich použití v konkrétních situacích určuje charakteristika rizika samotného. První z nich je ofenzivní řízení firmy, kdy má management firmy možnost zásadním způsobem ovlivnit riziko. Další metodou je retence rizika, která spočívá v tom, že podstoupíme dané riziko a nic proti němu neděláme. Redukce rizik je také metodou snižování rizik. Zde může být riziko sníženo na akceptovatelnou úroveň. Dále je možné riziko také přesunout na jiné podnikatelské subjekty. Tato metoda se nazývá transfer rizika. Pojištěním lze riziko také snížit, to spočívá v principu, že je riziko velké ztráty směněno za jistotu malé ztráty neboli pojistného. Další metodou je vyhýbání se rizikům, které je ale spíše nevyhovující (Smejkal & Rais, 2013).

## 6 Představení společnosti

### 6.1 Základní informace

Společnost Officeo je největším dodavatelem kancelářských potřeb v České republice. Navazuje na úspěšnou tradici společnosti Papirius, která působila na trhu od roku 1993. Během své historie se stala nejvýznamnějším dodavatelem kancelářského zboží nejen v České republice, ale také na Slovensku, Maďarsku a v Polsku. Officeo funguje především jako B2B dodavatel a integrátor, jehož cílem je dodávat produkty a služby pro firemní zákazníky tak, aby mohli věnovat energii a péči rozvoji svého podnikání. Základem firmy je logistické centrum o rozloze 10 000 m<sup>2</sup> v Hostivících u Prahy, vlastní logistika s ochotnými řidiči a doručení až na stůl i garance Zítřa nebo zdarma (Officeo, 2021b; Officeo, 2022d).

### 6.2 Historie

Vývoj činnosti společnosti probíhal dle následujících milníků:

- 1993: založení společnosti PAPIRIUS s.r.o. na českém trhu.
- 1998: vychází 1. katalog.
- 2001: rozšíření poskytování služeb i pro Slovensko a Maďarsko.
- 2006: od 1. 9. 2006 se PAPIRIUS stává součástí nadnárodní společnosti Office Depot.
- 2007: rebranding společnosti ze značky Papirius na Office Depot.
- 2010: spuštění nového internetového obchodu [www.officedepot.cz](http://www.officedepot.cz) zaměřeného na subjekty malého a středního podnikání.
- 2014–2018: reorganizace společnosti s cílem zvýšit efektivitu a posílit konkurenceschopnost na českém trhu, ozdravný proces společnosti, růst obrátu, obchodní marže, snížení provozních nákladů a pozitivní vývoj hospodářského výsledku.
- 2019: společnost se stává členem skupiny PBS Holding.
- 2020: ovlivnění výsledků hospodaření dopady vládních opatření na Covid 19 a celkovým zpomalením ekonomiky.
- 2021: od 3. 5. 2021 přejmenování společnosti na Officeo (Office Depot, 2021; Officeo, 2021a).



## 6.3 Logo

Svět kolem nás se mění. I společnost Officeo je připravena a ochotna jít cestou změn. Symbolem jejího odhodlání, empatie a odvahy je buňka v novém logu, která se bude přizpůsobovat, měnit tvar v čase, a především symbolizovat nové příležitosti (Officeo, 2021b).

Obrázek 11: Logo



Zdroj: Officeo (2022b)

## 6.4 Zajímavosti

### 6.4.1 Certifikace

Za dobu svého působení společnost získala několik certifikací. Officeo v ČR zavedla Systém řízení jakosti neboli Quality Management System a Systém řízení vztahu k životnímu prostředí neboli Environmental Management System. Společnost úspěšně prošla certifikačními audity a získala od certifikační autority T-Cert certifikáty. Tyto certifikáty dávají zákazníkům jistotu, že firma splňuje náročné požadavky, jejichž splnění tyto mezinárodní normy vyžadují. Mezi certifikáty patří ISO 9001, díky kterému jsou procesy nastavené ve společnosti standardizované. Dalším je ISO 14001, který zaručuje, že společnost podniká v souladu s veškerou platnou legislativou v oblasti životního prostředí. ISO 27001 je Systém řízení bezpečnosti informací a zaručuje ochranu údajů poskytnutých klienty, firemního know-how, strategických obchodních informací a dalších údajů. Posledním certifikátem je Czech Business Superbrands Award, který oceňuje značky na základě preference zákazníků a názorů odborné poroty (Officeo, 2022c).

#### **6.4.2 Garance zítra nebo zdarma**

Společnosti jde o včasné a bezchybné dodání všeho, co si zákazník objednal. Všichni se řídí mottem „Dnes objednáte, zítra dodáme.“ Officeo garantuje dodávku zboží do druhého pracovního dne dokonce se slibem „Zítra nebo zdarma.“ Jedná se o jedinou firmu v oboru, která dodání do 24 hodin poskytuje s touto garancí po celé České republice. Na prvotřídním servisu si společnost zakládá, protože spolehlivost je pro ni nejvíc a chce plnit to, co zákazníkům slíbí (Officeo, 2022a).

#### **6.4.3 Stromy pro život**

Společnost také myslí na ekologii v rámci svého působení. Cítí zodpovědnost, kterou má k prostředí, ve kterém všichni žijeme a chce přírodě, především lesům pomáhat. Z toho důvodu založila ekologický program a již 19 let sází tzv. Stromy pro život. To znamená, že za každých 50 odebraných balíků vybraných papírů vysadí 1 strom. Od roku 2003 vysadila společnost Officeo již 697 414 stromů. Přírodu považuje za to nejcennější, co všichni máme, a tak se snaží jí co nejvíce prospívat. Officeo není lhostejné a ekologicky se angažuje i jinak než výsadbou. Pro provoz používá z 80 % recyklované kartonové krabice, je zapojena do systému třídění odpadů EKO-KOM, nabízí více než 2 000 produktů vyráběných z recyklovaných nebo recyklovatelných materiálů a u každého výrobku jsou v popisu detailně vyznačeny jeho ekologické parametry (Officeo, 2022f).

#### **6.4.4 Pomoc**

Další zajímavostí je, že společnost nezapomíná kromě přírody ani na pomoc lidem. Podporuje handicapované tím, že systematicky vytváří pracovní místa vhodná pro lidi s handicapem. Aktuálně zaměstnává 10 pracovníků se sníženou pracovní schopností a snaží se je maximálně zařadit do běžného pracovního procesu. Dále také dlouhodobě spolupracuje s 9 chráněnými dílnami. Společnost je také Dobrým andělem. Část zisku ze všech papírů značky Officeo, Office Depot a Papirius posílá právě nadaci Dobrý anděl. Dále pomáhá společnost fondu ohrožených dětí Klokánek v Hostivici tím, že mu věnují 10 % z celkového výtěžku z prodeje limitované edice bloků. Další nadací, kterou společnost podporuje, je spolek Hvězdy dětem. Ten zásobují především kancelářskými potřebami pro chod spolku i radost dětí a také darují 10 % z výtěžku z prodeje limitované edice designových lahví (Officeo, 2021b).

## 7 Strategický management organizace

Za 28 let podnikání dokázala společnost Officeo vytvořit unikátní příběh. Má ambice nadále nabízet zákazníkům nová inovativní řešení, kvalitní produkty i služby a neustále zlepšovat celkový servis. Chce vytvářet lepší svět pro zákazníky, dodavatele, ale také pro své zaměstnance, aby všichni byli v práci spokojeni a společnost byla stabilním pilířem pro partnery (Officeo, 2021a).

### 7.1 Mise

Misi má společnost definovanou následovně: „Šetříme zákazníkům čas, starosti a náklady spojené s provozem kanceláří“ (Office Depot, 2017).

Společnost Officeo ví, že každá velká i menší firma a každý živnostník potřebují ke svému podnikání stabilní zázemí. Kancelář je nezbytnou administrativní podporou jakéhokoliv byznysu, ale také místem, kde vznikají nápady, kde se lidé schází a společně pracují a kde zároveň vznikají inovace pro lepší budoucnost. Officeo se tedy soustředí na to, aby taková místa fungovala ve virtuálním nebo reálném prostoru. Umí rychle a s úsměvem zabezpečit všechno, co ke svému podnikání mohou zákazníci potřebovat. Posláním je maximálně jednoduše a co nejrychleji naplňovat potřeby spojené s každodenním chodem jakéhokoliv podnikání. Věří, že podnikavý duch a aktivita přispívají k dobrému fungování celé společnosti, díky čemuž mohou všichni žít šťastný a spokojený život. Věří, že úspěch ostatních je svým způsobem úspěchem všech, a jsou šťastní, že k tomu přispívají svým dílem a mohou být jeho důležitou součástí (Officeo, 2022e).

Misi má společnost stanovenou velmi dobře. Splňuje náležitosti, které by měla správná mise dle teoretické rešerše mít. Vyjadřuje základní strategický záměr společnosti a směr, kterým se má celá organizace vydávat. Mise je srozumitelná pro všechny uvnitř organizace i pro veřejnost.

### 7.2 Vize

Vizi má společnost definovanou velmi obsáhle. Prvotně chce být společnost doma v každé kanceláři (Officeo, 2022e). S využitím technologií, posilováním vlastního know-how a efektivní organizace práce chce společnost zastávat ještě aktivnější a důležitější roli v byznysu jejich zákazníků. Od spolehlivého partnera v oblasti dodávek

kancelářských potřeb se postupně proměňuje v poskytovatele veškerých služeb spojených se zajištěním „infrastruktury“ kanceláře. Další směry, kam tedy společnost směřuje, jsou následující: Chce ve svých produktech obsáhnout všechny oblasti fungování firmy, aby zákazníkům uměla pomoci se vším, s čím bude potřeba. Dále chce být digitálním leaderem v poskytování služeb, který maximálně využívá dostupné technologie od maximální automatizace až po případné doručování drony. Chce být integrátorem, který umí zajistit produkty a služby od různých dodavatelů na jedné platformě, chce propojovat podnikatelské subjekty a usnadňovat chod jejich byznysu. Společnost chce být takovou firmou, která v Česku usiluje o celospolečenský pozitivní dopad svých aktivit. Chce být jeden z hlavních pilířů úspěchu firem tím, že bude usnadňovat a podporovat život v kanceláři. Chce být první volbou pro ty, kteří myslí podnikání vážně (Officeo, 2021a).

Stanovená vize je jako u mise velmi dobrá. Výše uvedená vize společnosti odpovídá na otázku, čeho chce společnost v budoucnosti dosáhnout. Více uvedených komponent vize ukazuje směry, kterými se chce firma vyvíjet.

### **7.3 Hodnoty**

Společnost má také definované hodnoty, kterými se řídí. Mezi ně patří:

- Slušnost (integrita) – společnost získává důvěru zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a akcionářů tím, že jsou otevření a poctiví ve všem, co dělají. Stejně přistupují i ke všem obchodním příležitostem.
- Inovace – novými nápady a šikovnými experimenty usilují o dosažení toho, co se ještě nikomu nepodařilo.
- Pozitivní otevřenost – jsou otevření novým příležitostem a výzvám, respektují odlišné názory a postoje zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů.
- Orientace na zákazníka – pomáhají zákazníkům uskutečňovat jejich sny, předvídat jejich potřeby a poskytují jim služby s nadšením. I v případě, že napravují chybu, dělají to tak, aby zákazník byl jejich jednáním skutečně nadšen.
- Zodpovědnost – jsou odpovědní za dosažení a dlouhodobé udržení nejlepších výsledků. Vytváří tak hodnotu pro akcionáře. Dosahují toho osobním nasazením, hospodárností a výbornou spoluprací napříč společností (Office Depot, 2017).

## 7.4 Strategické cíle

Společnost Officeo má stanoveno několik obecných cílů, které souvisí s definovanou misí a vizí. Dle oficiálního vyjádření je cílem podniku maximálně jednoduše a co nejrychleji naplňovat potřeby spojené s každodenním chodem jakéhokoliv podnikání. Dále je jejich cílem integrovat produkty a služby pro kancelář či podnik takovým způsobem, aby zákazníci byli úspěšní a mohli se zaměřit na vlastní podnikání (Officeo, 2022e). Cílem Officeo je také usnadňovat život nejen firmám a podnikatelům, ale také domácnostem. Posledním cílem Officeo je mít něco víc než jen zboží a perfektní služby (Officeo, 2021b).

Výše uvedené cíle jsou příliš obecné a nesplňují pravidlo SMART. Z toho důvodu byly na základě rozhovoru s panem Jiřím Novotným (osobní komunikace, 21. 3. 2022) tyto cíle převedeny do konkrétnějších strategických cílů. Ten popsal následující strategické cíle společnosti:

1. Snížit produkci odpadu alespoň o 15 % do konce roku 2024.
2. Zvýšit obrát společnosti alespoň o 20 % do konce roku 2025.
3. Vyvinout a spustit novou mobilní aplikaci do konce roku 2023.

Společnost by ráda i nadále myslela také na přírodu. S tím souvisí první strategický cíl, který se zaměřuje na minimalizaci ekologických dopadů, které aktivity, produkty a služby společnosti mají. Konkrétně se v budoucnu chce především zaměřit na snížení produkce odpadu. Toho by společnost ráda dosáhla, mimo jiné, používáním recyklovatelného obalového materiálu a recyklací inkoustových a tonerových kazet.

Každá společnost se ve svém podnikání snaží dosahovat i finančních cílů. Z toho důvodu se druhý strategický cíl zabývá právě zvýšením obrátu společnosti. Toho by společnost ráda dosáhla například zvýšením počtu zákazníků, a tím tedy i růstu hlavní položky, která tvoří obrát, a to tržeb z prodeje zboží. Se zvýšením obrátu společnosti bude také v následujících letech souviset i mírný nárůst cen.

Třetí cíl souvisí s rozšířením nabízených služeb vyvinutím mobilní aplikace pro zákazníky společnosti Officeo. Tou by společnost ráda poskytla svým zákazníkům novou platformu, kde mohou nakupovat a zjednodušila jim tak nákup a zvýšila jejich spokojenost.

## 7.5 Strategie

Společnost nemá přesně stanovenou strategii, kterou by se v tuto chvíli řídila. Pouze má definované, co dělá, jak se snaží dělat byznys a proč tento byznys dělá.

Odpověď na první otázku, co společnost dělá je, že zařizuje všechno, co podnikatel, živnostník nebo firma pro život své kanceláře potřebuje. Do snahy společnosti, jak byznys dělat patří to, že se snaží, aby jejich služby byly realizovány v maximální míře účelně, jednoduše a ve vysoké kvalitě. Dále za základ podnikání považují dobré vztahy a vzájemnou důvěru. Důvodem, proč tento byznys dělají, je kromě vytváření zisku také hlubší smysl jejich obchodních a společenských aktivit. Ulehčují pracovní život zákazníků tak, aby mohli dělat to, co umí nejlépe, co je baví a posouvá jejich byznys dopředu (Officeo, 2021a).

## 8 Strategická analýza prostředí společnosti

### 8.1 Interní analýza

Interní analýzou budou zjištěny interní informace o společnosti Officeo. Pro tuto analýzu budou použity pouze vybrané metody představené v teoretické části této práce, aby nedošlo k opakování informací. Tato analýza je zaměřena pouze na českou část celosvětové společnosti, kde autorka získávala informace.

#### 8.1.1 Analýza firemních faktorů

##### 8.1.1.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost Officeo se neustále snaží zlepšovat kvalitu svých produktů i poskytovaných služeb. Bohužel v posledních letech nebylo na činnost v oblasti výzkumu a vývoje vynaloženo mnoho prostředků. Důvodem je to, že výzkum a vývoj jsou dražší než přínosy, které z inovací plynou. Proto bylo jen velmi málo inovativních aktivit a průlomových produktů (Office depot, 2021).

##### 8.1.1.2 Faktory výroby a řízení výroby

Ve společnosti nedochází u převážné většiny produktů k jejich přímé výrobě, ale spíše jde o distribuci nakoupeného zboží od přímých dodavatelů nebo dovezeného z centrálního evropského skladu. Zboží je buď přímo rozváženo z centrálního distribučního skladu v Hostivicích, anebo mají jednotlivé regiony menší překladiště. Každá položka se na příjmu zvaží a změří a informace se uloží do systému, který pak podle parametrů vyhodnocuje, kde má být zaskladněna a později i jakým způsobem vyskladněna. Každé dva týdny také ve skladu probíhá analýza sortimentu, kdy dochází k optimalizaci uspořádání, aby práce pracovníka byla stále efektivní. I v logistice se společnost snaží odstraňovat plýtvání. Každá objednávka je převážena a případně zkontrolována, zbytečně velké krabice s malým obsahem jsou přebalovány pro šetření obalovým materiálem. Na druhou stranu společnost nemá v těchto faktorech negativní dopad na životní prostředí na nejnížší možné úrovni, a tak se to snaží neustále zlepšovat. Mezi produkty, které společnost především vyrábí, patří reklamní předměty, kalendáře, diáře, razítka a vizitky. Do služeb, které jsou s touto výrobou spojeny, řadí také prodej a servis kancelářské techniky, služby IT, 3D návrhy kanceláří a montáž kancelářského nábytku (J. Vaněk, osobní komunikace, 11. 3. 2022).

