

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategické řízení organizace

Strategic management of the organization

Bc. Jana Kubíková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

Strategické řízení organizace

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

V Plzni dne 31. 3. 2021

v. r. *Jana Kubíková*

Poděkování

V této části práce bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Martě Noskové, Ph.D. za vedení práce, její cenné rady a připomínky, které mi při vytváření práce byly poskytnuty. Dále bych ráda poděkovala zástupcům firmy, zejména Ing. Jaroslavu Denkovi, za poskytnutí dat, informací a interní dokumentace, které byly pro napsání této práce stěžejní.

Obsah

Úvod	10
1 Cíl práce	11
2 Metodika	12
3 Rozbor literatury.....	14
4 Klíčové pojmy vztahující se k tématu.....	16
4.1 Mise	16
4.2 Vize.....	16
4.3 Strategické cíle.....	17
4.4 Strategie	18
4.5 Strategický management a řízení	19
5 Strategická analýza prostředí	22
5.1 Interní analýza.....	23
5.1.1 Portfolio analýza	24
5.1.2 Analýza hodnotového řetězce	25
5.1.3 McKinseyho metoda 7S.....	26
5.1.4 Finanční analýza	27
5.1.5 VRIO analýza	29
5.1.6 Metoda GE.....	29
5.1.7 Benchmarking.....	29
5.2 Externí analýza	30
5.2.1 Analýza makroprostředí.....	30
5.2.2 Analýza mezoprostředí	32
5.3 SWOT analýza.....	33
6 Návrh, volba a implementace vhodné strategie.....	35

6.1	Strategické alternativy.....	35
6.1.1	Strategie stability.....	35
6.1.2	Strategie expanze.....	36
6.1.3	Strategie omezení.....	36
6.1.4	Strategie kombinace.....	36
6.1.5	Další strategické alternativy.....	37
6.2	Volba vhodné strategie.....	37
6.2.1	Matice IFE.....	38
6.2.2	Matice EFE.....	39
6.2.3	Matice IE.....	40
6.2.4	Matice SPACE.....	41
6.2.5	Matice QSPM.....	42
6.3	Implementace dané strategie.....	43
7	Představení společnosti CZBT s.r.o.	44
7.1	Základní informace.....	44
7.2	Historie.....	44
7.3	Předmět podnikání.....	45
7.4	Strategická orientace podniku.....	46
7.4.1	Mise.....	46
7.4.2	Vize.....	46
7.4.3	Strategické cíle.....	46
7.4.4	Strategie.....	48
8	Strategická analýza prostředí.....	49
8.1	Interní analýza.....	49
8.1.1	Portfolio analýza.....	49

8.1.2	Analýza marketingového a distribučního mixu	52
8.1.3	Analýza na základě McKinseyho metody 7S	54
8.1.4	Finanční analýza	59
8.2	Externí analýza	62
8.2.1	Analýza makroprostředí.....	62
8.2.2	Analýza mezoprostředí	71
8.3	SWOT analýza.....	74
9	Návrh vhodné strategie.....	76
9.1	Scénáře vývoje.....	76
9.2	Matice IFE	78
9.3	Matice EFE	79
9.4	Matice IE.....	80
9.5	Matice SPACE.....	81
10	Volba vhodné strategie	84
11	Finální návrh strategie.....	86
11.1	Finanční plán.....	88
11.1.1	Plán rozvahy	88
11.1.2	Plán výkazu a ztrát.....	93
11.1.3	Plán cashflow	101
	Závěr	103
	Seznam tabulek	105
	Seznam obrázků	107
	Seznam použitých zkratk	109
	Seznam použité literatury	110
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Každý podnikatelský subjekt je (nebo by alespoň měl být) založen na základě určité předem definované vize vlastníků dané firmy, jejichž cílem by mělo být naplnění této vize. S vizí často přicházejí i definované cíle podniku a firma včetně jejich vlastníků by měla hledat jednotlivé způsoby dosažení požadovaného cíle. Způsobů, jakými naplnit cíle a vizi je několik a nejčastěji jsou dané určitou strategií či strategiemi. Tato strategie je pro firmu nesmírně důležitá nejen z hlediska splnění vize a cílů, ale může přispět i ke konkurenceschopnosti podniku, jelikož podnik, jenž není konkurenceschopný, nemůže na trhu obstát. V dnešní době, kdy jdou technologie obrovskou rychlostí kupředu, je pro firmu takřka nezbytné disponovat funkčním a efektivním strategickým řízením v rámci všech úrovní managementu podniku. Pro přežití firmy v dnešním světě plném nástrah a konkurenčních bojů, je potřebné vnímat strategické řízení nejen jako chvilkovou záležitost, ale jako nepřetržitě trvající proces.

V rámci této práce budou charakterizovány základní koncepty a techniky strategického managementu, jež budou následně aplikovány na vybraný podnik, kdy bude zjištěno postavení firmy na současném trhu. Pro tuto diplomovou práci byl zvolen podnikatelský subjekt s názvem CZBT s.r.o., jejímž předmětem podnikání je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení. Daný podnikatelský subjekt byl zvolen zejména z důvodu osobního zájmu o toto odvětví a též díky přátelským vazbám k majitelům podnikatelského subjektu. V rámci práce bude osobně provedeno několik terénních šetření a analýz v prostorách podnikatelského subjektu, na jejich základě budou navrženy různé strategické alternativy, jež dopomohou podnikatelskému subjektu k lepší konkurenceschopnosti a též k naplnění vize a cílů.

1 Cíl práce

V rámci práce bude kladen důraz na splnění jednoho základního cíle, kterým je provedení strategické analýzy společnosti CZBT s.r.o. V kapitolách týkajících se praktické části diplomové práce, bude předmětem zkoumání, zda tato firma má nějakou předem definovanou strategii, pomocí které se chystá dosáhnout daných cílů a vize. Pokud bude zjištěno, že strategii má, dojde k jejímu zhodnocení a případnému návrhu její inovace. Pokud bude zjištěn opak, tudíž, že firma žádnou předem stanovenou strategii nemá, pak dojde na základě výsledků analýz k navržení nejvíce vhodné strategie pro implementaci.

Tento cíl je možné rozvést do několika dílčích cílů:

- 1) představit podnikatelský subjekt včetně jeho historie, vize, poslání, cíle a strategie,
- 2) posoudit proces strategického řízení v daném podniku,
- 3) vybrat metody analýzy vnějšího i vnitřního prostředí,
- 4) zvolené metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí aplikovat na daný podnik a upřesnit tak jeho vlastnosti a postavení na trhu,
- 5) na základě analýz navrhnout strategické alternativy a vhodnou strategii pro implementaci

2 Metodika

Diplomová práce je rozčleněna do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

Poměrnou část teoretické části zahrnuje rozbor literatury, jež je složen převážně z české a zahraniční literatury. Teoretická část dále zahrnuje také podkapitoly se shrnutím procesů a principů strategického řízení, strategické analýzy prostředí, analýzy zájmových skupin, analýzy vnitřního prostředí, analýzy vnějšího prostředí a SWOT analýzy. Dále se zde nachází i hodnocení a výběr strategie či implementace strategie.

Praktická část diplomové práce je pak koncipována do čtyř kapitol, jež se zabývají přímou problematikou této práce. V první kapitole jsou k nalezení obecné informace týkající se charakteristik vybraného podniku jako například historie firmy, strategické orientace, vize, mise a cíle. Druhá kapitola obsahuje již samotné řešení a výsledky, jichž je dosaženo za pomoci analýzy zájmových skupin, analýzy vnějšího prostředí tvořené PESTEL analýzou, Porterovým modelem, strategickými mapami a dalšími, a analýzy vnitřního prostředí tvořené analýzou portfolia, podnikovými zdroji, marketingem, faktory výroby a dalšími. Třetí kapitola je věnovaná SWOT analýze podniku a čtvrtá pak zahrnuje výběr strategických alternativ, jakými jsou strategie vývoje produktu, penetrace trhu, rozvoje trhu, snižování nákladů či útočné strategie.

Metodika tvorby této práce je složena z několika po sobě jdoucích fází. Prvotní fází, jež nastala po zvolení tématu diplomové práce, byla příprava práce, jež zahrnovala ucelení myšlenek týkajících se vzhledu a koncepce práce za účelem dosažení co možná nejlepšího výsledku. Data v této práci jsou primární i sekundární. Primární data byla získána od zástupců firmy a jedná se o interní data, informace a dokumenty, bez nichž by nebylo možné tuto práci napsat. Sekundárními daty jsou pak data získaná vyhledáváním a zjišťováním informací mou osobou, a to zejména za pomoci knihoven či internetových vyhledávačů. Sekundární data, jež jsou čerpána zejména z odborné literatury, odborných článků a databází byla důkladně prostudována a po zralé úvaze došlo k utřídění dat na data, jež jsou pro potřeby této práce vhodná a použitelná a ta, jež jsou nedostačující, přičemž nedostačující data byla vyřazena z důvodu jejich neodbornosti či nekomplexnosti.

Velký důraz je v této práci kladen i na postup jejího zpracování a tvorbu výstupů. Ke zvýšení přehlednosti jsou v práci kromě textu využívány též tabulky, grafy

a obrazové materiály. Veškerá data obsažená v této práci jsou řazena chronologicky za sebou a na konec práce jsou zařazeny seznamy literatury, tabulek, obrázků, použitých zkratek a příloh.

3 Rozbor literatury

V práci je použito celkem 18 knižních zdrojů zaměřených převážně na strategické řízení a management a jeho metody. Původní anglickou verzi knihy Cliffa Bowmana přeložil v roce 1996 Jiří Vejdělek a tato kniha ve stejném roce v nakladatelství Grada též vyšla. Autor knihu sepsal jako ucelenou příručku, jež radí, jak dělat strategický management a rozhodování na úrovni podniku. Autor v knize stručně avšak přehledně popisuje strategický management, principy a dovednosti strategického řízení, podnikové plánování, analýzu okolí i konkurenční strategie. Miroslav Keřkovský spolu s Ondřejem Vykypělem ve své knize z roku 2006 detailněji popisují a rozvíjí přístupy ke strategickému řízení, strategické analýzy – zejména analýzu prostředí a SWOT analýzu, formulaci a implementaci strategického řízení v podniku. Profesor strategického managementu Gerry Johnson ve své knize, kromě ostatních autorů, klade důraz na inovace v podnikání a celá tato kniha vytváří jakýsi návod, jak správně vytvořit, pochopit i implementovat podnikovou strategii. Výběr, formulaci a implementaci strategie či analýzy vnitřního i vnějšího prostředí řeší ve svých skriptech též Ivana Tichá s kolegou Janem Hronem z Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze. Zároveň se odkazují i na Henryho Mintzberga, jež ve své knize z roku 1991 řeší velmi podobnou problematiku. Publikaci pro manažery a též vysokoškolskou učebnici Management přeložili z anglického originálu Václav Dolanský a Josef Koubek v roce 1997 a autoři této knihy James Donelly, James Gibson a John Ivancevich se zde zaměřují zejména na management a prostředí, řídicí funkce v organizaci jako jsou plánování a rozhodování, řízení lidí a řízení procesů, nechybí zde ani případové studie. Detailní popis strategického řízení i managementu ale i globalizaci a její dopady řeší ve své knize autoři Milan Šulák a Emil Vacík z Vysoké školy finanční a správní. Teoretická východiska pro vytvoření podnikové strategie a její následnou implementaci v podniku nejen na domácím, ale i zahraničním trhu popisuje ve své knize Marcela Dedouchová, přičemž se zaměřuje především na přesný postup zavedení a implementace strategie. Nejpoužívanější metody strategického řízení ve své knize představují Monika Grasseová, Radek Dubec a David Řehák. Podobně pojatá je i kniha Zikmunda, Babina, Carra a Griffina, kteří dopodrobna představují metody podnikového výzkumu.

Kniha, jež provázaně přechází z teorie do praxe, je jednoznačně ta, jež napsali autoři Jiří Fotr, Stanislav Hájek, Ivan Souček, Miroslav Špaček a Emil Vacík. Teoretické poznatky prohlubují ty praktické zejména v oblastech investičního programu a strategického finančního plánu, implementace strategie či řízení rizik. Výborně provázanou teorii s praxí ukazuje ve své knize i Jan Lhotský, který nejprve teoreticky popisuje strategický management, jeho aspekty a analýzy a následně vše uvádí do praxe na příkladu reálně firmy. Prvotní teorii, na kterou navazují praktické příklady, představuje ve své knize F. R. David, který se kromě ostatních autorů zaměřuje například na strategické alternativy. Prakticky zaměřenou knihu napsali Thomas Wheelen a David Hunger, jejichž koncepty a příklady z praxe ukazují reálný odraz strategického plánování a managementu.

Philip Kotler je autor, který se, na rozdíl od předešlých, zaměřuje zejména na management marketingu a jeho plánování, realizaci a kontrolu. Velmi odlišná je i kniha Michaela Portera z roku 1993, která klade důraz na konkurenceschopnost firem a metody, jakými si ji vytvořit a též udržet. V knize téhož autora z roku 1998 je pak ještě více rozvinutá konkurenceschopnost a s tím spojené strategie diferenciací, nejnižších nákladů a zaměření. V neposlední řadě je nutné uvést knihu autora Jaroslava Sedláčka, jež se snaží o porozumění a připlnění základních principů řízení financí v malých a středních firmách, a to nejen teoreticky, ale i na konkrétních příkladech z praxe.

4 Klíčové pojmy vztahující se k tématu

4.1 Mise

Tichá a Hron (2002) tvrdí, že mise neboli poslání podniku je zformulovanou a napsanou vizí a že základem pro určení mise je zodpovězení základních otázek jako „Kdo jsme?“, „Proč jsme zde?“, „Čím jsme výjimeční?“ nebo „Kdo jsou naši zákazníci?“, jež si podnikatelský subjekt musí položit na počátku podnikání tak, aby zjistil přesný smysl své existence a podnikání. Keřkovský a Vykypěl (2002) pak uvádí, že mise představuje i to, jaký vztah má podnik k jednotlivým zainteresovaným stranám jako jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé či odběratelé nebo konkurence a zároveň představuje hodnoty, které daný podnik vyznává. Poslání musí respektovat historii podniku a ohlížet se na jeho strategické hodnoty i schopnosti, bez čehož není možné ho dobře formulovat (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020). Pokud dojde v rámci podniku k neshodám mezi zainteresovanými stranami, pak podle Johnsona, Scholese a Wittingtona (2005) mohou vzniknout závažné problémy při tvorbě i následné implementaci strategie.

4.2 Vize

„Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující“ (Tichá & Hron, 2002, str. 20). Fotrem a kol. (2020) je vize je chápána jako popsání budoucího stavu podniku v jasně daném časovém horizontu, a to za dodržení přesné struktury, pomocí níž bude tohoto stavu dosaženo. I při určení vize si podnikatelský subjekt musí položit základní otázky typu „Čeho chceme dosáhnout?“, „Čím chceme být?“, aby se mohl pokusit vizi úspěšně naplnit, nejčastěji ve střednědobém horizontu. Důležité je, aby vize byla snadno a dobře pochopitelná a aby v lidech, jež se ji pokusí naplnit, vyvolávala snahu aktivního zapojení. Důležitou a neodmyslitelnou součástí vize jsou části, které dopomáhají k vytvoření specifických strategických cílů a zároveň navrhují způsoby, jakými těchto cílů dosáhnout. Aby firma dosáhla konkurenceschopnosti, je nezbytné již do vize zahrnout možnosti inovace a inovativního růstu, jako například nové produkty či technologie, v budoucích letech tak, aby došlo k posunutí se od současného stavu ke stavu lepšímu (Fotr a kol., 2020)

4.3 Strategické cíle

Po formulaci mise a vize podniku je nutné formulovat obecné cíle podniku a cíle strategické, které znázorňují budoucí konečný stav, a bude jimi kontrolováno, zda k plnění stanovené mise a vize skutečně dochází. Zároveň jsou strategické cíle chápány jako příčka k dosažení úspěšné implementace strategie a měly být stanovovány pro jednotlivé oblasti podniku jako například prodej, výzkum a vývoj, nové technologie, finanční perspektiva a růst podniku, zaměstnanci a jejich motivace a další, zároveň by jich mělo být stanoveno, co nejméně a neměly by na sobě být závislé (Fotr a kol., 2020). Strategické cíle, jež si firmy vytyčují, by neměly být cíli nahodilými, naopak by měly být dobře promyšlené a splňovat pravidlo SMARTER, tj.:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Result oriented (orientovaný na výsledek, případně realistický)
- Time framed (časově ohraničený)
- Ethical (etický)
- Resourced (zaměřený na zdroje)

Obr. 1: Významné faktory ovlivňující tvorbu strategických cílů podniku



Zdroj: Keřkovský & Vykypěl (2002), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 1 zobrazuje faktory, které působí na strategické cíle podniku a ovlivňují tak jejich tvorbu. Jedná se zejména o okolní síly, vnitropodnikové vztahy, disponibilní zdroje, důležité zainteresované strany, manažerské schopnosti či to, jak se podnik vyvíjel v předchozích letech.

4.4 Strategie

Pojem strategie mnozí vnímají jako novodobý, avšak opak je pravdou. Jedna z prvních zmínek a použití pojmu strategie se objevila již ve starověkém Řecku v období řeckých válek, kde se jednalo o způsob, kterým se vojevůdce snažil dosáhnout vítězství v boji. Pojem strategie vychází z řeckého jazyka ze slova „strategos“, což v překladu znamená „obecný“. Dnes se již v tomto smyslu nepoužívá a jeho užití je zřejmě spíše v ekonomické terminologii, jakožto nejlepší možný prostředek k dosažení firemních cílů (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

V současné době strategie slouží zejména k zajištění vlastního působení podniku a k zajištění stávajících i možných budoucích úspěchů. Pracovat se strategií a používat ji mají za úkol zejména podnikatelé a vedoucí pracovníci. Vzhledem k dlouhodobému charakteru strategie, se podnikatelský subjekt dokáže soustředit nejen na vlastní silné stránky, ale i na slabé stránky konkurentů (Bowman & Vejdělek, 1996). Lze tedy snadno říci, že jednou ze základních priorit každé firmy by mělo být stanovení nejlepší možné strategie a její dodržování.

K vymezení pojmu strategie lze přistupovat různými možnostmi a pohledy, nejpráhlednější je však podle Mintzberga a Quinna (1991) model 5P, jež zobrazuje následující prvky:

- Plan (plán) – toto pojetí strategie se objevuje ve všech oblastech nejvíce, a to zejména díky tomu, že je zde strategie pojatá jako komplexní plán navržený k dosažení podnikatelských cílů.
- Ploy (manévr) – za pomoci cílevědomosti a plánování lze uskutečnit tímto přístupem takové manévry, díky nimž bude podnik schopen odhalit kroky konkurence či ji od nich oddálit
- Pattern (vzor) – vzor či model chování předešlé strategie dopomáhá podniku ke schopnosti lépe formulovat strategii budoucí a snáze se jí držet

- Position (pozice) – toto pojetí určuje vymezení konkrétní pozice na konkrétním trhu
- Perspective (perspektiva) – pojetí strategie jako perspektivy poukazuje na myšlení, schopnosti rozhodování a vedení top managementu uvnitř daného podniku.

4.5 Strategický management a řízení

Pojem strategický management je pojmem v ekonomické a manažerské metodologii poměrně mladým, což značí i fakt, že ke strategickému managementu existuje řada definic a přístupů. Na počátku byl strategický management vykonáván zejména velkými korporacemi, které měly své výrobky a služby na několika různých trzích a v několika odvětvích, a bylo potřebné je strategicky koordinovat a řídit. V současné době strategický management můžeme poměrně dobře vidět i v neziskových organizacích či státní a veřejné správě (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Z komplexního pohledu se jedná o složitý proces dlouhodobého charakteru vykonávaný vrcholovým managementem prostřednictvím vhodně zvolené strategie, její úspěšné implementace a neustálého vyhodnocování, tak aby došlo ke splnění stanovených cílů (Šulák & Vacík, 2005). K tomu, aby vrcholoví manažeři zajistili úspěšné dosažení cílů, je nutné umět správně vést a motivovat ostatní členy managementu, plánovat, rychle jednat a rozhodovat či analyzovat data, a to za použití všech dostupných zdrojů nepostradatelných pro daný podnik v konkrétním prostředí či na konkrétním trhu.

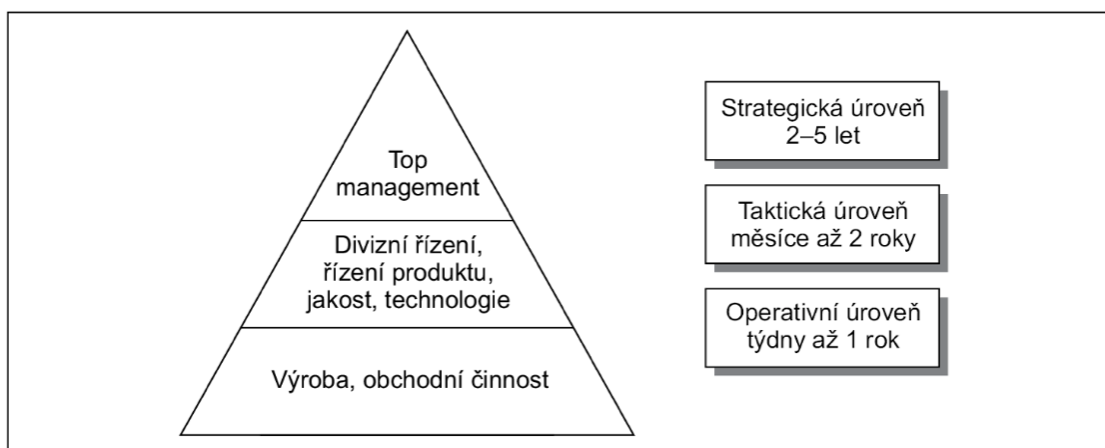
Strategický management lze rozdělit do tří postupně řazených úrovní, a to:

- strategické řízení prováděné vrcholovým managementem v dlouhodobém horizontu a zaměřené zejména na formulování a následnou realizaci strategie v podniku jako celku,
- taktické řízení prováděné středním managementem například na úrovni divizí ve střednědobém horizontu a více podrobné s menším množstvím nejistoty,

- operativní řízení prováděné na úrovni nejnižších jednotek podniku jako je například výroba a s cílem dosáhnout, co nejlepšího splnění cíle s nejmenšími ztrátami (Keřkovský & Vykypěl, 2002).

Graficky tyto úrovně znázorňuje i následující obrázek.

Obr. 2: Úrovně strategického řízení včetně typů managementu

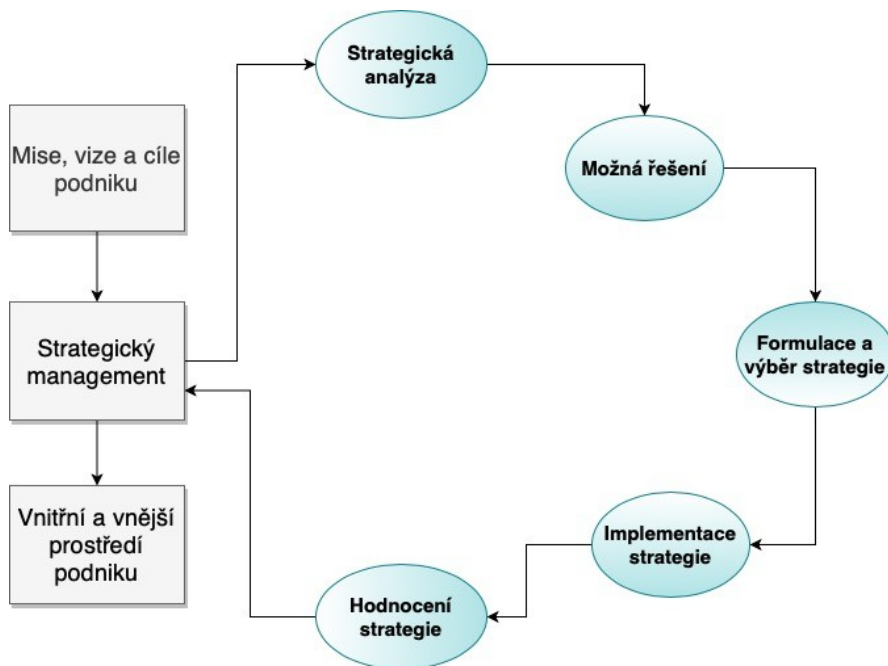


Zdroj: Fotr a kol. (2020, str. 65)

Strategický management lze dle Vacíka a Šuláka (2005) rozdělit do tří etap:

- 1) Formulace strategie – prvotní fáze, v níž je stěžejní zpracování mise a vize, určení příležitostí, hrozeb, slabých a silných stránek pro podnikatelský subjekt, stanovení strategických cílů a postupů pro jejich úspěšné dosažení včetně správné volby strategie.
- 2) Implementace strategie – druhotní fáze, jež znázorňuje zavedení strategie do praxe a její cílené použití zejména prostřednictvím nástrojů operativního řízení s inovačním impulsem.
- 3) Hodnocení strategie – tato fáze by v moderním strategickém managementu měla probíhat již v průběhu předchozích dvou fází, zároveň však slouží i ke konečné kontrole splnění strategie a strategických cílů a zjištění výsledků včetně jejich následného vyhodnocení.

Obr. 3: Proces strategického řízení



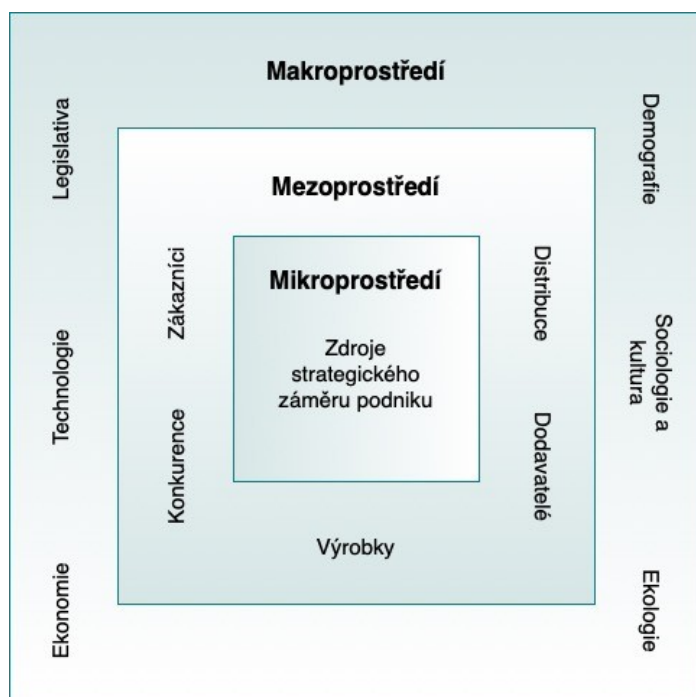
Zdroj: Keřkovský & Vykypl (2002), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 3 znázorňuje celý proces strategického řízení počínající modelací mise, vize a cílů podniku. Dále nastává samotný strategický management složený ze strategické analýzy, možností řešení, formulace a výběru strategie, implementace strategie a následného hodnocení strategie. Posledním krokem, jenž pak strategické řízení řeší, je vnitřní a vnější prostředí podniku.

