

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategická analýza vybraného podniku

Strategic analysis of the selected company

Bc. Martin Rada

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategická analýza vybraného podniku“

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

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Bc. Martin Rada*

Zásady pro vypracování práce

1. Stanovte cíl diplomové práce
2. Zpracujte úvodní teoretickou část diplomové práce.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Analyzujte vybraný podnikatelský subjekt z hlediska řešeného tématu diplomové práce.
5. Analyzujte vybraný podnikatelský subjekt z hlediska řešeného tématu diplomové práce.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky, odborné poznatky a odbornou pomoc, kterou mi poskytl při tvorbě mé práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti HERBONA, s. r. o., konkrétně jejímu majiteli, panu Martinu Šimonovi, za poskytnuté informace a vstřícný přístup, bez kterého by nebylo možné napsat praktickou část mé práce.

Současně bych rád poděkoval své rodině, kamarádům a známým za veškerou podporu během studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Základní pojmy.....	9
1.1 Mise.....	9
1.2 Vize	10
1.3 Strategie.....	11
1.4 Strategické cíle	13
1.5 Finanční řízení	15
2 Strategický management	16
2.1 Strategické řízení	16
2.2 Teoretické přístupy ke strategickému managementu.....	18
2.3 Fáze strategického řízení.....	19
3 Strategická analýza.....	21
3.1 Analýza externího prostředí	22
3.1.1 PESTEL analýza	22
3.1.2 Metoda „4C“	23
3.1.3 Porterův model pěti sil	24
3.1.4 Matice EFE (external forces evaluation).....	26
3.2 Analýza interního prostředí.....	27
3.2.1 Finanční analýza	28
3.2.2 Metoda VRIO.....	34
3.2.3 Matice IFE (Internal Forces Evaluation).....	35
3.3 SWOT analýza.....	36
4 Generování strategických variant	38
4.1 TOWS matice	38

4.2	Porterovy generické strategie	39
4.2.1	Strategie nízkých nákladů.....	40
4.2.2	Strategie diferenciacce	40
4.2.3	Strategie zaměření.....	41
4.3	Strategické alternativy.....	41
4.3.1	Strategie stability.....	42
4.3.2	Strategie expanze	42
4.3.3	Strategie omezení.....	42
4.3.4	Strategie kombinovaná	42
4.4	Matice IE.....	42
5	Výběr optimální strategie.....	44
5.1	SAFe matice	44
5.2	Analýza rizik	45
6	Metodologie.....	47
7	Představení vybrané společnosti	48
7.1	Charakteristika společnosti.....	49
7.2	Mise, vize a strategické cíle společnosti	49
7.3	Přehled vybraných produktů.....	50
8	Strategická analýza externího prostředí.....	51
8.1	PESTEL analýza	51
8.2	Metoda 4C	56
8.3	Porterův model pěti sil společnosti	58
8.4	Matice EFE společnosti.....	61
9	Strategická analýza interního prostředí	63
9.1	Finanční analýza společnosti.....	63
9.2	Metoda VRIO	70

9.3	Matice IFE společnosti.....	73
10	SWOT analýza.....	75
11	Generování strategických variant společnosti.....	79
11.1	Matice TOWS společnosti.....	79
11.2	Porterovy generické strategie	80
11.3	Strategické alternativy společnosti	81
11.4	Matice IE společnosti.....	82
12	Hodnocení strategických variant společnosti	91
12.1	Analýza rizik strategických variant společnosti	91
12.2	SAFe matice strategických variant společnosti	96
12.3	Vyhodnocení strategických variant a doporučení.....	97
	Závěr.....	99
	Seznam použitých zdrojů	101
	Seznam tabulek.....	107
	Seznam obrázků	108
	Seznam rovnic	109
	Seznam použitých zkratk	110
	Seznam příloh.....	111
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem strategické analýzy zvoleného podniku se zaměřením na formulaci, implementaci a hodnocení strategických variant budoucího možného vývoje společnosti. Strategické řízení je důležitým aspektem pro úspěšné fungování organizace v dnešním velmi dynamickém a konkurenčním prostředí. Pro dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu organizace a dosahování stanovených strategických cílů je nezbytné, aby byl podnik schopen efektivně formulovat, implementovat, ale také dlouhodobě a nepřetržitě vyhodnocovat svou strategii. Pokud je strategie organizace nastavena správně, v dlouhodobém horizontu bude dosahováno stanovených strategických cílů a zároveň se bude zvyšovat i tržní hodnota společnosti, což ocenění zejména akcionáři. Strategické řízení by mělo být chápáno jako ucelený proces, který se skládá z definování mise, vize a strategických cílů organizace a současně také analýzy externího a interního prostředí podniku. Důležitá je i samotná schopnost podniku pružně reagovat na změny z vnitřního a vnějšího prostředí, kterým by následně měla být přizpůsobována i vlastní strategie.

V kontextu diplomové práce budou popsány vybrané nástroje strategického managementu, které budou následně aplikovány na zvolený podnik. Vybraným podnikatelským subjektem je společnost HERBONA, s. r. o., která se zabývá maloobchodním i velkoobchodním prodejem bylin, koření a dalších rostlinných produktů.

Cíl práce

Stěžejním cílem této diplomové práce je formulace finanční strategie pro společnost HERBONA, s. r. o. Praktická část práce bude zaměřena na analýzu strategického a finančního řízení společnosti. Jednotlivé kapitoly budou zkoumat, zda má společnost jasně definovanou misi, vizi, strategické finanční cíle a v konečném důsledku i konkrétní finanční strategii.

Hlavní cíl tvoří několik dílčích cílů. Prvním krokem bude definování základních pojmů z oblasti strategického a finančního managementu. Následně bude detailně představen vybraný podnik a jeho charakteristiky. Dále bude vypracována analýza externího a interního prostředí včetně SWOT analýzy. Na základě získaných poznatků autor

vygeneruje a zhodnotí jednotlivé strategické varianty včetně analýzy rizik s nimi spojených.

1 Základní pojmy

Úvodní kapitola bude zaměřena na vymezení a definici základních termínů z oblasti strategického řízení, kterými jsou mise, jinak označována také jako poslání, vize, strategie a strategické cíle organizace. Formulace dílčích strategických dokumentů je zásadní pro naplňování strategických záměrů společnosti. Současně tyto dokumenty slouží jako zdroj primárních informací o společnosti pro externí a interní stakeholdery. V závěru kapitoly bude představen princip a podstata finančního řízení organizace.

1.1 Mise

Dle Scalese & Biderman-Grosse (2020) je mise představována každodenními aktivitami a činnostmi organizace. V důsledku toho by mise při identifikování značky měla být napsána v přítomném čase. Jelikož mise identifikuje klíčové zákazníky, je důležité při jejím psaní zohlednit i tento fakt. Cílem mise by mělo být stručné představení toho, co organizace dělá a jakou hodnotu přináší svým klíčovým zákazníkům.

Jiný pohled přináší Fotr a kol. (2020), podle kterého by mise měla odpovídat na otázku „Co je předmětem našeho podnikání?“. Z otázky vyplývá, že mise by měla být v čase relativně stabilní.

Mise společnosti je jednoduchý dokument, který obsahuje informace o hodnotách, dílčích cílech a účelu společnosti. Tento dokument pomáhá společnosti lépe reagovat na změny v podnikatelském prostředí a současně se rozhodovat tak, aby byla naplněna vize společnosti. Důležitou roli hraje mise i pro stakeholdery, kteří na základě ní lépe porozumí hlavním prioritám organizace. V průběhu vývoje společnosti je nutné zjišťovat aktuálnost a správnost mise (Hubspot, 2023).

Mise by měla obsahovat tři hlavní části, které definují, co organizace dělá, jak to dělá a proč to dělá. Tyto hlavní části lze stručně popsat následovně:

- **Účel společnosti** – jaké produkty a služby společnost nabízí a pro koho?
- **Hodnota společnosti** – na čem si společnost zakládá, co ji dělá jedinečnou?
- **Cíle společnosti** – co je společnost ochotna udělat pro zákazníky?

Pomocí zmíněných částí lze vytvořit poslání, které bude jedinečné pro danou organizaci a zároveň bude cílit na potenciální zákazníky (Hubspot, 2023).

Při formulaci poslání je nutné se vyvarovat nežádoucí rozsáhlosti, přílišné obecnosti a neoslovující stručnosti. Poslání je jasným měřítkem pro zjištění, zdali se organizace příliš neodchyluje od určeného směru (Fotr a kol., 2020).

1.2 Vize

Vize představuje určitou inspiraci o budoucím směřování organizace, která je v podstatě neomezená. Z toho důvodu by vize měla být napsána v budoucím čase. Vize řeší, jak by vypadal svět, pokud by podnikatelské aktivity společnosti ovlivnily všechny existující stakeholdery. Organizace je svojí vizí motivována k neomezenému přemýšlení o budoucím vývoji, velkém snění a k cílení na transakční aspekty peněz (Scales & Biderman-Gross, 2020).

Dle Fotra a kol. (2020) je hlavní otázkou, kterou vize řeší, „Čeho chceme v podnikání dosáhnout?“. Vize se v čase pravidelně aktualizuje s ohledem na zachování flexibility. Současně musí být zpracována tak, aby umožnila posun firmy.

Vize by měla být inspirativní a současně by měla navazovat na poslání společnosti. Správně formulovaná vize by měla splňovat tři základní charakteristiky:

- **Ambicióznost** – stanovování ambiciózních cílů pro budoucí růst společnosti.
- **Dosažitelnost** – cíle musí být náročné, ale zároveň prakticky dosažitelné.
- **Obecnost** – vize by měla zahrnovat široké spektrum obecných cílů společnosti.

Výše popsané charakteristiky slouží pro vytvoření vize, která bude směřovat k utváření budoucího vývoje společnosti se zapojením všech stakeholderů od zaměstnanců přes externí partnery až po samotné vlastníky společnosti (Hubspot, 2023).

Je nutné, aby každý ze stakeholderů pochopil a přijal roli při realizaci vize a využívání hodnot, které přináší. Každá vize obsahuje jádro tvořené „výsledkem“, jehož má být dosaženo v zájmu zákazníka. Obsah vize se konkrétně odvíjí od společnosti a také odvětví, v němž firma působí (Jakubíková, 2013).

Smysluplná a jasná vize o budoucím vývoji společnosti pomáhá lidem k větší angažovanosti a uvolnění jejich energie. Společně s tím řídí všechny činnosti a ovlivňuje rozhodování na všech úrovních organizace. Napomáhá také k prosazování jednotného záměru, kterým je dosahování společných cílů (Kourdi, 2011).

1.3 Strategie

Definice strategie se v průběhu let vyvíjela v závislosti na zkušenostech a poznacích v oblasti formulace a implementace strategie v podniku. Výsledkem je, že pro pojem strategie neexistuje jednotná definice a mnoho různých domácích i zahraničních autorů se v definici tohoto pojmu rozchází (Dedouchová, 2001).

Pojem strategie lze chápat jako jeden z nástrojů managementu, pomocí kterého se určuje základní směr dalšího vývoje podniku a strategické operace, pomocí nichž bude daný směr realizován. Strategie je tvořena těmito základními součástmi:

- **mise** (poslání podniku),
- **vize** (specifické výhody, zákazníci, portfolio, zájmové oblasti),
- **strategické cíle** (k vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, oblastem),
- **strategické operace** (kroky směřující k naplňování vize a dosahování strategických cílů) (Souček, 2015).

Všechny zmíněné součásti musejí být bezpodmínečně zahrnuty ve strategii. Primárním cílem strategie je připravit podnik na budoucí vývoj tak, aby byl celosvětově udržitelně konkurenceschopný. Podmínkou úspěchu je unikátnost strategie (Souček, 2015).

Jiná definice říká, že strategii lze popsat jako **nástroj pro dosažení strategických cílů organizace**. Konkrétně se jedná o tvorbu postupů, metod, nástrojů a opatření, pomocí kterých je dosahováno strategických záměrů společnosti (Cimbálníková, 2012).

Obrázek 1: Umístění strategie



Zdroj: Charvát (2006), zpracováno autorem

Dedouchová (2001) definovala strategii v **tradičním pojetí** jako dokument, který obsahuje dlouhodobé cíle organizace, určený průběh jednotlivých operací a umístění zdrojů potřebných pro splnění stanovených cílů.

V **moderním pojetí** je strategie chápána jako připravenost na budoucnost. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle, průběh strategických operací a rozmístění disponibilních zdrojů podniku tak, aby byly splněny stanovené cíle. Strategie by měla vycházet z potřeb podniku, zohledňovat změny ve vývoji zdrojů a schopností a společně s tím vhodným způsobem reagovat na změny v podnikatelském prostředí (Dedouchová, 2001).

Strategie a s ní spojené strategické cíle jsou stanovovány napříč celou organizací a dále rozděleny na základě úrovní řízení až do jednotlivých funkčních oblastí podniku. Příkladem může být marketingová, finanční či personální oblast (Cimbálníková, 2012).

Dle **hierarchického uspořádání strategií** rozlišujeme celkem čtyři úrovně strategií, přičemž každá úroveň plní ve strategickém řízení specifické funkce, má svůj vlastní obsah a stanovuje základní požadavky pro strategie nižší a navazující úrovně strategického řízení. Následně budou představeny jednotlivé strategické úrovně (Keřkovský, 2012).

1. Podnikatelská (komplexní) strategie

Jedná se o strategii, kterou lze chápat na společenské úrovni. Management společnosti řeší otázky ohledně toho, jakou roli a odpovědnost má organizace vůči společnosti, jaké principy a hodnoty organizace uznává a jakou pozici hodlá zaujmout v odvětví, ve kterém působí (Cimbálníková, 2012).

2. Korporátní (firemní) strategie

Tato strategie se zaměřuje na základní podnikatelská rozhodnutí. Příkladem může být rozhodnutí o tom, v jaké zemi a v jakém odvětví bude společnost podnikat, jak bude alokován disponibilní kapitál, jak bude podnikání řízeno, jaké podnikatelské záměry budou rozšiřovány a jaké utlumovány (Keřkovský, 2012).

3. Business (obchodní) strategie

V této strategii se řeší otázky na úrovni strategických organizačních jednotek, zkráceně SBU. Pozornost je zaměřena na strategické cíle a cesty pro jejich dosažení v rámci jednotlivých SBU. Na této úrovni jsou také formulovány zásady horizontální strategie, které slouží k potlačení specifických zájmů jednotlivých SBU (Cimbálníková, 2012).

4. Operativní (funkční) strategie

Na této úrovni jsou jednotlivé obchodní strategie rozděleny na několik specifických funkcí uvnitř organizace. Příkladem podoby takové strategie může být strategie pro řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, investiční strategie, strategie rozvoje výrobků či strategie rozvoje vlastní vědy a výzkumu. Operativní strategie tak významně napomáhá k plnění dlouhodobých cílů na podnikatelské a obchodní úrovni. Obsah jednotlivých funkčních strategií se pro různé podniky bude značně lišit (Mallya, 2007).

Obrázek 2: Hierarchie strategií



Zdroj: Mallya (2007), zpracováno autorem

1.4 Strategické cíle

Mise a vize společnosti obsahuje pouze velmi obecnou formulaci organizačních cílů a navíc v dlouhodobém časovém horizontu. Z toho důvodu je nutné tyto dlouhodobé cíle dále rozpracovat do podoby konkrétnějších cílů. Cíle musejí ze své podstaty směřovat k naplňování stanovené mise a vize (Zuzák, 2011).

Dle Hanzelkové a kol. (2017) lze cíl definovat jako budoucí žádoucí stav, kterého má být dosaženo pomocí činností, které organizace vykonává. Strategické cíle tvoří podstatu strategie podniku a její hlavní obsah. Cíle by měly být vymezeny na základě pravidla SMART.

Fotr a kol. (2020) ve své knize uvádějí, že dobře definovaný cíl musí být takzvaně **SMARTER**, tedy:

- Specific (specifický),
- Measurable (měřitelný),
- Achievable (dosažitelný),
- Result oriented (orientovaný na výsledek),
- Time framed (časově ohraničený),
- Ethical (v souladu s etickými hodnotami podnikání),
- Resourced (zaměřený na zdroje).

Tyto požadavky jsou kladeny jak na cíle „tvrdé“, tak současně na cíle „měkké“.

Strategické cíle lze definovat jako specifické finanční a nefinanční výsledky a ukazatele, kterých chce organizace dosáhnout v určitém časovém období, standardně na příští tři roky až pět let. Současným trendem je zkracování tohoto časového horizontu, jelikož pro firmy je téměř nemožné plánovat na pět let dopředu (BDC, 2023).

Cíle se v rámci strategického plánování dělí na **obecné cíle organizace** vycházející z poslání a **dlouhodobé strategické cíle** popisující žádoucí plánovaný stav, ke kterému směřuje vize společnosti. Strategické cíle se kromě toho dají dělit na **cíle „tvrdé“** (hard goals), vyjádřené přímo měřitelnými veličinami, jako je množství, čas či finance, a dále **cíle „měkké“** (soft goals), vyjádřené slovně (Fotr a kol., 2017).

Pro vyhodnocení plnění strategických cílů se využívají buď **ukazatele ekonomické**, jako je například ROE, EBITDA, FCF či zhodnocení akcií, anebo **ukazatele neekonomické** u kterých může být příkladem technologická úroveň či spokojenost zaměstnanců. Zcela vhodnou metodou, jež v sobě zahrnuje jak ukazatele ekonomické, tak ukazatele neekonomické, je metoda Balanced Scorecard (Pilařová, 2016).

Strategické cíle se týkají všech oblastí podniku a řeší otázky související s vývojem produktů a spokojeností zaměstnanců. Zdůrazňují totiž specifické cíle, které se týkají například produktivity kapitálu a zaměstnanců, kvality produktů a služeb nebo také inovací (Hill a kol., 2015).

1.5 Finanční řízení

Finanční management existuje za účelem výběru optimální varianty získávání externích a interních zdrojů financování a jejich následného využití z hlediska základních finančních cílů organizace. Je nutné brát v potaz různé omezující podmínky, které mají významný vliv na výběr zdroje financování (Nývtová & Marinič, 2010).

Důležitou součástí finančního řízení je rovněž měření a hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím nástrojů finanční analýzy, oceňování a také finanční plánování. Obrázek níže zachycuje klíčové otázky ve vazbě na základní oblasti finančního managementu (Straková, 2020).

Obrázek 3: Klíčové otázky a oblasti finančního řízení

Kde sehnat kapitál ?	Kam kapitál investovat ?	Jak rozdělit vytvořený zisk ?
Rozhodování o celkové výši a struktuře podnikového kapitálu	Rozhodování o struktuře podnikového majetku. Rozhodování o investování kapitálu do věcných a finančních investic	Daňová politika, opatrnost (tvorba rezerv), rozšiřování majetku, investiční rozhodování, dividendová politika

Zdroj: Straková (2020), zpracováno autorem

Předpokladem pro rozvoj podnikatelského záměru, který se jinak označuje také jako business development, je definování finanční strategie organizace, která vychází z vize vlastníků podniku a ze stanovených strategických cílů společnosti (Straková, 2020).

Dle Nývtové & Mariniče (2010) si lze finanční strategii představit jako páteř finančního řízení, které zahrnuje veškeré činnosti související s efektivním financováním podnikatelských aktivit směřujících k naplňování podnikatelské strategie a dosahování stanovených cílů.

Z hlediska časového horizontu lze finanční řízení rozdělit na strategické finanční řízení (pět a více let), taktické finanční řízení (rok až pět let) a krátkodobé finanční řízení (méně než rok) (Straková, 2020).

Hlavním cílem strategického finančního řízení je naplňování základního cíle podnikání, tedy maximalizace tržní hodnoty firmy (shareholder value) při udržování uspokojivých hodnot likvidity podniku či při maximalizaci vlastních zdrojů financování (Hrdý & Horová, 2011).

2 Strategický management

Následující kapitola blíže představí pojem strategického řízení organizace, současně s jeho vývojem v průběhu 20. a 21. století. Budou zmíněny základní teoretické přístupy ke strategickému managementu v průběhu posledních dekad včetně jejich typických charakteristik a znaků. Na konci kapitoly budou konkrétně specifikovány jednotlivé fáze strategického řízení a jejich vzájemné vazby.

2.1 Strategické řízení

Stejně jako u dalších pojmů z oblasti strategického managementu i pojem strategické řízení není jednoznačně definován. Většina autorů se shoduje na tom, že strategické řízení je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností nezbytných pro dosažení strategické konkurenční výhody na trhu, která vede k zabezpečení nadprůměrných výnosů (Hitt a kol., 2019).

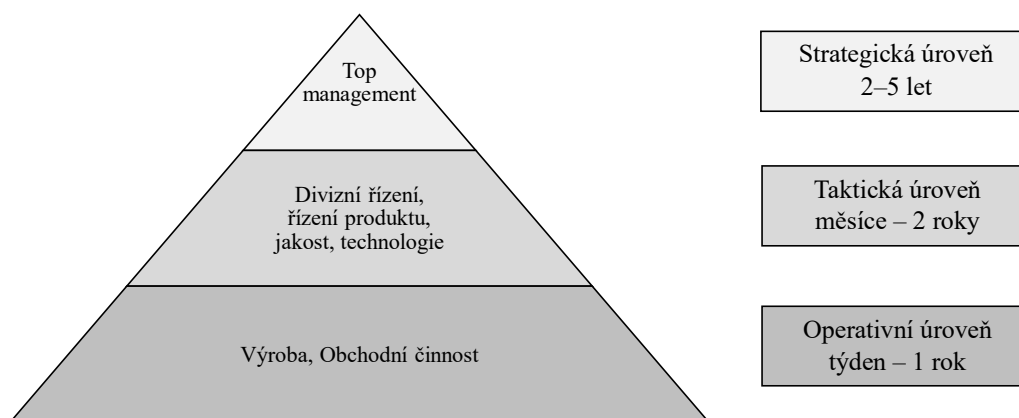
Strategický management je o vytvoření **konkurenční výhody**, která představuje něco, v čem je společnost zvláště dobrá oproti konkurenčním firmám. To znamená, že může dělat některé činnosti zcela unikátně nebo vlastní něco zcela unikátního, co konkurenční podniky nemají. Konkurenční výhodou může být i dostatek volných finančních aktiv (David & David, 2017).

Význam strategického řízení spočívá primárně v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů, kteří se nacházejí na vrcholové úrovni. Strategické řízení lze chápat jako soubor manažerských rozhodnutí, jež mají významný vliv na dlouhodobou výkonnost organizace. To znamená, že strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované, tedy obsahuje základní manažerské funkce. Z těchto funkcí se následně vytvářejí analýzy a provádí se rozhodování, implementace a koordinace (Grasseová a kol., 2012).

Dle Fotra a kol. (2020) obsahuje strategický management také personální dimenzi, jelikož strategické řízení může zahrnovat činnosti všech zúčastněných. V tomto případě mají zaměstnanci i manažeři stejný společný cíl, a to být úspěšní. Strategický management má i tvůrčí rovinu, protože je zároveň vědou i uměním, jak využívat znalosti a intuici v potřebné míře pro tvorbu a udržení důležitých kompetencí společnosti.

Strategické řízení se nachází na nejvyšší pozici v úrovni řízení. Jednotlivé úrovně řízení na sebe při procesu definování a plnění cílů hierarchicky navazují. Mezi další úrovně řízení patří řízení taktické a operativní. Operativní řízení je na nejnižší úrovni a navazuje na taktické řízení. Taktické řízení navazuje na řízení strategické. Strategické řízení se pohybuje obecně v letech, oproti tomu operativní řízení se pohybuje ve dnech. Přehled úrovní řízení je vidět na obrázku č. 3 (Hanzelková a kol., 2017).

Obrázek 4: Přehled úrovní řízení a typů managementu



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

Strategická úroveň se týká podniku jako celku a bývá tedy zpravidla v kompetencích vrcholového managementu. **Taktická úroveň** slouží k praktickému uskutečňování strategických cílů. Pod tím si lze představit plány na úrovni funkčních či organizačních útvarů podniku. Taktické rozhodování má za úkol konkretizovat, jak bude dosaženo cílů. **Operativní úroveň** se soustředí na provozní činnosti společnosti (Fotr a kol., 2020).

Strategické řízení přináší pro organizaci řadu významných výhod, a to jak finančních, tak i nefinančních. Mezi **finanční výhody** patří:

- zvýšení tržního podílu a ziskovosti,
- prevence proti legislativním rizikům,
- zlepšení příjmů a cash flow (Coursera, 2023).

Mezi **nefinanční výhody** lze zařadit:

- zbavuje představenstvo odpovědnosti,
- umožňuje objektivní přezkoumání a posouzení,
- umožňuje organizaci měřit pokrok v průběhu času,
- poskytuje velkou perspektivu budoucího vývoje společnosti (Coursera, 2023).

2.2 Teoretické přístupy ke strategickému managementu

Strategický management se v podnikatelské teorii i praxi neustále vyvíjí už více než padesát let. V současnosti je hlavním předmětem zájmu vědy o managementu. Dnešní obchodní operace neustále vytvářejí nové výzvy pro strategický management. Příkladem takových výzev je zapojení dynamických schopností při tvorbě strategie, relační strategie, globální strategie, vytváření organizačních sítí, vývoj technologií nebo automatizace procesů (Kafel & Ziębicki, 2021).

Strategické řízení v dnešních organizacích vychází z moderních teorií. Strategický management lze chronologicky rozdělit na pět teoretických přístupů:

Klasická škola (60. léta)

Tento přístup vychází z vojenství, kdy v čele organizace stojí manažer, který o všem rozhoduje. Přístup byl zaměřen na maximální návratnost investice. Mezi převážně využívané metody patřila SWOT analýza, Ansoffova matice či kvantitativní modely. Sledovanými ukazateli byla návratnost investic (ROI) a Dupontův rozklad (Fotr a kol., 2020).

Procesní přístup (70. léta)

Při tomto přístupu byl kladen důraz na propojení jednotlivých organizačních oddělení a na jejich vzájemnou spolupráci. Hlavním cílem bylo odlišení od konkurence pomocí výrobní a geografické diverzifikace. Využívaly se metody jako modely řízení kvality či dodnes značně využívaný Porterův model pěti sil (Mallya, 2007).

Evoluční přístup (80. léta)

S příchodem evolučního přístupu byly společnosti nuceny přeorientovat svoji pozornost na zákazníka a na vlivy trhu. Soustředily se hlavně na kvalitu, produktivitu a zmíněné tržní vlivy. Nově vzniklou metodou byl reengineering a Porterův model pěti sil. Mezi sledované ukazatele patřila rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nebo rentabilita čistých aktiv (RONA) (Fotr a kol., 2020).

Systémový přístup (90. léta)

Strategický management byl s nástupem systémového přístupu rozšířen o osobní přístup. Primárním záměrem bylo permanentní zvyšování efektivity produkce skrze zkoumání

chování a postojů zaměstnanců organizace. Začala se proto vytvářet a budovat organizační kultura společnosti (Cimbálníková, 2012).

Komplexní přístup (současnost)

Dnešní strategický management se neustále mění a vyvíjí. Zároveň je také komplexní a probíhá na všech úrovních řízení, jak bylo zmíněno dříve. Do popředí se dostávají zejména preference vlastníků společnosti. Pozornost je zaměřena na budování udržitelné konkurenceschopnosti v globálním prostředí a současně také na podporu růstu a hodnoty. Nejvíce využívanými metodami jsou value based management a portfoliové řízení zdrojů. Mezi nejvíce sledované ukazatele patří cash flow, EBITDA nebo balanced scorecard (Fotr a kol., 2020).