### *8.1.1.3 Marketingové a distribuční faktory*

V oblasti marketingu je společnost velmi činná. Svou marketingovou strategii rozděluje na online a offline prostředí. V offline prostředí je hlavním marketingovým nástrojem obchodník. V této komunikaci je strategie zaměřena na výkon, brand, akvizice a prospecting. Avšak hlavní komunikace a marketingová strategie probíhá v online prostředí. Zde využívají SEM (search engine marketing) pro zvýšení viditelnosti jejich stránek. Do něj řadí SEA (search engine advertising) a SEO (search engine optimization). V SEA využívají takzvanou PLA neboli product listing ads, RTB což je real-time bidding, ve kterých větví hlouběji na akvizice, prospecting a remarketing. Dále využívají srovnávače jako je Heureka CZ, Zboží a Google Merchant Center. V rámci SEO se zaměřují na OnPage i OffPage faktory. U OnPage faktorů jde o zlepšování webu například klíčových slov, indexace URL/nadpisů, filtrování a atributy, duplicita, link-building, rychlost webu a neproduktivní obsah. U OffPage faktorů řeší změny mimo web jako je indexace stránek a webů, počet a kvalita externích odkazů a externí obsah. Pro marketing také využívají sociální média jako Facebook, Instagram a LinkedIn. Zde strategii rozdělují na obsahovou, která je zaměřena primárně na brand building a výkonovou, která se zabývá produkt performance a HR nábor performance. Posledním online marketingem je email marketing, kdy společnost rozesílá personalizované i nepersonalizované kampaně a využívá velmi pokročilou personalizovanou logiku a segmentaci zákazníků i komunikaci (J. Novotný, osobní komunikace, 21. 3. 2022).

### *8.1.1.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů*

Zaměstnanci ve společnosti jsou velmi spokojeni. V samotné misi společnosti se uvádí, že společnost chce, aby byli kromě zákazníků spokojeni také zaměstnanci. Společnost v České republice zaměstnává kolem 350 zaměstnanců (Officeo, 2021b). Zdroje jsou dále rozpracovány a analyzovány pomocí VRIO metody.

### *8.1.1.5 Faktory finanční a rozpočtové*

Do faktorů finančních a rozpočtových jsou zahrnuty ukazatele likvidity, rentability a aktivity. Tyto ukazatele jsou vypočítány pomocí finanční analýzy. Údaje vypočtené v této analýze vycházejí z dat získaných z výkazů společnosti z předešlých let. Konkrétně se jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztrát za roky 2018, 2019, 2020, které jsou již veřejně přístupné. Rok 2021 nebyl ještě při tvorbě práce zveřejněn, a tak byly hodnoty získány na základě rozhovoru s panem Jiřím Novotným (osobní komunikace, 21. 3. 2022).



Tabulka 3: Ukazatele likvidity

<b>Ukazatele likvidity</b>				
<b>Ukazatel/rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Oběžná aktiva	398 620	417 353	376 047	374 767
Zásoby	122 046	130 526	116 417	117 367
Finanční majetek	44 655	56 118	45 984	50 248
Krátkodobé závazky	315 177	317 761	250 799	206 920
<b>Běžná</b>	1,265	1,313	1,499	1,811
<b>Pohotová</b>	0,878	0,903	1,035	1,244
<b>Okamžitá</b>	0,142	0,177	0,183	0,243

Zdroj: Office Depot (2019–2021), zpracováno autorkou

První tabulka ukazuje, jak je společnost likvidní neboli zda je schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1,265–1,811. Tyto hodnoty v letech rostou a blíží se k doporučovaným hodnotám, což značí, že je podnik schopen plnit své závazky v daném časovém horizontu. Pohotová likvidita nabývá hodnot v rozmezí 0,878–1,244. I tyto hodnoty v letech rostou a blíží se 1. To také značí, že v rámci této položky společnost vykazuje velmi dobrou schopnost plnit své závazky. Hodnoty okamžité likvidity vypovídají o trochu nižší schopnosti podniku plnit své závazky, ale stále se také blíží k doporučovaným hodnotám, tudíž by společnost měla být schopna plnit závazky poměrně rychle.

Tabulka 4: Ukazatele rentability

<b>Ukazatele rentability</b>				
<b>Ukazatel/rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Vlastní kapitál	79 342	115 765	102 292	144 323
Aktiva	512 250	552 463	469 616	467 955
Tržby	1 608 040	1 698 031	1 588 768	1 637 098
Výsledek hospodaření	19 309	28 375	53 343	53 630
<b>ROA</b>	0,038	0,051	0,114	0,115
<b>ROE</b>	0,243	0,245	0,521	0,372
<b>ROS</b>	0,012	0,017	0,034	0,033
<b>ROC</b>	0,988	0,983	0,966	0,967

Zdroj: Office Depot (2019–2021), zpracováno autorkou

V druhé tabulce finanční analýzy jsou vypočítané hodnoty ukazatelů rentability. Ty představují schopnost podniku dosahovat zisku. Rentabilita aktiv nabývá hodnot v rozmezí 0,038–0,115. Podnik se v letech zlepšuje a dokáže více využívat svých dostupných aktiv ke generování zisku. Rentabilita vlastního kapitálu má také rostoucí tendenci od hodnoty 0,243 vzrostla na více než dvojnásobek na 0,521. To značí, že společnost již v roce 2020 využívala svůj kapitál ideálně vzhledem k zisku. Hodnoty rentability tržeb se pohybují v rozmezí 0,012–0,034. To značí, že z tržeb společnosti je tvořen poměrně nízký zisk. Rentabilitu nákladů získáme pomocí vzorce 1-ROS. Tyto hodnoty jsou velmi vysoké, což znamená, že nákladovost společnosti byla vysoká a získané tržby jsou spojené s velkým množstvím nákladů.

Tabulka 5: Ukazatele aktivity

<b>Ukazatele aktivity</b>				
<b>Ukazatel/rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Zásoby	122 046	130 526	116 417	117 367
Pohledávky	231 919	230 709	213 646	207 151
Aktiva	512 250	552 463	469 616	467 955
Závazky	411 582	412 627	348 554	304 612
Tržby	1 608 040	1 698 031	1 588 768	1 637 098
<b>Obrat celkových aktiv</b>	3,139	3,074	3,383	3,498
<b>Obrat zásob</b>	13,176	13,009	13,647	13,948
<b>Doba obratu zásob</b>	27,703	28,057	26,745	26,168
<b>Obrat závazků</b>	3,907	4,115	4,558	5,374
<b>Doba obratu závazků</b>	93,423	88,696	80,076	67,915
<b>Obrat pohledávek</b>	6,934	7,360	7,436	7,903
<b>Doba obratu pohledávek</b>	52,642	49,592	49,083	46,185

Zdroj: Office Depot (2019–2021), zpracováno autorkou

Tabulka 5 zobrazuje ukazatele aktivity. Ty měří schopnost, jak společnost využívá finančních prostředků a jak jsou vázané vybrané položky kapitálu ve vztahu k určitým aktivům a pasivům. Obrat aktiv nabývá hodnot 3,074 až 3,498. Tyto hodnoty nejsou pro podnik zcela příznivé, protože by měly být, co nejvyšší. Na druhou stranu jsou větší než 1 a relativně stabilní, což značí, že společnost využívá své prostředky vcelku efektivně. Obrat zásob nám ukazuje, kolikrát se ve společnosti prodá a znovu nakoupí zásoba. V tomto případě tomu bylo v předešlých letech zhruba 13x.

Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 26,168–28,057 dní, což znamená, že společnosti netrvá ani měsíc, aby své zásoby spotřebovala a nakoupila si nové. Obrat závazků v jednotlivých letech také stoupal z 3,907 na 5,374. Doba obratu závazků naopak klesá, což značí, že se společnosti v průběhu let daří splácet závazky rychleji. Obrat pohledávek se ve sledovaných letech změnil z 6,934 na 7,903. Doba, za kterou jsou odběratelé schopni splatit pohledávky společnosti, se také snížila na 46,185 dní a je také nižší než doba obratu závazků, což je pro společnost správný výsledek ukazatele.

### **8.1.2 VRIO analýza**

Společnost disponuje hmotnými i nehmotnými zdroji. Hmotné zdroje, které společnost má lze rozdělit na fyzické, finanční a lidské. Informace o zdrojích společnosti byly čerpány z rozhovoru s panem Martinem Sládkem (osobní komunikace, 14. 3. 2022), který je Business Coordinator ve společnosti Officeo.

Finanční zdroje společnosti jsou samozřejmě její základní kapitál, který činí 3 000 000 Kč. Další finanční zdroje společnost Officeo získává ze své činnosti. To znamená z prodeje zboží, výrobků a služeb. Tyto zdroje jsou pro společnost velmi cenné, protože jí pomáhají investovat a také bojovat proti hrozbám. Také jsou i vzácné, protože v tomto oboru jich nedosahuje tolik společností. Z toho také plyne, že jejich napodobení by bylo velmi náročné a zabralo by dlouhou dobu. Finanční zdroje jsou plně využívány společností.

Jako první lze do hmotných zdrojů zařadit budovu, ve které společnost sídlí v Hostivicích. Budova je cenná, protože poskytuje zázemí celému podniku. Není vzácná, jelikož budovu pro své podnikání má většina firem a napodobení také není těžké. Produkty jsou hmotným zdrojem, kterým společnost disponuje. Ty jsou velmi cenné díky své diferencovanosti. V současné době se v sortimentu společnosti nachází 50 000 položek produktů. Jejich hodnota je zákazníky hodnocena jako vysoká a oceňují jejich odlišnost od konkurence. Produkty lze označit do jisté míry jako vzácné, ale není příliš těžké je napodobit, protože podobné produkty jsou na trhu poskytovány i jinými společnostmi. Sklady a vozový park, který slouží k distribuci objednávek zákazníkům je cenným a vzácným hmotným zdrojem. Díky dobře vybudované síti lze uspokojit všechny zákazníky, protože produkty a nabízené služby jsou snadno dostupné. Napodobit tuto distribuční síť by bylo velmi nákladné a společnost ji plně využívá. Vozový park však s sebou přináší i negativní dopad na životní prostředí v podobě emisí.

Lidské zdroje tvoří zaměstnanci společnosti. V současné době se jejich počet pohybuje kolem 350 osob. Jsou cenným a vzácným zdrojem, protože významná část zaměstnanců je vysoce vyškolená, což vede k produktivitě celé organizace. Zaměstnanci jsou ke společnosti loajální a úroveň jejich udržení je vysoká. Napodobitelnost zaměstnanců ale není tak složitá, protože každá firma může své zaměstnance proškolovat anebo dokonce přetáhnout přímo zaměstnance z Officeo.

Mezi nehmotné zdroje společnosti patří jejich certifikace a patenty, které jsou cenné, protože tak může firma prodávat produkty bez konkurenčních zásahů a tvoří také vyšší hodnotu pro zákazníka. Ne každá firma vlastní tyto patenty, a proto jsou i vzácné a nenapodobitelné. Na druhou stranu by společnost mohla tyto patenty využívat i lépe. Mohla by jejich vlastnictví více propagovat a ukázat tak jedinečnost některých produktů, které by právě díky těmto patentům zákazník neměl mít možnost koupit u konkurence. Výzkum a vývoj patří do zdrojů, které jsou pro podnik v tuto chvíli cenné i když stojí více, než kolik přinášejí zpět.

Tabulka 6: VRIO analýza

VRIO analýza					
Zdroj	Je cenný?	Je vzácný?	Je těžké ho napodobit?	Je využíván organizací?	Výsledek
Sídlo	ANO	NE	NE	NE	Konkurenční shoda
Výzkum a vývoj	ANO	NE	NE	NE	
Produkty	ANO	ANO	NE	NE	Dočasná konkurenční výhoda
Zaměstnanci	ANO	ANO	NE	NE	
Certifikace a patenty	ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda
Distribuční síť	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Finance	ANO	ANO	ANO	ANO	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 8.1.3 BCG matice

Produktů, které společnost Officeo nabízí je celá řada. Již z popisu společnosti vychází, že se jedná především o kancelářské potřeby. Nejde však pouze o ně, ale v podstatě o vše, co kancelář může potřebovat pro svojí produktivní a bezproblémovou činnost.

Produkty, které společnost nabízí lze rozdělit do několika kategorií. Následně lze do těchto kategorií zařadit konkrétní produkty. Jedná se o produkty uvedené v tabulce 7.

Tabulka 7: Produkty

Kategorie	Produkty
Papír	Kancelářský papír, barevný papír, fotopapír, samolepicí etikety, speciální papír, papírové role, fólie do laserové tiskárny, obálky, samolepicí bločky, špalíčky na poznámky, sešity a bloky, kalendáře a diáře, tiskopisy a kotoučky do tachografu.
Náplně do tiskáren	Cartridge, tonery, náplně pro faxy, pásy pro jehličkové tiskárny, do psacích strojů a obaly na prázdné tonery.
Kancelářský nábytek	Kancelářské židle a křesla, kancelářský nábytek Hobis, kancelářský nábytek Interier Říčany, kancelářský nábytek Lenza, stoly Anares, kovový nábytek, ergonomické doplňky, věšáky, ramínka, hodiny, lampy a žárovky, ventilátory, rohože, schránky, pokladny a sejfy, ochranné přepážky a školní nábytek.
Třídění, archivace	Pořadače (šanoný), desky a rychlovazače, prospektové obaly, archivační systémy, rozlišovače a rejstříky, závěsné systémy, aktovky a boxy na dokumenty, podpisové a třídící knihy, obaly pro archivaci.
Kancelářské potřeby	Psací potřeby, sešívачky, děrovačky na papír, lepicí pásy, lepidla, kancelářské doplňky, obaly a balení, drobné kancelářské potřeby, razítka, aktovky, tašky a brašny, výtvarné potřeby, zdravotnické potřeby a školní potřeby.
Občerstvení	Nealkoholické nápoje, káva, čaj, horké nápoje, přísady do kávy a čaje, müsli, cereálie a kaše, sladkosti, slané pečivo, dochucovadla, kuchyňské spotřebiče, kuchyňské potřeby, alkohol, doplňky stravy a vitamíny.
Drogerie, hygiena	Hygienické potřeby, čisticí prostředky, osvěžovače vzduchu a hygiena toalet, mýdla a krémy, úklidové pomůcky, nádoby a pytle na odpad, dezinfekce a koupelňové doplňky.
Počítače a elektronika	Elektrospotřebiče, tiskárny, kancelářská technika, TV a monitory, PC a notebooky, telefony a tablety, PC a mobilní příslušenství, úložiště dat a datová média, software, sítě, kamerové systémy, vzduchotechnika, pokladny EET, záložní zdroje, auto a navigace.
Prezentace	Tabule, flipcharty, nástěnky, prezentační stojany, štítky a rámy, vitríny, laminátory, vázací stroje, příslušenství pro laminátory a vazače, prezentační technika, tiskárna etiket, etiketovací kleště a štítkovače, visáčky.

