

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt implementace strategického programu
organizace**

**The project of implementation of the strategic program
of the organization**

Bc. Martin Boček

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt implementace strategického programu organizace“

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

Plzeň dne 22. 8. 2021

v.r. Bc. Martin Boček

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Jarmile Ircingové, Ph. D. za odborné vedení diplomové práce, za užitečné informace, za připomínky, za ochotu a trpělivost.

Obsah

Úvod	7
1 Představení společnosti.....	9
1.1 Základní údaje o společnosti.....	9
2 Formulace střednědobého strategického plánu	16
2.1 Vymezení strategických východisek.....	16
2.2 Strategické cíle společnosti	18
3 Analýza prostředí.....	20
3.1 Analýza externího prostředí	22
3.2 Analýza interního prostředí.....	38
3.3 SWOT analýza	52
3.4 Výběr vhodné strategie	52
4 Formulace krátkodobých cílů společnosti	56
4.1 Krátkodobé cíle společnosti	56
5 Finanční plán.....	60
5.1 Plán výkazu zisku a ztrát.....	60
5.2 Plánovaná rozvaha	68
5.3 Plán cash flow	74
6 Implementace strategického plánu.....	76
7 Analýza rizik	82
7.1 Identifikace rizik	83
7.2 Stanovení významnosti rizik	87
7.3 Scénáře	92
7.4 Shrnutí analýzy rizik	99
8 Controlling.....	101

Závěr.....	105
Seznam použitých zdrojů.....	107
Seznam tabulek.....	109
Seznam obrázků	111

Úvod

Tato diplomová práce, na téma „*Projekt implementace strategického programu organizace*“, je zpracována ve společnosti Marbes consulting s.r.o. (dále jen „společnost“ nebo „Marbes“). Společnost se specializuje především na vývoj a implementaci IT systémů pro státní správu a přípravu řešení pro komerční subjekty.

Cílem této práce je vytvořit strategický plán společnosti na období tří let, tedy roky 2021 až 2023, a návrh jeho implementace. Práce je rozdělena do osmi kapitol, kdy každá z kapitol začíná teoretickým úvodem a následně jsou teoretické poznatky aplikovány v části praktické.

V úvodu se práce zabývá představením společnosti. Jsou zde uvedeny informace o historii, certifikaci, produktech a kapitola je ukončena popisem organizační struktury společnosti.

Následující kapitola vymezuje strategická východiska, tedy poslání a vizi, a následně stanovuje strategické cíle společnosti.

Třetí kapitola se věnuje analýze a popsání podnikatelského prostředí. V této kapitole je provedena nejprve analýza externího prostředí a následně analýza interního prostředí. Z výsledků těchto analýz je následně sestavena analýza SWOT a následuje výběr vhodné strategie podniku.

Ve čtvrté kapitole je provedena dekompozice střednědobých cílů do dílčích krátkodobých cílů, které jsou naplánovány v pozorovaném období na jednotlivé roky. V následující kapitole je zpracován finanční plán společnosti, který je stěžejní částí této práce. Ten vychází z krátkodobých cílů pro jednotlivé roky a obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztrát, a výkaz cashflow.

Kapitola šestá pojednává o implementaci strategického plánu. Jsou zde popsány strategické činnosti, které by měly vést k naplnění nadefinovaných cílů.

V sedmé kapitole je zpracována analýza rizik. Nejdříve se identifikují rizika, která mohou negativně ovlivnit strategii společnosti, a určí se jejich významnost. Dále se pomocí analýzy citlivosti určí položky, na které je citlivý výsledek hospodaření. Na konci této kapitoly jsou vytvořeny čtyři scénáře (optimistický, pesimistický, očekávaný a nejpravděpodobnější) a na jejich základě jsou namodelovány možné budoucí situace.

V poslední kapitole je zpracován návrh controllingové metodiky, kde jsou určeny ukazatele a jejich rozmezí, které pomocí GAP analýzy slouží k ověření dosažení strategických cílů.

1 Představení společnosti

První kapitola obsahuje charakteristiku společnosti Marbes consulting s.r.o. Dále podává informaci o její historii, certifikaci a také produktech. Kapitola je ukončena popisem organizační struktury společnosti.

1.1 Základní údaje o společnosti

Datum vzniku a zápisu:	15. července 1997
Spisová značka:	C 8963 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma:	MARBES CONSULTING s.r.o.
Sídlo:	Brojova 2113/16, Východní Předměstí, 326 00 Plzeň
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
Statutární orgán:	Jednatel - Ing. PETR VYBÍRAL, dat. nar. 19. dubna 1970 Ke Hřišti 302/31, Lhota, 301 00 Plzeň Den vzniku funkce: 15. července 1997
Základní kapitál:	120 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.
Logo společnosti:	Obrázek 1 - Logo společnosti



Zdroj: web marbes.cz, 2021

1.1.1 Představení společnosti

Marbes consulting s.r.o. je česká konzultační, vývojová a vzdělávací společnost, která byla založena v roce 1997 a působí v oblasti informačních technologií jako systémový

integrátor a dodavatel ucelených SW řešení. Společnost se za dobu svého působení postupně rozrostla na cca 75členný kvalitní tým konzultantů a programátorů, a stala se významným dodavatelem komplexních řešení zákazníkům především z oblastí veřejné správy. Společnost nabízí širokou paletu služeb od analýzy, přes vývoj, dodávku, podporu a provozování informačních systémů, až po školení a odborné poradenství. Pod obchodní značkou PROXIO společnost dodává zákazníkům jak vlastní standardizovaná řešení pro státní správu a samosprávu ČR, tak informační systémy třetích stran (Microsoft Dynamics NAV/365), či systémy individuálně vyvíjené na objednávku. Hlavními odběrateli jsou pak zejména subjekty veřejné správy ČR, ale i obchodní a utilitní společnosti. (Marbes.cz, 2021)

1.1.2 Certifikace

Společnost, jako dodavatel řešení pro státní správu, musí mít platné certifikace, jejichž držení umožňuje účast ve výběrových řízeních pro získání zakázek. Společnost získala následující certifikace:

ČSN EN ISO 9001:2009, získaný dne 2.12.2009, kde obory certifikace jsou:

- Návrh, vývoj, prodej, pronájem, implementace, školení a servis software.
- Systémová integrace, zpracování dat, řízení projektů budování informačních systémů.

