

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategický management organizace

Strategic management of the company

Bc. Karina Sekyrová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategický management organizace“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 25.04.2022

v.r. Karina Sekyrová

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce Ing. Martě Noskové, Ph. D. za její trpělivost, odborné vedení a rady, které vedly ke snadnějšímu vypracování diplomové práce. Dále také děkuji především jednatelem společnosti Boraseti s. r. o. za poskytování informací o podniku.

Obsah

Úvod	6
1 Strategický management	7
1.1.1 Strategická východiska	9
2 Fáze strategického managementu	13
2.1 Formulace strategického záměru.....	13
2.1.1 Analýza prostředí	13
2.1.2 Konečný výběr strategie	22
2.2 Tvorba strategického plánu	25
2.2.1 Klíčové ukazatele výkonnosti.....	25
2.2.2 Finanční plánování.....	26
2.3 Implementace strategie.....	28
2.4 Hodnocení strategie.....	28
3 Strategie	30
3.1 Alternativní strategie	30
3.1.1 Strategie růstu a rozvoje	30
3.1.2 Konkurenční strategie	31
3.1.3 Strategické alternativy	34
4 Řízení rizik.....	36
5 O společnosti.....	39
6 Strategická východiska.....	41
6.1 Poslání.....	41
6.2 Vize	41
6.3 Strategické cíle	42
7 Analýza podniku	43

7.1	Interní analýza.....	43
7.1.1	Vyhodnocení interní analýzy	49
7.2	Externí analýza.....	52
7.2.1	Vyhodnocení externí analýzy	56
8	Návrh vhodné strategie	60
8.1	IE matice	60
9	Volba vhodné strategie	62
9.1	QSPM matice	62
9.2	Konečný výběr strategií	64
10	Strategické cíle	65
11	Finanční plánování	69
11.1	Výkaz zisků a ztrát	69
11.2	Rozvaha	74
11.2.1	Aktiva.....	74
11.2.2	Pasiva.....	77
12	Rizika	79
	Závěr	83
	Seznam použitých zdrojů	85
	Seznam tabulek	88
	Seznam obrázků.....	89
	Seznam Rovnic	90
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Strategické řízení je známé především ve středně velkých a velkých organizacích. U těchto firem není výjimkou zabývat se vizí, cíli na strategické, taktické i operativní úrovni a celkově plánováním budoucnosti. Tyto firmy si uvědomují, jak je pro ně strategické řízení důležité, především proto, aby udržely svoji konkurenceschopnost nebo získaly konkurenční výhodu. Je to také tím, že velké firmy zaměstnávají více lidí, tudíž mají odpovědnost za větší počet zaměstnanců než podniky malé.

Jinak je tomu u malých podniků, které často strategické řízení nemají vůbec zavedené. Proto se ve své práci chci zaměřit na tento typ organizace.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické představím strategické řízení jako takové a následně představím fáze strategického managementu. Dále se budu zabývat finančním plánováním a riziky, které plánování přináší. Tyto teoretické znalosti budou následně v praktické části aplikovány na konkrétní podnik.

Jak jsem již výše naznačila, vybrala jsem si malou organizaci o 15 zaměstnancích. Jedná se o společnost Boraseti s. r. o., která se zabývá vodoinstalatérstvím a topenářstvím. Do této chvíle se firma strategickým řízením nezabývala, proto se ji pokusím předat informace a návod, jak se strategickým řízením začít a dále v něm pokračovat, což je také cílem této práce. Pro tuto firmu by zasvěcení do strategického managementu mohlo být zajímavé proto, že se chce nadále rozvíjet a spolupracuje především s developerskými společnostmi, které jsou mnohonásobně větší než firma Boraseti s. r. o.

Pro zavedení správných strategií bude potřeba prozkoumat vnitřní i vnější prostředí organizace, proto provedu několik terénních šetření přímo v podniku.

1 Strategický management

Definice strategického managementu není jednoznačně určená. Nicméně převládá názor, že se jedná o soubor instrukcí, rozhodnutí a aktivit, které podniku přináší konkurenční výhodu na strategické úrovni, čímž si dopomáhá k nadprůměrným výnosům. Neměla by se opomíjet ani personální rovina, protože strategický management s sebou nese určitou strategii, se kterou by měli souznít všichni zaměstnanci. Díky tomu se bude strategie lépe naplňovat (Fotr a kol., 2020).

Strategický management se zabývá dlouhodobými cíli, kterých chce organizace dosáhnout a navrhuje způsob jejich dosažení. Jedná se tedy o firemní strategii. Je základem pro další plánování, rozhodování a realizaci na taktické a operativní úrovni (Bowhill, 2008).

Strategické, taktické a operativní řízení na sebe hierarchicky navazují. Odlišují se zejména z pohledu míry pravomocí a odpovědností při definování cílů, úkolů a následné realizaci. Strategická úroveň stanovuje cíle a úkoly úrovně taktické, a ta je přenáší do úrovně operativní. Významná diference je i v časových intervalech realizace cílů a řešení problémů. Ve strategickém řízení se operuje v řádu let, v operativním řízení se jedná o dny (Hanzelková a kol., 2017).

Strategickým řízením se nejčastěji zabývá top management, u menších podniků to může být i samotný vlastník. Provádí činnosti, které jsou v souladu s posláním, dlouhodobými cíli a zdroji. Také musí dbát na prostředí organizace (Hanzelková a kol., 2017).

Strategická rozhodování doprovází jedinečné situace a jevy, které jsou těžko předvídatelné. Řešení těchto situací se zakládá především na intuici, na rozdíl od operativního i taktického řízení, kde jsou problémy strukturované a opakují se. V taktickém a operativním managementu lze uplatňovat rutinní a standardní přístupy (Hanzelková a kol., 2017).

Tabulka 1 Operativní, taktické a strategické řízení

Operativní řízení	Taktické řízení	Strategické řízení
Úkoly jsou odvozeny od cílů z taktické úrovně.	Úkoly jsou odvozeny od cílů ze strategické úrovně.	Určuje a hodnotí nové cíle a strategie
Cíle jsou řešeny hlavně zkušenostmi z minulosti.	Cíle jsou řešeny hlavně zkušenostmi z minulosti.	Zkušenosti týkající se realizace cílů často vůbec neexistují.
Cíle jsou určovány pomocí subcílů a následně přiřazeny konkrétním funkčním jednotkám.	Cíle jsou určovány pomocí subcílů a následně přiřazeny konkrétním funkčním jednotkám.	Cíle platí a mají význam pro celý podnik
Řídící pracovníci jsou spjati se svou funkcí.	Řídící pracovníci jsou spjati se svou funkcí.	Řídící pracovníci mají celopodnikový rozhled a orientují se na okolí podniku.
Efekt řídicí práce je hodnocen bezprostředně.	Efekt řídicí práce je hodnocen okamžitě po dosažení cílů.	Splnění cílů lze hodnotit po delším časovém odstupu.

Zdroj: Hanzelková a kol (2017), zpracováno autorkou

Úspěch nově zvolené strategie závisí jak na změnách vnějšího prostředí, tak i na umění podniku, který musí být schopný přizpůsobit se novému prostředí. Předpovídání a plánování se vztahuje také na vnitřní prostředí organizace. V zájmu strategického managementu je tedy také podniková schopnost, kultura, styl řízení a provádění vnitrofiremních změn (Grasseová a kol., 2012).

Vrcholový management organizace se zabývá zejména aktivitami, které jsou spojeny s udržení dlouhodobého souladu mezi misí podniku, strategickými cíli a dostupnými zdroji. Stejně tak ale také řeší soulad mezi organizací a jejím vnějším prostředím (Grasseová a kol., 2012).

Na strategické řízení je možné pohlížet jako na skupinu procesů, ve které se uskutečňuje příprava na strategické plánování, strategická analýza, určení strategického zaměření,

formulace strategie, implementace a monitorování strategie, její hodnocení a nápravná opatření (Grasseová a kol., 2012).

Strategický management je především o vytvoření **konkurenční výhody**, která lze definovat jako něco, v čem je firma obzvlášť dobrá oproti konkurentům. Může nějaké aktivity dělat tak, jak to žádný jiný podnik neumí, nebo vlastnit něco, co nikdo jiný nemá. Konkurenční výhodou může být i dostatek volných finančních prostředků, nebo vlastnění méně fixních aktiv než konkurence (David & David, 2017).

1.1.1 Strategická východiska

Je třeba si uvědomit, že každá firma je jedinečná a nelze přenášet parametry strategických východisek na jinou organizaci. Do strategických východisek spadá mise, vize, strategické cíle a strategické operace (Fotr a kol., 2020).

Mise

Mise vyjadřuje poslání podniku. „*Poslání je časově nevyhraněná prohlášení budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity. Musí při tom respektovat historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí*“ (Fotr a kol., 2020, s. 44).

Jedná se o stručné heslo, které vyjadřuje poselství, které chce organizace předat zákazníkům, ale také vlastním zaměstnancům. Má za cíl udržet stálé zákazníky a nové získat. Zaměstnanci by měli díky poslání vědět, které aktivity jsou důležité. Přináší zákazníkům hodnoty a zároveň by je měly udržet ve firmě (Souček, 2003).

Úkolem mise je veřejné prezentování záměrů, které má přesvědčit zákazníky a potenciální zákazníky, že jsou pro ně nejlepším podnikem na trhu (Souček, 2015).

Neměla by zapomínat ani na zaměstnance, které by měla přesvědčit, že firma je správným zaměstnavatelem. Tomu pomáhá společenská odpovědnost podniku zahrnutá v misi. Vyjadřuje fakt, že podnik nemá jen vydělávat peníze, ale že má mnohem širší poslání v lidské společnosti (Souček, 2015).

Poslání odlišuje podnik od dalšího podobného. Vymezuje rozsah činnosti firmy ohledně prodáváných produktů a také tržních podmínek organizace. Dá se říct, že vymezuje předmět podnikání a stanovuje podnikové priority (David & David, 2017).

Vize

„Vize je striktně časově ohraničený popis podoby, do níž se chce firma na konci plánovacího období transformovat“ (Fotr a kol., 2017, s. 30).

To tedy znamená, že vize je iniciativou, na které se postaví strategický záměr. Za její sestavení zpravidla zodpovídá vrcholový management podniku, ovšem pro správné pochopení by měl být zainteresován širší okruh vedoucích pracovníků (Fotr a kol., 2017).

Jedná se o dokument, který slouží investorům a zaměstnancům organizace. Orientuje jejich postoje a chování tak, aby se byly ve shodě s misí. Zaměřuje se na budoucnost a určuje, kam bude podnik směřovat. Snaží se ukázat zaměstnancům směr, kterým mohou přispět k naplnění vize. Vize má tři základní cíle, kterými jsou: Vyjasnit obecný směr, motivace lidí k vykročení správným směrem a rychlé a účinné koordinování úsilí velkého množství lidí (Šmída, 2003).

Vize ukazuje konkurenční postavení, kterého chce firma dosáhnout za určité časové období. Tedy zaměřuje se na budoucnost. Podnik by měl vzít v úvahu, že je lepší zaměřit se na aktivity, které dělá nejlépe i přes to, že jich nebude tolik (De Kluyver & Pearce, 2017).

Přestože vize musí být jednoznačně definovaná a měla by zaměstnancům udávat základní směr, neměla by brzdit v iniciativě zaměstnanců (De Kluyver & Pearce, 2017).

Strategický cíl

Cíle organizace jsou vyžadované stavy, kterých firma chce dosáhnout pomocí činností, jež vykonává. Strategické cíle jsou samotnou podstatou strategií a úroveň dosažení těchto cílů se dá nazvat nejpodstatnějším kritériem v hodnocení činnosti podniku (Hanzelková a kol., 2017).

Strategický cíl by měl být SMART (S-specifický, M-měřitelný, A-akceptovatelný, R--realistický, T-časově ohraničený). Neměl by být snadno splnitelný, ale musí být shodný napříč organizačními jednotkami. Strategický cíl se často skloňuje ve vztahu s růstem aktiv, tržeb, ziskovosti, podílu na trhu, dále také se stupněm diverzifikace a integrace nebo sociální odpovědností. Přičemž jedna organizace může chtít dosahovat více cílů najednou (David & David, 2017).

Strategické cíle přímo navazují na stanovenou vizi, kterou dále rozvíjí a upřesňují v měřitelných předpokládaných výsledcích. Rozlišují se obecné cíle, které vychází z mise podniku a strategické cíle, které vyplývají právě z vize (Fotr a kol., 2020).

U cílů je důležité dosáhnout požadovaných výsledků, které přinesou požadovanou změnu. Proto je nutné cíle popsat v takových ukazatelích, které spolehlivě vypovídají o dosažení cíle (Fotr a kol., 2020).

Rozeznáváme dvě hlavní skupiny cílů. Do první skupiny spadají finanční cíle, které se pojí s růstem zisku, náklady, návratností investic, atd. Ve druhé skupině jsou strategické cíle, jejichž zástupcem je např. dřívější doručení než konkurenční podnik, vyšší kvalita produktu, inovace a vývoj (David & David, 2017).

Strategické cíle by měly být stanovovány tak, aby byly schopné udržet stabilní vývoj, díky kterému bude podnik schopen odolat možným poruchám (např. porucha na stroji, výpadek dodávek materiálu nebo také výkyvy trhu). Jedná se o destabilizující faktory, které se musí vyrovnat pomocí faktorů stabilizujících, jimiž jsou rezervy, strategické partnerství nebo pojištění (Hanzelková a kol., 2017).

Strategické cíle se definují ve třech krocích. Nejprve se cíle obecně formulují, poté se blíže specifikují, stanoví se cíle pro jednotlivé úrovně řízení. Nakonec se určí významnost cílů a dle toho také priority (Hanzelková a kol., 2017).

Strategické operace

Jedná se o aktivity, které směřují k naplnění poslání, vize a strategických cílů společnosti. Nejedná se o aktivity všední ale o ty, které rozvíjí podnik (Souček, 2003).

Je potřeba dbát na to, aby strategické cíle, mise a vize byly provázány se strategickými operacemi. Pokud tomu tak není, je potřeba operace vyladit. Toto ladění probíhá při každé aktualizaci strategie (Souček, 2003).

Pro každou strategickou operaci se zpracovává zadávací list, který obsahuje formulaci cíle, kterého má být aktivitou dosaženo. Poté obsahuje indikátory a kvantifikační hodnoty, kterých musí být splněním operace dosaženo. Také do zadávacího listu spadají celkové náklady na strategickou operaci a její přínos. Dále obsahuje odpovědného pracovníka, a pokud na aktivitě pracuje více lidí, tak také další členy týmu. Stanovuje i termín zahájení a ukončení operace (Souček, 2003).

Dalším listem, který se vytváří pro strategické operace, je harmonogram. Jedná se o klasický úsečkový graf, kde jsou aktivity, odpovědní pracovníci, náklady a termíny plnění označeny v časové posloupnosti. Jednou z nejdůležitějších věcí pro úspěšnou implementaci je odhadnutí správných nákladů, které se nesmí podhodnotit ani nadhodnotit. Stejně tak správné načasování operací a správně určené odpovědnosti jsou klíče k úspěchu (Souček, 2015).

2 Fáze strategického managementu

Jsou tři základní fáze strategického managementu, jimiž je formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie (David & David, 2017). Existuje ještě další doplňující fáze - tvorba strategického plánu, kterou autoři Fotr a kol. (2020) řadí jako druhou. Tato diplomová práce bude vycházet z tohoto pojetí (4 fáze).

2.1 Formulace strategického záměru

V této počáteční fázi se zpracovávají strategická východiska, kde se stanoví cílový stav, kterého chce organizace dosáhnout. Nejprve se prověří mise, na jejímž základě se bude odvíjet vize, od které se odvíjí stanovení strategických cílů. Musí se brát v úvahu, že strategické cíle časově souvisí s vizí a také vedou k jejímu naplnění (Fotr a kol., 2017).

Následně se pokračuje analýzou prostředí, která organizaci pomůže stanovit příležitosti i hrozby, jež se týkají externího prostředí a z interního prostředí slabé a silné stránky podniku. Pro zpřesnění vývoje strategického záměru se vytváří více variant strategie, ty se poté vyhodnocují a vyloučí se ty, které nejsou vhodné pro tvorbu strategického plánu (Fotr a kol., 2020).

Může se stát, že strategické plány plně nekorespondují s vizí, proto je potřeba udělat korekci prvotních předpokladů. Výstupem je strategický záměr s jasně stanovenou vizí, formulovanými dlouhodobými cíli a definováním směřování organizace v daném období (Fotr a kol., 2017).

2.1.1 Analýza prostředí

Ve chvíli, kdy firma již ví, čeho chce dosáhnout, tedy má stanovené cíle, musí také poznat své okolí, které ji ovlivňuje. Okolnosti, které firmu ovlivňují z externího, ale stejně tak z interního prostředí. Je tedy potřeba zpracovat analýzu interní i externí, což shrnuje SWOT analýza (Srpková a kol., 2011).

Strategická situační analýza je zásadním krokem, který musí strategický manažer udělat. Určení, zda se záměr doplňuje s okolím podniku, je hlavní část, která odlišuje práci strategického manažera od manažera projektů (Fotr a kol., 2017).

Firma mapuje své prostředí z těchto důvodů:

- Musí znát svou pozici v prostředí, ve kterém účinkuje.
- Musí být schopna efektivně reagovat na neustálé změny prostředí.
- Aby dokázala posoudit své schopnosti a možnosti, které se týkají dalšího vývoje.
- Aby byla schopna předvídat chování konkurence a zákazníků.
- Musí dokázat určit faktory, které jsou rizikové a zároveň relevantní ke strategickému záměru (Fotr a kol., 2017).

Prostředí, ve kterém se organizace nachází, přináší jak příležitosti, tak i hrozby. To je také důvod, proč firmy, které své strategie přizpůsobí okolí, ve kterém figurují, jsou úspěšnější (Hanzelková a kol., 2017).

Při analýze prostředí je dobré řídit se zásadami MAP (monitoruj, analyzuj, predikuj). Významem je na začátku analýzy zjistit, jestli se nezměnily předpoklady, za kterých byla aktuální strategie určena. Pokud se tak stalo, je potřeba ji reformulovat (Fotr a kol., 2017).

2.1.1.1 Externí analýza

Cílem externí analýzy je zjistit příležitosti a hrozby. Při jejich určování je potřeba respektovat čas a musí se sledovat pouze ty jevy, které dokážou ovlivnit naplnění strategických cílů (Srpková a kol., 2011).

Zkoumají se faktory národního prostředí, pokud se jedná o globální podnik, musí se zabývat všemi trhy, na kterých působí. Ve všeobecnosti se tedy zabývá celým světem (Srpková a kol., 2011).

Externí analýza zkoumá mezoprostředí a makrookolí, do kterého spadá Legislativa, Demografie, Ekonomika, Sociologie a kultura, technologie, politika a ekologie. Tyto faktory zahrnuje PESTEL analýza (Šulák & Vacík, 2005).

PESTEL analýza

Politické faktory – Do této skupiny faktorů spadá politická stabilita, politický postoj, pod kterým si lze představit stabilitu vlády, vliv politických osobností nebo politickou stranu, která je právě u moci. Dále také politický postoj vůči investicím nebo externím vztahům - jako jsou zahraniční konflikty nebo regionální nestabilita (Grasseová a kol., 2012). Řeší se zde otázky typu, jaký je politický systém, vlastnické principy v zemi nebo kde se nachází trh firmy. Mohou se přidělovat finanční podpory nebo naopak sankce k určitým typům projektů (Šulák & Vacík, 2005).