5 Strategická analýza prostředí

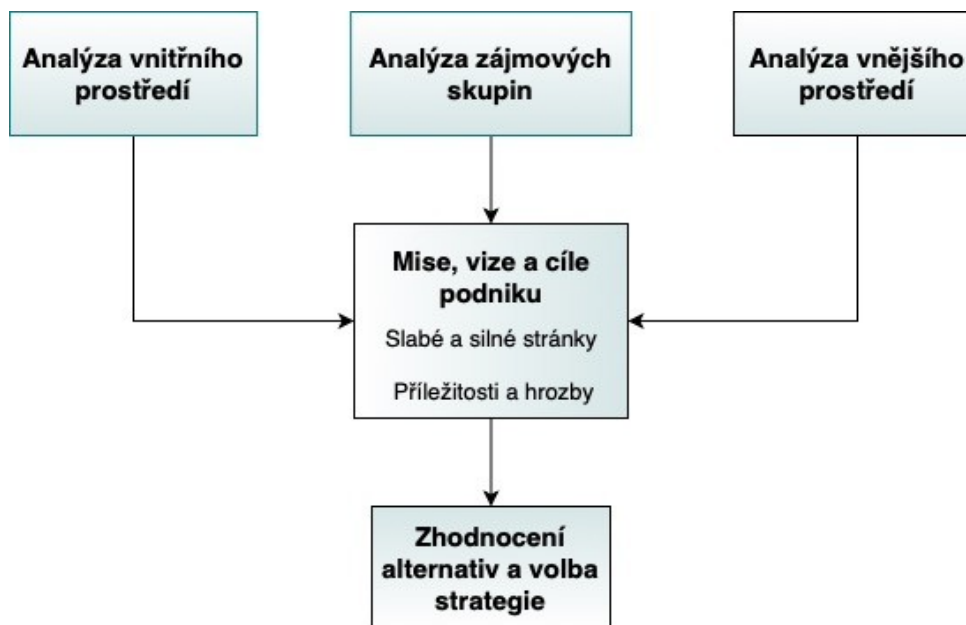
Prvotním krokem, jež musí každý strategický manažer udělat před navržením finální strategie, je analýza podnikatelského prostředí. Tato analýza se provádí zejména proto, aby manažer a podnik jako takový, získali povědomí o okolí, v němž se nachází, přičemž je nutno se zabírat nejen prostředím vnitřním, ale i vnějším, jelikož oba druhy ovlivňují podnik téměř stejnou vahou. Pokud strategický manažer nezná okolí a prostředí podniku, není možné, aby podnik správně a včasně reagoval na změny v jeho okolí týkající se například odběratelů, dodavatelů nebo konkurence či identifikoval možná rizika podnikání. Prostředí, ve kterém podnikový strategický manažer působí je nestálé a v krátkých časových intervalech zde dochází ke změnám a pokud nedojde k reakci na tyto změny, podnik ztrácí svoji konkurenceschopnost a postavení na trhu. Jak ukazuje obrázek číslo 4, lze dle Fotra a kol. (2020) podnikové prostředí rozdělit na dvě části, a to externí prostředí tvořené makroprostředím, jež podnik svojí činností ovlivnit nemůže a mezoprostředí, jež například marketingovými tahy ovlivnit lze, a interní prostředí zahrnující mikroprostředí, jež podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi.

Obr. 4: Podnikatelské prostředí



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

Obr. 5: Proces formulace podnikové strategie



Zdroj: Tichá & Hron (2002), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 5 ukazuje, že procesu formulace podnikové strategie je zapotřebí dosáhnout pomocí analýz prostředí, kterými jsou analýza vnitřního a vnějšího prostředí a analýza zájmových skupin. Všechny tyto analýzy navazují na misi, vizi a cíle podniku a lze z nich vyvodit silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby podniku za pomoci SWOT analýzy. Po provedení zmíněných analýz je dobré určit strategické alternativy, zhodnotit je a následně zvolit vhodnou strategii.

5.1 Interní analýza

Interní analýzou se rozumí analýza vnitřního prostředí, což znamená veškerého dění uvnitř daného podniku, přičemž toto prostředí se u každého podniku liší v závislosti na jeho schopnostech, zkušenost, zdrojích, a především podnikatelské činnosti. Tato analýza umožňuje zjistit silné a slabé stránky, ze kterých je následně možno sestavit SWOT analýzu, která ukáže i příležitosti a hrozby (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005). Důležité je zejména analyzování lidských zdrojů, finanční stránky podniku, vztahů k zákazníkům či schopnost plánování, realizování a následné kontroly. Mezi nejpoužívanější typy interních analýz patří Portfolio analýza, Hodnotový řetězec podniku, McKinseyho matice 7S, Metoda extrapolace, Benchmarking, Metoda GE, VRIO model či již zmíněná SWOT analýza.

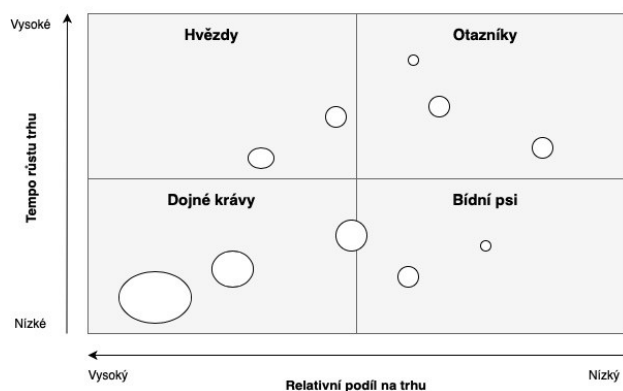
5.1.1 Portfolio analýza

Analýza portfolia umožňuje podnikům, a především jejím strategickým manažerům, umět se rozhodnout v otázkách investic do výroby jednotlivých produktů a jejich budoucího vývoje z hlediska úspěchu či neúspěchu a zhodnotit konkurenční situaci na konkrétním trhu pomocí sjednocení vlastních zdrojů do strategických jednotek. Nejlépe lze danou analýzu provést pomocí matice BCG (anglicky Boston Consulting Group), jež získala název podle bostonské konzultační skupiny, která ji vypracovala. Tato matice je tvořena čtyřmi poli, SBU jsou v matici začleněné do zmíněných čtyř polí v podobě kruhu podle relativního podílu a tempa růstu, jak je možno vidět i na obrázku číslo 6 (Wheelen & Hunger, 2008).

Wheelen a Hunger (2008) zároveň popisují daná pole následovně:

- Dojné krávy (cash cows) – tržby z jejich prodeje jsou nejvyšší, pokud dojde k udržení tržní pozice těchto produktů, podnik získá prostředky na financování horších produktů či na inovace
- Hvězdy (stars) – tržby z jejich prodeje jsou vysoké, jsou výborně konkurence schopné a na vrcholu produkce
- Otazníky (question marks) – tržby z jejich prodeje jsou prozatím nejisté, jsou novými výrobky, je nutno se rozhodovat mezi těmi, jež mají potenciál stát se hvězdami a těmi, jež jsou předurčeny k zániku
- Bídni psi (poor dogs) – tržby z jejich prodeje jsou velmi malé zejména díky malé konkurenceschopnosti v závislosti na nízké kvalitě či špatnému marketingu, v mnoha případech se podnik rozhoduje o jejich stažení z trhu

Obr. 6: BCG matice



Zdroj: Wheelen & Hunger (2008), zpracováno autorkou

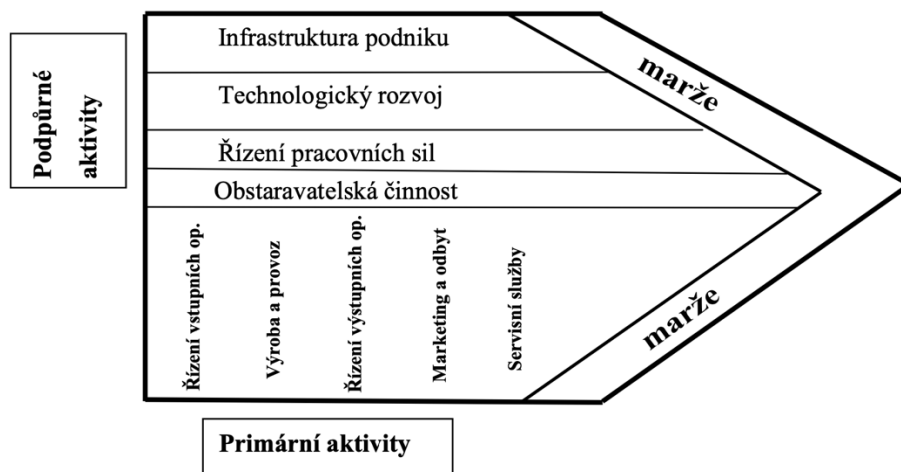
5.1.2 Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce umožňuje poznat klíčové faktory organizace a jejich specifika, jež přidávají produktu hodnotu, přičemž se zaobírá zejména takovými schopnostmi a zdroji podniku, jež se promítají do všech podnikových činností. „Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.“ (Dedouchová, 2001, str. 31), v tomto smyslu se často používá i pojem přidaná hodnota měřená sumou peněz, jež zákazníci zaplatí.

Hodnotovým řetězcem se naopak rozumí proces transformace surovin na finální produkt. V rámci hodnotového řetězce probíhá množství hodnototvorných činností, jež by podnik měl provádět s nižšími náklady než konkurence či tak, aby se od konkurence zásadně odlišil a docílil tak konkurenceschopnosti. Hodnototvorné činnosti lze rozdělit do dvou skupin, a to na hlavní funkce, jež souvisí s přímou výrobou produktu, anebo doplňují službu poskytovanou zákazníkovi, a funkce vedlejší jako například technologie, řízení lidských zdrojů či interní systém, jež nabízí vhodné podmínky funkcím hlavním a dotvářejí je (Bowman & Vejdělek, 1996).

Porter (1993) uvádí, že hodnotový řetězec je koncipován z devíti generických kategorií spojených specifickými způsoby. Tento řetězec je značen jako generický, a to z důvodu, že na jeho základě lze vygenerovat hodnotový řetězec pro určitou firmu s charakteristickými činnostmi. Tento řetězec znázorňuje i následující obrázek.

Obr. 7: Hodnotový řetězec



Zdroj: Porter (1993)

5.1.3 McKinseyho metoda 7S

Metoda, jež dostala název podle firmy, ve které vznikla, slouží zejména k vytvoření obecné analýzy a zaujímá stanovisko, že podnik nemůže být úspěšný, nedisponuje-li určitými základními elementy, jež tato metoda dělí na tvrdé a měkké. Tvrdé elementy je možno lépe korigovat než elementy měkké, ty ovšem vedou k trvalým změnám z hlediska konkurenceschopnosti (Keřkovský & Vykypěl, 2002). Tyto elementy podrobněji popisuje Jurevicius (2013):

Tvrdé elementy:

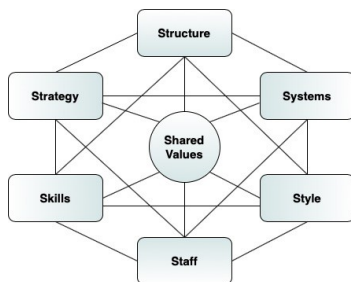
- 1) Strategy (strategie) – umožňuje podniku získat konkurenční výhodu na trhu
- 2) Structure (struktura, organizace) – představuje obraz organizační struktury podniku
- 3) Systems (systémy řízení, procesy) – jedná se o systémy a procesy dopomáhající k úspěšnému řízení během každodenních procesů

Měkké elementy:

- 4) Shared values (sdílené hodnoty) – ukazuje, jak jsou základní vnitropodnikové myšlenky a hodnoty chápány
- 5) Skills (schopnosti, dovednosti) – představuje schopnosti, dovednosti, myšlenky i návyky zaměstnanců včetně jejich kompetencí
- 6) Style (styl manažerského řízení) – značí postoje manažerů ke svým podřízeným a vztahy zaměstnanců k autoritám
- 7) Staff (zaměstnanci) – jedná se o spolupracovníky, jenž dopomáhají manažerům ke splnění cílů

Dané elementy graficky znázorňuje McKinseyho matice 7S na obrázku číslo 8.

Obr. 8: Matice 7S



Zdroj: Jurevicius (2013), zpracováno autorkou

5.1.4 Finanční analýza

Podnikatelský subjekt, který nedisponuje finančními prostředky, zákonitě nemůže existovat. Základním cílem každého podniku je dosažení zisku, proto je finanční analýza důležitým vodítkem mezi řízením finanční stránky podniku či strategickým rozhodováním a následnou realitou. Mezi základní dokumenty finanční analýzy patří rozvaha, ukazující majetek a finance podniku, a výkaz zisků a ztrát ke zjištění hospodářského výsledku. Využití poměrových ukazatelů, jako jsou ukazatele aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti, produktivity práce či hodnotové ukazatele, patří mezi základní metody finanční analýzy (Sedláček, 2007).

5.1.4.1 Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita

Tento typ likvidity značí, jak je podnikatelský subjekt schopen plnit závazky vůči věřitelům, pokud by došlo ke změně oběžných aktiv na hotovostní prostředky. Velikost tohoto ukazatele se pohybuje v závislosti na strategii daného podniku, nejčastější je však mezi 1,6 až 2,5 (Sedláček, 2007).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná likvidita}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Peněžní likvidita

Tento typ likvidity značí, kolikrát je podnik schopen splnit krátkodobé závazky za použití hotovosti, prostředků na běžných účtech nebo krátkodobých cenných papírů. Hodnota tohoto ukazatele se pak zpravidla pohybuje okolo 0,2 (Sedláček, 2007).

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Tento typ likvidity značí, zda je podnik schopen platit krátkodobé závazky peněžními prostředky okamžitě, přičemž se tato hodnota nejčastěji pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,6 (Sedláček, 2007).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

5.1.4.2 Ukazatelé aktivity

Obrátkovost zásob

Ukazatel znázorňuje, kolik zásob má podnik na skladě v závislosti na tom, kolikrát do roka podnik zásoby vydal ze skladu a opětovně naskladnil.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Dalšími ukazateli může být například obrat aktiv nebo počet měsíců držení zásob (Sedláček, 2007).

5.1.4.3 Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje poměr zisku a celkových aktiv podniku bez ohledu na to, odkud aktiva pochází, čímž ukazuje, jak podnik dokáže z dostupných aktiv vytvářet zisk. Ideální hodnota se pohybuje okolo 0,2 (Sedláček, 2007).

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

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel ukazuje poměr zisku a tržeb, jež lze pojmenovat též jako celkovou marži společnosti (Sedláček, 2007).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Celkové tržby}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel měří efektivnost, s jakou podnik využívá vlastní kapitál v poměru k čistému zisku, přičemž ideální hodnota by pak měla být větší než 0,1 (Sedláček, 2007).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

5.1.5 VRIO analýza

Tato jednoduchá a přehledná analýza specifické přednosti je technikou hodnotící podnikové zdroje i konkurenty a často se v praxi používá s řadou jiných analytických metod a analýz, například pro větší přesnost. VRIO je zkratka počátečních písmen anglických slov „value“, „rareness“, „imitability“ a „organization“, jež značí hodnotu zdroje ve smyslu nákladů, vzácnost zdroje ve smyslu omezeného dosažení, napodobitelnost zdroje, a organizaci ve smyslu využitelnosti zdrojů a uspořádání (ManagementMania.com, 2020).

5.1.6 Metoda GE

Tato portfoliová matice, s přesným názvem General Electric Business Screen, byla vymyšlena ve společnosti McKinsey a sleduje dva klíčové faktory, kterými jsou atraktivita odvětví a konkurenční pozice. Atraktivita odvětví zahrnuje velikost a kvalitu trhu, cenovou a prodejní stabilitu, situaci v makro i mikrookolí podniku či dostupnost surovin. Konkurenční pozice je pak vyjádřena pozicí podniku na trhu, kapacitou výroby, potenciálem pro výzkum a vývoj, distribuční pozicí nebo ziskovostí. Tyto faktory jsou nanášeny na dvě osy, přičemž na osu Y jsou nanášeny faktory související s atraktivitou odvětví a na osu X faktory související s konkurenční pozicí podniku. Společnost McKinsey navrhla též mapu, podle níž lze zjistit pozici podniku, pokud dojde ke správnému analyzování předešlých faktorů (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

5.1.7 Benchmarking

„Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny“ (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2014, str. 7). Lze říci, že v této metodě dochází k neustálému srovnávání s tím nejlepším na konkrétním trhu, což podniku umožňuje neustálé zlepšování, měření výkonnosti i zvyšování kvality služeb (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2014).

5.2 Externí analýza

Externí analýza umožňuje podniku zkoumat a zohledňovat vlivy jeho makroprostředí jakožto okolí, jež není podnik schopen vlastními silami změnit, jelikož se jedná například o politický, technologický či vládní sektor, a mezoprostředí jakožto odvětvové prostředí, v němž podnikatelský subjekt realizuje svoji podnikatelskou činnost (Dedouchová, 2001). Externí analýza zahrnuje například PESTEL analýzu, Delfskou metodu, analýzu atraktivity odvětví, metodu 4C, metodu scénářů či Porterův model pěti sil.

5.2.1 Analýza makroprostředí

5.2.1.1 PESTEL analýza

Název PESTEL analýza se skládá z počátečních písmen faktorů, jako jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní, působících na okolní prostředí podniku. Základním cílem této analýzy je dojít ke zjištění, které vlivy vnějšího okolí mohou kladně či záporně ovlivnit vnitropodnikovou strategii a zároveň přináší odpovědi na základní otázky typu „Jaké faktory mají na náš podnik vliv a jaké mohou být následky tohoto vlivu?“ či „Jaké faktory jsou pro nás nejdůležitější?“ (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005). Názvy této analýzy se v mnohých publikacích liší, proto totožná analýza může nést název PEST, PESTE, STEP či STEPL.

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1997) tvrdí, že vlivy okolí podniku nepůsobí pouze na podnik jako takový, ale i na jeho manažery, zejména ty strategické, a je tudíž nezbytné, aby manažeři reagovali na toto neustále měnící se prostředí.

- Politické faktory – podnikatelské subjekty mohou být ovlivňovány zejména politickou stabilitou nejen ve státě, ve kterém realizují své podnikání, ale důležitá je i situace napříč Evropskou Unií či na globálních trzích v závislosti na regulaci zahraničního obchodu (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)
- Ekonomické faktory – jedná se o faktory, jež ovlivňují vývoj národního hospodářství prostřednictvím financí, hlavní roli zde hrají zejména HDP,

míra inflace, směnný kurs, příjmy domácností či míra nezaměstnanosti (Kotler, 1997).

- Sociální faktory – mezi tyto demografické faktory patří zejména ty, jež souvisí se životním stylem obyvatel a jejich hodnotami jakožto úroveň vzdělání, tradicemi či zvyklostmi (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).
- Technologické faktory – jedním z předních faktorů jsou právě tyto, jelikož v jejich případě je možné, že moderní produkty takřka přes noc zastarají vlivem ultrarychlého technického a technologického pokroku, řadíme mezi ně například know-how, techniky vývoje produktů či postupy výrobního a jiného řízení (Dedouchová, 2001).
- Ekologické faktory – tyto faktory nemají vliv pouze na podnik, ale i podnik může mít vliv na ně, a to v souvislosti se znečišťováním životního prostředí, proto je většina podniků nucena investovat do technologií, jež zaručí například minimální emisní znečištění či ekologické a znovu recyklovatelné obaly, jež se v posledních letech stávají velkým trendem (Kotler, 1997).
- Legislativní faktory – tyto faktory tvoří zejména vyhlášky, dodatky a samotné zákony ovlivňující činnost podnikání v daném státě (Kotler, 1997).

5.2.1.2 Delfská metoda

Metoda Delphi, kterou lze označit za strukturovanou skupinovou konverzaci či řízenou diskusi. Slouží k prognózám budoucího vývoje za pomoci kolektivu odborníků, a to stylem využití názorů členů daného kolektivu a dojití ke shodě těchto názorů. V praxi se obvykle jedná o menší skupinu odborníků, jež jednotlivě a anonymně ventilují své názory a zcela nové nápady s možností přístupu k názorům a nápadům ostatních odborných členů kolektivu a zároveň se využívá zejména v malých a středních podnicích, kde je získání názorů od odborníků jinými statistickými metodami složité. Nevýhodou této tvůrčí metody je však její časová a finanční náročnost, jelikož je provedena v několika krocích a zpravidla ve dvou až třech kolech (Egerová & Mužík, 2010).

5.2.1.3 Metoda scénářů

Metoda scénářů, jakožto metoda založená na prognózování, spočívá ve vytvoření několika možných scénářů budoucího vývoje z hlediska globálního dění, na jejichž základě vybraní experti sestavují prognózu. Tato metoda je časově nenáročná, avšak je náročná finančně (Tichá & Hron, 2002).

5.2.1.4 Analýza atraktivity odvětví a metoda 4C

Do jaké míry je odvětví atraktivní, určují především hybné síly daného odvětví, kterými mohou být velikost a tempo růstu trhu, politické regulace, tempo inovací a výše poptávky, ovšem je zapotřebí se zamyslet nad tím, zda je daný podnik schopen tyto hybné síly ustát, a naopak je naplňovat (Informační systém Masarykovy univerzity, 2008).

Metoda 4C je metodou analyzující globalizační faktory a je používána převážně ve firmách, které se snaží vstoupit na jiné trhy než je jejich domácí trh. Dostala název podle počátečních písmen anglických slov „customers“ představující zákazníky a jejich požadavky, „country“ představující národní specifika jakožto tradice, zvyky, obchodní politiku či technické standarty, „competition“ představující konkurenci v lokálním i globálním měřítku se zaměřením na provázanost činností, a „costs“ představující celkové náklady na produkt. (Informační systém Masarykovy univerzity, 2008).

5.2.2 Analýza mezoprostředí

5.2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

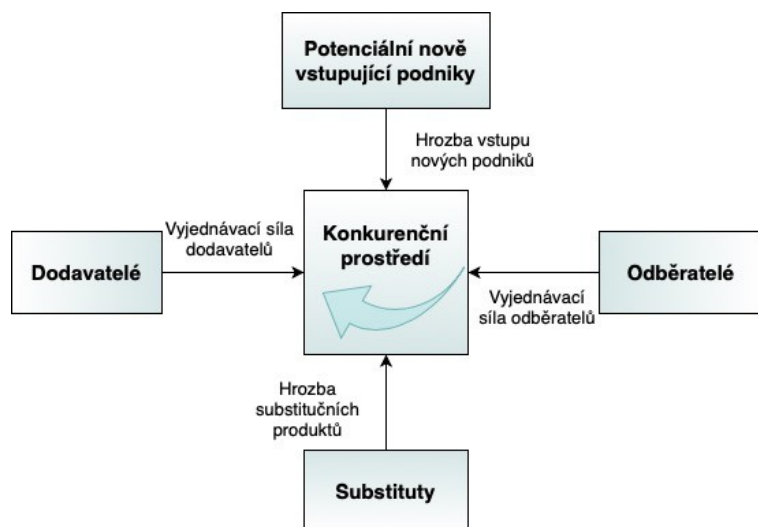
Tento model slouží zejména k detailnějšímu popisu odvětví a prostředí, ve kterém se podnik nachází a podniká zde, proto mnohá literatura označuje tuto analýzu jako analýzu mezoprostředí a tento model jako oborový. Porterův model znázorňuje pět sil, jimiž jsou odběratelé, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující podniky, jež se střetávají v konkurenčním prostředí. Tato analýza by měla vést ke zjištění příležitostí, kterých je zapotřebí využít, a hrozeb, které je zapotřebí zmenšit či zcela zneškodnit (Lhotský, 2010).

Dedouchová (2001) popisuje již zmíněné síly následovně:

- 1) Potenciální nově vstupující podniky – podniky, jež v současnosti nekonkurují v daném odvětví a trhu, ale při jejich vstupu mají potenciál se konkurenty stát.
- 2) Substituty – jedná se o produkty, jež mohou být nahrazeny produkty naprosto jinými.
- 3) Odběratelé – jednotlivci či podniky, kteří působí jako hrozba ve smyslu nucení podniků ke snižování cen a zvyšování kvality.
- 4) Dodavatelé – skupina, jež může působit jako hrozba ve smyslu zvyšování cen a snižování kvality pro podniky v případě síly těchto dodavatelů, v případě slabosti se jedná o opak.
- 5) Konkurenční prostředí – vyjadřuje, jak velká je rivalita mezi stávajícími konkurenty, jež je zapříčiněna primárně cenou produktu, která pokud je vysoká, mají konkurenti vysoké zisky a tím malou konkurenční sílu, pokud je naopak cena produktu nízká, pak nastává zmíněný konkurenční boj.

Obrázek číslo 9, který následuje, znázorňuje tento model graficky.

Obr. 9: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter (1998), zpracováno autorkou

5.3 SWOT analýza

Tento typ analýzy v sobě zahrnuje analýzu interního prostředí i analýzu prostředí externího. Lhotský (2010) dokonce tvrdí, že se jedná o analýzu, jež je pro zvolení a tvorbu strategie nejdůležitější. Analýza dostala název podle počátečních písmen anglických slov „strenghts“ představující silné stránky, „weaknesses“ představující

slabé stránky, „opportunities“ představující příležitosti a „threats“ představující hrozby. Jak již samotné názvy napovídají, analýza má za cíl srovnání předpokladů a nedostatků podniku a jejich následné porovnání s okolím pro potřeby formulování podnikové strategie, která by měla dokázat potlačit slabé stránky jakožto nedostatečné schopnosti či vysoké náklady, a vyrovnat se s hrozbami, jež představují silné konkurenty, či ztrátu zákazníka, a zároveň prohloubit silné stránky jako schopnosti k získání konkurenční výhody a využít příležitostí, kterými mohou být nové technologie či větší počet zákazníků (Lhotský, 2010).

Obr. 10: SWOT analýza



Zdroj: Tichá & Hron (2002), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 10 znázorňuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby včetně strategií, kterých lze za pomoci SWOT analýzy dosáhnout.

6 Návrh, volba a implementace vhodné strategie

Navržení vhodné strategie je jedním z předpokladů růstu podniku, je ovšem možné až po dokončení všech analýz podniku z hlediska interních i externích, především tedy po zhodnocení závěrů SWOT analýzy. Při procesu navrhování té nejlepší možné strategie je nutno brát v potaz poslání i vizi podniku s ohledem na jeho formulované cíle, kterých chce dosáhnout. Pokud podnik výše zmíněné stanovené nemá, pak je zapotřebí, po konzultaci základních představ s majiteli podniku, tuto misi, vizi či cíle stanovit pro vytvoření hodnot, jež podnik a jeho zaměstnanci budou vyznávat a dodržovat a též pro prezentaci podniku zákazníkům (Lhotský, 2010). Dle Keřkovského a Vykytěla (2002) je stejně tak nezbytné sestavení scénářů vývoje, aby si podnik dokázal představit, jak se bude v budoucnu vyvíjet a jakým směrem se bude ubírat, k čemuž dopomohou prognózy v oblasti demografie a životního stylu, legislativy, ekonomiky či technologií.