Počátkem 21. století začalo období, které veškerým podnikatelským subjektům neustále přináší změny a nové náročnější výzvy. Tyto změny se týkají především politických procesů (válečné konflikty), sociálních procesů (migrace národností), ekonomických procesů (rostoucí rozdíly mezi vrstvami obyvatelstva), technologických procesů (dopady čtvrté průmyslové revoluce) a také zdravotní hrozby (pandemie covid-19). Nepředvídatelnost podnikatelského prostředí není jev, který je předmětem zájmu pouze v posledních letech. Proto se může stát, že některé tradiční metody jsou již zastaralé, a je potřeba neustále vyvíjet metody nové a moderní (Kafel & Ziębicki, 2021).

2.3 Fáze strategického řízení

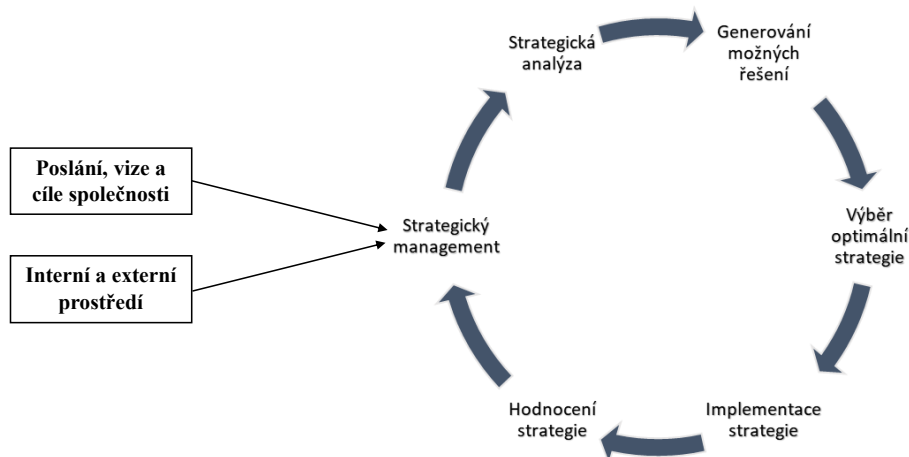
Dle Wheelen & Hunger (2002) zahrnuje proces strategického řízení celkem čtyři základní prvky, kterými jsou:

- analýza podnikatelského prostředí,
- formulace strategie,
- implementace strategie,
- hodnocení a kontrola strategie.

Autoři se většinou shodují na třech základních fázích strategického managementu a těmi jsou: **formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie**. S nástupem Průmyslu 4.0 bylo potřeba zabezpečit větší flexibilitu strategického řízení. Proto byl původní model rozšířen o fázi čtvrtou, ve které je věnována pozornost generování strategických scénářů, tvorbě strategií, jež jsou nejvíce vhodné pro dané scénáře a jejich

posouzení a výběr varianty nejvíce vhodné pro tvorbu strategického plánu. Ten je následně implementován. Popsaný proces znázorňuje obrázek níže (Fotr a kol., 2017).

Obrázek 5: Proces strategického řízení



Zdroj: Keřkovský & Vykypěl (2006), zpracováno autorem

Formulace strategického záměru

V první fázi dochází k definování strategického záměru. Ten by měl obsahovat určité náležitosti, jako je poslání, vize, identifikace silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, generování alternativních strategických variant a výběr konkrétní strategie. Dalším krokem je volba odvětví, v němž hodlá podnik působit, a případně naopak volba odvětví, které je lepší opustit (David & David, 2017).

Implementace strategie

V další fázi dochází k zavádění strategií a politik do praxe pomocí rozpočtů, vývoje programů a stanovených postupů. Implementace může vyžadovat změny v podnikové kultuře nebo systému řízení organizace. Proces implementace mají na starost manažeři na střední či nižší úrovni s dohledem vrcholového managementu. Implementace strategie vyžaduje každodenní rozhodování o alokaci zdrojů (Wheelen & Hunger, 2002).

Hodnocení strategie

Strategii nelze považovat za úspěšnou, pokud management nezajistí, že skutečné stav odpovídá plánovanému stavu. To vyžaduje hodnocení podnikových aktivit a výsledků výkonnosti s plánovanými výsledky. Pokud je zjištěno, že skutečný stav neodpovídá plánovanému stavu, jsou přijata nápravná opatření k prosazení strategie, která není naplňována, nebo k úpravě nefungující strategie (Srivastava & Verma, 2012).

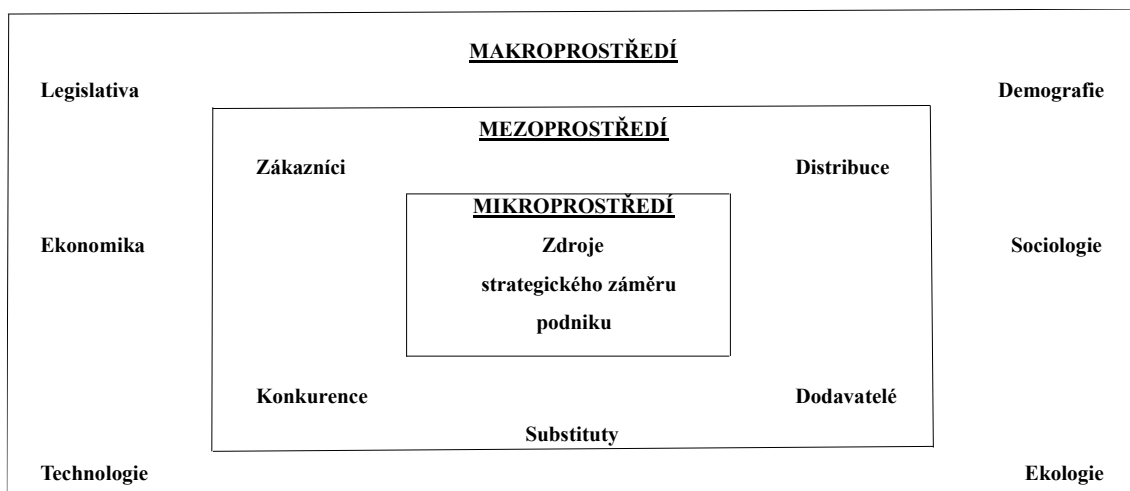
3 Strategická analýza

Tato kapitola bude věnovaná strategické analýze, která představuje klíčový krok pro formulaci úspěšné strategie. Strategická analýza slouží k porozumění **externímu a internímu prostředí organizace**, na základě něž je následně možné identifikovat příležitosti a hrozby a stejně tak silné a slabé stránky podniku. V rámci kapitoly budou představeny hlavní metody a nástroje umožňující organizacím provádět systematickou a detailní strategickou analýzu, která jim pomáhá lépe porozumět svému okolí a neustále se měnícím podmínkám na trhu.

Strategická analýza obsahuje techniky a metody využívané při identifikaci vztahů a faktorů podnikatelského prostředí, v němž organizace působí, a také pro identifikaci strategických variant, zdrojů a schopností podniku (Cimbálníková, 2012).

Dle Srpové a kol. (2010) lze strategickou analýzu rozdělit na dvě části, a to na analýzu externího prostředí a analýzu interního prostředí. Externí prostředí dále dělíme na **makrookolí**, jinak obecné okolí, a **mezookolí**, jinak oborové okolí. Využívanými metodami pro analýzu makrookolí jsou například PESTEL analýza nebo metoda 4C. Mezi hlavní metody analýzy mezookolí řadíme Porterův model pěti sil. Interní analýza se zabývá **mikrookolím** podniku. Pro jeho analýzu se běžně využívá finanční analýza či metoda VRIO. Zjištěné poznatky shrnuje SWOT analýza, která napomáhá k celkovému vyhodnocení strategické analýzy. Obrázek níže zachycuje zmíněné vrstvy podnikatelského prostředí.

Obrázek 6: Vrstvy podnikatelského prostředí



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

3.1 Analýza externího prostředí

Externí prostředí existuje nezávisle na vůli podniku a je jen těžko ovlivnitelné. Struktura makroprostředí je tvořena přírodním, ekonomickým, politickým, legislativním, demografickým, technologickým, kulturním, sociálním a globálním prostředím, kterým je významně ovlivňována. Cílem analýzy je identifikace **příležitostí (O)** pro uplatnění strategických aktivit a identifikace možných rizik a **ohrožení (T)** (Vašítková, 2008).

Externí analýzu lze využít pro identifikaci a tvorbu seznamu příležitostí a hrozeb s možným dopadem na podnik. Ze seznamu příležitostí mohou pro společnost vyplývat určité benefity. Naopak seznam hrozeb říká, na jaké hrozby je nutné se zaměřit a současně jak minimalizovat jejich dopad (David & David, 2017).

3.1.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza vychází z původní PEST analýzy, která byla později rozšířena. Jedná se o situační analýzu využívanou pro tvorbu strategií, rozhodování či plánování. Identifikuje vlivy, které působí na rozhodovací procesy organizace na úrovni makroprostředí. Dle zkratk prvních písmen v názvu se jedná o aspekty politické (**P**), ekonomické (**E**), sociokulturní (**S**), technologické (**T**), environmentální (**E**) a legislativní (**L**) (Sieglová, 2020).

Analýza by měla být zaměřena pouze na faktory, které mají určitý vliv na podnikatelský subjekt. Současně je důležité věnovat pozornost budoucímu vývoji a jeho možným dopadům na podnik, ať už jsou pozitivní, či negativní (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Politické aspekty

Politické aspekty zkoumají změny ve složení vlády po volbách, finanční a ekonomickou situaci v dané zemi, vývoj v oblasti legislativy, regulační opatření v oblasti zdraví a bezpečnosti práce, vývoj v oblasti pracovního práva a evropské legislativy (McGrath & Bates, 2015).

Ekonomické aspekty

Ekonomické aspekty hrají významnou roli v atraktivnosti a dopadu na řadu strategií. Zabývají se například mírou nezaměstnanosti, úrokovou mírou, mírou inflace, dostupností úvěrů, vývojem měnového kurzu, importem a exportem nebo také monetární a fiskální politikou dané země (David & David, 2017).

Sociokulturní aspekty

Sociokulturní aspekty mohou mít značný vliv na nabídku a poptávku. Z toho důvodu je nutné brát v potaz například životní styl a životní úroveň obyvatelstva, dostatek pracovní síly, vzdělanost obyvatel, demografické změny, zda existuje migrace za prací v rámci Evropské unie, rozdělení příjmů nebo změny v kupní síle obyvatelstva dané země (Mallya, 2007).

Technologické aspekty

Technologické aspekty zaměřují svoji pozornost především na různé vynálezy a inovace. Dalším příkladem může být podpora vědy a výzkumu ze strany státu, úroveň technologického pokroku, realizace nových technologií nebo obecná úroveň technologií dané země (Hanzelková a kol., 2017).

Enviromentální aspekty

Enviromentální aspekty se zabývají problematikou legislativních opatření, která mají za cíl zlepšit nebo chránit životní prostředí. Příkladem může být výroba produktů s možností recyklace jejich obalů a ekologicky nezávadné výroby, které jsou šetrné k životnímu prostředí. V dnešní době je vytvářen značný tlak na užívání ekologičtějších postupů, které ovšem společností přinášejí dodatečné náklady. Velkou roli zde hraje Evropská unie, která vydává závazné normy a směrnice pro dodržování ochrany životního prostředí pro všechny členské státy (Synek a kol., 2010).

Legislativní aspekty

Legislativní aspekty se zaměřují na různé změny pracovního práva, otázky odpovědnosti, ochranu životního prostředí, ochranu zdraví a bezpečnostní otázky a také problematiku pracovní doby (McGrath & Bates, 2015).

3.1.2 Metoda „4C“

Na analýzu faktorů globalizace se využívá metoda „4C“. Tato metoda si klade za cíl podnítit manažery k většímu zájmu o širší souvislosti, které jsou obvykle relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemným propojením. Tito manažeři jsou pak nejen vnímavější k hrozbám a příležitostem, ale umějí je i snáze identifikovat. Z toho důvodu by se každá organizace, která působí v globálním prostředí, měla zajímat o specifické lokální podmínky v regionech (Vochozka & Mulač, 2012).

Metoda „4C“ se zabývá celkovými globalizačními trendy. Management organizace se jejím prostřednictvím může rozhodovat o nastavení globální nebo naopak lokální strategie. V uvedené metodě jsou jednotlivé faktory rozděleny do čtyř základních skupin. Jedná se o faktory, které se týkají zákazníků (**customers**), nákladů (**costs**), národních specifik (**country**) a konkurence (**competitors**). Proto se tato metoda nazývá „4C“, dle počátečních písmen názvů faktorů. Komplexnější variantou je metoda „7C“, která je rozšířena ještě o společnost (**company**), klimatický kontext (**climate context**) a změnu (**change**) (Boukal, 2013).

3.1.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá pro identifikaci a analýzu celkem pěti konkurenčních sil, které se podílejí na tvorbě každého odvětví, a pomáhá určit jeho silné a slabé stránky. Analýzu pěti sil lze také využít pro identifikaci struktury odvětví za účelem stanovení podnikové strategie. Tento model lze univerzálně použít na jakýkoli segment ekonomiky za účelem pochopení konkurence v odvětví a zvýšení dlouhodobé ziskovosti organizace (Investopedia, 2023).

Dle Portera rozeznáváme těchto pět hybných konkurenčních sil:

- konkurence v odvětví,
- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů (Lynch, 2018).

Všechny tyto faktory ovlivňují ziskovost odvětví a v konečném důsledku i ziskovost firem působících v daném odvětví. Úkolem managementu organizace je rozpoznat příležitosti a hrozby plynoucí z těchto faktorů a na základě toho formulovat vhodné strategie (Blažková, 2007).

Konkurence v odvětví

Konkurenční prostředí v odvětví je tvořeno velikostí podílu jednotlivých společností na trhu. Úroveň rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí v daném odvětví je projevem snahy, kterou podniky vynakládají za účelem získání lepších tržních pozic. Úroveň konkurence závisí na těchto faktorech:

- počet výrobců na trhu,
- diferenciaci výrobků,
- změna velikosti trhu,
- struktura nákladů,
- nárůst výrobních kapacit (Fotr a kol., 2020).

Vyjednávací síla zákazníků

Jestliže je vyjednávací síla zákazníků příliš velká, trh se automaticky stává pro firmy méně přitažlivým. Cílem zákazníků je totiž snižování ceny a současně také vyšší kvalita a lepší služby. Výsledkem je, že se konkurence staví proti sobě, a tím pádem se snižují jejich zisky. Účinným opatřením proti rostoucí síle odběratelů je poskytnutí takové nabídky, kterou nelze odmítnout (Grasseová a kol., 2012).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají úzkou vazbu na vývoj a strukturu zákazníků v daném odvětví. Současným trendem je zainteresování dodavatele přímo do procesu uspokojování potřeb zákazníků a začleňování dodavatele do interního prostředí podniku. To vede k vyšší flexibilitě a zefektivnění technologie, vývoje produktu a logistiky. Příliš velká vyjednávací síla dodavatele snižuje ziskovou marži. Zároveň je ovlivněna těmito faktory:

- vzdálenost dodavatele,
- dodavatel je monopolista,
- unikátní produkty dodavatele,
- nemožnost kupujícího změnit produkt (Fotr a kol., 2020).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Za potenciální konkurenci lze označit takové společnosti, které v současnosti na trhu nepůsobí, ale mají předpoklady se v budoucnu konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Vstup nových konkurentů do odvětví závisí na celé řadě faktorů. Tím nejdůležitějším je existence bariér vstupu do odvětví. Překonání takových bariér zpravidla vyžaduje vysoké náklady (Dedouchová, 2001).

Důležité je také zmínit, že organizace, které už v odvětví působí, usilují o vytváření bariér pro ztížení vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Tyto bariéry lze rozdělit na **strategické** (volná kapacita, umělé nastavení nižší ceny) a **strukturální** (investice potřebné pro vstup, přístup ke zdrojům) (Fotr a kol., 2020).

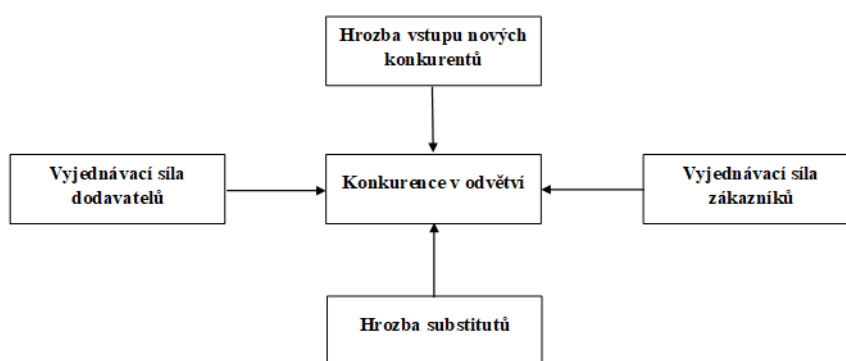
Hrozba substitutů

Substituční produkt má vlastnosti produktu vyráběného v odvětví a současně uspokojuje potřeby zákazníka. Konkurenceschopnost substitutů závisí na snadnosti, s jakou zákazník může začít substitut využívat. Společnosti využívají kromě cenové politiky také doplňkové služby jako poradenství, garanci a servis. Úroveň konkurence závisí na:

- poměru cena/kvalita u substitutu,
- rozsahu nabízených garančních a servisních služeb,
- dostupnosti substitutu,
- ochotě zákazníka ke změně,
- velikosti investic zákazníka při nákupu (Fotr a kol., 2020).

Obrázek níže znázorňuje všechny výše popsané hybné síly konkurence v odvětví, které mají zásadní vliv na intenzitu konkurence.

Obrázek 7: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Nývtová & Marinič (2010), zpracováno autorem

3.1.4 Matice EFE (external forces evaluation)

EFE matice je strategický nástroj používaný k hodnocení současné strategie organizace. Matici EFE lze definovat jako strategický nástroj pro hodnocení externího prostředí nebo makroprostředí organizace se zaměřením na ekonomické, sociální, technologické, vládní, politické, právní a konkurenční informace. Matice obsahuje následující položky:

- **Externí faktory** – externí faktory jsou získány po hloubkové analýze externího prostředí organizace. Je zcela zřejmé, že existují faktory jak s pozitivním, tak negativním vlivem na organizaci. To je důvod, proč rozlišujeme dvě kategorie faktorů, a to příležitosti (**O**) a hrozby (**T**) (Kant Pathak, 2020).

- **Příležitosti** – příležitosti se nacházejí v externím prostředí organizace. Záleží zcela na organizaci, zda je ochotna příležitost využít, nebo ji bude ignorovat kvůli nedostatku zdrojů (Kant Pathak, 2020).
- **Hrozby** – hrozby představují pro organizaci velké nebezpečí. Čím menší je počet hrozeb v externím prostředí, tím více otevřených možností organizace má. Velký počet hrozeb naopak snižuje sílu organizace v odvětví (Kant Pathak, 2020).

Tvorba EFE matice zahrnuje následujících pět kroků:

1. Tvorba tabulky, která bude obsahovat odděleně identifikované příležitosti a hrozby.
2. Matice by měla být symetrická, měla by tedy obsahovat stejný počet příležitostí a hrozeb.
3. Následně je jednotlivým faktorům přiřazena váha od 0 do 1, kdy součet těchto vah u příležitostí a hrozeb je roven 1.
4. Poté se faktory ohodnotí stupněm vlivu na strategická východiska, nebere se v potaz, zdali se jedná o příležitost, či hrozbu, stupnice je v intervalu 1 (nízký vliv) až 4 (nejvyšší vliv). Poté se provede součin váhy a stupně vlivu u každého faktoru.
5. Celkové vážené hodnocení lze definovat jako součet jednotlivých vážených ohodnocení všech faktorů (Fotr a kol., 2020).

Po vyhodnocení EFE matice jsme schopni stanovit citlivost strategického záměru na externí prostředí organizace. Nejvyšší citlivost dosahuje hodnocení 4, střední citlivost hodnocení 2,5 a nízká citlivost hodnocení 1 (David & David, 2017).

3.2 Analýza interního prostředí

Interní analýza přímo navazuje na analýzu externí. Výsledkem interní analýzy je seznam **silných (S)** a **slabých (W)** stránek organizace v jeho funkčních oblastech. Vždy je nutné provádět analýzy s ohledem na daný strategický záměr. Hlavním cílem interní analýzy je objektivní zhodnocení současného postavení podniku a také zhodnocení potenciálu firmy realizovat uvažovaný strategický záměr (Fotr a kol., 2020).

3.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj, pomocí kterého organizace vyhodnocuje svoji finanční pozici. Je to jeden ze základních úkolů, který provádí finanční manažer. Základním cílem finanční analýzy je vyhodnocení minulé a současné finanční výkonnosti podniku. Její výstupy mohou být využity pro predikci vývoje finanční výkonnosti podniku v budoucnu (Krause a kol., 2023).

Podmínkou úspěšné firmy je rozbor jejího hospodaření a finanční situace. Nejčastěji využívanou metodou je metoda finančních ukazatelů, zpracovaná v rámci finanční analýzy, ta se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie ve vztahu k ekonomickému prostředí (Růčková, 2021).

Dosažené hodnoty u finančních ukazatelů jsou základem pro srovnání s konkurenčními podniky nebo oborovými hodnotami. Finanční výkonnost podniku je vždy relativní, a proto je vždy nutné získané hodnoty s něčím porovnat. První možností je srovnání v čase, ale tato metoda není zrovna nejlepší. Druhá metoda, srovnání v prostoru (porovnání s konkurencí nebo oborovými hodnotami), je vhodnější (Krause a kol., 2023).

Poměrové ukazatele

Jedním ze základních nástrojů finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Zaměřují se na všechny základní oblasti týkající se finanční výkonnosti podniku. Existují celkem čtyři základní skupiny ukazatelů, a to ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pro dlouhodobou prosperitu organizace je nutné dosahovat dobré finanční výkonnosti ve všech oblastech (Krause a kol., 2023).

1. Poměrové ukazatele rentability

Rentabilita, jinak označovaná jako výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku požitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability by měly mít v čase obecně rostoucí tendenci nebo minimálně kladnou hodnotu (Růčková, 2021).

- **Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – return on assets)**

Ukazatel ROA je považován za klíčový ukazatel měření rentability. Poměří výši zisku s celkovou výší aktiv investovaných do podnikání. Z toho důvodu tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost organizace / jeho hrubou produkční sílu. Současně

poskytuje informace o zhodnocení celkového vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých prostředků byl financován. Níže se nachází rovnice výpočtu (Finanalysis, 2023).

Rovnice 1: Rentabilita celkového vloženého kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Zdroj: Růčková (2019), zpracováno autorem

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)**

ROE staví do poměru čistý zisk a vlastní kapitál patřící vlastníkům. Pomocí tohoto ukazatele lze zjistit výnosnost na vlastníka, z toho důvodu je nutné ve výpočtu uvažovat čistý zisk, jelikož právě ten se poté reinvestuje nebo přerozděluje mezi vlastníky. Výsledné hodnoty nám říkají, kolik čistého zisku vygeneruje jedna koruna vlastního kapitálu za rok. Níže se nachází rovnice výpočtu (Krause a kol., 2023).

Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Zdroj: Růčková (2021), zpracováno autorem

- **Rentabilita tržeb (ROS – return on sales)**

ROS, jinak označován jako ukazatel ziskové marže, vyjadřuje, jak je podnik ziskový, tedy kolik korun zisku vyplyne z jedné koruny tržeb. Z ukazatele lze vyvodit, zdali podnik hospodárně vynakládá své prostředky, jak kontroluje své náklady a jaké má firma postavení na trhu z hlediska prodejů výrobků a služeb. Dosahování nízkých hodnot ziskové marže poukazuje na neefektivní řízení nákladů. Níže se nachází rovnice výpočtu (Finanalysis, 2023).

Rovnice 3: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Zdroj: Růčková (2019), zpracováno autorem

2. Poměrové ukazatele likvidity

Z dlouhodobého hlediska nestačí, aby byl podnik dodatečně ziskový. Mimo to musí být také dostatečně likvidní, tedy schopen hradit své splatné krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možnost závazky splatit, s tím, co je nutné v blízké době zaplatit. Standardně existují tři stupně likvidity (Krause a kol., 2023).

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně / cash ratio)**

Okamžitá likvidita je nejpřísnější ze všech ukazatelů likvidity, jelikož udává schopnost organizace platit své závazky okamžitě, tedy pomocí hotovosti, peněz na běžných účtech, šeků a případně krátkodobých cenných papírů. Ukazatel využívá v čitateli krátkodobý finanční majetek, což je nejvíce likvidní položka. Doporučovaná hodnota je v rozmezí **0,2 až 0,5**. Níže se nachází rovnice výpočtu (Finanalysis, 2023).

Rovnice 4: Okamžitá likvidita

$$L1 = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková (2021), zpracováno autorem

- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně / acid test)**

Pohotová likvidita udává, kolikrát oběžný majetek bez zásob převyšuje krátkodobé závazky neboli kolikrát je podnik schopen bez nutnosti prodeje zásob uhradit všechny své krátkodobé závazky. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí **1 až 1,5**. Níže se nachází rovnice výpočtu (Krause a kol., 2023).

Rovnice 5: Pohotová likvidita

$$L2 = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková (2021), zpracováno autorem

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně / current ratio)**

Tento ukazatel vyjadřuje, kolika korunami celkových oběžných aktiv je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků neboli kolikrát je organizace schopna uspokojit své věřitele, pokud by byla daná oběžná aktiva přeměněna na hotovost. Doporučená hodnota je v rozmezí **1,5 až 2,5**. Níže se nachází rovnice výpočtu (Finanalysis, 2023).

Rovnice 6: Běžná likvidita

$$L3 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Zdroj: Růčková (2021), zpracováno autorem

3. Poměrové ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity pomáhají zjišťovat, zda je velikost jednotlivých položek aktiv a pasiv rozvahy v poměru k současným i budoucím aktivitám organizace přijatelná. To znamená, že podnik efektivně využívá vložený kapitál. Existují dvě formy ukazatelů aktivity, a to doba obratu a rychlost obratu (Knápková a kol., 2017).

- **Obrat aktiv (vázanost celkového vloženého kapitálu)**

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátila za jeden rok. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe. Minimálně by však tato hodnota měla být rovna 1. Pokud je výsledná hodnota nižší, může to značit nepřiměřenou majetkovou vybavenost organizace a jeho neefektivní využívání. Níže se nachází rovnice výpočtu (Knápková a kol., 2017).

Rovnice 7: Obrat aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Zdroj: Růčková (2021), zpracováno autorem

- **Obrat zásob**

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje, kolikrát se podnikové zásoby obrátí v tržby za rok nebo jaké množství tržeb vygeneruje jedna koruna zásob za rok. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Níže se nachází rovnice výpočtu (Krause a kol., 2023).

Rovnice 8: Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Zdroj: Kalouda (2015), zpracováno autorem

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává, za jakou průměrnou dobu firma prodá své zásoby. Jinak lze tento ukazatel chápat jako dobu, po kterou zásoby leží na skladě a váží na sebe finanční prostředky. Ukazatel vyjadřuje trvání přeměny zásob zpět na peněžní prostředky. Obecně by hodnota ukazatele měla být co nejnižší. Níže se nachází rovnice výpočtu (Finanalysis, 2023).

Rovnice 9: Doba obratu zásob

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

Zdroj: Kalouda (2015), zpracováno autorem

- **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní, při kterých musí podnik čekat na inkaso za prodané výrobky a služby od svých odběratelů. Hodnoty lze porovnávat se splatností faktur či s odvětvovým průměrem. Delší splatnost faktur je spojena s větší potřebou úvěrů a v konečném důsledku i s vyššími náklady. Obecně lze říci, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím lépe. Níže se nachází rovnice výpočtu (Knápková a kol., 2017).