Akreditace Ministerstva vnitra, odboru veřejné správy, podle ustanovení § 30 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Akreditace byla získána dne 17.1.2011.

Akreditace člena Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. získána 19.1.2012.

Dála společnost získala certifikaci Microsoft Partner, SILVER Enterprise Resource Planning od společnosti Microsoft. Titul Microsoft Silver Competency Partner je vysoké ocenění v rámci spolupráce se společností Microsoft. Program Microsoft Partner Network spočívá v partnerské spolupráci a podpoře nezávislých řešitelských firem. Tyto firmy se musí do programu kvalifikovat, tj. musí mj. zaměstnávat certifikované odborníky na Microsoft technologie (Microsoft Certified Professional a Microsoft Certified Trainer) a prokázat svoji odbornost v úspěšně realizovaných projektech ještě před vstupem do programu tak, aby byly schopny plně uspokojit požadavky zákazníků. Členové mají

zaručen exkluzivní přístup k informacím včetně školení a k produktům již v době jejich vývoje. (Interní materiály Marbes, 2021)

Individuální certifikace zaměstnanců od společnosti Microsoft:

- Digital Advertising Defined Sales&Marketing Training
- MPN Sales Specialist Competency Assessment for Small Business
- MS Dynamics Sure Step Implementation Methodology Exam Preparation
- MS Dynamics NAV C-Side Solution Development
- Managing Microsoft Dynamics Implementations
- MS Dynamics NAV Installation and Configuration
- SQL Server Implementation and Maintenance
- Microsoft Certified Technology Specialist

1.1.3 Produkty společnosti

Společnost již od roku 1997 vyvíjí software nejen pro státní správu.

Do portfolia produktů společnosti patří především různé evidence a specializovaný software pro státní správu. Společnost se snaží jít s dobou a technologicky se posouvat, proto jsou produkty tvořené pomocí nejnovějších technologií. Hlavním produktem společnosti je informační systém PROXIO, který nabízí až 45 modulů, dle požadavků zákazníka. Tyto moduly jsou rozdělené do tří skupin:

- Agendy samosprávy
- Agendy správního řízení
- Ostatní agendy

Mezi agendy samosprávy informačního systému PROXIO patří:

- Správa a evidence majetku – řeší procesy nakládání s majetkem, tj. uzavírání nabývacích a pozbyvacích smluv, tvorba svěřovacích protokolů, investičních záměrů a promítnutí důsledků těchto procesů do vlastní evidence objektů.
- Zveřejňování smluv – podporuje proces přípravy smluvních vztahů pro následné zveřejnění a poskytnutí dat ze smluv do Informačního systému registru smluv a na webové stránky organizace.

- Správa příjmů a pohledávek – poskytuje podporu pro vyměřování poplatků a jejich případného vymáhání, procesy jsou podpořeny sérií úkonů, které popisují daný stav vyměřování či vymáhání.

Mezi nejpoužívanější agendy správního řízení lze zařadit:

- Dopravní agendy – zaměřeny na komplexní a centrální evidenci dopravních agend v působnosti daného úřadu.
- Životní prostředí – systém pro pokrytí veškerých životních situací, které vyřizuje pracovník úřadu v oblasti životního prostředí, včetně přestupkových řízení.
- Sociální agendy – soubor správních agend pro práci v oblastech Sociálně právní ochrany dětí, Sociální prevence a pomoci a Sociálních služeb.

Do poslední kategorie ostatních agend např. patří:

- Moje závazky – nadstavba IS PROXIO dokáže bezpečně poskytnout občanovi právě ty vybrané informace, které potřebuje, aby zaplatil místní poplatky za komunální odpad nebo za psy a zjistil, jaké má předepsané správní poplatky či pokuty.
- Parkovací systém – umožní zpříjemnit služby parkování pravidelným a nahodilým uživatelům z řad občanů a návštěvníků města. Provozovatelům přináší moderní a perspektivní prostředky pro správu a provoz parkovacího systému.
- Identitní systém / IDM – je řešením, které umožní vytvoření uživatelského účtu a jeho propojení s konkrétními aplikacemi informačního systému organizace. Řeší registraci a lokální autentizaci uživatele, mj. i proti národní/evropské identitě eIDAS.

Společnost se, mimo státní sféru, orientuje i na komerční sektor. V této oblasti nabízí eshopové řešení ESBO, která disponuje snadným a rychlým přístupem uživatele k hledanému zboží, provozovateli pak umožňuje správu více e-shopů, kde položky jsou evidovány pouze jednou a do e-shopů se jednoduše synchronizují. Nechybí vazba do účetnictví a podpora následné logistiky. (Marbes.cz, 2021)

1.1.4 Funkční schéma společnosti

Na obrázku č. 2 je zobrazené organizační schéma společnosti. Schéma se skládá z vedení podniku, tří sektorů a oddělení.

V nejvyšším vedení firmy jsou 3 ředitelé, kteří jsou zároveň jedinými majiteli firmy. Každý z ředitelů se specializuje na určitou oblast aktivit podniku.

Obchodní ředitel má na starost sektor obchodu a marketingu. Zde probíhají aktivity v oblastech: obchod, marketing, PR, konference, prezentace společnosti, expo, výstavy, účast a organizace zákaznických dnů, komunikace s partnerskými firmami (partnerský prodej, nákup, subdodávky, spolupráce). Obchodní sektor má dále pracovníka, který se věnuje personálním otázkám oddělení, není to však jeho jediná pracovní náplň.

Výkonný ředitel se věnuje především sektoru vnitřní správy. Tento sektor řeší oblasti: personální management, management správy majetku, mzdový management, dotační programy, správa interní IT infrastruktury. V sektoru vnitřní správy není střední management, proto má výkonný ředitel veškeré kompetence a pravomoci (vrcholové či definitivní) při náborech a propouštění zaměstnanců. Dále pověřuje a kontroluje střední management ostatních sektorů v otázkách personalistiky. Na základě návrhů středního managementu potvrzuje navržené (slíbené) benefity pro zaměstnance.