6.1 Strategické alternativy

K formulování možných strategických alternativ se přechází v momentě, kdy je například rozhodnuto, že by strategie měla obsahovat konkurenční podstatu, kterou následně vybraná strategická alternativa naplní. Keřkovský a Vykytěl (2002) tvrdí, že prvotním krokem ke zvolení vhodné alternativy, je zodpovězení základních čtyř otázek:

- 1) Chce podnik zůstat ve stávající oblasti podnikání? (stabilita)
- 2) Bude podnik expandovat například novými produkty či trhy? (expanze)
- 3) Opustí podnik některou ze svých oblastí podnikání? (omezení)
- 4) Bude podnik kombinovat výše uvedené faktory? (kombinace)

Z odpovědí na dané otázky vznikají již zmíněné strategické alternativy, kterými jsou strategie stability, expanze, omezení nebo kombinace, které nemusí být vždy koncipovány pro celý podnik, ale i na samostatné produkty.

6.1.1 Strategie stability

Pokud podnik odpoví na první otázku tak, že zůstane ve stávající oblasti podnikání, znamená to, že podnikatelskou činnost, jež provozuje, provozuje dobře, jeho okolí se vesměs nemění a zainteresované strany jsou se současnou činností a strategií

podniku spokojeny, tudíž podnik i nadále pokračuje v podnikatelské činnosti ve stejném duchu a na stejném trhu jako dopsud (Lhotský, 2010).

6.1.2 Strategie expanze

Podnik, který odpoví na druhou otázku tak, že se rozhodne přejít na nový trh či uvede nový produkt, je rozhodnutý využít všech příležitostí, jež se mu nabízí a nebojí se tak rozšířit své portfolio a oblast působení. Tento druh strategické alternativy přináší podniku, v dlouhodobém horizontu, větší přínos než strategická alternativa předchozí, a to i přes rizika, jež sebou přináší. O úspěšnou alternativu se jedná zejména v prostředí, jež je nestabilní a s množstvím konkurence například v prvotních fázích životního cyklu produktu (Lhotský, 2010).

6.1.3 Strategie omezení

Pro tuto strategii, která se jinak nazývá strategie útlumu, se rozhoduje podnik ve chvíli, kdy produkty podniku či trhy, na nichž podnik operuje, nedisponují dostatečně silnou poptávkou, tudíž podnik není schopen dělat správné věci, často chybuje nebo jsou produkty těsně před fází zániknutí. V tento moment je dobré strategii omezení zavést bez ohledu na to, že se mnohdy manažeři cítí jako chybující a strategii nepodporují i přes fakt, že zredukování funkcí, portfolio a oblasti působení mohou vést k lepším výsledkům (Lhotský, 2010).

6.1.4 Strategie kombinace

Pokud podnik nezvládne přesně odpovědět ani na jednu z výše položených otázek, pak se často stává, že se zvolí tato strategie, jež je kombinací většinou dvou strategických alternativ. Zároveň se k této strategii přechází i v případě, že podnik disponuje více SBU a produkty se nacházejí v rozdílných fázích životního cyklu plných změn. K zavedení kombinace může dojít dvěma způsoby, a to souběžně, což znamená, že jednotlivé strategické jednotky mají vlastní strategii, nebo sekvenčně, což značí jeden rok danou strategii, druhý rok strategii odlišnou atd. (Lhotský, 2010).

6.1.5 Další strategické alternativy

David (2011) rozděluje strategické alternativy takto:

- Strategie dopředné integrace – získávání vlastnictví nebo větší kontroly nad distributory nebo maloobchodníky.
- Strategie zpětné integrace – získání vlastnictví nebo větší kontroly nad podnikovými dodavateli.
- Strategie horizontální integrace – získání vlastnictví nebo větší kontroly nad konkurencí.
- Strategie tržní penetrace – pronikání na trh z hlediska získání většího podílu na trhu stávajících produktů nebo služeb na stávajících trzích za vyvinutí většího marketingového úsilí.
- Strategie vývoje trhu – představení současných produktů nebo služeb v nové geografické oblasti.
- Strategie vývoje produktu – dosažení vyšších prodejů pomocí zlepšování stávajících produktů či služeb nebo vývojem nových produktů či služeb.
- Strategie související diverzifikace – přidání nového produktu nebo služby do stávajícího portfolia, který souvisí s dosud produkovánými produkty nebo službami.
- Strategie nesouvisející diverzifikace – přidání nového produktu nebo služby do stávajícího portfolia, který nesouvisí s dosud produkovánými produkty nebo službami.
- Strategie omezení – snížení nákladů a aktiv tak, aby došlo ke snížení klesajících tržeb a zisku.
- Strategie odprodeje – prodej divize nebo části organizace.
- Strategie likvidace – prodej celého majetku podniku, uskutečňovaný po částech za hmotnou hodnotu majetku.

6.2 Volba vhodné strategie

Je nesmírně důležité, aby podnik, popřípadě jeho manažeři, při výběru vhodné strategie nebo strategické alternativy dbali na funkčnost dané strategie, jelikož musí

přinášet nové výhody a mělo by se za její pomoci snáze dosahovat definovaných cílů (Lhotský, 2010).

Keřkoyský a Vykypěl (2002) apelují na to, že strategie musí být pro podnik zejména vhodná, přijatelná, uskutečnitelná a musí poskytovat jistou výhodu. Ke generování vhodné strategie lze využít kromě známé SWOT analýzy i několik jiných metod či matic jako například matice IFE, matice EFE, matice IE, matice SPACE či QSPM matice.

6.2.1 Matice IFE

Matice IFE, jejíž název je složen z písmen slov Internal Forces Evaluation, je maticí hodnotící výsledky analýz provedených z faktorů vnitřního prostředí podniku a navazuje na SWOT analýzu. Princip sestavení funguje tak, že ke každé silné nebo slabé stránce je přidělena váha od 0 do 1 podle důležitosti této silné nebo slabé stránky, součet těchto vah však musí být roven jedné. Následně dojde k hodnocení jednotlivých faktorů silných a slabých stránek v rozsahu 1–4, přičemž 1 je významnou slabou stránkou, 2 je méně důležitou slabou stránkou, 3 je méně důležitou silnou stránkou a 4 pak významnou silnou stránkou. Na konci se jednotlivé faktory a váhy pro násobí a dojde ke zjištění váženého poměru, díky kterému je možno zhodnotit interní pozici podniku vzhledem ke strategickému záměru, tj. zda je či není podnik schopen a připraven strategii realizovat. Zhodnocení pak opět probíhá na stupnici 1-4, kde 1 značí průměrnou interní pozici, 2,5 silnou pozici a 4 silnou interní pozici (Fotr a kol., 2020). Grafickou podobu této matice znázorňuje obrázek číslo 11.

Obr. 11: Matice IFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Silné stránky S				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
Slabé stránky W				
1.	Nižší likvidita podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
Σ		1,00		2,38

Zdroj: Fotr a kol. (2020, str. 120)

6.2.2 Matice EFE

External Forces Evaluation je název, z něhož vznikla zkratka tohoto modelu, jakožto modelu k hodnocení faktorů externí analýzy. Matice EFE hodnotí příležitosti a hrozby, které byly charakterizovány již ve SWOT analýze a tvoří se podobně jako matice IFE. Prvním krokem je výběr nejdůležitějších faktorů z příležitostí a hrozeb, přičemž je nutné vybrat stejné množství příležitostí i hrozeb. Dále se k vyjmenovaným příležitostem a hrozbám přiřadí váha na stupnici 0-1, která značí, relativní důležitost faktoru pro úspěšnost podniku v oboru, přičemž součet všech vah musí být roven 1 (David, 2011). Následně dojde k ohodnocení faktorů příležitostí a hrozeb na stupnici 1-4, kde 1 je nízký, 2 střední, 3 nadprůměrný a 4 nejvyšší stupeň. Vážený poměr se zjistí pro násobení vah a stupňů vlivu pro každý faktor, čímž se zjistí celkové ohodnocení.

Existuje však řada názorů a přístupů ke konstrukci této matice. Jeden z přístupů nabízejí autoři Fotr a kol. (2020), kteří říkají, že toto zhodnocení probíhá tak, že 4 je největší citlivost, 2,5 střední citlivost a 1 nízká citlivost strategického záměru na externí prostředí a celkový výsledek značí citlivost strategického záměru na toto prostředí, přesněji zda se podnik má zaměřit na prognózování scénářů či stačí brát v potaz výsledky minulých let (Fotr a kol., 2020). David (2011) svým přístupem říká, že 4 (jako

nejvyšší možné ohodnocení) značí, že existující strategie podniku výborně reaguje na příležitosti a hrozby ve svém okolí, 1 pak znamená, že existující strategie nezvládá dobře reagovat na příležitosti a hrozby ve svém okolí a není tedy správně zvolená. Katsioloudes (2006) pak přiřazuje hodnocení, tak, že 1 je výrazná hrozba, 2 drobná hrozba, 3 mírná příležitost a 4 je pak výrazná příležitost.

Obrázek číslo 12 graficky znázorňuje matici EFE.

Obr. 12: Matice EFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Příležitosti O				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
Hrozby T				
1.	Apresiasi kurzu Kč oproti USD.	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Σ		1,00		2,84

Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek (2020, str. 108)

6.2.3 Matice IE

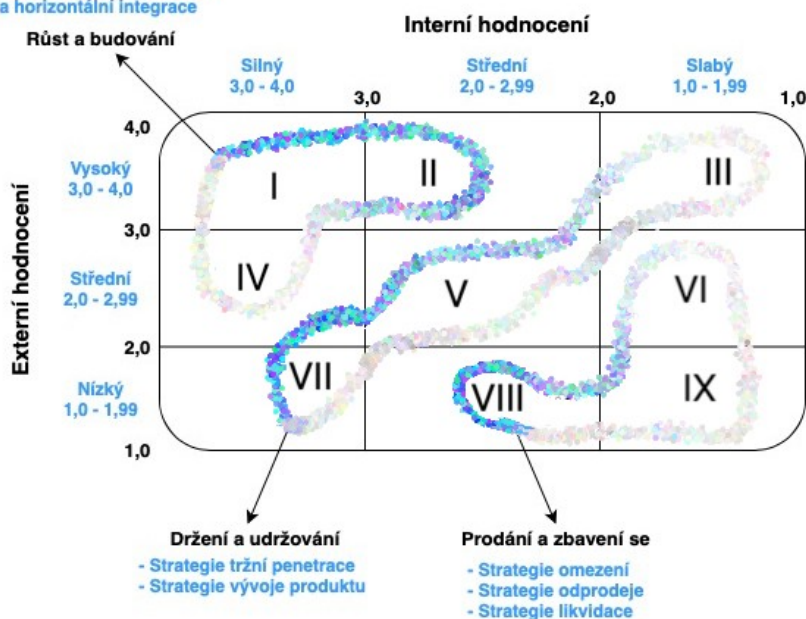
Tato matice má původ ve společnosti General Electric a jedná se o matici, která hodnotí vnitřní i vnější prostředí podniku, proto název internal – external forces, a to na základě vyhodnocení matic IFE a EFE. Matice je koncipována ze dvou os, kde osa X značí celkové hodnocení interních faktorů, jež vzešlo z matice IFE, a osa Y pak celkové hodnocení externích faktorů pocházejících z matice EFE. Tyto osy vzájemně utvoří graf, který se skládá z devíti polí znázorňujících pozice v podniku (Fotr a kol., 2020)

Na ose X představuje skóre 1,0 – 1,99 slabou vnitřní pozici, skóre 2,0 – 2,99 průměrnou pozici a skóre 3,0 – 4,0 silnou pozici. Velmi podobně je to na ose Y, kde skóre 1,0 – 1,99 značí nízkou externí pozici, 2,0 – 2,99 střední pozici a 3,0 – 4,0 vysokou pozici. Zároveň lze již zmíněných devět polí rozdělit do tří kategorií, kde I, II a IV lze nejlépe řídit jako růst a budování a nejhodnějšími strategiemi jsou ty intenzivní jako např. penetrace trhu, vývoj trhu a vývoj produktů, nebo integrační jako zpětná, dopředná a horizontální integrace. Kategorii III, V a VII lze nejlépe definovat jako držení a udržování a nejhodnějšími strategiemi jsou penetrace trhu nebo vývoj produktů. Kategorii VI, VIII a IX lze definovat jako prodání a zbavení se a nejhodnějšími strategiemi jsou strategie omezení, odprodeje a likvidace (David, 2011).

Graficky je pak matice IE vidět na obrázku číslo 13.

Obr. 13: Matice IE

- Strategie tržní penetrace
- Strategie vývoje trhu
- Strategie vývoje produktu
- Strategie dopředné, zpětné a horizontální integrace



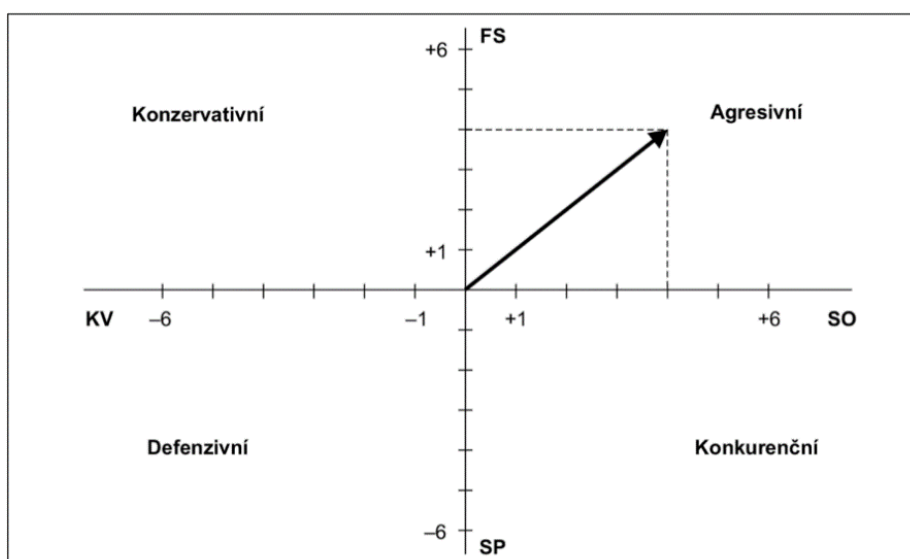
Zdroj: F. R. David (2011), zpracováno autorkou

6.2.4 Matice SPACE

„Matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru – The Strategic Position and Action Evaluation Matrix“, jak píše Fotr a kol. (2020, str. 154). Tato matice je rozdělena na dvě charakteristiky, interní do níž spadá

finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV), a externí do níž spadá stabilita prostředí (SP) a síla oboru (SO). Tyto dvě charakteristiky jsou následně zaneseny do grafu o čtyřech kvadrantech vymezujících pozici podniku jako agresivní, konkurenční, konzervativní či defenzivní (Fotr a kol., 2020).

Obr. 14: Matice SPACE



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek (2020, str. 156)

Obrázek číslo 14 znázorňuje SPACE matici, kde dochází k hodnocení výše zmíněných charakteristik výpočtem. V kvadrantech FS a SO je +1 nejhorší a +6 nejlepší, v kvadrantech SP a KV je to opačně, -6 je nejhorší a -1 nejlepší. Výsledná hodnota se pak projeví na ose x složené z charakteristik SO a KV a na ose Y složené z FS a SP (Fotr a kol., 2020).

6.2.5 Matice QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) je matice využívaná na rozdíl od předešlých k výběru vhodné strategie a stejně jako matice IE navazuje na výsledky matic IFE a EFE. Fotr a kol. (2020) poukazují na to, že k sestavení matice QSPM je zapotřebí pěti kroků, kterými jsou zpracování seznamu externích faktorů, jako jsou příležitosti a hrozby, a interních faktorů jako jsou silné a slabé stránky podniku, následné stanovení váhy pro každý z těchto faktorů tak, aby jejich součet byl roven 1, následně určení důležitostního koeficientu se stupnicí 1-4, kde 1 je minimální důležitost, 2 malá důležitost, 3 střední důležitost a 4 vysoká důležitost. Dále dojde k výpočtu

celkové důležitosti faktorů pro výběr vhodné strategie a posledním krokem je stanovení celkového hodnocení každé varianty se zkratkou TAS neboli Total Atraktiveness Score, přičemž ta nejlepší strategie interního i externího prostředí má TAS největší a je následně zvolena.

6.3 Implementace dané strategie

Po zvolení vhodné strategie podnik přechází k její implementaci. Pokud dojde ke schválení vhodné strategie, je zapotřebí zavést jistá opatření, aby došlo i k samotné implementaci, která má věcnou část spočívající v rozpracování do dílčích plánů, a část časovou spočívající v určení data do kterého bude strategie realizována. Opatření by se měla týkat zejména důslednosti strategického managementu ohledně prosazování strategických cílů, nepodceňování zdrojů, dobré motivace zaměstnanců k realizaci operací strategie, prohlubování odborných znalostí a dovedností manažerů i řadových zaměstnanců, dobře a srozumitelně formulovat strategické cíle a v neposlední řadě správně a funkčně rozpracovat strategické operace. Z uvedených opatření je více než patrné, že zásadní roli zde mají řídicí pracovníci podniku a strategičtí manažeři, kteří nesou za implementaci strategie přímou zodpovědnost (Lhotský, 2010).

Nástroj pomáhající ke správné interpretaci strategie je metoda Balanced Scorecard, pod zkratkou BSC. Pomáhá měřit výsledky aktivit v realizované strategii, díky čemuž je možné pohotově zareagovat, pokud se objeví příznak či samotná odchylka od cíle. Pro úspěšnou implementaci a následnou realizaci strategie je však nezbytné komplexní řízení společnosti, tzn. za pomoci finančních i nefinančních zdrojů. BSC rozděluje z hlediska strategického řízení podnik do čtyř perspektiv, a to na perspektivu finanční zahrnující například zisk či cash flow, perspektivu zákaznickou zahrnující hodnotu pro zákazníka, cenu či kvalitu produktu, perspektivu procesní zahrnující procesy soustavně uspokojující zákazníka, a perspektivu učení se a růstu (Kutlák, 2019).

7 Představení společnosti CZBT s.r.o.

7.1 Základní informace

Obchodní firma CZBT s.r.o., celým názvem Czech Battery Technologies, byla založena na základě dohody o obsahu společenské smlouvy a podpisem této smlouvy u notáře, a vznikla 1. dubna 2015 zápisem do obchodního rejstříku pod spisovou značkou C 31010 vedenou u Krajského soudu v Plzni. Právní formou se jedná o Společnost s ručením omezeným, což v názvu zobrazuje zkratka s.r.o., vyznačenou Identifikačním číslem organizace. (IČO). Jednatel společnosti a zároveň společníkem je od 1. dubna 2015 Manfred Ostermaier trvalým bydlištěm ve Spolkové republice Německo. Prokuristou a společníkem je od 17. dubna 2015 Ing. Jaroslav Denk trvalým bydlištěm v České Republice. Základní kapitál společnosti ke dni 1. dubna 2015 činil 200 000 Kč, přičemž jednatel přispěl podílem 60 % a prokurista 40 % (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020).

Od 16. května 2015 je podnik spolehlivým plátcem DPH spadající pod Finanční úřad Plzeňského kraje (Registr plátců DPH, 2020).

Sídlo podniku se nachází v Sadech 5. května v Plzni, provozovna k předmětu podnikání se nachází v Tovární ulici ve Stříbře (Živnostenský rejstřík, 2020).

7.2 Historie

Historii podniku popisuje interní prezentace (2020) následovně:

- Duben 2015 – Založení ústředí CZBT, s.r.o. v Plzni
- 2015 – Rekonstrukce budovy výrobní haly ve Stříbře
- 2015 – Investice ve výši 300 000 EUR za účelem pořízení výrobní linky k výrobě baterií pro společnost Metabo
- 2015 – Začátek výroby a montáže balíčku 2 a 4 Ah baterií pro společnost Metabo
- 2017 – Prvotní využití zkratky s.r.o. a představení se jako Společnost s ručením omezeným
- 2017 – Začátek výroby a montáže baterie do elektrokol pro společnost FAZUA
- 2017 – Začátek výroby a montáže náhradních baterií do elektrokol pro společnost EBV Elektronik

- 2017 – Začátek výroby a montáže baterií do skútrů pro společnost Ujet
- 2017 – Začátek výroby a montáže baterií do golfových vozíků pro společnost Golf Trolly
- 2019 – Rozhodnutí o investování do výstavby nové výrobní haly ve Stříbře a zavedení strategie zvyšování úrovně
- 2019 – Smlouva se společnostmi Voltabox, Fazua a EBV o. dodávkách baterií na klíč
- 2019 – Začátek výroby se svařovacím strojem disponujícím dvakrát více soběstačným systémem oproti současným modelům
- 2020 – Pořízení dalších dvou svařovacích strojů
- 2020 – Zajištění plánů, podkladů a dalších dokumentů potřebných pro výstavbu nové výrobní haly ve Stříbře
- 2020 – Pořízení svařovacích strojů s konceptem DNA

7.3 Předmět podnikání

Administrativní registr ekonomických subjektů (2020), zkráceně ARES, uvádí předměty podnikání tohoto podniku, podle Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE, takto:

- 27200 – výroba baterií a akumulátorů
- 461 – zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 46900 – nesespecializovaný velkoobchod
- 952 – opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Podnikatelský subjekt má od 1. dubna 2015 též dvě živnostenská oprávnění. Prvním je ohlašovací živnost volná související s výrobou, obchodem a službami neuvedenými v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, kde oborem činnosti je zprostředkování obchodu a služeb a též velkoobchod a maloobchod. Druhé živnostenské oprávnění je pak ohlašovací živnost řemeslná související s výrobou, instalací, opravami elektrických strojů a přístrojů, telekomunikačních i elektronických zařízení (Živnostenský rejstřík, 2020).

Podle slov Ing. Jaroslava Denka (osobní komunikace, 13. 10. 2020) je reálným předmětem podnikání zejména výroba dobíjecích akumulátorů do elektrokol, ručního nářadí, golfových vozíků, robotických sekaček atd., a to bez ohledu na to, jestli jsou tyto

věci dobíjeny elektřinou ze zásuvky či jinou jako například solární elektřinou. Sám pak předmět podnikání nazývá tzv. BMS, celým názvem Battery Manufacturing Services, což v překladu znamená služby výroby baterií.

Obr. 15: Logo podniku CZBT, s.r.o.



Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020)

7.4 Strategická orientace podniku

7.4.1 Mise

V rámci mise si je podnik řádně vědom důvodu své existence. „Jsme firma zabývající se výrobou, vývojem a prodejem dobíjecích akumulátorů. Zakládáme si na kvalitě v individuální výrobě bateriových systémů, za čím stojí 30 let zkušeností vedoucích pracovníků ve výrobě a řízení kvality, tím využíváme naše know-how pro produkty našich zákazníků“ (CZBT, Intro, 2020).

7.4.2 Vize

Vize podniku CZBT s.r.o. je stručná, ale výstižná: „Chceme být nejlepší ve výrobě dobíjecích akumulátorů a bateriových systémů na trhu.“ Vzhledem ke skutečnosti, že podnik zásobuje zejména německý trh, se pak jedná o prvenství na německém trhu.

7.4.3 Strategické cíle

V současné době má podnik celkem čtyři strategické cíle, které Ing. Jaroslav Denk (osobní komunikace, 13. 10. 2020) popsal takto:

- 1) Vybudovat vlastní výrobní prostory v podobě výrobní haly do konce roku 2021

- 2) Vyvinout unifikovanou řídicí jednotku zabudovanou do baterií do konce roku 2021
- 3) Zvýšení obrátu mezi roky 2020 a 2023 o 200%
- 4) Proniknout na český trh do konce roku 2025

K prvnímu strategickému cíli je nutno říci, že podnik o jeho splnění náležitě usiluje. Momentálně jsou již plány, stavební povolení a firma, která stavbu provede, zařízeny. Stavba, by měla být zahájena na jaře roku 2021, a pokud nedojde k žádné změně, tak na podzim 2021 bude dokončena. Celková předpokládaná plocha výrobní haly by měla činit 1 800 metrů čtverečních, přičemž pozemek, na kterém hala bude stát má rozlohu 10 000 metrů čtverečních, a výrobní kapacita by měla dosáhnout 10 milionů článků ročně při dvousměnném provozu ve Stříbře, kde se nachází současné výrobní prostory. Tato nová výrobní hala bude tvořena přízemím s kanceláři, skladem, expedicí či svařovacím centrem, a prvním patrem tvořeným úseky na montáž baterií, testy na konci linky, sociálními místnostmi a kanceláři. Za pomoci nových strojů a zkušených zaměstnanců umožní ještě flexibilnější a rychlejší výrobní procesy prostřednictvím poloautomatizovaných výrobních procesů (CZBT, Intro, 2020).

Obr. 16: Vizualizace výrobní haly



Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020)

7.4.4 Strategie

Podnik v současné době nemá žádnou strategii, kterou by se striktně řídil, proto jeho zástupci vřele uvítali téma této diplomové práce, vzhledem k aktuálnosti a potřebě navrhnutí nejlepší možné podnikové strategie.

8 Strategická analýza prostředí

8.1 Interní analýza

Interní analýza je prostředkem, jímž dojde ke zjištění interních informací o podniku, jako jsou například finanční možnosti z hlediska rentability či likvidity, portfolio produktů či organizace a vnitřní struktura podniku.

8.1.1 Portfolio analýza

Produktem společnosti CZBT, s.r.o. jsou z největší části výrobky, tzn. produkty vzniklé výrobou. Tyto výrobky však doplňují i mnohé služby, které podnik svým odběratelům nabízí, jedná se například o služby logistiky. Prioritou CZBT, s.r.o. je prvotřídní výroba zaměřená na vysoce kvalitní bateriové systémy se specifickým designem a dlouhou životností, které jsou vyráběné vesměs podle specifikace dané jednotlivými odběrateli. Disponuje též vývojem produktu DTC, čímž podporuje své odběratele ve společném vývoji produktů. V rámci jednoho výrobního cyklu trvajících mezi 5 až 6 měsíci dochází k sestavení více než tří milionů buněk baterií. Kromě tohoto vývoje podnik nevyvíjí v současné době úsilí na vývoji a inovaci nových produktů. Zároveň podnik v současné době nečerpá dotace a není součástí žádného dotačního programu (CZBT, Presentace, 2020).