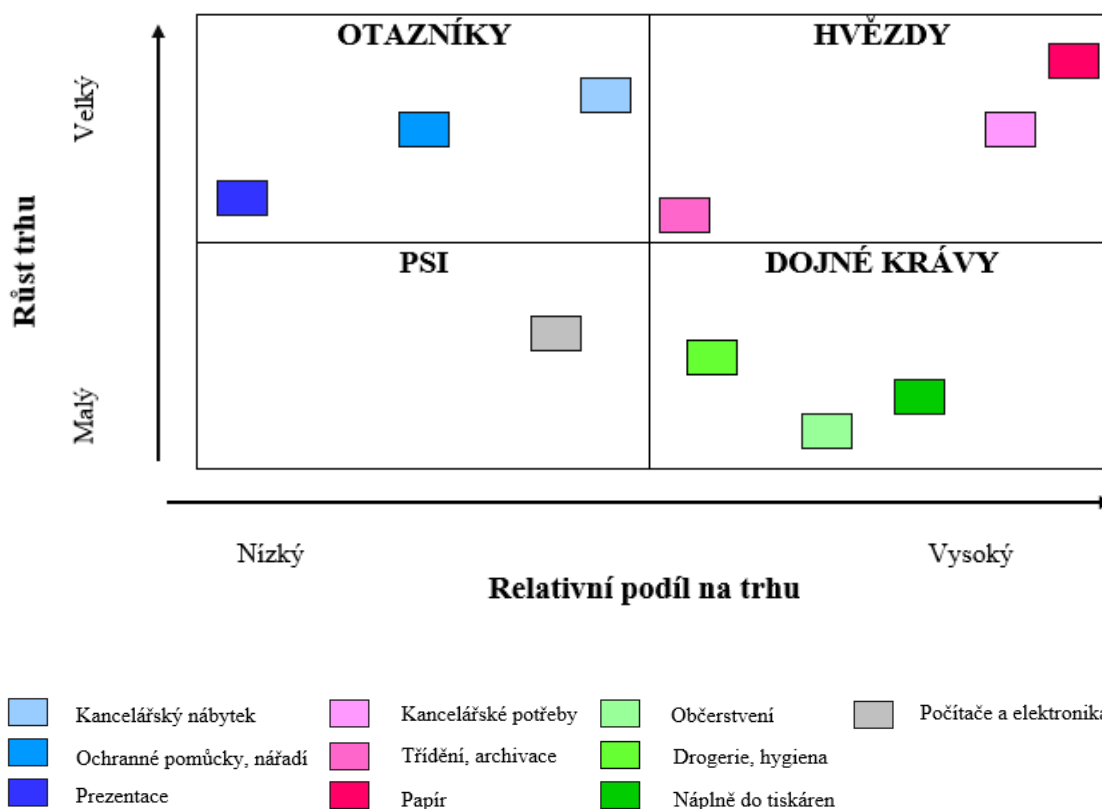
Ochranné pomůcky, nářadí	Ochrana dýchacích cest, pracovní oděvy, pracovní obuv, pracovní rukavice, ochrana hlavy, ochrana zraku, ochrana sluchu, ochranné přepážky, nářadí, dílna a stavební technika, práce na zahradě a bezpečnostní tabulky.
--------------------------	--

Zdroj: Officeo (2022g), zpracováno autorkou

Mimo výše uvedený seznam produktů společnost také nabízí kancelářské služby. Mezi ně se řadí reklamní předměty, kalendáře a diáře, razítka a vizitky, prodej a servis kancelářské techniky, služby IT, 3D návrhy kanceláří a montáž kancelářského nábytku.

Vzhledem k opravdu velkému množství konkrétních produktů, které společnost nabízí, budou do BCG zaneseny souhrnně uvedené kategorie. Jejich poloha byla vybrána na základě růstu trhu, na kterém se nachází a relativního podílu na tomto trhu. Tyto údaje byly zjištěny z interních dokumentů společnosti a konkrétní zanesení do matice bylo prokonzultováno s vedoucím prodeje Jiřím Novotným (osobní komunikace, 21. 3. 2022).

Obrázek 12: BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z matice můžeme dále vyčíst, do které ze čtyř variant kategorie produktů společnosti Officeo spadají. Jako otazníky lze označit kancelářský nábytek, ochranné pomůcky, nářadí a prezentace. Tyto produkty tvoří přibližně 15 % z obchodní strategie firmy. Očekává se, že růst trhu bude vysoký, ale jejich relativní podíl zůstane spíše nižší. Do hvězd byly zařazeny kancelářské potřeby, třídění, archivace a papír. Kancelářské potřeby spolu s papírem tvoří největší část produktové strategie firmy a to až 50 %. Z toho důvodu je jejich podíl na trhu opravdu vysoký i spolu s růstem trhu. Dojné krávy jsou produkty z kategorie občerstvení, drogerie, hygiena a náplně do tiskáren. Tyto produkty tvoří také poměrně velkou část strategie a to 30 %. Jejich postavení na trhu je vysoké a trh se v tomto případě očekává stabilní. Jako bídného psa společnost označuje počítače a elektroniku. V tomto případě se jedná o malý podíl 5 % v produktové strategii. U těchto produktů by se společnost měla zamyslet, zda je ponechat ve svém sortimentu a snažit se změnit jejich pozici anebo zda tyto produkty raději vyřadí (J. Novotný, osobní komunikace, 21. 3. 2022).

#### **8.1.4 Metoda 7S**

##### *8.1.4.1 Strategie*

Jak již bylo popsáno v podkapitole 7.5 Strategie, společnost nemá v tuto chvíli definovanou žádnou strategii, kterou by se řídila.

##### *8.1.4.2 Struktura*

Officeo je světovou společností. V této práci se autorka zaměřuje na její českou divizi. Z toho důvodu zde bude vyobrazena právě organizační struktura českého Officeo, které sídlí v Hostivících. Celou tuto firmu řídí viceprezident pro střední a východní Evropu Milan Baran. Ten je na vrcholu této struktury a řídí všechny stupně pod sebou. Pod ním jsou ředitelé jednotlivých oddělení, na které se společnost rozděluje. Jde o oddělení obchodní, finanční, merchandising, logistiku, personální a e-business. Ti mají pod sebou regionální ředitele pro tyto oblasti. Každé odvětví má svého obchodníka a menší oddělení zaměřená na konkrétní nabízený produkt. Každé takové oddělení vede Product Specialist, který má pod sebou ještě Account Specialist, manažery a team leadery. Na nejnižší úrovni struktury jsou koordinátoři (Office Depot, 2021a). Vzhledem k velikosti obrázku organizační struktury bude uvedena v příloze A.

#### 8.1.4.3 *Systemy*

Společnost pro své fungování využívá v současné době několik informačních systémů. Jejich využití je důležité, aby všichni vedoucí pracovníci řídili své podřízené stejným způsobem. Další výhodou těchto systémů je rychlejší a snazší komunikace mezi zaměstnanci. Prvním ze systémů je SPARK. Jedná se o centrální informační systém pro celou Evropu. Integrují se v něm všechna aktuální rozhodnutí a nové informace od mateřské společnosti. Také tento informační portál sděluje všechny aktuální dění ve společnosti Officeo. Dalším systémem je WORKDAY, který je interním human resource systémem zabývajícím se personální dokumentací. Jsou v něm uloženy osobní údaje zaměstnanců, jejich přesná hierarchie, profesní cíle a individuální cíle každého z nich. Třetím systémem je známý CRM, což je externě zakoupený informační systém. Pomocí něj mají všechna oddělení ve společnosti snazší přístup k datům o zákaznících. Informace do tohoto systému mohou vkládat, spravovat či kontrolovat. Systémem, který je také spojen se zákazníky je MARVEL. Jedná se o systém, který byl vyvinut již ve společnosti Officeo. V tomto systému dochází ke zpracování objednávek od zákazníků, které vidí každé oddělení. MARVEL také ovládá skladové hospodářství a vyhodnocuje množství daných položek. Lze v něm vytvářet faktury a posílat je dodavatelům či odběratelům. Aplikací, kterou společnost řídí dopravu je Omnitrac Enterprise. Tento software řídí distribuci ke koncovému zákazníkovi. Posledním informačním systémem je již samotný e-shop vytvořen společností pro české zákazníky (J. Vaněk, osobní komunikace, 7. 3. 2022).

#### 8.1.4.4 *Styl práce vedení*

Vedení a vyšší management společnosti se snaží vést zaměstnance správným směrem k dosažení cílů celé organizace. Strategické cíle jsou stanoveny buď s dlouhodobým, nebo krátkodobým časovým horizontem. Tyto strategie pomáhají zaměstnancům v rozhodování o taktice a činnostech pro dosažení stanovených cílů, které poté vedou k růstu firmy. Systém řízení lidských zdrojů funguje v této společnosti velmi dobře a podporuje všechny zaměstnance v tom, aby byli v práci spokojeni a dělali práci, která je bude naplňovat. Zaměstnanci se cítí být aktivními a cennými členy organizace. Vedení získává od zaměstnanců zajímavé návrhy a zpětnou vazbu, snaží se včas identifikovat potenciální konflikty a řešit je (M. Sládek, osobní komunikace, 14. 3. 2022).



#### *8.1.4.5 Spolupracovníci*

V současné době společnost Officeo zaměstnává přibližně 350 zaměstnanců. Vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské. Všichni zaměstnanci se ztotožňují s podnikovou kulturou a berou své spolupracovníky jako členy jednoho týmu. Po vlně pandemie, kdy velká část pracovníků pracovala z domova, se začínají pomalu v současné době vracet do svých kanceláří a navazovat opět na klasický systém i když online práci společnost zčásti zachovala. Jak již bylo výše uvedeno společnost má také vyvinuty interní informační systémy pro snadnější a rychlejší komunikaci všech zaměstnanců organizace (M. Sládek, osobní komunikace, 14. 3. 2022).

#### *8.1.4.6 Schopnosti*

Schopnosti zaměstnanců jsou velmi důležité pro správné fungování celé společnosti Officeo. Z toho důvodu se společnost snaží jim nabídnout těchto schopností a dovedností poskytnout. Společnost se opravdu velmi stará o své zaměstnance a vzdělává je. Vedení se řídí heslem: „Rostou naši zaměstnanci, roste naše firma.“ Všichni nově nastupující zaměstnanci procházejí prvotním proškolením a provádí se jejich adaptace do nového prostředí. Tím ale ve společnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nekončí. Dochází k neustálému zdokonalování potřebných znalostí anebo k získávání nových pro kariérní růst. Toto zlepšování se týká celé organizační struktury od nejnižšího stupně po nejvyšší, protože každý se může zlepšit ve svých schopnostech. Každý pracovník musí ovládat výše uvedené informační systémy, jednat se zákazníkem, znát alespoň základy cizího jazyka a umět činnosti své konkrétní pozice. Vzhledem k rozmanitosti jednotlivých pozic zaměstnanců, které byly již vyobrazeny v organizační struktuře, bude pro zobrazení rozvoje zaměstnanců využito schéma. Vzhledem k velikosti schématu bude obrázek uveden v příloze B (Officeo, 2021b).

#### *8.1.4.7 Sdílené hodnoty*

Společnost má jasně danou misi, vizi a podnikové hodnoty. Již z předešlých kapitol je známa mise společnosti. Společnost chce svým zákazníkům šetřit čas, starosti a náklady, které jsou spojené s provozem kanceláře. Mezi hodnoty společnosti patří slušnost, inovace, pozitivní otevřenost, orientace na zákazníka a zodpovědnost (Office Depot, 2017).

### 8.1.5 Matice IFE

Z analýz interního prostředí získáme silné a slabé stránky podniku. Ty využijeme pro sestavení matice IFE, ve které bude zhodnocena interní pozice společnosti. Jednotlivým faktorům je přiřazena váha dle důležitosti z hlediska konkurenceschopnosti firmy. Stupeň vlivu je ohodnocen vzhledem k tomu, jaký vliv má stránka na strategický záměr.

Tabulka 8: Matice IFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vlivu (SV)</b>	<b>(V) * (SV)</b>
	<b>Silné stránky S</b>			
1.	Silné postavení společnosti na trhu.	0,10	3	0,30
2.	Vlastnictví certifikátů.	0,06	4	0,24
3.	Široký sortiment nabízených kvalitních produktů a služeb.	0,18	4	0,72
4.	Kvalifikovaní zaměstnanci.	0,08	3	0,24
5.	Rozsáhlá distribuční síť.	0,12	4	0,48
	<b>Slabé stránky W</b>			
1.	Vývoj a inovace produktů.	0,10	1	0,10
2.	Nejednoznačně vymezená strategie.	0,15	1	0,15
3.	Nižší vyjednávací pozice na trhu.	0,05	2	0,10
4.	Vysoká nákladovost.	0,07	2	0,14
5.	Dopad aktivit na životní prostředí.	0,09	1	0,09
Σ		1		2,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 8 vyplývá, že nejdůležitějším faktorem silných stránek společnosti je široký sortiment nabízených kvalitních produktů a služeb, který má celkový vážený průměr roven 0,72. Jako druhá důležitá silná stránka je rozsáhlá distribuční síť. Za nejméně důležité silné stránky, které přispívají k dosažení strategických cílů lze dle výsledků matice označit vlastnictví certifikátů a kvalifikované zaměstnance. Nejdůležitějším faktorem slabých stránek dle matice vychází nejednoznačně vymezená strategie s celkovým váženým průměrem 0,15. Jako druhou důležitou stránku lze označit vysokou nákladovost společnosti. Naopak nejméně důležitou slabou stránkou je dopad aktivit společnosti na životní prostředí. Celkové hodnocení interní pozice společnosti vychází 2,56, což je mírně nad průměrnou hodnotou. Toto skóre vypovídá o středně silné vnitřní pozici organizace.

## **8.2 Externí analýza**

Analýza externího prostředí bude rozdělena na analýzu makroprostředí a mezoprostředí.

### **8.2.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí bude analyzováno PESTLE analýzou, kde budou zkoumány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory. V této analýze bude zkoumána společnost Officeo v jejím českém prostředí.

#### **Politické faktory**

Společnost Officeo mohou ovlivňovat politické faktory, které souvisí s aktuální situací v České republice. Česká republika je parlamentní, demokratický právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem, který je založen na svobodné soutěži politických stran a hnutí. Hlavou státu je prezident republiky. Česko je mimo jiné členem Evropské unie, Severoatlantické aliance, Visegrádské skupiny a dalších (Wikipedie, 2022). Aktuální politická situace ovlivňuje rozhodování společnosti a může měnit celou podnikatelskou pozici. Situaci stále ovlivňuje pandemie Covid 19 i když již odeznívají přísné restrikce. Vládní opatření a celkové zpomalení ekonomiky ovlivnilo výsledky hospodaření této společnosti. Do budoucna by již tento faktor neměl společnost ovlivnit. Stabilitu země v tuto chvíli může ohrozit válka na Ukrajině, kde se Česká republika snaží pomáhat. S předpokladem, že tato skutečnost neohrozí Českou republiku přímo, by tato situace společnost zasáhnout neměla, a tedy ani ohrozit dosažení strategických cílů. Politická situace by měla být stabilní a poskytnout stabilní a předvídatelné prostředí pro podnikání. Na druhou stranu se tato situace může i nečekaně změnit a ohrozit společnost.

#### **Ekonomické faktory**

Společnost ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky. V ekonomické oblasti je důležité sledovat HDP, míru inflace, dostupnost energií a náklady za ně a vývoj příjmů a nákladů práce.

Česká republika v předešlém roce 2021 rostla. Dle článku Ministerstva financí (Weiss, 2022) hrubý domácí produkt vzrostl o 2,9 % a dle ČNB o 3,1 %. V roce 2022 se odhaduje také růst ekonomiky dle MF o 3,1 %, ale dle ČNB dojde k mírnému snížení růstu na 3 %. Dále v roce 2023 ČNB předpokládá opět zvýšení růstu HDP o 3,4 %. Předpokládaný růst ekonomiky může pozitivně ovlivnit i podnikání společnosti (Česká národní banka, 2022).

Také se očekává zvýšení průměrné míry inflace na 8,5 % z původních 3,8 % z roku 2021, což společnost může ovlivnit negativním směrem. K inflaci také přispívá očekávaný nárůst cen elektřiny a zemního plynu. Dále proinflačním směrem bude působit cena ropy. Naopak protiinflačně by se mělo projevit posilování české koruny k euru. Na druhou stranu se očekává pokles míry nezaměstnanosti z 2,8 % na 2,3 % (Weiss, 2022).

S faktorem inflace souvisí tedy i dostupnost energií a náklady za ně. Jejich růst může společnost ovlivnit negativním způsobem. Zdražování povede k větším nákladům společnosti. To se týká tedy hlavně zajištění fungování společnosti, jako je platba za elektřinu, teplo a jiné služby. V roce 2021 došlo ke zvýšení cen elektřiny o 14 %. Ani v roce 2022 tomu nebude jinak a ke zdražování bude docházet neustále (Zaňková, 2021). V návaznosti na to se dá předpokládat, že společnost bude nucena zdražit své produkty a služby což může vést ke snížení objednávek od zákazníků nebo dokonce i k jejich částečné ztrátě. Dalším faktorem, který ovlivní společnost je zvyšování cen pohonných hmot. Jen od začátku roku 2022 vzrostla cena v Kč za litr benzínu z 35,88 na 43,58 a nafty z 35,01 na 46,02 a v tuto chvíli stále stoupá (15. 3. 2022). Tento nárůst byl za pouhých 10 týdnů a průměrný nárůst ceny benzínu byl o 0,86 Kč za litr za týden a u nafty tomu bylo o 1,22 za litr za týden. Společnost vlastní rozsáhlou distribuční sítí a z toho důvodu ji porostou i náklady na ni (Český statistický úřad, 2022; Kurzy, 2022).

Co se týče vývoje příjmů tak průměrná hrubá měsíční mzda se v předešlém roce reálně zvýšila o 1,5 %. Růst průměrné měsíční mzdy se očekává i v roce 2022. Její hodnota v tuto chvíli činí 37 499 Kč a má dále stoupat. I výše minimální mzdy neustále roste. Od 1. 1. 2022 její hodnota stoupla o 1 000 Kč na 16 200 Kč za měsíc. Tyto změny ovlivní společnost jak pozitivně tím, že zaměstnanci mohou být ještě spokojenější s růstem mezd, ale také se zvýší společnosti náklady na mzdy, sociální a zdravotní pojištění (Český statistický úřad, 2021; Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

### **Sociální faktory**

Sociální faktory ovlivňují společnost jak z pohledu poptávky od zákazníků, tak i nabídky. Společnost by mohly ovlivnit postoje lidí, mobilita pracovní síly, sociální trendy, životní úroveň, kvalifikace a demografické změny.