Operační ředitel vede sektor projektové kanceláře, který je nejpočetnější organizační částí společnosti. Zahrnuje oddělení Realizace, Podpora i Vývoj. Tento sektor zajišťuje veškeré aktivity týkající se přípravy a realizace projektů, vývoj vlastních softwarových produktů, jejich prvotní implementaci, dlouhodobou podporu, aktivní komunikaci se zákazníky. Vzhledem k velikosti sektoru projektové kanceláře je nutnou součástí jeho řízení vrstva středního managementu.

Střední management představují vedoucí stojící v čele jednotlivých oddělení, které jsou realizace, podpora, vývoj. Vedoucí oddělení má výhradní odpovědnost za personální stav svého oddělení. Do jeho kompetencí patří zejména:

- zajištění dostatečné pracovní kapacity (síly),
- zajištění dostatečné pracovní odbornosti (posouzení, zda pracovníci jsou způsobilí k danému typu práce),
- definuje vnitřní kulturu oddělení,
- zajišťuje vnitřní komunikaci týmu,
- komunikuje s interním okolím týmu,
- zajišťuje komunikaci se zákazníky, partnery, subdodavateli,
- definuje dodržování dresscode pro různé pracovní schůzky, akce,

- definuje, podporuje a kontroluje procesy vnitřní komunikace – automatická omluva nepřítomnosti, dochvilnost na jednání, dodržování délky jednání, držení se tématu.

Oddělení přípravy a realizace projektů

Aktivity oddělení navazují na činnost obchodníků. Pokračuje v komunikaci se zákazníky, vymezuje rozsah projektů, připravuje časové harmonogramy, komunikační plán (předává kontakty, definuje styly komunikace), spravuje strukturu projektové dokumentace.

Podpora

Navazuje na činnost oddělení přípravy a realizace projektů. Nadále spolupracuje s vývojem, zajišťuje podporu firemních řešení u zákazníků. Realizuje rozvojové požadavky, provádí konzultace, metodickou podporu, školení, nasazuje nové verze. V rozsahu dlouhodobých projektů zajišťuje obchodní činnost.

Vývoj

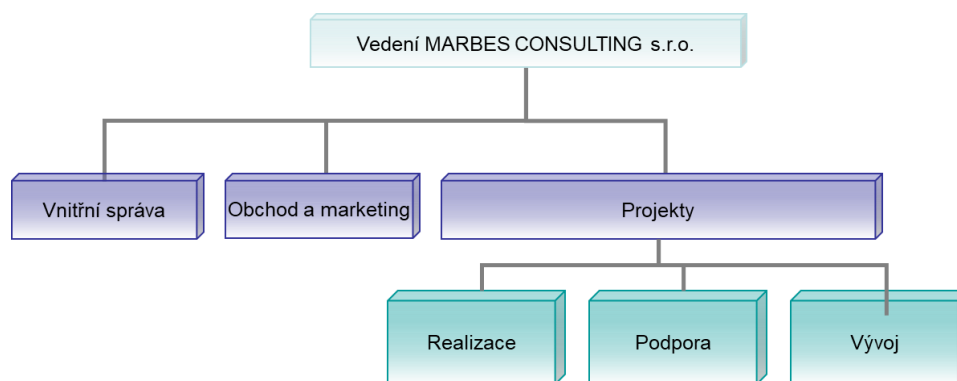
Oddělení zajišťuje vývoj vlastních softwarových produktů. Spolupracuje s odděleními realizace a podpory, zajišťuje vývojové práce plynoucí z definovaných rozsahů realizační či podporové fáze projektů.

Má na starost provoz interních prostředí a systémů, a provádí technologické inovace vlastních produktů i interních prostředí, výzkum nových technologií a trendů za účelem jejich převzetí firmou a převedení do reálného nasazení u zákazníka.

Projektové řízení

Řídící strukturu společnosti, založenou na poměrně jednoduchém a plochém organizačním uspořádání, doplňuje a částečně ovlivňuje struktura projektová. Týká se zejména otázek obsahu a organizace práce. Práce ve společnosti je organizovaná projektově, kde strukturu projektu tvoří projektový vedoucí a odborní pracovníci delegovaní z jednotlivých oddělení. Jejich zastoupení je závislé na charakteru projektu.

Obrázek 2 - Struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály Marbes, 2021

2 Formulace střednědobého strategického plánu

V této kapitole bude formulován strategický záměr společnosti na následující roky 2021 až 2023. Budou popsána strategická východiska, tedy poslání, vize a strategické cíle společnosti, a následně bude navržena strategie společnosti a určí se krátkodobé cíle.

2.1 Vymezení strategických východisek

Pro správnou formulaci strategického záměru je nutné mít zpracovaná strategická východiska, kde je definován žádoucí cílový stav společnosti na konci plánovacího horizontu a postupy vedoucí k jeho dosažení. Písemné podoby poslání a vize tvoří základní strategická východiska, které se dále v podniku používají pro rozpracování nástrojů strategického řízení. (Fotr a kol., 2020)

Dle autorů Davida (2013) a Fotra (2020) je myšlenka jediného strategického cíle – profitu – nevhodná. Profit, jako jediný cíl, může negativně působit na zaměstnance, kteří nevidí žádnou další přidanou hodnotu, i rozhodování stakeholderů o budoucnosti společnosti.

Společná vize vedení i zaměstnanců vytváří shodu zájmů, která může pracovníky motivovat a připravovat je na nové příležitosti a výzvy. (David, 2013)

Mezi benefity, které může přinést poctivé zpracování těchto dokumentů, patří:

- poskytují stakeholderům potřebnou informaci o směřování firmy a smyslu její existence,
- poskytují základnu pro efektivní plánování, alokaci/relokaci zdrojů,
- umožňují firmě dosahovat vyšší výkonnosti,
- poskytují základnu pro vyvození strategických cílů.

Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují nadefinování strategických cílů podniku a určení prostředků k jejich dosažení. (Fotr a kol., 2020)

2.1.1 Mise

Mise je časově nevymezené vyjádření budoucího zaměření společnosti a stěžejních hodnot, které utváření její podnikatelské aktivity. Mise odpovídá na otázku „*Co je náš byznys?*“. Vyjadřuje základní smysl podnikání v kontextu dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Správně formulované poslání musí respektovat historii společnosti, schopnosti a kompetence, předpokládané vlivy prostředí a strategické hodnoty. Dále

poslání deklaruje trh, kde firma působí, dosažitelnost výsledků, motivační prvky, a nakonec specifikuje podnikatelský program. (Fotr a kol., 2020)

Mise společnosti Marbes consulting s.r.o.: „Modernizujeme úřady.“ (Interní zdroje, 2021)

Misi, kterou má společnost Marbes definovanou v interních materiálech, by se spíše dalo označit za firemní motto. Ačkoli správně odpovídá na otázku z předchozího odstavce, nesplňuje podmínky či náležitosti zmíněné v teorii. Pokud by mise měla být přesně dle teoretických poznatků a pouček, mohla by vypadat například takto:

„Misi společnosti Marbes consulting s.r.o. je dlouhodobé zapojení se svou činností do procesu elektronizace a digitalizace státní správy. Společenská poptávka po progresu v těchto oblastech je hnací silou pro trvalou aktivitu firmy a dává smysl jejímu současnému i budoucímu podnikání. Zároveň je příslibem úspěšnosti v rovině obchodní a následně i ekonomické a pozitivní zpětnou vazbou a potvrzení strategického záměru majitelů.“

2.1.2 Vize

Dle Forta (2020) se vize chápe jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém období. Slouží jako představa, jak bychom chtěli společnost vidět v přesně ohraničené budoucnosti. Vize musí mít zahrnutý inovační náboj, vyjádření, jak se firma v následujícím období oproti současnému stavu změní. Je nutné ji zpracovat tak, aby umožnila posun firmy a bylo jí možné v budoucnu upravit.

Vize společnosti Marbes consulting: „Vizi společnosti Marbes je být středně velkou, dynamickou konzultační firmou, zabývající se vývojem, prodejem licencí, implementací, vzděláváním a podporou pro dodávaný software, zejména organizacím veřejné správy a obchodním společnostem v ČR. Firma považuje za nesmírně důležité udržovat trvalou finanční stabilitu společnosti a svým zaměstnancům dlouhodobě vytvářet dobré místo pro práci i osobní rozvoj.“ (Interní zdroje, 2021)

Pokud by byla vize z interních materiálů společnosti porovnána s teorií o tvorbě vize, lze zjistit, že aktuální vize společnosti postrádá několik faktorů. Jedná se například o absenci faktoru technické, technologické a užité přednosti produktu, popisu trhů a jeho segmentů, nebo filozofii záměru. Vize společnosti by mohla být rozšířena např. takto:

„Společnost Marbes consulting s.r.o. chce být rovnocenným, spolehlivým a stabilním partnerem svým zákazníkům. Partnerem, který dlouhodobě udržuje vysokou kvalitou produktu i poskytovaného servisu, komunikuje a jedná vždy velmi profesionálně. Společnost preferuje dlouhodobé vztahy a partnerství se zákazníky a v případě potřeb je dostatečně dynamická a flexibilní. Společnost chce držet krok s moderními technologickými trendy a být vždy o krok před konkurencí. Cílovou skupinou zákazníků společnosti jsou úřady státní správy a samosprávy, tedy ministerstva, krajské úřady, magistrátní a městské úřady atp., ale také komerční subjekty.“

2.2 Strategické cíle společnosti

Stanovení strategických cílů představuje v rámci procesu formulování strategie fundamentální akt. Stanovení a znalost cílů dává managementu základ pro formulování strategie. Formulace strategických cílů vychází z vize společnosti, analýz externího a interního prostředí, SWOT analýzy, případně dalších.

Strategické cíle se obvykle člení do několika skupin:

- marketingové,
- ekonomické,
- majetkové,
- rozvojové,
- personální,
- ostatní.

Preference jednotlivých cílů závisí na oboru podnikání, konkurenčním postavení a stavu vnitřního i vnějšího prostředí. Vytyčením nových cílů či aktualizací stávajících získá podnik výhodu oproti konkurenci.

Strategické cíle společnosti plynule navazují na vizi, zpřesňují ji a rozšiřují ji o měřitelné dlouhodobé předpokládané výsledky. Cíle jsou vždy orientovány výsledkově, vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Strategické cíle by neměly na sebe navazovat. Cíl musí být definovaný pomocí metody SMARTER, tedy:

- specific (specifický),
- measurable (měřitelný),
- achievable (dosažitelný),

- result oriented (realistický, orientovaný na výsledek),
- time framed (časově vymezený),
- ethical (v souladu s etickým přístupem podnikání),
- resourced (zaměřený na zdroje). (Fotr, 2020)

Strategické cíle společnosti Marbes consulting s.r.o. pro roky 2021–2023:

- **Zvýšení tržeb:** Společnost chce zvýšit celkové tržby meziročně o 4 %. Chce toho dosáhnout pomocí získání nových zakázek jak ve státním, tak komerčním sektoru. Pro splnění tohoto cíle chce společnost získat nové zákazníky pomocí účasti na odborných konferencích, oslovit stávající zákazníky a nabídnout rozvojové možnosti a zvýšit aktivitu ve vzdělávací oblasti u zákazníka.
- **Obnova zakázek:** Společnost chce každoročně obnovit zakázky za 40 mil. Kč. Významným jmenovatelem těchto zakázek je obnova licence, u již stávajících zákazníků a nabídnutí vyšších úrovní podpory.
- **Získání zákazníků v komerčním sektoru:** Do roku 2023 chce společnost změnit poměr zákazníků státního sektoru a komerčního sektoru z 95:5 na 80:20. K dosažení tohoto cíle chce společnost upravit a vylepšit svou obchodní strategii. Chce se více prezentovat na konferencích a dostat se tak do povědomí potencionálních zákazníků.
- **Nábor nových pracovníků:** Společnost chce zaměstnat 9 nových pracovníků na pozicích vývojář, konzultant a obchodník. Tento cíl chce společnost podpořit každoročním poskytnutím praxí aspoň 5 studentům vysoké školy. Pro dosažení tohoto cíle se chce společnost zúčastnit veletrhu pracovních příležitostí a připravit malou sérii prezentací, kde by mohla vzbudit zájem studentů o praxi. Zároveň by společnost chtěla zaujmout a oslovit 1 až 2 studenty a nabídnout jim dlouhodobou spolupráci.
- **Nalezení velkého komerčního zákazníka:** Společnost chce najít komerčního zákazníka pro projekt za min. 4 mil. Kč. Chce toho dosáhnout posílením obchodního týmu, který bude oslovovat vybrané velké společnosti s připraveným zajímavým produktem.