Produktové portfolio podniku lze dle produktového pánu CZBT, s.r.o. (2020) rozdělit do následujících skupin:

- 1) Baterie určené do elektrokol
- 2) Baterie určené do ručního nářadí
- 3) Baterie určené do golfových vozíků

Tab. 1: Plán portfolia produktů podniku CZBT, s.r.o. pro rok 2021

Produkty	Počet ks	Cena za ks (€)	Cena celkem (€)
Baterie určené do elektrokol			
Panasonic 36V - 26J	850	108,22	91 987
Panasonic 36V - 35E	600	144,35	86 610
Bosh Classic Downtube - 26J	0	108,2	0
Bosh Classic Downtube - 35E	450	142,63	64 183,5
Bosh Classic Carrier - 26J	200	107,41	21 482
Bosh Classic Carrier - 35E	200	142,35	28 470
Bosh Activia - 29E	700	126,3	88 410
Bosh Activia - 35E	1 600	148,92	238 272
Bosh Performancia - 29E	500	128,45	64 225
Bosh Performancia - 35E	700	151,07	105 749
Bosh Activia Lite 50E	3 300	81,35	268 455
Bosh Performancia Lite 50E	3 200	81,35	260 320
Fazua EV2	26 000	135	3 510 000
Fazua Oskar	300	0	0
Veldia 10s 5p 29 E	300	198,36	59 508
Veldia 10s 6p 29 E	300	215,63	64 689
Veldia 10s 6p 35 E	300	245,63	73 689
Veldia Tube 10s 5p 29 E	150	215	32 250
Veldia Tube 10s 5p 35	150	245	36 750
2eDrivers 13s2p50E	700	0	0
Baterie určené do ručního nářadí			
Metabo 2 Ah	x	x	x
Metabo 4 Ah	x	x	x
Baterie určené do golfových vozíků			
score Mocad 3,5	300	136	40 800
score Mocad 2,5	450	82	36 900

Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

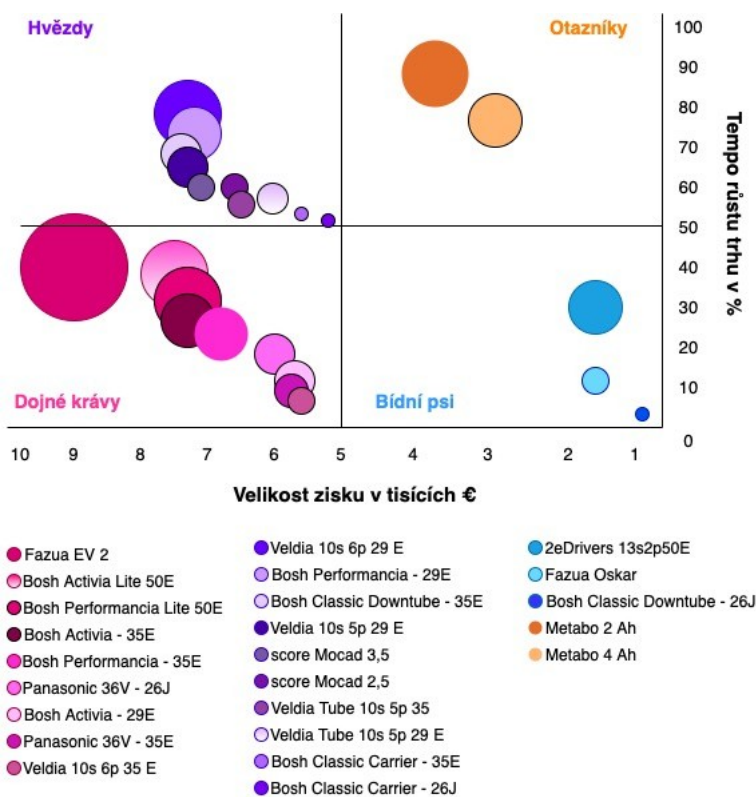
Tabulka číslo 1 znázorňuje portfolio veškerých produktů, které podnik CZBT, s.r.o. vyrábí. Jedná se o plán na rok 2021, kde již odběratelé zaplatili zálohy a počty plánovaných kusů za ceny v tabulce budou vyrobeny. V předchozích letech byly počty velmi podobné, jednalo se o rozdíly v jednotkách kusů. Z tabulky je patrné, že největší skupinou je výroba baterií určených do elektrokol s celkem 20 druhy baterií. Druhá skupina značí baterie určené do ručního nářadí se dvěma druhy baterií různých velikostí ampérhodin. Třetí skupina pak baterie určené do golfových vozíků též se dvěma druhy

baterií. Každá z těchto skupin má svůj vlastní postup výroby a vyrábí se na oddělených výrobních linkách.

8.1.1.1 BCG matice

Pro účely sestavení této matice budou použity produkty z portfolia, které byly výše zmíněné. Z tabulky číslo 1 lze vyčíst nejen, o jaké skupiny produktů se jedná, ale i informace ohledně množství, které je vyrobeno a z jakého produktu plynou největší příjmy, což umožňuje rozčlenění produktů do skupin pro účely BCG matice. Na obrázku číslo 17 je vidět několik bublin znázorňujících jednotlivé skupiny BCG matice, kdy jejich velikost odpovídá objemu výroby. Osa Y znázorňuje tempo růstu trhu v % (zjištěno z interních materiálů podniku), což je množství vyrobených a prodaných produktů. Pokud se tempo růstu dostane nad 50 %, je to pro podnik zajímavější, jelikož se zvyšuje sériovost, s čím souvisí množství prodaných výrobků. Osa X znázorňuje velikost zisku jednotlivých produktů v tisících euro.

Obr. 17: BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otazníky jsou baterie určené do ručního nářadí (viz obrázek 17 barva oranžová), jelikož se jedná o baterie, které sice dříve odběratel odebíral, ale nyní jsou vyráběny jiným způsobem a obsahují řadu inovací, tudíž ještě není jisté, zda se budou prodávat a podnik zatím nemá známý počet kusů, které odběratel bude požadovat a jejich financování probíhá z prostředků, které vydělaly dojné krávy. Dojné krávy jsou pak většinou baterie určené do elektrokol (viz obrázek 17 barva růžová) a jsou to zejména oba typy baterie Panasonic, všechny typy baterie Bosh kromě Bosh Performancia – 29E, baterie typu Veldia 10s 6p 35 E a největší z kategorie dojných krav je baterie typu Fazua EV2, která je vyráběna v největším množství a představuje tak největší příjmy. Hvězdami, které mají skvělé postavení na trhu a jsou na pomyslném vrcholu, se rozumí baterie ze skupiny určených do elektrokol jako oba typy baterií Bosh Classic Carrier, Bosh Classic Downtube – 35E, Bosh Performancia – 29E, Veldia 10s 5p 29 E, Veldia 10s 6p 29E a oba typy baterií Veldia Tube, a také oba typy baterií určených do golfových vozíků (viz obrázek 17 barva fialová). Bídni psi jsou pak ve skupině baterií určených do elektrokol jako 2eDrivers 13s2p50E, Bosh Classic Carrier a Fazua Oskar (viz obrázek 17 barva modrá) a jedná se o produkty, kde je počítáno s jejich výrobou, ale zisky z nich jsou zatím nulové, ovšem v minulých letech byly zisky vysoké.

8.1.2 Analýza marketingového a distribučního mixu

Faktory ovlivňující analýzu marketingového a distribučního mixu jsou rozděleny na tzv. „4P“, což značí produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion) (Kotler, 1997), které budou následně analyzovány.

8.1.2.1 Produkt

Detailní popis a analýza jednotlivých produktů podniku je zpracována výše v podkapitole 8.1.1 Portfolio analýza.

8.1.2.2 Cena

V počátcích podnikání byla cena stanovována zejména na základě cen, které uváděla konkurence a také na základě cen, které byli odběratelé ochotni za produkty podniku zaplatit. V současné době, kdy podnik prošel několika změnami uvažování, je

cena tvořená zejména z celkových nákladů na produkt a následné marže. Vzhledem k portfoliu produktů se mění náklady na každý produkt. Tyto náklady podnik dělí na jednicové, jako například náklady na výrobu, montáž, kontrolu, balení či expedici spojené se spotřebou materiálu, školením, licencemi či mzdovými náklady, a režijní náklady, jakožto náklady, které se přímo nepromítají do jednotlivých produktů, ale podnik je zohlednit musí, jedná se například o energie, úklidové služby a další. Marže je následně připočítávána k celkovým nákladům v procentuálním poměru od 7 do 12 procent podle typu produktu a společnosti, jíž bude produkt dodáván (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace, 13. 10. 2020).

Cenová politika společnosti se vymezuje jako cenově stabilní. Toto je dáno vztahem ke konkurenci na zahraničních trzích, na kterých se orientuje, jako je například již zmíněné Německo. Nedochozí k razantnějším výkyvům v ceně z hlediska snižování ani zvyšování, důvodem může být například stálost totožných odběratelů v průběhu let. Pro české zákazníky je cena produktů nabízených podnikem CZBT, s.r.o. vysoká, což je ovšem dáno vysokou kvalitou, jak již bylo výše zmíněno (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace, 13. 10. 2020).

8.1.2.3 Místo

Vzhledem k umístění podniku v České republice, z geografického pohledu centrální zemi Evropy, získává podnik velmi dobrou a strategickou polohu k odběratelům i dodavatelům z okolních i vzdálenějších států Evropy. Díky této poloze je podnik schopen v malém časovém horizontu odebírat objednávky i doručovat produkty přímo k zákazníkům. Doručení produktů odběratelům funguje prostřednictvím globálních partnerů, což umožňuje podniku řešení přímo na míru jednotlivého odběratele, a to z hlediska časového horizontu či způsobu dopravy. Podnik má zároveň díky vhodné lokaci přístup k široké škále materiálu a dodavatelům, tudíž může vyrábět rychle, pružně a spolehlivě (CZBT, Intro, 2020).

8.1.2.4 Propagace

CZBT, s. r. o. od založení až do současné doby nemá webové stránky ani žádný online obchod a o jejich založení ani do budoucna zatím neuvažuje. V minulosti podnik

navštěvoval v rámci propagace minimálně jednou ročně zahraniční veletrh, nyní se již soustřeďuje pouze na přímý prodej, který v současné době tvoří veškerou propagaci a podniku se osvědčil hned z několika důvodů. Vzhledem ke stálému množství odběratelů, kterými jsou převážně zahraniční obchodní společnosti, je podnik schopen přímým prodejem na základě domluv nabídnout těmto stálým odběratelům výhodnější podmínky obchodu a často se jim i přizpůsobit z hlediska vyšší kvality či způsobu výroby. Odběratelé toho využívají a každoročně se tak zvyšuje množství objednávek, které podnik přijímá. O dalších formách propagace podnik zatím neuvažuje (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace, 13. 10. 2020)

8.1.3 Analýza na základě McKinseyho metody 7S

Pomocí této metody bude provedena analýza tvrdých a měkkých elementů podniku, jakými jsou strategie, struktura podniku, procesy, sdílené hodnoty, schopnosti, styl manažerského vedení a zaměstnanci.

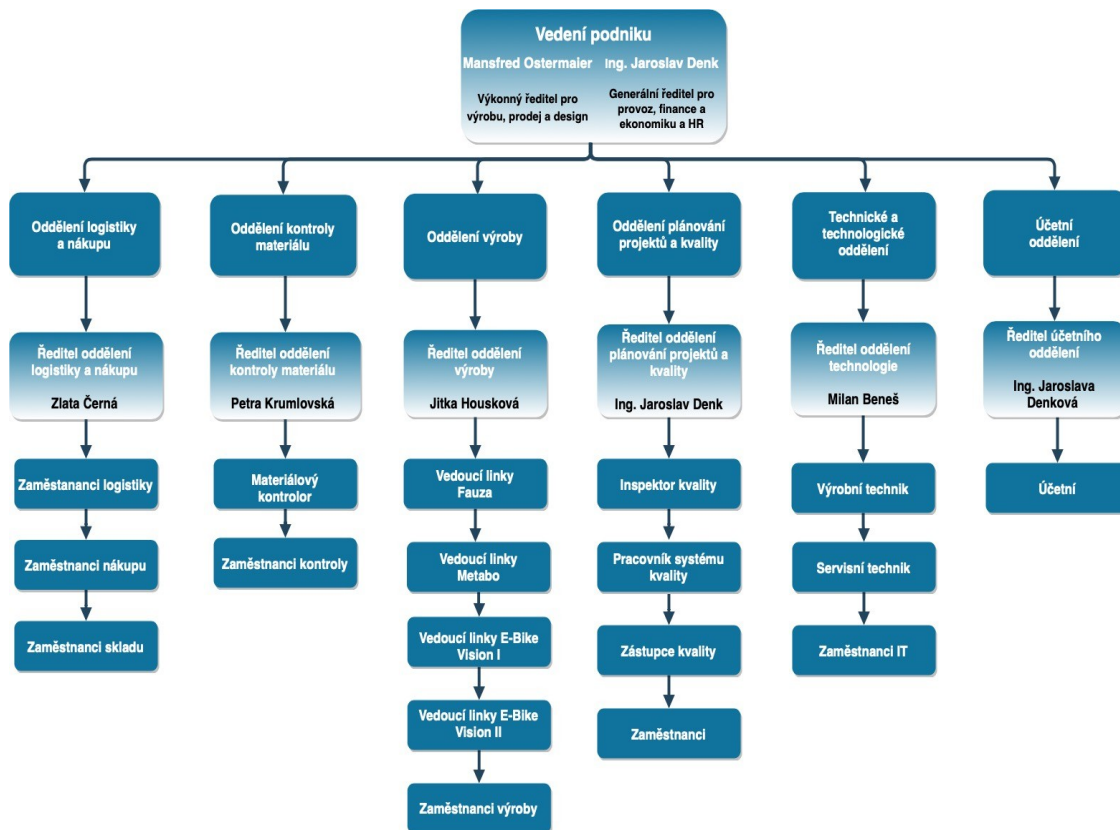
8.1.3.1 Strategie

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 7.4.4, podnik v současné době nemá žádnou strategii, kterou by se striktně řídil.

8.1.3.2 Struktura podniku

CZBT, s.r.o. je podnikem výrobním řadícím se do kategorie malých a středních podniků. Majiteli a zároveň přímým vedením podniku jsou Mansfred Ostermaier, výkonný ředitel pro výrobu, prodej a design, a Ing. Jaroslav Denk, generální ředitel pro provoz, finance a ekonomiku a HR. Podnik je členěn do šesti oddělení, a to na oddělení logistiky a nákupu, oddělení kontroly materiálu, oddělení výroby, oddělení plánování projektů a kvality, technické a technologické oddělení a účetní oddělení, které mají vždy jednoho konkrétního ředitele. Pod tyto oddělení vždy spadají i různí vedoucí, odborní či řadoví zaměstnanci (CZBT, Prezentace, 2020). Detailní vizuální podoba struktury podniku je znázorněna ve formě organigramu na obrázku číslo 17.

Obr. 18: Organizační struktura CZBT, s. r. o.



Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

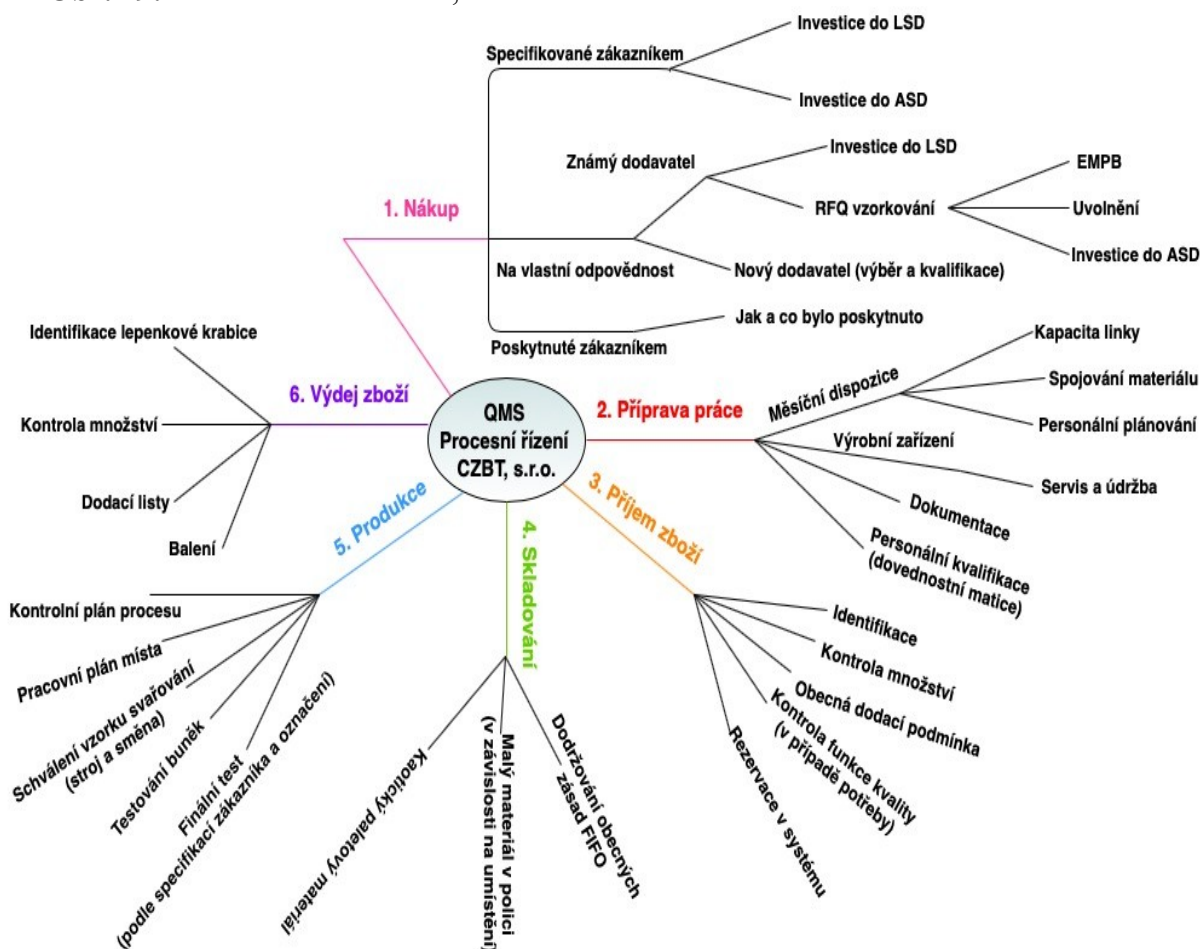
8.1.3.3 Procesy

Vedení podniku si zakládá na tom, aby každý z majitelů neměl vlastní způsob řízení, proto dodržují interní jednotný systém vedení, tak aby nedocházelo ke zpomalení či dokonce zástavě procesů, ale aby docházelo k zefektivnění chodu firmy ve smyslu snížení nákladů, efektivního využití času či zvýšení kapacity. K tomu vedení podniku využívá centralizaci a monitorování, aby mohlo včasné zasáhnout v případě odchylky od plánu. Podnik tedy provádí procesní řízení od roku 2015 skrze Systém managementu kvality (QSM) podle standartu ISO 9001, od konce roku 2020 pak plánuje procesní řízení provádět podle ISO 14001, čímž může pružně reagovat na změnu životního stylu obyvatelstva a přizpůsobit tak procesní řízení (CZBT, Presentace, 2020).

Mapu procesního řízení podniku graficky znázorňuje obrázek číslo 19, kde je zobrazen celý procesní chod podniku od nákupu až po výdej zboží. Zkratka LSD

představuje anglickou zkratku slov „low self-discharge“ v překladu nízké samovybíjení, což lze označovat i jako přednabité baterie pro hlavního dodavatele. Zkratka ASD je hlavní položka ve smyslu specifikace materiálu. Zkratka RFQ pochází z anglických slov „request for quotation“ a v překladu znamená žádost o cenovou nabídku od dodavatele. Zkratka EMPB pak značí úvodní ukázkový protokol od dodavatele pro dodání první části, pro vysvětlení se jedná o zprávu o testování prvních vzorků pro zákazníka (Ing. Jaroslav Denk, 15. 11. 2020, osobní komunikace).

Obr. 19: Procesní řízení CZBT, s.r.o.



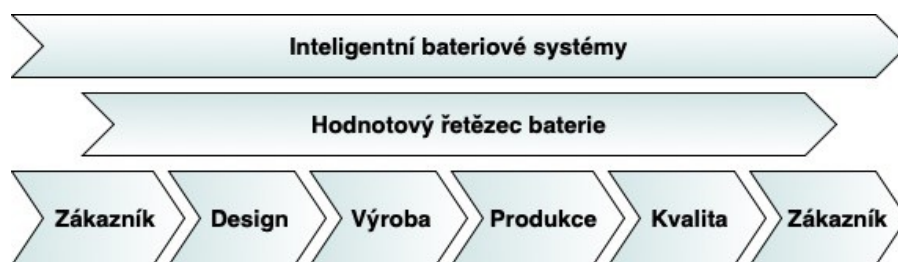
Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

8.1.3.4 Sdílené hodnoty

Vedení podniku začalo tvořit sdílené hodnoty využitím svých klíčových dovedností, tak aby prospěly nejen úspěchu firmy z hlediska úspěšné výroby či

vysokých tržeb, ale též aby prospěly společenskému rozvoji mezi zaměstnanci a managementem a okolím podniku. Podnik za dobu svého působení prošel změnami z hlediska hodnotového řetězce, změnami ve vnímání produktů atd. Hodnotami, které podnik vyznává, jsou tedy například zajištění kvalitního materiálu a následná výroba ve vysoké kvalitě či snížení výrobních nákladů, které všichni napříč podnikem respektují, podporují a ztotožňují se s nimi (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace, 13. 10. 2020).

Obr. 20: Hodnotový řetězec



Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 20 znázorňuje hodnotový řetězec podniku. Hlavním úkolem je sestavení inteligentního bateriového systému, ve kterém hraje hlavní roli zákazník, vzhled, výroba, produkce a kvalita.

Hodnotový řetězec je v CZBT, s.r.o. obecně tvořen hlavními procesy jakými jsou výroba, produkt a logistika, a procesy podpůrnými jako řízení lidských zdrojů či interní informační systém. Velmi zajímavou částí hlavních procesů je i automatizovaný sběr procesních dat, který poskytuje úplnou sledovatelnost všech bezpečnostně významných komponentů, automatizovaný proces svařování nebo test článků napětí, impedance a polohy (CZBT, Intro, 2020).

8.1.3.5 Schopnosti

Vedení podniku klade velký důraz na schopnosti a dovednosti veškerých svých zaměstnanců bez ohledu na to, jakou pozici zde vykonávají. Pracovníci v oddělení kontroly materiálů musí zvládnout řídit příjem materiálu, přípravu výrobního materiálu, řízení zásob, koordinaci materiálu od externích dodavatelů i práci s ERP (Enterprise resource planning) systémem. Pracovníci v oddělení logistiky musí zvládnout mimo práce s ERP (Enterprise resource planning) systémem též nákup komponentů pro výrobu vzorků a hromadnou výrobu či koordinovat a kontrolovat materiál i samotnou

výrobu. Pracovníci v oddělení plánování projektů a kvality mimo práce s ERP systémem by pak měli mít dobrou schopnost koordinace zahájení nového projektu, ale zároveň musí provádět správ položek a kusovníku, plánovat kvalitu a procesy či vytvářet dokumentaci pro výrobní a kvalitativní procesy. Pracovníci technického a technologického oddělení pak musí dokázat programovat a provádět údržbu výrobních zařízení, připravovat pracovní dokumentaci a kontrolovat interní i externí výrobní zařízení. Na zaměstnance na těchto pozicích, ale i na ty na pozicích nižších jsou kladeny požadavky na střední či vyšší vzdělání, předchozí praxe v oboru, znalost angličtiny či němčiny, znalost Microsoft Office a vlastnictví řidičského průkazu typu B (CZBT, Job Profile Operations, 2020).

8.1.3.6 Styl manažerského řízení

Vedení společnosti a zaměstnanci na vyšších postech se snaží tlumit negativitu napříč podnikem a nahrazovat ji pozitivními myšlenkami a hodnotami. Zároveň vedení dbá na to, aby podnik fungoval jako harmonický celek a snaží se jít podřízeným příkladem a zároveň je inspirovat. Pravidelné setkávání, rozhovory a další formy komunikace s podřízenými pomáhá vedoucím pracovníkům k lepšímu fungování, získání zpětné vazby a dává prostor ke změnám. Drobnou nevýhodou je ovšem nedostatečná podpora vzdělávání zaměstnanců na různých podnikových úrovních. Podnik funguje na principu odměn například za dobře odvedenou práci, ale i na principu postihů například za porušení pracovních povinností. Odměny nemusí být vždy finanční, ale též třeba ve formě uznání či pochvaly nebo firemního večírku. Podřízení pracovníci respektují a uznávají své nadřízené a panují zde dlouhodobě dobré vztahy (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace 13. 10. 2020).

8.1.3.7 Zaměstnanci

V současné době podnik zaměstnává 31 pracovníků z toho pouze 7 je technicko-hospodářských pracovníků typu ředitelé oddělení a vedoucí, zbytek pak tvoří řadoví zaměstnanci, přičemž se jedná převážně o ženy, mužů zde pracuje pouze 7. Věkový průměr zaměstnanců je 36 let, jedná se tedy o mladý kolektiv pracující v pružné pracovní době (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace 20. 10. 2020).

8.1.4 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je pro účely této práce sestavená z ukazatelů rentability, likvidity a aktivity za dobu působení podniku, tudíž za roky 2015 až 2019 a vychází z dat rozvah, výkazů zisků a ztrát a výsledků hospodaření za dané roky.

Tab. 2: Ukazatelé likvidity v letech 2015 – 2019

Ukazatelé likvidity					
X	2015	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	7390	20559	19683	21676	55057
Zásoby	2804	13101	7670	14909	34150
Krátkodobý finanční majetek	2148	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3444	19728	18426	10047	0
Běžná likvidita	2,15	1,04	1,07	2,16	0,00
Peněžní likvidita	1,33	0,38	0,65	0,67	0,00
Okamžitá likvidita	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Tabulka číslo 2 ukazuje, jak je podnik likvidní, tudíž do jaké míry je schopen plnit své závazky. Ukazatel běžné likvidity se pohybuje od 0 do 2,16. Nula by za normálních podmínek značila, že podnik není schopen plnit závazky vůči věřitelům, ale v tomto případě podnik v roce 2019 žádnými krátkodobými závazky ani krátkodobým finančním majetkem nedisponoval, tudíž zde nedošlo k problému. Hodnoty ukazatelů v letech 2015 a 2018 značí, že podnik je velmi dobře schopen plnit závazky vůči dodavatelům. Hodnoty v letech 2016 a 2017 značí, že podnik sice je schopen plnit závazky vůči věřitelům, ale v určitém časovém horizontu.

Ukazatel peněžní likvidity se pohybuje od 0 do 1,33. V případě roku 2019 nastává stejný stav jako v případě běžné likvidity. Hodnoty ukazatelů v letech 2015, 2017 a 2018 značí, že podnik je schopen plnit krátkodobé závazky nadprůměrně rychle. Hodnota ukazatele v roce 2016 pak značí, že podnik je schopen tyto závazky plnit v průměrném časovém horizontu.

Ukazatel okamžité likvidity, kromě roku 2015, který ukazuje, že podnik je schopen plnit veškeré své krátkodobé závazky okamžitě, je 0. Zde hraje opět roli fakt, že podnik v letech 2016 až 2019 nedisponoval krátkodobým finančním majetkem.

Tab. 3: Ukazatelé aktivity v letech 2015 – 2019

Ukazatelé aktivity					
X	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby	2804	13101	7670	14909	34150
Pohledávky	2438	5096	5285	5068	19391
Aktiva	15602	27257	24980	28146	66471
Krátkodobé závazky	3444	19728	18426	10047	0
Dlouhodobý hmotný majetek	8212	6678	5277	6470	11414
Tržby	8004	50527	62070	65147	97751
Obrat celkových aktiv	0,51	1,85	2,48	2,31	1,47
Obrat stálých aktiv	0,97	7,57	11,76	10,07	8,56
Obrat zásob	2,85	3,86	8,09	4,37	2,86
Doba obratu zásob	127,87	94,64	45,10	83,53	127,52
Doba obratu pohledávek	111,18	36,81	31,08	28,39	72,41
Doba obratu závazků	157,05	142,51	108,35	56,29	0,00

Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Tabulka číslo 3 ukazuje, jak dobře podnik nakládá se svými aktivy, zásobami, pohledávkami a závazky. Obrat celkových aktiv se pohybuje v rozmezí 0,51 – 2,48, obecně zde platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe podnik se svými aktivy nakládá. Nejlépe s aktivy podnik tedy nakládal v roce 2017.