Vzhledem ke klesající nezaměstnanosti by společnost mohla mít větší problém najít nové zaměstnance. Na druhou stranu je vzdělanostní úroveň české populace poměrně vysoká, což by společnosti mohlo pomoci najít alespoň dostatečně kvalifikované zaměstnance.

Je to i způsobeno bezplatným všeobecným přístupem ke všem úrovním vzdělání. Z toho důvodu by se měla snažit udržet si své stávající zaměstnance. Co se týče demografických změn je v České republice tzv. depopulační trend, který znamená predikci trvalého úbytku obyvatelstva přirozeně a k demografickému stárnutí. Společnost potřebuje převážně mladší a ambiciózní zaměstnance tudíž tento trend je pro ni spíše negativní (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020). Na druhou stranu by pro společnost mohla být příležitost získat nové zaměstnance z řad ukrajinských pracovníků, kteří v ČR zůstanou natrvalo a mohli by do společnosti přivést nové nápady. Životní úroveň v ČR se v minulém roce přiblížila průměrné úrovni zemí EU. Zvýšila se na 94 % úrovně EU (Český statistický úřad, 2021b).

### **Technologické faktory**

Technologické faktory jsou dalšími, které mohou ovlivnit fungování společnosti Officeo. Společnost by se měla zaměřit na technologie, které by mohla využít ke zlepšení svého fungování. V současné neustále se měnící době dochází k rychlému pokroku v oblasti technologií, které mohou firmám pomoci ke snížení nákladů, zefektivnění práce a zvýšení konkurenceschopnosti. Z pohledu této společnosti by mělo jít o sledování trendů a technologických inovací v oblasti sociálních sítí a vývoje webových stránek pro zaujetí, co největšího počtu nových zákazníků. Dále zlepšování technologií využívaných v jejich distribuční síti. Důležité je pro společnost také sledovat technologie, které pomáhají vyvíjet a zlepšovat mobilní aplikace jako například 5G síť nebo umělá inteligence.

### **Legislativní faktory**

Legislativní faktory jsou spjaty s těmi politickými. Společnost Officeo je společností s ručením omezeným, a tak musí splňovat všechny právní náležitosti a povinnosti, které jsou s touto formou obchodní společnosti spojené. Pokud dojde ke změnám v právní oblasti České republiky, může to mít dopad i na podnik a je nutné to brát v potaz jako hrozbu. Může jít o různé vyhlášky, zákony či předpisy. Mezi ty, které se týkají této společnosti, řadíme občanský a obchodní zákoník, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o obalech a další (Officeo, 2022h).

Dle prognóz Ministerstva průmyslu a obchodu (2021) by mělo od roku 2022 dojít ke změnám legislativ. Jedná se například o slevy na poplatníka, minimální mzdu, paušální daň či novelu zákoníku práce nebo zákonu o DPH. Další změny lze očekávat i v následujících letech. Ty by mohly pro společnost znamenat komplikace a větší výdaje.

## **Environmentální faktory**

V současném světě je environmentální otázka velmi důležitá. Ochrana životního prostředí je důležitá pro jednotlivce, společnosti i stát jako celek. Znečišťování životního prostředí má dopad i na ekonomiku například zhoršujících se podmínek pro zemědělství. Na společnosti je kladen velký tlak v této oblasti. Je potřeba se na tyto problémy zaměřit jako celek. Společnost by se měla zajímat o to, jakým způsobem ovlivňuje prostředí kolem sebe z environmentálního hlediska. Jde o šetrnou produkci, recyklaci, třídění odpadu, využití znovu recyklovatelných materiálů apod. V této oblasti má společnost Officeo dokonce i certifikaci, z čehož plyne, že tyto faktory již do svého podnikání zahrnuje. Pro zákazníky začíná být otázka ekologie velmi důležitá v jejich rozhodování, a proto by se měla společnost snažit neustále zlepšovat ve snižování dopadu svého podnikání na životní prostředí.

### **8.2.2 Analýza mezoprostředí**

Mezoprostředí bude zkoumáno pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí. Konkrétně zákazníci, dodavatelé, noví konkurenti, substituty a konkurenční prostředí.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost Officeo má v současné době velkou zákaznickou základnu a ročně obslouží až 35 000 zákazníků. Již se nezaměřuje především pouze na B2B obchod, kdy byly její zákazníci pouze podnikatelé, kteří měli IČO. Od nedávna začala společnost poskytovat své služby i na B2C trhu, kdy si její produkty mohou objednat i nefiremní jednotlivci. Vzhledem k tak velkému množství potenciálních zákazníků nemají tak velkou vyjednávací sílu. Také je pro společnost plusem obor, ve kterém podniká, protože kancelářské potřeby potřebuje v dnešní době opravdu kdokoliv. I to bylo důvodem, proč se společnost rozhodla rozšířit své zákazníky. To ale neznamená, že se společnost nemusí snažit své zákazníky uspokojit v plné výši a nebrat jejich ztrátu jako potenciální hrozbu. Právě i druh oboru je malou nevýhodou, protože pro zákazníky není tak obtížné nalézt náhradu u jiné firmy. Proto je jejím cílem, aby získávala neustále nové zákazníky, ze kterých se postupem času stanou zákazníci věrní. Každý si může nakoupit sám prostřednictvím e-shopu [online.officeo.cz](http://online.officeo.cz). Společnost ale také nabízí možnost si sjednat schůzku a vytvořit si objednávku přímo na míru. Mezi nevýznamnější zákazníky společnost řadí například Lidl, Sportissimo, Škodu, UniCredit Bank, Strabag, Mol, České dráhy, Českou poštu, Makro a ČEZ (Officeo, 2021b).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V oblasti kancelářských potřeb existuje spousta dodavatelů, které může společnost oslovit. Officeo odebírá již hotové produkty jako jsou různé druhy papíru, ale i materiál na výrobu svých produktů jako jsou razítka vyráběná na míru zákazníkovi. Jako tomu je u zákazníků, společnost se snaží mít vybudovanou pevnou základnu stálých dodavatelů, se kterými má již sjednané podmínky, které jsou výhodné pro obě strany. Mezi dodavatele patří například společnosti Esselte, Tork, Canon, HP, Donau, Q-Connect a 3M.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V oblasti trhu kancelářských potřeb se může objevit potenciální nově vstupující firma. Možnost vstupu na tento trh, kde působí společnost Officeo není jednoduchá. Fungují zde již známé velké i menší společnosti s vybudovanou značkou, které mají již vysoké know how v této oblasti, nabízí velké množství diferencovaných kvalitních produktů a služeb, mají řadu certifikátů apod. Nově vstupující společnost by musela jistě investovat značné prostředky, aby dosáhla takového počtu různých produktů z kancelářských potřeb a zaujala zákazníka. Společnosti jistě mají již sjednaného svého dodavatele těchto potřeb pro své kanceláře s výhodnými podmínkami smlouvy, a tudíž by pro novou firmu nemuselo být lehké takové zákazníky získat. Pro jejich získání by musela nová firma nabízet své produkty cenově velmi výhodně, z čehož by jí nemusel plynout žádný profit a pouze růst náklady na propagaci. I přes tyto překážky riziko vstupu nového konkurenta na tento trh není vyloučeno.

### **Hrozba substitutů**

Společnost Officeo nabízí opravdu širokou škálu produktů, která byla představena již v kapitole 8.1.3. U spousty těchto produktů nabízí i několik variant a značek, ze kterých si může zákazník vybírat. To znamená, že substitutem jednoho výrobku, který společnost nabízí, může být i jiný výrobek od této společnosti. Pro příklad papírů má ve svém sortimentu společnost velké množství různých značek, kvality a cen. Na druhou stranu by se mohly substitutem stát také dokumenty vytvořené a sdílené pouze v elektronické podobě. Důležitá je také preference zákazníka, zda mu nezáleží na tom, jaké značky je například výrobek a vybere si pro něj v tu chvíli nejvýhodnější anebo nakupuje zásadně vždy ten stejný typ a záměnu nepřipouští. Hrozba substitutů je v tomto odvětví podnikání vysoká. Existuje celá řada dalších prodejců kancelářských potřeb anebo samotní dodavatelé společnosti mohou představovat hrozbu.

## Konkurenční prostředí

Konkurence v odvětví obchodu s kancelářskými potřebami a s tím spojenými službami je v současné době vysoká. Výhodou společnosti je pestrá nabídka produktů a služeb, její velikost a jméno. Velkým konkurentem je například společnost Aactiva s.r.o. Kromě velkých firem se nachází v tomto oboru velké množství malých firem neboli klasických papírnictví. Skoro v každém městě se nachází takový obchod alespoň se základními kancelářskými potřebami. Ty ohrožují společnost především v obchodu s jednotlivci, kteří nevytvářejí většinou tak velké objednávky produktů a malé obchůdky jim stačí. Officeo má i výhodu, protože své zákazníky získává i pomocí větších reklam a nabízí jim opravdu pestrou nabídku produktů na jednom místě s možností výhodnějších nákupů.

### 8.2.3 Matice EFE

Z analýz externího prostředí získáme příležitosti a hrozby. Z těch bude sestavena matice EFE, pomocí které bude zhodnocen vliv těchto faktorů na strategický záměr celé společnosti. Sestavení této matice je podobné již sestavené matici IFE.

Tabulka 9: Matice EFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vlivu (SV)</b>	<b>(V) * (SV)</b>
	<b>Příležitosti O</b>			
1.	Rostoucí poptávka po kancelářských potřebách.	0,13	4	0,52
2.	Využití nové technologie pro vývoj produktů a služeb.	0,16	4	0,64
3.	Hospodářský vývoj.	0,05	2	0,10
4.	Velké množství dodavatelů v oboru.	0,08	1	0,08
5.	Zaměření se na životní prostředí.	0,09	3	0,27
	<b>Hrozby T</b>			
1.	Konkurence v odvětví a substituty.	0,12	3	0,36
2.	Ztráta zákazníků.	0,17	4	0,68
3.	Legislativní změny a nestabilní politická situace.	0,09	2	0,18
4.	Stárnutí populace.	0,06	3	0,18
5.	Růst cen energií a pohonných hmot.	0,05	2	0,10
Σ		1		3,11

Zdroj: vlastní zpracování, 2022



Z tabulky 9 vychází, že nejdůležitějším faktorem příležitostí je využití nové technologie pro vývoj produktů a služeb s celkovým váženým průměrem 0,64, což by mělo přispět i k naplnění strategických cílů. Konkrétně by společnost měla využít nějaké kombinace nových technologií jako je 5G síť nebo umělá inteligence. Jako druhá důležitá příležitost dle výsledků matice je rostoucí poptávka po kancelářských potřebách. V podstatě nedůležitou příležitostí je velké množství dodavatelů s hodnotou 0,08. U hrozeb je nejdůležitějším faktorem ztráta zákazníků s celkovým váženým průměrem 0,68. Jako druhá je konkurence v odvětví a substituty. Nejméně důležitou hrozbou je růst cen energií a pohonných hmot. Celkové hodnocení externí pozice společnosti v matici vyšlo 3,11. Tato hodnota je větší než průměr a značí, že společnost reaguje na existující příležitosti a hrozby. Také to ukazuje, že se společnost snaží využívat stávajících příležitostí a minimalizovat potenciální hrozby.

### 8.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou porovnány silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami. Je zhodnoceno postavení společnosti, jak je schopna využít svůj potenciál, tak, aby dosahovala svých cílů. Tabulka vychází z předešlých matic, které byly vytvořeny po analýzách interního a externího prostředí.

Obrázek 13: SWOT

		<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
		1.Silné postavení společnosti na trhu. 2.Vlastnictví certifikátů. 3.Široký sortiment nabízených kvalitních produktů a služeb. 4.Kvalifikovaní zaměstnanci. 5.Rozsáhlá distribuční síť.	1.Vývoj a inovace produktů. 2.Nejednoznačně vymezená strategie. 3.Nižší vyjednávací pozice na trhu. 4.Vysoká nákladovost. 5.Dopad aktivit společnosti na životní prostředí.
<b>Příležitosti (O)</b>		<b>Strategie (SO)</b>	<b>Strategie (WO)</b>
	1.Rostoucí poptávka po kancelářských potřebách. 2. Využití nové technologie pro vývoj produktů a služeb. 3.Hospodářský vývoj. 4.Velké množství dodavatelů v oboru. 5.Zaměření se na životní prostředí.	Využití širokého sortimentu nabízených kvalitních produktů a služeb k uspokojení rostoucí poptávky po kancelářských potřebách.	Využití technologií k vývoji a inovaci produktů.
<b>Hrozby (T)</b>		<b>Strategie (ST)</b>	<b>Strategie (WT)</b>
	1.Konkurence v odvětví a substituty. 2.Ztráta zákazníků. 3.Legislativní změny a nestabilní politická situace. 4. Stárnutí populace. 5.Růst cen energií a pohonných hmot.	Využití silného postavení společnosti na trhu k získání nových a udržení stávajících zákazníků.	Zvýšení vyjednávací pozice na trhu a konkurenceschopnosti v odvětví.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Obrázek 13 znázorňuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí matice, ze které lze vyčíst i příslušné strategie. Co se týče vnitřního postavení společnosti, má mnoho silných stránek, díky kterým se jí daří budovat si dobré jméno a značku. Tyto silné stránky může pomocí různých strategií použít buď k využití příležitostí, anebo minimalizaci hrozeb. Ve společnosti se najdou i slabé stránky, které by se společnost měla snažit odstranit. To lze také pomocí strategií buď při sdílení příležitostí tyto stránky překonat anebo je minimalizovat a vyhýbat se přitom hrozbám. Z pohledu vnějšího prostředí se společnosti také naskytuje několik příležitostí, kterých by se mohla pokusit využít. Naopak negativní dopad na společnost by mohly mít hrozby, které je velmi obtížné úplně odstranit. Společnosti se nabízí několik variant strategií, které může ve svém budoucím působení využít.

## 9 Strategický plán společnosti

### 9.1 Návrh strategického plánu

V návrhu strategického plánu společnosti bude definována strategie, která by měla společnosti pomoci dosáhnout plánovaného budoucího stavu. Ze získaných informací o misi, vizi, strategických cílech a z provedených analýz prostředí je nutné stanovit a navrhnout nejvhodnější strategii, která bude poté pomocí různých metod správně zvolena.

Strategických alternativ, které mohou být navrženy pro budoucí směřování firmy je velké množství. Vzhledem ke stanoveným různorodým strategickým cílům by jako vhodná strategie mohla být považována nějaká kombinace více vybraných alternativ. K cíli minimalizace dopadů na životní prostředí se nabízí strategie vývoje produktu směrem k ekologičtější výrobě, skladování a distribuci. Pro naplnění cíle zvýšení obratu společnosti by jako návrh vhodného strategického plánu mohla být strategie vývoje produktu, se kterou je spojena snaha o zvyšování prodejů anebo strategie pronikání na trh, pomocí které je usilováno o zvýšení podílu na trhu. Poslední cíl vývoje nové mobilní aplikace souvisí také se strategií vývoje produktu nebo spíše služby. Pro zákazníky by tato aplikace mohla poskytnout novou službu pro snadnější objednávání produktů společnosti Officeo.

### 9.2 Volba strategického plánu

Pro zvolení správného strategického plánu bude využito několik metod, které byly představeny v teoretické části této diplomové práce. Jde o matici IE, SPACE a QSPM. Z výsledků těchto analýz bude poté zvolena strategie, kterou by se společnost měla v budoucnu řídit.

#### 9.2.1 Matice IE

Matice IE stanovuje nejvíce vhodnou strategii pro společnost na základě výsledků matic IFE a EFE, které byly představeny již v závěrech jednotlivých analýz interního a externího prostředí. Na osy matice IE jsou vyneseny sumy celkových vážených hodnocení faktorů těchto matic. Na ose x se nachází hodnota interního hodnocení, která v matici IFE vyšla 2,56. Osa y představuje hodnotu externího hodnocení vycházející z matice EFE s hodnotou 3,11.

Při propojení zanesených hodnot vychází, že společnost spadá do kvadrantu II., který se nazývá Stavěj a zajišťuj růst. Firma s touto pozicí má silné postavení na trhu a může využít příležitostí k dalšímu růstu. Pro takovou firmu se doporučují strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

Obrázek 14: Matice IE

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Doporučovaná strategie penetrace na trh by pro společnost mohla v tuto chvíli být vhodná. Společnost by se v rámci této strategie mohla zaměřit na zvýšení již tak dobrého postavení na trhu a zvýšit tím obrát společnosti, což by mohlo firmě pomoci k naplnění jednoho ze strategických cílů. Rozvoj trhu je strategie, kterou společnost v tuto chvíli spíše nevyužije. Se svými produkty pokrývá velkou část trhu kancelářských potřeb, a i dalších trhů se svými doplňkovými produkty. Z toho důvodu není jejím cílem zavádět je do nových oblastí. Další strategií je strategie vývoje produktu. Tu by společnost mohla využít k dalšímu zlepšení svých produktů a služeb a také ke zvýšení obrátu. Diverzifikace je další strategií. Společnost v tuto chvíli nabízí již tak velmi rozsáhlý sortiment svých produktů a služeb. Z toho důvodu není vhodné tuto strategii pro další rozvoj společnosti využít. Strategie integrace není pro firmu v tuto chvíli vhodná. Společnost nemá v budoucnu v plánu změny v oblasti rozšiřování svého působení tímto směrem. V tuto chvíli není cílem společnosti provádět nějaké fúze či akvizice se svými dodavateli nebo konkurencí.