Ekonomika – Tady se především zkoumají a predikují kurzy měn, inflace, úrokové sazby, ceny komodit a průměrné mzdy. Ale také se zde objevuje přístup k finančním zdrojům, čímž se rozumí náklady na místní půjčky, bankovní systém nebo dostupnost úvěrů (Grasseová a kol., 2012).

Sociální faktory – Zjišťuje se, zda existují nějaké zdravotní, kulturní programy nebo další sociální programy (Šulák & Vacík, 2005). Také sem spadají demografické charakteristiky, kterými jsou velikost populace, věková struktura, pracovní preference nebo etnické rozložení. Dále sem spadá životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví nebo dostupnost pracovní síly (Grasseová a kol., 2012).

Technologie – Zkoumá technologickou úroveň v místě produkce i spotřebitelů. (Šulák & Vacík, 2005) V této skupině faktorů se řeší, zda jsou zavedené nějaké podpůrné programy v oblasti výzkumu, v jakém časovém horizontu jsou realizovány nové technologie a zastarání předchozích a celková technologická úroveň (Grasseová a kol., 2012).

Ekologie – Může ovlivňovat nějakou výstavbu, určovat možné materiály, normy vůči okolní přírodě atd (Šulák & Vacík, 2005).

Legislativa – Zkoumají se vlivy aktuálních zákonů a nařízení, které ovlivňují strategii (Šulák & Vacík, 2005).

Metoda scénářů

„Scénáře představují obvykle soubor vnitřně konzistentních obrazů vývoje budoucnosti založených na logickém a racionálně zdůvodnitelném propojení jednotlivých prvků, vyplývajících z analýzy faktorů konkurenčního prostředí a jejich vztahů (Fotr a kol., 2020, s. 55).

V praxi se nejčastěji pracuje s několika konkrétními scénáři, které se dále rozvedou na optimistický, realistický a pesimistický. Někdy se také přidá varovný nebo konzervativní. Každý scénář má své charakteristiky, které se skládají z kvantifikovaných aspektů tvrdé povahy, ale také z měkkých kvalitativních položek. Scénáře jsou chápány jako možné varianty vývoje prostředí, ve kterém se organizace nachází. Jsou jedním ze základních prvků pro tvorbu strategií a pomáhají v manažerském rozhodování (Fotr a kol., 2017).

Realistickým scénářem se rozumí ten nejvíce pravděpodobný. Pracuje se v něm s předpokládanými trendy, ale zároveň uvažuje, že některé hlavní části se mohou v čase změnit. Realistický konzervativní scénář ošetřuje ty klíčové komponenty, které mohou nepříznivě ovlivnit realistický scénář. Tedy je zde minimální riziko (Šulák & Vacík, 2005).

V optimistickém scénáři jsou všechna kritéria v souladu s cílem podniku a navíc obsahuje další příležitosti. Naopak pesimistický scénář zahrnuje trendy, které nejsou ve shodě s investičními cíli (Šulák & Vacík, 2005).

2.1.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zaměřuje na rozbor odvětví, ve kterém se firma nachází, nebo do kterého se chce rozrůst. Často se pro analýzu využívá Benchmarking, který hodnotí např. konkurenceschopnost firem. Konkrétně se mezoprostředí zabývá dodavateli, zákazníky, substitučními výrobky, potenciálními konkurenty a aktuální konkurencí (Fotr a kol., 2020).

Mezoprostředí analyzuje **Porterův model pěti sil**. Porter určil, že velikost zisku závisí na pěti dynamických vlivech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice podnikatelských objektů v daném oboru. Těchto pět faktorů vypovídá o atraktivitě odvětví (Grasseová a kol., 2012).

Zákazníci – Rozhodují se, zda využijí naše nebo konkurenční služby. Rozhodnutí probíhá na základě obchodních podmínek, vstřícnosti, korektnosti a flexibility (Grasseová a kol., 2012).

Odvětví je neatraktivní, pokud mají zákazníci velkou moc při vyjednávání, nebo tato moc má rostoucí tendenci. Mocí se rozumí, schopnost snižování cen, nebo požadování vyšší kvality a více služeb za stejnou cenu. Následkem je snížení zisků prodejce. Síla zákazníků roste s jejich organizovaností, jestliže cena výrobku pro ně znamená výrazný náklad a zároveň výrobky nejsou od sebe odlišné, tak náklady na změnu dodavatele jsou minimální. Otázkou, na kterou je potřeba znát odpověď, je, jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků. Možnými reakcemi prodávajícího je změnit okruh zákazníků na ty, kteří mají menší rozhodovací moc nebo ještě lépe vytvořit takovou nabídku, která se neodmítá (Grasseová a kol., 2012).

Dodavatelé – Posuzují se vztahy s klíčovými dodavateli, nebo se také hodnotí, zdali jsou na trhu i jiné alternativy (Hanzelková a kol., 2017).

Obor se stává neatraktivním, pokud si dodavatelé mohou dovolit zvyšovat ceny, nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelských firem vzrůstá s prodejem jedinečného produktu, s výrobou klíčového vstupu pro odběratele, nebo pokud se dodavatelé mohou spojit. Nejlepším řešením je budovat vztahy s dodavateli. Důležitou otázkou, která souvisí s tímto faktorem, je, jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů (Grasseová a kol., 2012).

Substituční výrobky – Jedná se o produkt, který vykoná stejnou službu jako produkt vyráběný v oboru firmy, čímž uspokojí potřeby zákazníka (Hanzelková a kol., 2017).

Trh není přitažlivý, jestliže existuje reálná hrozba zastupitelnosti výrobku. Tyto substituční výrobky snižují ceny a zisky v odvětví. Firma se poté musí zaměřit na sledování vývoje cen substitučních výrobků. Otázkou je, čím lze snížit hrozbu substitutů (Grasseová a kol., 2012).

Potenciální konkurence – Určuje pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh. Spojeno s počátečními podmínkami a bariérami pro vstup do oboru (Hanzelková a kol., 2017).

Vstupní bariéry do daného oboru jsou spjaty se šesti faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených podnikatelských subjektů, legislativa a diferenciací výrobků. Nejatraktivnější je ten trh, který má složité a finančně náročné podmínky pro vstup do odvětví a výstupní nízké. Je to z toho důvodu, že na trh se dostane jen minimum firem, které si může dovolit vstoupit do odvětví a v případě neúspěchu trh bez problému opustit. Pokud by byly vstupní bariéry nízké, tak do odvětví může vstoupit téměř kdokoli, čímž se snižuje zisk. Firmy by si měly pokládat otázku, jakým způsobem lze ztížit vstup do odvětví (Grasseová a kol., 2012).

Konkurence v oboru – Kolik konkurenčních firem se již na trhu nachází, a jaké jsou jejich podíly (Fotr a kol., 2020).

Pokud se na trhu nachází mnoho silných konkurentů, trh se stává nezajímavým. Soupeřivost se zvyšuje se stagnací, nebo úpadkem daného odvětví. Pokud firma chce na tomto trhu získat vyšší podíl, musí ho získat na úkor konkurence. S rivalitou také souvisí

cenová válka, která vede k neustálému tlaku na snižování fixních nákladů. Otázkou je, jak lze zlepšit pozice na trhu vůči konkurenčním firmám (Grasseová a kol., 2012).

2.1.1.3 Hodnocení faktorů externí analýzy

Pro hodnocení faktorů externí analýzy se využívá EFE matice. Smyslem této matice je vybrat z nalezených příležitostí a hrozeb takové faktory makroprostředí a mezoprostředí, které dokážou zásadně ovlivnit strategický záměr a časově se shodují se strategickým plánem. Matice EFE se tvoří v pěti krocích, kdy se nejprve vypracuje tabulka významných příležitostí a hrozeb. Je dobré dodržet stejný počet příležitostí a hrozeb pro symetričnost tabulky (Fotr a kol., 2020).

Každému rizikovému faktoru se přiřadí váha v rozsahu 0–1 podle důležitosti (1 = nejvíce důležité), kdy součet všech sum příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1. Poté se ohodnotí jednotlivé faktory rizika stupněm vlivu na strategická východiska. A to dle následující stupnice: 1 = velká hrozba, 2 = menší hrozba, 3 = malá příležitost, 4 = velká příležitost. Vypočítá se úroveň vlivu pro každý faktor vynásobením váhy a stupněm vlivu, čímž se získá vážené ohodnocení. Nakonec se součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů stanoví celkové vážené ohodnocení (Katsioloudes, 2006).

2.1.1.4 Interní analýza

Interní analýza sleduje silné a slabé stránky organizace. Často je interní analýza spojována s interním auditem, ve kterém se zjistí, jak si organizace vede a kam by se mohla posunout. Lze si jí představit jako soupis majetku, dovedností, vlastností, znalostí a schopností zaměstnanců. Častým jevem je nadhodnocování svých zaměstnanců, je ale velmi důležité zůstat objektivní (Bolland, 2017).

Interní analýza se provádí minimálně v těchto oblastech: Management, Marketing, Finance a účetnictví (Šulák & Vacík, 2005).

Hodnocení mikroprostředí probíhá v několika fázích.

Fáze 1: Vytipovat parametry, které budou předmětem hodnocení (Souček, 2015).

Fáze 2: Zhodnotit vývoj parametrů z fáze 1 a zhodnotit jejich stav z časového hlediska (současnost vs. minulost) (Souček, 2015).

Fáze 3: Porovnat parametry s konkurenty. Cílem porovnání je zjistit silné a slabé stránky (Souček, 2015).

Fáze 4: Vypracovat závěr o důležitosti stanovených parametrů, který bude sloužit pro volbu strategického směru plánu (Souček, 2015).

Fáze 5: Predikovat a stanovit hodnoty parametrů, kterých má být dosaženo. Parametry by měly dosahovat takových hodnot, aby podnik zvládl být konkurenceschopný (Souček, 2015).

Často se využívá **Analýza firemních faktorů**, která se rozčleňuje na pět faktorů: vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů, finanční a rozpočtové (Hanzelková a kol., 2017).

- Faktory vědecko-technického rozvoje analyzují předpoklady podniku k vědecko-technickým pokrokům. Je mylnou myšlenkou, že každá firma má mít vybudované své výzkumné centrum. Jedná se o to, že každá podnikatelská jednotka by měla mít zdroje, které ji zajistí možnost inovovat její produkty a procesy, tedy umožní ji celkově se rozvíjet. Toto firmě může přinést velkou konkurenční výhodu za pomoci dvou primárních prostředků. Pokud objeví a zavede na trh zcela nové produkty či alespoň inovuje ty stávající nebo optimalizuje výrobní procesy za účelem minimalizování nákladů, zvyšování kvality nebo výkonnosti (Mallya, 2007).

Firmy se k vědecko-technickému rozvoji staví buď ofenzivně, nebo defenzivně. Ofenzivní podniky si dělají vlastní výzkum, vývoj a poté produkt komercializují. Defenzivní firmy se rozdělují na následníky a imitátory. Následníci si dělají svůj vývoj a ve chvíli, kdy jiný podnik produkt komercializuje, následníci urychlí vývojovou fázi a produkt komercializují, co nejdříve. Druhou skupinou jsou imitátoři, kteří se svými inovačními činnostmi čekají až na chvíli, kdy už inovaci zkomercializovala jiná společnost (Mallya, 2007).

- Marketingové a distribuční faktory jsou pro každou podnikatelskou jednotku rozdílné. Podniky, které distribuují své produkty pouze jednotkám zákazníků, kteří navíc jasně specifikují své požadavky a poptávka je dlouhodobě ustálená, marketingové faktory nemusí být více rozvinuté. Na druhé straně stojí podniky, které prodávají spotřební zboží a působí na konkurenci zaplněných trzích. Proto, aby se na trhu udržely, musí mít marketing velmi rozvinutý (Mallya, 2007).

- Analýza faktorů výroby a řízení výroby začíná definicí výrobního procesu, jedná se o přeměnu výrobních faktorů na produkt. Výrobní proces se nachází v každé firmě, i té, která zdánlivě nic nevyrábí. Výrobní proces je charakterizován: určením produktu

a jeho varetou, užívanými technologiemi, uspořádáním a organizací výroby, stabilitou výroby a schopností reagovat na poptávku (Mallya, 2007).

Druhým krokem je zhodnocení aspektů z pohledu faktorů řízení výroby a výroby samotné. Zkoumají se např. tyto faktory:

- Dostatečná výrobní kapacita z pohledu tržní poptávky.
 - Výrobní náklady ve srovnání s konkurencí.
 - Flexibilita výroby na požadavky zákazníků.
 - Spolehlivost a stabilita výrobních systémů.
 - Hospodárnost využití výrobních zařízení.
 - Účinnost řízení zásob (Mallya, 2007).
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů dokáží velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody společnosti. Jsou zkoumány lidské zdroje např. z těchto hledisek:
 - Velikost nákladů na pracovní sílu.
 - Zkušenosti řídicích pracovníků a jejich schopnost řídit pracovní skupinu.
 - Věková struktura zaměstnanců.
 - Možnost vzdělávání a motivace pracovníků, kvalifikace a fluktuace (Mallya, 2007).
 - Faktory finanční a rozpočtové analyzují finanční pozici a kvalitu finančního řízení organizace. Výstupy jsou zajímavé zejména pro stakeholdery. K analýze se využívají ukazatele likvidity, rentability, návratnosti investic, zadluženosti a mnoho dalších (Mallya, 2007).

Silné stránky dále posuzuje **metoda VRIO**, která se zabývá hledáním konkurenční výhody v interních zdrojích podnikatelského subjektu. Tyto výhody jsou zkoumány ze 4 pohledů: vytvořená hodnota, rarita, nenapodobitelnost a organizační podpora (Johnson a kol., 2014).

V (value of strategic capabilities) hodnotí, zda určitý zdroj nebo schopnost přináší podniku hodnotu. Může přinášet větší výnosy nebo naopak zmenšit náklady. Vždy k tomu uplatní silnou stránku, díky které neutralizují hrozbu, využijí příležitosti, nebo vytvoří větší užitečnou hodnotu pro zákazníka (Johnson a kol., 2014).

R (rarity) hodnotí, zda je daná schopnost ojedinělá nebo jí vlastní více konkurentů. Přestože nějaká vlastnost může být cenná, ve chvíli, kdy ji mají i konkurenční firmy, nedá se o ni hovořit jako o zdroji konkurenční výhody (Johnson a kol., 2014).

I (inimitability) – pokud podnik vlastní schopnost, která je těžko napodobitelná, zajistí si silnou konkurenční výhodu. Tyto schopnosti jsou jen stěží napodobitelné nebo pro ostatní podniky příliš finančně náročné (Johnson a kol., 2014).

O (organisationa support) – řeší otázku, zda firma oplývá organizací, ve které dokáže využít tyto zdroje. Pokud tomu tak není, firma může jednoduše ztratit konkurenční výhodu, protože nedokáže využít jejich potenciál (Johnson a kol., 2014).

2.1.1.5 Hodnocení faktorů interní analýzy

K hodnocení faktorů interní analýzy se využívá **IFE matice**, která se tvoří téměř stejně jako EFE matice (popsána výše). Rozdíl je v tom, že se pracuje se silnými a slabými stránkami. Hodnocení jednotlivých faktorů podle vlivu na strategický záměr má také 4 stupně (4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka) (Fotr a kol., 2020).

Celkovým zhodnocením zjistíme, zda má podnik silnou nebo slabou interní pozici vůči splnění strategického záměru. Tedy pokud výsledek vyjde kolem 4, jedná se o silnou pozici, kdy je vysoká pravděpodobnost splnění strategického záměru. V opačném případě se výsledek bude pohybovat kolem 1, podnik má tedy slabou interní pozici a nejspíše nebude schopný strategický záměr realizovat (Fotr a kol., 2020).

2.1.1.6 SWOT analýza

SWOT analýza může podniku pomoci si ucelit obraz o jeho vývoji, rozpoznat příležitosti a možné problémy, o kterých firma dosud neuvažovala. Také ujasní věcnou, finanční a časovou náročnost plánovaných úmyslů (Jirásek, 2003).

Jedná se o analýzu na strategické úrovni, která charakterizuje silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Poskytuje podklady pro stanovení směrů a strategií, kterými se podnik může vydat (Grasseová a kol., 2012).

SWOT analýzu rozdělujeme na interní a externí část. V interní nalezneme silné a slabé stránky organizace a v externí příležitosti a hrozby, které se mohou objevit na trhu (Grasseová a kol., 2012).

Matrice sama o sobě poskytuje 4 základní typy strategií, které jsou závislé na tom, zda v interním prostředí převládají silné nebo slabé stránky a v externím příležitosti nebo hrozby (David & David, 2017).

SO strategie využívají firmy, u nichž převažují silné stránky a příležitosti. Jedná se o variantu, ve které by chtěly být všechny organizace. Podniky se ze všech ostatních strategií (WO, ST, WT) chtějí dostat právě do téhle. Tedy pokud má organizace určité slabiny, snaží se je překonat a udělat z nich svou výhodu. Pokud organizace čelí velkým hrozbám, jejím cílem je se jim vyhnout a soustředit se na příležitosti (David & David, 2017).

Pokud převažují slabé stránky a příležitosti, jedná se o WO strategii. Slabé stránky poté brání využít příležitostí. Příkladem může být firma neovládající technologii, která je potřebná k výrobě dané kvantity zboží, a proto není schopna uspokojit vysokou poptávku po určitém typu zboží. Snaží se tedy překlenout tuto slabinu, např. spojením s podnikem, který disponuje danou technologií (David & David, 2017).

ST strategie využívá silné stránky, aby se podnik vyhnul hrozbám. Neznamená to, že hrozbám musí vždy čelit přímo. Příkladem může být, když si nějaká firma nechá patentovat nějakou technologii, poté může vybírat pokuty především od asijských firem, které patenty často nerespektují (David & David, 2017).

WT strategie je zaměřena na defenzívu, jejím cílem je překonat slabiny a vyhnout se hrozbám. Firmy, které se nachází v této situaci, často bojují o přežití (David & David, 2017).

Nevýhodou SWOT matice je, že nedokáže říct, jakým způsobem dosáhnout konkurenční výhody. Matice je tedy pouze výchozím bodem pro diskuzi o tom, jak by se mohly implementovat navrhované strategie, stejně tak z ní vychází úvaha o nákladech a možných výnosech, které by nakonec mohly přinést konkurenční výhodu (David & David, 2017).

2.1.2 Konečný výběr strategie

Tato kapitola je rozdělena na výběr alternativní strategie a konečný výběr strategie.