3 Analýza prostředí

Tato kapitola se bude věnovat analýze vlivů externího a interního prostředí podniku. Na základě těchto analýz bude vytvořena SWOT analýza a určí se vhodná strategie podniku.

Dle Jakubíkové (2013) je prostředí definováno jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a které rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, kde působí,
- uměla posoudit potenciál dalšího rozvoje,
- reagovala efektivně na neustálé změny prostředí,
- uměla předvídat chování dodavatelů a odběratelů,
- uměla určit rizikové faktory relevantní ke strategickému záměru.

Analýza podnikatelského prostředí se při posuzování jeho vlivu na strategický záměr řídí podle zásad **MAP**, které jsou: monitorování, analyzování a predikování. Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části:

- Externí prostředí
 - Makroprostředí – existuje nezávisle na podniku
 - Mikroprostředí – podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu
- Interní prostředí
 - Mikroprostředí – podnik je přímo ovlivňuje svými činnostmi

(Fotr a kol, 2020)

Obrázek 3 - Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 56

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry je společnost schopna se vyrovnat se změnami prostředí při současné strategii a se svými silnými a slabými místy. SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je složena ze dvou analýz: interního a externího prostředí. Silné a slabé stránky se určují pomocí vnitropodnikových analýz. Příležitosti a ohrožení jsou výsledkem externí analýzy. (Jakubíková, 2013)

Ze SWOT analýzy je odvozena matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií. (Jakubíková, 2013)

Tabulka 1 - Matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p>Strategie (SO) <i>Otevřený přístup</i> Maxi – maxi Komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky</p>	<p>Strategie (WO) <i>Opatrný přístup</i> Mini – maxi Investice do produktů, sklizení, kooperace</p>
Ohrožení (T)	<p>Strategie (ST) Maxi – mini Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</p>	<p>Strategie (WT) Mini – mini Ustupovat, dělat kompromisy, odejít</p>

3.1 Analýza externího prostředí

Výsledkem této analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Je nutné, aby analýza respektovala čas (minulost, přítomnost a budoucnost) a byly při ní sledovány faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou podstatné pro naplnění strategických cílů. (Fotr, 2020)

3.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí zkoumá faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Mezinárodní prostředí má obecně přímý vliv na firemní strategie díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí. Podle prvních písmen anglických názvů je analýza této součásti podnikatelského prostředí známá jako SLEPTE, PEST, STEP či PESTLE. Tato analýza zahrnuje široký soubor vlivů, které ovlivňují strategický záměr společnosti. Vlivy, které tato analýza pozoruje, jsou:

- politické (P),
- ekonomické (E),
- sociální (S),
- technologické (T),
- legislativní (L),
- ekologické (E).

(Fotr a kol, 2020)

Politické faktory

Za politické faktory se považují stabilita národní a zahraniční politiky, členství země v mezinárodních organizacích, politická strana u moci či postoj k sektoru soukromého podnikání apod. Na působení každého podniku má vliv celostátní i komunální politika (Synek, Kislíngerová, 2010).

Politické faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale na druhé straně i ohrožení.

V případě společnosti, která je orientovaná na poskytování služeb sektoru státní správy a samosprávy, je vliv politického okolí významnější a viditelnější. Zájmy jednotlivých politických stran, koalice, opozice atd., prosazujících jiný politický směr, priority, zájmové oblasti, se promítají do fungování úřadů státní správy a samosprávy, a přímo i nepřímo ovlivňují i vztah objednatele a dodavatele. Realizace politického programu má významné důsledky pro fungování dodavatelských společností.

Společnost Marbes consulting s.r.o. je politickými faktory ovlivňována poměrně výrazně. Politické změny zejména na komunální úrovni mají vliv na dlouhodobý vztah se zákazníky. Výsledky komunálních voleb mají bezprostřední vliv na personální obsazení politických pozic na magistrátech a městských úřadech. V důsledku politické změny dochází následně díky osobní provázanosti ke změnám na vysokých úřednických pozicích. Právě pracovníci úřadů na vyšších pozicích (vedoucí odborů, vedoucí oddělení) vystupují v zastoupení zákazníka jako protějšky/partneři pracovníkům společnosti při realizaci projektů, poskytování služeb a všech dalších aktivitách. Změny na těchto pozicích v důsledku výsledků komunálních voleb a následné změny politické reprezentace se negativně promítají do dlouhodobých vztahů se zákazníkem, ovlivňují osobní vztahy pracovních partnerů, kontinuitu a efektivitu komunikace.

Vliv na fungování společnost a dosažení jejích strategických cílů má i politická situace ve státě. Stabilita vlády, její priority, jejich přenášení do regionální a komunální politiky má zásadní vliv na rozvoj podnikání. Volby do Parlamentu ČR se do fungování úřadů promítají nejen svými výsledky, ale již v období přípravy. Pracovníci úřadů, které jsou zodpovědné za přípravu voleb, jsou v období přípravy voleb (obvykle 90 dnů před jejich konáním) a v období těsně po volbách vytížení volební agendou a nemají prostor pro ostatní aktivity. V praxi to znamená, že při četnosti voleb v ČR každý rok (s občasnými výjimkami) se pracovníci společnosti potýkají s neochotou či nedostatkem kapacity svých protějšků na úřadech při řešení společných problémů a úkolů.

Volby do zastupitelstev obcí v roce 2018 a volby do zastupitelstev krajů 2020 ovlivnily díky řadě změn v politické reprezentaci obcí a krajů složení vedení obecních a krajských úřadů. Společnosti Marbes se nejvíce dotkly změny na pozicích vedoucích odborů informatiky (až 20 % zákazníků z veřejné sféry).

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, které proběhnou v roce 2021, představují vzhledem k nestabilní politické situaci riziko neschválení státního rozpočtu v

určeném termínu. Tento stav by se negativně promítl do hospodaření obcí a schopnosti investovat do IT zakázek.