Rovnice 10: Doba obratu pohledávek

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

Zdroj: Kalouda (2015), zpracováno autorem

- **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje, jak rychle v průměru podnik hradí své závazky, respektive kolik dní čerpá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů a zaměstnanců. Obvykle platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedocházelo k platební neschopnosti. Níže se nachází rovnice výpočtu (Růčková, 2019).

Rovnice 11: Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{tržby/360}$$

Zdroj: Kalouda (2015), zpracováno autorem

4. Poměrové ukazatele zadluženosti

Zadluženost lze definovat jako situaci, kdy organizace využívá k financování aktiv potřebných pro výkon své podnikatelské činnosti cizí kapitál a vzniká jí tedy dluh u věřitelů. V praxi je pro organizace téměř nemožné financovat veškerá svá aktiva výhradně vlastním anebo výhradně cizím kapitálem, vždy se jedná o co nejefektivnější kombinaci vlastního a cizího kapitálu (Růčková, 2019).

Velkou výhodou financování za pomoci cizího kapitálu je fakt, že je levnější než kapitál vlastní. Důvodem jsou úroky z cizího kapitálu, které snižují zisk, a tím pádem jsou i daňové odvody nižší. Tento efekt se nazývá **daňový štít** nebo také **daňový efekt** (Tausl Procházková & Jelínková, 2018).

- **Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika / debt ratio)**

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele celkové zadluženosti, tím vyšší je i zadluženost celkových aktiv podniku a tím pádem i vyšší riziko věřitelů, že nebudou jejich pohledávky uspokojeny. Zadluženost kromě rizika věřitelů ovlivňuje také celkovou výnosnost podniku. Pokud finančně stabilní podnik dočasně zvýší svou zadluženost, může dosáhnout vyšší celkové rentability vložených prostředků. Níže se nachází rovnice výpočtu (Růčková, 2019).

Rovnice 12: Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Zdroj: Kalouda (2015), zpracováno autorem

- **Koeficient samofinancování (equity ratio)**

Tento ukazatel vyjadřuje poměr mezi vlastním kapitálem a celkovými aktivy. Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Jejich součet musí být roven jedné, jelikož platí, že celkový kapitál společnosti se vypočte jako součet vlastního a cizího kapitálu. Cílem je tento ukazatel optimalizovat, a tudíž neexistují obecně doporučované hodnoty (Krause a kol., 2023).

Rovnice 13: Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Zdroj: Čížinská (2018), zpracováno autorem

- **Úrokové krytí (interest coverage)**

Je poměrový ukazatel udávající, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty hospodářským výsledkem společnosti za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím je finanční situace ve firmě lepší. Doporučovaná hodnota je **vyšší než 3**, vynikající hodnota pak nad **6**. Níže se nachází rovnice výpočtu (Finanalysis, 2023).

Rovnice 14: Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Zdroj: Kalouda (2015), zpracováno autorem

3.2.2 Metoda VRIO

Analýza VRIO je metoda, která se využívá pro výpočet konkurenční výhody organizace na základě jejích zdrojů. Jedná se o analytický přístup, který vyniká při hodnocení zdrojů společnosti a následně její konkurenční výhody. VRIO je zkratka pro **v**alue (hodnota), **r**areness (vzácnost), **i**mitability (napodobitelnost) a **o**rganization (organizace). VRIO metoda je zaměřená na finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje společnosti (Nandy, 2023).

Důležitost a význam jednotlivých zdrojů je posuzován na základě těchto kritérií:

V (hodnota zdroje) – Jaká je nákladovost zdroje? Jak je snadné získat zdroj na trhu?

R (vzácnost zdroje) – Jaká je úroveň omezenosti/vzácnosti zdroje?

I (napodobitelnost zdroje) – Jak moc je komplikované zdroj napodobit?

O (organizace) – Je možné zdroj efektivně využít při současném uspořádání (Fotr a kol., 2020)?

Důležitost a význam konkrétního zdroje je posuzována na základě výše zmíněných otázek, ovšem pokud má zdroj představovat strategickou konkurenční výhodu, je nutné, aby splňoval všechna čtyři kritéria. Nesmíme současně zapomínat, že zdroje mají hodnotu pouze tehdy, pokud zvyšují příjmy, snižují náklady, neničí příležitosti a neutralizují hrozby. Tabulka níže zobrazuje hodnocení zdrojů dle metody VRIO (Jakubíková, 2013).

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů dle metody VRIO

Hodnotné ?	Vzácné?	Obtížně Napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Ne	x	x	x	Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne	x	x	Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne	x	Dočasná konk. výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konk. výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konk. výhoda

Zdroj: Tyll (2014), zpracováno autorem

3.2.3 Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

Oproti matici EFE se matice IFE zaměřuje na analýzu interního prostřední organizace, jinak také mikroprostředí. IFE matice je jeden z nejlepších strategických nástrojů pro provádění interního auditu organizace. Tento nástroj se využívá pro interní analýzu různých funkčních oblastí podniku, jako jsou finance, marketing, lidské zdroje a další. Interní faktory jsou výsledkem detailního interního auditu. Mezi interní faktory řadíme silné (S) a slabé (W) stránky a je zřejmé, že každá organizace má své specifické faktory (Kant Pathak, 2020).

- **Silné stránky** – představují oblasti nebo atributy organizace, které se využívají pro překonání slabosti a kapitalizaci k využití vnějších příležitostí dostupných v odvětví. Silné stránky mohou být hmotné, ale i nehmotné, jako je image značky, finanční pozice či lidské zdroje (Kant Pathak, 2020).
- **Slabé stránky** – představují rizikové oblasti, které je potřeba prioritně řešit, aby se minimalizoval jejich případný dopad. Konkurence se vždy snaží vyhledat mezery a nedostatky organizace, které následně využívá ve svůj prospěch (Kant Pathak, 2020).

Tvorba IFE matice zahrnuje následujících pět kroků:

1. Tvorba tabulky, která bude obsahovat odděleně identifikované silné a slabé stránky.
2. Matice by opět měla být symetrická, měla by tedy obsahovat stejný počet silných a slabých stránek.
3. Následně je každému faktoru přiřazena váha od 0 do 1, dle důležitosti v rámci konkurenceschopnosti. Součet vah silných a slabých stránek je roven 1.
4. Poté se faktory ohodnotí stupněm vlivu na strategická východiska, nebere se v potaz, zdali se jedná o silnou či slabou stránku, stupnice je v intervalu 1 (nízký vliv) až 4 (nejvyšší vliv). Dále se provede součin vah a stupně vlivu u každého faktoru, abychom získali vážené hodnocení.
5. Celkové vážené hodnocení lze definovat jako součet jednotlivých vážených ohodnocení všech faktorů (Fotr a kol., 2020).

Matice IFE představuje důležitý nástroj pro formulaci strategie. Sestavená matice poskytuje velmi cenné informace o interní pozici organizace a její citlivosti na interní prostředí (David & David, 2017).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která vychází z analýzy interního a externího prostředí organizace a přímo na ni navazuje. Jedná se o velmi jednoduchý a komplexní nástroj podporující strategické rozhodování (Kaplan & Norton, 2010).

SWOT analýza je populární čtyřkvadrantový nástroj strategické analýzy a také rámec pro vývoj strategie. Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen anglických názvů strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Sarsby, 2016).

Předmětem analýzy jsou silné a slabé stránky společnosti a také její příležitosti a hrozby plynoucí z podnikatelského prostředí. SWOT analýza dokáže jednoduše a přehledně zhodnotit výkonnost a perspektivu organizace. Jedná se o velmi důležitý nástroj finančního řízení, plánování a je nedílnou součástí finanční analýzy. Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí společnosti a analýza příležitostí a hrozeb na externí prostředí podniku (Červený, 2022).

Jednotlivé kvadranty SWOT analýzy se zaznamenávají do takzvané SWOT matice, kterou zachycuje obrázek níže.

Obrázek 8: SWOT matice

<p>Silní stránky (Strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si konkurence vede lépe</p>
<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést tak úspěch</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2013), zpracováno autorem

Z výsledků SWOT analýzy je důležité vyvodit závěry, jako je uvědomění si silných a slabých stránek, využití příležitostí a eliminace hrozeb a v konečném důsledku stanovení vhodné strategie (Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009).

4 Generování strategických variant

V rámci strategického řízení organizace je nemožné zvažovat všechny možné alternativy strategií, vzhledem k nekonečnému množství možných akcí a cest k implementaci těchto strategií. Z toho důvodu je potřeba, aby strategičtí manažeři provedli analýzu, prioritizaci a výběr optimální strategie. Tento proces obvykle zahrnuje zhodnocení výhod a nevýhod každé možnosti, stejně jako náklady, přínosy a kompromisy každé varianty. Proces strategického plánování také zahrnuje pečlivé zhodnocení vnějšího prostředí, konkurence a silných a slabých stránek organizace (David & David, 2017).

Cílem je vybrat strategii, která bude nejúčinnější v dosahování dlouhodobých cílů organizace a zároveň minimalizovat rizika a nežádoucí důsledky. Tento proces je složitý a vyžaduje kooperaci napříč celým podnikem (David & David, 2017).

4.1 TOWS matice

Tato metoda vychází ze SWOT analýzy a kombinuje vliv externích faktorů (O, T) a vliv interních faktorů (S, W) v kontextu uvažované strategie. Z matice TOWS lze odvodit celkem čtyři strategie, které budou charakterizovány níže. Výběr jedné z nich je podmíněn kvalitativním a kvantitativním zhodnocením vlivu externích a interních faktorů. Pro případné predikce je vhodné využít vhodný softwarový nástroj (Fotr a kol., 2020).

Strategie Maxi – Maxi (SO)

Jedná se o strategii, kdy lze využít silné stránky (S) pro využití identifikovaných příležitostí (O). Společnost by neměla zapomenout na možný vliv slabých stránek (W) a identifikovaných hrozeb (T), které by měly být ošetřeny (Fotr a kol., 2012).

Strategie Mini – Maxi (WO)

Tato strategie je zaměřena na slabé stránky (W), které je potřeba zlepšit pro využití příležitostí (O). V některých situacích mohou slabé stránky zcela či částečně omezit využití zásadních příležitostí, jež se zrovna vyskytují (David & David, 2017).

Strategie Maxi – Mini (ST)

Tato strategie využívá silné stránky (S) k eliminaci či omezení působení hrozeb (T). Pokud je strategie vhodně nastavena a firma dostatečně připravena, může být strategie ST stejně agresivní jako strategie SO. Výsledkem pak může být posílení konkurenční pozice společnosti (Fotr a kol., 2020).

Strategie Mini – Mini (WT)

Princip této strategie spočívá v omezování dopadu slabých stránek (W) společnosti a vyhýbání se vnějším hrozbám (T). Jedná se o defenzivní strategii, kdy má společnost spíše nejistou či riskantní pozici a hrozí jí až likvidace (Grasseová a kol., 2012).

4.2 Porterovy generické strategie

Porterovy generické strategie vycházejí ze situační analýzy organizace, která se opírá o SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Zdrojem konkurenční výhody podniku může být buď priorita v nákladech, nebo diferenciaci produktu či služby. Porterův model rozlišuje na základě rozsahu konkurence a konkurenční výhody celkem tři základní strategie, a to **strategii nákladovou**, **strategii diferenciaci** a **strategii zaměření**. Obrázek níže zachycuje přehled generických strategií dle Portera (Palatková, 2011).

Obrázek 9: Porterovy generické strategie

Konkurenční výhoda / Trh	Nízké náklady	Diferenciace
Široký trh	Strategie nízkých nákladů (cost leadership)	Strategie diferenciaci (differentiation)
Úzký trh	Zaměření na náklady (cost focus)	Zaměření na diferenciaci (differentiation focus)

Zdroj: Keřkovský & Vykypěl (2006), zpracováno autorem

Existují celkem dva základní zdroje konkurenční výhody, a to nízké náklady a diferenciaci. Význam každé silné a slabé stránky společnosti je funkcí dopadu buď na relativní náklady podniku, nebo diferenciaci. Obě tyto konkurenční výhody závisí na struktuře odvětví a schopnostech firmy zvládnout pět sil, které se podílejí na formulaci odvětví (Krause a kol., 2023).

4.2.1 Strategie nízkých nákladů

Strategie nízkých nákladů využívá různé cesty, které v konečném důsledku ovlivní výrobní, logistické a popřípadě další náklady firmy tak, že společnost bude mít tyto náklady v daném odvětví velmi nízké, což se následně příznivě promítne do koncových cen výrobků a služeb (Srpková a kol., 2010).

Podnik při využití této strategie usiluje o vedoucí pozici na trhu, kdy nastaví nejnižší možné ceny a zároveň vytváří silnou konkurenční bariéru vstupu do odvětví. Hlavním cílem je dosažení vysokého podílu na trhu. Tato strategie je typická pro produkty určené k masové spotřebě, u nichž současně nelze využít diferenciaci. Z dlouhodobého pohledu se jedná o neudržitelnou strategii (Švecová & Veber, 2021).

Jednotlivé strategie mají samozřejmě i svá rizika. U strategie nízkých nákladů jsou možnými riziky napodobení konkurenční výhody ze strany konkurence, změna technologie, změna dalších faktorů, které mají vliv na nízké náklady, odstranění blízkosti v diferenciaci a hrozba, že podniky s výklenkovou nákladovou strategií mohou mít ve vybraných segmentech nižší náklady (Krause a kol., 2023).

4.2.2 Strategie diferenciacie

V případě, že podnik využívá strategii diferenciacie, snaží se, aby byl jeho výrobek či služba v nějakém ohledu jedinečný a unikátní. Hlavní myšlenkou je, aby se produkt lišil od výrobků a služeb nabízených konkurencí. Prostředkem diferenciacie může být například určitý benefit spojený s daným produktem (lepší kvalita, výkonnost), šířka nabízených služeb nebo kvalita použitých surovin a materiálů. Odlišit se firma může například i důvěryhodnou a atraktivní značkou. Strategie diferenciacie s sebou obvykle přináší vysoké náklady. Tato strategie je účinná pouze v případě, že zákazník ocení jedinečnost daného produktu a je ochotný za něj zaplatit vyšší cenu (Karlíček, 2018).

Mezi možná rizika strategie diferenciacie řadíme napodobení ze strany konkurentů, změnu preferencí zákazníka, důvody, proč zákazník produkt kupoval, odstranění blízkosti v nákladech a hrozbu, že podniky s výklenkovou diferenciací strategií dosáhnou ve vybraných segmentech většího stupně diferenciacie (Krause a kol., 2023).

4.2.3 Strategie zaměření

Strategie koncentrace nebo také zaměření spočívá ve výběru specifického segmentu, který se označuje dále jako výklenek. Ve výklenku jsou na základě konkrétních přání a potřeb zákazníků uzpůsobeny parametry nabídky výrobků a služeb podniku (Švecová & Veber, 2021).

Tato strategie je kombinací dvou předchozích strategií. Zákaznický segment je sice zúžený, ale to je kompenzováno vyšší mírou ziskovosti v důsledku lepšího zacílení a vyšší homogenity. Pokud společnost zvládne aplikovat tuto strategii, dosáhne tak v daném segmentu monopolního postavení. Výhodou je také to, že je schopna odstranit své potenciální konkurenty, kteří usilují o vstup na daný trh (David & David, 2017).

Mezi identifikovaná rizika strategie zaměření patří napodobení strategie ze strany konkurentů, rozpad příznivé struktury v daném odvětví, snížení poptávky v daném odvětví, v segmentu začnou působit konkurenti, kteří doposud působili v celém odvětví, a může se stát, že konkurenti ještě více rozsegmentují daný trh a dokáží ho tak lépe oslovit (Kraus a kol., 2023).

4.3 Strategické alternativy

Pokud je vymezena oblast podnikání nebo je případně usměrněna existující a zároveň uskutečněno rozhodnutí o podstatě konkurenční strategie, lze přistoupit k formulaci strategických alternativ. Strategické alternativy pak vycházejí z výsledků strategické analýzy podnikatelského prostředí (Srpová a kol., 2010).

Při strategickém plánování je důležité znát odpovědi na otázky, které vycházejí z výsledků strategické analýzy podnikatelského prostředí organizace. Těchto otázek je celkem pět a vyplývají z nich následující strategie:

1. Co je oblastí podnikání a kam směřuje podnik do budoucna?
2. Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání? (**Strategie stability**)
3. Omezíme/opustíme některé oblasti podnikání? (**Strategie omezení**)
4. Dojde k expanzi rozšířením výrobků, funkcí nebo trhů? (**Strategie expanze**)
5. Budeme kombinovat některé výše zmíněné přístupy strategického rozvoje? (**Kombinovaná strategie**) (Univerzita-online, 2012).

4.3.1 Strategie stability

Jedná se o strategii, kterou využívají podniky ve stádiu zralosti svého vývoje nebo také výrobky a trhy nacházející se ve stádiu zralosti z hlediska životního cyklu. Cílem strategie je segmentace trhu a diverzifikace produktů. Společnosti, které se zaměřují na růst ziskovosti, mohou tohoto cíle dosahovat pomocí zlepšování efektivnosti výroby a dalších procesů. Stabilita neznamena nicnedělání (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

4.3.2 Strategie expanze

Tuto strategii využívají podniky, které mají své produkty a trhy ve fázi před zralostí nebo na začátku životního cyklu. Cílem strategie je zavedení změn v oblasti podnikání jako například nové výrobky, nové trhy, nové funkce. Trendem je, že mnoho společností hledá expanzi ve svých postupech. To může být například zvýšení podílu na současném trhu (Univerzita-online, 2012).

4.3.3 Strategie omezení

Pokud se výrobky či trhy podniku nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu, pak je vhodné uplatnit strategii omezení. Cílem strategie je omezení výroby, případně zrušení některých produktů, opuštění některých trhů nebo uzavření části závodů. Ve společnosti může také docházet ke snižování stavu zaměstnanců, omezování marketingových aktivit či poklesu investic (Srpková a kol., 2010).

4.3.4 Strategie kombinovaná

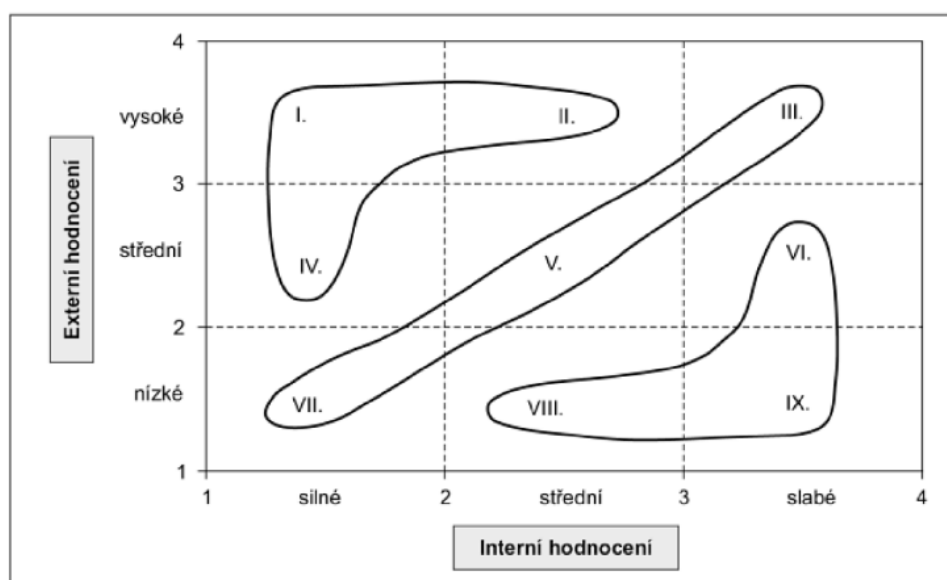
Tato strategie je typická jednak pro podniky nacházející se v období změn životního cyklu výrobků nebo trhů, jednak pro velké podniky mající své vnitřní jednotky, případně pro strategické obchodní jednotky v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem možného rozvoje. Strategie mohou být kombinovány buď souběžně, nebo sekvenčně, tedy postupně (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

4.4 Matice IE

Matice Internal – External (IE) je nástroj strategického řízení, který se používá k analýze strategické pozice organizace. Matice IE je analýza interních a externích podnikatelských faktorů, které jsou spojeny do jednoho modelu. IE matice přímo navazuje na matici EFE a matici IFE. Cílem matice je zvolit relevantní strategii (Senthilkumar a kol., 2014).

Maticice IE je zakreslena do grafu souřadnic, kdy na ose X nalezneme celkové hodnocení interních faktorů (matice IFE) a na ose Y celkové hodnocení faktorů externích (matice EFE). Graf je následně rozdělen do celkem devíti polí, do kterých se zakresluje pozice jednotlivých divizí, výrobních skupin nebo projektů na základě interního a externího hodnocení každého z nich. Matici IE zachycuje následující obrázek (Fotr a kol., 2020).

Obrázek 10: Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Matici IE lze rozdělit do tří hlavních kvadrantů. Každý z těchto kvadrantů má různé strategické důsledky. Jednotlivé kvadranty jsou charakterizovány níže.

Kvadrant I., II. a IV. – Růst a budování

Společnost si může dovolit intenzivní a agresivní taktické strategie, které by měly být zaměřené na pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj produktu.

Kvadrant III., V. a VII. – Držení a udržování

V tomto případě by se taktické strategie podniku měly zaměřit na pronikání na trh a vývoj produktů.

Kvadrant VI., VIII. a IX. – Sklizeň nebo ukončení

Pokud jsou náklady na oživení podniku nízké, stojí za to zkusit podnik oživit. V jiných případech je agresivní řízení nákladů způsob, jak skončit v likvidaci (Senthilkumar a kol., 2014).

5 Výběr optimální strategie

Na základě provedených analýz může organizace formulovat více možností budoucího vývoje. Pro hodnocení dílčích strategických variant a výběr optimální strategie lze využít kritéria vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti (Krause a kol., 2023).

Kritéria vhodnosti se zaměřují na to, jak jsou jednotlivé strategické varianty konzistentní s výsledky provedené strategické analýzy podnikatelského prostředí. Kritéria přijatelnosti hodnotí, do jaké míry organizace dosahuje stanovených úrovní výkonnostních kritérií prostřednictvím dílčích strategických variant a jak tyto varianty splňují očekávání stakeholderů. Kritéria proveditelnosti zkoumají praktickou funkčnost dané varianty strategie. To zahrnuje hodnocení, zda je daná strategická alternativa proveditelná s dostupnými zdroji organizace (Krause a kol., 2023).

Výběr optimální strategie je vždy výrazně ovlivněn stakeholdery a pak také shareholdersy, tedy vlastníky podniku. Pro výběr optimální strategie se obvykle využívají kritéria vhodnosti, proveditelnosti a přijatelnosti (SAFe matice). Z hlediska proveditelnosti strategické varianty je důležité brát v potaz i rizika spojená s danou variantou (Sedláčková & Buchta, 2006).

5.1 SAFe matice

Jedná se o metodu, pomocí které lze vyhodnotit vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategické varianty. Název matice vychází z anglických názvů tří klíčových parametrů, a to **suitability** (vhodnost), **acceptability** (přijatelnost) a **feasibility** (uskutečnitelnost) (Červený a kol., 2016).

Suitability (vhodnost) – jedná se o kritérium hodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované při strategické analýze, současně zkoumá přínosy strategické varianty z hlediska zlepšení či udržení konkurenční pozice organizace (Vochozka & Mulač, 2012).

Acceptability (přijatelnost) – toto kritérium hodnotí, pro jaké zájmové skupiny (stakeholders) bude navrhovaná strategická varianta přijatelná, a to včetně vlastníků (shareholders) organizace. Je zřejmé, že v praxi nenastane situace, kdy by byly spokojení naprosto všichni (Vochozka & Mulač, 2012).

Feasibility (uskutečnitelnost) – toto kritérium hodnotí, zda současné kapacity společnosti stačí pro implementaci dané strategické varianty. Pokud by tomu tak nebylo, zabývá se otázkou, proč tomu tak není a případně jaké zdroje by bylo potřeba pro implementaci zajistit. Otázky uskutečnitelnosti hrají důležitou roli ve všech oblastech organizace (Hanzelková a kol., 2017).

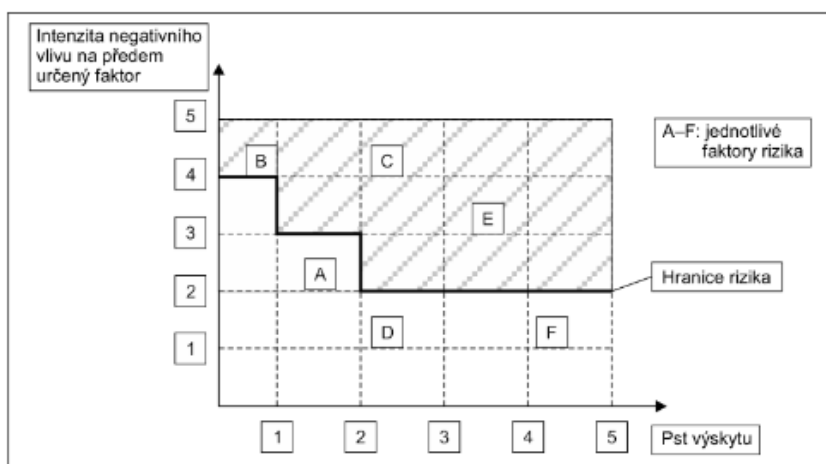
5.2 Analýza rizik

Prvním krokem při procesu snižování rizik je jejich analýza. Pod pojmem analýza rizik většinou chápeme proces, při kterém definujeme hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, jinak tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazujícím procesem je řízení rizik neboli risk management. Kvalitní řešení jakéhokoli problému v libovolné oblasti je vždy postaveno na detailní analýze rizik, která je primárním vstupem pro následné řízení rizik (Smejkal & Rais, 2010).

Proces řízení rizik by měl být pevně zakotven v praxi organizace. Prvním krokem je vyjasnění veškerých souvislostí a až poté je možné rizika identifikovat. Následně je potřeba provést analýzu jednotlivých rizik a vyhodnocení. Všechny tyto kroky musejí probíhat současně za podmínky monitoringu a řádné komunikace napříč organizací tak, aby bylo možné rizika ošetřit (Grasseová a kol., 2012).

Jedním z populárních nástrojů hodnocení rizik v organizaci je matice hodnocení rizik. Tato matice pomáhá identifikovat, analyzovat a hodnotit rizika na základě jejich pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu na podnikatelskou činnost společnosti. Matice rizik je znázorněna na obrázku níže (Fotr a kol., 2020).

Obrázek 11: Matice hodnocení rizik



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

V rámci matice hodnocení rizik se jednotlivá rizika rozřadí do skupin. Některá z nich budou do budoucna pouze monitorována, zatímco u jiných se přijímají opatření k eliminaci. Existují také skupiny rizik, s nimiž je zapotřebí počítat v budoucím vývoji. Dále se stanovuje hranice rizika, což je maximální úroveň rizika, kterou je společnost ochotna přijmout, nazývaná též jako risk appetite (Fotr a kol., 2020).

Pro ošetření rizik lze v praxi využít celkem čtyři přístupy, a to retenci rizika, redukci rizika, přenos rizika nebo vyhnutí se riziku. V případě retence neboli přijetí je společnost připravena se s rizikem a jeho negativním dopadem vypořádat, například finanční ztrátou. Pokud je riziko nepřijatelné, nastávají dvě možnosti, kterými jsou vyhnutí se nebo redukce rizika. Vyhnutí se riziku znamená, že společnost není ochotna riziko akceptovat a od rizika odstoupí. V případě redukce lze riziko zcela eliminovat, snížit pravděpodobnost samotného vzniku rizika, snížit pouze jeho dopad nebo provést jeho transfer, tedy přenos na třetí osobu. Třetí osobou jsou v praxi nejčastěji pojišťovny (Veber a kol., 2009).