2.1.2.1 Výběr alternativní strategie

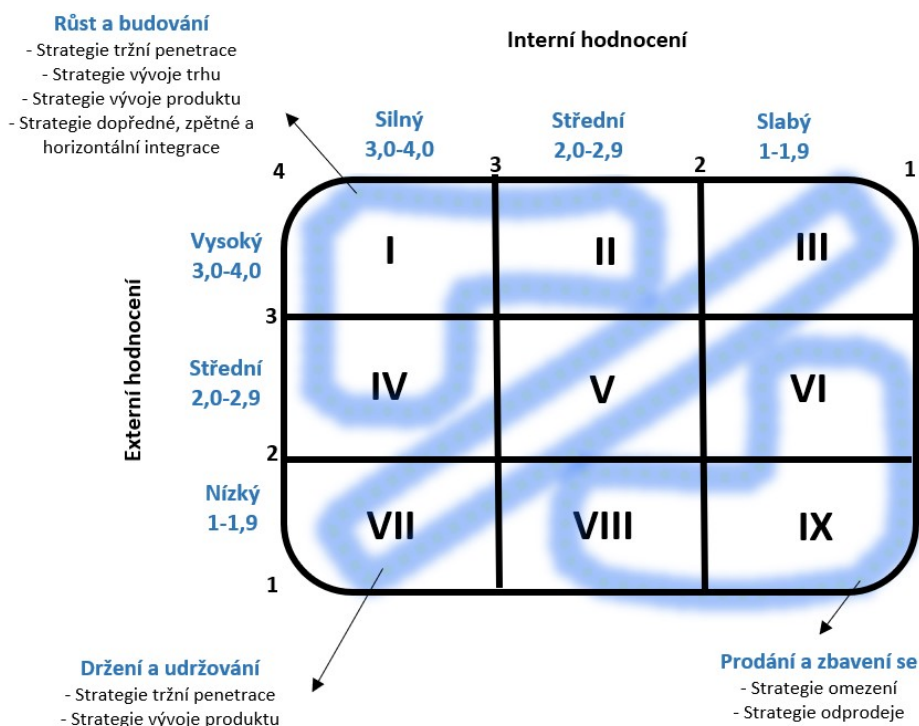
V této práci budou představeny 2 metody konečného výběru alternativní strategie, jedná se o IE matici a SPACE matici.

IE matice

Matice vychází z celkových vážených ohodnocení interních a externích faktorů matic EFE a IFE. Cílem matice je stanovit vhodné strategie, které budou respektovat závěry provedených analýz. Samotná matice se skládá z osy x, na které je zaneseno celkové hodnocení interních faktorů a osy y, kde je pro změnu hodnocení externích faktorů. Tyto osy utvářejí graf, který je složen z devíti polí. Tyto pole znázorňují pozice podniku, které se dají rozdělit do tří oblastí. Každé oblasti odpovídá určitá skupina strategií (Fotr a kol., 2020).

Firmy, které se nachází v oblasti polí I, II a IV mají silné postavení, tudíž mohou využít příležitosti k dalšímu rozvoji. Vhodnými strategiemi pro tuto oblast je penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace. Další oblastí jsou pole III, V a VII, dá se očekávat, že podniky v této oblasti naplní svou vizi. Vhodnou strategií je penetrace na trh, vývoj produktu, nebo omezení. Firmy v poslední oblasti nedokážou zabezpečit stanovené strategické priority. Vhodnou strategií pro pole VI, VIII a IX je defenzivní strategie, nebo dokonce opuštění trhu či likvidace (David & David, 2017).

Obrázek 1: IE matice



Zdroj: David & David (2017), zpracováno autorkou

2.1.2.2 Výběr závěrečné strategie

Firmy často vypracují několik variant strategie. Ty by měly být kompatibilní a poté z nich vyberou variantu, která nejlépe vyhovuje požadavkům stakeholderů. Pro rozhodnutí neexistuje žádný algoritmus ani metoda výpočtu, které by dokázaly určit, zda strategie bude úspěšná. Proto je rozhodnutí založeno na intuici, která vychází z nashromážděných zkušeností, studia a praxe. Nicméně i tak je důležité vytvořit podklady pro usnadnění rozhodnutí, k tomu slouží výstupy z vytvořených analýz a prognóz (Fotr a kol., 2020).

Podniky se musí uchýlovat k výběru z několika variant, protože implementace všech strategií je ve většině případů nereálná, zpracování by vyžadovalo příliš mnoho času a zdrojů, což je často mimo síly strategického týmu. Flexibilita výběru strategie je dána mírou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurenčních firmách, zákaznících, dodavatelích atd (Hanzelková a kol., 2017).

„Účelem výběru vhodné strategie je dosažení v ní vytyčených strategických cílů. Strategie by proto měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery“ (Hanzelková a kol., 2017, s. 169).

Návrhy strategií se posuzují ze tří hledisek: vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti (Hanzelková a kol., 2017).

Podmínka vhodnosti je splněna, pokud je návrh v souladu s misí podniku a s nadřazenými nebo navazujícími funkčními strategiemi, také musí vycházet ze strategické analýzy. Koncept využívá klíčových schopností firmy a nejde za hranici schopností společnosti, tedy bere v úvahu finanční prostředky organizace, je v souladu s ekonomickým a politickým prostředím a zároveň s právním řádem a etikou podnikání (Hanzelková a kol., 2017).

Přijatelnost vyjadřuje, zda daný návrh je akceptovatelný pro stakeholdery a vlastníky. A kritérium uskutečnitelnosti se zabývá především tím, zda existuje pro daný návrh dostatek zdrojů (Souček, 2015).

Dále je také potřeba uvažovat o rizicích, které se pojí s realizací jednotlivých variant. Proto je zapotřebí rizika identifikovat, vyhodnotit a kvantifikovat (Souček, 2015).

QSPM matice

Quantitative Strategic Planning Matrix se využívá k výběru konečné strategie. Navazuje na IFE a EFE matici stejně jako IE matice. Postup hodnocení je rozdělení do pěti kroků.

Kdy se nejprve zpracuje seznam externích (příležitosti a hrozby) a interních faktorů (silné a slabé stránky). Poté se stanoví váha pro každý faktor, tak aby součet vah externích faktorů se rovnal jedné a stejně tak u interních faktorů. Stanoví se koeficienty důležitosti na stupnici od jedné do čtyř (1=minimální důležitost, 2=malá důležitost, 3=střední důležitost, 4=vysoká důležitost) opět u každého faktoru pro jednotlivé varianty strategie. Součinem vah a koeficientem důležitosti se vypočítá celková důležitost jednotlivých faktorů a po sečtení všech faktorů u jedné strategie se zjistí celkové ohodnocení. Nejvýhodnější strategií, je ta strategie, která má nejvyšší bodové hodnocení (Fotr a kol., 2020).

2.2 Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu obsahuje postupové kroky, které formulují strategický plán. Mezi tyto kroky se řadí tvorba strategické mapy, investiční studie a určení funkčních strategií, směřujících ke zpracování konečných variant strategického plánu. Dlouhodobé cíle je potřeba rozložit na krátkodobé, které jsou výchozím bodem operativního řízení. Také se v této etapě určují ukazatele pro controlling strategického plánu, tedy klíčové ukazatele výkonnosti (Fotr a kol., 2020).

2.2.1 Klíčové ukazatele výkonnosti

Zaměřují se na hodnocení výstupů organizace, jako je kvalita produktu, výnosy nebo zisky. Klíčové ukazatele výkonnosti neříkají nic o tom, jakým způsobem má být cíl splněn, pouze popisují, jakých výsledků by měl dosahovat (Johnson a kol., 2014).

Využívají se k hodnocení výkonnosti. Výkonost je kritérium, které má za úkol porovnat výstupy procesu s využitými zdroji. Nemusí se využívat pouze u dílčích cílů ale také např. u samotných zaměstnanců (Fotr a kol., 2020).

KPI pomohou podniku získat přehled o efektivnosti aktivit. Podnik poté může rozhodnout, které aktivity je potřeba dělat efektivněji (Fotr a kol., 2020).

Častým problémem jsou špatně stanovená KPI, je to dáno tím, že manažeři preferují snadno měřitelné ukazatele. Dalším problémem je nízko či vysoko stanovená mez pro splnění KPI. Manažeři nastavují mez nízko, tedy nebude mít žádnou vypovídající hodnotu nebo příliš vysoko, čímž se demotivují zaměstnanci. Posledním problémem je vnitřní

konkurence. Ta nastává ve chvíli, kdy jsou jednotlivé útvary odměňovány pouze za svůj výkon, nemají tedy žádnou motivaci spolupracovat (Johnson a kol., 2014).

2.2.2 Finanční plánování

Finanční plán má klíčové postavení, protože představuje spojující položku strategického plánování. Promítají se v něm finanční efekty a finanční náročnost stanovených cílů. V těchto plánech jsou vyobrazeny nároky na omezené zdroje v podobě cizích nebo vlastních peněžních prostředků. Strategický finanční plán také zobrazuje informace o tom, zda je strategický plán ve shodě s požadavky zainteresovaných osob (Fotr a kol., 2020).

Zahrnuje finanční analýzu, která vychází z historických dat společnosti. Samotný základ tvoří tři výkazy, jimiž je Výkaz zisků a ztrát (VZZ), Rozvaha a Cashflow (Srpková a kol., 2011).

Východiskem pro tvorbu finančního plánu jsou rozpracované dlouhodobé cíle do krátkodobých. Postup sestavení finančního plánu je následující: (Šulák & Vacík, 2005).

- Majetek vychází z existující rozvahy na počátku období.
- Nejprve se zpracuje VZZ, ve kterém se zaznamená plánovaný nárůst tržeb a k tomu náležité náklady.
- Z VZZ se vypočítá plánovaný zisk.
- Naplánuje se rozvaha pro konec roku (Šulák & Vacík, 2005).

Pro prognózování se využívá mnoho vstupů, které se rozdělují do několika kategorií. Nejdůležitější z nich jsou veličiny makroekonomického okolí, které se zabývají pohybem inflace, vývojem měnových kurzů, pohybem cen energií, příjmu obyvatelstva atd. Další kategorií jsou výstupy ze strategických funkčních plánů (obchodní, marketingový plán). A poslední důležitou částí jsou finanční výkazy z minulých let (Fotr a kol., 2020).

Při tvorbě strategického plánu se využívají různé metody prognózování. Existují dvě hlavní metody prognózování, kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativní metody jsou založeny především na názorech a zkušenostech expertů, výsledků z marketingových průzkumů nebo vývoji poptávky na dílčích trzích. Nejvyužívanější kvantitativní metodou je regresní analýza, která stanovuje vývoj určité veličiny v závislosti na jiné. Určí se

parametry regresní funkce, pomocí časových řad dané veličiny a časových řad ovlivňujících veličin (Fotr a kol., 2020).

Výkaz zisků a ztrát – Z tohoto plánu vyplývají plánované výnosy a náklady v jednotlivých letech plánovacího období. Dále se z něj dá vyčíst výsledek hospodaření před i po zdanění (Fotr a kol., 2020).

V tomto výkazu jsou zobrazeny výsledky dílčích aktivit jednotlivých cílů. Jednou z položek jsou tržby, které se musí plánovat dle stanovených strategických cílů, to samé platí pro všechny nákladové položky (Bolland, 2017).

Protože tržby jsou stěžejní částí tohoto výkazu, existují 2 přístupy výpočtu. Prvním je agregovaný plán tržeb, stanovuje se na základě celkových tržeb a bere v úvahu vývoj makroprostředí organizace. Problémem u této metody je, že nerespektuje základní pilíře tvorby tržeb, kterými jsou velikost prodejů v množstevním vyjádření a prodejní cena. Hlavním problémem této metody je, že jen obtížně dokáže respektovat vznik nových trhů (Fotr a kol., 2020).

Druhý přístup je desagregovaný. Jeho principem je rozčlenit výrobní program do komodit. Komoditou se rozumí klíčové produkty / služby nebo jejich reprezentanti. Tržby komodit lze plánovat pomocí tržeb v peněžním vyjádření obdobně jako u agregovaného přístupu nebo na základě množstevního vyjádření prodejů a prodejních cen (Fotr a kol., 2020).

Rozvaha – zobrazuje aktiva a pasiva. Lze v ní vyčíst, kolik aktiv bylo placeno z vlastních a cizích zdrojů. U plánování rozvahy je nejdůležitější dodržet rovnost, tedy celková aktiva se musí rovnat celkovým pasivům (Bolland, 2017).

Do aktiv spadají peněžní prostředky, pohledávky, zásoby nebo předplacené náklady (např. zaplacená záloha dodavateli). Všechny tyto položky spadají do oběžných aktiv. Druhým typem aktiv je dlouhodobý majetek, který se dělí na hmotný, nehmotný a finanční (Spulber, 2009).

Pasiva obsahují vlastní zdroje, do kterých spadá základní kapitál, výsledek hospodaření nebo nerozdělený zisk minulých let. A cizí kapitál, ve kterém najdeme dlouhodobé a krátkodobé závazky, v podobě různých úvěrů nebo závazky k dodavatelům (Spulber, 2009).

Rozvahu s výkazem zisků a ztrát pojí právě výsledek hospodaření. Při plánování aktiv závisí na tom, zda se jedná o dlouhodobý majetek nebo oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek se plánuje na základě dílčích aktivit jednotlivých strategických cílů a dále se odepisuje již stávající majetek. Oběžná aktiva se plánují v návaznosti k tržbám, tedy jsou vyjádřeny v procentních poměrech, které mohou být buď konstantní, nebo se mohou měnit v návaznosti na strategické cíle. Příkladem pro měnící se procentní poměr může být plánovaná změna dodavatele (Fotr a kol., 2020).

Pasiva jsou rozdělena na vlastní a cizí zdroje financování. A plánují se v úzkém spojení na aktiva. Přičemž krátkodobé závazky, především závazky k dodavatelům se vážou k tržbám stejně jako je tomu u oběžných aktiv (Šulák & Vacík, 2005).

2.3 Implementace strategie

„Implementací strategie se rozumí plnění mise, postupné naplňování vize a dosahování strategických cílů prostřednictvím strategických operací i dalších aktivit“ (Souček, 2015, s. 389).

K implementaci strategie se využívají nástroje operativního managementu. Jeho řídicí aktivity zabezpečují efektivní a plynulý chod hlavních i podpůrných procesů. Pro naplnění strategie je zapotřebí stanovit taktické a operativní cíle, zabezpečit vhodné disponibilní zdroje, koordinovat průběh provozních procesů a řešit vzniklé odchylky (Fotr a kol., 2017).

K naplnění strategie jsou nedílnou součástí zaměstnanci podniku. Těm musí být samotná strategie správně prezentována a také je potřeba zaměstnance správně namotivovat. A to z toho důvodu, že klíčovým zdrojem k naplnění strategie jsou právě zaměstnanci, kteří mohou svou sabotáží docílit nenaplnění vize a strategických cílů (Souček, 2015).

2.4 Hodnocení strategie

Strategie by se měla v průběhu strategického řízení také hodnotit, a to vzhledem k tomu, že strategie se odehrává v nestálém prostředí, což může vyžadovat změny v aplikovaných postupech (Fotr a kol., 2017).

Je tedy potřeba sledovat interní a externí ovlivňující faktory, vyhodnocovat dosavadní výsledky a srovnávat je s předpoklady ve strategickém plánu. Podle toho navrhnout korekce v přijatém strategickém postupu (Souček, 2015).

Strategie se hodnotí z několika pohledů. Prvním z nich je racionalita, která profiluje vztah mezi strategií, situací na trhu, zdroji a firemními schopnostmi. Dále dle kulturní vhodnosti se hodnotí soulad strategie s firemní kulturou. A také z pohledu vztahu strategie a výkonnosti firmy. Jedná se o nejsledovanější hledisko. Pro sledování lze využít ukazatelů výkonnosti, např. rentabilita investic, rentabilita vlastního kapitálu nebo rentabilita aktiv (Srpová a kol., 2011).

3 Strategie

Strategie podniku je úzce spjata s cíli, kterých se společnost snaží dosáhnout. Popisuje, jakým způsobem bude dosaženo daných cílů. K dosažení jednoho cíle může vést několik strategií. Tedy, strategie je sada strategických cílů a cest, které vedou k jejich naplnění (Hanzelková a kol., 2017).

Na správné formulaci a implementaci strategie závisí úspěch celého podniku. Ta by měla být jedinečná a vycházet z možností a předností společnosti. Za pomoci správně stanovené strategie se vytváří nebo upevňuje konkurenční výhoda. Management by se měl zabývat alespoň slabými stránkami podniku a vnějšími hrozbami, které minimalizuje. Zároveň je také potřeba monitorovat příležitosti a silné stránky, díky nimž si může firma vytvořit konkurenční výhodu. Avšak pouhá reakce na náhlé změny prostředí nepřináší z dlouhodobého hlediska růst. Proto strategie nynější společnosti musí rozpoznávat a předvídat změny, které následně využije pro své cíle (Srpková a kol., 2011, s. 177).

3.1 Alternativní strategie

Existuje několik pohledů, kterými se lze dívat na strategie, v této práci bude představena strategie růstu a rozvoje a konkurenční strategie.

3.1.1 Strategie růstu a rozvoje

Mezi strategie růstu a rozvoje spadá vertikální integrace, globální expanze a diverzifikace. Vertikální integrace popisuje stav, kdy podnik je svým vlastním zákazníkem nebo dodavatelem. Existuje zpětná nebo dopředná (přední). Zpětná integrace znamená, že podnik rozšiřuje své aktivity na vstupu, tedy proběhne akvizice některého z dodavatelů. Přední integrací se rozumí, rozvoj činností na výstupu, podnikatelský subjekt odkoupí zákazníka. Vertikální strategie se často upřednostňuje, protože se zdá, že přináší větší zisk v hodnototvorném řetězci (Johnson a kol., 2014).

Firmy si vybírají tuto strategii, pokud chtějí snížit výrobní náklady, náklady na oběh, chtějí zlepšit kvalitu nebo ochránit svou jedinečnou technologii. Nevýhodou jsou zvýšené administrativní náklady, rychlé technologické změny a nestálá poptávka (Srpková a kol., 2011).

Přesto je zapotřebí dobře zvážit, zda se investice do podniku vyplatí. Může se stát, že podnik investuje do procesů, které nejsou tak ziskové, jako je jeho hlavní předmět

podnikání. Hlavním problémem je snížení atraktivity pro akcionáře. Dalším nebezpečím mohou být zcela odlišné požadavky na strategické schopnosti, přestože si jsou podniky oborově příbuzné (Johnson a kol., 2014).

Diverzifikace lze rozdělit na relativní a absolutní. Relativní diverzifikace rozšiřuje své podnikatelské aktivity v rámci příbuznosti charakterizujících vlastností (společná technologie, marketing, výrobní proces). Podniky, které se vydají absolutní strategií, začínají na trhu, na kterém nemají žádné zkušenosti (Srpová a kol., 2011).

Studie ukázaly, že firmy, které se vydají cestou relativní diverzifikací, jsou na tom lépe než ty, které zůstávají specializované nebo ty, které provedou absolutní diverzifikaci. Je třeba brát v úvahu, že se jedná o zprůměrované výkonnosti (Johnson a kol., 2014).

Globální expanzí se rozumí rozšíření trhu za hranice země. Opět se využívají dva typy strategií. Multinacionální předpokládá, že se trhy v různých zemích liší v rámci spotřebitelského chování, konkurenčních podmínek nebo legislativě atd. V tomto případě veškeré firemní činnosti jsou decentralizované. Druhým typem je globální strategie, která se domnívá, že na jednotlivých trzích nejsou žádné rozdíly. V tomto případě podnikatelské subjekty vyrábí tam, kde je to nejvýhodnější (Srpová a kol., 2011).