## 9.2.2 Matice SPACE

Další metodou pro správné zvolení strategie je matice SPACE. Ta hodnotí strategické a akční pozice podniku. Matice je vytvářena na základě charakteru společnosti Officeo, pro kterou byly vybrány vhodné faktory dle informací získaných z analýz prostředí.

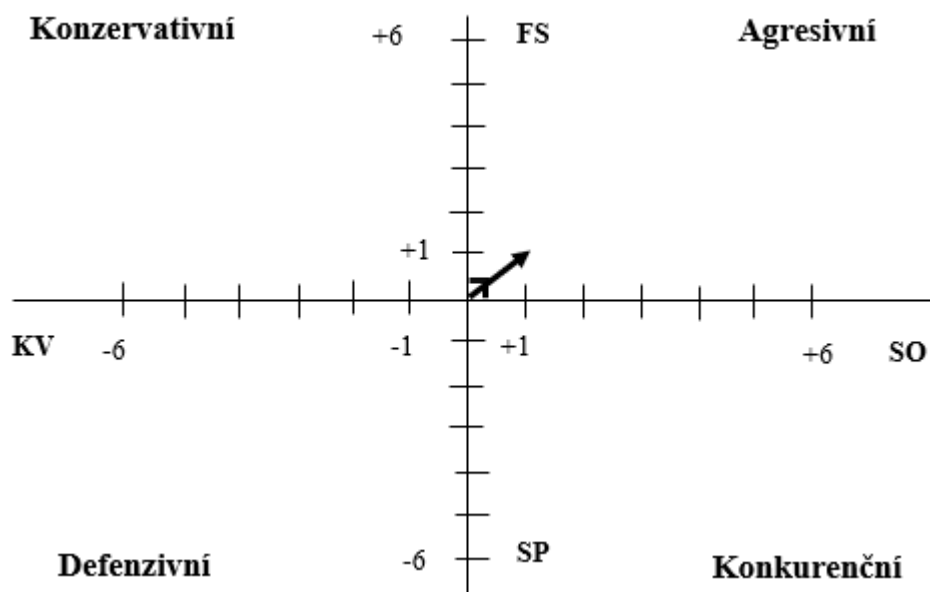
Tabulka 10: Pomocná tabulka pro sestavení matice SPACE

<b>Osa X</b>			
	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vliv (SV)</b>	<b>V * SV</b>
<b>Konkurenční vlastnosti (KV)</b>			
Silné postavení na trhu.	0,14	-1	-0,14
Široký sortiment kvalitních produktů a služeb.	0,20	-2	-0,40
Distribuční síť.	0,15	-2	-0,30
Dlouholetá zkušenost v oboru.	0,10	-3	-0,30
<b>Síla odvětví (SO)</b>			
Vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků.	0,13	2	0,26
Potenciál růstu trhu.	0,11	4	0,44
Finanční stabilita.	0,07	4	0,28
Překážky vstupu na trh.	0,10	2	0,20
<b>Celkové hodnocení osy X</b>	<b>1</b>		<b>0,04</b>
<b>Osa Y</b>			
	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vliv (SV)</b>	<b>V * SV</b>
<b>Stabilita prostředí (SP)</b>			
Hospodářský vývoj.	0,09	-2	-0,18
Legislativní změny a nestabilní politická situace.	0,14	-3	-0,42
Technologický vývoj.	0,20	-1	-0,20
Konkurence společnosti.	0,11	-2	-0,22
<b>Finanční stabilita (FS)</b>			
Likvidita.	0,13	2	0,26
Rentabilita.	0,15	3	0,45
Aktivita.	0,08	4	0,32
Využití zdrojů.	0,10	2	0,20
<b>Celkové hodnocení osy Y</b>	<b>1</b>		<b>0,21</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky pro výpočet hodnot os x a y vychází výsledné hodnoty, které budou zaneseny na uvedené osy. Nejdůležitějším faktorem v oblasti konkurenční vlastnosti je dle výsledku široký sortiment kvalitních produktů a služeb, v oblasti síly odvětví je to potenciál růstu trhu, v oblasti stability prostředí jsou to legislativní změny a nestabilní politická situace a v oblasti finanční stability rentabilita.

Obrázek 15: Matice SPACE



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Po zanesení výsledných hodnot nám vektor v obrázku směřuje do agresivního postavení firmy. Pro tuto strategickou a akční pozici je doporučována strategie tržní penetrace, diverzifikace, vývoj produktu, rozvoj trhu, dopředná, zpětná a horizontální integrace. Tento výsledek z matice SPACE nám potvrzuje strategie zjištěné již v matici IE.

### 9.2.3 Matice QSPM

Za pomoci matice QSPM dojde k volbě vhodné strategie na základě předchozích sestavených matic a jejich výsledků. I tato matice byla sestavena na základě identifikovaných interních a externích faktorů úspěchu. Po provedení návrhu strategie, předchozích matic, které doporučovaly více strategických variant, jsou pro tuto analýzu vybrány dvě. Jejich zvolení je provedeno v návaznosti na to, které ze strategií by měly společnosti, co nejvíce pomoci dosáhnout definovaných strategických cílů. Jde o strategii tržní penetrace a strategii vývoje produktu.

Tabulka 11: Matice QSPM

Faktory	Váha (V)	Strategie tržní penetrace		Strategie vývoje produktu	
		Skóre přitažlivosti (S)	(V * S)	Skóre přitažlivosti (S)	(V * S)
<b>Silné stránky</b>					
Silné postavení společnosti na trhu.	0,10	4	0,40	4	0,40
Vlastnictví certifikátů.	0,06	2	0,12	2	0,12
Široký sortiment nabízených kvalitních produktů a služeb.	0,18	3	0,54	4	0,72
Kvalifikovaní zaměstnanci.	0,08	3	0,24	3	0,24
Rozsáhlá distribuční síť.	0,12	3	0,36	2	0,24
<b>Slabé stránky</b>					
Vývoj a inovace produktů.	0,10	3	0,30	4	0,40
Nejednoznačně vymezená strategie.	0,15	3	0,45	3	0,45
Nižší vyjednávací pozice na trhu.	0,05	4	0,20	2	0,10
Vysoká nákladovost.	0,07	3	0,21	3	0,21
Dopad aktivit společnosti na životní prostředí.	0,09	4	0,36	4	0,36
<b>Příležitosti</b>					
Rostoucí poptávka po kancelářských potřebách.	0,13	3	0,39	3	0,39
Využití nové technologie pro vývoj produktů a služeb.	0,16	4	0,64	4	0,64
Hospodářský vývoj.	0,05	3	0,15	2	0,10
Velké množství dodavatelů v oboru.	0,08	3	0,24	2	0,16
Zaměření se na životní prostředí.	0,09	2	0,18	3	0,27

<b>Hrozby</b>					
Konkurence v odvětví a substituty.	0,12	3	0,36	2	0,24
Ztráta zákazníků.	0,17	4	0,68	4	0,68
Legislativní změny a nestabilní politická situace.	0,09	3	0,27	3	0,27
Stárnutí populace.	0,06	2	0,12	3	0,18
Růst cen energií a pohonných hmot.	0,05	2	0,10	2	0,10
<b>Celkové hodnocení</b>			6,31		6,27

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výše uvedená tabulka 11 znázorňuje hodnocení matice QSPM, ve které jednotlivé charakteristiky vykazují rozdílné skóre přitažlivosti a celkové hodnocení na základě toho, o jaký typ strategie se jedná. Tyto hodnoty byly přiřazeny na základě informací získaných z komunikace ve firmě. Jak je z tabulky patrné ohodnocení se u jednotlivých strategií příliš neliší. Nejvyšší skóre získaly u obou strategií silné postavení společnosti na trhu, dopad aktivit na životní prostředí, využití technologií a ztráta zákazníků. Po provedení součinu vah a skóre vyšla celková důležitost faktorů. Zde se již u některých faktorů výsledky strategií v hodnocení mírně liší. Například strategie penetrace je více atraktivní z hlediska faktorů jako rozsáhlá distribuční síť, nižší vyjednávací pozice na trhu a konkurence v odvětví a substituty. Pro strategii vývoje produktu jde o faktory jako široký sortiment nabízených kvalitních produktů a služeb, vývoj a inovace produktů a zaměření se na životní prostředí. Celkové ohodnocení obou strategií vyšlo velice podobně. U strategie tržní penetrace je výsledek 6,31 a u strategie vývoje produktu je výsledek 6,27. Z toho vyplývá, že nejvhodnější pro naplnění strategických cílů společnosti je zvolit kombinaci těchto dvou strategií.

### **9.3 Implementace strategického plánu**

Po návrhu a správné volbě strategické alternativy následuje již způsob implementace strategického plánu. Z výsledků provedených analýz a v závislosti na stanovených strategických cílech byly stanoveny dvě nejvhodnější strategie. Jedná se o strategii tržní penetrace a strategii vývoje produktu. Tyto strategie by měly být implementovány do řízení společnosti a následně realizovány.



První strategii penetrace by společnost měla využít ke zvýšení již tak dobrého postavení na trhu s kancelářskými potřebami. Za využití svých stávajících produktů a služeb ze sortimentu proniknout hlouběji na trh. K tomu by společnost mohla využít svůj velmi dobře nastavený marketing. V rámci této strategie by společnost měla vynaložit dostatečné úsilí a přiměřené množství finančních prostředků k tvorbě nových marketingových akcí. Jako příklad lze uvést využití webových stránek, vylepšení postavení v internetových vyhledávačích, přesněji cílenou emailovou komunikaci a samozřejmě vytvářet lepší obsah na sociálních sítích. Tato strategie by měla pomoci ke zvýšení obrátu společnosti.

Strategie vývoje produktu je druhou strategií, která by společnosti měla pomoci naplnit své strategické cíle. V této strategii by se společnost měla zaměřit na vývoj produktu z hlediska snížení negativních dopadů na životní prostředí. Zde by se měla snažit zabývat dopady, které plynou z aktivit spojených s produkty jako je doprava, výroba, skladování, obalové hospodářství a další. To by mělo vést k naplnění strategického cíle snížení produkce odpadu. Dále by nějaké inovace produktu měly vést ke zvýšení prodeje a získání nových zákazníků, z čehož by se měl také zvedat obrát společnosti. Nakonec vybudování mobilní aplikace souvisí s vývojem služeb, které společnost v tuto chvíli pro své zákazníky nabízí. Vyvinutí mobilní aplikace by mělo pomoci zákazníkům k jednoduššímu provedení objednávek.

V rámci implementace strategie budou dále odvozeny z dlouhodobých cílů, cíle krátkodobé na jednotlivé roky plánu. První cíl snížení produkce odpadu se rozkládá na tři krátkodobé cíle, pomocí kterých by měl být naplněn. Ke snížení produkce odpadu společnost bude muset provést kroky ke změně hospodaření právě s odpady, které s sebou jistě přinesou dodatečné náklady. Tyto změny by s sebou měly přinést i pozitiva ve formě budoucího ušetření jak přírody, tak nákladů spojených s odpadem. Cíl zvýšení obrátu je složen z krátkodobých cílů, které postupným zvyšováním obrátu povedou až k nárůstu o 20 %. S tím musí společnost počítat do finančního plánu, kde bude nutné zahrnout plánované rostoucí tržby z prodeje výrobků a služeb a dalších výnosů. K naplnění třetího strategického cíle je nutné vyvinout a následně v dalším roce spustit novou mobilní aplikaci. Tento cíl bude pro podnik investicí do IT oblasti svého podnikání. Na druhou stranu se po spuštění počítá se zvýšením objednávek od zákazníků, kteří budou tuto novou službu chtít vyzkoušet, a tedy i zvýšením tržeb, které by mělo vést ke zvýšení obrátu společnosti.

Tabulka 12: Dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti

<b>Cíl</b>	<b>Termín dokončení</b>
<b>Dlouhodobý cíl</b>	
Snížit produkci odpadu alespoň o 15 %.	Konec roku 2024
<b>Krátkodobé cíle</b>	
Snížit produkci odpadu alespoň o 3 % oproti roku 2021.	Konec roku 2022
Snížit produkci odpadu alespoň o 6 % oproti roku 2022.	Konec roku 2023
Snížit produkci odpadu alespoň o 6 % oproti roku 2023.	Konec roku 2024
<b>Dlouhodobý cíl</b>	
Zvýšit obrat společnosti alespoň o 20 %.	Konec roku 2025
<b>Krátkodobé cíle</b>	
Zvýšit obrat alespoň na 105 % obratu roku 2021.	Konec roku 2022
Zvýšit obrat alespoň na 110 % obratu roku 2021.	Konec roku 2023
Zvýšit obrat alespoň na 115 % obratu roku 2021.	Konec roku 2024
Zvýšit obrat alespoň na 120 % obratu roku 2021.	Konec roku 2025
<b>Dlouhodobý cíl</b>	
Vyvinout a spustit novou mobilní aplikaci.	Konec roku 2023
<b>Krátkodobé cíle</b>	
Vyvinutí nové mobilní aplikace.	Konec roku 2022
Spuštění nové mobilní aplikace.	Konec roku 2023

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

# 10 Finanční plán společnosti

## 10.1 Výkaz zisku a ztrát

### 10.1.1 Plán výnosů

#### Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Menší část výnosů tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Zde probíhá realizace na základě konkrétních zákaznických požadavků, a proto je především cena i množství různorodá. Z toho důvodu je odhad budoucího vývoje těchto tržeb velmi obtížný, a tak budou plánovány v návaznosti na strategické cíle a zvyšovány dle stanovených krátkodobých cílů.

#### Tržby z prodeje zboží

Tržby z prodeje zboží plynou z koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. V následujících letech plánu se předpokládá postupné zvyšování tržeb ve výši dle naplánovaných krátkodobých cílů. Toho bude dosaženo předpokládaným růstem prodaných počtu kusů položek v kategoriích a mírným nárůstem průměrných cen. Tyto informace byly získány od pana Martina Sládka (osobní komunikace, 30.3.2022).

Tabulka 13: Plán tržeb z prodeje zboží 2022–2023 (v tis. Kč)

Kategorie/rok	2022		2023	
	Počet KS	Tržby	Počet KS	Tržby
Papír	131 147,73	103 593,59	134 346,45	108 501,50
Náplně do tiskáren	58,00	203 012,18	59,41	212 630,20
Kancelářský nábytek	17,00	89 824,60	17,41	94 080,18
Třídění, archivace	222,43	53 882,46	227,85	56 435,22
Kancelářské potřeby	518,00	364 013,62	530,63	381 259,34
Občerstvení	2 890,50	215 284,44	2 961,00	225 483,88
Drogerie, hygiena	1 511,88	289 524,06	1 548,75	303 240,72
Počítače a elektronika	12,00	144 295,20	12,29	151 131,41
Prezentace	53,00	172 428,08	54,29	180 597,13
Ochranné pomůcky, nářadí	44,00	21 790,56	45,07	22 822,92
<b>Celkem</b>		1 657 649		1 736 182

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V následující tabulce 14 jsou vyobrazeny tržby z prodeje zboží pro roky 2024-2025.

Tabulka 14: Plán tržeb z prodeje zboží 2024–2025 (v tis. Kč)

Kategorie/rok	2024		2025	
	Počet KS	Tržby	Počet KS	Tržby
Papír	137 545,18	113 522,80	140 743,90	118 386,33
Náplně do tiskáren	60,83	222 470,43	62,24	232 001,50
Kancelářský nábytek	17,83	98 434,08	18,24	102 651,19
Třídění, archivace	233,28	59 046,97	238,70	61 576,65
Kancelářské potřeby	543,27	398 903,49	555,90	415 993,29
Občerstvení	3 031,50	235 918,96	3 102,00	246 026,19
Drogerie, hygiena	1 585,63	317 274,28	1 622,50	330 866,93
Počítače a elektronika	12,59	158 125,56	12,88	164 899,97
Prezentace	55,59	188 954,92	56,88	197 050,11
Ochranné pomůcky, náradí	46,15	23 879,14	47,22	24 902,16
<b>Celkem</b>		1 816 531		1 894 354

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### Ostatní provozní a finanční výnosy

Ostatní provozní výnosy představují zejména přefakturaci nákladů a příjmy od pojišťoven. Společnost negeneruje žádné výnosy z prodaného dlouhodobého majetku, který využívá po celou dobu životnosti až do konce. Dále nemá žádné výnosy z prodaného materiálu, který využívá pouze pro vlastní výrobu a nedochází tak k prodeji. Ostatní finanční výnosy jsou tvořené zejména kurzovými rozdíly a bankovními poplatky (Office Depot, 2021).