6 Metodologie

Diplomová práce má za cíl zpracovat strategickou analýzu společnosti HERBONA, s. r. o., a na základě výsledků dílčích strategických analýz formulovat několik optimálních finančních strategií pro možný budoucí vývoj společnosti.

Pro zpracování teoretické části diplomové práce bylo klíčové prostudovat odborné publikace zabývající se problematikou strategického řízení a následně získané poznatky implementovat do teoretické části. Odborná literatura byla zaměřena především na oblasti týkající se strategického managementu, strategické analýzy a strategického finančního řízení. Přehled použitých zdrojů lze nalézt v kapitole Seznam použitých zdrojů.

Při zpracování praktické části diplomové práce bylo důležité vycházet z poznatků získaných v teoretické části s následnou aplikací na společnost HERBONA, s. r. o. Pro tuto část práce byly využity informace z webových stránek společnosti, její interní materiály a polostrukturovaný rozhovor s majitelem společnosti panem Martinem Šimonem a finanční ředitelkou společnosti paní Marcelou Skalovou. Tyto rozhovory byly řízeny autorem a prováděny na základě předem připravených otázek s cílem získat všechny podstatné informace pro provedení strategické analýzy.

Autor diplomové práce předloží navrhované finanční strategie pro budoucí vývoj společnosti HERBONA, s. r. o., jejímu majiteli s cílem získat zpětnou vazbu, zkonzultuje je s ním a představí mu zhodnocení dílčích strategií pomocí matice SAFe.

7 Představení vybrané společnosti

Praktická část diplomové práce je zaměřena na aplikaci získaných teoretických poznatků z oblasti strategické analýzy na společnost HERBONA, s. r. o.

HERBONA, s. r. o., je ryze česká společnost, která byla založena 11. února 2013. Jejím současným 100% vlastníkem a také zakladatelem je pan Martin Šimon. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč. Firma se zabývá nákupem, výkupem a zpracováním všech rostlinných produktů, kterými jsou primárně byliny a koření z celého světa.

Koncem roku 2015 došlo k nákupu vlastního výrobního a skladového areálu v Chebu, kde společnost sídlí dodnes. Nákup většího strojního vybavení a potřebné technologie probíhal hlavně mezi lety 2017 až 2020. V roce 2020 pak došlo k nákupu zemědělského areálu v Třebeni, kde se dnes již nachází zcela nový skladový a výrobní areál. Na obrázku 12 je vidět logo společnosti.

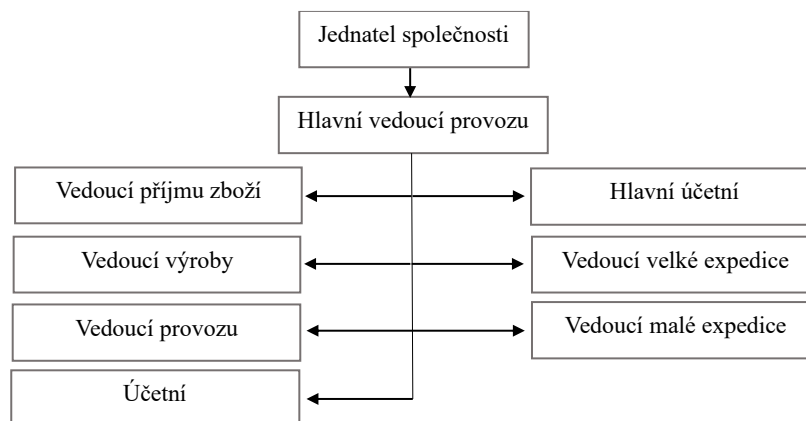
Obrázek 12: Logo společnosti HERBONA, s. r. o.



Zdroj: HERBONA (2024)

Společnost lze zařadit mezi malé a střední podniky. Vlastníkem a současně jednatelem je Martin Šimon. Veškerou zodpovědnost za provoz má hlavní vedoucí provozu. Ten má pod sebou dále vedoucí jednotlivých oddělení. Organizační struktura viz obrázek 13.

Obrázek 13: Organizační struktura společnosti HERBONA, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

7.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma: HERBONA s.r.o.

Sídlo: Zátíší 94/18, 350 02 Cheb

Identifikační číslo: 01400282

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona (Justice.cz 2024)

7.2 Mise, vize a strategické cíle společnosti

Důvodem existence společnosti, tedy její **mise**, je poskytování kvalitních surovin z celého světa, při respektování norem kvality, na primárně český a slovenský trh. Společnost zároveň usiluje o zlepšení obchodního řetězce mezi tuzemskými farmáři (výrobní podniky) a koncovými spotřebiteli (zákazníci).

Představa o budoucím stavu společnosti, tedy její **vize**, se skládá z několika oblastí. První oblastí je zvýšení podílu vývozu na perspektivní trhy, jako jsou Spojené státy americké a Evropská unie. Dále začít více pěstovat na vlastních farmách v České republice, více do sběru surovin zapojit širokou veřejnost, motivovat tuzemské zemědělce k pěstování bylin a stavba vlastní zkušební laboratoře pro analýzu a zpracování rostlin. Celkově společnost usiluje o optimalizaci dodavatelského řetězce, zvyšování výrobních kapacit, udržení stabilní pozice na domácím trhu a pronikání na zahraniční trhy.

Mezi aktuální **strategické cíle**, které vycházejí z vize společnosti, patří:

Strategický cíl 1: Do konce roku 2025 získat pět tuzemských strategických partnerů ze sektoru zemědělství.

Strategický cíl 2: Do konce roku 2027 nakoupit 10 hektarů zemědělské půdy.

Strategický cíl 3: Do konce roku 2027 snížit celkovou zadluženost společnosti o 7 %.

Strategický cíl 4: Do konce roku 2029 navýšit dovoz ze zemí třetího světa o 15 %.

Strategický cíl 5: Do konce roku 2029 navýšit ziskovost společnosti o 5 %.

7.3 Přehled vybraných produktů

Mezi hlavní oblasti činnosti společnosti HERBONA patří **velkoobchod, maloobchod a zpracování** (řezání, mletí, míchání) léčivých rostlin, koření a jiných rostlinných produktů (**ořechy, lyofilizované ovoce, čaje, kávy, medy, sirupy, müsli a kosmetika**). Mezi hlavní odvětví společnosti patří byliny a koření pro potravinářství a specializované výroby, byliny pro farmacii a parfumerii a byliny pro lihovarnictví a výrobu nápojů. Výhodou je kompletní online poradenství ohledně léčivých rostlin. Maloobchodní prodej je uskutečňován skrze vlastní kamennou prodejnu a e-shop, kde jsou nabízeny vlastní **bylinné směsi** a jiné rostlinné produkty. Sortiment velkoobchodu, který je primárním segmentem, je kategorizován následovně:

- **Květ** – akát trnovník, arnika, bez, divizna, heřmánek, heřmánek římský, hloh, hluchavka, hřebíček, chrpa, ibišek, jasmín, jetel bílý, jetel červený, kaštan, levandule, lípa, měsíček, pivoňka, podběl, prvosenka, růže, řebříček, sedmikráska, sléz maurský, slunečnice, smil písečný, topolovka, trnka atd.
- **List** – artyčok, bobkový list, buk, bříza, devětsil, hloh, jahoda, jasan, jinan, jitrocel, kopřiva, líska, malina, máta kadeřavá, máta peprná, meduňka atd.
- **Kořen** – andělík, bedrník, hořec, jehlice, kopřiva, kosatec, kostival, kozlík, krvavec, kuklík, kurkuma, lékořice, libeček, lopuch, mydlice, nátržník, oman, pampeliška, petržel, proskurník, puškvorec, pýr, ratan, rebarbora, rdesno atd.
- **Plod** – ananas, andělík, anýz, bez černý, borůvka, červená řepa, fazole, fenykl, guarana, hloh, chilli papričky, jablko, jalovec, jeřáb černý, jeřáb červený, kardamom, kaštan, kmín, koriandr, nové koření, ostropestřec, citron atd.
- **Nat'** – bazalka, bedrník, borůvka, brusinka, brutnák, citrónová tráva, čekanka, česnek medvědí, čubet benedikt, dobromysl, hluchavka, jablečník, jestřabina, jmelí, komonice, konopice, kontryhel, kopretina řimbaba, kopřiva, kotvičnick atd.
- **Kůra** – dub, chinin, kondurango, krušina, lapačo, skořice, vrba.
- **Semeno** – hořčice bílá, len, mák, šípek, pšenice, žito, ječmen, oves, tritikále.
- **Speciality** – čaj zelený – různé druhy, Yerba maté – cesmína, rooibos, chmel šišťice, kukuřičné čnělky, lišejník islandský, psyllium, goji – kustovnice, chia semínka (Herbona.cz, 2024).

8 Strategická analýza externího prostředí

Tato kapitola je zaměřena na analýzu externího prostředí společnosti HERBONA, s. r. o. Cílem této analýzy je porozumění externímu prostředí, ve kterém společnost působí, a identifikace faktorů, které mohou mít vliv na strategické směřování a výkonnost firmy. Tohoto cíle bude dosaženo využitím metod, jako je PESTEL analýza, Metoda 4C, Porterův model pěti sil a EFE matice, které shrnují identifikované příležitosti a hrozby vyplývající z externího prostředí organizace.

8.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza poskytuje obecný a ucelený pohled na podnikatelské prostředí, ve kterém společnost působí. V rámci této metody jsou zkoumány politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory. Žádnou z těchto oblastí podnik nemůže ovlivňovat. Metoda je zaměřena pouze na faktory, které mají zásadní vliv na podnikatelskou činnost společnosti HERBONA, s. r. o., v českém prostředí.

Politické faktory

Všechny ekonomické subjekty, včetně společnosti HERBONA, s. r. o., na území České republiky musí splňovat platné legislativní vyhlášky, předpisy, zákony, normy a vládní nařízení týkající se podnikatelské činnosti na území České republiky. Mezi základní právní předpisy upravující podnikání lze zařadit **Nový občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích a Živnostenský zákon.**

Významnou událostí byl v roce 2004 vstup České republiky do Evropské unie. Hlavní výhodou je **společný trh**, který umožňuje volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu. Pro společnost to znamená výhodu zejména díky velkému počtu dodavatelů z EU, jako je Chorvatsko, Ukrajina nebo Polsko. Výhodou je také fakt, že společnost větší část své produkce exportuje také do zemí EU, jako je Německo, Polsko, Rakousko, Švédsko, Slovinsko, Litva, Bulharsko a Chorvatsko.

Přetrvávajícím problémem pro Českou republiku je stávající válečný **konflikt na Ukrajině**, který vypukl 24. února 2022. Česká republika udržuje s Ukrajinou dobré vzájemné vztahy. Řada ekonomických subjektů však byla na Ukrajině určitým způsobem závislá, stejně jako společnost HERBONA, s. r. o. Ukrajina byla její hlavní dodavatel

surovin, nicméně bylo potřeba se přeorientovat na jiné dodavatele hlavně ze zemí třetího světa.

S účinností od 1. 1. 2024 byl parlamentem České republiky schválen **zákon o konsolidaci veřejných rozpočtů**, který významně ovlivnil především daňové a související oblasti. Sazba daně z příjmů právnických osob a účetnictví byla poprvé od roku 2010 zvýšena z 19 % na 21 %, což negativně ovlivní hospodářský výsledek společnosti HERBONA, s. r. o. Negativní vliv má také sloučení snížených sazeb DPH na 12 %, kam spadají produkty firmy. Společnost bude mít nově možnost zdaňovat pouze realizované kurzové rozdíly. Dále byly upravena řada faktorů týkajících se zaměstnanců jako fyzických osob. Konsolidační balíček má snížit vysoké zadlužení České republiky (Kpmg.cz, 2024).

Významným negativním faktorem byla koncem roku 2023 panující **nejistota ohledně dotací** pro odvětví zemědělství a následné krácení téměř veškerých dotací pro zemědělce, se kterými zemědělci dopředu počítali. Krácení těchto dotací výrazně snižuje konkurenceschopnost českých zemědělců, jak na tuzemském, tak zahraničním trhu, což je velký problém. Tato skutečnost má přímou vazbu na společnost HERBONA, s. r. o., a její české dodavatele.

Politické prostředí v České republice lze charakterizovat jako stabilní. Avšak kvůli pandemii covid-19 a trvajícím válce na Ukrajině je ve společnosti spíše negativní atmosféra, způsobená zaváděním nepopulárních úsporných opatření vládou.

Ekonomické faktory

Mezi makroekonomické faktory s významným dopadem na společnost HERBONA, s. r. o., můžeme zařadit míru inflace, míru nezaměstnanosti, ceny energií a pohonných hmot a v poslední řadě také vývoj měnového kurzu.

Začátkem ledna letošního roku došlo k výraznému poklesu míry **inflace**, která se výrazně přiblížila 2% inflačnímu cíli České národní banky. Meziroční růst cen činil 2,3 %, což je nejpomalejší tempo růstu za poslední tři roky. Tento vývoj dokazuje, že přísná měnová politika ČNB vedla k obnově cenové stability. ČNB bude v přísnější měnové politice i nadále pokračovat, nicméně lze počítat s postupným snižováním úrokových sazeb dle aktuálního ekonomického vývoje. Současná úroveň úrokových sazeb je 6,25 %, a to je pozitivní pro společnost Herbona, s. r. o., jelikož využívá poměrně velké provozní

a investiční financování cizím bankovním kapitálem, a tím pádem má i vysoké úrokové náklady (Česká národní banka, 2024).

Trh práce v České republice je dlouhodobě přehřátý, s čímž souvisí neustálý nedostatek pracovníků. Míra **nezaměstnanosti** v roce 2023 dosahovala průměrně stabilní hodnoty 3,6 %. První data za rok 2024 ukazují mírný nárůst nezaměstnanosti na 4 %. Nezaměstnanost v Karlovarském kraji, kde společnost sídlí, dosahuje hodnoty 4,68 % a je tak třetí nejvyšší v celé ČR. Společnost HERBONA, s. r. o., se tak neustále potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a jejich nereálnými nároky na mzdové ohodnocení. Napětí na trhu práce tlačí na růst mezd, který ale nestačil na tempo růstu inflace. K obnovení růstu reálných mezd by mělo dojít v průběhu roku 2024 (Ministerstvo financí České republiky, 2023a).

V souvislosti s poklesem míry inflace lze předpokládat také postupný pokles **cen energií**. Aktuální cena elektřiny je na úrovni 75 EUR/MWh, což je výrazný pokles oproti velkoobchodní ceně v roce 2023, která byla průměrně 138 EUR/MWh. S postupným poklesem cen energií se počítá až do roku 2030. Nárůst cen energií znamenal pro společnost obrovské komplikace z hlediska ohromného růstu nákladů, který se doposud promítá do poklesu ziskovosti (ČEZ, 2024).

Podobný vývoj mají i **ceny pohonných hmot**, které rovněž pomalu klesají. Průměrná cena pohonných hmot za rok 2023 byla 37,29 Kč/l. Průměrná cena za leden letošního roku je 37 Kč/l. Nárůst cen pohonných hmot se negativně projevil v enormním růstu dopravních nákladů společnosti. Růst cen těchto komodit byl pro společnost téměř likvidační. Dodnes se společnost potýká s problémy, které zapříčinil právě růst cen energií a pohonných hmot (CCS, 2024).

Herbona, s. r. o., významnou část své produkce exportuje do zahraničí a inkasuje tak zhruba 60 % až 65 % tržeb v eurech. Právě proto je důležité sledovat **vývoj měnového kurzu**. Kurz koruny byl v predikci České bankovní asociace mírně přehodnocen směrem ke slabším hodnotám z původních 25 Kč za euro. Koncem letošního roku je kurz predikován na 24,70 Kč za euro. Předpokladem je tak silnější koruna, což je dáno mírným poklesem úrokových sazeb ČNB ve srovnání se současným očekáváním trhu. Na rok 2025 se očekává další posílení k hranici 24,20 Kč za euro. Celkový rozptyl odhadů pro rok 2025 je v intervalu od 23,50 za euro až po 25 Kč za euro. Každopádně silnější kurz koruny by mohl znamenat značný pokles tržeb společnosti s ohledem na fakt,

že společnost nevyužívá fixované kurzy, ale floatový kurz, který je značně rizikovější (Česká bankovní asociace, 2024).

Sociální faktory

Podstatný vliv na společnost HERBONA, s. r. o., mají také sociální faktory, mezi které řadíme zejména dlouhodobě rostoucí zájem lidí o zdraví a zdravý životní styl, rostoucí význam udržitelnosti, rostoucí význam společenské odpovědnosti firem a kulturu společnosti.

V České republice dlouhodobě roste zájem českých spotřebitelů o **zdravý životní styl**. Důkazem je nákupní chování českých spotřebitelů a rostoucí zájem o čerstvé a zdravé biopotraviny. Spotřebitelům nevádí si za kvalitu potravin připlatit. Na tento trend reagují obchodní řetězce, které nabídku biopotravin neustále rozšiřují a marketingově podporují. To pro společnost představuje obrovskou současnou i budoucí příležitost k maximalizaci tržeb a navázání spolupráce s velkými obchodními řetězci v ČR, jež by mohly nabízet její produkty. S rostoucím zájmem o zdravý životní styl a přírodní produkty se očekává, že poptávka po bylinných výrobcích a kosmetice bude nadále růst. V důsledku toho lze zvýšit tržní podíl společnosti a posílit její pozici na českém trhu (MediaGuru, 2020).

Dalším současným trendem ve společnosti je rostoucí zájem o **udržitelnost** a důraz na ochranu životního prostředí. Spotřebitelé začínají preferovat nákup u společností, které mají ekologicky šetrné výrobky a udržitelnou výrobu. HERBONA, s. r. o., na to reaguje především rozšiřováním a získáváním certifikací v oblasti bio zemědělství, poskytuje lidem pouze kvalitní a testované suroviny a pro lepší kontrolu kvality produktů je přímým dovozcem, nikoli mezičlánkem. Zároveň se aktivně podílí na obnově přírody v podobě vytváření sazenic a aktivně se zajímá o lepší využití zemědělské půdy.

Neméně důležitým faktorem je **společenská odpovědnost firem**, zkráceně **CSR**. Lidé očekávají, že organizace budou jednat odpovědně vůči životnímu prostředí a společnosti, v níž působí. HERBONA, s. r. o., si toho je vědoma a podniká několik kroků v této oblasti. Mezi hlavní patří zaměstnávání handicapovaných, podpora českých zemědělců, školení zemědělců v pěstování bylin, pořádání exkurzí pro školy, školení pro drobné sběrače bylin, spolupráce s mateřskými a základními školami a také sběr lesních plodů a tvorba sazenic.

Posledním důležitým faktorem je **firemní kultura**. Základem úspěchu každé organizace jsou kvalitní a motivovaní zaměstnanci. Pro většinu zaměstnanců je důležitá podpora

a uznání, otevřená komunikace, pracovní prostředí a atmosféra, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem a možnost osobního rozvoje. HERBONA, s. r. o., klade důraz na to, aby každý zaměstnanec byl maximálně spokojený, a tím pádem i produktivnější.

Technologické faktory

U všech výrobních společností hrají technologické faktory významnou roli. Tyto faktory mohou být cenným zdrojem konkurenční výhody, ať už se jedná o rychlost, kvalitu, nebo levnější výrobu.

Společnost zpracovává veškeré byliny a koření z celého světa na vlastních speciálních strojích tak, aby koneční zákazníci, kterými jsou čajové firmy, lihovary a jiné potravinářské provozy, mohli vyrábět vlastní výrobky bez dalšího zpracování. Především se jedná o řezací stroje, granulační linky a míchadla. Společnost minulý rok nakoupila zcela novou **moderní technologii na zpracování bylin** s dvojnásobnou výrobní kapacitou, než má stávající výrobní technologie. Investice byla zhruba 15 mil. Kč. Pořízení a modernizace dalšího strojního vybavení zatím nejsou plánovány.

Zcela zásadní je dle slov majitele také investice do **zařízení a modernizace skladu**, kde by měl být vybudován automatický skladový systém. Skladové prostory jsou obrovské a není už zcela efektivní, aby tuto činnost měli na starost pouze zaměstnanci.

Informační technologie podporují téměř veškeré procesy v organizaci. Společnost využívá informační a účetní systém PREMIER. Kromě toho jsou využívány nástroje Microsoft Office a také Google Workplace. V oblasti analýzy pesticidů v potravinách využívá společnost nástroje umělé inteligence (AI). V budoucnu by firma chtěla rozšířit využití AI i na analýzu bylin. Na tomto projektu by měli spolupracovat odborníci i z Německa. Nicméně zatím se jedná o poměrně vzdálenou budoucnost, i když tempo digitalizace je v současné době extrémně rychlé.

Environmentální faktory

V odvětví zpracování a výkupu rostlinných produktů jsou environmentální faktory klíčové. Patří sem například **zdroje surovin**, které by měly být získány zodpovědným způsobem a s minimálním dopadem na životní prostředí, dále **ochrana biodiverzity**, kam spadá udržitelný sběr bylin a podpora projektů na obnovu přírody, dále **snížení spotřeby energie** a její efektivní využívání, minimalizace **vzniku odpadů** a podpora jejich

recyklace a znovupoužití a v poslední řadě snižování **spotřeby vody**. HERBONA, s. r. o., si je vědoma důležitosti udržitelného přístupu a aktivně se v těchto oblastech zapojuje. Prioritou pro ni zůstává bio zemědělství, podpora a vzdělávání českých zemědělců a lepší využití zemědělské půdy. Vozový park firmy zatím nezahrnuje elektromobily, což by však do budoucna bylo žádoucí z důvodu **snížení vypouštění emisí CO²** do ovzduší.

Legislativní faktory

Podnikatelská činnost společnosti je významně ovlivněna **zákonem o zemědělství** č. 252/1997 Sb. Tento zákon stanovuje obecné zásady a podmínky pro výkon zemědělské činnosti v České republice. Upřesňuje pravidla pro hospodaření s půdou, podmínky pro poskytování dotací, ochranu životního prostředí v zemědělství a jiné podstatné náležitosti (Ministerstvo zemědělství, 2024).

Společnost jako zpracovatel rostlinných produktů v odvětví zemědělství podléhá přísné kontrole regulačních orgánů, kterými v České republice jsou **SZPI** (Státní zemědělská a potravinářská inspekce) a **ÚKZÚZ** (Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský), které kontrolují zejména obsah pesticidů, alkaloidů a jiných chemických látek.

Dále je potřeba vlastnit některé **povinné certifikace**. Hlavní povinnou certifikací v tomto odvětví je systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP). Tato certifikace je vyžadována u všech výrobců potravin na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29. 4. 2004 o hygieně potravin. Společnost tuto certifikaci získala v roce 2015 (Ministerstvo zemědělství, 2024).

Mezi **další získané certifikace** patří BIO certifikát od kontrolní organizace KEZ, o. p. s., – CZ – BIO – 001, která hodnotí přísné standardy biologického zemědělství. Společnost má také právo užívat označení Český výrobek a získala značku Klasa. V roce 2023 pak získala registraci u Úřadu pro kontrolu potravin a léčiv Spojených států amerických v souladu se zákonem o potravinách, léčivech a kosmetice (HERBONA, 2024).

8.2 Metoda 4C

Další metodou využívanou pro analýzu externího prostředí je Metoda 4C. Jedná se o metodu, která přímo navazuje na analýzu PESTEL. Zahrnuje celkem čtyři faktory:

- zákazníky,
- národní specifika,

- náklady,
- konkurenci.

Hlavními **zákazníky** společnosti jsou ostatní firmy, které působí v segmentu zpracování bylin a koření a následně přeproducty koncovým spotřebitelům nebo vyrábějí vlastní produkty. Tyto společnosti jsou ze segmentu potravinářství, lihovarnictví, dále čajové a kořenářské firmy nebo jiné velkoobchody a maloobchody v tomto segmentu. Primárně se tedy jedná o takzvaný B2B segment (business to business). Produkty firmy využívají téměř všechny české domácnosti, i když o tom jen málokteré vědí. HERBONA, s. r. o., se ve větší míře zaměřuje na domácí trh, ale větším zdrojem tržeb je pro ni export produktů do zahraničí. Mezi hlavní odběratele na českém trhu patří společnost Leros, s. r. o., ORGANELLA TEA, s. r. o., nebo BENKOR, s. r. o. Co se týče zahraničních zákazníků, tak ti nejčastěji pocházejí z Německa, Polska, Rakouska, Švédska, Slovinska, Litvy, Bulharska či Chorvatska. Portfolio zákazníků lze hodnotit jako široce diverzifikované. Společnost do budoucna plánuje expandovat do Španělska a Portugalska, jelikož se zde suroviny prodávají lépe a za vyšší cenu. S většinou velkých odběratelů je navázána vzájemná a výhodná spolupráce. Společnost jim nabízí množstevní slevy a rabaty. Odběratelé mají ovšem různé požadavky a preference a není vždy snadné jim vyhovět. Za zmínku stojí například velmi různorodé nastavení splatnosti faktur za dodané zboží, na kterou se i přes smluvní dohody nedá příliš spoléhat. V současné době firma nestíhá uspokojovat veškerou poptávku po jejích produktech z důvodu trendu rostoucí poptávky po biopotravinách.

Je důležité, aby HERBONA, s. r. o., brala v potaz **národní specifika** svých zákazníků. Tyto faktory mohou významně ovlivňovat obchodní procesy a vyžadovat specifické přístupy.

Mezi nejdůležitější skupiny **nákladů**, které jsou pro společnost podstatné, řadíme výrobní náklady, distribuční náklady, úrokové náklady. **Výrobní náklady** představují náklady spojené s nákupem surovin, výrobními procesy, pracovní silou, náklady na energie a pohonné hmoty a náklady na výrobní zařízení. Výkonová spotřeba společnosti je stabilní na úrovni 83 % až 86 %. Vývoj výkonové spotřeby odpovídá vývoji tržeb. Mezi nejvíce nákladové položky patří nákup drahých surovin od dodavatelů a náklady na elektrickou energii. Dalším faktorem je růst mzdových nákladů, který je způsoben růstem počtu pracovníků. **Distribuční náklady** výrazně narostly v průběhu pandemie a zůstávají vysoké dodnes. Největším problémem je růst cen pohonných hmot a velmi

komplikovaná a drahá námořní doprava. Zvýšení **úrokových nákladů** bylo spojeno především s přísnou měnovou politikou ČNB, která se projevila růstem úrokových sazeb. Společnosti se tak výrazně prodražilo provozní a investiční bankovní financování, které představuje riziko dodnes.

Konkurence na trhu, ať už domácím, nebo zahraničním, je velmi vysoká a je pro společnost značnou výzvou. S rostoucím trendem zdravého životního stylu a biopotravin došlo k poměrně velkému zvýšení počtu firem, které směřují do tohoto velmi ziskového segmentu. Jedná se o maloobchody, velkoobchody, ale i různé e-shopy. V České republice najdeme okolo sedmdesáti podniků, které se zabývají stejnou nebo podobnou podnikatelskou činností. V Karlovarském kraji pak pouze pět malých firem. Na českém trhu patří mezi přímé konkurenty společnosti jako ExtraVit, s. r. o., Leros, s. r. o., a Natura, s. r. o. Na zahraničním trhu pak představuje konkurenci hlavně Polsko, které tlačí na obchodní marži a prodejní ceny směrem dolů. Celkově lze konkurenci společnosti zhodnotit jako malou, ale intenzivní. Hlavní konkurenční výhoda HERBONY, s. r. o., spočívá v získání velké části trhu v oblasti výkupu a zpracování bylin a v zavedených vazbách na zahraniční dodavatele bylin, kteří jsou prvovýrobci. Další konkurenční výhodou je distribuce po téměř celé České republice, dlouholetá praxe v oboru, přímý dovoz, výborná znalost oboru, vlastní zpracovatelské stroje a široká odborná znalost.