3.1.2 Konkurenční strategie

Využívá se na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhodou se rozumí vyhranění silných stránek, ve kterých je podnik lepší než konkurence. Výhoda vychází z hodnoty, kterou je firma schopna dodat zákazníkovi. Může se zaměřit na prodej zboží, který přináší stejnou hodnotu jako konkurenční, ale za nižší cenu, nebo poskytne další služby, čímž se pro zákazníka zvýší užitečná hodnota (Srpová a kol., 2011).

Existuje více pohledů na konkurenční strategie. V této práci bude blíže představena Ansoffova matice čtyř strategií a generické strategie dle Portera.

Ansoffova matice čtyř strategií

Ansoffova matice stanovuje základní vztahy mezi výrobkem a trhem, z čehož vyháží čtyři typy strategií: (Srpová a kol., 2011).

- strategie rozvoje podniku
- strategie nového výrobku

- strategie pronikání na nový trh
- strategie diverzifikace (Srpová a kol., 2011).

Obrázek 2: Ansoffova matice

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Diverzifikační strategie
Současný trh	Strategie rozvoje firmy	Strategie vývoje nového výrobku

Zdroj: Ansoff (1984)

Strategie rozvoje podniku: jedná se o častou variantu, kdy organizace udržuje již existující produkt na stále stejném trhu. Využívá se v případě, kdy stejný produkt na trhu nabízí možnost zvyšování obrátu (Srpová a kol., 2011).

Udržování aktuální pozice je výhodné, pokud si jsou organizace svým postavením a budoucností jisté a nemají tak potřebu investovat do nových produktů či trhů. Firmy se také mohou pokusit navýšit svůj tržní podíl prostřednictvím marketingu (Bowhill, 2008).

Strategie nového výrobku se využívá zejména v odvětvích, kde je životní cyklus výrobku krátký. Proto je potřeba neustále vyvíjet nové výrobky, které nahradí ty stávající (např. automobilový průmysl) (Bowhill, 2008) Ovšem podnik může také vyvinout zcela nový produkt, který nebude nahrazovat jiný (např. potravinářský průmysl) (Srpová a kol., 2011).

Strategie pronikání na nový trh: Jedná se o expanzi produktu do nových geografických oblastí, zaměřit se na jiný segment zákazníků nebo najít využití produktu v jiném odvětví (Srpová a kol., 2011).

Strategie diverzifikace: vydat se touto cestou je pro firmy nejrizikovější, protože vyvíjí nové produkty pro trh, s kterým nemají žádné zkušenosti. Tato strategie lze spojit

s vertikální strategií, tedy vstoupí na trh, kde se nacházel jeho dodavatel či zákazník (Bowhill, 2008).

Tato strategie obnáší vysoké náklady na výzkum, vývoj i marketing. Tuto strategii si mohou dovolit jen ty podniky, které mají silnou pozici na stávajícím trhu (Srpková a kol., 2011).

Generické strategie

Dle Portera může podnik získat strategickou výhodu vycházející ze třech různých základů, jimiž je nákladové vedení, diferenciací nebo zaměření (David & David, 2017).

Obrázek 3: Generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		nízké náklady	diferenciací
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenční strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment s diferenciací

Zdroj: Porter (1980)

Strategie nákladového vedení – Firma se může zaměřit na nejnižší nebo nejvyšší cenu na trhu. V obou případech je ale vhodné zkombinovat tuto strategii s diferenciací. Být nízkonákladovým výrobcem je výhodné především v oborech, ve kterých jsou zákazníci velmi citliví na cenu, není příliš možností diverzifikace, zákazníkům nezáleží na značce nebo tam, kde zákazníci mohou snadno vyjednávat o ceně. Základním principem je snížit cenu na tolik, aby z trhu byla konkurence vytlačena. Naopak pro strategii nejvyšší ceny je důležité disponovat konkurenční výhodou, kterou ostatní firmy okopírují jen stěží. Pokud tomu tak nebude, výhoda nebude trvat dostatečně dlouho, čímž se vytratí celá výhoda (David & David, 2017).

Strategie diferenciacie – Firmy, které využívají tuto strategii, chtějí odlišit své produkty lepšími funkcemi nebo k produktu přidávají další nadstandardní benefity. Jedná se o strategii, která se zaměřuje pouze na úzký segment zákazníků (Bolland, 2017).

Diverzifikace nezaručuje strategickou výhodu, zejména pokud ostatní produkty splňují zákazníkovo očekávání nebo je jednoduché napodobit danou konkurenční výhodu. Úspěšnou diferenciací může být flexibilnější nebo kompatibilnější produkt, lepší servis nebo méně častá údržba. Pokud se firmě povede diverzifikovat, může si dovolit účtovat vyšší cenu a zákazníci budou loajálnější (David & David, 2017).

Strategie zaměření – Opět může jít dvěma směry – nízkonákladově nebo exkluzivními cenami. Strategie je vhodná pro firmy, které se nachází v dostatečně velkém odvětví, které má možnost dalšího rozvoje. Tudíž se stává vhodnou i pro menší podniky. Nejúčinnější je ovšem na trzích, ve kterých mají zákazníci různé preference a konkurenční firmy se nezaměřují na stejný segment. Tato strategie je výhodná zejména v těchto případech: (Bolland, 2017).

- Podnik nalezne mezeru na trhu, která je velká, rostoucí a přináší zisk (Bolland, 2017).
- Nejvýznamnější konkurenti nepovažují tuto mezeru za klíčovou a nechtějí do ní vstupovat (Bolland, 2017).
- Lídři na trhu považují vstup za příliš nákladný nebo je pro ně příliš obtížné vyhovět specializovaným potřebám zákazníků a zároveň se starat o stávající klienty (Bolland, 2017).
- Odvětví má těchto mezer více, čímž se konkurence rozptýlí (Bolland, 2017).
- Na stejný segment se specializuje pouze několik podniků nebo ideálně vůbec žádný (Bolland, 2017).

3.1.3 Strategické alternativy

Ve chvíli, kdy je stanovena oblast podnikání a je rozhodnuto o konkurenční podstatě strategie, lze přistoupit ke strategickým alternativám. Podnikatelský subjekt může vydat 3 typy strategie. První je strategie stability, jenž je nejvhodnější pro organizace, jejichž vývoj se nachází ve stádiu zralosti, nebo jejich výroby, popřípadě trh, na kterém působí, jsou ve fázi zralosti. To ovšem neznamená, že tyto firmy zůstávají na stejném místě, ale snaží se o diferenciaci svých produktů a hledají cesty, jak by mohly využít efektivněji své zdroje. Dá se tedy říct, že tyto podnikatelské subjekty pokračují v poskytování svých

stávajících produktů zákazníkům a jsou stále na stejném trhu. Hlavní strategická rozhodnutí směřují na vylepšení stávajících procesů (Hanzelková a kol., 2017).

Druhým typem je strategie expanze, kterou využívají zejména firmy před stádiem zralosti. Tyto podniky chtějí rozšiřovat nabídku stávajících produktů, vstoupit na nový trh nebo zvýšit podíl na stávajícím trhu (např. rozšíření závodů). Jedná se o strategii, která předpokládá, že daná organizace bude chtít více investovat i za cenu vyšší rizikovosti (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie útlumu je další alternativou, přistupuje se k ní zejména, pokud je podnik v klesajícím stadiu životního cyklu. Opět je více možností, díky kterým podnik omezí svoji činnost. Může přestat vyrábět některé své výrobky, odejít z některého z trhů nebo uzavřít některé své pobočky. Strategie útlumu se pojí s propouštěním zaměstnanců, tedy nejtěžším rozhodnutím manažerů. Řídící pracovníci se často bojí přistoupit k této strategii, navíc inklinují k myšlence, že něco udělali špatně a nechtějí být na tomto základě hodnoceni. I tak je potřeba zdůraznit, že strategie omezení může také přispět k zefektivnění podniku, např. zrušení neefektivní výroby. Dále je možné také zkombinovat předešlé strategie, tuto možnost využívají ale především velké podnikatelské subjekty, které mají výrobní jednotky v různorodé úrovni vývoje (Hanzelková a kol., 2017).

4 Řízení rizik

Před samotným řízením rizik, je zapotřebí vyjasnit několik pojmů. Stěžejním prvkem jsou aktiva, která jsou ohrožována vnitřními a vnějšími hrozbami. Smyslem hrozby je využití zranitelnosti firmy a způsobení újmy na aktivu (Grasseová a kol., 2012).

Aktivem je vše, co přináší podniku nějakou hodnotu. Dělí se na aktiva strategické úrovně a provozní. Ta mohou být na obou úrovních hmotná (např. nemovitosti, stroje, finanční zdroje) a nehmotná (např. interní informace, autorská práva). Aktivem je ale také celý podnikatelský subjekt, pokud hrozba ovlivní jeho existenci (Grasseová a kol., 2012).

Hrozbou se rozumí síla, událost, činnost nebo osoba, která může mít negativní dopad na organizaci. Nemusí cílit přímo na aktivum, ale na protiopatření. V případě úspěchu se aktivum stane dostupné pro hrozbu a ta má možnost způsobit škodu. Existují vnější hrozby, ty se nedají ovlivnit, dají se tedy pouze zmenšit dopady jejich působení. A poté existují hrozby vnitřní, které lze zcela eliminovat nebo alespoň minimalizovat (Grasseová a kol., 2012).

Samotné riziko poté vzniká působením hrozby na aktivum. Dá se vyjádřit součinem pravděpodobnosti výskytu hrozby a jejího dopadu na aktivum (Grasseová a kol., 2012).

Management rizik lze rozčlenit do několika navazujících etap. První etapou je vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů, ve které se vymezí prostředí, v němž organizace působí, tedy externí i interní. V této etapě se také stanovují cíle pro řízení rizik v návaznosti i na cíle strategické. V neposlední řadě se určují rizikové kapacity a hranice přijatelného rizika. Rizikovou kapacitou se rozumí nejvyšší finanční ztráta, kterou je podnik schopný akceptovat, tedy taková velikost, která ještě neovlivní existenci podniku. Riziková kapacita je závislá na celkovém kapitálu, podílu vlastního kapitálu k celkovému a schopnosti získat další finanční zdroje. Hranicí přijatelného rizika se rozumí výše ztráty, kterou je organizace ochotna akceptovat v rámci své rizikové kapacity. Rozhodnutí, které je s tím spojené, se řadí mezi významná strategická rozhodnutí (Fotr a kol., 2020).

Druhou etapou je identifikace rizik a následné sledování. Zde se stanovují faktory rizik, jejichž objevení může negativně nebo i pozitivně ovlivnit podnik a plnění cílů (Fotr a kol., 2020).

Poté se stanoví významnost rizik, obvykle se určuje na základě pravděpodobnosti výskytu rizik a míry dopadu. Cílem této etapy je určit priority, které se týkají zacházení s riziky.

Následuje měření rizik, kde se riziko vyjádří pomocí statistických ukazatelů nebo kritérií (Fotr a kol., 2020).

Pátou etapou je hodnocení rizika a rozhodování o riziku, posuzuje se zde míra akceptovatelnosti rizika ve spojení s ochotou podniku přijímat riziko a následně se rozhodne, co se s rizikem stane (Fotr a kol., 2020).

Poslední etapou je příprava a realizace opatření na snížení rizika. Jedná se o jádro jejich řízení. Rozhodne se, která rizika nelze akceptovat a připravují se zde opatření na snížení dopadu v případě jejich nastání (Fotr a kol., 2020).

U řízení rizik je důležité se zabývat současným stavem, stejně tak ale i budoucím vývojem, protože riziko vzniká, přeměňuje se a vymizí v čase a prostoru. K řízení rizik slouží mapa rizik. Jedná se o tabulku, která je rozdělena na jejich jednotlivé typy (např. náklady, technologie, obchodní značka, zákazníci) Poté se každému riziku stanoví pravděpodobnost nastání a dopad na aktivum. V mapě rizik se počítá s tím, že se v čase mění. Proto se dále určuje, ve kterých letech je pravděpodobnost nastání nejvyšší a zda má rostoucí, klesající nebo konstantní tendenci (Souček, 2015).

Tabulka 2: Mapa rizik

Typ rizika	Závažnost (% zisku v ohrožení)	Pravděpo -dobnost	Očekávaný výskyt v letech					Změna pravděpodob- nosti v čase
			+1	+2	+3	+4	+5	
Náklady								
Tlak na snížení ziskových rozpětí	80 %	20 %						Rostoucí
Růst nákladů kapitálových investic a investic do VaV	10 %	40 0						Rostoucí
Technologie								
Změna technologie	60 %	20 %						Rostoucí
Konec platnosti patentu	10 %	100 %						Konstantní
Obchodní značka								
Eroze značky	40 %	20 %						Rostoucí
Zhroucení značky	70 %	10 %						Konstantní
Konkurenti								
Noví globální konkurenti	40 %	20 %						Rostoucí
Nečekaný, agresivní konkurent	30 %	5 %						Rostoucí
Zákazníci								
Změna v preferencích zákazníků	20 %	60 %						Rostoucí
Růst síly zákazníků	10 %	50 %						Rostoucí
Projekt								
Neúspěch projektu VaV	10 %	80 %						Konstantní
Stagnace na trzích								
Stagnující nebo klesající prodej	20 %	80 %						Rostoucí

Zdroj: Souček (2015), zpracováno autorkou

5 O společnosti

Společnost Boraseti s. r. o. působí na trhu vodoinstalatérství a topenářství již od roku 1991. V roce 2002 se podnik změnil na společnost s ručením omezením. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč a je stoprocentně splacen (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022).

Název Boraseti vzniknul z počátečních písmen jednatelů, kterými byli Radovan Sekyra a Bohumil Titl. Oba zakladatelé jsou vyučeni v oboru topenářství, instalatérství (Boraseti s. r. o., 2022).

Společnost byla založena dvěma společníky, již v roce 2003 ale proběhlo odštěpení a v podniku zůstal jednatelem pouze Radovan Sekyra. Druhý jednatel si založil firmu se jménem Titl (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022).

Obrázek 4: Logo společnosti



Zdroj: Boraseti s. r. o. (2022)

Realizované zakázky jsou především z Plzeňského a Středočeského kraje včetně Prahy, přičemž firma se orientuje spíše na větší zakázky, jako jsou bytové domy či průmyslové oblasti (Boraseti s. r. o., 2022).

Pro bližší představu se firma se podílela např. na stavbě 64 bytových jednotek v Praze Bubenči, bytovém domu Stírka, ve kterém se nachází 26 bytových jednotek a 5 prodejen atd. Dále realizuje státní zakázky např. ve FN Plzeň se podílela na stavbě budov pro oddělení urologie nebo psychiatrie. Také se účastnila rekonstrukce Letiště Václava Havla (Boraseti s. r. o., 2022).

Z velkých průmyslových objektů stavěla či rekonstruovala firmě PAME Auto servisní halu nákladních automobilů včetně kancelářských prostor, výrobní halu Becherovky či třídírnu vajec drůbežárny ve Vejpnicích. Všechny výše zmíněné projekty jsou pod záštitou developerských společností (Boraseti s. r. o., 2022).

V roce 2018 společnost koupila opuštěný hotel, který v roce 2019 přestavěla na bytový dům, kde je schopna ubytovat až 11 rodin, tyto byty poskytuje v případě potřeby svým zaměstnancům (Boraseti s. r. o., 2022).

Výčet nabízených služeb lze rozdělit do tří kategorií.

První kategorií je vytápění, do kterého spadá: ústřední vytápění od rodinných domů až po průmyslové objekty, kotelny a výměňkové stanice, křbové vytápění, podlahové a stěnové vytápění a akumulární nádrže pro ústřední vytápění (Boraseti s. r. o., 2022).

Druhou kategorií jsou plynovody od hlavního uzávěru plynu objektu nebo areálu až po rozvody plynu v bytových či rodinných domech, průmyslových objektech nebo nákupních centrech. Do této kategorie také spadá rekonstrukce a výstavba kotelen na plynná paliva, údržba plynovodů či jejich opravy (Boraseti s. r. o., 2022).

Třetí kategorií je vodoinstalatérství, jedná se tedy o kompletní instalaci vnitřních i venkovních rozvodů vody a kanalizace v bytových či rodinných domech, průmyslových objektech a areálech. Instalace je prováděna ze všech atestovaných materiálů, jsou prováděny i stavební práce, které se pojí s instalacemi. Podnik je vybaven tak, aby zvládl práci v nejkratším termínu s minimálními odstávkami vody. Do této kategorie spadají také stavby koupelen dle výběru, včetně zednických a obkladačských prací (Boraseti s. r. o., 2022).

Nakonec podnik realizuje i ostatní, nezařazené služby, do kterých patří: regulace a měření tepla, zámečnické a svářečské práce, projektování a poradenské služby (Boraseti s. r. o., 2022).

6 Strategická východiska

6.1 Poslání

„Realizace kompletní stavby na klíč v krátkém termínu“ je posláním podniku. Samotný základ není stanoven špatně, ale přesto byla provedená úprava, aby více odpovídalo teorii.

Upravené poslání zní takto: „Realizujeme kompletní stavbu na klíč, ve které se uplatňuje pravidlo, že zákazník je pro nás vždy na prvním místě, proto vycházíme vstříc jeho představám a požadavkům i během stavby a vše realizujeme v požadované kvalitě, s minimálním omezením, které vede k úplnému uspokojení zákazníka.“

Přestože základ mise zůstal stejný, bylo zapotřebí upravit poslání tak, aby směřovala více k zákaznicko potřebám. Již z dlouholeté zkušenosti firma ví, že zákazník nemusí mít hned od začátku jasnou představu, jak bude vypadat přesný výsledek, což platí jak u fyzických, tak i právnických osob. Zejména u developerských projektů si lidé odkupují bytovou jednotku během výstavby, a protože vytvořené plány nejsou vždy podle jejich představ, dochází k úpravám dle jejich požadavků.

6.2 Vize

Podnik nemá vizi přesně definovanou, ale po diskusi s jednatelem byly definovány body, které by měla zahrnovat.

- Chce získat takové zdroje, aby nemusela odmítat zakázky.
- Lpí na kvalitně odvedené práci.
- Mít motivované zaměstnance.
- Využívat naskytnutých příležitostí.

Vize tedy byla stanovena takto: Do roku 2025 budeme schopni uspokojit všechny zájemce o naše služby, a to vše v požadované kvalitě. Tohoto nám pomůžou dosáhnout naši stávající i noví zaměstnanci, kteří mají motivující mzdové ohodnocení a pracují v přátelském kolektivu. Také budeme využívat každé příležitosti, která povede k rozšíření našeho portfolia produktů nebo k úspoře nákladů, čímž zákazníkům zajistíme rozumné ceny za naše služby.

6.3 Strategické cíle

Z vize byly stanoveny základní strategické cíle, v další části této práce je vypracovaná analýza, která bude následně posuzovat vhodnost strategických cílů, či je pomůže blíže definovat.

1. Do roku 2025 se rozrůst o 5 zaměstnanců.

Tento cíl je důležitý zejména pro první část vize, ve které podnik chce uspokojit všechny zájemce o jeho služby, což v aktuální situaci nejde především kvůli nedostatečným lidským zdrojům.