Legislativní faktory

Vývoj legislativy je jedním z klíčových faktorů ovlivňující celé podnikatelské prostředí. Podnikatelská strategie společnosti pak musí být v souladu s těmito faktory. (Fort a kol., 2020)

Společnosti jsou vymezeny a řídí se např. těmito zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů
- Zákon č. 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb
- Zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)
- Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Zákon č. 143/2001 Sb. Zákon o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů
- Zákon č. 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)

Jedním ze zákonů, který nejvíce ovlivňuje společnost Marbes consulting s.r.o., je Zákon o veřejných zakázkách. Nové znění zákona se v praxi projevuje tím, že poklesl počet veřejných zakázek včetně jejich hodnoty, narostla administrativa související s přípravou zakázky a zvýšil se tlak na cenu. Firmy ucházející se o veřejné zakázky jdou z výše uvedených důvodů až na hranici možností, kdy dlouhodobě nedodrží přípustnou

hodnotu krytí nákladů, pokrývají pouze variabilní náklady a nemají již prostředky na tvorbu fixních nákladů a na tvorbu zisku.

Společnost Marbes consulting s.r.o. ovlivňuje zákon o veřejných zakázkách zásadně vzhledem k tomu, že více než 90 % zákazníků společnosti je z veřejné sféry. Pro společnost se zásadním způsobem zkomplikovala příprava zakázek ve fázi obchodu, kdy tlak na cenu jednoznačně zastínil ostatní parametry hodnocení nabídek. Pro dlouhodobé zákazníky společnosti to znamená, že nemohou oslovit společnost, jejíž produkt chtějí získat přímo, ale musí vypsát výběrové řízení. Výsledkem výběrového řízení s jediným kritériem – cenou – může být stav, kdy zadavatel (úřad) získá řešení o které neměl zájem od firmy se kterou nechce spolupracovat (např. z důvodů negativní zkušenosti).

Řešením je do hodnotících kritérií zařadit kritéria kvality a funkčnosti, což zvyšuje nároky na přípravu výběrového řízení zadavatelem a jeho transparentní vyhodnocení. Z důvodu větší administrativní náročnosti a vysoké odpovědnosti zadavatele za vyhodnocení soutěže je stále většina výběrových řízení hodnocena dle jediného či nejvýznamnějšího kritéria – ceny.

Vzhledem k tomu, že společnost Marbes consulting s.r.o. preferuje ucelená a kvalitní řešení před řešeními neplnohodnotným a velkou pozornost věnuje přípravě korektních nabídek, zvýšil se od okamžiku platnosti zákona o veřejných zakázkách podíl neúspěšných účastí ve výběrových řízeních. Společnost se dlouhodobě snaží hledat cestu ke snižování nákladů, efektivitě poskytování služeb, snížení administrativy při přípravě zakázek, ale rozhodně odmítá jít cestou snižování kvality produktů a služeb na úkor ceny zakázky.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, které mohou ovlivňovat vnější okolí podniku, mohou být: HDP, inflace, nezaměstnanost, průměrné platy a mzdy, úrokové sazby a další.

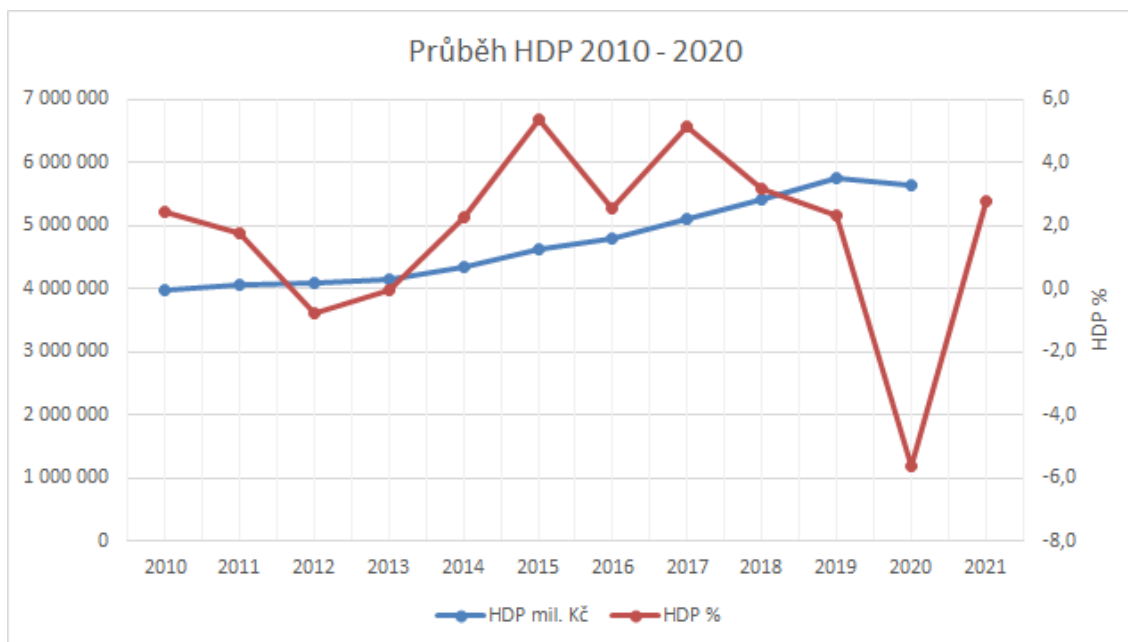
Hrubý domácí produkt

Je finální celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států. Časovým obdobím bývá obvykle rok. (czso.cz, 2021)

Měření HDP je založeno na systému národních účtů, které jsou obvykle zpracovávány jednotně podle metodiky OSN. To také umožňuje kromě analýzy i mezinárodní

srovnávání jednotlivých zemí. Zjednodušeně se jedná o pět účtů: podnikový, domácností, státu, styku s cizinou a kapitálový účet. V rámci každého účtu se vlastně srovnávají vstupy a výstupy, resp. příjmy a výdaje. (finance.cz, 2021)