Obrat stálých aktiv se pohybuje mezi 0,97 a 11,76. V roce 2015, kdy hodnota byla nejnižší z důvodu nejnižších tržeb oproti dalším roků, podnik usoudil, že se stálými aktivy musí lépe nakládat, zejména využívat více svých výrobních kapacit a omezit investice. Nejlépe využitá stálá aktiva lze pak pozorovat v roce 2017, kdy je hodnota nejvyšší. I v letech 2016, 2018 a 2019 však podnik se svými aktivy nenakládal špatně, ale dokázal je velmi efektivně využít. Obrat zásob se pohybuje v rozmezí 2,85 až 8,09. Hodnoty ukazatele v letech 2015 a 2019 značí, že v těchto letech nebyl podnik dostatečně likvidní z hlediska zásob. Mírné zlepšení je zaznamenáno v letech 2016 a 2018. Nejlépe z hlediska vyskladnění, prodeje a opětovného uskladnění položek, na tom byl podnik v roce 2017.

Doba obratu zásob se pohybuje mezi cca. 45 až 128 dny. Hodnoty ukazatele v rámci jednotlivých let pak souvisí s množstvím produkce v závislosti na spotřebě zásob těchto let. Podnik byl schopen nejrychleji prodat zásoby ze skladu za 45,10 dne v roce 2017.

Doba obratu pohledávek se pohybuje mezi cca. 28 dny až 111 dny, přičemž podnik na tom byl nejlépe v roce 2018, kdy odběratelé byly schopni zaplatit za produkty ve zhruba 28 dnech, což je většinou standardní doba. Nejhůře na tom pak byl podnik v roce 2015, kdy na zaplacení pohledávek čekal v průměru 111 dní.

Doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí od 0 do cca. 157 dnů, přičemž 0 v roce 2019 značí to, co v případě všech typů likvidity, a to že podnik v tomto roce neměl krátkodobé závazky. Nejkratší doba, za kterou byl podnik schopen splatit své závazky vůči dodavatelům, byla v roce 2018, nejdelší pak v roce 2015.

Tab. 4: Ukazatelé rentability v letech 2016 – 2019

Ukazatelé rentability				
X	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	1494	3738	28146	15505
Aktiva	27257	24980	28146	66471
Tržby	50527	62070	65147	97751
Zisk (EAT,EBIT)	1668	2787	6782	7854
Celkové náklady	49912	62509	60700	93171
ROA	6 %	11 %	24 %	12 %
ROS	3 %	4 %	10 %	8 %
ROE	112 %	75 %	24 %	51 %
ROC	97 %	96 %	90 %	92 %

Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Tabulka číslo 4 ukazuje, jak je podnik rentabilní, tudíž jak moc je schopen dosahovat zisku. V této tabulce není zahrnutý počáteční rok podnikání 2015 z důvodu nevypovídajících výsledků. Ukazatel rentability aktiv (ROA) se pohybuje mezi 6 až 24 %. Ideální hodnoty 24 % dosáhl podnik pouze v roce 2018, kdy dokázal nejlépe tvořit zisk z dostupných aktiv. Ukazatele v letech 2016, 2017 a 2019 značí, že podnik z dostupných aktiv sice dokázal generovat zisk, ale ne ve větší míře.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) se pohybuje od 3 do 10 %. V roce 2018 měl tak podnik nejvyšší zisky ze svých produktů, v roce 2016 naopak prodával téměř za výrobní ceny s nízkým ziskem.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) se pohybuje od 24 do 112 %. Hodnota ukazatele v roce 2018 ukazuje, že podnik nebyl schopen naprosto ideálně využívat svůj kapitál v poměru k zisku. V letech 2017 a 2019 ho pak již využíval ideálně a v roce 2016 dokonce nejlépe ze všech let podnikání.

Ukazatel rentability nákladů (ROC) se pohybuje mezi 90 až 97 %. Náklady převyšující tržby vykazuje podnik v roce 2016, ale i v ostatních letech je tendence obdobná, vzhledem k tomu, že tento ukazatel slouží jako doplněk k rentabilitě tržeb, je pak patrné, že nejlépe na tom v tomto ohledu byl podnik v roce 2018.

8.2 Externí analýza

Tato analýza bude rozdělena na analýzu makroprostředí, kde budou pomocí PESTEL analýzy zkoumány technické, legislativní, ekonomické, politické a další faktory, a analýzu mezoprostředí, kde budou pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil zkoumány odběratelé, dodavatelé, konkurence a další.

8.2.1 Analýza makroprostředí

8.2.1.1 PESTEL analýza

Vzhledem k tomu, že podnik operuje především na německém trhu, ale dal si za strategický cíl proniknout i na trh český, bude tato analýza zaměřená na oba dva tyto trhy tak, aby následně mohlo dojít ke zjištění příležitostí a hrozeb důležitých pro budoucí návrh podnikové strategie.

Politické faktory

Německo je federativní parlamentně-demokratickou republikou, kde v čele vlády stojí kancléř a hlavou státu je prezident s převážně reprezentativní funkcí a pravomocemi. Země je složená z 16 spolkových zemí, přičemž každá z nich disponuje vlastní ústavou a autonomií. Německo je mimo jiné členem Evropské unie a Schengenského prostoru (Europa.eu, 2020).

Česká republika je parlamentní republikou, v jejímž čele stojí prezident, který jmenuje předsedu vlády. Země je složená z 3 historických zemí a 14 krajů. Je stejně jako Německo členem Evropské unie a Schengenského prostoru, zároveň i členem V4 (Europa.eu, 2020).

Aktuální politické situace v obou zemích ovlivňují stabilitu podniku a zároveň určují charakter podnikatelského prostředí. Pokud v právním prostředí dojde k nečekaným změnám, může to ovlivnit podnik ve smyslu efektivnosti dlouhodobého

strategického plánování. Z hlediska strategického plánovacího horizontu nejsou takovéto změny očekávány a výraznější vliv na strategické cíle tedy nemají.

Ekonomické faktory

Důležitými faktory, které ovlivňují podnik z ekonomického hlediska, jsou faktory jako míra inflace, HDP či směnný kurs.

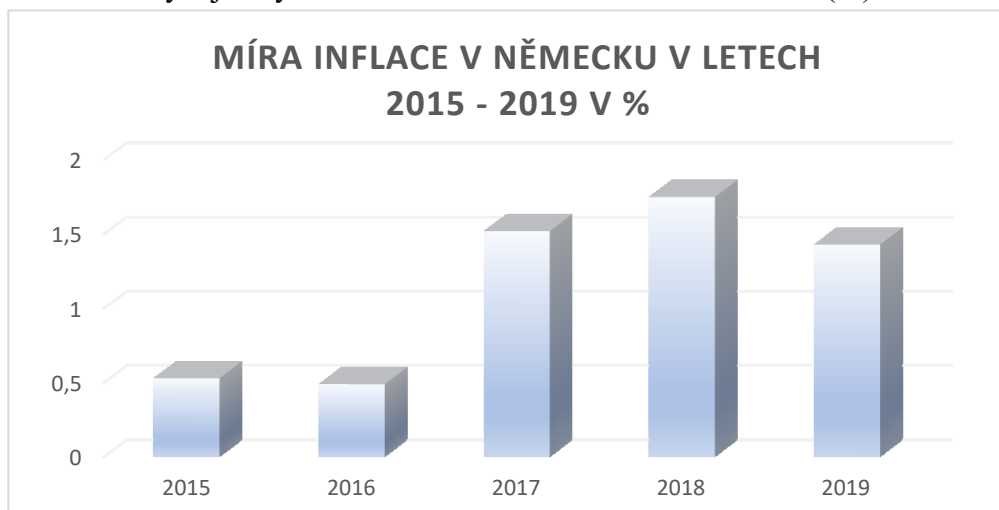
Míra inflace

Inflací se obecně rozumí růst cenové hladiny v čase či opakující se růst většiny cen v dané ekonomice. V praxi se inflace řeší v oblasti spotřebitelských cen a je měřena jako přírůstek indexu spotřebitelských cen (Česká národní banka, 2020). Tato míra inflace je pak vyjádřena jako procentní změna průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců k průměru cenové hladiny předchozích 12 měsíců (Český statistický úřad, 2020).

Inflaci v Německu koriguje Německá centrální banka (Deutsche Bundesbank), míru inflace měří Statistický federální úřad (Statistisches Bundesamt).

Inflaci v ČR řeší, koriguje a predikuje ČNB, míru inflace pak měří ČSÚ (Česká národní banka, 2020).

Obr. 21: Vývoj míry inflace v Německu v letech 2015 – 2019 (%)

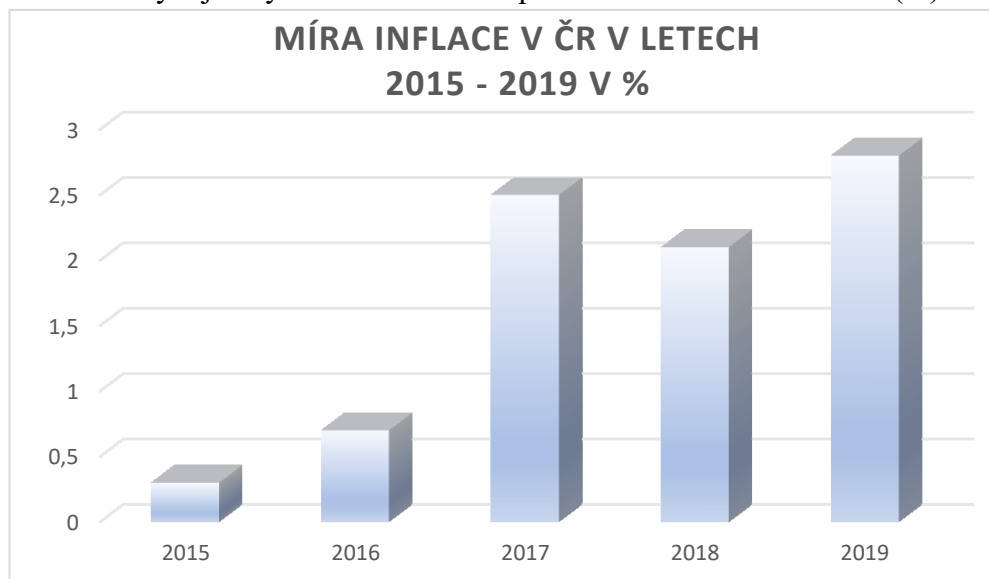


Zdroj: Statistisches Bundesamt (2020). zpracováno autorkou

Míra inflace v Německu se v daných letech pohybovala mezi 0,49 až 1,75 %, přičemž nejmenší míra byla v roce 2016 a největší v roce 2018. Mírný pokles je patrný mezi lety 2015 a 2016, pak do roku 2018 stoupala a následně je vidět opětovný pokles.

Prognóza vývoje míry inflace v Německu bude dle Statista.com (2020) do roku 2020 klesající až na 0,5 %, od roku 2021 pak rapidně stoupne až na 1,4 % a v roce 2022 bude dosahovat 1,6 %, což by nemělo mít významnější vliv na strategický záměr podniku.

Obr. 22: Vývoj míry inflace v České republice v letech 2015 - 2019 (%)



Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

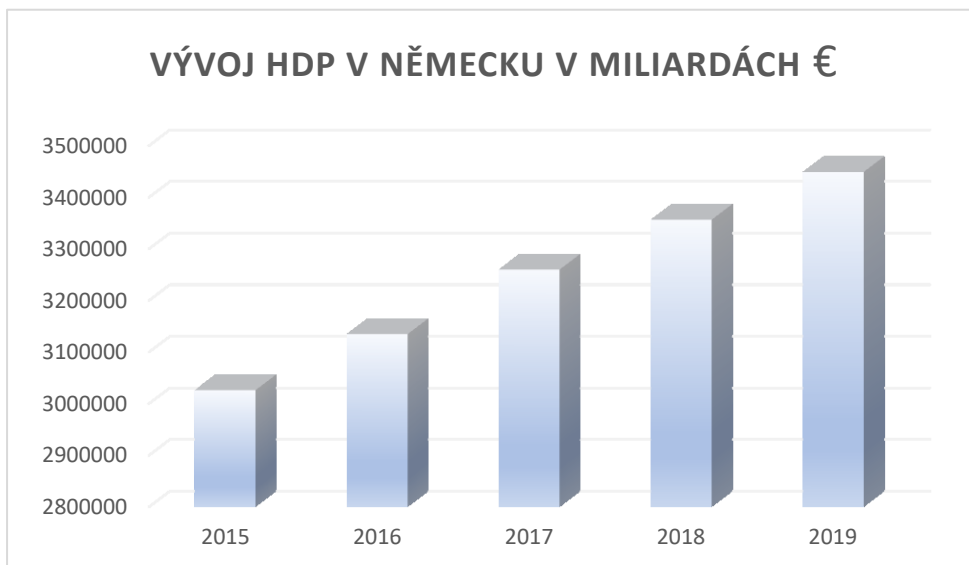
Míra inflace v ČR se v daných letech pohybovala mezi 0,3 až 2,8 %, přičemž nejmenší byla v roce 2015 a největší v roce 2019. Oproti míře inflace v Německu je vidět, že míra inflace v ČR je od roku 2016 vyšší a má stoupající tendenci kromě roku 2018, kdy došlo k poklesu.

Dle prognózy ČNB (2020) by měla míra inflace v roce 2020 v ČR stoupnout na 3,6 %, v roce 2021 by měla klesnout na 2,3 % a klesající by měla být tendence i v roce 2022, kde je prognóza zhruba 2,1 %, přičemž inflační cíl je stanoven na 2 %, což představuje významný vliv na strategický záměr podniku a na strategický cíl proniknutí na Český trh, jelikož při nižší míře inflace obecně lidé více nakupují, tudíž by mohlo dojít i k větší poptávce po elektrokolech vysoké kvality na českém trhu.

Hrubý domácí produkt

HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty nově vzniklých statků a služeb za určité období na určitém místě a je užíván ke zjištění výkonnosti ekonomiky. K jeho zjištění lze dojít třemi metodami a to výrobní, výdajovou a důchodovou (Český statistický úřad, 2015).

Obr. 23: Vývoj HDP v Německu v letech 2015 - 2019 (v mld. Euro)

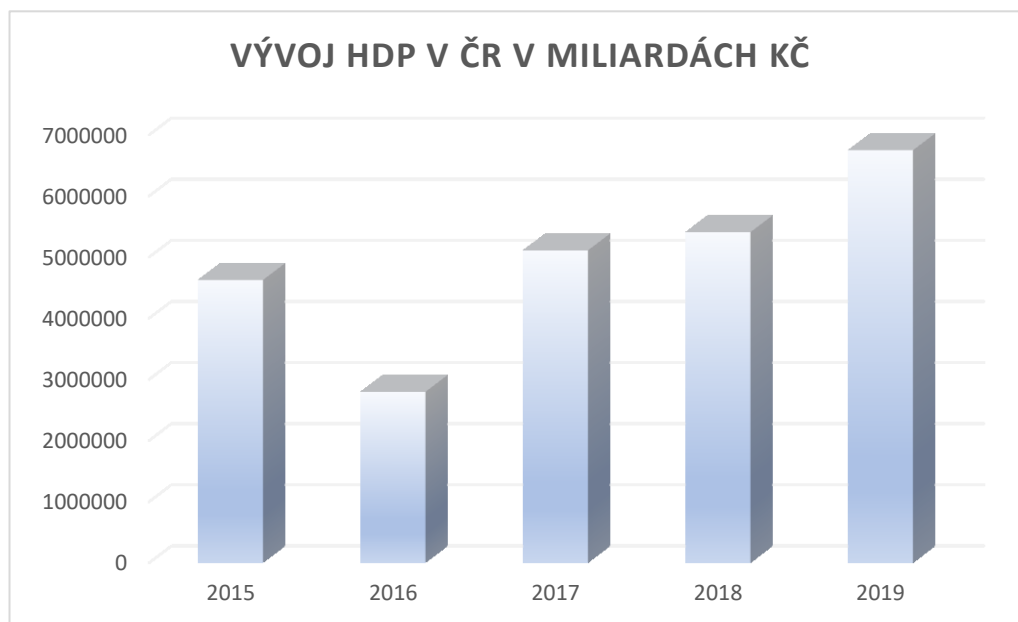


Zdroj: Statistisches Bundesamt (2020), zpracováno autorkou

Jak je patrné z obrázku číslo 23, HDP má v Německu od roku 2015 rostoucí tendenci. Nejmenší HDP zde byl v roce 2015 a to 3 026 180 miliard euro, největší pak v roce 2019 a to 3 449 050 miliard euro. Co se týče procentuálního meziročního nárůstu, byl mezi roky 2015 a 2016 3,6 %, mezi roky 2016 a 2017 zhruba 4 %, mezi roky 2017 a 2018 zaokrouhleně 3 % a mezi roky 2018 a 2019 zaokrouhleně 2,8 %. Je všeobecně známým faktem, že Německo je zemí se silnou a stabilní ekonomikou, což tento obrázek graficky vystihuje.

Dle Statista.com (2020) je prognóza vývoje HDP v Německu nejprve klesající a následně stoupá. HDP v roce 2020 klesne na -6 %, v roce 2021 pak stoupne na 4,1 % a v roce 2022 opět mírně klesne na 3 %. I v natolik ekonomicky stabilní zemi jakou je Německo, může v případě neustále kolísající výše HDP, zaznamenat CZBT, s.r.o. vliv na strategický záměr a to zejména ve smyslu snížení prodeje výrobků a nižších tržeb, čímž by nedošlo k naplnění jednoho ze strategických cílů.

Obr. 24: Vývoj HDP v České republice v letech 2015 - 2019 (v mld. Kč)



Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

Z obrázku číslo 24 je možno vyčíst, že HDP v ČR má kolísavou tendenci. Nejnižší byl v roce 2016, kdy dosahoval 2 796 873 miliard korun, nejvyšší v roce 2019, kdy činil 6 748 668 miliard korun. Mezi roky 2015 a 2016 je vidět meziroční pokles HDP o 2,5 %, mezi roky 2016 a 2017 pak naopak skokový nárůst o 5,2 %, mezi roky 2017 a 2018 nárůst o 3,2 % a mezi roky 2018 a 2019 pak nižší nárůst o 2,3 %. Česká republika se dlouhodobě vyznačuje nižší stabilitou v oblasti ekonomiky v porovnání s Německem, zároveň je nutno brát při porovnání v potaz kurz koruny k euru.

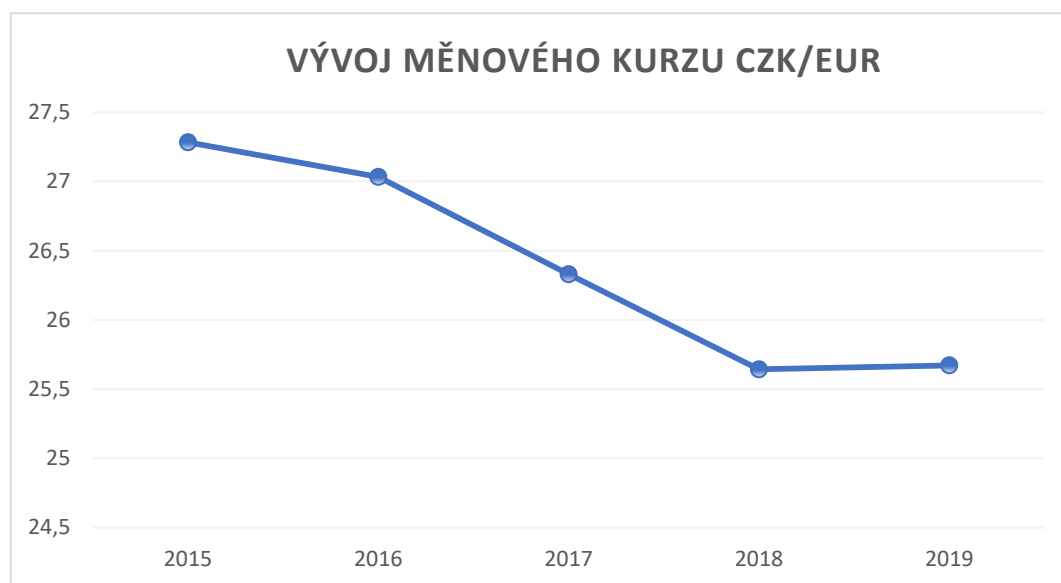
Dle prognózy ČNB (2020) by mělo dojít k poklesu HDP v roce 2020 na -7,2 %, následný vzrůst v roce 2021 na 1,7 % a následný růst v roce 2022 na 4,2 %, což je velmi podobné jako prognózy v Německu a může to vést ke stejnému dopadu na strategický záměr podniku.

Měnový kurz

Měnovou politiku a měnový kurz má na starost v České republice ČNB, v Německu pak Německá centrální banka (Deutsche Bundesbank), jejichž hlavním cílem je zabezpečit cenovou stabilitu zejména spotřebitelských cen za podpory hospodářské politiky tak, aby došlo k udržitelnému hospodářskému růstu (Česká národní banka, 2020). Měnový kurz je pak obecně řečeno cena jedné měny v přepočtu na jednotky měny druhé.

Pro podnik je stěžejní znát aktuální měnový kurz, a to zejména z důvodu kurzových rozdílů, jejichž výše ovlivňuje podnik při nákupu od zahraničních dodavatelů, kterými jsou větší podniky ze západní části Evropy, ale i z Asie jako například z Thajska a Číny, a následně při stanovení ceny pro odběratele, jimiž jsou větší podniky v Německu.

Obr. 25: Vývoj CZK/EUR v letech 2015 - 2019



Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorkou

Kurz České koruny k Euro má od roku 2015 klesající tendenci. V roce 2015 byl kurz 27,283 Kč za 1 euro v roce 2016 27,033 Kč za 1 euro, v roce 2017 26,33 Kč za 1 euro, v roce 2018 25,643 Kč za 1 euro a v roce 2019 pak 25,672 Kč za jedno euro.

V následujících třech letech bude dle prognózy ČNB (2020) kurz koruny k euro růst. V roce 2020 stoupne na 26,60 Kč za 1 euro a stejný by měl být i v roce 2021. V roce 2022 mírně klesne na 25,90 Kč za 1 euro, což je ale stále vyšší kurz než v roce 2019. Z obrázku pak vyplývá, že pro podnik je výhodnější nakupovat od dodavatelů materiál, když je kurz koruny nižší

Sociální a demografické faktory

Vzhledem k tomu, že CZBT, s.r.o. vyrábí v České republice, přesněji v Plzeňském kraji, budou sociodemografické faktory zkoumány v rámci Plzeňského kraje.

Tab. 5: Struktura obyvatelstva Plzeňského kraje v letech 2015 – 2019

x	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel					
Celkem	576 616	578 629	580 816	584 672	589 899
Ženy	290 969	291 962	292 972	294 446	296 505
Muži	285 647	286 667	287 844	290 226	293 394
Věková struktura					
0 - 14	86 398	87 678	88 938	90 310	91 693
15 - 64	381 934	379 877	377 756	377 210	278 516
65 a více	108 284	111 074	114 122	117 152	119 690
Vzdělání - ženy (%)					
Bez vzdělání a základní vzdělání	17,6	17,3	17,4	16,5	-
Střední bez maturity	30,2	29,9	29,6	28,2	-
Střední s maturitou	36,2	36,4	35,3	37,3	-
Vysokoškolské	16	16,3	17,8	17,8	-
Vzdělání - muži (%)					
Bez vzdělání a základní vzdělání	10,2	10,1	9,5	9	-
Střední bez maturity	43	43	45	44,8	-
Střední s maturitou	32,1	31,7	30	30	-
Vysokoškolské	14,7	15,2	15,6	16,2	-
Nezaměstnanost (%)					
Ženy	4,89	3,75	2,64	2,16	2,23
Muži	4,36	3,38	2,47	2,08	2,43

Zdroj: Český statistický úřad (2020), Český statistický úřad (2019), zpracováno autorkou

Z tabulky číslo 5 je patrné, jak se vyvíjela věková struktura obyvatelstva za dobu fungování podniku. Počet obyvatel Plzeňského kraje se meziročně zvyšuje, a to v řadách mužů i žen. Nejvíce obyvatel je zde v produktivní skupině od 15 do 64 let, nejméně obyvatel pak ve věku 0 – 14 let, přičemž průměrný věk obyvatelstva se pohybuje okolo 42,5 let a je stále rostoucí, což značí, že populace stárne. Nejvíce mužů

dosahuje středoškolského vzdělání s maturitou, nejvíce žen pak středního vzdělání bez maturity a tyto tendence opět rostou, stejně jako počet vysokoškolsky vzdělaných. Klesá naopak počet osob bez vzdělání nebo se základním vzděláním. Vzdělanostní struktura obyvatelstva za rok 2019 není prozatím zveřejněna. Nezaměstnanost je vyšší u žen než u mužů a má snižující se tendenci. Zároveň je nutno podotknout, že mzdy mužů jsou vyšší než mzdy žen i přes to, že průměrná i minimální mzda každoročně stoupá.

Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost je v Plzeňském kraji nižší, než je celorepublikový průměr, není pro podnik složité sehnat pracovní sílu. Složitě ovšem je sehnat dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu, která bude ochotná pracovat ze mzdy, které CZBT, s.r.o. nabízí, proto se může ukázat jako problém, když podnik přijde o stávající zaměstnance. Zároveň se s přibývajícím časem začne projevovat i stárnutí populace, což může ohrozit podnik opět z hlediska pracovní síly.

Dle Makroekonomické predikce vydávané Ministerstvem financí ČR (2020) se v důsledku pandemie COVID-19 projeví recese, jež ponese následky v letech 2020 až 2021 v podobě poklesu zaměstnanosti a s tím spojeným nárůstem míry nezaměstnanosti. V roce 2020 dojde ke zvýšení míry nezaměstnanosti na 2,6 % a v roce 2021 pak až na 3,4 %, přičemž se tyto dopady recese, způsobené vládními opatřeními, dle predikce, projeví s výrazně delší možnou časovou prodlevou. Pro CZBT, s.r.o. to znamená, že by mohlo v příštích pěti letech dojít k nárůstu nezaměstnaných i s vyšší kvalifikací, kteří by byli ochotni pracovat za dané mzdy a nemuselo by tak dojít k ohrožení strategického záměru.

Technologické faktory

Technické a technologické faktory jsou pro podnik rovněž stěžejní. Rychlost pokroku v oblasti technologií se neustále zkracuje a dennodenně přichází nové technologie, které dokáží snížit náklady na výrobu či zvýšit produktivitu práce, a tím se podnik může stát více konkurenceschopným. V rámci CZBT, s.r.o. nové technologie usnadňují inovaci a dopomáhají k rychlejšímu a snadnějšímu výzkumu, o čemž svědčí i investice podniku do výrobních strojů a strategický cíl vývoje vlastní unifikované jednotky, na němž se již pracuje. Velice rychle se rozvíjí i komunikační technologie, jako moderní komunikační platformy, díky nimž se zlepšuje komunikace nejen v podniku, ale i v jeho okolí.