#### 10.1.2 Plán nákladů

##### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba byla vypočítána kombinací metod v návaznosti na plán tržeb. Níže uvedené tabulky 15 a 16 zahrnují náklady vynaložené na prodané zboží vzhledem k počtu plánovaných prodaných kusů. Spotřeba materiálu a energií a služeb s tím spojených je vypočítána v návaznosti na plán tržeb z prodeje výrobků a služeb pomocí procentního poměru.

Tabulka 15: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží 2022–2023 (v tis. Kč)

Kategorie/rok	2022		2023	
	Počet KS	Náklady	Počet KS	Náklady
Papír	131 147,73	74 587,38	134 346,45	78 121,08
Náplně do tiskáren	58,00	146 168,77	59,41	153 093,74
Kancelářský nábytek	17,00	64 673,71	17,41	67 737,73
Třídění, archivace	222,43	38 795,37	227,85	40 633,36
Kancelářské potřeby	518,00	262 089,81	530,63	274 506,72
Občerstvení	2 890,50	155 004,80	2 961,00	162 348,39
Drogerie, hygiena	1 511,88	208 457,33	1 548,75	218 333,32
Počítače a elektronika	12,00	103 892,54	12,29	108 814,62
Prezentace	53,00	124 148,22	54,29	130 029,93
Ochranné pomůcky, nářadí	44,00	15 689,20	45,07	16 432,50
<b>Celkem</b>		1 193 507		1 250 051

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka 16: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží 2024–2025 (v tis. Kč)

Kategorie/rok	2024		2025	
	Počet KS	Náklady	Počet KS	Náklady
Papír	137 545,18	81 736,41	140 743,90	85 238,16
Náplně do tiskáren	60,83	160 178,71	62,24	167 041,08
Kancelářský nábytek	17,83	70 872,54	18,24	73 908,86
Třídění, archivace	233,28	42 513,82	238,70	44 335,19
Kancelářské potřeby	543,27	287 210,52	555,90	299 515,17
Občerstvení	3 031,50	169 861,65	3 102,00	177 138,85
Drogerie, hygiena	1 585,63	228 437,48	1 622,50	238 224,19
Počítače a elektronika	12,59	113 850,41	12,88	118 727,98
Prezentace	55,59	136 047,54	56,88	141 876,08
Ochranné pomůcky, nářadí	46,15	17 192,98	47,22	17 929,56
<b>Celkem</b>		1 307 902		1 363 935

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## Služby

Služby, na které společnost vynakládala finance, jsou očekávány i v následujících letech. Konkrétně se jedná o management fee, což představuje přefakturaci nákladů pracovníků z oddělení financí, marketingu, zákaznického a kreditního oddělení. Dále operativní leasing, který společnost využívá pro pronájem osobních automobilů a finanční leasing, který využívá pro pronájem budovy sídla společnosti. Mezi ostatní služby se řadí marketing, digitalizace a přeprava. V rámci prvních třech služeb se v budoucnosti neplánují velké změny, a tudíž budou plánovány na základě stejného trendu jako v předešlých letech (Office Depot, 2021). U marketingu a digitalizace se předpokládá růst spojený se zvýšením propagace za cílem zvýšit tržby a tvorbou mobilní aplikace.

Tabulka 17: Plán služeb 2022–2025 (v tis. Kč)

Služba/rok	2022	2023	2024	2025
Management fee	23 904	22 363	24 779	23 682
Operativní leasing	29 398	29 201	29 218	29 272
Finanční leasing	16 403	16 342	16 331	16 359
Ostatní služby	96 565	106 221	116 844	128 528
<b>Celkem</b>	<b>166 270</b>	<b>174 127</b>	<b>187 172</b>	<b>197 841</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## Osobní náklady

V následujících letech se i tak jako v minulých předpokládá mírný každoroční nárůst mzdových nákladů na zaměstnance Officeo v návaznosti na zvyšování minimální mzdy a také změnách počtu zaměstnanců. Zaměstnance společnosti v roce 2022 tvoří 65 řidičů, 30 asistentek zákaznického centra, 80 obchodníků a specialistů, 12 ředitelů, 50 manažerů, 40 koordinátorů, 72 ostatních zaměstnanců a 1 jednatel společnosti pan Milan Baran. Větší změny ve struktuře společnost nemá v následujících letech v plánu.

## Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot se skládají z úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, hodnot zásob a hodnot pohledávek. Tyto položky budou plánovány na základě historických dat získaných ve společnosti. Dlouhodobý hmotný majetek bude dále odepisován dle plánu společnosti a k zásobám a pohledávkám budou tvořeny opravné položky dle údajů poskytnutých ze společnosti.

## Ostatní provozní a finanční náklady

Ostatní provozní náklady tvoří především náklady za likvidaci zastaralého zboží, pojištění, odpisy pohledávek, pokuty a penále. Ostatní finanční náklady jsou tvořené zejména kurzovými rozdíly a bankovními poplatky (Office Depot, 2021).

## Daň z příjmů

Sazba daně z příjmů je 19 % z výsledku hospodaření před zdaněním. Celou částku za tuto daň společnost považuje za splatnou, rovnou ji tedy platí a žádnou neodkládá.

## Výkaz zisku a ztrát

V tabulce 18 je již vyobrazen celý plánovaný výkaz zisku a ztrát na roky 2022–2025.

Tabulka 18: Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2022–2025 (v tis. Kč)

<b>Položka/rok</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Výkony</b>	1 719 939	1 801 439	1 884 753	1 965 543
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	62 290	65 256	68 223	71 189
Tržby za prodej zboží	1 657 649	1 736 182	1 816 531	1 894 354
<b>Výkonová spotřeba</b>	1 384 693	1 450 281	1 522 363	1 590 252
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 193 507	1 250 051	1 307 902	1 363 935
Spotřeba materiálu a energie	24 916	26 103	27 289	28 476
Služby	166 270	174 127	187 172	197 841
<b>Osobní náklady</b>	308 937	312 816	316 741	320 714
<b>Mzdové náklady</b>	223 008	225 808	228 641	231 509
<b>Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady</b>	85 929	87 008	88 100	89 205
Náklady na SZ a ZP	75 377	76 323	77 281	78 250
Ostatní náklady	10 553	10 685	10 819	10 955
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	6 533	7 195	7 629	8 084
Úpravy hodnot DNM a DHM	3 529	3 929	4 102	4 295
Úpravy hodnot zásob	1 300	1 361	1 423	1 485
Úpravy hodnot pohledávek	1 705	1 905	2 104	2 304
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	5 132	5 400	5 668	5 936
Jiné provozní výnosy	5 132	5 400	5 668	5 936

<b>Ostatní provozní náklady</b>	10 359	11 097	11 835	12 573
Daně a poplatky	73	75	77	79
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-409	113	635	1 157
Jiné provozní náklady	10 695	10 909	11 123	11 337
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	14 548	25 450	31 852	39 857
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	1 438	1 510	1 585	1 665
Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	891	936	983	1 032
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	547	574	603	633
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	19 794	24 392	28 990	33 588
<b>Ostatní finanční náklady</b>	8 102	8 738	9 909	8 713
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	10 254	14 144	17 496	23 211
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	24 803	39 594	49 349	63 068
<b>Daň z příjmů</b>	4 713	7 523	9 376	11 983
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	20 090	32 071	39 972	51 085
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	1 744 865	1 831 231	1 919 411	2 005 067

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 18 konečného plánu výkazu zisku a ztrát vychází celá řada údajů. Lze z ní vidět, jak úměrně rostou výnosy i náklady v následujících letech. Vyčísleny jsou položky jako výkony, výkonová spotřeba, osobní náklady a ostatní výnosy a náklady. Na konci VZZ jsou poté výsledné hodnoty provozního a finančního výsledku hospodaření před a po zdanění. Z nich vychází, kolik finančních prostředků společnost bude potřebovat pro naplnění strategických cílů a kolik prostředků má k dispozici. Pro možnost srovnání je v příloze C uveden výkaz zisku a ztráty za rok 2021. Konkrétně v tomto roce měla společnost hodnotu obratu rovnou 1 657 158 000 Kč. Z toho lze usoudit, že cíle zvýšení obratu do konce roku 2025 alespoň o 20 % se povedlo.



## 10.2 Rozvaha

### 10.2.1 Aktiva

#### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobým majetkem společnost označuje majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a jehož ocenění je v jednotlivém případě vyšší než 40 tisíc Kč u hmotného majetku a 60 tisíc Kč u nehmotného majetku. Dále společnost do dlouhodobého majetku řadí všechny notebooky, servery nebo technické zhodnocení bez ohledu na pořizovací cenu. Do dlouhodobého nehmotného majetku je zařazen software a nedokončený DNM. Mezi dlouhodobý hmotný majetek společnost řadí nábytek a zařízení, hardware, stroje a zařízení, technické zhodnocení pronajatých prostor atd. Všechny druhy majetku odepisuje společnost lineárně po dobu předepsaných let (Office Depot, 2021).

Plán dlouhodobého hmotného majetku je utvořen na základě údajů získaných ze společnosti. Během let nejsou v plánu větší investice do tohoto majetku jen běžné výdaje spojené s modernizací. Do plánu jsou zahrnuty také odpisy.

Tabulka 19: Plán dlouhodobého hmotného majetku 2022–2025 (v tis. Kč)

Položka/rok	2022	2023	2024	2025
Počáteční stav DHM	70 572	78 571	82 043	85 898
Investice / modernizace	11 528	7 401	7 957	8 615
Odpisy	3 529	3 929	4 102	4 295
Konečný stav DHM	78 571	82 043	85 898	90 218

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### Finanční majetek

Majetkové podíly představující účast s rozhodujícím nebo podstatným vlivem oceňuje společnost ekvivalencí neboli podílem na vlastním kapitálu vlastněné společnosti. Dlouhodobý finanční majetek měla společnost v minulých letech nulový a tato hodnota bude ponechána i nadále (Office Depot, 2021).

#### Oběžná aktiva

Položky oběžných aktiv jsou vypočítány pomocí obrátových ukazatelů. Pro položky oběžných aktiv je stanoven jejich cílený obrát. Jedná se o stejnou hodnotu ve všech letech plánu. Ta byla stanovena na základě vývoje minulých let a budoucího plánu.

Tabulka 20: Plán oběžných aktiv 2022–2025 (v tis Kč)

<b>Položka/rok</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Tržby</b>	1 719 939	1 801 439	1 884 753	1 965 543
<b>Zásoby</b>	114 297	119 713	125 250	130 619
<b>Materiál</b>	4 778	5 004	5 235	5 460
Obrat materiálu	360	360	360	360
<b>Výrobky</b>	107 496	112 590	117 797	122 846
Obrat výrobků	16	16	16	16
<b>Poskytnuté zálohy na zásoby</b>	2 023	2 119	2 217	2 312
Obrat poskytnutých záloh na zásoby	850	850	850	850
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	9 338	11 071	12 804	14 537
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	178 874	187 350	196 014	204 416
<b>Pohledávky z obchodních vztahů</b>	171 994	180 144	188 475	196 554
Obrat pohledávek z obchodních vztahů	10	10	10	10
<b>Pohledávky – ostatní</b>	6 880	7 206	7 539	7 862
Obrat pohledávek – ostatní	250	250	250	250
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	50 288	52 671	55 107	57 469
<b>Peněžní prostředky v pokladně</b>	1 147	1 201	1 257	1 310
Obrat peněžních prostředků v pokladně	1 500	1 500	1 500	1 500
<b>Peněžní prostředky na účtech</b>	49 141	51 470	53 850	56 158
Obrat peněžních prostředků na účtech	35	35	35	35

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## 10.2.2 Pasiva

### Základní kapitál

Základní kapitál společnosti činí od začátku podnikání 3 000 00 Kč a zůstane i dále stejný.

### Výsledek hospodaření

Společnost dle historických dat bude výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období zčásti rozpouštět i v plánovaných letech. Tyto finance budou použity na modernizaci vlastněného majetku a na inovace nabízených produktů a služeb.

## Cizí zdroje

Mezi cizí zdroje patří krátkodobé a dlouhodobé závazky. Jako krátkodobé závazky společnost klasifikuje část dlouhodobých závazků, bankovních úvěrů a finančních výpomocí, jejichž doba splatnosti je kratší než jeden rok vzhledem k rozvahovému dni. Dále sem patří rezervy, které společnost vytváří k pokrytí rizik a výdajů, u nichž je znám účel, je pravděpodobné, že nastanou, ale není jistá částka nebo datum, v němž budou plněny. Všechny tvořené rezervy jsou daňově neúčinné (Office Depot, 2021). Stejně jako oběžná aktiva budou i některé cizí zdroje vypočítány za pomoci obrátových ukazatelů. I pro ně byl stanoven cílený obrát pro všechny roky plánu stejný. Položky závazků k zaměstnancům a ze sociálního a zdravotního pojištění jsou vypočítány dle procentního poměru ke mzdovým nákladům a nákladům ze SP a ZP.

Tabulka 21: Plán závazků 2022–2025 (v tis. Kč)

<b>Položka/rok</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Tržby</b>	1 719 939	1 801 439	1 884 753	1 965 543
<b>Dlouhodobé závazky</b>	107 496	112 590	117 797	122 846
Obrát dlouhodobých závazků	16	16	16	16
<b>Krátkodobé závazky</b>	236 296	246 035	253 123	261 495
<b>Krátkodobé přijaté zálohy</b>	1 274	1 334	1 396	1 456
Obrát krátkodobých přijatých záloh	1 350	1 350	1 350	1 350
<b>Závazky z obchodních vztahů</b>	191 104	200 160	209 417	218 394
Obrát závazků z obchodních vztahů	9	9	9	9
<b>Závazky k zaměstnancům</b>	14 942	15 129	15 319	15 511
<b>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</b>	9 045	9 159	9 274	9 390
<b>Stát – daňové závazky a dotace</b>	8 000	8 379	8 766	9 142
Obrát daňových závazků a dotací	215	215	215	215
<b>Dohadné účty pasivní</b>	11 358	11 274	8 323	6 947
<b>Jiné závazky</b>	573	600	628	655
Obrát jiných závazků	3 000	3 000	3 000	3 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## Rozvaha

V tabulce 22 je vyobrazena plánovaná rozvaha na roky 2022–2025.

Tabulka 22: Plánovaná rozvaha 2022–2025 (v tis. Kč)

<b>Položka/rok</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Aktiva celkem</b>	432 145	453 742	476 012	498 237
<b>Dlouhodobý majetek</b>	79 349	82 938	86 837	91 196
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	778	895	940	978
Software	625	721	745	761
Nedokončený DNM	153	174	195	217
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	78 571	82 043	85 898	90 218
Pozemky a stavby	2 245	2 160	2 076	1 991
Hmotné movité věci a jejich soubory	8 042	7 135	6 610	6 552
Poskytnuté zálohy na DHM	68 285	72 748	77 212	81 675
<b>Oběžná aktiva</b>	352 797	370 805	389 175	407 041
<b>Zásoby</b>	114 297	119 713	125 250	130 619
<b>Pohledávky</b>	188 212	198 421	208 818	218 953
Dlouhodobé pohledávky	9 338	11 071	12 804	14 537
Krátkodobé pohledávky	178 874	187 350	196 014	204 416
<b>Peněžní prostředky</b>	50 288	52 671	55 107	57 469
<b>Pasiva celkem</b>	432 145	453 742	476 012	498 237
<b>Vlastní kapitál</b>	70 471	78 372	89 485	99 426
Základní kapitál	3 000	3 000	3 000	3 000
Ážio a kapitálové fondy	35 000	35 000	35 000	35 000
Fondy ze zisku	400	400	400	400
VH minulých let	11 981	7 901	11 113	9 941
VH běžného účetního období	20 090	32 071	39 972	51 085
<b>Cizí zdroje</b>	361 674	375 370	386 527	398 811
<b>Rezervy</b>	17 883	16 745	15 607	14 470
<b>Závazky</b>	343 792	358 625	370 920	384 342
Dlouhodobé závazky	107 496	112 590	117 797	122 846
Krátkodobé závazky	236 296	246 035	253 123	261 495

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Ve výše uvedené tabulce 22 plánu rozvahy pro roky 2022–2025 jsou uvedeny, jaká jsou plánovaná aktiva v podobě dlouhodobých a oběžných aktiv. Dále jaká jsou plánovaná pasiva ve formě vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Výsledné hodnoty aktiv a pasiv jsou si dle pravidel sestavování rozvahy rovny. V příloze D je uvedena rozvaha roku 2021.