8.3 Porterův model pěti sil společnosti

Porterův model pěti sil slouží jako primární zdroj informací o konkurenčním prostředí společnosti HERBONA, s. r. o. Klíčové je analyzovat faktory, které ovlivňují atraktivitu jejího odvětví, a jak se v nich tato společnost vyrovnává se svými konkurenty. Tržní pozice firmy je ovlivněna celkem pěti faktory.

Konkurence v odvětví

Společnost HERBONA, s. r. o., je vystavena poměrně malé, ale zato o dost více intenzivní a agresivní konkurenci. Na českém trhu najdeme pouze několik málo firem, které nabízejí podobně široký sortiment jako společnost HERBONA, s. r. o., a současně představují významnou konkurenci. Příkladem takových firem je ExtraVit, s. r. o., sídlící v Lomnici nad Popelkou, Leros s. r. o., se sídlem v Praze a Natura, s. r. o., se sídlem v Děčíně. V odvětví panuje značná rivalita mezi podniky, protože nabízené produkty jsou minimálně diferencované. Mezi hlavní nástroje konkurenčního boje patří cena, kvalita

a rychlost dodání. V důsledku toho vzniká tlak na snižování obchodní marže. Vzhledem k celé řadě konkurenčních výhod společnosti, které byly dříve zmíněny, lze dopad stávající konkurence hodnotit jako **střední až spíše nízký**.

Vyjednávací síla zákazníků

Většinou část zákazníků (80 %) představují obchodní partneři z odvětví potravinářství, lihovarnictví, farmacie, nápojového průmyslu a parfumerie, kteří následně vyrábějí vlastní specifické produkty nebo produkty dále přeprodávají konečným spotřebitelům. Menší část zákazníků (20 %) tvoří koncoví spotřebitelé. Pro lokální zákazníky byla dne 1. 12. 2022 znovuotevřena kamenná prodejna v Chebu, kde lze nalézt téměř veškerý sortiment společnosti. Významným prodejním nástrojem je vlastní internetový obchod FromNature, který byl vytvořen 1. 2. 2023.

Mezi kritéria výběru odběratele patří loajalita, platební podmínky, specifické požadavky nad rámec poskytovaných služeb, certifikace, platební morálka a lidské jednání. Společnost poskytuje výrazné množstevní slevy v případě většího odběru, a to v rozmezí 20 % až 30 % z prodejní ceny. Odběratelé mají i přesto velmi vysoké nároky na kvalitu, cenu a rychlost dodávky. Současně však někteří, zejména zahraniční odběratelé, nedodržují zaslíbené platební podmínky. Vzhledem k aktuálně velmi vysoké poptávce po bylinných a kořenářských produktech by v krajním případě společnost nijak neohrozilo přerušení obchodního styku s problémovým odběratelem. Portfolio odběratelů je rovněž široce diverzifikované pro minimalizaci rizika závislosti. V rámci České republiky lze identifikovat klíčového odběratele, kterým je společnost Leros, s. r. o., s podílem okolo 18 %. Vyjednávací sílu odběratelů lze souhrnně hodnotit jako **střední**.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost HERBONA, s. r. o., disponuje širokou sítí dodavatelů, převážně ze zahraničí, čímž částečně snižuje vyjednávací sílu jednotlivých dodavatelů. Zároveň pěstuje vlastní suroviny na svých farmách v České republice a získává suroviny od českých farmářů. Dodavatelé jsou vybíráni na základě přísných kritérií. Těmi hlavními jsou cena, přesnost a včasnost dodávky, kvalita, schopnost suroviny vyrobit, platební podmínky, solventnost, certifikace a možnost uplatnění množstevních slev. Obchodní zástupci si vybírají dodavatele především přes internet a na zahraničních veletrzích, které se pořádají po celém světě.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří firmy jako HerbaList Ltd (Velká Británie), Sumyfitofarmacija (Ukrajina), Proxima herbs, d. o. o., (Chorvatsko) nebo AgroTrade Invest, s. r. o. (Česká republika). Díky dlouhodobé spolupráci s dodavateli má společnost vyjednanou možnost prodloužení lhůty splatnosti faktur již předem při odběru zboží. Výhodou je rovněž znalost nákupu a přímý dovoz ze zemí třetího světa, Jižní Ameriky, Severní Ameriky a Asie. Obalové materiály jsou také dodávány ze zemí původu, což je nákladově výhodné.

Po pandemii došlo k přetrhání dodavatelského řetězce z Číny. Dodavatelé rovněž v průběhu posledních dvou let výrazně zdražili. Dalším problémem byla závislost na dovozu z Ukrajiny. Z důvodu válečného konfliktu nebylo již možné suroviny dodávat v potřebném množství a kvalitě. Společnost tak vybudovala vlastní stabilní dodavatelský řetězec, který plánuje nadále posilovat zejména prostřednictvím tuzemských dodavatelů a pěstováním vlastních produktů. Hrozbu vyjednávací síly dodavatelů tak lze hodnotit jako **střední**.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Stále rostoucí trend biopotravin a zdravého životního stylu přitahuje pořád větší počet drobných firem, maloobchodů a internetových obchodů do tohoto ziskového a v budoucnu nadále prosperujícího odvětví. Nicméně existuje několik významných bariér vstupu. První z nich jsou potřebné certifikace a legislativní požadavky pro uvedení bezpečných a kvalitních produktů na trh. Další bariérou jsou vysoké počáteční investice do technologií na zpracování bylin a koření. Také vysoký tržní podíl a loajalita stávajících odběratelů společnosti představují pro potenciální konkurenty bariéru. Výhodou HERBONY, s. r. o., jsou rovněž úspory z rozsahu, protože zavedení dodavatelé mohou poskytovat výhodné množstevní slevy díky velkému objemu odbytu. Nakonec, vlastní distribuční síť pokrývající téměř celou Českou republiku a dlouholeté zkušenosti a kontakty v odvětví výrazně snižují riziko vstupu nové konkurence. Celkově lze hrozbu vstupu potenciálních konkurentů hodnotit jako **velmi nízkou**.

Hrozba substitutů

Produkty společnosti HERBONA, s. r. o., zejména ty založené na bylinách, jsou velmi obtížně nahraditelné jinými produkty. Byliny mají totiž specifické vlastnosti a účinky, které mohou být pro zákazníky obtížně nahraditelné jinými alternativami. Jednou z možných alternativ pro zákazníky mohou být léky, zejména pokud jde o léčivé účinky

při akutních zdravotních potížích. Nicméně je třeba poznamenat, že pro mnoho zákazníků může být preference přírodních produktů silná a léky se tak nemusí jevit jako vhodná alternativa.

Velmi obtížně nahraditelné jsou také kořenářské produkty. Sice zde existuje možnost nahrazení umělými přísadami, nicméně pro mnoho zákazníků může být kvalita a čerstvost koření důležitější, což může omezovat jejich ochotu přejít na tuto alternativu.

Celkově lze hrozbu substituce hodnotit jako **velmi nízkou** s ohledem na velmi specifický charakter nabízeného zboží a jeho autentičnost a unikátnost.

8.4 Matice EFE společnosti

Na základě provedených analýz externího prostředí lze sestavit matici EFE, která identifikuje nejvýznamnější příležitosti a hrozby z externího prostředí. Tabulka níže shrnuje zjištěné informace a skutečnosti.

Tabulka 2: Matice EFE společnosti HERBONA, s. r. o.

O/T	Popis	Váha	Vliv na strategický záměr	Vážené ohodnocení
O1	Rostoucí poptávka po bylinách a koření	0,20	4	0,80
O2	Pokles úrokových sazeb	0,12	2	0,24
O3	Zájem lokálních dodavatelů o spolupráci	0,10	3	0,30
O4	Existence zájmu o obchodní partnerství	0,08	3	0,24
T1	Změny měnového kurzu	0,12	2	0,24
T2	Komplikovaná a drahá námořní doprava	0,15	3	0,45
T3	Drahé energie včetně pohonných hmot	0,15	3	0,45
T4	Výkyvy v dodavatelském řetězci	0,08	2	0,16
Celková suma ohodnocení jednotlivých faktorů				2,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Citlivost strategického záměru na externí prostředí lze na základě hodnoty 2,88 hodnotit jako střední. Celkově lze říci, že společnost má dobře nastavené strategické cíle a externí prostředí poskytuje příznivé podmínky pro jejich dosažení.

9 Strategická analýza interního prostředí

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu interního prostředí společnosti HERBONA, s. r. o., která navazuje na analýzu externího prostředí. Cílem interní analýzy je identifikace a hodnocení vnitřních faktorů a schopností podniku, které mohou zásadně ovlivňovat jeho výkonnost a strategické směřování. V rámci interní analýzy bude využita finanční analýza, jež poskytne přehled o finanční výkonnosti společnosti, a metoda VRIO, která identifikuje významné zdroje firmy. Zjištěné silné a slabé stránky vyplývající z interního prostředí organizace budou shrnuty v matici IFE.

9.1 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza společnosti HERBONA, s. r. o., bude zpracována pomocí analýzy dílčích poměrových ukazatelů za roky 2020, 2021, 2022 a za 3. čtvrtletí roku 2023. Společnost nemá dosud zveřejněné finální výkazy za rok 2023. Autor si je vědom neplnohodnotnosti informací z těchto výkazů, nicméně je chce využít pro predikci budoucího možného vývoje. Zjištěné výsledky autor porovná s obecně doporučovanými hodnotami z odborné literatury a některé vybrané ukazatele s odvětvovým průměrem pro oblast obchodu.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Ukazatel ROA nemá přesně stanovené doporučované hodnoty. Jedná se však o ukazatel maximalizační, který by měl v čase růst. V porovnání s konkurencí nebo odvětvím je žádoucí vyšší hodnota ROA. Dle sektorové analýzy ministerstva průmyslu a obchodu byla průměrná hodnota ukazatele pro sektor obchodu za 3. čtvrtletí roku 2023 1,84 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024).

Na základě údajů z tabulky 3 je patrné, že ukazatel ROA v posledních letech klesá. V roce 2020 a 2021 bylo dosaženo uspokojivých hodnot ROA a společnost tedy efektivně využívala svůj kapitál. V roce 2022 a za 3. čtvrtletí 2023 hodnoty výrazně poklesly, což může být příznak neefektivního využívání kapitálu Herbony. Důvodem tohoto poklesu je výrazný nárůst úrokových, dopravních a energetických nákladů společnosti.

Tabulka 3: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	10,47%	7,85%	3,02%	0,72%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel ROE nemá stejně jako ukazatel ROA přesně definované doporučené hodnoty. Jedná se o ukazatel maximalizační, který by měl v čase podobně jako ukazatel ROA růst. V porovnání s konkurencí nebo odvětvím je vhodné, aby byla hodnota ukazatele ROE vyšší nebo alespoň na stejné úrovni. Dle sektorové analýzy ministerstva průmyslu a obchodu byla průměrná hodnota ukazatele ROE pro sektor obchodu za 3. čtvrtletí roku 2023 2,74 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2024).

Data v tabulce 4 poukazují na klesající trend tohoto ukazatele. Vynikající rentabilita byla dosažena v roce 2020 a následně i v roce 2021, kdy byl zisk společnosti v porovnání s ostatními lety nejvyšší. V roce 2022 byl zaznamenán významný pokles, který bude nejspíše pokračovat i v roce 2023. Je tedy patrný pokles výkonnosti firmy. Důvodem jsou opět dříve zmíněné náklady a současně pokles čistého zisku společnosti.

Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	38,55%	28,82%	11,81%	3,02%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Rentabilita tržeb

Pro ukazatel ROS nejsou přesně stanovené doporučené hodnoty. Stejně jako ostatní ukazatele aktivity i tento ukazatel je maximalizační. V čase by měl tento ukazatel mít rostoucí tendenci. V porovnání s konkurencí nebo odvětvím je vhodné, aby společnost měla hodnoty vyšší, nebo minimálně stejně tak dobré.

Hodnoty ukazatele ROS v tabulce 5 zachycují klesající tendenci tohoto ukazatel v čase. V roce 2020 a 2021 dosáhl ukazatel uspokojivých hodnot, což poukazuje na relativně stabilní úroveň generování zisku společnosti. V následujících letech došlo k viditelnému poklesu hodnot tohoto ukazatele, který byl primárně zapříčiněn růstem nákladů společnosti a rovněž poklesem čistého zisku. Vhodným opatřením by bylo zvýšení obchodní marže, které je ovšem kvůli intenzivní konkurenci jen obtížně proveditelné.

Tabulka 5: Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb (ROS)				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	7,00%	6,43%	2,50%	0,92%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Okamžitá likvidita

Ukazatel likvidity L1 má doporučené hodnoty v rozmezí 0,2 až 0,5. Je důležité zmínit, že se jedná o optimalizační ukazatel. Jeho konkrétní hodnoty se tedy odvíjí od individuální situace podniku. V čase by měl tento ukazatel být relativně stabilní. V porovnání s konkurencí a odvětvím je doporučeno dosahovat obdobných hodnot.

Z tabulky 6 je zřejmé, že hodnoty ukazatele L1 vykazují klesající tendenci a současně se pohybují na velmi nízké úrovni. To znamená, že Herbona téměř vůbec není schopna splácet své krátkodobé závazky a může být ohrožena její likvidita v případě neočekávaných situací. Důvodem je minimální tvorba rezerv v hotovosti a na běžném účtu. Velká část finančních prostředků je také vázána v zásobách. Na druhou stranu má HERBONA, s. r. o., velmi dobré vztahy s dodavateli a může tak snadno optimalizovat dobu splatnosti závazků. Krátkodobým řešením by mohlo být provozní financování od banky.

Tabulka 6: Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	0,01	0,01	0,003	0,04

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Pohotová likvidita

Druhým ukazatelem likvidity je ukazatel L2, jenž má doporučené hodnoty v rozmezí 1 až 1,5. Jedná se opět o optimalizační ukazatel, a tudíž se jeho hodnoty odvíjí od konkrétní situace firmy. Je vhodné, aby vývoj ukazatele L2 byl v čase stabilní. Ve vztahu ke konkurenci a odvětví by tento ukazatel měl dosahovat podobných hodnot.

Z dat v tabulce 7 lze usoudit, že vývoj tohoto ukazatele v čase je poměrně stabilní, což je zcela žádoucí. Nicméně stále zde existuje riziko narušení likvidity společnosti v případě výskytu neočekávaných situací. V takovém případě by pak muselo dojít k prodeji zásob společnosti, jelikož oběžný majetek nepřevyšuje hodnotu krátkodobých závazků, jak je doporučováno. Je určitě vhodné zaměřit se na optimalizaci cashflow.

Tabulka 7: Pohotová likvidita

Pohotová likvidita				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	0,63	0,76	0,42	0,63

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Běžná likvidita

Posledním ukazatelem likvidity je ukazatel L3. Interval doporučených hodnot se nachází v rozmezí 1,5 až 2,5. I tento ukazatel je optimalizační a je žádoucí jeho stabilní vývoj v delším časovém období. Zároveň je doporučeno dosahovat podobných hodnot jako konkurence nebo odvětví.

Hodnoty ukazatele L3 z tabulky 8 jsou značně uspokojivé. Opět je zde patrný trend stabilního vývoje, i když v roce 2023 lze předpokládat mírný pokles. Tohoto stabilního vývoje je dosaženo díky proporcionálnímu nárůstu oběžných aktiv, zejména zásob a pohledávek na straně aktiv a nárůstu krátkodobých závazků, konkrétně závazků vůči úvěrovým institucím a závazků z obchodních vztahů, na straně pasiv. Čistý pracovní kapitál podniku zůstává dlouhodobě kladný, což je pozitivní znak pro věřitele a investory.

Tabulka 8: Běžná likvidita

Běžná likvidita				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	1,80	1,90	1,61	1,59

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Obrat aktiv

Prvním významným ukazatelem aktivity je obrat aktiv. Tento ukazatel lze zařadit mezi maximalizační ukazatele. V čase by měla být hodnota ukazatele rostoucí. Obecně doporučovaná hodnota ukazatele je vyšší než 1. Pokud bychom porovnávali tyto hodnoty s konkurencí nebo odvětvím, je žádoucí vyšší hodnota tohoto ukazatele.

Na základě hodnot z tabulky 9 lze usoudit, že HERBONA, s. r. o., poměrně efektivně využívá svá aktiva ke generování tržeb. Rovněž je zde patrný drobný klesající trend v čase. Tržby společnosti se vyvíjí stabilně, průměrně okolo 150 mil. Kč ročně. Tento pokles byl zapříčiněn tedy primárně nárůstem dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně zařazením nově postavené výrobní haly do majetku firmy. Celkově lze hodnoty obratu aktiv hodnotit jako optimální.

Tabulka 9: Obrat aktiv

Obrat aktiv				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty ukazatele	1,49	1,22	1,21	0,78

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Obrat zásob

Dalším neméně důležitým ukazatelem aktivity je obrat zásob. Jedná se opět o ukazatel maximalizační. Hodnoty ukazatele by měly v čase růst. Konkrétní doporučené hodnoty se neuvádí, jelikož vždy závisí na individuálních charakteristikách podniku a odvětví. Oproti konkurenci nebo odvětví je pak doporučována vyšší hodnota obratu zásob.

V tabulce 10 jsou zajímavé hodnoty zejména v roce 2020 a 2021, kdy byla hodnota obratu zásob o něco vyšší. To bylo způsobeno držením nižšího stavu zásob oproti roku 2022 a 3. čtvrtletí roku 2023. Objem zásob v následujících letech vykazuje průběžný růst. HERBONA, s. r. o., nakupuje zásoby ve větších objemech, a to z důvodu výrazně nižších nákupních cen, které jsou někdy až o třetinu levnější. Vyšší objemy zásob jsou nutnou podmínkou pro zachování kontinuity podnikání. Výhodou je, že zásoby jsou likvidní a dají se tedy v případě potřeby prodat. Nevýhodou jsou zvýšené nároky na provozní financování a s tím spojené úrokové náklady. Celkově lze vývoj hodnotit jako pozitivní.

Tabulka 10: Obrat zásob

Obrat zásob				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	2,71	2,93	2,20	1,75

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Doba obratu zásob

Pro tento ukazatel nejsou stanoveny doporučené hodnoty. Vždy opět záleží na charakteristikách konkrétní společnosti. Cílem organizace by měla být snaha o minimalizaci tohoto ukazatele, a tudíž je v čase žádoucí klesající hodnota doby obratu zásob. Pokud bychom hodnoty chtěli porovnávat s konkurencí nebo odvětvím, je vhodné, aby hodnoty ukazatele byly menší.

Data v tabulce 11 naznačují rostoucí trend tohoto ukazatele. Pro rok 2023 lze predikovat zlepšení výsledné hodnoty ukazatele. Jak již bylo zmíněno dříve, objem zásob vykazuje průběžný růst. Toto navyšování je ve srovnání s růstem tržeb vyšší a ukazatel doby obratu zásob se tak zvyšuje. Pro zajištění finanční stability je potřeba optimalizovat stav zásob.

Tabulka 11: Doba obratu zásob

Doba obratu zásob				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty ukazatele	133	123	164	206

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Doba obratu pohledávek

Významným ukazatelem aktivity je také doba obratu pohledávek. Tento ukazatel je vhodné porovnávat se splatností faktur, případně s odvětvovým průměrem. Doba obratu pohledávek patří mezi ukazatele minimalizační. Čím nižší je tedy hodnota ukazatele, tím lépe. V delším časovém horizontu by doba obratu pohledávek měla klesat.

Vývoj hodnoty ukazatele v tabulce 12 je stabilní v letech 2020 a 2021. V roce 2022 došlo k pozitivnímu poklesu dobu obratu pohledávek. Pro rok 2023 lze predikovat mírné zlepšení výsledné hodnoty ukazatele. Pokles hodnot byl způsoben primárně poklesem objemu pohledávek. Oproti tomu ovšem roste objem pohledávek po lhůtě splatnosti, což není pozitivní. Splatnost faktur se u nejvýznamnějších dodavatelů pohybuje v rozmezí od 60 do 90 dní. Celkově lze vývoj tohoto ukazatele hodnotit jako velmi dobrý s podmínkou efektivního řízení pohledávek v následujících letech.

Tabulka 12: Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	71	71	56	129

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Doba obratu závazků

Posledním ukazatelem je doba obratu závazků, kterou je vždy nutné porovnávat s dobou obratu pohledávek. Obecně je doporučováno, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Z toto důvodu lze tento ukazatel označit jako maximalizační. V čase jsou žádoucí rostoucí hodnoty ukazatele. Nemělo by však dojít k narušení platební schopnosti. Oproti konkurenci je žádoucí vyšší hodnota ukazatele.

Na základě hodnot v tabulce 13 lze vývoj tohoto ukazatele označit jako pozitivní, jelikož výsledná hodnota doby obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. V čase můžeme identifikovat také rostoucí trend ukazatele. Je důležité zmínit fakt, že poměrně velká část závazků je tvořena závazky k úvěrovým institucím, což souvisí s velkou potřebou provozního financování zásob.

Tabulka 13: Doba obratu závazků

Doba obratu závazků				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty ukazatele	114	108	137	215

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Celková zadluženost

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje v intervalu od 30 % do 60 %. Hodnoty ukazatele se mohou výrazně lišit na základě charakteristik podniku. Z toho důvodu je cílem celkovou zadluženost optimalizovat s ohledem na individuální charakter firmy. V čase je preferován stabilní vývoj tohoto ukazatele. Hodnoty celkové zadluženosti by měly být obdobné v porovnání s konkurencí, případně odvětvím. Dle sektorové analýzy ministerstva průmyslu a obchodu byla průměrná hodnota celkové zadluženosti pro sektor obchodu za 3. čtvrtletí roku 2023 62 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2024)

Vývoj ukazatele lze na základě tabulky 14 hodnotit jako stabilní. Míra zapojení cizího kapitálu je poměrně vysoká, v průměru okolo 74 % oproti 26 % zapojení vlastních zdrojů. Pro většinu věřitelů a investorů by mohly tyto hodnoty znamenat příliš vysoké riziko.

Tabulka 14: Celková zadluženost

Celková zadluženost				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	72,65%	72,74%	74,40%	76,16%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Koeficient samofinancování

Klíčovým ukazatelem zadluženosti je rovněž koeficient samofinancování, který úzce souvisí s celkovou zadlužeností společnosti. Optimalizace tohoto ukazatele a udržení jeho stabilní úrovně by mělo být v zájmu každé společnosti. Je doporučeno porovnat výsledné hodnoty koeficientu s hodnotami konkurence nebo odvětví. Ideálně by tyto hodnoty měly být podobné.

Tabulka 15 znázorňuje vývoj koeficientu samofinancování za sledované období. Níže můžeme vidět poměrně stabilní vývoj, který byl ovšem ve 3. čtvrtletí 2023 mírně narušen kvůli vyšší potřebě provozního financování. Hodnoty naznačují také vyšší závislost podniku na cizím kapitálu, což by mohlo v budoucnu ohrozit finanční stabilitu Herbony.

Tabulka 15: Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	27,35%	27,26%	25,60%	23,84%

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí by měl dosahovat minimálně hodnoty 3, případně pokud je hodnota vyšší než 6, je považována za vynikající. Cílem je tento ukazatel maximalizovat z důvodu posilování finanční stability organizace. V delším časovém horizontu by pak hodnota úrokového krytí měla růst. V porovnání s konkurencí nebo odvětvím je žádoucí stejná nebo ideálně vyšší hodnota. Dlouhodobě nízké hodnoty ukazatele značí hrozící úpadek organizace.

Data v tabulce 16 zachycují vynikající vývoj hodnoty ukazatele během roku 2020 a 2021. S příchodem restriktivní měnové politiky a růstem úrokových sazeb, v reakci na rostoucí míru inflace, došlo k extrémnímu poklesu tohoto ukazatele. To bylo zapříčiněno zejména extrémním růstem úrokových nákladů. To znamená velký problém s ohledem na vysoký poměr financování cizím kapitálem. Pro rok 2024 lze predikovat zlepšení hodnoty ukazatele úrokového krytí v důsledku průběžného snižování úrokových sazeb ze strany ČNB. Finanční stabilita HERBONY, s. r. o., by se tak měla výrazně vylepšit. Do budoucna by bylo vhodné zvážit zvýšení podílu vlastního kapitálu a provést optimalizaci kapitálové struktury společnosti.

Tabulka 16: Úrokové krytí

Úrokové krytí				
Rok	2020	2021	2022	3. čtvrtletí 2023
Hodnoty firmy	19,44	12,13	3,64	2,35

Zdroj: Účetní výkazy společnosti (2024), zpracováno autorem

9.2 Metoda VRIO

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu interních strategických zdrojů a schopností společnosti HERBONA, s. r. o., s využitím metody VRIO. Tato metoda je klíčovým nástrojem pro identifikaci a zhodnocení konkurenční výhody v rámci interního prostředí organizace. Klíčové zdroje a schopnosti, které HERBONA, s. r. o., vlastní, budou zhodnoceny na základě jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a toho, zdali

je společnost může organizačně využít. Takto ucelený přehled je základem pro lepší pochopení toho, jak jednotlivé faktory přispívají k tvorbě konkurenční výhody na trhu s bylinnými a kořenářskými produkty. Tabulka 17 níže zachycuje vyhodnocení identifikovaných strategických zdrojů a schopností, které se významně podílejí na tvorbě konkurenční výhody HERBONY, s. r. o.

Tabulka 17: VRIO metoda – přehled strategických zdrojů a schopností podniku

Zdroj	Hodnotné?	Vzácné?	Obtížně napodobitelné?	Organizačně využitelné?
Vlastní vozový park	Ano	Ne	x	x
Vlastní strojní vybavení	Ano	Ne	x	x
Vlastní výrobní a skladovací prostory	Ano	Ne	x	x
Certifikace a osvědčení	Ano	Ano	Ne	x
Diverzifikované portfolio odběratelů	Ano	Ano	Ne	x
Dlouholeté zkušenosti a znalost oboru	Ano	Ano	Ano	Ano
Zkušený top management	Ano	Ano	Ano	Ano
Vlastní dodavatelský řetězec	Ano	Ano	Ano	Ano
Přímý nákup z celého světa bez prostředníků	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Každý ze zdrojů v předchozí tabulce poskytuje určité konkurenční důsledky pro společnost. Celkem rozlišujeme pět druhů konkurenčních důsledků, a to: konkurenční nevýhodu, konkurenční neutralitu, dočasnou konkurenční výhodu, nevyužitou

konkurenční výhodu a trvalou konkurenční výhodu. Optimálně by společnost měla disponovat co nejvíce zdroji, které přispívají k tvorbě trvalé konkurenční výhody.