2. Do roku 2025 zavést nový produkt, montáž tepelného čerpadla.

Druhý cíl také navazuje na vizi, konkrétně na část, ve které je stanoveno, že podnik chce využívat příležitostí, které mu pomohou rozrůst portfolio poskytovaných služeb.

3. V roce 2025 firma uskuteční obrat o 50 % vyšší než v roce 2021.

V dnešní době je podnik nucen odmítnout zakázky v hodnotě 50 % jeho nynějšího obratu. Proto pokud bude schopný uspokojit všechny potencionální zákazníky, obrat se zvedne o 50 %.

7 Analýza podniku

V této části práce se budu zabývat analýzou externího a interního prostředí organizace.

7.1 Interní analýza

Faktory Vědecko-technického rozvoje

Co se týká výzkumu, firma k němu má defenzivní postoj, nemá žádné vlastní výzkumné centrum. A nové produkty zavádí, až ve chvíli, kdy jsou vyvinuty jiným podnikem, což je pochopitelné, protože veškeré produkty má od dodavatelů a sama firma dělá pouze stavební práce. Nicméně pokud se na trhu objeví nová technologie, firma má zájem ji zahrnout do svého portfolia, na což má k dispozici volné peněžní prostředky.

Ve výrobních ani žádných jiných procesech firma neudělala žádnou změnu již řadu let a ani to nemá v plánu. Je to dáno také tím, že ve stavebnictví je zapotřebí dodržovat normy, tudíž se především ve výrobních procesech nemá kam posouvat.

Marketingové faktory

Podnik spolupracuje především s developerskými společnostmi, které mají dopředu přesně definované své požadavky. Tyto společnosti se také zajímají o nové technologie, tudíž jim je firma nemusí představovat. Co se týče poptávek, ty mají konstantní vývoj, z čehož plyne, že firma nepotřebuje vyvíjet marketingové aktivity a do této chvíle je ani nevyvíjela.

Faktory výroby a jejího řízení

Výrobou se zde rozumí stavební práce v oboru topenářství, rozvodu plynu a vodoinstalatérství. Firma je na trhu již přes 2 dekády a výrobní proces jí funguje velmi dobře. Vždy dokáže dodat své služby v požadované kvalitě, tudíž si může dovolit dát až pěti letou záruku na svoji práci, což ji umožňuje pracovat na developerských projektech či státních zakázkách. Kvůli flexibilitě a ploché organizační struktuře pro firmu není ani problém, pokud zákazník během stavby požaduje nějakou úpravu na projektu, vše se rovnou domlouvá s ředitelem (jednatelem) společnosti.

Ve výrobním procesu také hrají velkou roli zásoby, které firma vůbec nemá a materiál nakupuje v přesném množství a čase na konkrétní fázi zakázky, funguje tedy v systému JIT, protože tento systém si mohou dovolit pouze ty podniky, které mají dobře nastavené

výrobní procesy. Dá se říct, že se jedná o výhodu v konkurenčním prostředí. Důkazem, že firma má výrobu zavedenou velmi dobře, dokazuje fakt, že je schopna zrealizovat i velké zakázky v krátkém časovém horizontu. Výsledkem tohoto všeho jsou minimalizované náklady.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Ve firmě pracuje 14 zaměstnanců, z toho je 12 instalatérů, účetní a ředitel. Čtyři z instalatérů jsou zároveň schopni vést stavbu. Firma nemá problémy s fluktuací, naopak 6 ze stávajících zaměstnanců je ve firmě více jak 10 let, což dokazuje, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni. Přesto se podnik potýká s nedostatkem pracovních sil, kvůli kterému není schopen uspokojit všechny potencionální zákazníky. Problémem může být nábor, jenž je provázen pouze skrz komunikační kanály zaměstnanců nebo přátel firmy, pracovní portály ani žádné jiné komunikační kanály společnost nevyužívá.

Zaměstnanci jsou hodnoceni dle schopností, mzda začíná na 32 000 Kč a ti nejschopnější mají až 55 000 Kč. Přestože by se mohlo zdát mzdové ohodnocení samo o sobě dostatečně motivující k tomu, aby zaměstnanci chtěli profesně růst, nabývání vědomostí u některých instalatérů jde pomaleji, než by vedení společnosti chtělo. Po delším zkoumání a komunikací přímo se zaměstnanci vyšlo najevo, že zaměstnanci nemají možnost se rozvíjet, kvůli neochotě znalejších pracovníků pomáhat a radit těm méně zkušeným, jelikož jim z toho neplynou žádné výhody.

Protože se jedná o rodinnou firmu, měl by se také řešit problém s nástupcem, sice jednatel ještě neuvažuje o tom, že by skončil s podnikáním, ale je mu již přes 50 let a zatím nemá žádného nástupce, kterému by podnik předal.

Faktory finanční a rozpočtové

Dá se říct, že podnik nemá finanční potíže, což dokazuje také to, že od samého založení je pouze v kladných číslech.

Pro bližší poznání finanční situace byly využity ukazatele rentability tržeb, aktiv a ukazatel běžné likvidity.

Rovnice 1: Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Fotr a kol (2020), zpracováno autorkou

Tabulka 3: Běžná likvidita

	2019	2020	2021
Oběžná aktiva	11 959	15 955	16 490
Krátkodobé závazky	6 039	6 728	8 434
Běžná likvidita	1,98	2,37	1,96

Zdroj: Boraseti s. r. o. (2022), zpracováno autorkou

Běžná likvidita by se měla pohybovat v hodnotách 1,5 – 2,5, což je splněno ve všech sledovaných obdobích (Český statistický úřad, 2022).

Lze pozorovat, že likvidita firma má kolísavý trend, razantní nárůst byl mezi roky 2019 a 2020, nicméně v doporučených hodnotách se pohybuje ve všech případech. Z tohoto lze vyčíst, že firma nemá problémy splácet své krátkodobé závazky.

Rovnice 2: Ukazatel rentability tržeb

$$ROS = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb}}$$

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

Tabulka 4: ROS

	2019	2020	2021
Zisk po zdanění	1 341	1 909	1 859
Tržby	18 299	22 044	24 004
ROS	7,3 %	8,7 %	7,75 %

Zdroj: Boraseti s. r. o. (2022), zpracováno autorkou

Lze vidět, že ukazatel je stabilní. Z českého statistického úřadu vyplývá, že hodnota v tomto oboru se pohybuje okolo 6 %. Tudíž firmě Boraseti, připadá o 2 % čistého zisku na jednu korunu tržeb víc než konkurenci (Český statistický úřad, 2022).

Rovnice 3: Ukazatel rentability aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Fotr a kol (2020), zpracováno autorkou

Tabulka 5: ROA

	2019	2020	2021
EBIT	1 614	2 318	2296
Celková aktiva	30 960	34 581	34 998
ROA	5,3 %	6,7 %	6,6 %

Zdroj: Boraseti s. r. o. (2022), zpracováno autorkou

V roce 2021 došlo k lehkému poklesu, každopádně v žádném zkoumaném roce neklesla hodnota pod hraničních 5 %.

VRIO analýza:

Analýza byla rozdělena do 4 skupin: Majetek, finance, lidské zdroje a nemateriální zdroje.

Tabulka 6: VRIO analýza

Skupina	Silná stránka	V	R	I	O
Majetek	Bytový dům v místě podnikání	V	R	x	
	Byt v Praze	V	R	x	
	Automobily	V	x		
	Vlastní nářadí	V	x		
Finance	Investice z cizích zdrojů	V	R		
	Každoroční zisk	V	x		
	Nulové náklady na skladování materiálu	V	R	I	O
Lidské zdroje	Nízká fluktuace	V	R	I	O
	Zkušené zaměstnanci, kteří jsou schopni vést stavbu	V	R	x	x
	Pracovní portály	x			
	Získávání zaměstnanců na doporučení známých a zaměstnanců	V	R	x	
	Předávání know-how mezi zaměstnanci	x			
	Zaškolovací proces, program	x			
Nemateriální zdroje	Vybudované dobré jméno	V	R	I	O
	Až 5. letá záruka	V	R		

Zdroj: Boraseti s. r. o. (2022), zpracováno autorkou

Bytový dům v místě podnikání – byl zařazen z toho důvodu, že v případě zájmu můžou být noví či stávající zaměstnanci ubytováni. Velkou výhodou je, že bytový dům je umístěn v místě podnikání, ze kterého denně vyjíždí auta na jednotlivé zakázky.

Možnost ubytování může být pro zejména mladé nezajištěné zaměstnance velkým benefitem. Navíc bytový dům si může dovolit pouze finančně silná společnost, která nemá ubytování jako primární předmět podnikání. Avšak pokud by nějaká firma chtěla a dokáže vynaložit dostatek finančních prostředků, není složité nemovitost pořídit. A z těchto důvodů byl bytový dům zařazen do kategorie R.

Byt v Praze – i v tomto bytě je možné ubytovat zaměstnance. Přestože se málokdy stane, že by nebyla zakázka v Praze, může tato situace nastat. Pokud by tedy zakázky byly pouze mimo Prahu, zaměstnanec by musel dojet na nějaké přibližovací místo. Byt v Praze se nachází také v kategorii R a byl tam zařazen ze stejných důvodů jako bytový dům v místě podnikání.

Automobily – Velké či malé dodávkové automobily jsou základem pro stavební firmy. Vlastnit automobily včetně dodávek je pro stavební společnosti klíčové, nejedná se o žádnou raritní věc, proto byly umístěny ve skupině V.

Vlastní nářadí – i zde platí, že se jedná o základní vybavení. Firma vlastní dostatek vrtaček a nářadí, které používá na denní bázi. Taktéž nářadí je základním vybavením, takže mu též přísluší třída V.

Investice z cizích zdrojů – vedení společnosti se nebojí vzít si úvěr na investice a zhodnotit tak podnik. Protože celková zadluženost činí 66 %, což znamená, že firma je ochotna překročit doporučenou mez zadluženosti, která se pohybuje v rozmezí 30-60%, nachází se tento zdroj ve třídě R.

Podnik každoročně produkuje zisk, již od samého vzniku společnosti s ručením omezeným. Dosahování zisku je velmi důležité, ale nejedná se o žádný výjimečný jev, proto to je zařazeno v kategorii V.

Nulové náklady na skladování materiálu – Protože kupuje materiál až ve chvíli, kdy je potřeba, nemusí řešit náklady na skladování a zásobami blokováné peněžní prostředky, čímž se zvyšuje pohotová likvidita. Tento faktor je zařazen v kategorii O, protože aby firma tohoto byla schopna, musí k tomu mít uzpůsobenou organizační strukturu.

Nízká fluktuace zaměstnanců – Téměř nulová fluktuace má do jisté míry také místo ve VRIO matici podniku, poněvadž se tam nachází zaměstnanci, kteří jsou v podniku více jak 10 let. Hlavní příčinou jsou výborné pracovní podmínky a přátelský kolektiv, především nastavení dobré atmosféry se těžce napodobuje, protože ji přinášejí sami zaměstnanci. Do kategorie O nebyla zařazena, protože společnost nemá příliš nabídek kariérního růstu.

Zkušení zaměstnanci, kteří jsou schopni vést stavbu – Pro to, aby mohl zaměstnanec vést stavbu, stačí, aby plně ovládal řemeslo. Aktuálně jsou ve firmě 4 instalatéři, kteří mohou mít na starosti podnik. Pokud má být naplněna vize, musí zde být alespoň 6 zaměstnanců, kteří jsou tohoto schopni. Je poměrně neobvyklé mít v takto malé firmě 4 takové zaměstnance, proto tato stránka spadá do skupiny R.

Předávání know-how mezi zaměstnanci – jedná se o problém, který je potřeba vyřešit, přestože zaměstnanci mají mezi sebou dobré vztahy a schází se i mimo pracovní dobu, mají problém si poradit. Někteří z nich ale při plnění úkolu, se kterým si neví rady nebo si nejsou jisti, namísto konzultace se zkušenějším vykonají úkol špatně, nebo jej vůbec nesplní. Tato stránka nedosahuje ani kategorie V, jedná se o slabou stránku podniku.

Zaškolovací proces, program – zaškolení souvisí s předchozím problémem, pokud do firmy přijde nový zaměstnanec, tak jde rovnou na stavbu, kde povětšinou dělá pouze pomocné práce, jako je např. nošení materiálu do patra. Firma nemá žádný zaškolovací program, čímž se zpomaluje proces učení se. Zde platí to samé, co v bodě před tím.

Vybudované dobré jméno – Jedná se o benefit, kterého není jednoduché nabýt. Ale pokud ho již podnik získal, usnadňuje vyhrávat výběrové řízení, čehož naplno využívá. Přesně z těchto důvodů se silná stránka nachází v kategorii O

Pětiletá záruka – Aby si firma mohla dovolit pětiletou záruku, musí vědět, že odvádí své služby kvalitně a finančně ji to nezruinuje, přesto pokud konkurent má zájem, není těžké pětiletou záruku také zavést, proto byla přiřazeno do skupiny R.

7.1.1 Vyhodnocení interní analýzy

Silné stránky:

- rychle zpracované zakázky
- nízká fluktuace zaměstnanců
- flexibilita (firma je schopna vyhovět přáním zákazníku i v průběhu zakázky)
- až 5. letá záruka

- finanční stabilita
- JIT – nulové náklady na skladování
- vybudované dobré jméno společnosti

Slabé stránky

- špatně nastavený systém předávání informací (rad) mezi zaměstnanci
- neexistující zaškolující proces
- nedostatek stávajících zaměstnanců
- neexistující nástupce
- nedostatečné komunikační kanály při hledání zaměstnanců

Matice IFE

IFE matice vychází z podkladů v teoretické části a interní analýzy, veškeré hodnocení probíhalo po komunikaci s vedením společnosti.

Aby byla IFE matice souměrná, ze silných stránek budou uvažovány pouze tyto: Rychle zpracované zakázky, nízká fluktuace, flexibilita, finanční stabilita a vybudované dobré jméno společnosti.

Tabulka 7: IFE matice

		Váha (V)	Stupeň vlivu (VS)	V*VS
S1	Rychlost zpracování zakázek	0,1	4	0,4
S2	Nízká fluktuace	0,15	4	0,6
S3	Flexibilita	0,04	3	0,12
S4	Finanční stabilita	0,17	4	0,2
S5	Vybudované dobré jméno společnosti	0,2	4	0,8
W1	Špatně nastavený systém předávání know-how mezi zaměstnanci	0,03	2	0,2
W2	Neexistující zaškolující proces	0,05	2	0,14
W3	Nedostatek stávajících zaměstnanců	0,16	1	0,125
W4	Neexistující nástupce	0,03	2	0,08
W5	Nedostatečné komunikační kanály při hledání zaměstnanců	0,07	1	0,125
Celkem		1		3,33

Zdroj: Boraseti s. r. o. (2022), zpracováno autorkou

Výsledná hodnota IFE matice činí 3,33, což značí dobrou pozici vůči strategickému plánu a vysoké procento úspěšného splnění strategických východisek.

Z IFE matice lze vyčíst, že firma má především velmi významné silné stránky, nejvýznamnější z nich je vybudované dobré jméno firmy, což umožňuje firmě snáz získávat zakázky. Žádná ze slabých stránek není příliš významná, mezi největší slabinu patří nedostatečný počet zaměstnanců, na tento problém se zaměřuje jeden ze strategických cílů.

7.2 Externí analýza

Analýza makroprostředí

Externí analýza bude provedena pomocí **metody PESTEL**.

P – Politická situace nejvíce ovlivňuje topenářství a montáž plynovodů, konkrétně cenu plynu. Dnešní nejistá situace a válka na Ukrajině přináší především strach z nedostatku plynu. Tato obava vychází ze zpráv od Ruské federace, která vyhrožuje pozastavením dodávek plynu. Evropská unie odebírá ruský plyn z 33 %. Lze tedy očekávat, že obyvatelé České republiky již nebudou chtít investovat do výměny kotlů za plynové. Přesto tato situace pro firmu nebude ohrožující, protože se zabývá výstavbou nových prostor, ať bytových, tak průmyslových, kde bude potřeba vymyslet jiný zdroj topení (Vaněk, 2022).

E – Již od roku 2021 roste cena stavebního materiálu a spoustu lidí, tak zvažuje či dokonce oddaluje plánované rekonstrukce nebo stavby. Mezi tyto materiály patří plech, zdivo ale také tepelné izolace (Janda, 2021).

Novým stavbám nepomáhají ani vysoké úroky z úvěru. Průměrná sazba hypotečního úvěru činí 4,62 % a od ledna stoupla o 0,5 %. I nadále se počítá se zvyšováním úroků z úvěrů, ovšem již by měl být růst pomalejší (Česká národní banka, 2022).

Také ceny pohonných hmot narůstají vysokým tempem. Pro stavební firmu je to problém především proto, že se musí denně přepravovat na konkrétní zakázku. Některé zakázky má firma vzdálené více jak 100 km, proto se jí výrazně zvednou náklady (Kurzy.cz, s. r. o., 2022).

S – malý zájem o učební obory na středních školách, problémem je, že žáci 9. ročníků a jejich rodiče mylně obávají nízkých příjmů. Z čehož plyne nedostatek instalatérů na trhu. Pro firmy je poté složité najít schopného zaměstnance (Rizikyová, 2021).

T – Novou technologií vytápění jsou tepelná čerpadla, která přinášejí účinné řešení problémů spojených s vysokými cenami energií a zátěží na životní prostředí. Nabývají na oblíbenosti zejména kvůli spolehlivosti, nízkým nákladům na údržbu i provoz. Jedná se také o ekologickou formu vytápění, takže se dá předpokládat, že ji bude poptávat stále více osob právnických i fyzických (Kraj Ústecký, n.d.).

Další novou technologií, která může ovlivnit strategický záměr podniku, jsou sociální sítě. Především mladší generace hojně využívají sociální sítě a v poslední době přes ně

také zaměstnavatelé vyhledávají nové zaměstnance. Přece jen existuje sociální síť, která spojuje zaměstnance nebo potencionální zaměstnance přímo s organizacemi, jedná se o LinkedIn. Také na Facebooku se dají podat pracovní nabídky, které lze navíc podpořit placenou reklamou. Pohodlní uživatelé sociálních sítí tak nabídku práce mohou objevit i bez většího hledání. Výhodou také je, že placená reklama na Facebooku dokáže vyfiltrovat úzký okruh lidí, kteří by mohli být vhodnými kandidáty (Endred CZ, s. r. o., 2019).

E – Zákon o zákazu vytápění kotli s emisní třídou I a II přijde v platnost již letos v září, a přesto má několik set tisíc domácností nevyhovující kotle, které budou potřeba vyměnit.

Svět trápí také emise z automobilů, zavádí se dotační program elektromobilita pro právnické osoby. Cílem tohoto dotačního programu je podpořit podniky v nákupu elektromobilů, které budou dotovány z 30-50 %. Druhou částí programu je dotace až ve výši 75 % na výstavbu neveřejných dobíjecích stanic (Rubešová, 2022). Protože firma přemýšlí o obnově vozového parku za elektromobily, toto je pro ni velká příležitost.

L – legislativa se prolíná s ekologií. Mimo to musí dodržovat občanský zákoník, zákoník práce, zákone o účetnictví, zákon o DPH, zákon o dani z příjmu a mnoho dalších.