### 10.3 Cashflow

Z plánovaných výše uvedených výkazů je také vytvořen předpokládaný cashflow neboli plánovaný peněžní tok pro roky 2022–2025.

Tabulka 23: Plán cashflow 2022–2025 (v tis. Kč)

Položka/rok	2022	2023	2024	2025
<b>Provozní činnost</b>				
Zisk po zdanění	20 090	32 071	39 972	51 085
<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	23 922	2 791	2 965	3 157
+ Odpisy	3 529	3 929	4 102	4 295
Změna stavu rezerv	-1 138	-1 138	-1 138	-1 138
Změna stavu časového rozlišení aktiv	21 531	-	-	-
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-	-	-	-
<b>Cash flow Netto</b>	44 012	34 862	42 937	54 242
<b>Úpravy o některé položky pracovního kapitálu</b>	51 386	-5 886	-8 847	-7 132
Změna stavu zásob	3 071	-5 416	-5 537	-5 369
Změna stavu krátkodobých pohledávek	20 672	-8 476	-8 665	-8 402
Změna stavu dlouhodobých pohledávek	-1 733	-1 733	-1 733	-1 733
Změna stavu krátkodobých závazků	29 376	9 739	7 088	8 372
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	95 398	28 976	34 090	47 110
<b>Investiční činnost</b>				
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	307	-117	-45	-38
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	-7 999	-3 472	-3 855	-4 321
- Odpisy	-3 529	-3 929	-4 102	-4 295
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
<b>Čistý peněžní tok investiční činnosti</b>	-11 220	-7 518	-8 002	-8 654

<b>Finanční činnost</b>				
Změna stavu základního kapitálu	-	-	-	-
Změna stavu kapitálových fondů	-	-	-	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	9 804	5 094	5 207	5 049
Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů	-	-	-	-
Změna stavu finančních krátkodobých závazků	-	-	-	-
Výdaje z rozdělení zisku (dividendy apod.)	-93 943	-24 170	-28 860	-41 144
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-84 138</b>	<b>-19 076</b>	<b>-23 653</b>	<b>-36 094</b>
<b>Změna stavu krátkodobého finančního majetku</b>	<b>39</b>	<b>2 383</b>	<b>2 436</b>	<b>2 362</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 23 cash flow lze také vyčíst mnoho informací. V rámci provozní činnosti je například patrné zvyšování zisku po zdanění. U finanční činnosti lze vidět snižování dlouhodobých závazků. Čistý peněžní tok z provozní činnosti je vypočítán součtem cash flow netto a úprav o některé položky pracovního kapitálu. Čistý peněžní tok z investiční činnosti vychází ze součtu všech změn dlouhodobého majetku a odečtením odpisů. Čistý peněžní tok z finanční činnosti tvoří změny krátkodobého majetku. V příloze E je uveden cash flow roku 2021.

## 11 Analýza rizik společnosti

V rámci této kapitoly budou analyzována rizika, která mohou ovlivnit působení společnosti a také naplnění jejich strategických cílů. Nejprve budou identifikována tato rizika, ohodnocena a navržena opatření. V tabulce 24 je uveden seznam identifikovaných rizik spolu s ohodnocením. Pro ohodnocení je využita pravděpodobnost (ppst) nastání rizika, kdy 1 znamená nejnižší pravděpodobnost a 5 nejvyšší pravděpodobnost výskytu. Druhý faktor hodnocení je dopad při nastání rizika, který nabývá hodnot od 1 do 16, kdy 1 znamená velmi malý dopad a 16 velmi vysoký dopad daného rizika na společnost.

Tabulka 24: Seznam rizik s jejich ohodnocením

	<b>Riziko</b>	<b>Ppst</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hodnota</b>
<b>R1</b>	Chybně stanovená strategie.	1	8	8
<b>R2</b>	Ztráta zaměstnanců.	2	4	8
<b>R3</b>	Nedostatek finančních prostředků na vývoj mobilní aplikace.	1	16	16
<b>R4</b>	Špatný odhad při tvorbě finančního plánu.	2	2	4
<b>R5</b>	Vysoký nárůst cen energií.	3	4	12
<b>R6</b>	Legislativní změny v oblasti životního prostředí.	1	2	2
<b>R7</b>	Růst postavení konkurence.	3	4	12
<b>R8</b>	Ztráta velké části zákazníků.	2	16	32
<b>R9</b>	Neúčinná marketingová kampaň.	2	8	16
<b>R10</b>	Živelná pohroma.	1	8	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Prvním rizikem, které může ohrozit naplnění strategických cílů je chybně stanovená strategie. Pravděpodobnost nastání je velmi nízká, protože strategie byla zvolena na základě pečlivé analýzy. Dopad by byl naopak vysoký, protože právě zvolená strategie má společnosti pomoci naplnit své strategické cíle a směřování. Opatření na snížení rizika spočívalo již ve stanovení této strategie na základě zjištěných analyzovaných výsledků.

Ztráta zaměstnanců je druhým rizikem. Toto riziko společnost ohrožuje z pohledu běžného provozu i naplnění strategických cílů. Vzhledem k současnému stavu zaměstnanců se toto riziko očekává s malou pravděpodobností a středním dopadem. Tomuto riziku lze předejít snahou firmy o spokojenost zaměstnanců, nastavenou motivací k práci a jejich udržení.

Třetím rizikem je nedostatek finančních prostředků na vývoj mobilní aplikace. S tímto vývojem společnost do budoucna počítá, a tak má v podstatě jistotu, že tuto inovaci bude moci zafinancovat. Z toho důvodu je stanovena velmi malá pravděpodobnost, ale dopad velmi vysoký, protože by kvůli nastání tohoto rizika nebyl naplněn jeden ze strategických cílů. Opatření proti tomuto riziku je již při plánování vývoje mobilní aplikace mít vymezeno dostatečné množství peněžních prostředků nebo mít pro případ nečekaných výdajů připravenou žádost o půjčku.

Špatný odhad při tvorbě finančního plánu je čtvrtým rizikem, které má odhadovanou nízkou pravděpodobnost i dopad. Plán byl tvořen na základě odborného odhadu, tudíž by měl odpovídat i s nějakými menšími odchylkami budoucímu vývoji firmy a dopad tohoto rizika není pro firmu likvidační, jde pouze o informativní předpověď. Správné stanovení na základě zjištěných dat je opatřením proti tomuto riziku.

Pátým rizikem je vysoký nárůst cen energií. Toto riziko se dá vzhledem k minulému vývoji cen energií a predikcím očekávat se střední pravděpodobností. Stejně ohodnocen je i dopad, protože zvýšení cen energií povede k nárůstu nákladů, ale nemělo by to firmu výrazně ohrozit v podnikání ani ve splnění strategických cílů. Opatření proti tomuto riziku není snadné určit, protože společnost nemá moc toto riziko ovlivnit, ale může být připravena na jeho dopad vytvořenou rezervou určenou na platbu energií.

Další riziko již šesté jsou legislativní změny v oblasti životního prostředí. Pravděpodobnost nastání výrazných legislativních změn v této oblasti se od současné vlády v tuto chvíli neočekává. Společnost by to také nemělo ohrozit, proto je zvolen dopad nízký. Sama od sebe se snaží přírodu chránit a má tak stanoven i jeden ze strategických cílů, tudíž případné nastání by jí mohlo povzbudit a nabídnout nový nápad ke změně. Ani toto riziko nemůže společnost příliš ovlivnit a v případě, že nastane, je její jedinou možností jeho akceptace a zavedení změn, které se s legislativou budou shodovat.

Růst postavení konkurence je sedmým rizikem, které ohrožuje společnost i její budoucí směřování. Pravděpodobnost je v tomto případě střední, jelikož postavení konkurence může v budoucnu růst, ale také nemusí. Dopad na společnost je ohodnocen také střední hodnotou. Společnost to může ohrozit tím, že si konkurence přetáhne nějaké zákazníky na svou stranu, ale vzhledem k tak dobře vybudovanému postavení a získané zákaznické základně by to nemělo být pro firmu až tak velké ohrožení. U tohoto rizika má společnost pouze možnost zvyšovat svoje postavení na trhu, aby jí nastání tohoto rizika neohrozilo.



Osmé riziko je ztráta velkého počtu zákazníků. Jak již bylo uvedeno společnost má dobré postavení, a tak je pravděpodobnost nízká. Na druhou stranu dopad by byl velmi vysoký, protože se zákazníci a jejich nákupy souvisí růst tržeb, který má pomoci naplnit strategický cíl růstu obrátu. Proti tomuto riziku by měla společnost aktivně pracovat na spokojenosti zákazníků a získání potenciálně nových.

Další riziko devět je neúčinná marketingová kampaň. Společnost má v tvorbě těchto kampaní již mnoho zkušeností, a proto je pravděpodobnost neúčinnosti nízká. Také ale souvisí s potenciálně nově získanými zákazníky a vysokým dopadem na cíl zvýšení obrátu. Toto riziko společnost může ošetřit řádnou přípravou celé kampaně spolu s analýzou trhu.

Poslední desáté riziko je spíše obecného charakteru a jde o živelnou pohromu, na kterou nesmí ani společnost Officeo zapomenout. Pravděpodobnost, že nastane je velmi nízká, ale nelze ho vyloučit. Dopad například povodně, požáru nebo dokonce tornáda by pro společnost mohl být vysoký. Toto riziko nelze společností ovlivnit, ale je možné ho převést na jinou osobu tím, že se proti jeho dopadům pojistí.

Všechna rizika jsou zanesena do matice rizik vyobrazené na obrázku 16. Rizika v zeleném poli jsou pro společnost nejméně nebezpečná, středně nebezpečná rizika jsou v oranžovém poli a nejvíce nebezpečná rizika jsou v červeném.

Obrázek 16: Matice rizik

<b>Matice rizik</b>						
<b>Pravděpodobnost</b>	<b>5</b>					
	<b>4</b>					
	<b>3</b>			<b>R5, R7</b>		
	<b>2</b>		<b>R4</b>	<b>R2</b>	<b>R9</b>	<b>R8</b>
	<b>1</b>		<b>R6</b>		<b>R1, R10</b>	<b>R3</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<b>Dopad</b>						

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejméně závažná rizika jsou chybně stanovená strategie, ztráta zaměstnanců, špatný odhad při tvorbě finančního plánu, legislativní změny v oblasti životního prostředí a živelná pohroma. Středně závažná jsou rizika nedostatku finančních prostředků na vývoj mobilní aplikace, vysoký nárůst cen energií, růst postavení konkurence a neúčinná marketingová kampaň. Nejvíce závažné riziko, na které by si měla společnost dát pozor je ztráta velké části zákazníků.

## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo stanovení strategie společnosti Officeo na roky 2022–2025. Tato společnost se zabývá především prodejem kancelářským potřeb a poskytováním služeb s tím spojených. Tento cíl byl složen z několika dílčích cílů. Nejprve se jednalo o definování základních pojmů vztahujících se k teoretickému základu strategického managementu. Následně o využití získaných poznatků k vypracování praktické části. Dalším cílem bylo představit vybranou společnost spolu s její historií, vizí, posláním a strategickými cíli. Následovalo vypracování analýzy okolí společnosti a na základě zjištěných výsledků zpracovat strategický plán spolu s jeho implementací. Jako další důležitý cíl bylo zpracování finančního plánu pro společnost s příslušnými výkazy. Nakonec byla provedena analýza rizik. Všechny tyto cíle byly naplněny.

Při zpracovávání praktické části práce za použití poznatků z teoretické bylo zjištěno mnoho informací nejen o strategickém managementu společnosti Officeo. Tato společnost má dobře definovanou misi, rozsáhlou vizi a cíle. Na druhou stranu, ale nemá stanovenou žádnou strategii, kterou by se řídila. Výsledky analýz interního a externího prostředí poskytly důležité informace pro budoucí směřování firmy. Silnou stránkou společnosti je především široký sortiment nabízených kvalitních produktů a služeb. Právě nejednoznačně vymezená strategie je pro firmu slabou stránkou. Příležitostí, kterou by firma měla využít je nová technologie pro vývoj produktů a služeb. Také by svým dalším působením měla zamezit největší hrozbě, kterou je ztráta zákazníků. Ze zpracovaných matic IE a SPACE se nabízelo několik strategií, které by společnost mohla využít. Po vytvoření matice QSPM a pro naplnění stanovených strategických cílů byla jako vhodná navržena strategie kombinace. Konkrétně jako nejvíce vhodné strategie vyšly strategie tržní penetrace a strategie vývoje produktu. Při aplikaci těchto strategií se dá s velkou pravděpodobností očekávat, že budou naplněny strategické cíle společnosti. V sestaveném finančním plánu společnosti lze mimo jiné vidět odhadovaný vývoj tržeb, nákladů, majetku, vlastních a cizích zdrojů a změn v letech 2022 až 2025 mezi jednotlivými položkami. Z analýzy rizik vyšla jako nejvíce nebezpečné riziko ztráta velké části zákazníků. Mezi rizika, na která by společnost v budoucnu neměla zapomenout patří například růst postavení konkurence, vysoký nárůst cen energií a nedostatek finančních prostředků na vývoj mobilní aplikace. Výsledky této diplomové práce budou poskytnuty také společnosti pro aplikaci zjištěných poznatků do strategického řízení.

## Seznam použitých zdrojů

- Allen, B. J., & Rachele, L. (2018). *Enterprise Security Risk Management: Concepts and Applications*. Brookfield, USA: Rothstein.
- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers*. Bingley, United Kingdom: Emerald.
- Cornelis de Kluyver, A., & Pearce, J. A. (2018). *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York, USA: Business Expert.
- Česká národní banka (2022). *Prognóza ČNB – zima 2022*. Dostupné 21. 3. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad (2021a). *Mzdy a náklady práce*. Dostupné 5. 3. 2022 z [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- Český statistický úřad (2021b). *Statistická ročenka České republiky*. Dostupné 5. 3. 2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-lxnk9quszp>
- David, Fred R., & David, Forest R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, Global edition (16th ed.)*. Boston, Massachusetts: Pearson.
- Fahey, L., & Randall, R. M. (1994). *The portable MBA in strategy*. New York, USA: John Wiley & Son.
- Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2020). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe (2. vyd.)*. Praha, Česká republika: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha, Česká republika: Grada.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi (3. vyd.)*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness & Globalization, Concepts and Cases (13th ed.)*. Boston, USA: Cengage Learning.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha, Česká republika: Grada.
- Jirásek, J. A. (2003). *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Praha, Česká republika: Professional.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy (8th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Keřkovský, M., & Vykypl, O. (2006). *Strategické řízení: Teorie pro praxi* (2. vyd.). Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.). Praha, Česká republika: Grada.
- Kurzy.cz, spol. s.r.o. (2022). *Aktuální cena benzínu, cena nafty*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/?page=1>
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management (7th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česká republika: Grada.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020). *Zpráva o stavu populace a rozvoje České republiky*. Dostupné 5. 3. 2022 z <https://www.mpsv.cz/zprava-o-stavu-populace-a-rozvoje-ceske-republiky>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021). *Minimální mzda*. Dostupné 5. 3. 2022 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/minimalni-mzda>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2021). *Hlavní změny pro podnikatele a živnostníky v roce 2022*. Dostupné 5. 3. 2022 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/co-se-zmeni-pro-podnikatele-od-ledna----265153/>
- Office Depot, s.r.o. (2017). *Politika společnosti Office Depot*. Interní dokument společnosti Officeo, s.r.o. Hostivice.
- Office Depot, s.r.o. (2019). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58137244&subjektId=478872&spis=130293>
- Office Depot, s.r.o. (2020). *Výroční zpráva 2019*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62236563&subjektId=478872&spis=130293>
- Office Depot, s.r.o. (2021). *Výroční zpráva 2020*. Dostupné 1. 3. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66567077&subjektId=478872&spis=130293>
- Officeo, s.r.o. (2021a). *Brand Manuál 2021*. Interní dokument společnosti Officeo, s.r.o. Hostivice.
- Officeo, s.r.o. (2021b). *Firemní brožura*. Interní dokument společnosti Officeo, s.r.o. Hostivice.
- Officeo, s.r.o. (2022a). *Garance Zítřka nebo zdarma*. Dostupné 15. 2. 2022 z [https://online.officeo.cz/Clanky/ClanekGen?guidClanek=78cc7cc0-63f4-4f26-95aa-50a516b0106f&fbclid=IwAR0AXHT8JuMHKwRY1gbwGkhzIGSuzGpCogWW\\_auTs6\\_W4\\_TJhqCIRqUcnw](https://online.officeo.cz/Clanky/ClanekGen?guidClanek=78cc7cc0-63f4-4f26-95aa-50a516b0106f&fbclid=IwAR0AXHT8JuMHKwRY1gbwGkhzIGSuzGpCogWW_auTs6_W4_TJhqCIRqUcnw)
- Officeo, s.r.o. (2022b). *Média ke stažení*. Dostupné 10. 2. 2022 z [https://www.officeo.cz/media/?redirected\\_old=1&fbclid=IwAR1Jh8e4mH6XESM1kYbGHj5odNip4E-e--oZXcY6FShkWCBI8wmwHcC8MM](https://www.officeo.cz/media/?redirected_old=1&fbclid=IwAR1Jh8e4mH6XESM1kYbGHj5odNip4E-e--oZXcY6FShkWCBI8wmwHcC8MM)
- Officeo, s.r.o. (2022c). *Naše certifikace*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.officeo.cz/certifikace/>