Ekologické faktory

Stále častěji se z médií, ale i od předních zástupců států, objevuje tlak na ochranu životního prostředí. CZBT, s.r.o., stejně jako jiné nejen výrobní podniky, v rámci svého působení a zejména výroby produkuje množství odpadů a vypouštějí do ovzduší znečišťující výpary, proto Německo i Česká republika, zejména pod záštitou Evropské unie, vydávají předpisy týkající se ekologie jako směrnice na snížení spotřeby energie a s tím snížené emise CO₂. Výrobní program podniku je koncipován tak, aby co možná nejméně poškodil životní prostředí na základě dodržení státních limitů a nařízení, u kterých není v rámci nadcházejících pěti let předpokládána výraznější změna (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2008).

Legislativní faktory

O veškerých zákonech v rámci celostátní pravomoci v Německu rozhoduje německý Spolkový sněm, podílí se na tom však i Spolková rada a spolková vláda, které jsou oprávněny podávat návrhy zákonů stejně jako poslanci či parlamentní frakce Spolkového sněmu (Deutscher Bundestag, 2020).

Návrhy zákonů v České republice může být podán Poslanecké sněmovně, které ho následně projednává a schvaluje, poslancem, skupinou poslanců, Senátem, vládou či zastupitelstvem vyššího územně správního celku, tzn. kraje. Vláda má právo se ke všem návrhům zákonů vyjadřovat. Schválený návrh zákona Poslaneckou sněmovnou pak putuje do Senátu, který ho projedná a chválí ho, zamítne či vrátí zpět Poslanecké sněmovně s pozměňovacími návrhy. Návrh zákona je finálně přijat, pokud dojde k souhlasu nadpoloviční většinou poslanců (Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky, 1992).

Legislativní faktory jsou úzce spjaty s faktory politickými, proto pokud dojde ke změnám v právním prostředí obou těchto zemí, bude to mít dopady na podnik, jelikož s politickou nestabilitou se snižuje přehlednost a srozumitelnost jednotlivých vyhlášek, nařízení vlády či zákonů, kterými je podnik povinen se řídit, jako například regulací exportu a importu, cenovou regulací, zákonem o DPH a o DPPO, občanským zákoníkem, obchodním zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o účetnictví, zákonem o ochraně spotřebitele, zákonem o odpadech, zákonem o sociálním a zdravotním pojištění atd. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2010).

Dle predikcí zveřejněných například na serveru Podnikatel.cz (2020) dojde od roku 2020 ke změnám legislativ a k novelám v ekonomické sféře. Jedná se například o paušální daň pro podnikatele, stravenkový paušál, opětovné zavedení EET či novelu zákona o DPH. V roce 2021 pak dojde ke vzrůstu záloh na sociální a zdravotní pojištění či k novele zákoníku práce. Další změny lze očekávat i v dalších letech a pro podnik to přináší komplikace v podobě větších výdajů, které pak mohou chybět při plnění strategického záměru.

8.2.2 Analýza mezoprostředí

8.2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Díky této analýze dojde k porovnání působení pěti sil, které ovlivňují podnik z hlediska fungování a postavení podniku na daném trhu.

Potenciální nově vstupující podniky

Potenciálními nově vstupujícími podniky může být nově vzniklý podnik v rámci českého či německého trhu, podnik zahraniční, který chce vstoupit na český nebo německý trh či podnik operující na trhu s jiným výrobním programem. Možnost vstupu na trh, na kterém působí CZBT, s.r.o. a jeho stávající konkurenční podniky, však není jednoduchá, vzhledem k oboru působení, již vytvořenému know-how, vysoké kvalitě produktů či splnění například legislativních podmínek vstupu. Nové podniky, které by usilovaly o vstup na trh, musí čelit velmi vysokým pořizovacím nákladům z hlediska technologií, výrobních strojů atd., zároveň by tyto firmy musely splňovat certifikace ISO, které jsou vyžadovány a je poměrně těžké je získat. Pro vstup by tedy nové podniky musely nabídnout velice nízkou cenu doprovázenou často i nízkou kvalitou, za kterou se jim vyrábět téměř nevyplatí a jejich produkty tak nebudou příliš kvalitní.

Substituty

Z průzkumu trhu, včetně toho, jež provedlo vedení CZBT, s.r.o., vyplývá, že elektrobaterii ve smyslu nabíjecího akumulátoru do elektrokol, ručního náradí či golfových vozíků v současné době nejde nahradit žádným adekvátním substitutem.

Odběratelé

Odběratelé podniku jsou členění dle portfolia produktů, které následně odebírají, tj. na odběratele baterií do elektrokol, odběratele baterií do ručního nářadí a odběratele baterií do golfových vozíků. Tito odběratelé jsou střední a větší podniky působící v Německu a mají značný vliv z hlediska vyjednávání. Podnik vyrábí produkty takové, které si odběratelé objednají, a to dle jejich specifikací. Na počátku podnikání se podnik CZBT, s.r.o. musel přizpůsobovat požadavkům odběratelů zejména z hlediska výroby a výrobních linek k vytvoření produktů na míru, později pak šlo spíše o tlak ze strany odběratelů na úpravu technických požadavků. V současné době má podnik se všemi odběrateli velmi dobré vztahy a fungují na bázi dlouhodobé spolupráce, přičemž by v nejbližších pěti letech nemělo docházet ke změně a následnému ovlivnění strategického záměru (CZBT, Kniha vydaných faktur, 2020).

Jedná se celkem o 8 odběratelů tvořící veškeré tržby podniku:

- 1) Voltabox AG
- 2) Metabowerke GmbH Finanzbu
- 3) E – Bike Vision GmbH
- 4) Akku Vision GmbH
- 5) VIDEOTON Bettery Technolo
- 6) Score Industries GmbH
- 7) Fazua GmbH
- 8) Veldiva B.V.

Dodavatelé

Dodavatelé podniku CZBT, s.r.o. mají také jistou míru vyjednávacího vlivu z hlediska ceny materiálu, který podniku dodávají. Obecně platí, že čím je dodavatel větší, tím větší vyjednávací sílu má a v zájmu podniku je stejně, jako v případě odběratelů, udržení dobrých vztahů s dodavateli a snaha o dlouhodobou spolupráci, což se podniku prozatím daří a vyjednávací síla dodavatelů je v případě CZBT, s.r.o. velmi nízká i přes to, že se jedná o různě velké podniky, přičemž především ty menší lze snadno nahradit za jiné. S většími dodavateli má podnik uzavřený kontrakt umožňující poskytnutí množstevní slevy. Dodavatelů podniku je celkem 72 a jedná se o zahraniční i

tuzemské dodavatele od výrobního materiálu až po kancelářské potřeby. Někteří dodavatelé jsou zároveň i odběrateli (CZBT, Kniha došlých faktur, 2020).

Mezi 5 největších zahraničních dodavatelů patří:

- 1) Voltabox AG
- 2) BMK electronic solutions GmbH
- 3) Cargo Alliance service GmbH
- 4) Metabowerke GmbH
- 5) VIDEOTON Battery

Mezi 5 největších tuzemských dodavatelů patří:

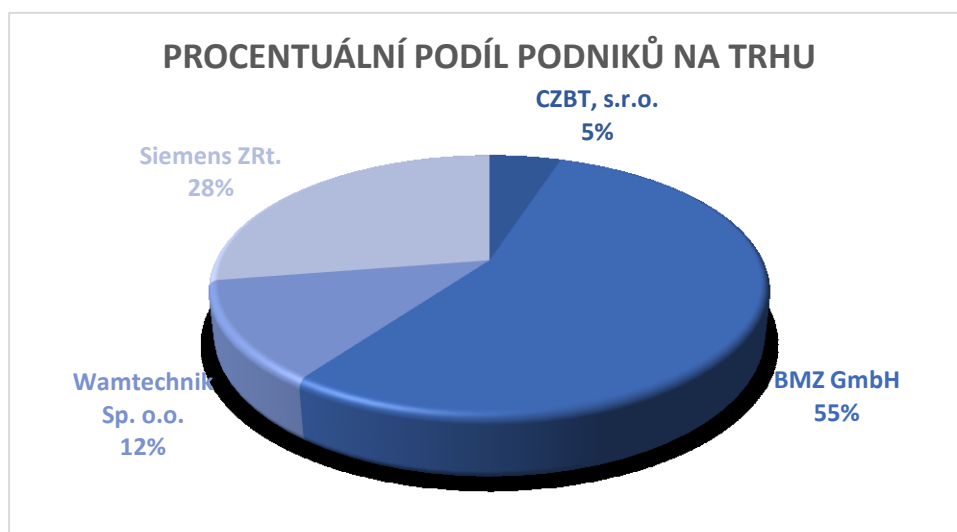
- 1) BIT CZ s.r.o.
- 2) NW4P s.r.o.
- 3) Mastný – archit. PK
- 4) SCHENKER spol. s.r.o.
- 5) ČSOB a.s.

Na základě minulých let je možno predikovat budoucí vývoj. Výše zmínění dodavatelé zůstávají v průběhu let beze změny. U středních a menších dodavatelů se ukazují změny a je pravděpodobné, že ke změnám bude docházet i v průběhu příštích 3 až 5 let a může to ovlivnit strategický záměr, ovšem ne ve velké míře, neboť je možnost tyto dodavatele po kratší době nahradit dodavateli novými.

Konkurence

Podniky v rámci jednoho trhu spolu mnohdy soupeří a konkurují si z hlediska ceny, kvality, produktů, dobré pověsti či délky působení na trhu. CZBT, s.r.o. v současné době nemá konkurenci na českém trhu. Podniky na českém trhu sice existují, ale mají výrazně odlišné portfolio než CZBT, s.r.o. a zároveň nabízejí mnohem nižší kvalitu produktů za nižší ceny a cena je na českém trhu rozhodujícím faktorem. Podnik se sice na český trh dostat chce, ale ne za cenu snížení své kvality, a tím vytvoření nižší ceny. Podnik má konkurenci na zahraničních trzích, na německém trhu se jedná o podnik Batterien-Montage-Zentrum GmbH (BMZ), na maďarském trhu o podnik Siemens ZRt. (dříve Videoton ZRt.) a na polském trhu o podnik Wamtechnik SP. o.o. (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace, 21. 10. 2020).

Obr. 26: Postavení CZBT, s.r.o. z hlediska konkurence na trhu v %



Zdroj: CZBT, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Obrázek číslo 26 zobrazuje graficky znázorněný procentuální podíl CZBT, s.r.o. ke konkurentům na stávajících evropských trzích. Největší 55 % podíl má německá společnost BMZ GmbH, následuje maďarská společnost Siemens ZRt. s 27,5 % (zaokrouhлено na 28 %), třetí je podnik Wamtechnik Sp. o.o. se 12 %. CZBT, s.r.o. jakožto společnost sídlící v ČR zaujímá 5 % evropského trhu. Rozšířením výrobní kapacity, zvýšením automatických výrobních systémů a implementací nových IT nástrojů může podnik zvýšit podíl na trhu na 15 – 20 % a produkci zvýšit ze zhruba 3 milionů vyrobených buněk na 12 – 15 milionů.

8.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy, v jejímž rámci byly porovnány silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami, došlo ke zhodnocení toho, jak je podnik schopen využít svůj potenciál, tak aby si udržel stabilní chod a postavení. Podnik se v tomto směru snaží vyrábět produkty vysoké kvality, mapovat konkurenci a udržet své dobré vztahy s dodavateli i odběrateli. Následující analýza vychází z předchozích analýz interního a externího prostředí.

Obr. 27: Matice TOWS

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		1) Vysoce kvalitní produkty 2) Vlastnictví certifikátů 3) Kvalifikovaní zaměstnanci 4) Široké portfolio produktů 5) Výborné technické vybavení	1) Nedostatečný marketing 2) Absence webových stránek 3) Vyšší ceny produktů 4) Vývoj a inovace nových produktů 5) Nedostatečná podpora vzdělávání
Příležitosti (O)	1) Rozvoj technologií 2) Změna životního stylu 3) Slabá konkurence na českém trhu 4) Dotační programy 5) Hospodářský vývoj	Strategie S-O	Strategie W-O
		<ul style="list-style-type: none"> • Expanze na český trh 	<ul style="list-style-type: none"> • Využití technologií k vývoji a inovacím produktů • Využití dotačních programů k pořízení nových strojů a vzdělávání pracovníků • Zlepšení marketingu
Hrozby (T)	1) Pokles poptávky 2) Ztráta klíčových dodavatelů 3) Ztráta odběratelů 4) Ztráta zkušených zaměstnanců 5) Legislativní změny a nestabilní politická situace	Strategie S-T	Strategie W-T
		<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření spolupráce s odběrateli • Využití zkušeností a dobrého jména k udržení dobrých vztahů s odběrateli a dodavateli 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení motivace zaměstnanců • Zlepšení vývoje a inovací k zamezení poklesu poptávky a ztrátě odběratelů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obrázek číslo 27 znázorňuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku pomocí matice TOWS, zároveň jsou zde vyznačené strategie, které z nich vycházejí. Podnik disponuje velmi silnými stránkami, díky nimž má pouze menší konkurenci na evropských trzích. Slabé stránky jsou oproti silným lehce zanedbatelné, ale pokud by se je podniku podařilo minimalizovat či úplně zrušit, vedlo by to k větší stabilitě nejen na vnějších trzích, ale těž uvnitř podniku. Příležitostí se podniku naskytuje několik, a pokud je využije, má reálnou šanci se nejen zlepšit, ale i dostat na český trh a splnit tak stanovený strategický cíl. Hrozby je většinou těžké zneškodnit, ale je možné dělat vše proto, aby došlo k jejich minimalizaci, což podnik v současné době již provádí. Po bližším zkoumání a zvážení všech faktorů se jako nejlepší pro podnik jeví strategie hledání (W-O) během níž může podnik překonat své slabé stránky za pomoci příležitostí.

9 Návrh vhodné strategie

Strategie bude navržena na základě výsledků, jež poskytnou matice IFE, EFE, IE, SPACE a QSPM. Zároveň však dojde k sestavení tří různých scénářů vývoje. Z těchto matic a scénářů pak bude zvolena nejvhodnější strategie.

9.1 Scénáře vývoje

Po úspěšném dokončení analýz interního a externího prostředí včetně SWOT analýzy, došlo ke stanovení celkem 6 ukazatelů důležitých k naplnění strategických cílů a následné strategie, z těchto ukazatelů pak byly sestaveny 3 scénáře a to optimistický, realistický a pesimistický. Mezi tyto ukazatele patří vývoj HDP, vývoj měnového kurzu, vývoj nezaměstnanosti, vývoj věkové struktury obyvatelstva, změna legislativy a norem a konkurenční prostředí z hlediska vývoje. Vývoj HDP byl stanoven na 2,5 % růstu v realistickém scénáři, na 3 % v optimistickém scénáři a na 2 % v pesimistickém scénáři. Vývoj měnového kurzu byl stanoven na 1 % poklesu v reálném scénáři, 0,5 % v optimistickém scénáři a 2 % v pesimistickém scénáři. Vývoj nezaměstnanosti byl stanoven na 2,5 % růstu v realistickém scénáři, 2 % v optimistickém scénáři a 3 % v pesimistickém scénáři. Vývoj věkové struktury obyvatelstva v Plzeňském kraji byl stanoven z hlediska stárnutí populace na 1,5 % v realistickém scénáři, 1 % v optimistickém scénáři a 2 % v pesimistickém scénáři. Změna legislativy a norem, je zde chápána ve smyslu navržení, schválení a vydání nových vyhlášek, norem a zákonů, byla stanovena v realistickém scénáři jako schválená, v optimistickém jako projednávána a v pesimistickém jako zamítnutá. Vývoj konkurenčního prostředí je pak brán jako neměnný a stejný jako stávající v realistickém scénáři, krach konkurenční společnosti v optimistickém scénáři a vstup nového konkurenta na trh ve scénáři pesimistickém. Všechny tyto ukazatele byly hodnoceny pro Českou republiku, kde má podnik sílu a výrobu, nikoli pro Německo, kam produkty dodává, a to z důvodu strategického cíle, v jehož rámci chce podnik na český trh proniknout.

Tab. 6: Pravděpodobnost scénářů včetně ukazatelů

x	Pravděpodobnost scénářů v %		
	Realistický	Optimistický	Pesimistický
Vývoj HDP	40	35	25
Vývoj měnového kurzu	55	35	10
Vývoj nezaměstnanosti	60	15	25
Vývoj věkové struktury obyvatelstva	39	41	20
Změna legislativy	34	46	20
Vývoj konkurenčního prostředí	77	17	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Realistický scénář, respektující budoucí vývoj bez výkyvů, byl vytvořen na základě předchozích analýz. Tento scénář zobrazuje budoucí vývoj prostředí podniku jako nejvíce pravděpodobný na základě vývoje ukazatelů vzatých z předchozích let. HDP má za poslední dobu stoupající tendenci, stejně jako vývoj nezaměstnanosti. Měnový kurz každoročně klesá a populace mírně stárne. Vyhlášky, normy a zákony jsou předkládány, ovšem jen některé jsou schváleny a přijaty. Konkurenční prostředí z hlediska podílu na trhu zůstává po dobu působení CZBT, s.r.o. neměnné, tudíž není pravděpodobné, že by došlo k ohrožení splnění strategického záměru a strategických cílů.

Optimistický scénář značí mírný nárůst HDP, mírný nárůst nezaměstnanosti a mírný pokles měnového kurzu. Výrazněji značí nárůst stárnutí populace a možnost projednávání nových vyhlášek, norem a zákonů. Z hlediska krachu stávajících konkurenčních podniků značí nižší pravděpodobnost, ale je zde možnost růstu podílu CZBT, s.r.o. na evropských trzích a snižování podílu konkurence. Ani v případě tohoto scénáře nebude problematické splnit strategický záměr a definované strategické cíle.

Pesimistický scénář ukazuje v rámci vývoje HDP pomalý růst, což značí zpomalení až lehkou stagnaci ekonomiky. Měnový kurz klesá jen velmi pomalu, stejně jako vývoj věkové struktury obyvatelstva z hlediska stárnutí populace, zatímco nezaměstnanost má rychlejší tempo růstu oproti scénáři optimistickému. Legislativa a s ní spojené vyhlášky, normy či zákony se schvalují rovněž velmi pomalu a je zde prognóza jejich zamítnutí. Konkurenční prostředí se, z hlediska vstupu nového podniku na trh, vyvíjí velmi pomalu a vstup nového podniku je zde téměř nemožný. V rámci

pesimistického scénáře pak lze očekávat problémové plnění strategického záměru a dosažení strategických cílů.

9.2 Matice IFE

Za pomoci matice IFE dojde ke zjištění a zhodnocení interní pozice podniku vzhledem k jejím strategickým cílům. Tato matice byla koncipována za pomoci silných a slabých stránek podniku získaných SWOT analýzou s ohledem na výše zmíněné scénáře budoucího vývoje. Váhy byly přiřazeny podle důležitosti jednotlivých silných a slabých stránek z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Stupeň vlivu na strategický záměr podniku s číslem 4 značí významnou silnou stránku, 3 méně významnou silnou stránku, 2 méně významnou slabou stránku a číslo 1 pak velmi významnou slabou stránku. Jednotlivé váhy a stupně vlivu jsou pak vzájemně vynásobeny a udávají tak celkovou interní pozici podniku.

Tab. 7: Matice IFE

Faktor	Popis faktoru	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
S1	Vysoce kvalitní produkty	0,20	4	0,80
S2	Vlastnictví certifikátů	0,17	4	0,68
S3	Kvalifikovaní zaměstnanci	0,06	3	0,18
S4	Široké portfolio produktů	0,07	4	0,28
S5	Výborné technické vybavení	0,10	4	0,40
Faktor	Popis faktoru	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
W1	Nedostatečný marketing	0,15	1	0,15
W2	Absence webových stránek	0,06	1	0,06
W3	Vyšší ceny produktů	0,04	2	0,08
W4	Vývoj a inovace nových produktů	0,10	2	0,20
W5	Nedostatečná podpora vzdělávání	0,05	2	0,10
Celkové hodnocení interní pozice		1		2,93

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky číslo 7 vyplývá, že nejdůležitějším faktorem silných stránek podniku (z celého sloupečku) jsou vysoce kvalitní produkty s celkovým váženým průměrem 0,80. Druhým je pak vlastnictví certifikátů a třetím výborné technické vybavení, přičemž posledním a méně důležitým faktorem jsou kvalifikovaní zaměstnanci s celkovým váženým průměrem 0,18 a to z důvodu podstatně menšího vlivu na splnění strategických cílů a na strategický záměr jako takový.

Jako nejdůležitější faktor slabých stránek (z celého sloupečku) se jeví vývoj a inovace nových produktů s celkovým váženým průměrem 0,20, následuje nedostatečný marketing a nedostatečná podpora vzdělávání. Nejméně důležitým faktorem je pak absence webových stránek.

Celkové hodnocení interní pozice podniku vyšlo 2,93, což značí středně silnou až silnou pozici podniku, tzn. podnik je dostatečně silný a má dostatečné předpoklady pro splnění strategického záměru.

9.3 Matice EFE

Citlivost strategického záměru podniku vůči externímu prostředí bude zhodnocena na základě matice EFE sestavené dle Fotra a kol. (2020), jejíž sestavení je velmi podobné jako sestavení předchozí matice IFE. Tato matice byla sestavena za pomoci příležitostí a hrozeb podniku získaných SWOT analýzou s ohledem na výše zmíněné scénáře budoucího vývoje. Váhy byly přiřazeny podle důležitosti jednotlivých příležitostí a hrozeb z hlediska úspěšnosti podniku jakožto celku. Stupeň vlivu na strategická východiska podniku s číslem 4 značí nejvyšší stupeň vlivu, 3 nadprůměrný, 2 střední a číslo 1 pak nízký stupeň vlivu. Jednotlivé váhy a stupně vlivu jsou pak vzájemně vynásobeny a udávají tak celkovou externí pozici podniku.

Tab. 8: Matice EFE

Faktor	Popis faktoru	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
O1	Rozvoj technologií	0,10	3	0,30
O2	Změna životního stylu	0,04	1	0,04
O3	Slabá konkurence na českém trhu	0,20	4	0,80
O4	Dotační programy	0,05	2	0,10
O5	Hospodářský vývoj	0,06	3	0,18
Faktor	Popis faktoru	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
T1	Pokles poptávky	0,08	3	0,24
T2	Ztráta klíčových dodavatelů	0,10	4	0,40
T3	Ztráta odběratelů	0,20	4	0,80
T4	Ztráta zkušených zaměstnanců	0,07	3	0,21
T5	Legislativní změny a nestabilní politická situace	0,10	3	0,30
Celkové hodnocení interní pozice				3,37

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 8 ukazuje, že nejdůležitějším faktorem příležitostí podniku (z celého sloupečku) je slabá konkurence na českém trhu s celkovým váženým průměrem 0,80. Druhým je pak rozvoj technologií a třetím hospodářský vývoj, přičemž posledním a téměř nedůležitým faktorem je změna životního stylu s celkovým váženým průměrem 0,04.

Jako nejdůležitější faktor hrozeb (z celého sloupečku) vychází ztráta odběratelů s celkovým váženým průměrem 0,80, následuje ztráta klíčových dodavatelů a legislativní změny s nestabilní politickou situací. Nejméně důležitým faktorem je pak ztráta zkušených zaměstnanců s celkovým váženým průměrem 0,21.

Celkové hodnocení externí pozice podniku vyšlo 3,37, což značí, že citlivost strategického záměru společnosti vzhledem k externímu prostředí je mezi střední až silná, s tím, že se hodnotou převážně přibližuje k té silné.

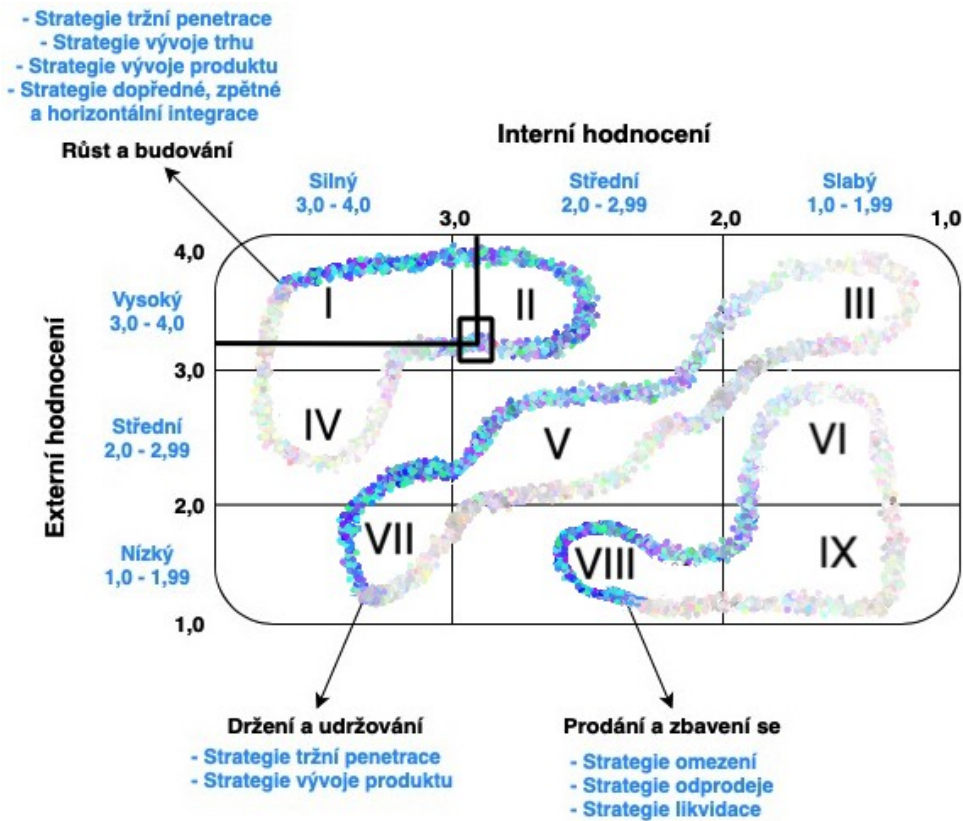
9.4 Matice IE

Matice IE stanoví nejvíce vhodnou strategii pro podnik na základě dílčích výsledků matice IFE a EFE, jež budou do této matice zaneseny. Výsledek 2,93 získaný z matice IFE byl zanesen na osu interního hodnocení, výsledek 3,37 získaný z matice EFE na osu externího hodnocení. Na základě těchto zanesení vyplývá (viz Obr. 28), že pro podnik spadá do kvadrantu II, který nese název růst a budování a nejlepšími strategiemi pro podnik by byly strategie tržní penetrace, vývoje trhu, vývoje produktu a integrační strategie.