Porterův model pěti sil

Zákazníci

Firma Boraseti se zaměřuje na právnické osoby a developerské společnosti, jejichž zakázky jí zajistí práci na delší časový horizont. Hlavními zákazníky jsou Geosan group, Skanska a Metrostav. Stavebnictví je specifický obor, především v tom, že nezáleží pouze na přímých zákaznících, ale také na investorech. Společnost má nejlepší zkušenosti se státními zakázkami, ve kterých se nachází největší jistota, že budou zcela zaplacený, výjimkou je FN Plzeň, která má dlouhodobě problémy s placením. Dne 2. 4. 2022 je vypsáno 76 veřejných zakázek, příklady jsou vypsány níže: (Tender service s. r. o., 2022)

- oprava objektu sýpky v Horšovském Týně
- AREÁL Quo Invest s.r.o, výrobní hala „A“ – stavební úpravy
- stavební úpravy multifunkčního objektu č. p. 27 Hořín
- výstavba komunitního centra ČCE Smíchov
- Pavilon I / čisté prostory pro Pracoviště přípravy cytostatických léčiv a Pracoviště přípravy sterilních léčiv – realizace
- Mladotice ON – oprava bytové části

- stavební úpravy bytů v ulicích Bulharská, Na Míčánkách, Přípotoční a Francouzská
- vestavba nové kotelny v objektu do aquaparku Beroun (Tender service s. r. o., 2022).

Přestože podnik pracuje s velkými podniky, které by za normální situace měly obrovskou vyjednávací schopnost a dostaly by tak cenu velmi nízko, kvůli nenasycenému trhu tomu tak není.

Dodavatelé

Výhradním dodavatelem materiálu je velkoobchod Ptáček, s. r. o., se kterým má firma Boraseti nadstandartní vztahy. Kvůli dlouhodobé spolupráci, velkému odbytu a přátelským vztahům, firma nakupuje za lepší než velkoobchodní ceny, tudíž si může dovolit zákazníkům prodávat materiál ve velkoobchodních cenách. Jestliže se zvýší odbyt materiálu o plánovaných 50 %, nákupní ceny budou o dalších 5 % levnější. Primárním dodavatelem plynových kotlů je společnost Regulus, která také poskytuje slevy i na velkoobchodní ceny.

Protože pro firmu je důležité, aby výhradní dodavatel měl dobře dostupné prodejny, autorka zpracovala dodavatelské možnosti.

Tabulka 8: Srovnání počtu prodejen velkoobchodů

Velkoobchod	Umístění prodejen
Ptáček.	11x Praha, Plzeň, Vejprnice, Karlovy Vary, Klatovy, Domažlice, Tachov, Mariánské lázně, Beroun, Příbram, Rakovník, Kladno + doprava
Likost	Karlovy Vary, Plzeň
Gienger	4x Praha, Plzeň, Sušice, Tachov, Brandýs nad Labem, Beroun, Kladno, Rakovník

Zdroj: Ptáček-velkoobchod, a.s., Likost, s. r. o., GIENGER BOHEMIA, s.r.o. (2022), zpracováno autorkou

Z tabulky č. 8 lze vyčíst, že pro firmu má nejdostupnější zboží Ptáček, proto by bylo nevýhodné obchodního partnera měnit.

Substituční výrobky

Autorka se řídila základním rozdělením produktů, tedy vodoinstalatérství, plynovody a topenářství. Ve vodoinstalatérství nebyly objeveny žádné substituty.

Hlavním objeveným substitutem pro plynovody jsou objekty pouze na elektřinu. Jedná se o nejdůležitější zaměnitelný produkt. Obzvláště v době, kdy jsou dodávky plynu nejisté a ceny plynu rostou strmě vzhůru. Druhým substitutem je plynová láhev, která je využívána do kuchyňských sporáků, nicméně tento substitut není příliš významný zejména kvůli tržnímu zacílení firmy.

Poslední skupinou je topenářství, ve které opět jako substituční produkt vystupuje elektřina. Jedním substitutem, u kterého se dá předpokládat, že o něj bude stále větší zájem, jsou tepelná čerpadla, Boraseti tuto službu poskytuje skrz externí dodavatele, zde je velký potenciál, aby firma produkt instalovala sama. Dalším substitutem jsou elektrické přímotopy, ale vzhledem k zákazníkům je tato záměna téměř irelevantní (Cankař, 2021).

Konkurence v oboru

Poptávka v oboru instalatérství přechází nad nabídkou. Lidé běžně čekají na instalátéra i půl roku. Pro analyzovaný podnik jsou konkurencí především firmy, které jsou schopné realizovat developerské projekty. Ale ani tady se o konkurenčním prostředí příliš mluvit

nedá, důkazem je i to, že Boraseti má plnou kapacitu až do srpna roku 2023. Firmy tedy na sebe navzájem nevyvíjí tlak a nemusí minimalizovat své náklady. Z nenasyčenosti trhu plyne velká příležitost, firma má možnost zvýšit svůj procentuální podíl na trhu bez větších překážek (Cechl, 2021).

Potenciální konkurence

Kdo by mohl pomoci v zasyčení trhu je potencionální konkurence. Není potřeba vynaložit velké počáteční náklady, postačí, pokud si společnost pořídí automobil a náradí. Větší překážkou je získat kvalifikované zaměstnance, kteří jsou schopni práci odvést v požadované kvalitě. Nedostatek instalatérů dokazuje i pohled na pracovní portály, např. dne 30. 3. 2022 bylo na jenpráce.cz 168 pracovních nabídek na pozici instalatéra nebo topenáře (Coweo Technologies, s. r. o., 2022).

7.2.1 Vyhodnocení externí analýzy

Příležitosti

- tepelná čerpadla
- zákaz používání kotlů s emisní třídou I a II
- dotace na elektromobil a dobíjecí stanice
- velkoobchodní ceny pro zákazníky
- státní zakázky
- sociální sítě

Hrozby

- narůstající ceny plynu
- nejisté dodávky plynu
- zvyšující se ceny materiálu
- růst úroků z úvěrů
- malý zájem o učební obory
- drahé pohonné hmoty

- **EFE matice**

EFE matice vychází z podkladů v teoretické části a analýzy makroprostředí a mezoprostředí. Z těchto analýz byly vyhodnoceny příležitosti a hrozby, které se již vyskytují v EFE matici.

Tabulka 9: EFE matice

		Váha (V)	Stupeň vlivu (VS)	V*VS
O1	Tepelná čerpadla	0,11	4	0,44
02	Zákaz používání kotlů s emisní třídou I a II	0,02	3	0,06
03	Dotace na elektromobil a dobíjecí stanice	0,05	3	0,15
04	Sociální sítě	0,04	3	0,12
05	Velkoobchodní ceny pro zákazníky	0,09	4	0,36
06	Státní zakázky	0,15	4	0,6
T1	Narůstající ceny plynu	0,11	2	0,22
T2	Nejisté dodávky plynu	0,11	2	0,22
T3	Zvyšující se ceny materiálů	0,07	2	0,14
T4	Růst úroků z úvěrů	0,06	2	0,12
T5	Malý zájem o učební obory	0,15	1	0,15
T6	Drahé pohonné hmoty	0,04	2	0,08
Celkem		1		2,66

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Za největší hrozbu je považován malý zájem o učební obory, který zároveň ovlivňuje i strategická východiska, pokud se podnik nerozrostne, nedokáže uspokojit své zákazníky ani zvýšit obrat. Přestože se našly i další velké hrozby, zejména ty, které se týkají politické situace v Rusku, nepředpokládá se, že by dokázaly ohrozit stanovená strategická východiska.

Mezi největší příležitosti spadají veřejné zakázky, a zavedení nové služby, kterou je montáž tepelných čerpadel.

Celkové hodnocení je 2,66, což značí, že citlivost strategického záměru vůči externím faktorům se nachází uprostřed, ale spíše směřuje k silnému postavení.

SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou dány dohromady interní a externí analýzy, vše je navíc rozděleno na slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 10: SWOT

Slabé stránky	Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Špatně nastavený systém předávání informací (rad) mezi zaměstnanci - Neexistující zaškolující proces - Nedostatek stávajících zaměstnanců - Neexistující nástupce - Nedostatečné komunikační kanály při hledání zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - Rychle zpracované zakázky - Nízká fluktuace - Flexibilita (firma je schopna vyhovět přáním zákazníku i v průběhu zakázky). - Až 5.letá záruka - Finanční stabilita - JIT – nulové náklady na skladování - Vybudované dobré jméno společnosti
Hrozby	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> - Narůstající ceny plynu - Nejisté dodávky plynu - Zvyšující se ceny materiálu - Růst úroků z úvěrů - Malý zájem o učební obory - Drahé pohonné hmoty 	<ul style="list-style-type: none"> - Tepelná čerpadla - Zákaz používání kotlů s emisní třídou I a II. - Dotace na elektromobil a dobíjecí stanice - Sociální síť - Velkoobchodní ceny pro zákazníky - Státní zakázky - Sociální síť

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Ze SWOT analýzy, lze vyčíst, že u firmy převládají silné stránky nad slabými. Podnik díky svým silným stránkám má na trhu jen menší konkurenci. V externím prostředí jsou příležitosti a hrozby vyrovnané. Lze očekávat, že zjištěné hrozby budou pro spoustu firem zatěžkávající zkouškou. Pokud ovšem dokáže podnik využít svých silných stránek pro překonání hrozeb, tedy strategii ST, situaci by měl zvládnout bez větších újem.

Narůstající ceny plynu, zvyšující se ceny materiálu, růst úroků z úvěrů či drahé pohonné hmoty by firma mohla překonat pomocí vybudovanému dobrému jménu a finanční stabilitě.

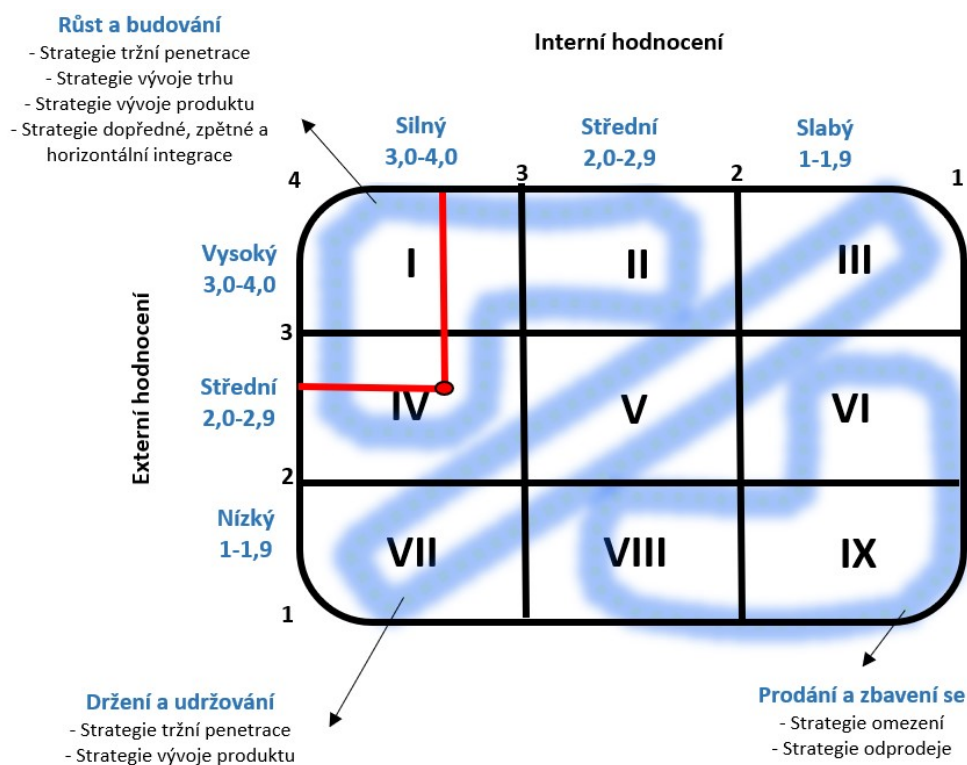
Co se týká slabých stránek, bude potřeba začít pracovat na efektivnějším náboru zaměstnanců. Celkově lze vidět, že firma nemá proces nabírání zaměstnanců a zaškolovací proces dobře zaveden, což je potřeba zohlednit ve strategickém plánu.

8 Návrh vhodné strategie

8.1 IE matice

Matice IE vychází z již vytvořených matic IFE a EFE, jejímž sjednocením stanoví vhodnou strategii. Výsledek IFE matice vyšel 3,33 a byl zanesen na osu x (interní hodnocení). Výsledek 2,66 vyšel v EFE matici a je zaznamenán na ose y (externí hodnocení).

Obrázek 5: IE matice společnosti Boraseti s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Po zanesení souřadnic do grafu se ukázalo, že se podnik nachází ve IV. kvadrantu, který spadá do množiny strategií růst a budování, která v sobě nese 4 možnosti rozvoje.

Přičemž dopředná a zpětná integrační strategie se mohou rovnou vyloučit, odběratelé i dodavatelé jsou o mnohonásobně větší podniky než podnik analyzovaný. Horizontální integrační strategie se také nejeví jako nejvhodnější vzhledem k tomu, že v minulosti se podnik rozděloval, jedinou možností by byl odkup konkurenční společnosti. Ani strategie vývoje trhu se nejeví jako nejvhodnější vzhledem k tomu, že podnik nedokáže uspokojit poptávku ani na trhu, na kterém aktuálně působí.

Strategie penetrace se shoduje s vizí společnosti, kdy podnik chce zvýšit obrat na stávajícím trhu. Tedy jeví se jako vhodná. Poslední strategií je vývoj produktu, podnik se nebrání zavádění nových služeb a z externí analýzy vyšla najevo montáž tepelných čerpadel.

9 Volba vhodné strategie

V této kapitole bude zpracována QSPM matice, z které vyjde finální strategie. Popis konečné strategie je v druhé části.

9.1 QSPM matice

Výběr vhodné strategie autorka zpracovala pomocí QSMP matice. Při tvorbě vycházela z IFE a EFE analýzy, konkrétně z identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a jejich stanovených vah. Dalším výchozím bodem jsou doporučené strategie, které vyšly z IE matice, tedy tržní penetrace a vývoj nového produktu.

Váha zůstává vždy stejná a mění se pouze koeficient důležitosti, která byla vyhodnocena na základě nasbíraných informací z rozhovorů s jednatelem společnosti. Nejvyšší rozdíl je u příležitosti tepelných čerpadel, kdy v tržní penetraci byl koeficient důležitosti stanoven na 1 (nejméně důležitý) a u strategie vývoje produktu se koeficient rovná 4 (nejvíce důležitý).

Celkový součet strategie tržní penetrace a strategie vývoje produktu se liší pouze o půl bodu, přesto se jako vhodnější volba jeví strategie tržní penetrace, která koresponduje s vizí.

Tabulka 11: QSPM matice

Faktory interní a externí analýzy	Váha	Strategie tržní penetrace		Strategie vývoje produktu	
		Koeficient důležitosti	Celkem	Koeficient důležitosti	Celkem
Silné stránky					
Rychlost zpracování zakázek	0,1	4	0,4	2	0,2
Nízká fluktuace	0,15	4	0,6	3	0,45
Flexibilita	0,04	2	0,08	3	0,12
Finanční stabilita	0,17	3	0,51	4	0,68
Vybudované dobré jméno společnosti	0,2	4	0,8	3	0,6
Slabé stránky					
Špatně nastavený systém předávání know-how mezi zaměstnanci	0,03	4	0,12	3	0,09
Neexistující zaškolující proces	0,05	3	0,15	2	0,1
Nedostatek stávajících zaměstnanců	0,16	4	0,64	2	0,32
Neexistující nástupce	0,03	2	0,06	1	0,03
Nedostatečné komunikační kanály při hledání zaměstnanců	0,07	3	0,21	2	0,14
Příležitosti					
Tepelná čerpadla	0,11	1	0,11	4	0,44
Zákaz používání kotlů s emisní třídou I a II	0,02	2	0,04	3	0,06
Dotace na elektromobil a dobíjecí stanice	0,05	2	0,1	2	0,1
Sociální síť	0,04	3	0,12	3	0,12
Velkoobchodní ceny pro zákazníky	0,09	4	0,36	2	0,18
Státní zakázky	0,15	4	0,6	3	0,45
Hrozby					
Narůstající ceny plynu	0,11	2	0,22	4	0,44
Nejisté dodávky plynu	0,11	2	0,22	4	0,44
Zvyšující se ceny materiálu	0,07	2	0,14	2	0,14
Růst úroků z úvěrů	0,06	3	0,18	2	0,12
Malý zájem o učební obory	0,15	3	0,45	3	0,45
Drahé pohonné hmoty	0,04	2	0,08	2	0,08
Celkové hodnocení			6,19		5,75

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

9.2 Konečný výběr strategií

Při konečném výběru strategie byly brány v úvahu strategické cíle a celkově strategická východiska. Důležitým rozhodujícím faktorem je také vytvořená analýza a z toho vytvořená IE matice QSPM matice.

Na začátku byly stanoveny tyto strategické cíle:

1. Do roku 2025 se rozrůst o 5 zaměstnanců.
2. Do roku 2025 zavést nový produkt, montáž tepelného čerpadla.
3. V roce 2025 firma uskuteční obrat o 50 % vyšší než v roce 2021.

Z IE matice vyšly dvě vhodné strategie, které byly následně porovnávány v QSPM matici. Těmito strategiemi jsou tržní penetrace neboli získání většího podílu na stávajícím trhu, a vývoj nového produktu. Nakonec bylo rozhodnuto, že podnik bude implementovat obě strategie, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je minimální rozdíl celkového součtu celkového hodnocení strategií v QSPM matici. Druhým rozhodujícím důvodem je, že obě strategie zapadají do předem definovaných strategických cílů a jejich úspěšná implementace pomůže naplnit vizi.

Strategie tržní penetrace pomůže naplnit cíl 3, kterým je zvýšení obratu o 50 % a pro dostatečný zvýšení tržního podílu na trhu bude také potřeba zaměstnávat minimálně o 5 nových zaměstnanců víc. Jak již bylo zmíněno, pro růst firmy není potřeba marketingu, kvůli neuspokojené poptávce. Kromě nábora zaměstnanců, bude potřeba pořídit 2 nové automobily, aby se instalatéri mohli dostávat na stavby. Kvůli náboru zaměstnanců bude potřeba začít lépe komunikovat skrz pracovní portály, tak i pomocí reklamy na sociálních sítích. Byl vybrán Facebook, ve kterém se dá vytvořit samotná pracovní nabídka, která se může následně zpropagovat. Také bude potřeba vymyslet podobu zaškolovacího procesu nových zaměstnanců.

Strategie vývoje produktu se slučuje především s druhým cílem, kdy společnost chce přímo zavést novou službu, kterou je montáž tepelného čerpadla. Pro tuto fázi je zapotřebí sehnat vhodného dodavatele tepelných čerpadel, vhodnou variantou by bylo, kdyby dokázal vytvořit také školení, na kterém by se zaměstnanci rovnou naučili, jakým způsobem mají provádět montáž. Protože firma již tuto službu nabízí skrz externisty, zákazníci s novou službou nebude muset obeznamovat.

10 Strategické cíle

V této kapitole budou rozepsány strategické cíle na cíle taktické a operativní, ke kterým je následně přiřazeno KPI, zodpovědná osoba a termín uskutečnění.