- Officeo, s.r.o. (2022d). *O Officeo*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.officeo.cz/clanky/o-officeo/>
- Officeo, s.r.o. (2022e). *Představujeme Officeo*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.officeo.cz/menime-znacku/>
- Officeo, s.r.o. (2022f). *Stromy pro život*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://online.officeo.cz/Clanky/ClanekGen?guidClanek=bf141cc4-dcc6-4ab6-b1ee-1592942a4bf2&fbclid=IwAR31XSx0xbindWCQIFGxZlcyGZw26mkbS04epTzsXl9JUShDloh2TzI3AOQ>
- Officeo, s.r.o. (2022g). *Úvodní strana Officeo*. Dostupné 10. 2. 2022 z <https://www.officeo.cz/>
- Officeo, s.r.o. (2022h). *Všeobecné obchodní podmínky pro dodávky produktů a služeb společnosti Office Depot s.r.o.* Dostupné 2. 3. 2022 z <https://www.officeo.cz/vseobecne-obchodni-podminky/>
- Porter, M. E. (2010). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review, Special Edition*, 39-60.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (6. vyd.)*. Praha, Česká republika: Grada .
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (4. vyd.)*. Praha, Česká republika: Grada.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česká republika: Grada.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česká republika: C. H. Beck.
- Vacík, E., & Šulák, M. (2001). *Strategický management*. Plzeň, Česká republika: Západočeská univerzita v Plzni.
- Weiss, T. (2022). *Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %*. Dostupné 22. 2. 2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>
- Wikipedie.org (2022). *Česko*. Dostupné 22. 2. 2022 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesko>
- Zaňková, K. (2021). *Predikce cen energií pro rok 2022: Finanční expert promluvil o šokovém zdražování, v jarní sezóně nastane bod zlomu*. Dostupné 22. 2. 2022 z <https://zivotvcesku.cz/predikce-cen-energi-pro-rok-2022-financni-expert-promluvil-o-sokovem-zdrazovani-v-jarni-sezone-nastane-bod-zlomu/>
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku* . Praha, Česká republika: Grada.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice IFE .....	26
Tabulka 2: Matice EFE .....	34
Tabulka 3: Ukazatele likvidity.....	57
Tabulka 4: Ukazatele rentability.....	57
Tabulka 5: Ukazatele aktivity .....	58
Tabulka 6: VRIO analýza .....	60
Tabulka 7: Produkty.....	61
Tabulka 8: Matice IFE .....	66
Tabulka 9: Matice EFE .....	72
Tabulka 10: Pomocná tabulka pro sestavení matice SPACE .....	77
Tabulka 11: Matice QSPM .....	79
Tabulka 12: Dlouhodobé a krátkodobé cíle společnosti.....	82
Tabulka 13: Plán tržeb z prodeje zboží 2022–2023 (v tis. Kč).....	83
Tabulka 14: Plán tržeb z prodeje zboží 2024–2025 (v tis. Kč).....	84
Tabulka 15: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží 2022–2023 (v tis. Kč).....	85
Tabulka 16: Plán nákladů vynaložených na prodané zboží 2024–2025 (v tis. Kč).....	85
Tabulka 17: Plán služeb 2022–2025 (v tis. Kč).....	86
Tabulka 18: Plánovaný výkaz zisku a ztrát 2022–2025 (v tis. Kč) .....	87
Tabulka 19: Plán dlouhodobého hmotného majetku 2022–2025 (v tis. Kč) .....	89
Tabulka 20: Plán oběžných aktiv 2022–2025 (v tis. Kč).....	90
Tabulka 21: Plán závazků 2022–2025 (v tis. Kč).....	91
Tabulka 22: Plánovaná rozvaha 2022–2025 (v tis. Kč).....	92
Tabulka 23: Plán cashflow 2022–2025 (v tis. Kč).....	93
Tabulka 24: Seznam rizik s jejich ohodnocením .....	95

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení a typy managementu .....	11
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí organizace.....	17
Obrázek 3: Bostonská matice .....	22
Obrázek 4: Systém hodnotového řetězce podniku.....	23
Obrázek 5: Model „7S“ firmy McKinsey .....	25
Obrázek 6: Porterův model konkurenčního prostředí.....	31
Obrázek 7: SWOT .....	35
Obrázek 8: Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	39
Obrázek 9: Matice SPACE .....	40
Obrázek 10: Matice hodnocení rizik.....	46
Obrázek 11: Logo .....	49
Obrázek 12: BCG matice .....	62
Obrázek 13: SWOT .....	73
Obrázek 14: Matice IE.....	76
Obrázek 15: Matice SPACE .....	78
Obrázek 16: Matice rizik .....	97



## Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
BCG	Boston Consulting Group
CRM	Customer Relationship Management
ČEZ	České energetické závody
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EFE	External Forces Evaluation
EU	Evropská unie
FS	Finanční síla
HDP	Hrubý domácí produkt
IČO	Identifikační číslo osoby
IFE	Internal Forces Evaluation
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
KV	Konkurenční vlastnosti
MF	Ministerstvo financí
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Environmentální
PLA	Product Listing Ads

QSPM	The Quantitative Strategic Planning Matrix
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Accptable, Realistic, Timed
SO	Síla odvětví
SP	Stabilita prostředí
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAS	Total Attractiveness Score
URL	Uniform Resource Locator
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti Officeo

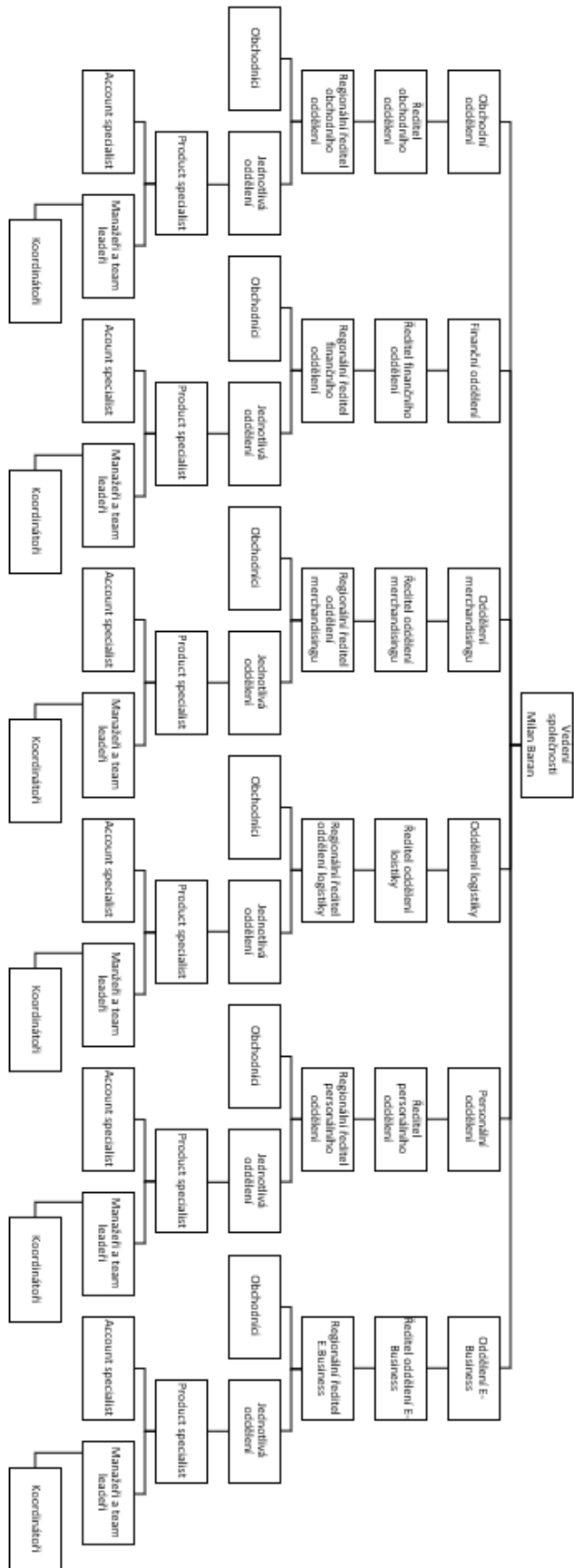
**Příloha B:** Schéma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

**Příloha C:** Výkaz zisku a ztrát 2021

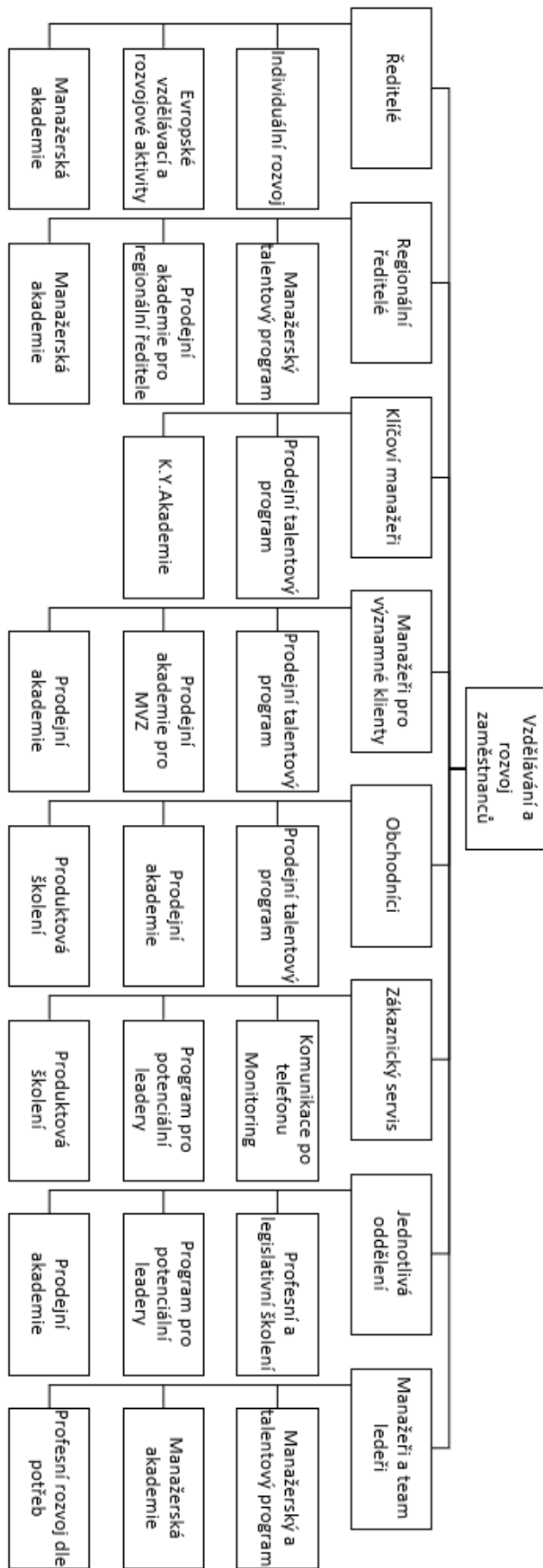
**Příloha D:** Rozvaha 2021

**Příloha E:** Cash Flow 2021

# Příloha A: Organizační struktura společnosti Officeo



**Příloha B: Schéma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**



**Příloha C: Výkaz zisku a ztrát 2021**

<b>Položka</b>	<b>2021</b>
<b>Výkony</b>	1 637 098
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	59 324
Tržby za prodej zboží	1 577 774
<b>Výkonová spotřeba</b>	1 310 778
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 149 250
Spotřeba materiálu a energie	24 149
Služby	137 379
<b>Osobní náklady</b>	266 128
Mzdové náklady	191 844
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	74 284
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	65 246
Ostatní náklady	9 038
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	5 038
Úpravy hodnot DNM a DHM	2 294
Úpravy hodnot zásob	1 238
Úpravy hodnot pohledávek	1 506
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	4 864
<b>Ostatní provozní náklady</b>	9 621
Daně a poplatky	71
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-931
Jiné provozní náklady	10 481
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	50 397
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	1 659
Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	849
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	810
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	15 196
<b>Ostatní finanční náklady</b>	8 102
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	5 435
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	55 833
Daň z příjmů	2 203
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	53 630
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	1 657 158

**Příloha D: Rozvaha 2021**

<b>Položka</b>	<b>2021</b>
<b>Aktiva celkem</b>	467 955
<b>Dlouhodobý majetek</b>	71 657
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 085
Software	954
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	131
Dlouhodobý hmotný majetek	70 572
Pozemky a stavby	2 329
Hmotné movité věci a jejich soubory	4 422
Poskytnuté zálohy na DHM	63 821
<b>Oběžná aktiva</b>	374 767
Zásoby	117 368
Pohledávky	207 151
Dlouhodobé pohledávky	7 605
Krátkodobé pohledávky	199 546
Peněžní prostředky	50 248
Časové rozlišení aktiv	21 531
Náklady příštích období	11 455
Příjmy příštích období	10 076
<b>Pasiva celkem</b>	467 955
<b>Vlastní kapitál</b>	144 323
Základní kapitál	3 000
Ážio a kapitálové fondy	35 000
Fondy ze zisku	400
VH minulých let	52 294
VH běžného účetního období	53 630
<b>Cizí zdroje</b>	323 632
Rezervy	19 020
Závazky	304 612
Dlouhodobé závazky	97 692
Krátkodobé závazky	206 920
Časové rozlišení pasiv	0

**Příloha E: Cash Flow 2021**

<b>Položka / rok</b>	<b>2021</b>
<b>Provozní činnost</b>	
Zisk po zdanění	53 630
<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	5 243
+ Odpisy	2 294
Změna stavu rezerv	250
Změna stavu časového rozlišení aktiv	2 699
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-
<b>Cash flow Netto</b>	58 873
<b>Úpravy o některé položky pracovního kapitálu</b>	-38 335
Změna stavu zásob	-951
Změna stavu krátkodobých pohledávek	8 104
Změna stavu dlouhodobých pohledávek	-1 609
Změna stavu krátkodobých závazků	-43 879
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	20 538
<b>Investiční činnost</b>	
Změna stavu dlouhodobého nehmotného majetku	-363
Změna stavu dlouhodobého hmotného majetku	-1 955
- Odpisy	-2 294
Změna stavu dlouhodobého finančního majetku	-
<b>Čistý peněžní tok investiční činnosti</b>	-4 612
<b>Finanční činnost</b>	
Změna stavu základního kapitálu	-
Změna stavu kapitálových fondů	-
Změna stavu dlouhodobých závazků	-63
Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů	-
Změna stavu finančních krátkodobých závazků	-
Výdaje z rozdělení zisku (dividendy apod.)	-11 598
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	-11 661
<b>Změna stavu krátkodobého finančního majetku</b>	4 264



## **Abstrakt**

Karamarinovová, A. (2022). *Strategický management organizace* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategie, vize, mise, strategický management, strategická analýza, strategický plán, finanční plán, rizika

Diplomová práce je zaměřena na strategickou analýzu společnosti Officeo, s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická část se zabývá rozborem použité literatury. Skládá se z popisu základních pojmů vztahujících se k tématu, metod i postupů strategického řízení. Praktická část se zaměřuje na aplikaci získaných poznatků do reálného podniku. Skládá se z charakteristiky společnosti, provedených strategických analýz, tvorby strategického plánu, finančního plánu a analýzy rizik. Nakonec práce navrhuje strategie, kterými by se společnost měla řídit pro dosažení svých strategických cílů. Konkrétně se jedná o strategii tržní penetrace a strategii vývoje produktu. Informace využitě pro tvorbu diplomové práce byly získány z odborné literatury, databází, interních dokumentů podniku a z osobní komunikace v podniku.

## **Abstract**

Karamarinovová, A. (2022). *Strategic management of the organization* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** strategy, vision, mission, strategic management, strategic analysis, strategic plan, financial plan, risks

The master's thesis is focused on the strategic analysis of the company Officeo, s.r.o. The work is divided into two parts. The first theoretical part deals with the analysis of the used literature. It consists of a description of basic concepts related to the topic, methods and procedures of strategic management. The practical part focuses on the application of acquired knowledge to a real company. It consists of the company's characteristics, performed strategic analyzes, creation of a strategic plan, financial plan and risk analysis. In the end, the work proposes strategies that the company should follow to achieve its strategic goals. Specifically, it is a market penetration strategy and a product development strategy. The information used for the outcome of the thesis was obtained from professional literature, databases, internal documents of the company and from personal communication within the company.