Na základě provedené VRIO analýzy lze identifikovat zastoupení celkem tří kategorií konkurenčních důsledků. Jak je vidět v tabulce 17, vlastní vozový park, vlastní strojní vybavení a vlastní výrobní a skladovací prostory představují pro společnost sice zdroje hodnotné, ale už nikoliv vzácné. Proto jsou z hlediska konkurenčního důsledku hodnoceny jako **konkurenčně neutrální**. Všechny tyto zmíněné zdroje jsou pro úspěch a působení v odvětví společnosti HERBONA, s. r. o., nezbytné. Vlastní vozový park lze nalézt i u některých konkurenčních podniků, nicméně vždy v menším rozsahu. Právě z toho důvodu je HERBONA, s. r. o., schopna své produkty distribuovat po téměř celé České republice. Konkurenční podniky mají samozřejmě také vlastní strojní vybavení a specifické technologie pro zpracování rostlinných surovin. Otázkou je pak jejich výrobní kapacita, produktivita a efektivita, která se určitě bude významně lišit. Posledním hmotným zdrojem jsou vlastní výrobní a skladovací prostory. I tady lze nalézt podobnost s konkurencí, nicméně rozloha a kapacita vlastněných prostor se rovněž bude lišit.

Mezi hodnotné a současně vzácné zdroje můžeme zařadit certifikace a osvědčení a diverzifikované portfolio dodavatelů. Tyto zdroje tím pádem vytvářejí **dočasnou konkurenční výhodu**. Certifikace a osvědčení jsou hodnotné především proto, že poskytují záruku kvality produktů společnosti, což má vliv na loajalitu zákazníků. Tyto certifikáty jsou rovněž vzácné, protože jejich získání je velice náročné z hlediska přísných pravidel jak v domácím, tak i zahraničním prostředí. Další dočasnou konkurenční výhodou je diverzifikované portfolio odběratelů, kterým ne všechny konkurenční podniky disponují, a je poměrně dost náročné kvalitní a diverzifikované portfolio vytvořit.

Trvalá konkurenční výhoda společnosti spočívá v dlouholetých zkušenostech a znalostech oboru, kvalifikovaném a zkušeném managementu, vlastním dodavatelským řetězcem a přímém nákupu ze zemí třetího světa bez prostředníků. Všechny tyto zdroje byly získány díky dlouholetému působení Herbony na trhu. Jedná se o velmi specifické a unikátní zdroje, které jsou v rámci České republiky téměř nenapodobitelné.

9.3 Matice IFE společnosti

Z provedených analýz interního prostředí lze sestavit matici IFE, která identifikuje nejvýznamnější silné a slabé stránky z interního prostředí společnosti HERBONA, s. r. o. Tabulka níže shrnuje zjištěné informace a skutečnosti.

Tabulka 18: Matice IFE společnosti HERBONA, s. r. o.

S/W	Popis	Váha	Vliv na strategický záměr	Vážené ohodnocení
S1	Dlouholeté zkušenosti a znalost oboru	0,15	4	0,60
S2	Technologické a strojní vybavení	0,08	3	0,24
S3	Přímý dovozce z celého světa	0,12	4	0,48
S4	Vlastní dodavatelský řetězec	0,12	4	0,48
S5	Certifikace a osvědčení	0,08	3	0,24
W1	Celková zadluženost	0,12	3	0,36
W2	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,06	2	0,12
W3	Marketing a propagace	0,05	2	0,10
W4	Úrokové náklady	0,12	3	0,36
W5	Vysoké stavy zásob	0,10	3	0,30
Celková suma ohodnocení jednotlivých faktorů				3,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Na základě polostrukturovaného rozhovoru byla IFE matice rozšířena o hrozbu spočívající v nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců a hrozbu nedostatečného marketingu a propagace. HERBONA, s. r. o., zaměstnává vedle kmenových zaměstnanců také agenturní zaměstnance, kteří neodvádějí svoji práci spolehlivě dle očekávání majitele. Navíc zde vzniká tlak na růst mezd. V rámci marketingových aktivit se firma aktivně účastní veletrhů, má zkušené obchodní zastoupení a provozuje vlastní webové stránky. Nicméně v dnešní době se stále více prosazuje online marketing a propagace

na sociálních sítích, díky jejich velkému dosahu. Tato forma marketingu není firmou příliš využívána.

Citlivost strategického záměru na interní prostředí organizace lze na základě hodnoty 3,28 hodnotit jako střední až spíše vysokou. Celkově lze říci, že společnost HERBONA, s. r. o., má velmi solidní vnitřní pozici. To značí, že firma má správně nastavené strategické cíle a její interní prostředí poskytuje příznivé podmínky pro jejich dosažení.

10 SWOT analýza

SWOT analýza společnosti HERBONA, s. r. o., byla zpracována na základě získaných poznatků, informací a předchozích analýz externího a interního podnikatelského prostředí. Tato analýza poskytuje důležité poznatky pro formulaci strategie a plánování budoucího rozvoje společnosti. Jejím výstupem je přehled těch nejdůležitějších silných a slabých stránek podniku a zároveň přehled příležitostí a hrozeb podniku. V tabulce 19 jsou uvedeny vybrané významné faktory, které budou dále blíže specifikovány.

Tabulka 19: SWOT analýza společnosti HERBONA, s. r. o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dlouholeté zkušenosti a znalost oboru	Celková zadluženost
Technologické a strojní vybavení	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Přímý dovozce z celého světa	Marketing a propagace
Vlastní dodavatelský řetězec	Úrokové náklady
Certifikace a osvědčení	Vysoké stavy zásob
Široké portfolio výrobků a služeb	Závislost na sezonním nákupu
Individuální přístup k zákazníkům	Vlastní kapitál z části kryje oběžná aktiva
Zaměstnanecké benefity	Pokles ziskovosti
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Rostoucí poptávka po bylinách a koření	Změny měnového kurzu
Pokles úrokových sazeb	Komplikovaná a drahá námořní doprava
Zájem lokálních dodavatelů o spolupráci	Drahé energie včetně pohonných hmot
Existence zájmu o obchodní partnerství	Výkyvy v dodavatelském řetězci
Výhodnější nákupní ceny surovin	Tlak na obchodní marži z Polska
Široká nabídka volné zemědělské půdy v České republice	Nedodržování platebních termínů ze strany odběratelů
Existence programů AI při analýze pesticidů	Volatilita tržní ceny bylin a koření
Potencionální poptávka na trhu v USA	Pokles zájmu drobných sběračů o sběr

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Do SWOT analýzy byly zahrnuty i další identifikované faktory, které dosud nebyly zmíněny ve strategické analýze, ale mají významný dopad na společnost a formování její strategie.

Silné stránky

Společnost HERBONA, s. r. o., vyniká svými dlouholetými zkušenostmi a perfektní znalostí svého oboru, což jí umožňuje flexibilně a efektivně reagovat na dynamické změny v tržním prostředí.

Díky modernímu technologickému a strojnímu vybavení dosahuje vysoké kvality svých produktů. Přímý dovoz z celého světa jen pro ni cenným zdrojem konkurenční výhody, a to z hlediska nižších nákladů a širší nabídky sortimentu zboží.

Další silnou stránkou je vlastní dodavatelský řetězec, který umožňuje společnosti lépe optimalizovat stav a kvalitu zásob a termíny dodání. Certifikace a osvědčení, kterými firma disponuje, poskytují zákazníkům garanci kvality a zdravotní nezávadnosti produktů.

Široké portfolio výrobků a služeb umožňuje oslovit široké spektrum zákazníků z různých segmentů trhů. Důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi posiluje vzájemné vztahy a zvyšuje jejich loajalitu.

Svým zaměstnancům společnost poskytuje řadu různých benefitů, což podporuje jejich motivaci, spokojenost a loajalitu vůči firmě.

Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti HERBONA, s. r. o., je celková zadluženost, která omezuje její flexibilitu v oblasti financí a zvyšuje riziko finanční nestability v případě neočekávaných událostí. Další slabinou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří v Karlovarském kraji dlouhodobě chybí. Tento nedostatek negativně ovlivňuje efektivitu výrobních a dalších procesů.

Marketing a propagace společnosti v oblasti online marketingu je v současné době nedostačující. Nedostatečný online marketing zabraňuje oslovení nových potenciálních zákazníků.

Vysoké úrokové náklady vznikají v důsledku nadměrné potřeby provozního financování, což v současnosti představuje významný problém. Tyto náklady snižují ziskovost společnosti a snižují dostupné finanční prostředky, potřebné k dalšímu růstu a rozvoji.

Další slabinou je nadměrný stav zásob, což přináší významnou ztrátu kapitálu vázaného v zásobách a vyšší náklady na skladování. Závislost na sezonním nákupu zboží představuje riziko nestability vývoje cash flow a nadměrného stavu zásob mimo sezonu.

Co se týče aktiv, problémem je, že vlastní kapitál kryje z části oběžná aktiva, což přináší vyšší riziko při splácení krátkodobých závazků a značí možnou finanční nestabilitu firmy. Dlouhodobý pokles ziskovosti negativně ovlivňuje finanční výkonnost.

Příležitosti

HERBONA, s. r. o., stojí před celou řadou příležitostí, které mohou posílit její pozici na trhu a současně přispějí k dlouhodobé výkonnosti a stabilitě firmy. Jednou z těchto příležitostí je rostoucí poptávka po bylinách a koření, která odpovídá současným trendům zdravého životního stylu a přírodních produktů. To společnosti poskytuje možnost expandovat a rozšiřovat svůj tržní podíl v tomto segmentu.

Další příležitostí je průběžný pokles úrokových sazeb ze strany ČNB, který společnosti umožní získat levnější cizí kapitál pro případné investice do dalšího rozvoje podniku. To má také vliv na snížení úrokových nákladů, které společnost značně omezují v oblasti financí.

Zájem lokálních dodavatelů o spolupráci otevírá společnosti možnost posílení svého dodavatelského řetězce a zajištění dodávek kvalitních surovin za nižší nákupní ceny. Tato spolupráce zároveň podporuje lokální ekonomiku a udržitelný rozvoj. Existence zájmu o obchodní partnerství umožňuje Herboně vstup na nové trhy, ať už domácí, nebo zahraniční. Společnost může využít tuto příležitost k navázání nových obchodních vztahů a získání konkurenční výhody.

Možnost nákupu surovin za výhodnější ceny, vlastní produkce a lokální produkce od českých farmářů přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu a umožňují snižovat náklady na výrobu.

Využití AI při analýze pesticidů může přispět ke zlepšení kontroly kvality produktů a zvýšení důvěry zákazníků v nabízené výrobky a současně snížit náklady na laboratorní kontroly.

Poslední velkou příležitostí je možnost expanze na trh v USA. Jedná se o obrovský a atraktivní trh pro potravinářský průmysl. Vstup na tento trh může Herboně přinést významný nárůst tržeb a další diverzifikaci portfolia odběratelů.

Hrozby

Hrozby, kterým společnost aktuálně čelí, mohou negativně ovlivňovat její finanční stabilitu a výrobní efektivitu. První hrozbou je změna měnového kurzu, zejména posílení koruny, což negativně ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti a velikost tržeb v eurech.

Komplikovaná a drahá námořní doprava představuje další hrozbu, protože významně zvyšuje náklady spojené s dodávkami surovin ze zahraničí. Ceny za dopravu 40stopého kontejneru jsou nyní mnohem dražší, než byly na začátku roku 2024. Průměrný nárůst cen byl okolo 40 %.

Nárůst cen energií včetně pohonných hmot může zatížit náklady na výrobu a distribuci produktů společnosti HERBONA, s. r. o., což může dlouhodobě snižovat její ziskovost, k čemuž aktuálně dochází. Tlak na obchodní marži ze strany konkurence, zejména z Polska, taktéž snižuje ziskovost společnosti.

Výkyvy v dodavatelském řetězci mohou vést k nedostatkům surovin nebo zpoždění dodávek. To může negativně ovlivnit výrobní procesy a neplnění termínů dodávek zákazníkům, což si společnost nemůže dovolit.

Nedodržování platebních termínů ze strany odběratelů může zhoršit cash flow společnosti a zvýšit riziko nedostatečné likvidity pro financování provozních nákladů.

Volatilita tržní ceny bylin a koření může rovněž negativně ovlivňovat ziskovost společnosti, protože nepředvídatelné změny cen mohou snižovat obchodní marže. Společnost pak musí své produkty prodávat výrazně pod cenou, z čehož vzniká významná finanční ztráta.

Pokles zájmu drobných, převážně lokálních sběračů o sběr bylin a koření může vést k nedostatku surovin pro výrobu, což může částečně omezit nabídku produktů společnosti HERBONA, s. r. o. Nicméně by se nejednalo o nějaké zásadní omezení a narušení provozu.

11 Generování strategických variant společnosti

Tato kapitola se zaměřuje na proces generování strategických variant pro společnost HERBONA, s. r. o., a to na základě získaných poznatků ze strategické analýzy. Cílem je analyzovat možné alternativy budoucího vývoje, které by společnost mohla přijmout ve svém strategickém plánování. Možné strategie budou definovány na základě matice TOWS, Porterových generických strategií, strategických alternativ a nakonec maticí IE.

11.1 Matice TOWS společnosti

Z pohledu matice TOWS se jako nejoptimálnější strategie, které podporují dosažení strategických cílů organizace, jeví agresivní strategie SO (Maxi – Maxi) a strategie WO (Mini – Maxi). Obě zmíněné strategie mají za cíl posílit konkurenční pozici společnosti na trhu skrze existující příležitosti.

Identifikovaných příležitostí lze snadno dosáhnout využitím právě silných stránek podniku. Důležité jsou především dlouholeté zkušenosti a vynikající znalost oboru podnikání, díky kterým lze využít zájmu lokálních dodavatelů o spolupráci a současně také navázat nová obchodní partnerství v zahraničí. Tím rovněž dojde k posílení a diverzifikaci vlastního dodavatelského řetězce a teoreticky i ke snížení nákladů na dovoz. Se zkušenostmi souvisí také možnost nákupu surovin za výhodnější nákupní ceny, což se pozitivně projeví v nárůstu ziskovosti firmy. Vlastní technologické a strojní vybavení, certifikace a osvědčení, individuální přístup k zákazníkům a široké portfolio produktů a služeb umožňují uspokojit rostoucí trend poptávky po bylinách a koření a současně lze všechny tyto silné stránky využít pro vstup na zahraniční trh v USA, kde je poptávka po těchto produktech obrovská. **Strategie SO** by přispěla k naplnění strategického cíle 1 – do konce roku 2025 získat pět tuzemských strategických partnerů, strategického cíle 4 – do konce roku 2029 navýšit dovoz ze zemí třetího světa o 15 % a strategického cíle 5 – do konce roku 2029 navýšit ziskovost společnosti o 5 %.

Možnost využití některých příležitostí může být velmi omezena výskytem slabých stránek společnosti, které je potřeba zlepšit. Tímto problémem se zabývá strategie WO. Je žádoucí, aby společnost snížila svoji celkovou zadluženost, zejména vůči bankovním institucím. Bankovní úvěry, ať už provozní, nebo investiční, které společnost hojně využívá, přinášejí v současné době velmi vysoké úrokové náklady, jež značně omezují dostupnost finančních prostředků potřebných například pro nákup vlastních

zemědělských pozemků. Vysoká potřeba provozního financování je spojena zejména se sezonním nákupem surovin a potřebou držet určitou rezervu zásob na skladě. Pokles ziskovosti je částečně způsoben nárůstem úrokových nákladů z provozních úvěrů společnosti. Řešením by mohly být investice do dlouhodobého majetku namísto investic do oběžného majetku. V případě investičních úvěrů lze splátky flexibilně přizpůsobit finanční situaci společnosti a je také možné prodloužit splatnost úvěru. V důsledku toho dojde ke snížení splátek a tím pádem i snížení úrokových nákladů a v konečném důsledku i celkové zadluženosti. Vysoká celková zadluženost podniku může limitovat navázání spolupráce s potenciálními stakeholdery. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a nedostatečné marketingové aktivity omezují uspokojování rostoucí poptávky po produktech společnosti. Kvalitní a efektivní internetový marketing může oslovit široké spektrum potenciálních strategických partnerů a v důsledku toho mohou vzniknout rovněž nová obchodní partnerství, která jsou pro společnost prioritou. **Strategie WO** by přispěla k naplnění strategického cíle 1 – do konce roku 2025 získat pět tuzemských strategických partnerů, strategického cíle 2 – do konce roku 2027 nakoupit 10 hektarů zemědělské půdy, strategického cíle 3 – do konce roku 2027 snížit celkovou zadluženost společnosti o 7 % a strategického cíle 5 – do konce roku 2029 navýšit ziskovost společnosti o 5 %.

11.2 Porterovy generické strategie

Porter rozlišuje celkem tři typy strategií, a to strategii nákladovou, strategii diferenciaci a strategii zaměření. Z výsledků strategické analýzy vyplývá, že zdrojem konkurenční výhody společnosti HERBONA, s. r. o., je primárně diferenciaci produktů na trhu, nikoliv nízké náklady. Společnost současně cílí na široký segment zákazníků z různých odvětví a nabízí jim tak velmi obsáhlé portfolio výrobků a služeb. Jedná se tedy o trh poměrně rozsáhlý, nikoliv úzký. S ohledem na tyto skutečnosti plynoucí ze strategické analýzy lze jednoznačně doporučit **strategii diferenciaci**, která je pro společnost optimální. Zvolení nákladové strategie, vzhledem k současné finanční situaci podniku, by mohlo být velmi rizikové, a tudíž ji nelze doporučit. Cílem strategie diferenciaci by mělo být odlišení od ostatních konkurenčních výrobců bylinných a kořenářských produktů. Hlavní odlišností je velmi rozsáhlé portfolio bylin a koření z celého světa, které společnost přímo dováží tak, aby byla zachována jejich kvalita a čerstvost. Rizikovým faktorem této strategie je stanovení ceny, jež by neměla být příliš velká, aby zákazníci

nedali přednost levnějším alternativám. Nicméně s ohledem na rostoucí trend zdravého životního stylu a biopotravin je zde reálný předpoklad, že zákazníci si za produkty společnosti rádi připlatí. Kvalita je pro ně totiž na prvním místě a s rostoucím standardem kvality roste také cena produktů. Cena by se měla rovněž určitým způsobem odlišovat od konkurence. Strategie diferenciací zároveň poukazuje na to, že by společnost měla posilovat zastoupení lokálních produktů od českých farmářů ve svém portfoliu a dále rozšiřovat svoji vlastní produkci. Tato rozhodnutí mají v konečném důsledku pozitivní vliv i na ziskovost a celkovou zadluženost podniku.

11.3 Strategické alternativy společnosti

Další možností, jak lze generovat vhodnou strategii pro společnost HERBONA, s. r. o., jsou strategické alternativy. Optimální strategií by v tomto případě mohla být **kombinovaná strategie**, která by byla složena ze strategie stability a následné strategie expanze. Realizace těchto strategií by byla postupná. V posledních letech bylo ekonomické prostředí celosvětově poznamenáno pandemií koronaviru a doposud probíhající válkou na Ukrajině. V důsledku toho došlo k vysokému nárůstu míry inflace. To vše zapříčinilo extrémní nestabilitu podnikatelského prostředí a poznamenalo to negativně všechny ekonomické subjekty, včetně společnosti HERBONA, s. r. o. Největšími problémy společnosti byly rostoucí náklady na energie, pohonné hmoty, námořní dopravu a úrokové náklady, které ke konci roku 2023 téměř způsobily její platební neschopnost. Zároveň od té doby výrazně poklesla ziskovost společnosti s ohledem na enormní nárůst zmíněných nákladů. Společnost byla nucena přerušit veškerý dovoz surovin z Ukrajiny a vybuodovala vlastní dodavatelský řetězec. Rok 2024 by měl přinést zlepšení situace podniku v návaznosti na pokles míry inflace, pokles cen energií, pokles cen pohonných hmot, pokles úrokových sazeb a obnovení obchodních partnerství se zahraničím. Bohužel co se týče cen námořní dopravy, ty po pandemii neustále rostou. Společnost je na této formě dopravy surovin ze zahraničí závislá a není ji schopna nijak změnit, aby to pro ni bylo nákladově výhodnější.

Na základě toho lze pro nadcházející období doporučit **strategii stability**. Primárním cílem této strategie by mělo být udržení stávajícího tržního podílu, zachování obchodních partnerství, optimalizace stavu zásob, snížení celkové zadluženosti a optimalizace ziskovosti. Délka období strategie stability by se odvíjela od ekonomických výsledků společnosti s předpokladem minimální doby trvání do konce roku 2024.

Po ukončení období strategie stability by se v další fázi uplatnila **strategie expanze**. Tato expanze by mohla být realizována prostřednictvím akvizic vlastní zemědělské půdy pro pěstování a podporu vlastní produkce. Dále by mohla být provedena iniciativa k oslovení lokálních farmářů s nabídkou spolupráce a navázání nových obchodních partnerství jak doma, tak i v zahraničí. Tím by se v konečném důsledku dosáhlo zvýšení tržního podílu společnosti. Velkým potenciálem je existence poptávky na trhu v USA, kam by společnost mohla snadno expandovat s ohledem na již získané certifikace a povolení pro tento trh. Firma by tak získala nové, velmi ziskové odbytiště pro své výrobky a služby. Předpokladem pro tuto expanzi je podrobná analýza amerického trhu s bylinnými produkty a kořením, identifikace konkurentů a nalezení vhodných obchodních partnerů.

11.4 Matice IE společnosti

Na základě matice IE je možné generovat další strategické alternativy, které by společnost mohla v budoucnu realizovat. Spojením již vytvořených matic EFE a IFE vznikne právě tato matice, která stanovuje optimální strategii pro společnost HERBONA, s. r. o. Na základě strategické analýzy externího okolí dosáhla **EFE matice** výsledné hodnoty **2,88**. **IFE matice** dosáhla na základě strategické analýzy interního prostředí výsledné hodnoty **3,28**. Po zanesení hodnot z matic EFE a IFE se výsledná pozice firmy nachází v kvadrantu IV., tedy oblasti s názvem „**Stavěj a zajišťuj růst**“. To jen potvrzuje velmi silné postavení Herbony na trhu a možnost realizovat agresivnější strategie za účelem využití identifikovaných příležitostí, pro zajištění dalšího růstu a rozvoje podniku.

Pokud bychom konkrétněji specifikovali vhodnou strategii pro společnost, byla by to strategie zaměřená na penetraci trhu. V rámci této strategie by došlo k posílení postavení společnosti na trhu, což by vedlo ke zvýšení obrátu a celkově nárůstu ziskovosti, což je jeden ze strategických cílů firmy. V úvahu připadá také strategie vývoje produktů a služeb, která by vedla například ke zlepšení kvality dosud nabízeného portfolia výrobků a větší diferenciaci. V důsledku toho by opět došlo k nárůstu ziskovosti.

Na základě analýzy matice TOWS, Porterových generických strategií, strategických alternativ a matice IE byly identifikovány celkem tři finanční strategické varianty pro budoucí rozvoj společnosti, a to:

Strategická varianta č. 1 – Optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů

Jedna z navrhovaných strategických variant, označená jako strategická varianta č.1, se zaměřuje na optimalizaci a restrukturalizaci bankovních úvěrů. Cílem této strategické varianty je nejen snížení úrokových nákladů prostřednictvím refinancování některých investičních úvěrů od konkurenční banky, ale rovněž využití uvolněných finančních prostředků pro navýšení splátek u některých investičních úvěrů se záměrem jejich předčasného splacení. Tímto krokem by došlo ke snížení celkové zadluženosti společnosti HERBONA, s. r. o., což je jeden ze strategických cílů, a zároveň k posílení její finanční a celkové stability. Tato varianta je také podpořena předpokládaným poklesem sazeb PRIBOR a EURIBOR v roce 2025, což by mělo v následujících letech přispět k právě zmíněné výrazné úspoře finančních prostředků.

PRIBOR (Prague Interbank Offered Rate) je sazba, která se používá jako referenční úroková sazba pro úvěry poskytované v českých korunách. Společnost eviduje aktuálně celkem šest investičních úvěrů v korunách a jeden provozní úvěr v korunách. Poslední zveřejněná predikce ČNB počítá s vývojem úrokové sazby PRIBOR v roce 2025 ve výši 2,60 % p. a (Česká národní banka, 2024).

EURIBOR (Euro Interbank Offered Rate) je sazba, která se používá jako referenční úroková sazba pro úvěry poskytnuté v eurech. Společnost aktuálně eviduje celkem jeden investiční úvěr v eurech a jeden provozní úvěr v eurech. Poslední zveřejněná predikce ECB počítá s vývojem sazby EURIBOR v roce 2025 ve výši 2,4 % p. a. (Evropská centrální banka, 2024).

Důležitou součástí této strategické varianty je i předpoklad výrazného snížení stavu zásob a následné omezení potřeby provozního financování, které je pro společnost nejvíce nákladové.

Autor na základě zjištěných informací a konzultace s majitelem společnosti představí a popíše plán optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů včetně posouzení vlivu očekávaného poklesu sazeb PRIBOR a EURIBOR na konkrétní investiční a provozní úvěry. Přehled navrhovaných změn popisuje tabulka 20 níže.

Tabulka 20: Plán optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů

Úvěr	Plánovaná změna
Investiční úvěr 1 – Zemědělský pozemek (strategická varianta č. 3)	Nový investiční úvěr
Investiční úvěr 2	Beze změny
Investiční úvěr 3	Změna PRIBOR sazby od 2025
Investiční úvěr 4	Změna PRIBOR sazby od 2025 Navýšení pravidelných splátek
Investiční úvěr 5	Změna PRIBOR sazby od 2025 Navýšení pravidelných splátek
Investiční úvěr 6	Změna PRIBOR sazby od 2025 Refinancování úvěru
Investiční úvěr 7	Změna EURIBOR sazby od 2025 Refinancování úvěru
Provozní úvěr 1	Změna PRIBOR sazby od 2025 Snížení potřeby provozního financování
Provozní úvěr 2	Změna EURIBOR sazby od 2025 Snížení potřeby provozního financování

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Investiční úvěr č. 1 je součástí strategické varianty č. 3, která zahrnuje plánovaný nákup zemědělských pozemků v celkové hodnotě 4 000 000 Kč. Podrobnosti o tomto úvěru jsou specifikovány v rámci strategické varianty č. 3. Jelikož se jedná o nový investiční úvěr, nejsou plánovány žádné změny v jeho parametrech.

Investiční úvěr č. 2 bude splacen v průběhu druhé poloviny roku 2024. Vzhledem k tomuto faktu nejsou navrhovány žádné změny, protože by jejich význam byl zanedbatelný.

Investiční úvěr č. 3 bude ovlivněn změnou úrokové sazby PRIBOR v roce 2025, čímž dojde k výraznému snížení úrokových nákladů společnosti. Úroková sazba úvěru bude ze současných 8,89 % p. a. snížena na 5,70 % p. a.

Investiční úvěr č. 4 bude taktéž ovlivněn změnou úrokové sazby PRIBOR v roce 2025, čímž dojde ke značnému snížení úrokových nákladů společnosti. Úroková sazba úvěru bude ze současných 7,29 % p. a. snížena na 4,10 % p. a. U tohoto úvěru budou zároveň navýšeny pravidelné měsíční splátky úvěru ze současných 41 700 Kč na 58 194 Kč, čímž dojde k předčasnému splacení úvěru v roce 2029.

Investiční úvěr č. 5 bude ovlivněn změnou sazby PRIBOR v roce 2025, čímž dojde k výraznému snížení úrokových nákladů společnosti. Úroková sazba úvěru bude ze současných 7,29 % p. a. snížena na 4,10 % p. a. Navíc zde budou navýšeny pravidelné měsíční splátky úvěru ze současných 55 000 Kč na 77 000 Kč. Investiční úvěr tak bude předčasně splacen v roce 2029.

Investiční úvěr č. 6 bude refinancován u konkurenční banky s cílem snížit úrokovou sazbu úvěru. Výsledná úroková sazba bude navíc ovlivněna poklesem sazby PRIBOR v roce 2025, čímž dojde k dalšímu značnému snížení úrokových nákladů. Výsledná úroková sazba úvěru bude ze současných 7,04 % p. a. snížena na 3,85 % p. a.