Strategický cíl č. 1: Do roku 2024 navýšit počet zaměstnanců o 5 instalatérů

První cíl obsahuje 3 cíle na taktické úrovni, jimiž je hledání zaměstnanců na internetu, zavedení zaškolujícího procesu a povýšení 2 stávající instalatérů na vedoucí stavby. Za většinu operativních cílů je zodpovědný jednatel společnosti, je to především kvůli tomu, že se jedná o malou firmu, která má velmi jednoduchou hierarchickou strukturu. Výjimkou je definování zaškolovacího procesu, tento úkol má na starosti jednatel společně s instalatérem, který je na pozici vedoucí stavby a v podniku pracuje nejdéle. Ten má také na starosti zkoušku zaškolujícího procesu, kterou bude provádět společně s instalatérem, který se naopak v podniku nachází nejkratší dobu a má nejméně znalostí. Zaškolující proces bude určen především pro nové zaměstnance, kteří do této chvíle nepracovali v oboru, ale také pro již stávající zaměstnance, kteří v tuto chvíli mohou dělat pouze pomocné práce jako je nošení materiálu nebo vrtání. Veškeré cíle jsou zobrazeny v tabulce č. 12.

Výsledkem tohoto cíle je nabrat nové zaměstnance, kteří budou rychle začleněni do pracovního procesu a budou efektivně řízeni od vedoucích staveb, což povede k uspokojení potřeb všech potencionálních zákazníků. Tento cíl zároveň umožní splnit také strategický cíl č. 3, zvýšení obrátu o 50 %.

Tabulka 12: Strategický cíl č. 1

Navýšit počet zaměstnanců alespoň o 5 instalatérů					
Taktický cíl	Operativní cíl	KPI		Doba trvání/ termín	Odpovědná osoba
Hledání zaměstnanců na internetu	Vytvořit účet na Facebooku	Uživatelské jméno	Ano / Ne	červen 2022	Jednatel
	Zadat základní informace o podniku	Zadané údaje na firemním účtu	Ano / Ne	červen 2022	Jednatel
	Být aktivní - přidávat příspěvky	Příspěvky na Facebooku	1 příspěvek za měsíc	červen2022- prosinec 2022	Jednatel
	Vytvořit pracovní nabídku na Facebooku	Vytvořená nabídka	Ano / Ne	červenec 2022	Jednatel
	Zpropagovat pracovní nabídku	Počet odpovědí na inzerát	10 zájemců	červenec-srpen 2022	Jednatel
	Vybrat vhodný pracovní portál	Vytvořený účet	Ano / Ne	červen 2022	Jednatel
	Vytvořit pracovní nabídky na pracovním portále	Vytvořená nabídka	Ano / Ne	červenec-srpen 2022	Jednatel
	Pohovor a podpis smlouvy	Počet podepsaných smluv	2 podepsané smlouvy	září 2022	Jednatel
	Vyhodnotit úspěšnosti náběrů z různých portálů	Výsledek zanesený v interním systému	Ano / Ne	listopad 2022	Jednatel
	Vytvořit pracovní nabídky na úspěšnějším portálu	Počet odpovědí na inzerát	15 zájemců	září 2023	Jednatel
	Pohovor a podpis smlouvy	Počet podepsaných smluv	3 podepsané smlouvy	říjen 2023	Jednatel
Zavedení zaškolovacího procesu	Definovat podobu zaškolovacího procesu	Definovaný proces v interním systému	Ano / Ne	červenec 2022	Jednatel, Tomáš
	Definovat motivační faktory pro školitele	Definovaný motivační faktory v interním systému	Ano / Ne	červenec 2022	Jednatel
	Zkouška zaškolovacího procesu a případná úprava	Vytvořená konečná definice v interním systému	Ano / Ne	srpen-říjen 2022	Tomáš, David
	Zaškolit nové zaměstnance	Závěrečná praktická zkouška	Všechny zadané úkoly je instalatér	listopad - prosinec 2022	Instalatéři na pozici vedoucí stavby
	Zaškolit nové zaměstnance	Podepsaná zaškolující listina	Ano / Ne	listopad 2023- leden 2024	Instalatéři na pozici vedoucí stavby
Povýšit 2 zaměstnance na vedoucí stavby	Zhodnotit schopností každého instalatéra	Vytvořený dokument se schopnostmi instalatérů	Ano / Ne	září - prosinec 2022	Jednatel
	Konečný výběr	Podepsaný dodatek ke smlouvě	2 podepsané dodatky	leden 2023	Jednatel
	Zaškolující proces	Podepsaná zaškolující listina	Ano / Ne	únor 2023	Instalatéři na pozici vedoucí stavby

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Strategický cíl č. 2: Do roku 2024 zavést novou službu, montáž tepelného čerpadla

Přestože i nyní firma dokáže zajistit montáž tepelného čerpadla přes externí dodavatele, předpokládá, že po této službě bude čím dál větší poptávka, především kvůli nejistým dodávkám plynu. Je tedy v jejím zájmu poskytovat službu sama.

S cílem souvisí výběr dodavatelů, školení zaměstnanců a také informování zákazníků o službě. Opět je za všechny úkoly odpovědný jednatel. Zavedení služby je naplánováno na rok 2023. Podrobný popis implementace cíle je zobrazen v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Strategický cíl č. 2

Zavedení nové služby, montáž tepelného čerpadla					
Taktický cíl	Operativní cíl	KPI		Doba trvání/ termín	Odpovědná osoba
Výběr primárního dodavatel	Poptávka u stávajících dodavatelů	Doručená nabídka od stávajícího dodavatele	Ano / Ne	Únor 2023	Jednatel
	Analýza trhu	Doručené nabídky od konkurenčních dodavatelů	3 Nabídky	únor - březen 2023	Jednatel
	Výběr dodavatele	Potvrzení budoucí spolupráce	Ano / Ne	duben 2023	Jednatel
Školení pro zaměstnance	Výběr školitele	Podepsaná smlouva	Ano / Ne	duben - květen 2023	Jednatel
	Školení zaměstnanců	Podepsaná školící listina	Ano / Ne	červen 2023	Jednatel, externí školitel
Informování zákazníků o nové službě	Zveřejnit informaci na sociálních sítích	Příspěvek na Facebooku	Ano / Ne	červen 2023	Jednatel
	Zveřejnit informaci na webových stránkách	Editace webových stránek	Ano / Ne	červenec 2023	Jednatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Strategický cíl č. 3: Do roku 2024 zvýšit obrát o 50 % oproti roku 2021

Zvýšení obrátu je rozděleno do tří let. V roce 2022 je v plánu zvýšit obrát pouze o 10 %, je to dáno tím, že teprve začíná proces nabírání nových zaměstnanců, tudíž zvýšení nemůže být příliš vysoké. V roce 2023 je v plánu zvýšit obrát o dalších 15 % a v roce 2024, kdy už jsou všichni zaměstnanci zaškoleni, přichází největší navýšení obrátu a to dalších 25 %.

Druhým podcílem je rozšíření vozového parku. Auta je potřeba dokoupit, aby byli zaměstnanci schopni dopravit na všechny stavby a bylo tak umožněno zvýšit obrát o požadované částky. Kvůli zdražování pohonných hmot a dotacím na elektroauta, bylo

rozhodnuto o využití této příležitosti. Stát aktuálně nabízí dotace na elektro automobily v hodnotě 30–50 % pořizovací ceny.

Tabulka 14: Strategický cíl č. 3

Zvýšení obratu o 50 % oproti roku 2021					
Taktický cíl	Operativní cíl	KPI		Doba trvání/ termín	Odpovědná osoba
Zvýšení obratu	Hodnota obratu v roce 2022 vyšší o 10 % oproti roku 2021	Obrat je vyšší o 10 % oproti roku 2021	Ano /Ne	leden- prosinec 2022	Jednatel
	Hodnota obratu v roce 2023 vyšší o 25 % oproti roku 2021	Obrat je vyšší o 25 % oproti roku 2021	Ano /Ne	leden- prosinec 2023	Jednatel
	Hodnota obratu v roce 2024 vyšší o 50 % oproti roku 2021	Obrat je vyšší o 50 % oproti roku 2021	Ano /Ne	leden- prosinec 2024	Jednatel
Dokoupení vozového parku	Koupě nového automobilu	Dotace připsané na účet	Ano /Ne	březen 2023	Jednatel
	Koupě nového automobilu	Dotace připsané na účet	Ano /Ne	leden 2024	Jednatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

11 Finanční plánování

Finanční plán obsahuje výkaz zisků a ztrát a rozvahu, oba výkazy jsou naplánovány na období strategického plánování, tedy plán začíná rokem 2022 a končí rokem 2024. Plánování vychází ze strategických cílů a třech předcházejících let.

11.1 Výkaz zisků a ztrát

Nejprve byly rozplánovány výnosy a veškeré náklady

Plán výnosů

Ve výnosech firmy Boraseti nejsou zahrnuty **tržby z prodeje zboží**, které podnik od začátku podnikání nevykazuje a neplánuje se, že by tomu mohlo být v budoucnu jinak.

Další skupinou **jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb**. Podnik má své služby rozdělen do čtyř kategorií: vodoinstalatérství, topenářství, plynovody a ostatní služby. Největší obrat plyne z topenářství a vodoinstalatérství. Plánování výnosů vychází ze strategického cíle č. 3, kdy se má v roce 2022 zvýšit obrat o 10 % oproti roku 2021, v roce 2023 o 25 % oproti roku 2021 a v roce 2024 je obrat vyšší o 50 %. Hodnoty tohoto strategického cíle vychází z historických dat, kdy lze pozorovat rovnoměrné zvyšování tržeb, přičemž výraznějšímu zvýšení obratu pomůže první cíl 1, kdy firma zaměstná 5 nových instalatérů a bude tak moci uspokojit poptávku všech potencionálních zákazníků.

U všech kategorií se počítá se stejným procentuálním nárůstem obratu. Celkové částky jsou zobrazeny v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Plán výnosů

Plán výnosů						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vodoinstalatérství	6 405	8 211	8 401	9 242	10 502	12 602
Topenářství	7 320	9 384	9 602	10 562	12 002	14 402
Plynovody	3 660	4 692	4 801	5 281	6 001	7 201
Ostatní	915	1 173	1 200	1 320	1 500	1 800
Celkem	18 299	23 461	24 004	26 404	30 005	36 006

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Stejně jako tomu bylo u tržeb z prodeje zboží, podnik neplánuje prodávat položky, které spadají do **tržeb z prodeje dlouhodobého majetku** nebo **tržeb z prodeje materiálu**.

Plán nákladů

Plán nákladů je rozřazen také do několika skupin, nejprve byla naplánovaná **výkonová spotřeba**, do které spadají náklady za materiál a energie. Opět byly dodrženy stejné kategorie jako u plánování výnosů a k těm byly navíc přidány náklady za energie a pohonné hmoty.

Spotřeba materiálu vychází z nákladů za materiál z minulých let a narůstá podle plánovaného růstu obratu, tedy, v roce 2022 o 10 % oproti roku 2021, v roce 2023 o 25 % oproti roku 2021 a o 50 % v roce 2024. Následně bylo počítáno s dalším zdražováním materiálu, a to v roce 2023 o 5 % oproti roku 2021 a v roce 2024 o 15 % oproti roku 2021.

Spotřeba energií a pohonných hmot se také odvíjela od spotřeby z minulosti a plánovaného navýšení obratu, navíc v roce 2022 se uvažuje zdražení o 50 % oproti roku 2021, následující roky se již nepředpokládá další zdražování, náklady přesto dále rostou, což je dáno vyšším obratem.

Výsledné částky jsou zobrazeny v tabulce č. 16.

Tabulka 16: Plán nákladů za materiál a energie

Náklady za materiál a energie						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
vodoinstalatérství	2 765	3 243	3 405	3 746	4 469	5 874
topenářství	3 687	4 324	4 540	4 994	5 959	7 832
Plynovody	1 843	2 162	2 270	2 497	2 980	3 916
Ostatní	461	541	568	624	745	979
Energie a pohonné hmoty	461	541	568	936	1 117	1 468
Celkem	9 217	10 810	11 351	12 798	15 270	20 069

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Náklady za služby jsou další plánovanou položkou, která je rozdělena do tří kategorií: montáž tepelných čerpadel, revize kotlů a ostatní. Náklady za montáž tepelných čerpadel v roce 2022 opět rostly dle plánovaného obrátu. Protože v srpnu 2023 tato služba bude přecházet z externí do interní, s náklady je počítáno pouze do července. Samotné tepelná čerpadla má firma započítaná ve výkonové spotřebě. Další službou jsou revize kotlů, které úměrně stoupají dle plánovaného obrátu.

Do kategorie ostatní spadají náklady na telefon, internet, pronájem kanceláře nebo správa webových stránek, která zůstává neměnná. Pouze v letech 2022 a 2023 se počítá s náklady na nábor zaměstnanců v podobě placené reklamy na Facebooku a používání pracovních portálů na hledání zaměstnanců. Tyto náklady jsou ve výši 5 000 Kč (tab. 17).

Tabulka 17: Plán nákladů za služby

Náklady za služby						
	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024
Montáž tepelných čerpadel	1 734	3 713	3 869	4 256	2 821	0
Revize kotle	876	1 142	1 059	1 165	1 324	1 589
Ostatní	290	290	290	295	295	290
Celkem	2 900	5 145	5 218	5 740	4 440	1 879

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V **osobních nákladech** jsou zobrazeny veškeré náklady vynaložené na zaměstnance, tedy mzdy, sociální a zdravotní pojištění. Plánování vychází z minulých let a ze strategického cíle č. 1, kdy je v plánu se rozrůst o 5 zaměstnanců a 2 zaměstnance povýšit.

V roce 2022 dojde k nárůstu mezd v průměru o 5 % oproti roku 2021. Také od září nastoupí dva noví zaměstnanci. Počítá se s celkovými osobními náklady na jednoho zaměstnance 50 000 Kč / měsíc.

V říjnu 2023 dojde k náboru dalších třech zaměstnanců, a zároveň v únoru 2023 povýší dva stávající zaměstnanci. U povýšení se počítá nárůst celkových osobních nákladů na jednoho zaměstnance o 20 000 Kč / měsíc.

Tabulka 18: Plán osobních nákladů

Osobní náklady					
2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024
3 087	3 710	3 710	4 296	5 836	7 376

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Podnik **má dlouhodobý majetek** v odpisových skupinách 2 a 6, v letech 2023 a 2024 plánuje nakoupit nové elektro automobily, každý v hodnotě 700 000 Kč, které budou spadat také do druhé odpisové skupiny. Na každý z těchto automobilů bude poskytnuta dotace v rozmezí 30-50 % nákupní ceny. Podnik je spíše skeptický a uvažuje dotaci

ve výši 30 %. V roce 2023 podnik odepíše dlouhodobý majetek s pořizovací cenou 1 500 000 Kč. Odpisy v následujících letech jsou vyčísleny v tabulce níže.

Tabulka 19: Plán odpisů

Odpisy			
	2022	2023	2024
6. odpisová skupina	364	364	364
2. odpisová skupina první rok odepisování	0	54	54
2. odpisová skupina další roky odepisování	1 001	1 001	777
Celkem	1 365	1 419	1 194

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Přestože v minulosti podnik vykazoval **ostatní provozní náklady**, v plánu s nimi není počítáno.

U ostatních finančních nákladů a nákladových úroků se počítá s přenesením hodnoty z roku 2021 do celého plánovacího období.

Výkaz zisků a ztrát

Ve výkazu jsou pro větší přehled zobrazeny i 3 předchozí roky. Následně byly údaje doplněny dle předchozích dílčích plánů. Lze si všimnout, že v letech 2022 je celkový zisk menší než v roce 2021, přestože obrat se již zvyšuje. Příčinami je zdražení energií, materiálu či nábor zaměstnanců, kteří zpočátku nejsou tolik efektivní. Ovšem v roce 2023, kdy by již část nových zaměstnanců měla pracovat efektivně a ceny energií by již neměly růst, výsledek hospodaření roste.

Tabulka 20: Plán výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje výrobků a služeb	18 299	23 461	24 004	26 404	30 005	36 006
Výkonová spotřeba	12 117	15 955	16 569	18 537	19 710	21 948
Spotřeba materiálu a energie	9 217	10 810	11 351	12 798	15 270	20 069
Služby	2 900	5 145	5 218	5 740	4 440	1 879
Osobní náklady	3 087	3 710	3 710	4 296	5 836	7 376
Úprava hodnot v provozní oblasti	1 068	1 111	1 078	1 365	1 419	1 194
Úprava hodnot dlouhodobého majetku - trvalé	1 068	1 111	1 078	1 365	1 419	1 194
Ostatní provozní náklady	126	35	24	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	1 901	2 650	2 624	2 207	3 041	5 489
Nákladové úroky a podobné náklady	145	177	179	179	179	179
Ostatní finanční náklady	142	155	149	149	149	149
Finanční výsledek hospodaření	-287	-332	-328	-328	-328	-328
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 614	2 318	2 296	1 879	2 713	5 161
Daň z příjmů	273	409	436	357	515	981
Výsledek hospodaření po zdanění	1 341	1 909	1 859	1 522	2 197	4 180

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

11.2 Rozvaha

Plánovaná rozvaha také vychází z minulých let, strategických cílů a mimo jiné také z plánovaných tržeb, které se nachází ve výkazu zisků a ztrát.

11.2.1 Aktiva

Aktiva jsou rozdělena na stálá a oběžná. Ve stálých aktivech se nachází dlouhodobý majetek, který byl vypočítán již dříve.

Dlouhodobý majetek

Nejprve byla vypočítána hodnota dlouhodobého majetku. Firma Boraseti s. r. o. vlastní pouze dlouhodobý **hmotný** majetek. V roce 2022 nebyl pořízen žádný nový, tudíž se pouze odečtou odpisy od hodnoty dlouhodobého majetku předchozího roku. V letech

2023 a 2024 budou pořízena elektroauta, proto se k hodnotě dlouhodobého majetku přičte jejich pořizovací cena ponížená o dotaci a opět se odečtou odpisy.

Samotné odpisy jsou již vypočteny ve výkazu zisků a ztrát. Pro lepší přehled je dlouhodobý majetek zobrazen v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek			
	2022	2023	2024
Dlouhodobý majetek n-1	18 460	17 095	16 166
Odpisy	1 365	1 419	1 194
Nově pořízený dl. Majetek	0	700	700
Dotace	0	210	210
Celkem	17 095	16 166	15 462

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Oběžná aktiva

Do oběžných aktiv spadají zásoby, pohledávky a peněžní prostředky.

Pohledávky a peněžní prostředky byly plánovány dle zprůměrovaných obrátek minulých let, kterými se následně násobily plánované tržby v daném roce. Obrátky jsou vidět v tabulce 22.

Tabulka 22: Plán obrátek

Obrátky				
	2019	2020	2021	Průměrná obrátka
Tržby	18 299	23 461	24 004	
Peněžní prostředky	2 834	5 851	5 947	0,217
Peněžní obrátka	0,155	0,249	0,248	
Krátkodobé pohledávky	9 125	10 104	10 543	0,456
Obrátka kr. pohledávek	0,499	0,431	0,439	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Poslední položkou v oběžných aktivech jsou zásoby, které má podnik nulové vzhledem k tomu, že využívá JIT metodu, tedy materiál kupuje až ve chvíli, kdy je potřeba na stavbě.