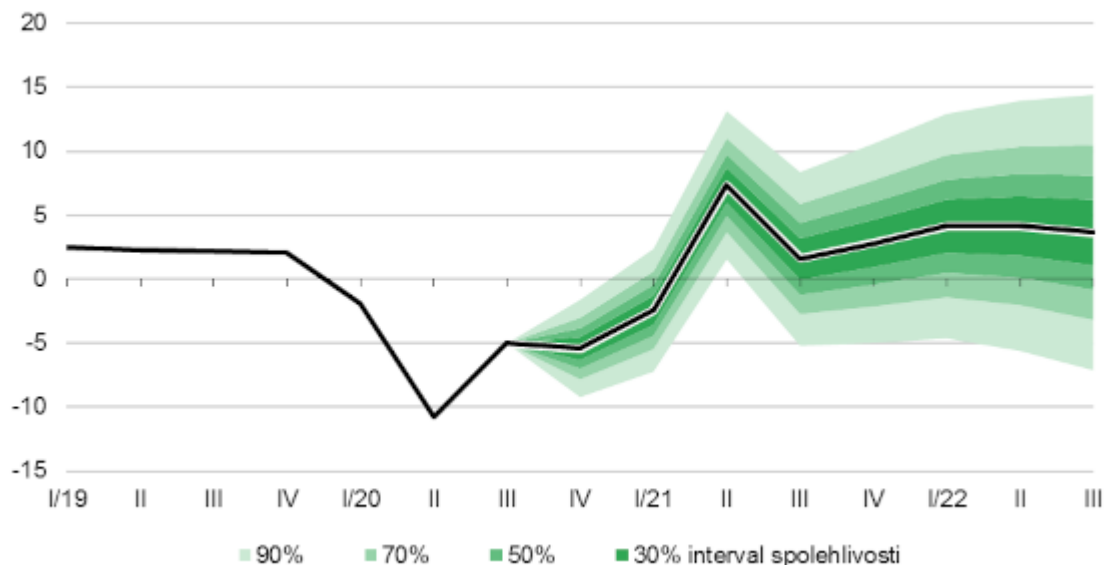
Obrázek 4 - Průběh HDP 2010 - 2020



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V grafu (obr. 3) lze vidět, že mezi roky 2010 – 2014 docházelo k postupnému oživení hospodářského růstu, po ekonomické krizi, která ČR zasáhla nejvíce v roce 2009 propadem HDP o 4,1 %. Od roku 2014 do roku 2020 ČR procházela poměrně vysokým hospodářským růstem, kdy největší meziroční růst byl o 4,6 %. V roce 2020 se pak HDP propadl o 5,6 % z důvodu vypuknutí celosvětové pandemie virové choroby Covid-19. Prognóza ČNB meziročního růstu reálného HDP (obr. 4) je pro rok 2021 2,2 % a pro následující rok 2022 3,8 %.

Obrázek 5 - Prognóza HDP



Zdroj: cnb.cz, 2021

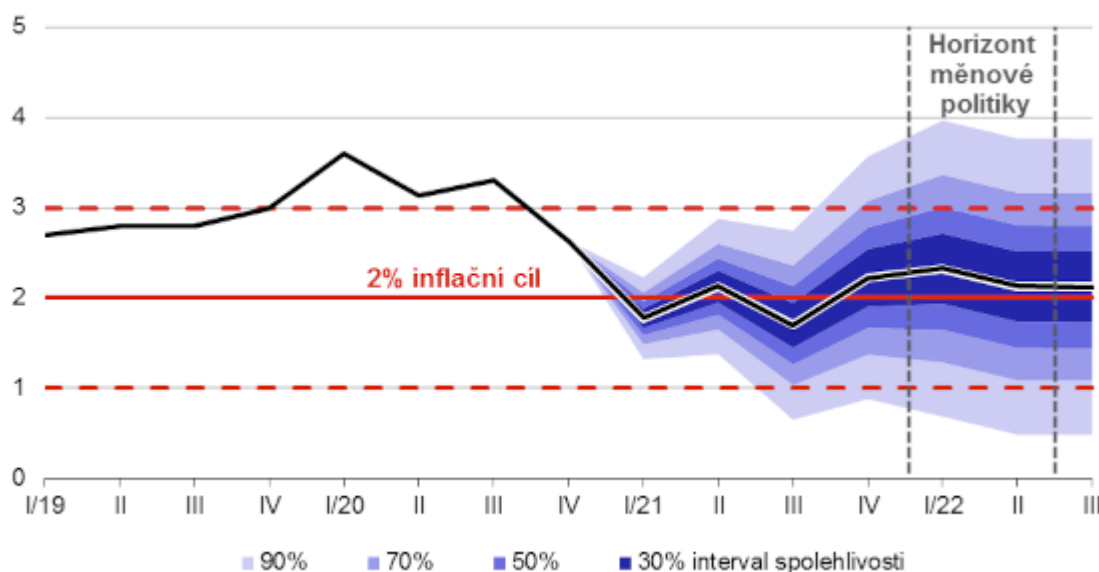
Pro společnost MARBES CONSULTING s.r.o. působící zejména v oblasti státní správy a samosprávy je HDP zásadním faktorem, ovlivňujícím zejména její obchodní úspěšnost. V období pozitivního vývoje HDP roste ochota subjektů státního sektoru více investovat a realizovat více státních zakázek a tím se zvětšuje prostor pro obchodní aktivitu společnosti. V období negativního trendu vývoje HDP naopak v souvislosti s poklesem hospodářské aktivity státu klesá i aktivita státu v rovině investiční a tím se snižuje obchodní potenciál pro dodavatelské firmy. Dynamika vývoje společnosti tak se zpožděním kopíruje vývoj investiční aktivity státu a je ovlivněna schopností získávání státních zakázek.

Inflace

Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (tj. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje – je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země. V praxi je inflace v oblasti spotřebitelských cen měřena jako přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen. (cnb.cz, 2021)

Od roku 2017 se růst spotřebitelských cen drží nad 2 % ročně a postupně roste. V roce 2020 dosáhla inflace hodnoty 3,2 % a v prvním čtvrtletí 2021 se průměrně drží na hodnotě 2,9 %. Prognózy ČNB (obr. 5) pro první a druhé čtvrtletí 2022 jsou 2,3 % a 2,1 %.