Investiční úvěr č. 7 bude narozdíl od ostatních investičních úvěrů ovlivněn snížením úrokové sazby EURIBOR v roce 2025. Zároveň bude tento úvěr refinancován u konkurenční banky opět s cílem snížit úrokovou sazbu úvěru. V důsledku těchto faktorů dojde k významnému snížení úrokových nákladů úvěru. Úroková sazba bude ze současných 5,05 % p. a. snížena na 3,85 % p. a.

Provozní úvěr č. 1 bude ovlivněn snížením potřeby provozního financování zásob ze strany společnosti. Dále bude provozní úvěr ovlivněn poklesem úrokové sazby PRIBOR v roce 2025, čímž budou sníženy úrokové náklady společnosti. Výsledná úroková sazba bude ze současných 5,75 % p. a. snížena na 4,65 % p. a.

Provozní úvěr č. 2 bude taktéž ovlivněn snížením potřeby provozního financování a současně také poklesem úrokové sazby EURIBOR v roce 2025. Oba tyto faktory přinesou významnou nákladovou úsporu úrokových nákladů pro společnost. Výsledná úroková sazba bude ze současných 5,60 % p. a. snížena na 4,45 % p. a.

Navrhovaný plán optimalizace a restrukturalizace úvěrů je závislý na stabilních ekonomických výsledcích společnosti a rovněž na stabilním hospodářském vývoji ve světě v příštích letech.

Detailní přehled bankovních úvěrů před provedením a po provedení změn je obsažen v příloze 1. Tato příloha poskytuje podrobný přehled o splátkách jistin, úrokových nákladech a celkových nákladech společnosti pro následující roky.

Strategická varianta č. 2 – Rozvoj a získávání nových obchodních partnerství

Tato strategická varianta se zaměřuje na aktivní rozvoj a získávání nových obchodních partnerství jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Cílem je posílení tržní pozice společnosti a rozšíření jejích obchodních aktivit. V rámci této strategické varianty je klíčové identifikovat a navázat spolupráci s obchodními partnery, kteří přispějí k vzájemně prospěšnému obchodnímu vztahu, čímž bude podpořen i celkový růst společnosti.

Dílními kroky této strategie jsou analýza trhu a identifikace potenciálních partnerů, navázání kontaktu s partnery, vyjednávání a uzavření obchodních dohod s partnery a v poslední řadě také sledování a hodnocení obchodních partnerů. Při provádění analýzy trhu je důležité se zaměřit na potenciální partnery zejména ze ziskových zemí, kteří by mohli přinést požadovanou přidanou hodnotu a očekávané navýšení ziskovosti pro Herbonu. Dalším důležitým krokem je navázání kontaktu s partnery, nejlépe prostřednictvím osobního setkání, spojeného s prezentací společnosti a ukázkou produktů a služeb. V případě spokojenosti se zahájí vyjednávání o možných obchodních dohodách a podmínkách spolupráce, které by měly být výhodné zejména pro Herbonu. Poté by docházelo k pravidelnému monitorování výkonnosti a efektivity obchodních partnerů, na základě kterého by mohly být tyto obchodní vztahy upraveny a optimalizovány.

Autor společně s majitelem společnosti identifikovali několik zemí s nejvyšší průměrnou obchodní marží, u kterých by bylo vhodné se zaměřit na další marketingové a obchodní aktivity pro navýšení ziskovosti firmy. Zajímavá obchodní marže se vyskytuje i u tuzemských obchodních partnerů, na které je taktéž vhodné cílit a uzavírat s nimi nové obchodní dohody. Tabulka 21 níže zachycuje potenciálně nejziskovější země, v nichž je vhodné navázat nové obchodní příležitosti.

Tabulka 21: Přehled obchodní marže u velkoobděratelů a maloobděratelů

Země	Obchodní marže VO	Obchodní marže MO
Španělsko	35–40 %	60 %
Německo	17–20 %	40 %
Česká republika	30–40 %	18–20 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Jak bylo předesláno, efektivní a cílená prezentace společnosti je klíčovým prvkem při oslovení potenciálních obchodních partnerů po celém světě, obzvláště prostřednictvím osobních setkání. Za tímto účelem má společnost zaměstnané čtyři obchodní zástupce, kteří se pravidelně účastní mezinárodních veletrhů, s cílem oslovit nové a výnosné obděratele a spolehlivé dodavatele. Během těchto událostí je rovněž prezentována samotná společnost. Vzhledem k vysoké časové náročnosti této činnosti jsou obchodní zástupci plně vytiženi, což výrazně omezuje jejich schopnost poskytnout plný a úplný servis všem partnerům. K překonání tohoto problému byla společnost v minulosti nucena rozšířit svůj tým o další dva externí obchodní zástupce, čímž dosáhla současného počtu čtyř obchodních zástupců.

Někdy není nezbytně nutné aktivně oslovovat potenciální obchodní partnery. Občas se stane, že sami partneři přijdou s nabídkou spolupráce, a to buď na základě vyhledání společnosti na internetu, nebo na základě doporučení od jiných partnerů, se kterými společnost již dříve spolupracovala. Proto je důležité udržovat webové stránky společnosti atraktivní, aktuální a přehledné. Stejně tak je důležité rozvíjet aktivitu a prezentaci společnosti na sociálních sítích.

Autor na základě zjištěných informací navrhuje dvě konkrétní opatření v rámci strategické varianty č. 2. Prvním opatřením je navýšení počtu obchodních zástupců o další dva zaměstnance, kteří se budou primárně zaměřovat na rozvoj a uzavírání nových obchodních partnerství na území Španělska, Německa a České republiky.

Hrubá mzda obchodního zástupce je v průměru okolo 25 000 Kč měsíčně. Celkové náklady zaměstnavatele na jednoho obchodního zástupce pak činí 33 451 Kč + 2 % obchodní provize. Pro dva obchodní zástupce jsou celkové náklady vyčísleny na 66 902 Kč měsíčně + 2 % obchodní provize.

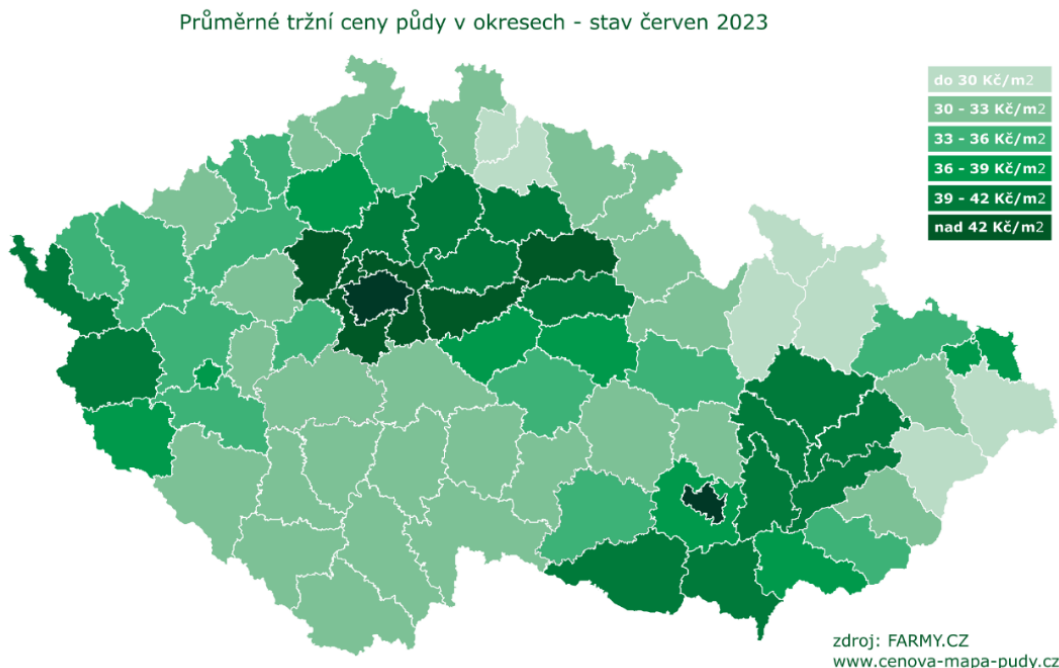
Druhým opatřením je zajištění aktivní správy sociálních sítí společnosti, které jsou tvořeny Facebookem a Instagramem. Aktivní správa by zahrnovala pravidelné publikování relevantního obsahu, jako jsou články, fotografie a videa. Dále také odpovídání na zprávy a komentáře a sledování zpětné vazby od zákazníků. Náklady na aktivní správu sociálních sítí jsou obvykle velmi vysoké. Jako alternativu by společnost mohla zvážit oslovení studentů marketingového řízení na Západočeské univerzitě v Chebu, což by bylo nákladově efektivnější. Hodinová mzda brigádníka by byla 150 Kč oproti profesionální aktivní správě, která obvykle stojí 200 Kč a více.

Strategická varianta č. 3 – Investice do nákupu zemědělské půdy pro vlastní produkci

Investice do nákupu a rozšíření vlastních zemědělských pozemků o další celkovou rozlohu 10 hektarů půdy přináší společnosti řadu potenciálních výhod. Hlavním přínosem je posílení vlastního dodavatelského řetězce prostřednictvím lokální produkce, což umožní lepší kontrolu a zajištění dodávek potřebných surovin pro výrobu. Zároveň umožní pečlivou kontrolu kvality surovin od samotného zasazení až po zpracování, což může zvýšit celkovou kvalitu produktů. Dále částečně sníží závislost na dovozu některých surovin a tím i náklady spojené s dovozem. Tato úspora přispěje k podpoře ziskovosti společnosti a posílení její konkurenceschopnosti na trhu. Investice do nákupu zemědělské půdy také představuje určitou formu diverzifikace portfolia firmy, což snižuje rizika spojená s volatilitou cen surovin nebo případnými výpadky v dodavatelském řetězci. Společnost v případě realizace této varianty změní pozitivně poměr mezi dlouhodobým a oběžným majetkem. Zvýšení hmotných aktiv v poměru k oběžnému majetku tak může být pro společnost HERBONA, s. r. o., strategickým krokem k posílení jejího finančního zdraví, stability a celkového růstu.

Zemědělská půda bude financována investičním úvěrem od nejmenované tuzemské banky. Splatnost úvěru bude pět let, tedy 60 měsíců. Splatnost jistiny a úrokových nákladů bude nastavena měsíčně. Úvěr bude zajištěn nakoupenými zemědělskými pozemky. Celková výše úvěru byla na základě obrázku 14, který stanovuje průměrnou cenu zemědělské půdy v okrese Cheb mezi 39 až 42 Kč/m², vypočtena ve výši 4 000 000 Kč.

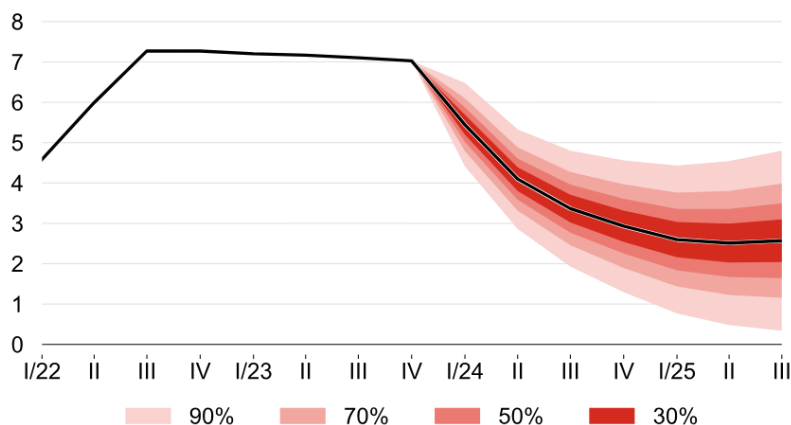
Obrázek 14: Průměrné tržní ceny zemědělské půdy dle okresů



Zdroj: FARMY.CZ (2024)

Úroková sazba bude vypočtena jako součet 1M PRIBOR sazby a marže banky ve výši 1,50 % p. a. Vzhledem k aktuální výši 1M PRIBOR sazby, která činí 5,79 %, je pro společnost výhodnější počkat na předpokládané výrazné snížení této sazby na úroveň 2,6 % v roce 2025, jak naznačuje predikce ČNB. To by společnosti přineslo významnou úsporu v úrokových nákladech. Výsledná úroková sazba by poté činila 4,10 % p. a. Predikci vývoje 1M PRIBOR sazby zachycuje obrázek 15 níže.

Obrázek 15: Predikce vývoje 1M PRIBOR sazby



Zdroj: Česká národní banka (2024)

Autor diplomové práce na základě ekonomické analýzy a analýzy finančních ukazatelů vypracoval předběžnou nabídku úvěrového financování, která obsahuje rovněž splátkový kalendář. Podrobnosti jsou uvedeny v příloze 2.

Pro posouzení vhodnosti této investice je klíčovým faktorem ukazatel ROI (Return on Investment). Po konzultaci s majitelem společnosti byly získány následující údaje pro výpočet ROI. Na zakoupených pozemcích bude pěstována šalvěj, jejíž aktuální tržní cena se pohybuje okolo 180 Kč/kg. Na jednom hektaru půdy lze očekávat výnos mezi 1300 až 1400 kg šalvěje. Náklady na investici zahrnují jistinu ve výši 4 000 000 Kč a úrokové náklady ve výši 416 831 Kč. V tomto výpočtu nejsou zahrnuty náklady spojené s běžným obhospodařováním půdy. Mezi rizikové faktory, které mohou významně ovlivnit hodnotu ROI, patří extrémní vlivy počasí a volatilita tržní ceny bylin. I přes tato rizika lze na základě výsledné hodnoty ROI investici doporučit.

Rovnice 15: Výpočet návratnosti investice do zemědělské půdy

$$ROI = \frac{(2430000 * 5) - (4000000 + 416831)}{4000000 + 416831} * 100 = \mathbf{175,08 \%}$$

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

12 Hodnocení strategických variant společnosti

Úspěch jakékoli strategie je jen obtížně předvídatelný. Jedná se o kritickou fázi v procesu strategického řízení. Tato kapitola se zaměřuje na důkladné zhodnocení zmíněných strategických variant, které jsou brány v úvahu pro společnost HERBONA, s. r. o. Na základě detailní analýzy budou popsána rizika spojená s každou strategickou variantou. Následně bude využita matice SAFe, která vyhodnotí jednotlivé strategické alternativy z hlediska jejich vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. V závěru kapitoly budou představena konkrétní doporučení pro společnost HERBONA, s. r. o.

12.1 Analýza rizik strategických variant společnosti

Tato podkapitola se zabývá analýzou rizik jednotlivých strategických variant. Analýza rizik dále poslouží jako podklad pro zpracování matice SAFe. Autor společně s majitelem společnosti identifikoval pro každou strategickou variantu několik potenciálních rizik spojených s realizací dané varianty.

Analýza rizik strategické varianty č. 1

Optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů přináší celou řadu rizik, které je potřeba důkladně zvážit před provedením samotné implementace strategické varianty. V případě refinancování úvěru může dojít ke změnám podmínek úvěru, včetně úrokových sazeb, splátek nebo délky splatnosti, což by mohlo mít nežádoucí dopad na finanční situaci společnosti. Predikce vývoje úrokových sazeb se může významně odchýlit od skutečných hodnot. V takovém případě by to pro společnost znamenalo dodatečné navýšení úrokových nákladů, které by ovlivnilo dostupnost finančních prostředků. Navýšení pravidelných splátek úvěru může vést k vyšší finanční zátěži společnosti, což může ohrozit její likviditu. Změny v úvěrových podmínkách nebo horší ekonomické výsledky firmy mohou ovlivnit její úvěrový rating. Pokud se rating sníží, může to vést k vyšším úrokovým sazbám nebo obtížnějším získání financí v budoucnu. Na základě zmíněných skutečností byla identifikována tato rizika:

- **R1 – Změny úvěrových podmínek při refinancování**
- **R2 – Rozdíl v predikci úrokové sazby**
- **R3 – Ohrožení likvidity při navýšení splátek**
- **R4 – Zhoršení úvěrového ratingu společnosti**

Identifikovaná rizika, která mají vliv na strategickou variantu č. 3, byla zanesena do mapy rizik na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu.

Obrázek 16: Mapa rizik strategické varianty č. 3

Intenzita negativního vlivu	Velmi vysoká			R2		
	Vysoká		R4			
	Střední					
	Nízká		R3	R1		
	Velmi nízká					
	x	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
	Pravděpodobnost výskytu					

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Riziko R1 lze ošetřit pečlivou analýzou smluvních podmínek před podpisem úvěrové smlouvy. To zahrnuje podrobné prostudování úrokových sazeb, podmínek týkajících se splátek a délky splatnosti. V případě nespokojenosti je možné o změnách podmínek vyjednávat nebo vyhledat jinou banku.

Jedním z vhodných opatření k ošetření rizika **R2** je využití ochranných finančních nástrojů, jako jsou úrokové swapy nebo opce na úrokové sazby, které minimalizují riziko spojené s rozdíly mezi predikcemi a skutečnými hodnotami úrokových sazeb. Další možností je fixace úrokových sazeb, buď na část, nebo na celou dobu splácení investičního úvěru.

Riziko R3 je možné ošetřit důkladnou finanční analýzou společnosti a vytvořením detailního plánu cash flow, ještě před samotným navýšením splátek. To společnosti umožní připravit se na potenciální zvýšení finanční zátěže a případně přijmout opatření k zajištění dostatečné likvidity. To může zahrnovat například tvorbu rezervního fondu nebo jednání s bankou o možnosti nastavení flexibilních splátek.

Pro minimalizaci **rizika R4** je důležité důsledné plánování a řízení cash flow společnosti. Na rating společnosti má vliv také plnění smluvně stanovených podmínek bankou, které v případě neplnění zhoršují úvěrový rating. Firmě lze doporučit rovněž diverzifikaci zdrojů financování.

Analýza rizik strategické varianty č. 2

Získávání a rozvoj nových obchodních partnerství, zejména na mezinárodní úrovni, představuje velmi složitý proces. Existuje celá řada rizik, která mohou tento proces komplikovat. Vzhledem k rozmanitosti cílových trhů ve Španělsku, Německu a České republice existuje riziko, že jazykové a kulturní rozdíly mohou ztížit efektivní komunikaci a navázání obchodních vztahů. Určité riziko představují také noví obchodní zástupci, kteří mohou mít omezené zkušenosti s obchodními praktikami a specifiky trhu ve Španělsku a Německu. To by mohlo omezit jejich schopnost efektivně budovat a udržovat obchodní vztahy v těchto zemích. Potenciálně vhodní obchodní partneři nemusejí mít vůbec zájem o navázání jakékoli spolupráce s Herbonou. Efektivita aktivní správy sociálních sítí bude záviset na schopnostech a zkušenostech studenta. Existuje riziko, že nedostatečné schopnosti nebo nezkušenost studenta může ovlivnit úspěšnost této varianty. Na základě zmíněných skutečností byla identifikována tato rizika:

- **R1 – Jazyková a kulturní bariéra**
- **R2 – Nedostatek zkušeností, znalostí a dovedností obchodních zástupců**
- **R3 – Nezájem obchodních partnerů o spolupráci**
- **R4 – Závislost na schopnostech studentů**

Identifikovaná rizika, která mají vliv na strategickou variantu č. 2, byla zanesena do mapy rizik na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu.

Obrázek 17: Mapa rizik strategické varianty č. 2

Intenzita negativního vlivu	Velmi vysoká	R3				
	Vysoká		R2	R1		
	Střední					
	Nízká			R4		
	Velmi nízká					
	x	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost výskytu						

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

K ošetření **rizika R1** by bylo vhodné poskytnout obchodním zástupcům jazykové kurzy (angličtiny, němčiny, španělštiny) a současně jim nabídnout školení zahrnující pochopení kulturních rozdílů a obchodních zvyklostí. Tímto opatřením by se zlepšila schopnost komunikace s obchodními partnery a lépe by se porozumělo jejich zvyklostem a tradicím.

Riziko R2 lze podobně jako riziko R1 částečně ošetřit nabídkou školení a rozvojových programů, které pokryjí potřebné dovednosti, znalosti a zkušenosti. To může například zahrnovat kurzy o obchodních praktikách, komunikaci nebo vyjednávání. Řešením by mohl být také mentoring a podpora od zkušených obchodních zástupců. Důležité je rovněž poskytování zpětné vazby a hodnocení.

Možností, jak ošetřit **riziko R3**, příliš není. Společnost může zkusit předložit individuální nabídku, která bude mít pro potenciální obchodní partnery vysokou přidanou hodnotu. To může zahrnovat výhody, jako jsou slevy, individuální platební podmínky nebo inovativní řešení, která řeší jejich potřeby a problémy. Úspěšné navázání obchodní spolupráce je podmíněno aktivní komunikací a budováním vztahů ze strany společnosti.

Riziko R4 lze minimalizovat prostřednictvím důkladného a pečlivého výběru studenta. Je vhodné vybírat studenta s relevantními dovednostmi a zkušenostmi v oblasti marketingu a správy sociálních sítí. Pro prevenci možných nedorozumění je důležité stanovit jasné pokyny a detailní představu o očekávaných výstupech. Stejně jako v případě ostatních zaměstnanců je důležité poskytovat studentovi pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu.

Analýza rizik strategické varianty č. 3

Investice do nákupu zemědělské půdy formou bankovního úvěru s sebou přináší celou řadu rizik. Pro získání investičního úvěru je nezbytné dosáhnout uspokojivých ekonomických výsledků jak v současnosti, tak v budoucnosti. Banka bude pravděpodobně opatrná při poskytování úvěru, pokud není přesvědčena o udržitelnosti ekonomických výsledků firmy. Výše úvěru je stanovena na základě aktuálních cen zemědělské půdy, nicméně cena půdy může v budoucnu výrazně kolísat. Zemědělská produkce je citlivá na změnu klimatických podmínek. Extrémní jevy, jako jsou sucha, povodně nebo bouřky, mohou vážně ovlivnit výnosy plodin a tím i ziskovost investice. Predikce poklesu úrokových sazeb nemusí být zcela přesná, proto se úroková sazba může výrazně lišit od sazby ve splátkovém kalendáři. To by následně mělo vliv na velikost úrokových nákladů. Na základě zmíněných skutečností byla identifikována tato rizika:

- **R1 – Špatné ekonomické výsledky společnosti**
- **R2 – Růst cen zemědělské půdy**
- **R3 – Extrémní vlivy počasí**
- **R4 – Rozdíl v predikci úrokové sazby**

Identifikovaná rizika, která mají vliv na strategickou variantu č. 3, byla zanesena do mapy rizik na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu.

Obrázek 18: Mapa rizik strategické varianty č. 3

Intenzita negativního vlivu	Velmi vysoká					
	Vysoká		R4	R1		
	Střední		R2			R3
	Nízká					
	Velmi nízká					
	x	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
	Pravděpodobnost výskytu					

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Riziko R1 lze ošetřit důsledným finančním plánováním a svědomitým ekonomickým řízením celé firmy. Důležité je sledování celkové zadluženosti podniku a jeho rentability.

Pro ošetření **rizika R2** je možné uzavřít opční smlouvu, která umožní nákup zemědělské půdy v budoucnu za předem dohodnutou cenu. Také je vhodné zkoumat další lokality a příležitosti pro nákup zemědělské půdy, případně využít specializované internetové platformy.

Riziko R3 lze jen velmi těžko ošetřit. Nicméně proti případným ztrátám se lze pojistit. Společnost by měla zvážit pojištění proti škodám způsobeným extrémními jevy, jako jsou sucho, povodně nebo bouřky. Tímto způsobem lze alespoň minimalizovat finanční dopady nepříznivých klimatických událostí.

Jednou z možností, jak ošetřit **riziko R4**, je uzavření úvěrové smlouvy s fixní úrokovou sazbou, která zajišťuje konstantní úrokovou sazbu po celou dobu trvání úvěru. Druhou možností je opět uzavření opční smlouvy s bankou, na základě níž dojde k zajištění společnosti proti neočekávaným změnám úrokových sazeb.

12.2 SAFe matice strategických variant společnosti

Následující podkapitola přímo navazuje na analýzu rizik jednotlivých strategických variant. Dalším krokem je posouzení těchto variant z hlediska jejich vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti, k čemuž bude využita matice SAFe. Na základě této matice bude možné vybrat nejvhodnější strategickou variantu pro společnost.

Strategickou variantu č. 1, která se zaměřuje na optimalizaci a restrukturalizaci bankovních úvěrů, lze díky významným přínosům, zejména v oblasti úspory úrokových nákladů a snížení celkové zadluženosti, považovat za velmi vhodnou volbu pro společnost, i přesto, že je ovlivněna vysoce rizikovými faktory, které nelze zcela eliminovat. Majitel společnosti se částečně obává časové a administrativní náročnosti celého procesu. Nicméně i tak je tato varianta přijatelná s ohledem na značné potenciální výhody a možnosti ošetření jednotlivých rizik. Pokud stávající banka bude souhlasit s možností refinancování investičních úvěrů a vyjádří ochotu jednat o úpravě splátek některých investičních úvěrů, pak je tato strategická varianta uskutečnitelná.

Strategickou variantu č. 2, jež se zaměřuje na rozvoj a získávání nových obchodních partnerů prostřednictvím zaměstnání dvou nových obchodních zástupců a rozšíření marketingových aktivit na sociálních sítích, lze považovat za méně vhodnou. Majitel společnosti vidí spíše negativa spojená s touto strategií, jako je časová a organizační náročnost integrace nových zaměstnanců a také nárůst finanční nákladů. Přijatelnost této varianty je tedy poměrně nízká z důvodu zmíněných negativních aspektů. Pro uskutečnění této strategické varianty je nutné předem vyčlenit určitou část finančních prostředků.

Strategická varianta č. 3, zaměřená na investici do nákupu zemědělské půdy s cílem podpořit vlastní lokální produkci, je velmi vhodnou volbou, přestože bude financována cizím kapitálem. Tuto skutečnost potvrzuje i výsledná hodnota ukazatele ROI. Potenciální přínosy této investice výrazně převyšují identifikovaná rizika spojená s touto strategickou variantou. Tato rizika je navíc možné vhodně minimalizovat. Z pohledu majitele společnosti je tato varianta přijatelná nejvíce ze všech. Pokud jde o uskutečnitelnost, neexistují žádné překážky bránící realizaci této strategické varianty.

Tabulka 22 níže prezentuje jednotlivé strategické varianty a jejich hodnocení z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti. Toto hodnocení bude sloužit jako podklad pro výběr nejvhodnější strategické varianty.

Tabulka 22: SAFe matice strategických variant

	Vhodnost	Přijatelnost	Uskutečnitelnost
Varianta č. 1	✓✓✓	✓✓	✓✓
Varianta č. 2	✓✓	✓	✓
Varianta č. 3	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

12.3 Vyhodnocení strategických variant a doporučení

Vyhodnocení **vhodnosti** strategických variant bylo provedeno na základě kvantifikovaných odhadů potenciálních dopadů na finanční oblast podniku. Zároveň autor analyzoval vztah a vliv těchto variant na jednotlivé kvadranty SWOT analýzy. Důraz byl kladen na posouzení, zda tyto strategie podporují rozvoj silných stránek a využití příležitostí, a naopak zlepšují slabé stránky a minimalizují hrozby. Tímto přístupem byla provedena komplexní analýza všech strategických variant s ohledem na současnou situaci a budoucí strategické cíle podniku.