Integrační strategie pro podnik nejsou příliš vhodné, jelikož v současné době podnik nemá prostor ani dostatek přebytečných financí na investice v rámci akvizic a fúzí, atd. Strategie vývoje produktu by v rámci zavedení služeb k produktům a celkovému zlepšení produktů též nebyla ideální, jelikož podnik již teď vyrábí produkty na té nejvyšší úrovni a o služby, které by k nim mohl nabízet, není na současném trhu zájem, což souvisí převážně s tím, že odběrateli podniku jsou jiné větší podniky, které si služby zajišťují sami. Zbývající dvě strategie, tj. strategie tržní penetrace a strategie vývoje trhu, se jeví jako naprosto vhodné. V rámci strategie penetrace trhu by se podnik mohl zaměřit na to, aby získal větší podíl na trhu, na kterém již působí, například lepším marketingem. V rámci strategie vývoje či rozvoje trhu by pak podnik mohl proniknout

na jiné trhy, například ten český, ale tím zároveň získat nové odběratele, čímž by dostal svého strategického záměru a splnil jeden z daných strategických cílů.

Obr. 28: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

9.5 Matice SPACE

SPACE matice bude konstruována za účelem ověření výsledků získaných maticí IE a též za účelem zjištění strategické a akční pozice podniku. V rámci hodnocení strategické pozice došlo k výběru faktorů vhodných pro použití v rámci podniku CZBT, s.r.o. a tržního odvětví, na kterém působí, za využití dat předchozích analýz a vytvořených scénářů. Váhy u jednotlivých faktorů byly stanoveny totožně jako v případě konstrukce matic IFE a EFE. Jednotlivé stupně vlivu na strategickou pozici podniku se u interní analýzy pohybují na stupnici -1 až -6, přičemž -1 znamená nejhorší vliv a -6 naopak ten nejlepší. Opačně je to u externí analýzy, kde se jednotlivé stupně vlivu na strategickou pozici podniku pohybují na stupnici 1 až 6, přičemž 1 znamená nejlepší pozitivní vliv a 6 naopak ten nejhorší. Vynásobením jednotlivých vah a stupňů

vlivu došlo ke vniku váženého stupně vlivu, jehož celkové hodnoty byly sečteny a celková hodnocení pro pozice na osách X a Y (viz Tab. 9) zanesena do grafu.

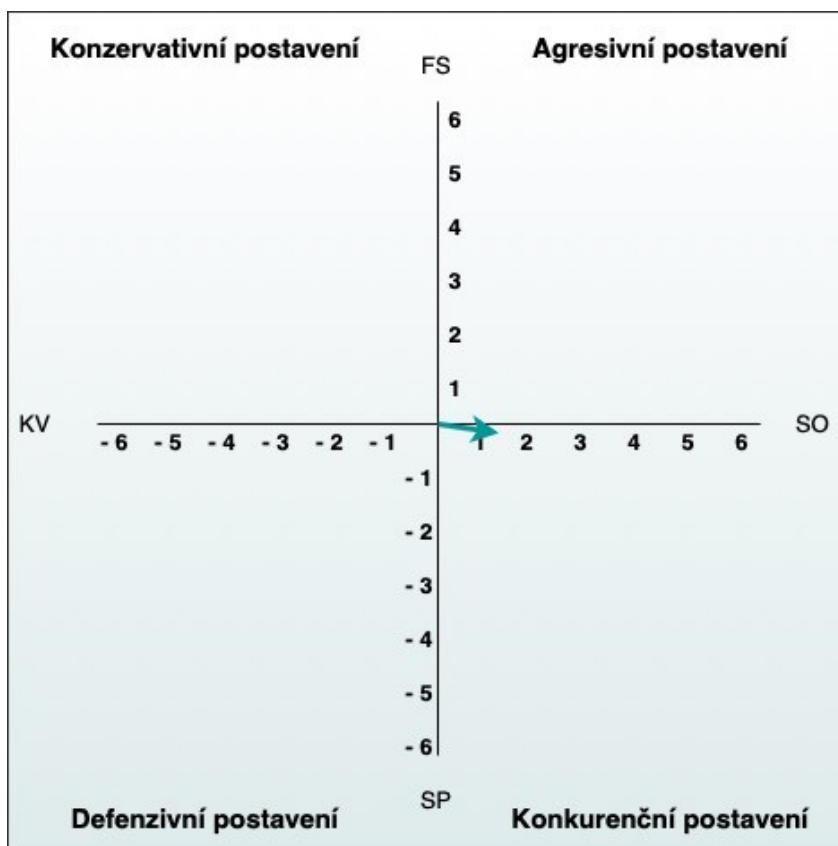
Tab. 9: Faktory osy X a osy Y pro sestavení matice SPACE

Osa X			
Konkurenční výhoda (KV)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Podíl na trhu	0,25	-4	-0,10
Dlouholetost, stálost odběratelů a dodavatelů	0,10	-2	-0,20
Dlouhodobé zkušenosti a dobré jméno	0,11	-4	-0,44
Kvalita produktů	0,25	-5	-1,25
Síla oboru (SO)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Dynamika růstu trhu	0,11	2	0,22
Finanční stabilita	0,05	4	0,20
Síla odběratelů a dodavatelů	0,09	2	0,18
Bariéry vstupu na trh	0,04	1	0,04
Celkové hodnocení osy X	1		-1,35
Osa Y			
Finanční síla (FS)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Rentabilita	0,15	4	0,60
Likvidita	0,10	2	0,20
Aktivita	0,07	2	0,14
Srovnání výkonnosti s konkurencí	0,08	2	0,16
Stabilita prostředí (SP)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Technické a technologické změny	0,20	-4	-0,80
Legislativní změny	0,20	-2	-0,40
Cena produktu konkurence	0,10	-2	-0,20
Hospodářský vývoj	0,10	-1	-0,10
Celkové hodnocení osy Y	1		-0,40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky číslo 9 je patrné, že nejdůležitější v oblasti konkurenční výhody je kvalita produktů, v oblasti síly oboru dynamika růstu trhu, v oblasti finanční síly rentabilita a v oblasti stability prostředí technické a technologické změny. Celkové hodnocení určující pozici na ose X je - 1,35, celkové hodnocení určující pozici na ose Y je - 0,40.

Obr. 29: Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z obrázku číslo 29 vyplývá, že dle matice SPACE je pro podnik výsledným profilem konkurenční postavení, z čehož vyplývá, že by pro podnik mohla být vhodná strategie tržní penetrace, vývoje trhu, vývoje produktu a integrační strategie. Matice SPACE tedy potvrdila správnost výsledku matice IE.

10 Volba vhodné strategie

Po sestavení předchozích matic a interpretaci výsledků došlo k volbě vhodné strategie za pomoci matice QSPM. Tato matice byla sestavena z faktorů interní a externí analýzy, tj. silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jež byly převzaty z matic IFE a EFE včetně již přidělených vah. Koeficienty důležitosti, v rozmezí 1 až 4, přičemž 1 je nejmenší a 4 největší důležitost, byly stanoveny na základě toho, jak jednotlivými variantami strategií lze dosáhnout strategického záměru a strategických cílů. Následným vynásobením vah a koeficientů důležitosti došlo ke zjištění celkové důležitosti pro jednotlivé strategie. Celkový výsledek pak dopomohl k volbě vhodné strategie.

Tab. 10: Matice QSPM

X		Strategie tržní penetrace		Strategie vývoje trhu	
Faktory interní a externí analýzy	Váha	Koeficient důležitosti	Celkem	Koeficient důležitosti	Celkem
Silné stránky					
Vysoce kvalitní produkty	0,20	4	0,8	4	0,8
Vlastnictví certifikátů	0,17	3	0,51	3	0,51
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,06	3	0,18	4	0,24
Široké portfolio produktů	0,07	3	0,21	4	0,28
Výborné technické vybavení	0,10	3	0,3	4	0,4
Slabé stránky					
Nedostatečný marketing	0,15	4	0,6	4	0,6
Absence webových stránek	0,06	3	0,12	2	0,18
Vyšší ceny produktů	0,04	2	0,08	3	0,12
Vývoj a inovace nových produktů	0,10	2	0,2	2	0,2
Nedostatečná podpora vzdělávání	0,05	1	0,05	1	0,05
Příležitosti					
Rozvoj technologií	0,10	4	0,4	3	0,3
Změna životního stylu	0,04	1	0,04	2	0,08
Slabá konkurence na českém trhu	0,20	2	0,8	3	0,8
Dotační programy	0,05	3	0,15	3	0,15
Hospodářský vývoj	0,06	3	0,18	2	0,12
Hrozby					
Pokles poptávky	0,08	4	0,32	4	0,32
Ztráta klíčových dodavatelů	0,10	2	0,4	2	0,4

Ztráta odběratelů	0,20	4	0,8	3	0,6
Ztráta zkušených zaměstnanců	0,07	3	0,21	3	0,21
Legislativní změny a nestabilní politická situace	0,10	3	0,3	3	0,3
Celkové hodnocení			6,11		6,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 10 znázorňující matici QSPM vykazuje různé koeficienty důležitosti a různé celkové důležitosti v závislosti na tom, o jaký typ strategie se jedná. Dané koeficienty důležitosti byly přiřazeny dle zkušeností z předchozích let a z komunikace získané s vedením podniku, přičemž jejich hodnota mezi strategií tržní penetrace a strategií vývoje trhu se liší vždy, maximálně o jedno číslo. Nejvyšší koeficienty důležitosti byly přiřazeny pro obě strategie faktorům, jako jsou vysoce kvalitní produkty, nedostatečný marketing, slabá konkurence na českém trhu, pokles poptávky a ztráta klíčových dodavatelů. Násobením koeficientů a vah pak byly vypočteny celkové důležitosti. Ty se pak výrazněji liší mezi strategiemi například u faktorů jako jsou kvalifikovaní zaměstnanci (důležitější ve strategii vývoje trhu), široké portfolio produktů (důležitější ve strategii vývoje trhu), výborné technické vybavení (důležitější ve strategii vývoje trhu), absence webových stránek (důležitější ve strategii vývoje trhu), vyšší ceny produktů (důležitější ve strategii vývoje trhu), rozvoj technologií (důležitější ve strategii tržní penetrace), změna životního stylu (důležitější ve strategii vývoje trhu), hospodářský vývoj (důležitější ve strategii tržní penetrace) a ztráta odběratelů (důležitější ve strategii tržní penetrace). Z celkového hodnocení, které vyšlo u obou typů strategie velice podobně, vyplývá, že pro podnik by bylo nejlepší použít kombinované strategie čili obě tyto strategie, tj. strategii tržní penetrace i strategii vývoje trhu, a pokud se jich bude držet, je zde velká pravděpodobnost až téměř jistota dosažení strategického záměru a splnění daných strategických cílů.

11 Finální návrh strategie

Strategické cíle podniku byly v podkapitole 7.4.3 definovány takto:

- 1) Vybudovat vlastní výrobní prostory v podobě výrobní haly do konce roku 2021.
- 2) Vyvinout unifikovanou řídicí jednotku zabudovanou do baterií do konce roku 2021.
- 3) Zvýšení obrátu mezi roky 2020 a 2023 o 200%.
- 4) Proniknout na český trh do konce roku 2025.

Vzhledem ke stanoveným cílům, byly z výsledků předchozích analýz stanoveny dvě nejvhodnější strategie, a to strategie tržní penetrace a strategie vývoje trhu, které by měly být implementovány a realizovány vedením podniku.

Strategii tržní penetrace by, vzhledem k minimální rizikovosti, měl podnik využít k proniknutí na trh s již stávajícími produkty svého portfolia za pomoci podpory prodeje, čehož je možno dosáhnout marketingem. Podnik by tedy v rámci této strategie měl vynaložit přiměřené úsilí a finanční prostředky k tvorbě marketingových akcí jakými jsou například propagace, ať už v podobě reklamních bannerů, reklamních oznámení na sociálních sítích, billboardů či plošných reklam zejména na stávajícím německém trhu, kam podnik své produkty vyváží, ale zároveň i na trhu českém, kam by rád pronikl. Tato strategie by dopomohla ke ztrojnásobení ročního obrátu do roku 2023 oproti roku 2020.

Strategii vývoje trhu, vzhledem k velmi kvalitním produktům, by podnik měl využít zejména k hledání nových tržních segmentů, a to i přes větší rizikovost oproti strategii tržní penetrace. V rámci této strategie by, za pomoci strategie předchozí, mohl podnik do roku 2025 vyniknout více nejen na německém trhu, ale i proniknout na trh český a vybudovat si zde odběratelskou síť. V dnešní době se klade velká pozornost na lokální podniky, kterým CZBT, s.r.o. v České republice nepochybně je, což by mu mohlo ke vstupu na trh též dopomoci. Z výsledků matice TOWS vyplývá, že pro podnik je možné i využití strategie hledání, díky níž může podnik překonat své slabé stránky za pomoci příležitostí, čehož je možno dosáhnout i za pomoci již zmíněných dvou strategií.

Tab. 11: Přehled hlavních a krátkodobých cílů CZBT, s.r.o. včetně termínů splnění

Hlavní cíl	Termín splnění
Vybudovat vlastní výrobní prostory v podobě výrobní haly	konec roku 2021
Krátkodobé cíle pro rok 2021	
Počátek výstavby haly	leden 2021
Zahrnout výstavbu haly do kampaní	leden - březen 2021
Nákup strojů a výrobního vybavení	duben - červen 2021
Finalizace výrobní haly	červenec - listopad 2021
Kolaudace	prosinec 2021
Hlavní cíl	
Vyvinout unifikovanou řídicí jednotku zabudovanou do baterií	konec roku 2021
Krátkodobé cíle pro rok 2021	
První fáze financování a vývoje	leden - prosinec 2020
Druhá fáze financování a vývoje	leden - listopad 2021
Uvedení jednotky	prosinec 2021
Hlavní cíl	
Zdvojnásobit roční obrat	konec roku 2023
Krátkodobé cíle pro roky 2021 až 2023	
Hodnota obratu v roce 2021 ve výši 200 % roku 2020	leden - prosinec 2021
Hodnota obratu v roce 2022 ve výši 260 % roku 2020	leden - prosinec 2022
Hodnota obratu v roce 2023 ve výši 300 % roku 2020	leden - prosinec 2023
Hlavní cíl	
Proniknout na český trh	konec roku 2025
Krátkodobé cíle pro roky 2021 až 2025	
Využití finančního plánu a zjištění možností	leden 2021 - červen 2021
Marketingové kampaně v pravidelných 3měsíčních intervalech	leden - prosinec 2021
Marketingové kampaně v pravidelných 3měsíčních intervalech	leden - prosinec 2022
Marketingové kampaně v pravidelných 3měsíčních intervalech	leden - prosinec 2023
Nabídnutí produktů řetězcům osobní komunikací i e-shopem	leden - prosinec 2024
Získání podstavení na trhu	leden - prosinec 2025

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 11 znázorňuje hlavní i krátkodobé cíle podniku včetně termínů splnění. V prvotní fázi implementace strategie by bylo dobré, aby podnik využil finančního plánu na roky 2020 až 2023. S využitím finančního plánu, zahrnujícího i

výdaje na marketing a reprezentaci, podnik zjistí své finanční možnosti potřebné k následné realizaci strategie. Vyčleněné finance by pak podnik měl investovat do již zmíněných marketingových akcí, včetně založení minimálně dvojjazyčných webových stránek, které by se plošně měly rozběhnout od ledna 2021 minimálně do března 2021, pokud by nedošlo ke zvýšení prodeje a tržeb v tomto období, měl by podnik kampaně opakovat v pravidelných časových intervalech nejprve do konce roku 2021 a následně i v letech příštích.

Do kampaní lze zahrnout i plánovanou výstavbu haly, jež by dle plánu měla do konce roku 2021 stát, a následně by produkty v ní vyrobené měly generovat nový zisk. S výstavbou nové výrobní haly je pak úzce spjatá i snaha o vývoj unifikované řídicí jednotky, na niž podnik v roce 2020 již vynaložil finanční prostředky a dle finančního plánu se počítá s vynaložením dalších prostředků i v roce 2021. Výrobní hala i nová unifikovaná řídicí jednotka jsou pak jakousi příčkou k finálnímu naplnění strategie, jelikož i díky nim by měl být podnik schopen generovat vyšší roční obrát a zároveň i proniknout na český trh.

11.1 Finanční plán

Finanční plán na roky 2020 až 2023 byl níže zpracován na základě údajů předchozích let a za pomoci prognóz scénářů vývoje budoucnosti. Plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztrát, plán cash flow i další důležité finanční ukazatele byly sestaveny na základě realistického scénáře budoucnosti.

11.1.1 Plán rozvahy

11.1.1.1 Aktiva

Stálá aktiva

CZBT, s.r.o. v současné době nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek a do žádného v nejbližších letech neplánuje investovat. Zároveň podnik neplánuje prodej již vlastněného dlouhodobého majetku, naopak plánuje jeho odepisování. V roce 2021 dojde k výstavbě výrobní haly, tzn. i k pořízení dlouhodobého majetku, jak je uvedeno ve strategických cílech.

Oběžná aktiva

Položky oběžných aktiv byly vypočítány pomocí obrátových ukazatelů, jakými jsou obrat a doba obratu. Dlouhodobé pohledávky byly plánovány procentuálním poměrem k předchozímu roku (viz. Tab. 12).

Tab. 12: Plán obrátů a doby obrátů oběžných aktiv v letech 2020 – 2023

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Tržby	97 751 052	195 232 724	254 022 770	295 267 530
Zásoby	34 150 000	68 205 890	88 744 596	103 153 736
Dlouhodobé pohledávky	14 000	27 961	36 381	42 289
Krátkodobé pohledávky	19 377 000	38 700 601	50 354 437	58 530 306
Krátkodobý finanční majetek	1 588 088	3 171 800	4 126 917	4 796 990
Zásoby	Obrat	2,86	2,86	2,86
	Doba obratu	126	126	126
Krátkodobé pohledávky	Obrat	5	5	5
	Doba obratu	0,05	0,05	0,05
Krátkodobý finanční majetek	Obrat	62	62	62
	Doba obratu	6	6	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

11.1.1.2 Pasiva

Základní kapitál

Základní kapitál ve výši 200 000 Kč zůstává od počátku podnikání stejný a stejným zůstane i v nadcházejících letech. Zisk z běžného období se převádí do nerozděleného zisku minulých let.

Cizí zdroje

Mezi cizí zdroje patří krátkodobé i dlouhodobé závazky. Mezi krátkodobé závazky spadají závazky z obchodních vztahů, daňové závazky a dotace vůči státu, dohadované účty pasivní a jiné závazky (viz. Tab. 14). Mezi dlouhodobé závazky pak patří závazky k úvěrovým institucím či závazky ke společníkům (viz Tab. 13. a 14).

Tab. 13: Plán závazků v letech 2020 – 2023

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Tržby	97 751 051,69	195 232 724	254 022 770	295 267 530
Dlouhodobé závazky	7 220 000	229 787 304,30	301 540 488,60	346 870 288,16
Závazky k úvěrovým institucím	6 149 000,00	227 658 618,92	298 747 101,77	343 656 978,73
Obrat závazků k úvěrovým institucím	15,90	0,86	0,85	0,8
Dobra obratu závazku k úvěrovým institucím	0,06	1,17	1,18	1,16
Závazky ke společníkům	1 071 000,00	2 128 685,38	2 793 386,83	3 213 309,42
Obrat závazků ke společníkům	91,27	91,72	90,94	91,89
Dobra obratu závazku ke společníkům	0,01	0,01	0,01	0,01
Krátkodobé závazky	43 746 000,00	86 948 151,75	114 098 506,19	131 250 638,69
Závazky k úvěrovým institucím	6 149 000,00	17 323 643,09	22 733 108,85	26 150 518,15
Obrat závazků k úvěrovým institucím	15,90	15,43	15,43	15,43
Dobra obratu závazku k úvěrovým institucím	0,06	0,09	0,09	0,09
Závazky z obchodních vztahů	33 335 000,00	66 255 580,82	86 944 491,01	100 014 630,84
Obrat závazků z OV	2,93	4,03	4,03	4,03
Dobra obratu z OV	0,34	0,34	0,34	0,34
Závazky ke společníkům	99 000,00	196 769,24	258 212,23	297 028,60
Obrat závazků ke společníkům	1 358,50	1 358,50	1 358,50	1 358,50
Dobra obratu závazku ke	0,00	0,00	0,00	0,00

společníkům				
Závazky k zaměstnancům	5 478 860	7 704 000	10 248 000	12 264 000
Obrat závazků k zaměstnancům	455,90	455,90	455,90	455,90
Doba obratu závazku k zaměstnancům	0,06	0,04	0,04	0,04
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 718 969	3 323 185	3 826 697	4 229 508
Obrat závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	364,48	364,48	364,48	364,48
Doba obratu závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,03	0,02	0,02	0,01
Stát - daňové závazky a dotace	709 000,00	1 409 185,74	1 849 216,86	2 127 204,84
Obrat daňových závazků	189,69	189,69	189,69	189,69
Doba obratu daňových závazků	0,01	0,01	0,01	0,01
Dohadované účty pasivní	189 000,00	11 160 885	38 473 598,63	37 391 489,87
Doba dohadovaných účtů	711,60	711,60	711,60	711,60
Doba obratu dohadovaný účtů	0,00	0,06	0,15	0,13
Jiné závazky	34 000,00	67 577,31	88 678,95	102 009,82
Doba jiných závazků	3 955,63	3 955,63	3 955,63	3 955,63
Obrat doby jiných závazků	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

11.1.1.3 Rozvaha

Tab. 14: Plánovaná rozvaha v letech 2020 – 2023 v Kč

Položka	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	66 543 088	167 029 338	233 066 018	247 544 819
Stálá aktiva	11 414 000	56 923 085	89 803 685	81 021 500
Dlouhodobý hmotný majetek	11 414 000	56 923 085	89 803 685	81 021 500
Oběžná aktiva	55 129 088	110 106 253	143 262 332	166 523 320
Zásoby	34 150 000	68 205 890	88 744 596	103 153 736
Pohledávky	19 391 000	38 728 563	50 390 819	58 572 594
Krátkodobý finanční majetek	1 588 088	3 171 800	4 126 917	4 796 990
Pasiva celkem	66 543 088	167 029 338	233 066 018	247 544 819
Vlastní kapitál	15 577 088	38 862 951	66 703 952	95 525 337
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000
Výsledek hospodaření minulých let	9 007 000	15 377 088	38 662 951	63 776 592
Výsledek běžného účetního období	6 370 088	23 285 863	27 841 001	31 548 745
Cizí zdroje	50 966 000	128 166 387	166 362 066	152 019 482
Dlouhodobé závazky	7 220 000	229 787 304,30	301 540 488,60	346 870 288,16
Krátkodobé závazky	43 746 000	86 948 151,75	114 098 506,19	131 250 638,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky číslo 14 lze vyčíst, jaká jsou plánovaná aktiva v podobě stálých a oběžných aktiv, dlouhodobého hmotného majetku, zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku, a plánovaná pasiva v podobě vlastního a základního kapitálu, výsledku hospodaření minulých let, výsledku běžného účetního období, cizích zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých závazků. Tržby za položky aktiv i pasiv jsou si rovny, dle pravidel sestavování rozvahy.

11.1.2 Plán výkazu a ztrát

11.1.2.1 Plán výnosů

Tržby z prodeje zboží

Podnikatelský subjekt CZBT, s.r.o. od počátku svého působení na trhu nevykazuje tržby z prodeje zboží a nepředpokládá se, že k tomu v následujících letech dojde.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Podnikatelský subjekt CZBT, s.r.o. od počátku svého působení na trhu vykazuje tržby z prodeje zboží. Jedná se zde o produkty, jež byly podnikem vyrobeny, proto nesou označení výrobky. Plán výnosů úzce souvisí s cíli podniku ve smyslu zvyšování tržeb, proto v této podkapitole došlo k rozdělení na současné tržby (viz Tab. 15), tržby zvýšené o 100 % (viz. Tab. 16), tržby zvýšené o 160 % (viz Tab. 17) a tržby zvýšené o 200 % (viz. Tab. 18).

Podnik v uplynulých letech nevykazoval tržby z prodeje služeb či jejich poskytování a nemá v plánu to zavádět ani v letech následujících.

Tab. 15: Tržby z prodeje výrobků v roce 2020

Typ výrobku	2020	
	Počet kusů	Tržby
Baterie do elektrokol	29 300	95 731 890,00 Kč
Baterie do ručního nářadí	0	0 Kč
Baterie do golfových vozíků	749	2 019 161,69 Kč
Celkem	30 049	97 751 052 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tab. 16: Tržby z prodeje výrobků v roce 2021

Typ výrobku	2021	
	Počet kusů	Tržby
Baterie do elektrokol	58 600	191 463 780,00 Kč
Baterie do ručního náradí	1 000	975 000,00 Kč
Baterie do golfových vozíků	1 000	2 695 810,00 Kč
Celkem	60 600	195 134 590,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 16 ukazuje nárůst prodeje elektrokol z důvodu větších prodejů elektrokol po pandemii Covid-19. Prodej baterií do ručního náradí je v tomto roce zahájen a prodej baterií do golfových vozíků stoupl o čtvrtinu.

Tab. 17: Tržby z prodeje výrobků v roce 2022 v Kč

Typ výrobku	2022	
	Počet kusů	Tržby
Baterie do elektrokol	70 000	228 711 000,00 Kč
Baterie do ručního náradí	2 000	1 950 000,00 Kč
Baterie do golfových vozíků	1 300	3 504 553,00 Kč
Celkem	73 300	234 165 553,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 17 ukazuje nárůst prodeje baterií do elektrokol bude, ale ne tak rapidně jako v předchozím roce. Baterie do ručního náradí se stanou trendem a prodej se zvýší o polovinu. Meziroční růst baterií do golfových vozíků se stává stabilním.

Tab. 18: Tržby z prodeje výrobků v roce 2023 v Kč

Typ výrobku	2023	
	Počet kusů	Tržby
Baterie do elektrokol	81 000	264 651 300,00 Kč
Baterie do ručního nářadí	3 000	2 925 000,00 Kč
Baterie do golfových vozíků	1 600	4 313 296,00 Kč
Celkem	85 600	271 889 596,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 18 ukazuje stabilní tendenci růstu prodeje u všech typů vyráběných baterií.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku

Podnik dlouhodobý majetek využívá po celou dobu životnosti až do konce a techniku výrazně neobnovuje. Z toho důvodu zůstanou tržby z prodeje dlouhodobého majetku zafixované na 0 Kč až do roku 2023.

Tržby z prodeje materiálu

Podnik za dobu svého působení materiál, kterým disponuje, využívá pouze pro potřeby vlastní výroby, nedochází tak k prodeji. Není předpoklad, že prodej materiálu bude v budoucích letech zaveden, proto došlo ke stanovení hodnoty pro tyto tržby na 0 Kč.

11.1.2.2 Plán nákladů

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba byla plánována takzvaně desagregovaně v návaznosti na plán tržeb, plán prodeje a spotřeby jednotlivých typů materiálu a jednotlivé strategické cíle podniku. Níže zobrazené tabulky ukazují rozdělení dle typu výrobku, jejich počtu kusů a hodnot průměrných nákladů. Zároveň jsou zde zaznamenány i opravy, udržování a provoz, jež jsou zprostředkovávány interními zaměstnanci podniku, či spotřeba energií jako je voda, plyn či elektřina, které jsou získávány prostřednictvím dodavatele energií. Tabulky jsou tvořeny od současného roku 2020 až do roku 2023.