Za celou dobu existence se podnik neseťkal s dlouhodobými pohledávkami, proto se nepředpokládá, že by tomu mělo být v následujících třech letech jinak.

Ani časové rozlišení aktiv nebylo počítáno. Naplánovaná aktiva jsou zobrazena v tabulce níže. Největšími položkami v aktivech je dlouhodobý majetek a krátkodobé pohledávky.

Tabulka 23: Plán aktiv

Aktiva						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktiva Celkem	30 960	34 581	34 998	34 879	35 675	39 013
Stálá aktiva	18 933	18 550	18 460	17 095	16 166	15 462
Dlouhodobý hmotný majetek	18 933	18 550	18 460	17 095	16 166	15 462
Oběžná aktiva	11 959	15 955	16 490	17 784	19 509	23 551
Zásoby	0	0	0	0	0	0
Pohledávky	9 125	10 104	10 543	12 045	13 688	16 425
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	9 125	10 104	10 543	12 045	13 688	16 425
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	2 834	5 851	5 947	5 739	5 821	7 125
Časové rozlišení aktiv	68	76	48	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

11.2.2 Pasiva

Pasiva jsou rozdělena na vlastní a cizí kapitál.

Vlastní kapitál

Do vlastního kapitálu spadá základní kapitál, s kterým podnik neplánuje hýbat, činí 200 000 Kč. Další část tvoří kapitálové fondy, které mají nulovou hodnotu a fondy ze zisku, ve kterých je dlouhodobě 20 000 Kč, ty také podnik nebude měnit.

Výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období také spadá do vlastního kapitálu. Protože se neplánuje rozpouštět výsledek hospodaření minulých let, byl vypočten součtem výsledku hospodaření minulých let v roce n-1 a výsledkem hospodaření v roce n-1.

Cizí zdroje

Do cizích zdrojů spadají krátkodobé a dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky jsou zejména závazky k dodavatelům či krátkodobé překlenovací úvěry, podnik má zájem tyto závazky splatit co nejrychleji, aby si udržel svoji likviditu, což lze vidět i v plánované rozvaze, kde mají klesající tendenci.

Dlouhodobé závazky se dle plánu také budou splácet, každoročně se zmenší o 426 000 Kč.

Celkový přehled pasiv je zobrazen v tabulce 24.

Tabulka 24: Plán pasiv

Pasiva						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pasiva Celkem	30 960	34 581	34 998	34 879	35 676	39 013
Vlastní kapitál	9 212	11 121	9 162	10 684	12 881	17 062
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	7 651	8 992	7 083	8 942	10 464	12 661
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 341	1 909	1 859	1 522	2 197	4 180
Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	21 624	23 140	25 404	24 195	22 794	21 952
Rezervy	0	0	0	0	0	0
Závazky	21 624	23 140	25 404	24 195	22 794	21 952
Dlouhodobé závazky	15 585	16 412	16 970	16 544	16 118	15 692
Krátkodobé závazky	6 039	6 728	8 434	7 651	6 676	6 260
Časové rozlišení pasiv	124	320	432	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V celém plánovacím období byla dodržena rovnost aktiv a pasiv.

12 Rizika

Nejprve je potřeba stanovit jednotlivá rizika, pro snazší identifikaci byly použity základní kategorie, které se nachází v mapě rizik. Tedy rizika v nákladové oblasti, technologiích, obchodní značce, konkurentů, zákazníků, projektů a stagnaci na trzích. Rizika byla odhalena během benchmarkingu, který probíhal s jednatelem. Během schůzky bylo také stanoveno, že vysoký dopad rizika je od 30 % a střední dopad od 15 %.

Následně byla každému riziku přiřazena závažnost v procentuálním ohodnocení a dopad v jednotlivých rocích plánu.

Byla stanovena tato rizika:

- Neobdržená dotace – vzhledem k tomu, že státní ekonomika se nachází v recesi, může se stát, že dotační balíček bude pozastavený nebo budou změněny podmínky.
- Neúměrné zvyšování nákladů na materiál v zakázkách s již schváleným rozpočtem – za toto může především růst cen stavebního materiálu, problémem je, že podnik má nasmlouvané zakázky na rok a půl dopředu a pro tyto zakázky je již stanoven rozpočet.
- Odchod jednatele – i toto riziko nachází odůvodnění ve vytvořené analýze, podnik nemá za jednatele nástupce.
- Nečekání, agresivní konkurenti – přestože v tuto chvíli je přebytek poptávky nad nabídkou, pokud na trh vstoupí rychle se rozrůstající firmy, bude to rizikem pro podnik.
- Vytvoření společenství živnostníků – toto riziko je velmi podobné tomu předchozímu. Rozdíl je v tom, že na trhu jsou nyní živnostníci, kteří mohou pracovat jen na menších zakázkách, pokud by se spojilo více živnostníků dohromady, měli by dostatečné kapacity a kvůli menším odvodům by práci mohli odvést levněji.
- Platební neschopnost zákazníků – Náklady na všechny zakázky se nachází v řádech milionů, proto pokud by některý ze zákazníků nebyl schopen splácet své závazky, pro podnik by to znamenalo velký problém.
- Změna preferencí zákazníků

- Neúspěšný nábor zaměstnanců – Pokud podnik nebude schopný nabrat dostatek instalatérů, nebude moci naplnit svoji vizi ani zvyšovat zisk.
- Zavedení nové služby se nepodařilo implementovat – Také zavedení nové služby, montáže tepelných čerpadel, bude zvyšovat zisk podniku. Pokud se tak nestane, povede to k nenaplnění strategického cíle č. 2, který má také vliv na zvýšení obrátu.
- Stagnující nebo klesající prodej ve vodoinstalátérství
- Stagnující nebo klesající prodej v topenářství
- Stagnující nebo klesající prodej v plynovodech – ke stagnaci prodeje na tomto trhu by mohlo dojít zejména kvůli obavě z nedostatku plynu.

Tabulka 25: Strategická mapa rizik společnosti Boraseti s. r. o.

Typ rizika	Závažnost (% zisku v ohrožení)	Pravděpodobnost výskytu v letech			Změna pravděpod- obnosti v čase	Nejvyšší dopad v čase
		2022	2023	2024		
Náklady						
Neobdržená dotace	40%	0%	40%	30%	Klesající	16%
Neúměrné zvyšování nákladů na materiál v zakázkách s již schváleným rozpočtem	70%	60%	50%	20%	Klesající	42%
Obchodní značka						
Odchod jednatele	80%	10%	10%	10%	Konstantní	8%
Konkurenti						
Nečekaný, agresivní konkurenti	40%	20%	25%	30%	Rostoucí	12%
Vytvoření společenství živnostníků	40%	20%	20%	20%	Konstantní	8%
Zákazníci						
Platební neschopnost zákazníků	60%	30%	30%	30%	Konstantní	18%
Změna preferencí zákazníků	30%	20%	30%	30%	Rostoucí	9%
Projekt						
Neúspěšný nábor	60%	40%	30%	20%	Klesající	24%
Zavedení nové služby se nepodařilo implementovat	40%	0%	30%	10%	Klesající	12%
Stagnace na trzích						
Stagnující nebo klesající prodej ve vodoinstalatérství	35%	20%	20%	20%	Konstantní	7%
Stagnující nebo klesající prodej v topenářství	40%	10%	10%	10%	Konstantní	4%
Stagnující nebo klesající prodej v plynovodech	20%	40%	50%	50%	Rostoucí	10%

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Nejzávažnějším rizikem je neúměrné zvyšování nákladů, problémem je že podnik má nasmlouvané zakázky na rok a půl dopředu, kde půjde úprava rozpočtu udělat pouze těžko. Přesto v těchto případech může zkusit oslovit investory, zda by tam nějaká změna mohla proběhnout. Pro zakázky, které teprve budou rozpočtovány, autorka doporučila

vložit do smlouvy dodatek o možném rozpočtovém navýšení nebo uvažovat navýšení každé rozpočtové položky na 50 %.

Riziko nedostatečného náboru zaměstnanců se může eliminovat spoluprací s živnostníky, kteří v případě potřeby doplní počet instalatérů, aby bylo možno zakázku splnit v termínu.

Platební neschopnost zákazníků je třetí největší riziko, které se dá eliminovat prověřením finanční situace investorů.

Přestože riziko neobdržené dotace je také nad 15 %, nebude provedeno žádné preventivní opatření. Pokud by došlo k pozastavení dotace, podnik znovu zhodnotí, zda se mu elektroauta vyplatí, nebo koupí dodávky na naftu.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo provedení strategické analýzy společnosti Boraseti a stanovení strategií pro následující 3 roky. V praktické části byl představen podnik, zanalyzováno prostředí organizace, vyhodnocení analýz, byl proveden výběr strategií a následná implementace včetně finanční plánování a rizik.

Samotný podnik do této chvíle neměl zavedený strategický management. Ale i tak se v podniku našly základní rysy vrcholového řízení, podnik měl stanovenou misi a vedení vědělo, že má v plánu se rozrůstat, k čemuž bude potřebovat nové zaměstnance a automobily.

Po zhotovení analýzy se objevila příležitost, která byla zařazena do strategického plánu, jimiž je dotace na elektro automobily. Největším problémem pro firmu je nábor zaměstnanců, k větší efektivitě náboru by mohla přispět další objevená příležitost, kterou je využívání sociálních sítí pro nábor zaměstnanců.

Mimo příležitostí byly objeveny také hrozby, které souvisí především s ekonomickou situací státu a válkou na Ukrajině, přesto kvůli finanční stabilitě podniku a nezasycenosti trhu se nepředpokládají finanční potíže. Z finančních plánů, které stabilně rostou, si lze všimnout, že podnik neohrozila ani pandemie COVID-19.

Hlavními doporučeními pro naplnění stanovených strategických cílů je inzerce na pracovních portálech a zavedení sociálních sítí, přes které může najít nové zaměstnance, toto autorka vidí jako hlavní klíč k tomu, aby se podnik mohl rozrůstat. Dalším doporučením je rozvinout strategické cíle do krátkodobých a stanovit jim termíny. Právě stanovené termíny pomohou podniku s rozvojem, protože do této chvíle měl jednatel společnosti spoustu plánů, které nebyly provedeny (jedním z nich je interní montáž tepelných čerpadel). Naopak jako méně podstatné je stanovení odpovědností, protože jak vyšlo najevo, za většinu úkolů je zodpovědný právě jednatel.

Protože autorka byla v úzkém spojení s vedením společnosti, již byly předány výstupy. Podnik byl spokojen především s vytvořenou analýzou a implementací strategického plánu do dílčích úkolů. Ocenil také rizika a doporučení na jejich eliminaci. Tato práce pro podnik byla přínosná. Jednatel již začal uvažovat o částečném zavedení strategického managementu, přestože s největší pravděpodobností nebude využívat všechny nástroje strategického managementu.. Začne více analyzovat své okolí, aby dokázal včas odhalit

příležitosti a hrozby. Protože vždy měl spoustu plánů, ale málokteré uskutečnil, rozhodl se i pro plánování strategických cílů s termíny. Tímto byl splněn cíl práce.

Seznam použitých zdrojů

- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Hoboken, US: Pentice-Hall International.
- Boland, E. J. (2017). *Comprehensive strategice management: a guide for students, insight for managers*. (1. vyd.). Bingley: Emerald Publishing.
- Boraseti s. r. o. (2022). *Interní dokumentace společnosti Boraseti*. Interní dokument podniku Boraseti s. r. o. se sídlem v Dobřívi.
- Bowhill, B. (2008). *Business planning and control: integrating accounting, strategy, and people*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cankař, P. (2021). *Vytápění rodinných domů – Vize 2030 -20250*. Dostupné z <https://m.tzb-info.cz/vytapime-pevnymi-palivy/21912-vytapeni-rodinnych-domu-vize-2030-az-2050?fbclid=IwAR3Aj7WzBl89SU47gE6JAbat5a7jwOU3s790y119vjSoc-7k6g8POKxLgl0>
- Cechl, P). *Řemeslníků je v Česku nedostatek. Lidé je shánějí přes známé*. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/remeslnici-nedostatek-cesko-pruzkum-20210304.html>
- Coweo Technologies s. r. o. (2022). *Pracovní nabídky – Jenpráce.cz*. Dostupné 26.03.2022 z <https://www.jenprace.cz/nabidky?subjects%5B%5D=p1291&subjects%5B%5D=p1203#>
- Česká národní banka (2022). *Prognóza ČNB – zima 2022*. Dostupné 18. 04. 2022 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- Český statistický úřad (2022). *Souhrn za právnické a fyzické osoby, základní ukazatele průmyslových subjektů podle sekcí*. Dostupné 28.03.2022 z <https://www.czso.cz/documents/10180/142757770/1501412104.xlsx/a6f8e30d-db51-4a3c-ab6b-196dff0ba749?version=1.1>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts, global edition*. (16. vyd.). Boston: Pearson.
- Daněk, V. (2022). *Evropská unie se chystá zbavit závislosti na ruském plynu. Může to ale trvat roky*. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-svet/rusky-plyn-eu-ing-rusko-ukrajina-valka_2203080906_ako
- De Kluyvar, C. A., & Pearce, J. A. (2015). *Strategic management: an executive perspective*. (1. vyd.). New York: Business Expert Press.
- Edenred CZ s. r. o. (2019). *Sociální síť v HR marketingu*. Dostupné 18.04.2022 z <https://www.edenred.cz/clanky/socialni-site-v-hr-marketingu>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- GIENGER BOHEMIA, s.r.o. (2022). *Kontakty*. <https://www.gienger.cz/kontakty/regpl/>
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2. vyd.). Brno: BizBooks.

- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (3. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck
- Chevalier-Roignant, B., & Trigeorgis, L. (2011). *Competitive strategy: options and games*. Cambridge: MIT Press.
- Janda, J. (2021). *Ceny stavebních materiálů dál rostou. Potíž bude s maltou, dřevo naopak zlevňuje*. Dostupné z: <https://www.denik.cz/pruvodce-jak-usetrit/stavebni-material-cena.html>
- Jirásek, J. A. (2003). *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. (2. vyd.). Praha, Česko: Professional Publishing.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy: text and cases*. (10. vyd.). Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- Katsioloudes, M. (2006). *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington, MA: Elsevier
- Kraj Ústecký (n.d.). *Budoucnost je v technice – reg.č. CZ.1.07/1.1.34/01.0007*. Dostupné z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1688343
- Kurzy.cz, s. r. o., (2022). *PHM, Ceny PHM – aktuální ceny pohonných hmot*. Dostupné 29.03.2022 z <https://www.kurzy.cz/komodity/phm/>
- LIKOST, s. r. o. (2022). *Kamenné prodejny*. <https://www.ptacek.cz/kontakty/vsechny-pobocky#select-text>
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Česko: Grada Publishing
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Ptáček – velkoobchod, a.s. (2022). *Mapa poboček*. <https://www.ptacek.cz/kontakty/vsechny-pobocky#select-text>
- Rizikyová, M. (2021). *O obživu řemeslem není zájem. Obava z nízkých příjmů je lichá, časem se rovnají lékařským*. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/o-obzivu-remeslem-neni-zajem-obava-z-nizkych-prijmu-je-licha-casem-se-rovnaji-lekarskym.A211219_175914_ln_domov_rkj
- Rubešová, M. (2022) *Dotace na elektromobil 2022*. Dostupné z <https://www.edenred.cz/clanky/socialni-site-v-hr-marketingu>
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Souček, Z. (2003). *Úspěšná zavádění strategického řízení firmy*. (1. vyd.). Praha, Česko: Professional Publishing.
- Spulber, D. F. (2009). *Economics and management of competitive strategy*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi* (1. vyd.). Praha, Česko: Professional Publishing.

Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Strategické řízení v podnicích a projektech*. (vyd. 1). Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Tender service s. r. o. (2022). *Zakázky pro: Stavba budov*. Dostupné 01.04.2022 z https://www.verejna-soutez.cz/branch/stavba_budov_cz?offset=40

Seznam tabulek

Tabulka 1 Operativní, taktické a strategické řízení	8
Tabulka 2: Mapa rizik.....	38
Tabulka 3: Běžná likvidita.....	45
Tabulka 4: ROS	45
Tabulka 5: ROA.....	46
Tabulka 6: VRIO analýza	47
Tabulka 7: IFE matice.....	51
Tabulka 8: Srovnání počtu prodejen velkoobchodů	55
Tabulka 9: EFE matice	57
Tabulka 10: SWOT	58
Tabulka 11: QSPM matice.....	63
Tabulka 12: Strategický cíl č. 1	66
Tabulka 13: Strategický cíl č. 2	67
Tabulka 14: Strategický cíl č. 3	68
Tabulka 15: Plán výnosů.....	70
Tabulka 16: Plán nákladů za materiál a energie	71
Tabulka 17: Plán nákladů za služby	72
Tabulka 18: Plán osobních nákladů.....	72
Tabulka 19: Plán odpisů	73
Tabulka 20: Plán výkazu zisků a ztrát	74
Tabulka 21: Plán dlouhodobého majetku	75
Tabulka 22: Plán obrátek	75
Tabulka 23: Plán aktiv	76
Tabulka 24: Plán pasiv.....	78
Tabulka 25: Strategická mapa rizik společnosti Boraseti s. r. o.	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: IE matice	23
Obrázek 2: Ansoffova matice	32
Obrázek 3: Generické strategie	33
Obrázek 4: Logo společnosti	39
Obrázek 5: IE matice společnosti Boraseti s. r. o.	60

Seznam Rovnic

Rovnice 1: Ukazatele likvidity	45
Rovnice 2: Ukazatel rentability tržeb	45
Rovnice 3: Ukazatel rentability aktiv	46

Abstrakt

Sekyrová, K. (2022). *Strategický management organizace*, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: strategie, vize, mise, strategické cíle, strategické řízení, podnik, analýza, strategické alternativy

Tato diplomová práce se zabývá strategickou analýzou společnosti Boraseti s. r. o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní pojmy, s kterými se následně pracuje v praktické části. Stěžejní částí práce byla interní a externí analýza, z které se mohly generovat strategie a alternativní strategie. V práci byla stanovena strategická východiska. Vypracován strategický plán organizace na 3 roky dopředu. Pro doplnění souvislostí byl zpracován také finanční plán a analýza rizik. Pro zpracování praktické části bylo zapotřebí komunikovat s podnikem a mít přístup k interním dokumentům. Účelem práce bylo přiblížit analyzované společnosti strategický management a ukázat ji, proč by se měla strategickým řízením sama zabývat. Toto se z velké části povedlo.

Abstract

Sekyrová, K. (2022). *Strategic management of the company*, University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: strategy, vision, mission, strategic objectives, strategic management, enterprise, analysis, strategic alternatives

This thesis deals with the strategic analysis of Boraseti s. r. o. The thesis is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part the basic concepts are described, which are then worked with in the practical part. The core part of the thesis was the internal and external analysis from which strategies and alternative strategies could be generated. In the thesis, strategic starting points were established. Developed a strategic plan for the organisation for 3 years ahead. A financial plan and risk analysis were also developed to complete the context. To develop the practical part it was necessary to communicate with the company and have access to internal documents. The purpose of the thesis was to introduce the analysed company to strategic management and to show why it should deal with strategic management itself. This was largely successful.