Na základě této komplexní analýzy se zdá, že nejvhodnějšími variantami jsou varianta č. 1, která se zaměřuje na optimalizaci a restrukturalizaci bankovních úvěrů, a varianta č. 3, zahrnující investici do nákupu zemědělské půdy. Varianta č. 1 by přinesla zlepšení celkového zadlužení společnosti a snížení úrokových nákladů, což jsou slabé stránky. Tím by se rovněž využila významná příležitost v podobě poklesu úrokových sazeb. Varianta č. 3 rovněž využívá příležitosti spojené s poklesem úrokových sazeb a současně využívá rozsáhlé nabídky volné zemědělské půdy v České republice. Dalšími přínosy jsou minimalizace výkyvů v dodavatelském řetězci a snížení potenciálních nákladů spojených s dovozem surovin. Varianta č. 2 je označena za nejméně vhodnou možnost. Řeší slabou stránku nedostatečného marketingu společnosti a využívá příležitostí v podobě zájmu o obchodní partnerství, což má také celou řadu výhod.

Hodnocení **přijatelnosti** strategických variant zahrnovalo posouzení jejich potenciálních dopadů na finanční oblast podniku v porovnání s jejich rizikovostí a možnostmi ošetření těchto rizik. Nejlepší variantou z hlediska přijatelnosti je strategická varianta č. 3. I když je poměrně riziková, její dlouhodobé přínosy v budoucnu, jako je posílení vlastního dodavatelského řetězce a posílení stability firmy, výrazně převažují nad těmito riziky.

Tato varianta je rovněž nejlépe vnímána ze strany majitele společnosti. Druhou nejvíce přijatelnou variantou je varianta č. 2, avšak s výrazně nejistým rizikem týkajícím se budoucího ekonomického vývoje, který má významný dopad na případné odchylky mezi skutečným a očekávaným výsledkem. Varianta č. 1 je nejméně přijatelná, i přes fakt, že je nejméně riziková. Její přínosy nejsou z pohledu majitele příliš významné, a tudíž je na posledním místě.

Uskutečnitelnost vyhodnocuje strategické varianty na základě dostupnosti zdrojů společnosti potřebných pro jejich realizaci a zároveň na základě případného přístupu k dodatečným zdrojům. Strategická varianta č. 1 je zaměřena na úsporu splátkových a úrokových nákladů, obecně finančních prostředků, a není tak spojena s významnou dodatečnou potřebou dalších zdrojů. Naopak strategická varianta č. 2 počítá s dodatečnou potřebou finančních prostředků, které budou směřovat na úhradu mzdových nákladů, rozvojových aktivit, školení a další. Tyto finanční prostředky je potřeba předem vyčlenit. Pro realizaci strategické varianty č. 3 je nezbytné získat investiční úvěr od banky ve výši 4 000 000 Kč. Vzhledem k dobré finanční situaci společnosti není pochyb o možnosti získání tohoto úvěru a bezproblémového splácení dle navrženého splátkového kalendáře.

Na základě vyhodnocení jednotlivých strategických variant lze jako nejvhodnější strategické varianty doporučit variantu číslo 1 a číslo 3.

První strategická varianta (optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů) se opírá o predikci vývoje úrokových sazeb PRIBOR a EURIBOR v následujících letech. V případě realizace by již v letošním roce došlo ke snížení celkové zadluženosti společnosti a poměru cizího kapitálu, což je jedna z priorit společnosti. Tato situace by vedla k celkové úspoře finančních prostředků, které by bylo možné alokovat jinam, a současně by přispěla ke stabilizaci společnosti v dnešním nejistém světě. Optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů by přispěla k naplnění strategického cíle 3.

Třetí strategická varianta (investice do nákupu zemědělské půdy pro vlastní produkci) je zcela v souladu s dlouhodobými záměry společnosti, na základě konzultace s majitelem společnosti. Dlouhodobým záměrem společnosti je posílení prvovýroby a nakupování hmotných aktiv, zejména pozemků, pro posílení stability firmy, namísto oběžných aktiv, což je v souladu s navrhovaným strategickým řešením. Tato strategická varianta se jeví jako **optimální**, jelikož podporuje dosažení strategických cílů 2 a 5, a z toho důvodu autor doporučuje její realizaci v roce 2025 ve spolupráci s bankou.

Závěr

Cílem této diplomové práce byla formulace finanční strategie pro společnost HERBONA, s. r. o., na základě výstupů strategické analýzy společnosti, pomocí kterých byly dále generovány možné strategické varianty budoucího vývoje firmy.

První část práce se zabývá teoretickými poznatky z oblasti strategického a finančního managementu, které byly dále využity jako podklad pro zpracování praktické části. V druhé části práce byla nejdříve představena vybraná společnost HERBONA, s. r. o., jejíž hlavní činností je výkup, nákup a zpracování bylin a koření. V rámci představení společnosti byla zmíněna také její mise, vize a strategické cíle, které jsou obecně zaměřeny na stabilizaci a růst společnosti. Následně byla provedena strategická analýza firmy. Nejprve byla v rámci strategické analýzy provedena analýza externího prostředí a poté navazovala analýza interního prostředí. Výstupy analýzy externího prostředí byly zhodnoceny pomocí matice EFE. Podobně byly pomocí matice IFE zhodnoceny výstupy interní analýzy prostředí. Na základě poznatků z předchozích analýz byla vytvořena SWOT analýza, jejíž součástí je přehled těch nejdůležitějších silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb, které posloužily jako podklad pro formulaci strategie a budoucího vývoje společnosti.

Po strategické analýze bylo přistoupeno ke generování jednotlivých strategických variant. Výstupem této části jsou celkem tři možné strategické varianty budoucího vývoje společnosti. První varianta se zabývá optimalizací a restrukturalizací bankovních úvěrů, druhá varianta se zaměřuje na získávání a rozvoj nových obchodních partnerství a třetí a zároveň poslední varianta je orientovaná na investici do zemědělské půdy pro podporu lokální produkce.

Jednotlivé strategické varianty byly následně vyhodnoceny. U každé varianty byla provedena analýza rizik včetně možnosti ošetření těchto rizik, která sloužila jako podklad pro matice SAFe, jež dále vyhodnotila vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost variant. Na základě této metody bylo stanoveno pořadí těchto variant a současně byla identifikována optimální varianta pro společnost.

Autor diplomové práce primárně doporučuje orientovat se na strategickou variantu spočívající v nákupu zemědělské půdy a následně na variantu optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů. Obě tyto varianty přispějí v první řadě

ke stabilizaci společnosti, která je z důvodu přetrvávajících pandemických a válečných důsledků na hospodaření společnosti nutná. Tím bude zároveň v horizontu několika málo let připraven prostor pro možný budoucí růst a rozvoj společnosti, například na perspektivní trh v Americe. V současné době je již možné zahájit jednání s bankou ohledně myšlenky optimalizace a restrukturalizace s cílem snížit celkovou zadluženost společnosti a poměr cizího kapitálu. Investici do nákupu zemědělské půdy autor doporučuje realizovat začátkem roku 2025 při poklesu úrokové sazby PRIBOR.

Postup v průběhu tvorby praktické části byl pravidelně konzultován s majitelem společnosti. Navrhovaná doporučení a vygenerované strategické varianty byly v závěru prezentovány a vedla se kolem nich konstruktivní diskuse. Vedení společnosti se nejvíce shoduje s představou investice do nákupu zemědělské půdy pro podporu lokální prvovýroby společně s dalšími investicemi do zemědělských pozemků v budoucnu.

Seznam použitých zdrojů

- BDC (2023). *Strategic goals*. Dostupné 9.11. 2023 z <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/strategic-goals>
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing.
- Boukal, P. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Grada Publishing.
- CCS (2024). *PRŮMĚRNÉ MĚSÍČNÍ CENY PHM – CENY BENZÍNU A NAFTY*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://www.ccs.cz/phm>
- Cimbáliková, L. (2012). *Strategické řízení. Proč je želva rychlejší než zajíc*. (1. vyd.). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Coursera (2023). *What Is Strategic Management? Benefits, Process, and Careers*. Dostupné 13.11. 2023 z <https://www.coursera.org/articles/strategic-management>
- Červený, R., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie krok za krokem*. C. H. Beck
- Červený, K. (2022). *Nápady pro život a byznys – Paretovo pravidlo 80/20 v praxi*. Grada Publishing.
- Česká bankovní asociace (2024). *MAKROEKONOMICKÁ PROGNÓZA ČBA 1Q 24*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://www.cbamonitor.cz/aktuality/makroekonomicka-prognoza-cba-1q-24>
- Česká národní banka (2024). *Prognóza ČNB – zima 2024*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- ČEZ (2024). *Aktuality k vývoji cen energií*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://www.cez.cz/cs/vyvojcen>
- Čížinská, R. (2018). *Základy finančního řízení podniku*. Grada Publishing.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts, global edition*. (16. vyd.). Pearson.
- Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA*. (1. vyd.). Grada Publishing.

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. C. H. Beck.

Evropská centrální banka (2024). *ECB staff macroeconomic projections for the euro area*. Dostupné 8.4. 2024 z https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.projections202403_ecbstaff~f2f2d34d5a.en.pdf

FARMY.CZ (2024). *KOLIK stojí PŮDA*. Dostupné 4.4. 2024 z https://www.farmy.cz/informace_kolik_stoji_puda

FinAnalysis (2023). *Použité poměrové ukazatele*. Dostupné 28.12. 2023 z <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (1. vyd.). Grada Publishing.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (2. vyd.). Grada Publishing.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* (2. vyd). BizBooks.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. (3. vyd.). C. H. Beck.

Herbona. (2023). *HERBONA: Výkup, zpracování a prodej bylin a koření*. Dostupné 16. 2. 2024 z <https://www.herbona.cz/>

Hill, C. W. L., Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. (11. vyd.). Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness & Globalization, Concepts and Cases* (13 vyd.). Cengage Learning.

Hrdý, M., & Horová, M. (2011). *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. (2. vyd.). BILANCE.

- Hubspot (2023). *32 Mission and Vision Statement Examples That Will Inspire Your Buyers*. Dostupné 8.11. 2023 z <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements#missionstatements>
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing.
- Investopedia (2023). *Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model*. Dostupné 13.12. 2023 z <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Justice (2024). *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. Dostupné 16.2. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=227593&typ=PLATNY>
- Kafel, T., & Ziębicki, B. (2021). *The Evolution of Strategic Management: Challenges in Theory and Business Practice*. 'Cognitione' Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science.
- Kalouda, F. (2015). *Finanční analýza a řízení podniku*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Kant Panthak, R. (2020). *Strategic Management (for MBA)*. Shanti Publication.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Management Press.
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Keřkovský, M. (2012). *Moderní přístupy k řízení výroby*. (3. vyd.). C. H. Beck
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (2. vyd.). C. H. Beck
- Kourdi, J. (2011). *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Computer Press.
- KPMG (2024). *Konsolidační balíček: podrobný přehled změn*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://kpmg.com/cz/cs/home/clanky-a-analyzy/2023/11/konsolidacni-balicek-prehled-zmen.html>

- Krause, J., Boukal, P., Špička, J., Štamfestová, P. (2023). *Strategická analýza*. (1. vyd.). Dostupné 28.12. 2023 z https://oeconomica.vse.cz/wp-content/uploads/publication/22910/Krause_2023_Strategicka_analyza.pdf
- Lynch, R. L. (2018). *Strategic management*. Pearson.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. (1. vyd.). Grada Publishing.
- McGrath, J., & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. Albatros Media.
- MediaGuru (2020). *V ČR roste zájem o biopotraviny, tržby se zvýšily o 16 %*. Dostupné 18.2. 2024 z <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/03/v-cr-roste-zajem-o-biopotraviny-trzby-se-zvysily-o-16/>
- Ministerstvo financí České republiky (2023). *Makroekonomická predikce – listopad 2023*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-listopad-2023-53576>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2024). *ČTVRTLETNÍ ZPRÁVA O FINANČNÍ SITUACI PŘEVÁŽNĚ VELKÝCH NEFINANČNÍCH PODNIKŮ*. Dostupné 13.3. 2023 z https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2024/2/3-Q-2023---Ctvrletni-zprava-o-financi-situaci-_6-04__1.pdf
- Ministerstvo zemědělství (2024). *HACCP*. Dostupné 17.2. 2024 z <https://eagri.cz/public/portal/mze/potraviny/hygiena-potravin-a-haacp/haccp>
- Nandy, M. (2023). *Strategic Pharmaceutical Marketing Management in Growth Markets*. Taylor & Francis.
- Nývtlová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Grada Publishing.
- Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Grada Publishing.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development*. Grada Publishing.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza*. (6. vyd.). Grada Publishing.

- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza - 7. aktualizované vydání*. (7. vyd.). Grada Publishing.
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. Spectaris Limited.
- Scales, D., & Biderman-Gross, F. (2020). *How to Lead a Values-Based Professional Services Firm*. Wiley.
- Senthilkumar, S., Marutha Durai, M., Sharmila, A., Poornima, J. (2014). *Business Policy and Strategic Management*. S. Chand Publishing.
- Sieglová, D. (2020). *Cesta k cizím jazykům: 100 + 10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. Grada Publishing.
- Smejkal, V. & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (3. vyd.). Grada Publishing.
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. (1. vyd.). C. H. Beck.
- Srivastava, R. M., & Verma, S. (2012). *STRATEGIC MANAGEMENT: Concepts, Skills and Practises*. PHI Learning.
- Srpová, J., Řehoř, Grančičová, K., Habrmanová, B., Junger, J., Kešner, M., Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání*. (1. vyd.). Grada Publishing.
- Straková, J. (2020). *Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Grada Publishing.
- Synek, M., Kislíngerová, E., Dvořáček, J., Dvořák, J., Dvořák, P., Dvořáková, Z, Veber, J. (2010). *Podniková ekonomika*. (5. vyd.). C. H. Beck.
- Švecová, L., & Veber, J. (2021). *Produkční a provozní management*. Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. (1. vyd.). Grada Publishing.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. C.H.Beck.
- Univerzita-online (2012). *Výběr a implementace strategie*. Dostupné 10.1. 2024 z <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/vyber-a-implementace-strategie/>
- Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Grada Publishing.

Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. vyd.). Management Press.

Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. (1. vyd.). Grada Publishing.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2002). *A descriptive model of strategic managem. vydent.*
Dostupné 15.11. 2023 z <https://www.scribd.com/document/29959620/A-Descriptive-Model-of-Strategic-Management-Wheelen-amp-Hunger>

Zuzák, R. (2011). *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení zdrojů dle metody VRIO	35
Tabulka 2: Matice EFE společnosti HERBONA, s. r. o.	61
Tabulka 3: Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA).....	64
Tabulka 4: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE).....	64
Tabulka 5: Rentabilita tržeb (ROS).....	65
Tabulka 6: Okamžitá likvidita	65
Tabulka 7: Pohotová likvidita	66
Tabulka 8: Běžná likvidita.....	66
Tabulka 9: Obrat aktiv.....	67
Tabulka 10: Obrat zásob.....	67
Tabulka 11: Doba obratu zásob	68
Tabulka 12: Doba obratu pohledávek	68
Tabulka 13: Doba obratu závazků.....	69
Tabulka 14: Celková zadluženost	69
Tabulka 15: Koeficient samofinancování.....	70
Tabulka 16: Úrokové krytí.....	70
Tabulka 17: VRIO metoda – přehled strategických zdrojů a schopností podniku	71
Tabulka 18: Matice IFE společnosti HERBONA, s. r. o.....	73
Tabulka 19: SWOT analýza společnosti HERBONA, s. r. o.	75
Tabulka 20: Plán optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů	84
Tabulka 21: Přehled obchodní marže u velkoodběratelů a maloodběratelů.....	87
Tabulka 22: SAFe matice strategických variant	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Umístění strategie.....	11
Obrázek 2: Hierarchie strategií	13
Obrázek 3: Klíčové otázky a oblasti finančního řízení	15
Obrázek 4: Přehled úrovní řízení a typů managementu	17
Obrázek 5: Proces strategického řízení	20
Obrázek 6: Vrstvy podnikatelského prostředí	21
Obrázek 7: Hybné síly konkurence v odvětví.....	26
Obrázek 8: SWOT matice.....	37
Obrázek 9: Porterovy generické strategie.....	39
Obrázek 10: Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	43
Obrázek 11: Matice hodnocení rizik	45
Obrázek 12: Logo společnosti HERBONA, s. r. o.	48
Obrázek 13: Organizační struktura společnosti HERBONA, s. r. o.	48
Obrázek 14: Průměrné tržní ceny zemědělské půdy dle okresů	89
Obrázek 15: Predikce vývoje 1M PRIBOR sazby	89
Obrázek 16: Mapa rizik strategické varianty č. 3	92
Obrázek 17: Mapa rizik strategické varianty č. 2	93
Obrázek 18: Mapa rizik strategické varianty č. 3	95

Seznam rovnic

Rovnice 1: Rentabilita celkového vloženého kapitálu	29
Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu.....	29
Rovnice 3: Rentabilita tržeb	29
Rovnice 4: Okamžitá likvidita	30
Rovnice 5: Pohotová likvidita.....	30
Rovnice 6: Běžná likvidita.....	31
Rovnice 7: Obrat aktiv.....	31
Rovnice 8: Obrat zásob	31
Rovnice 9: Doba obratu zásob	32
Rovnice 10: Doba obratu pohledávek	32
Rovnice 11: Doba obratu závazků	32
Rovnice 12: Celková zadluženost	33
Rovnice 13: Koeficient samofinancování.....	33
Rovnice 14: Úrokové krytí	34
Rovnice 15: Výpočet návratnosti investice do zemědělské půdy	90

Seznam použitých zkratk

AI – umělá inteligence

BIO – výrobek či produkt byl vyroben podle zásad ekologického zemědělství

ČR – Česká republika

ČNB – Česká národní banka

DPH – daň z přidané hodnoty

EBITDA – zisk před započtením úroků, daní a odpisů

ECB – Evropská centrální banka

EU – Evropská unie

EURIBOR – Euro Interbank Offered Rate

FCF – volné cash flow

MWh – Megawatthodina

PRIBOR – Prague InterBank Offered Rate

SBU – Strategická obchodní jednotka

USA – Spojené státy americké

Seznam příloh

Příloha A: Optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů

Příloha B: Splátkový kalendář investičního úvěru

Příloha A: Optimalizace a restrukturalizace bankovních úvěrů

STAV PŘED	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Zemědělský pozemek	0	800 004	800 004	800 004	800 004	799 984	0	0	0	0	0	0
Zemědělský pozemek úroky	0	148 967	116 166	83 366	50 566	17 766	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 1	291 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 1	10 501	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 2	381 312	381 312	381 312	79 595	0	0	0	0	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 2	93 235	59 336	25 438	944	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 3	500 400	500 400	500 400	500 400	500 400	500 400	500 400	489 200	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 3	274 297	237 818	201 339	164 860	128 381	91 901	55 422	18 943	0	0	0	0
Investiční úvěr 4	660 000	660 000	660 000	660 000	660 000	660 000	660 000	660 000	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 4	362 860	314 746	266 632	218 518	170 404	122 290	74 176	26 062	0	0	0	0
Investiční úvěr 5	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	696 000	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 5	577 222	496 741	416 259	335 777	255 296	174 814	94 333	18 419	0	0	0	0
Investiční úvěr 6	1 320 996	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	159 129	0
Úroky investiční úvěr 6	732 367	794 561	702 620	610 679	518 737	426 796	334 855	242 914	150 972	59 031	900	0
Provozní úvěr 1	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	0	0	0	0	0	0
Úroky provoz 1	575 000	575 000	575 000	575 000	575 000	575 000	0	0	0	0	0	0
Provozní úvěr 2	3 450 000	3 450 000	3 450 000	3 450 000	3 450 000	3 450 000	0	0	0	0	0	0
Úroky provoz 2	193 200	193 200	193 200	193 200	193 200	193 200	0	0	0	0	0	0
Splátky celkem	17 708 208	18 480 911	18 480 911	18 179 194	18 099 599	18 099 579	3 849 595	3 430 395	1 585 195	1 585 195	159 129	0
Úroky celkem	2 818 683	2 820 369	2 496 654	2 182 344	1 891 584	1 601 767	558 785	306 338	150 972	59 031	900	0
Celkové náklady	20 526 890	21 301 279	20 977 564	20 361 537	19 991 182	19 701 346	4 408 380	3 736 732	1 736 167	1 644 226	160 028	0

STAV PO	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Zemědělský pozemek	0	800 004	800 004	800 004	800 004	799 984	0	0	0	0	0	0
Zemědělský pozemek úroky	0	148 967	116 166	83 366	50 566	17 766	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 1	291 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 1	10 501	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 2	381 312	381 312	381 312	79 595	0	0	0	0	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 2	93 235	38 045	16 310	605	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 3	500 400	698 328	698 328	698 328	698 328	698 328	0	0	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 3	274 297	130 033	101 401	72 770	44 139	15 507	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 4	660 000	924 000	924 000	924 000	924 000	924 000	0	0	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 4	362 860	172 057	134 173	96 289	58 405	20 521	0	0	0	0	0	0
Investiční úvěr 5	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	1 104 000	696 000	0	0	0	0
Úroky investiční úvěr 5	557 427	262 339	219 835	177 331	134 827	92 323	49 819	9 728	0	0	0	0
Investiční úvěr 6	1 320 996	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	1 585 195	159 129	0
Úroky investiční úvěr 6	637 665	527 424	466 394	405 364	344 334	283 304	222 274	161 244	100 214	39 184	597	0
Provozní úvěr 1	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	0	0	0	0	0	0
Úroky provoz 1	402 500	325 500	325 500	325 500	325 500	325 500	0	0	0	0	0	0
Provozní úvěr 2	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	0	0	0	0	0	0
Úroky provoz 2	112 000	89 000	89 000	89 000	89 000	89 000	0	0	0	0	0	0
Splátky celkem	13 258 208	14 492 839	14 492 839	14 191 122	14 111 527	14 111 507	2 689 195	2 281 195	1 585 195	1 585 195	159 129	0
Úroky celkem	2 450 485	1 693 364	1 468 780	1 250 225	1 046 770	843 921	272 093	170 972	100 214	39 184	597	0
Celkové náklady	15 708 693	16 186 203	15 961 618	15 441 347	15 158 297	14 955 427	2 961 288	2 452 167	1 685 409	1 624 379	159 726	0

Příloha B: Splátkový kalendář investičního úvěru

Počet měsíců	Datum	Výše úvěru	Splátka	Úrok	Roční splátka	Roční úroky
		4 000 000				
1	31.01.2025	4 000 000	66 667	13 667		
2	28.02.2025	3 933 333	66 667	13 439		
3	31.03.2025	3 866 666	66 667	13 211		
4	30.04.2025	3 799 999	66 667	12 983		
5	31.05.2025	3 733 332	66 667	12 756		
6	30.06.2025	3 666 665	66 667	12 528		
7	31.07.2025	3 599 998	66 667	12 300		
8	31.08.2025	3 533 331	66 667	12 072		
9	30.09.2025	3 466 664	66 667	11 844		
10	31.10.2025	3 399 997	66 667	11 617		
11	30.11.2025	3 333 330	66 667	11 389		
12	31.12.2025	3 266 663	66 667	11 161	800 004	148 967
13	31.01.2026	3 199 996	66 667	10 933		
14	28.02.2026	3 133 329	66 667	10 706		
15	31.03.2026	3 066 662	66 667	10 478		
16	30.04.2026	2 999 995	66 667	10 250		
17	31.05.2026	2 933 328	66 667	10 022		
18	30.06.2026	2 866 661	66 667	9 794		
19	31.07.2026	2 799 994	66 667	9 567		
20	31.08.2026	2 733 327	66 667	9 339		
21	30.09.2026	2 666 660	66 667	9 111		
22	31.10.2026	2 599 993	66 667	8 883		
23	30.11.2026	2 533 326	66 667	8 656		
24	31.12.2026	2 466 659	66 667	8 428	800 004	116 166
25	31.01.2027	2 399 992	66 667	8 200		
26	28.02.2027	2 333 325	66 667	7 972		
27	31.03.2027	2 266 658	66 667	7 744		
28	30.04.2027	2 199 991	66 667	7 517		
29	31.05.2027	2 133 324	66 667	7 289		
30	30.06.2027	2 066 657	66 667	7 061		
31	31.07.2027	1 999 990	66 667	6 833		
32	31.08.2027	1 933 323	66 667	6 606		
33	30.09.2027	1 866 656	66 667	6 378		
34	31.10.2027	1 799 989	66 667	6 150		
35	30.11.2027	1 733 322	66 667	5 922		
36	31.12.2027	1 666 655	66 667	5 694	800 004	83 366
37	31.01.2028	1 599 988	66 667	5 467		
38	29.02.2028	1 533 321	66 667	5 239		
39	31.03.2028	1 466 654	66 667	5 011		
40	30.04.2028	1 399 987	66 667	4 783		
41	31.05.2028	1 333 320	66 667	4 556		
42	30.06.2028	1 266 653	66 667	4 328		
43	31.07.2028	1 199 986	66 667	4 100		
44	31.08.2028	1 133 319	66 667	3 872		
45	30.09.2028	1 066 652	66 667	3 644		
46	31.10.2028	999 985	66 667	3 417		
47	30.11.2028	933 318	66 667	3 189		
48	31.12.2028	866 651	66 667	2 961	800 004	50 566
49	31.01.2029	799 984	66 667	2 733		
50	28.02.2029	733 317	66 667	2 505		
51	31.03.2029	666 650	66 667	2 278		
52	30.04.2029	599 983	66 667	2 050		
53	31.05.2029	533 316	66 667	1 822		
54	30.06.2029	466 649	66 667	1 594		
55	31.07.2029	399 982	66 667	1 367		
56	31.08.2029	333 315	66 667	1 139		
57	30.09.2029	266 648	66 667	911		
58	31.10.2029	199 981	66 667	683		
59	30.11.2029	133 314	66 667	455		
60	31.12.2029	66 647	66 647	228	799 984	17 766
			Celkem		4000000	416 831

Abstrakt

Rada, M. (2024). *Strategická analýza vybraného podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Strategie, strategická analýza, strategické cíle, externí analýza, interní analýza, SWOT analýza, strategické varianty, analýza rizik

Tato diplomová práce se zabývá tématem strategické analýzy vybraného podniku. Cílem této práce je formulace finanční strategie pro společnosti HERBONA, s. r. o., která se zabývá výkupem, nákupem a zpracování bylin a koření. Na základě výsledků strategické analýzy budou navrženy možné varianty budoucího směřování společnosti včetně jejich zhodnocení. První část práce je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti strategického managementu, které dále slouží jako podklad pro zpracování praktické části. Druhá část práce je složena z představení vybraného podniku, analýzy externího a interního prostředí, SWOT analýzy a generování strategických variant. Z výsledků strategické analýzy byly navrženy a pomocí matice SAFe vyhodnoceny celkem tři možné strategické varianty budoucího vývoje, z nichž nejvhodnější byla prezentována majiteli společnosti.

Abstract

Rada, M. (2024). Strategic Analysis of the Selected Company [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Strategy, strategic analysis, strategic goals, external analysis, internal analysis, SWOT analysis, strategic options, risk analysis

This Master Thesis deals with the topic of strategic analysis of the selected company. The goal of this thesis is the formulation of a financial strategy for the company HERBONA, s. r. o., which deals with the purchase and processing of herbs and spices. Based on the results of the strategic analysis, possible variants of the future direction of the company will be proposed, including their evaluation. The first part of the thesis is focused on theoretical knowledge from the field of strategic management, which further serves as a basis for processing the practical part. The second part of the Master's Thesis consists of the introduction of the selected company, analysis of the external and internal environment, SWOT analysis and generation of strategic variants. Based on the results of the strategic analysis, a total of three possible strategic options for future development were proposed and evaluated using the SAFe matrix, the most suitable of which was presented to the company's management.