Tab. 19: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2020

Typ výrobku	2020		
	Počet kusů	V Kč	Kč/ks
Baterie do elektrokol	29300	66 916 063 Kč	2 284 Kč
Baterie do ručního náradí	0	X	X
Baterie do golfových vozíků	749	1 121 009 Kč	1 497 Kč
Opravy, udržování a provoz	X	132 921 Kč	X
Energie	X	188 570 Kč	6 Kč
Celkem	30049	68 225 642 Kč	X

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tab. 20: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2021

Typ výrobku	2021		
	Počet kusů	V Kč	Kč/ks
Baterie do elektrokol	58300	132 632 500 Kč	2 275 Kč
Baterie do ručního náradí	1000	521 000 Kč	521 Kč
Baterie do golfových vozíků	1400	2 093 000 Kč	1 495 Kč
Opravy, udržování a provoz	X	199 382 Kč	X
Energie	X	312 876 Kč	5 Kč
Celkem	60 700	135 758 758 Kč	X

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tab. 21: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2022

Typ výrobku	2022		
	Počet kusů	V Kč	Kč/ks
Baterie do elektrokol	75500	169 875 000 Kč	2 250 Kč
Baterie do ručního náradí	2000	1 024 000 Kč	512 Kč
Baterie do golfových vozíků	2000	2 960 000 Kč	1 480 Kč
Opravy, udržování a provoz	X	249 228 Kč	X
Energie	X	350 000 Kč	4 Kč
Celkem	79 500	174 458 228 Kč	X

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tab. 22: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2023

Typ výrobku	2023		
	Počet kusů	V Kč	Kč/ks
Baterie do elektrokol	87000	191 400 000 Kč	2 200 Kč
Baterie do ručního nářadí	3000	1 500 000 Kč	500 Kč
Baterie do golfových vozíků	3000	4 380 000 Kč	1 460 Kč
Opravy, udržování a provoz	X	152 860 Kč	X
Energie	X	400 000 Kč	4 Kč
Celkem	93 000	197 832 860 Kč	X

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulek 19 až 22 je zřejmé, že dochází, dle strategického cíle, k meziročnímu nárůstu tržeb s čímž úzce souvisí i nárůst celkových vyrobených kusů. Pro podnik pak platí, že větší množství vyrobených kusů se odráží i na větší spotřebě materiálu a energií a zároveň na častějších opravách a udržování strojů a výrobních linek, což zvyšuje náklady na tyto úkony, výjimkou pak není ani zvýšení nákladů na provoz.

Osobní náklady

Osobní náklady podniku v předchozích letech sice rostly, ale ne konstantně, a to z důvodů nábory různých zaměstnanců v odlišných časových intervalech. V budoucích letech se předpokládá růst osobních nákladů v závislosti na nábory nových pracovníků. Přesný počet zaměstnanců, který bude nabrán, zatím není určený (Ing. Jaroslav Denk, osobní komunikace 14. 12. 2020).

Služby

Služby, na něž podnik v minulých letech vynaložil finanční zdroje a předpokládá se, že na ně bude vynakládat zdroje i v letech budoucích (viz Tab. 23). Jedná se o služby typu nákladů na reprezentaci, cestovního a ostatní služby jako například náklady na služby poskytované bankou. Tyto náklady se v průběhu budoucích let úměrně zvyšují. Zvyšující se náklady na marketing pak dopomáhají ke splnění cílů podniku jako například proniknutí na český trh či zvýšení ročního obrátu.

Tab. 23: Plán služeb pro roky 2020 – 2023. v Kč

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Marketing	223 801,68	268 562,02	295 418,22	324 960,04
Cestovné	299,45	598,90	718,68	790,55
Ostatní služby	8 197 582,53	9 837 099,04	10 820 808,94	11 902 889,83
Celkem	8 421 684	10 106 260	11 116 946	12 228 640

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Daně a poplatky

Předpokladem pro plán daní a poplatků je jejich zvyšující se tendence tak, jak tomu bylo i v předchozích letech v závislosti na růstu tržeb. Od roku 2020 by ze 4 372 Kč ročně tak měly vzrůst do roku 2023 na částku 13 206 Kč ročně.

Odpisy

Na základě strategického cíle výstavby výrobní haly byl utvořen plán investic (viz. Tab. 24) do nové výrobní haly i do nových výrobních strojů a následného dovybavení haly. Pozemek pro výstavbu této haly již podnik vlastní, a to včetně projektové dokumentace, znaleckých posudků, odhadů atd., a předpokládá se, že na začátku roku 2021 započne samotná výstavba.

Hodnota dlouhodobého majetku byla odhadnuta na základě informací a dat poskytnutých Ing. Jaroslavem Denkem (osobní komunikace 14. 12. 2020). Většina stávajícího dlouhodobého majetku spadá do druhé odpisové skupiny, u níž probíhá odepisování po dobu pěti let. Na tomto základě jsou pak vypočteny výše odpisů současného dlouhodobého majetku.

Pro dlouhodobý majetek, jenž podnik nabude výstavbou nové haly, bylo zvoleno rovnoměrné odepisování tak, jak to podnik odepisuje v současnosti, následně došlo k zařazení do odpisové skupiny na základě vnitřních norem podniku, a na tomto základě jsou odpisy vypočteny pro roky 2021 až 2023 (viz Tab. 25). Celkové odpisy jsou pak zaznamenány ve výkazu zisku a ztrát (viz Tab. 26).

Tab. 24: Plán investic dlouhodobého hmotného majetku pro roky 2021 – 2023 v Kč

Položka/rok	2021	2022	2023
Počáteční stav	11 414 000	56 923 085	89 803 685
Nové investice	48 000 000	43 000 000	3 000 000
Odprodej a vyřazení	0	0	0
Odpisy	2 490 915	10 119 399	11 782 186 Kč
Konečný stav	56 923 085	89 803 685	81 021 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tab. 25: Odpisy nového dlouhodobého hmotného majetku pro roky 2021 – 2023 v Kč

Položka/rok	2021	2022	2023
Nová výrobní hala	800 000	1 600 000	1 600 000
Nové výrobní stroje	0	7 166 667	8 600 000
Dovybavení výrobní haly	0	0	500 000
Celkem	800 000	8 766 667	10 700 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady budou v následujících letech růst stejně úměrně k tržbám, tak jak tomu bylo doposud. Od roku 2020 z částky 347 563 Kč tak dojde k růstu až na částku 1 049 853 Kč ročně v roce 2023.

Ostatní finanční náklady

I ostatní finanční náklady budou v následujících letech růst stejně úměrně k tržbám, tak jak tomu bylo doposud. Tyto náklady zahrnují zejména kurzové rozdíly při zahraničním obchodním styku, jež CZBT, s.r.o. vykonává téměř dennodenně vzhledem k působení na německém trhu.

11.1.2.3 Výkaz zisku a ztrát

Tab. 26: Plánovaný výkaz zisku a ztrát v letech 2020 – 2023 v Kč

Položka	2020	2021	2022	2023
Výkony	97 751 052	195 232 724	254 022 770	295 267 530
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	97 751 052	195 232 724	254 022 770	295 267 530

Výkonová spotřeba	76 647 326	145 865 018	185 575 173	210 061 500
Spotřeba materiálu a energie	68 225 642	135 758 758	174 458 228	197 832 860
Služby	8 421 684	10 106 260	11 116 946	12 228 640
Přidaná hodnota	21 103 726	49 367 706	68 447 597	85 206 030
Osobní náklady součet	10 657 087	14 027 185	17 074 697	19 493 508
Mzdové náklady	5 478 860	7 704 000	10 248 000	12 264 000
Příjmy společníků obchodní korporace	2 459 258	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Náklady na SP a ZP	2 718 969	3 323 185	3 826 697	4 229 508
Daně a poplatky	4 372	8 732	11 361	13 206
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 113 644	2 650 915	11 872 732	20 802 186
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	212 806	425 026	553 013	642 803
Ostatní provozní náklady	347 563	694 169	903 203	1 049 853
Provozní výsledek hospodaření	8 193 865	32 411 730	39 138 615	44 490 081
Ostatní finanční náklady	1 834 401	3 663 748	4 767 005	5 541 006
Ostatní finanční výnosy	1 504 844	3 005 541	3 910 594	4 545 543
Finanční výsledek hospodaření	-329 557	-3 663 748	-4 767 005	-5 541 006
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 494 220	5 462 120	6 530 610	7 400 330
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6 370 088	23 285 863	27 841 001	31 548 745
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 370 088	23 285 863	27 841 001	31 548 745
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 864 308	28 747 983	34 371 611	38 949 075

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky číslo 26 vyplývá, jak úměrně rostou příjmy i výdaje v nadcházejících letech, přičemž příjmy výdaje převyšují. Znázorněny jsou položky jako výkony, výkonová spotřeba, přidaná hodnota, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy DHM, tržby z prodeje DHM atd. V konečné části VZZ je pak zřetelně vidět provozní i finanční výsledek hospodaření, daň z příjmů, výsledky hospodaření atd. za následující roky tak aby bylo jasné, kolik finančních prostředků podnik bude potřebovat pro splnění strategického záměru a kolik finančních prostředků má k dispozici.

11.1.3 Plán cashflow

Tab. 27: Plán cashflow v letech 2021 – 2023 v Kč

Cashflow	2021	2022	2023
Provozní činnost			
Zisk po zdanění	23 285 863	27 841 001	31 548 745
odpisy +	2 490 915	10 119 399	11 782 186
Změna zásob	-34 055 890	-20 538 706	-14 409 140
Změna pohledávek	-19 323 601	-11 653 836	-8 175 868
Změna krátkodobých závazků	44 980 387	47 975 679	22 195 821
Změna dlouhodobých závazků	32 220 000	-9 780 000	-9 780 000
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	49 597 673	43 963 538	33 161 744
Investiční činnost			
Změna dlouhodobého majetku	45 509 085	32 880 601	-8 782 186
odpisy -	-2 490 915	-10 119 399	-11 782 186
Čistý tok z investiční činnosti	43 018 169	22 761 202	-20 564 372
Finanční činnost			
Čistý tok z finanční činnosti	0	0	0
Změna krátkodobého majetku	1 583 712	955 118	670 073

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka číslo 27 znázorňuje plánovaný peněžní tok v letech 2021 až 2023. Je patrné úměrné zvyšování zisku po zdanění i odpisů v rámci provozní činnosti. Postupné snižování je zřejmé i u změn zásob, pohledávek či krátkodobých závazků v provozní činnosti. V případě dlouhodobých závazků dochází ke snížení pouze mezi roky 2021 a 2022, pak již zůstávají stejné. Čistý peněžní tok z provozní činnosti byl spočten přičtením odpisů a změny závazků k zisku po zdanění a následným odečtením zásob a

pohledávek. Čistý tok z investiční činnosti byl vypočten odečtením odpisů od změny dlouhodobého majetku a čistý tok z finanční činnosti definuje změna krátkodobého majetku.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení strategické analýzy společnosti CZBT, s.r.o. zabývající se výrobou elektrobaterií. Tento hlavní cíl tvoří pět dílčích cílů, jimiž jsou představení podnikatelského subjektu, posouzení procesu strategického řízení v daném podniku, volba metody analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a aplikace na daný podnik včetně upřesnění jeho vlastností a postavení na trhu, návrhnutí strategické alternativy a vhodné strategie pro implementaci na základě zmíněných analýz.

V rámci teoretické části byly nejprve popsány výše zmíněné cíle a následně metodika. Dalším krokem pak byl rozsáhlejší rozbor literatury popisující veškerou odbornou literaturu v této práci a následně byly objasněny základní pojmy vztahující se k tématu práce jako strategie, vize, mise, strategické řízení atd., zároveň zde byly objasněny metody a postupy strategického řízení ve smyslu analýz interního a externího prostředí podniku, a teoretický popis návrhu, volby a implementace strategie a strategických alternativ prostřednictvím matic.

Po dokončení teoretické části následovala část praktická, během níž došlo k aplikaci teoretických poznatků na reálný podnik. Prvním krokem byl popis podniku včetně jeho historie, předmětu podnikání a strategické orientace, následovala strategická analýza dělicí se na interní a externí analýzu. V rámci analýzy vnitřního prostředí byly použity portfolio analýza včetně BCG matice, analýza marketingového a distribučního mixu 4P, finanční analýza atd. Externí analyzování se pak skládalo z analýzy makrookolí tvořené PESTEL analýzou, a z analýzy mezookolí tvořené Porterovým modelem. Zároveň zde nechyběla ani přesná SWOT analýza. Tyto dílčí analýzy byly nezbytné k následnému návrhu strategie, jež byl tvořen sestavením scénářů možného vývoje, maticí IFE, maticí EFE, maticí IE a maticí SPACE. Pro ujištění se o správném návrhu strategie byla sestavena QSPM matice.

Podnik, na němž byla tato práce aplikována, nemá v současné době žádnou stanovenou strategii, proto bude dle výsledků matic praktické části navržena strategie kombinovaná, jež zahrnuje dvě strategie, které vyšly jako nejvhodnější a pokud se jich podnik bude držet, je vysoká pravděpodobnost, že dojde k naplnění strategického záměru a předem definovaných strategických cílů. Jedná se o strategie tržní penetrace a strategie vývoje trhu.

Během tvorby této práce probíhala velmi úzká spolupráce mezi autorkou a vedením podniku, které vyslovovalo požadavky, jež chtějí touto prací zjistit. Tyto požadavky se téměř ve všem shodovaly s hlavním cílem ale i dílčími cíli této práce a díky tomu tato práce nebude sloužit pouze pro účely univerzity či fakulty, ale její hlavní i dílčí výsledky budou v praxi použity, v rámci strategického řízení, podnikem CZBT, s.r.o.

Seznam tabulek

Tab. 1: Plán portfolia produktů podniku CZBT, s.r.o. pro rok 2021	50
Tab. 2: Ukazatelé likvidity v letech 2015 – 2019	59
Tab. 3: Ukazatelé aktivity v letech 2015 – 2019	60
Tab. 4: Ukazatelé rentability v letech 2016 – 2019	61
Tab. 5: Struktura obyvatelstva Plzeňského kraje v letech 2015 – 2019	68
Tab. 6: Pravděpodobnost scénářů včetně ukazatelů	77
Tab. 7: Matice IFE	78
Tab. 8: Matice EFE	79
Tab. 9: Faktory osy X a osy Y pro sestavení matice SPACE	82
Tab. 10: Matice QSPM	84
Tab. 11: Přehled hlavních a krátkodobých cílů CZBT, s.r.o. včetně termínů splnění... 87	87
Tab. 12: Plán obrátů a doby obrátů oběžných aktiv v letech 2020 – 2023	89
Tab. 13: Plán závazků v letech 2020 – 2023	89
Tab. 14: Plánovaná rozvaha v letech 2020 – 2023 v Kč.....	92
Tab. 15: Tržby z prodeje výrobků v roce 2020.....	93
Tab. 16: Tržby z prodeje výrobků v roce 2021.....	94
Tab. 17: Tržby z prodeje výrobků v roce 2022 v Kč.....	94
Tab. 18: Tržby z prodeje výrobků v roce 2023 v Kč.....	95
Tab. 19: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2020.....	96
Tab. 20: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2021.....	96
Tab. 21: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2022.....	96

Tab. 22: Výkonová spotřeba dle typu výrobku a doplňkově spotřebovávaného materiálu a energií v roce 2023	97
Tab. 23: Plán služeb pro roky 2020 – 2023. v Kč	98
Tab. 24: Plán investic dlouhodobého hmotného majetku pro roky 2021 – 2023 v Kč ...	99
Tab. 25: Odpisy nového dlouhodobého hmotného majetku pro roky 2021 – 2023 v Kč	99
Tab. 26: Plánovaný výkaz zisku a ztrát v letech 2020 – 2023 v Kč.....	99
Tab. 27: Plán cashflow v letech 2021 – 2023 v Kč	101

Seznam obrázků

Obr. 1: Významné faktory ovlivňující tvorbu strategických cílů podniku.....	17
Obr. 2: Úrovně strategického řízení včetně typů managementu.....	20
Obr. 3: Proces strategického řízení.....	21
Obr. 4: Podnikatelské prostředí	22
Obr. 5: Proces formulace podnikové strategie.....	23
Obr. 6: BCG matice	24
Obr. 7: Hodnotový řetězec.....	25
Obr. 8: Matice 7S.....	26
Obr. 9: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	33
Obr. 10: SWOT analýza	34
Obr. 11: Matice IFE.....	39
Obr. 12: Matice EFE.....	40
Obr. 13: Matice IE	41
Obr. 14: Matice SPACE	42
Obr. 15: Logo podniku CZBT, s.r.o.	46
Obr. 16: Vizualizace výrobní haly.....	47
Obr. 17: BCG matice	51
Obr. 18: Organizační struktura CZBT, s. r. o.	55
Obr. 19: Procesní řízení CZBT, s.r.o.	56
Obr. 20: Hodnotový řetězec.....	57
Obr. 21: Vývoj míry inflace v Německu v letech 2015 – 2019 (%).....	63
Obr. 22: Vývoj míry inflace v České republice v letech 2015 - 2019 (%).....	64
Obr. 23: Vývoj HDP v Německu v letech 2015 - 2019 (v mld. Euro).....	65
Obr. 24: Vývoj HDP v České republice v letech 2015 - 2019 (v mld. Kč).....	66

Obr. 25: Vývoj CZK/EUR v letech 2015 - 2019	67
Obr. 26: Postavení CZBT, s.r.o. z hlediska konkurence na trhu v %	74
Obr. 27: Matice TOWS	75
Obr. 28: Matice IE.....	81
Obr. 29: Matice SPACE.....	83

Seznam použitých zkratek

Ah = Ampérhodina

atd. = a tak dále

BCG = Boston Consulting Group

BSC = Balanced Scorecard

cca. = circa – zhruba, přibližně

ČNB = Česká národní banka

ČR = Česká republika

ČSÚ = Český statistický úřad

DHM = Dlouhodobý hmotný majetek

EAT = Čistý zisk

EBIT = Zisk před zdaněním a úroky

ERP = Enterprise resource planning – sada softwaru používaná podniky k účetnictví, řízení projektů, logistice a dalším operacím

HDP = Hrubý domácí produkt

ROA = Rentabilita aktiv

ROE = Rentabilita vlastního kapitálu

ROS = Rentabilita tržeb

SBU = Strategické podnikatelské jednotky

SRN = Spolková republika Německo

tj. = to je

tzn. = to znamená

tzv. = takzvaně

VZZ = Výkaz zisku a ztráty

Seznam použité literatury

- Administrativní registr ekonomických subjektů (2020). Dostupné 15. 10. 2020, z https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=03949044&jazyk=cz&xml=1
- Bowman, C., & Vejdělek, J. (1996). *Strategický management*. Praha, Česko: Grada.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Intro*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Job Profile Operations*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Kniha došlých faktur*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Kniha vydaných faktur*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Prezentace*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Produktový plán na rok 2021*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- CZBT, s.r.o. (2020). *Účetní uzávěrky v letech 2015 - 2019*. Interní dokument společnosti CZBT, s.r.o. Plzeň.
- Česká národní banka (2020). *Inflace*. Dostupné 15. 10. 2020 z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>
- Česká národní banka (2020). *Úloha měnové politiky*. Dostupné 15. 10. 2020 z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/uloha/>
- Česká národní banka (2020). *Měnová politika - Aktuální prognóza ČNB*. Dostupné 2. 11. 2020 z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad (2015). *Hrubý domácí produkt (HDP) - Metodika*. Dostupné 3. 11. 2020 z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-
- Český statistický úřad (2019). *Ženy a muži v Plzeňském kraji - Vývoj vybraných ukazatelů v Plzeňském kraji - vzdělání, vzdělávání a ekonomická aktivita*. Dostupné 10. 11. 2020: <https://www.czso.cz/csu/czso/tabulkova-cast-d6eqak9irx>

Český statistický úřad (2020). *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Dostupné 12. 10. 2020 z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad (2020). *Hlavní makroekonomické ukazatele - Tab. Hlavní makroekonomické ukazatele*. Dostupné 10. 10. 2020 z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Český statistický úřad (2020). *Počet a věkové složení obyvatel k 31.12.* Dostupné 28. 10. 2020 z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=DEM02&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_nul1_&katalog=30845&str=v67&u=v67__VUZEMI__100__3042

David, F. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. New York, Spojené státy americké: Prentice Hall.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C.H.Beck.

Deutscher Bundestag (2020). *Parlament*. Dostupné 25. 10. 2020 z: <https://www.bundestag.de/parlament>

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha, Česko: Grada.

Egerová, D., & Mužík, J. (2010). Aplikace metody Delphi při expertním stanovení faktorů ovlivňujících efektivnost e-learningu ve vzdělávací pracovníků v malých a středních podnicích. *E+M Ekonomie a Management*, 13(2), 137-151.

Europa.eu (2020). *Německo*. Dostupné 20. 11. 2020 z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_cs

Europa.eu (2020). *Česko*. Dostupné 20. 11. 2020 z: https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/czechia_cs

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha, Česko: Grada.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno, Česko: Computer Press.

- Informační systém Masarykovy univerzity (2008). *is.muni.cz*. Dostupné 28. 10. 2020 z: https://is.muni.cz/el/1456/podzim2008/PHSTRP/Prednaska_c._5_Strategicka_analyza_vnejsiho_prostredi.pdf
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. New York, Spojené státy americké: Prentice Hall.
- Jurevicius, O. (2013). *Strategic Management Insight*. Dostupné 28. 10. 2020 z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- Katsioloudes, M. (2006). *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha, Česko: Victoria Publishing.
- Kutlák, J. (2019). *Strategický management podniku. Cvičení k přednáškám*. Plzeň, Plzeňský Kraj, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Lhotský, J. (2010). *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno, Česko: Computer Press.
- ManagementMania.com (2020). *VRIO model*. Dostupné 23. 10. 2020 z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>
- Ministerstvo financí ČR (2020). *Makroekonomická predikce České republiky*. Dostupné 18. 10. 2020 z: https://ekonomickydenik.cz/wpcontent/uploads/2020/09/makropre_2020q3.pdf
- Ministerstvo financí ČR (2020). *Registr plátců DPH*. Dostupné 21. 10. 2020 z: https://adisreg.mfcr.cz/adistc/adis/irs/irep_dph/dphInputForm.faces
- Ministerstvo vnitra České republiky (2010). *Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv*. Dostupné 15. 11. 2020 z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- Ministerstvo životního prostředí ČR. (2008). *Ekologická újma*. Dostupné 13. 12. 2020 z: https://www.mzp.cz/cz/ekologicka_ujma

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *The Strategy Process; Concepts, Contexts and Cases*. Hemel Hempstead, Spojené státy americké: Prentice Hall.

Morávek, D. (2020). *Z 5 zásadních daňových změn, které se mají od roku 2021 dotknout firem a OSVČ*. Dostupné 20. 11. 2020 z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-zasadnich-danovych-zmen-ktere-se-maji-od-roku-2021-dotknout-firem-a-osvc/#h25>

Porter, M. (1993). *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha, Česko: Victoria Publishing.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, Spojené státy americké: Free Press.

Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky (1992). *Ústava České republiky*. Dostupné 2. 12. 2020 z: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Brno, Česko: Computer Press.

Statistisches Bundesamt (2020). *Gross domestic product*. Dostupné 25. 11. 2020 z: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/National-Accounts-Domestic-Product/Tables/domestic-product--q-gdp.html#fussnote-1-57054>

Statistisches Bundesamt (2020). *Verbraucherpreisindex für Deutschland Veränderungsrate zum Vorjahresmonat in %*. Dostupné 26. 11. 2020 z: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Basisdaten/vpi001j.html>

Statista.com (2020). *Gemeinschaftsdiagnose: Inflationsrate in Deutschland von 2008 bis 2019 und einer Prognose bis 2022*. Dostupné 29. 11. 2020 z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5851/umfrage/prognose-zur-entwicklung-der-inflationsrate-in-deutschland/>

Statista.com (2020). *DIW-Prognose zur Entwicklung des BIP in Deutschland bis 2022 Veröffentlicht von Statista Research Department, 16.11.2020 Die Statistik zeigt die Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland in den Jahren von 2008 bis 2019 und eine Pr.* Dostupné 16. 11. 2020 z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74644/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-deutschland/>

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

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha, Česko: Credit.

Veřejný rejstřík a sbírka listin (2020). *or.justice.cz*. Dostupné 22. 10. 2020 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=893943&typ=UPLNY>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR (2014). *Základy benchmarkingu*, *vcvscr.cz*. Dostupné 21. 10. 2020 z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

Wheelen, T., & Hunger, J. (2008). *Strategic management and business policy: concepts and cases*. Upper Saddle River, New Jersey, Spojené státy americké: Pearson/Prentice Hall.

Zikmund, G., Babin, J., Carr, C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. South-Western, Spojené státy americké: Cengage Learning.

Živnostenský rejstřík (2020). *CZBT, s.r.o.* Dostupné 15. 10. 2020 z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=03949044&OBCHJM=CZBT&OBCH JMATD=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=2 &PODLE=subjekt&IDICO=03925f40966dc333f07e&HISTORIE=1

Abstrakt

KUBÍKOVÁ, Jana. *Strategické řízení organizace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 114 s., 2021

Klíčová slova: strategie, vize, mise, strategické řízení, strategické alternativy, podnik, podnikatelský subjekt, analýza, trh

Předložená práce je zaměřena na strategickou analýzu společnosti CZBT, s.r.o. Práce je koncipována do dvou částí. Teoretická část se skládá ze stanovení cílů práce, metodiky práce a z rozboru použité literatury. Zároveň z popisu základních pojmů vztahujících se k tématu, metod i postupů strategického řízení, návrhu, volby a implementace strategie a strategických alternativ. Praktická část se zaměřuje na rozšíření teoretických poznatků a rozvoje poznatků analýzami a rozhovorů s vedením společnosti. Praktická část je rozdělena na několik kapitol, které popisují podnikatelský subjekt, jeho historii a strategickou orientaci, dále pak interní a externí prostředí podniku. Tato práce zároveň navrhuje strategie, kterými by se podnik měl řídit, aby dostal svého strategického záměru a strategických cílů. Mnohé informace byly získány z odborné literatury, databází, interních dat podniku a z rozhovorů s vedením podniku.

Abstract

KUBÍKOVÁ, Jana. *Strategic management of the organization*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 114 pp., 2021

Keywords: strategy, vision, mission, strategic management, strategic alternatives, enterprise, business entity, analysis, market

The presented thesis is focused on the strategic analysis of the company CZBT, Ltd. The work is divided into two parts. The theoretical part consists of setting the objectives of the work, the methodology of the work and the analysis of the literature which has been used. At the same time it consists of the description of basic concepts related to the topic, methods and procedures of strategic management, design, selection and implementation of strategy and strategic alternatives. The practical part focuses on the deepening of the theoretical knowledge and the development of theoretical knowledge through analysis and interviews with company management. The practical part is divided into several chapters that describe the business entity, its history and strategic orientation, as well as the internal and external environment of the company. This work also suggests strategies that the company should follow in order to achieve its strategic intent and strategic goals. Much information was obtained from professional literature, databases, internal company data and interviews with the company's management.