Obrázek 6 - Prognóza inflace



Zdroj: cnb.cz, 2021

Vzhledem k tomu, že společnost nevytváří produkty pro koncového spotřebitele, vliv inflace na se projevuje nejvíce ve zvýšení vstupních nákladů. Nejčastěji se jedná o:

- růst cen energií,
- růst mezd,
- vyšší úrokové sazby bankovních úvěrů,
- vyšší náklady na subdodavatele,
- obecné zvýšení provozních nákladů.

Růst vstupních nákladů je společnost nucena promítat do cen svých produktů a služeb. V oblasti působnosti společnosti (státní správa a samospráva) je obvyklé uzavírání dlouhodobých kontraktů a smluv. Proto je pro společnost velmi důležité ošetřit vliv inflace ve smluvních vztazích tzv. inflační doložkou, které umožňuje při určité výši růstu inflace (obvykle větší než 2,5 - 3 %) navýšit úměrně i cenu svých produktů.

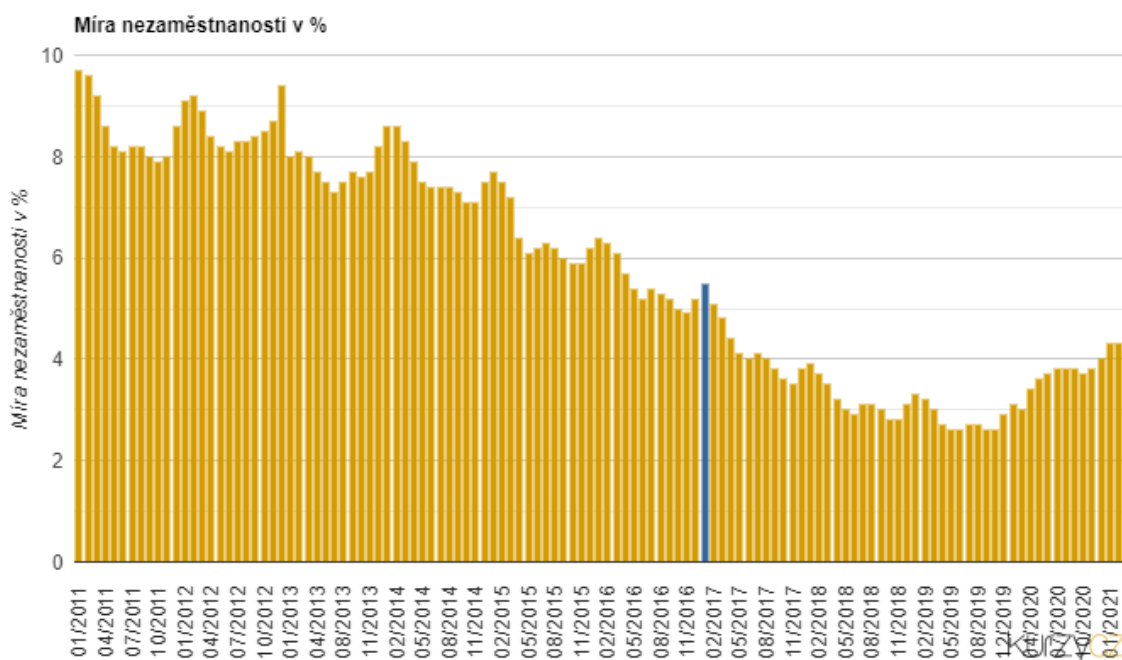
Nezaměstnanost

Stav, kdy dochází k nerovnováze na trhu práce, poptávka po pracovních místech je vyšší než nabídka práce.

Trendem minulých deseti let byla stále se zvyšující zaměstnanost a snižující se míra nezaměstnanosti, která se nacházela v roce 2019 na dvouprocentní úrovni. Koronavirová pandemie proměnila také trh práce v mnoha aspektech. Vlivem omezení podnikání z

důvodu restrikcí a narůstající krize se zaměstnanost snížila o 100 tisíc na 5,23 milionů a míra nezaměstnanosti se na konci roku zvýšila ke 2,9 %. Během roku 2020 míra nezaměstnanosti dále rostla a na konci roku byla na hodnotě 4 %. V prvním čtvrtletí roku 2021 se míra nezaměstnanosti pohybuje kolem hodnoty 4,3 %. Stále se však jedná v porovnání s ostatními zeměmi EU o jednu z nejnižších hodnot.

Obrázek 7 - Míra nezaměstnanosti



Zdroj: kurzy.cz, 2021

Míra nezaměstnanosti je jedním z klíčových ekonomických faktorů ovlivňující fungování společnosti, resp. má velký vliv na personální politiku společnosti. Nízká míra nezaměstnanosti posledních let se odráží v nedostatku kvalitních uchazečů o zaměstnání obecně, v oblasti IT je tento nedostatek ještě markantnější. Nedostatek kvalitních odborníků se může projevit ve schopnosti firmy ucházet se o nové zakázky, popř. zakázky vyžadující vysokou míru odbornosti pracovníků uchazeče. Vyšší poptávka po vysoce kvalifikovaných odbornících a jejich dlouhodobý nedostatek na trhu práce se promítá také do zvýšených mzdových nároků a tím do ekonomické prosperity společnosti.

Během pandemie se situace na trhu práce v oblasti IT zásadně nezměnila. Firmy se snažily si své klíčové pracovníky udržet i při určitém poklesu zakázek a k propouštění zaměstnanců docházelo v minimální míře. Po doznění pandemie a uzavření dotačních kompenzačních programů zřejmě obecně nezaměstnanost vzroste. V oblasti IT se však

očekává oživení trhu, zvýšení aktivity úřadů státní správy a samosprávy v oblasti přípravy a realizace zakázek, což povede k většímu nedostatku kvalifikovaných pracovníků.

V období pandemické situace také díky nejistotě v případě změny zaměstnání klesla fluktuace pracovníků. S oživením trhu lze očekávat také oživení v této oblasti.

Sociální faktory

Sociálními faktory vnímáme působení sociálních a kulturních změn společnosti. Fungování firmy by v ideálním případě mělo být prospěšná jak firmě samotné, tak společnosti obecně. To může být velmi obtížné, protože zájmy vlastníků a manažerů se mohou často dostávat do rozporu se sociálními očekáváním společnosti. Jejich chování i chování zaměstnanců není definováno jen vlastnostmi jedinců, ale je ovlivňováno také okolním prostředím. Mezi sociální faktory ovlivňující chod společnosti patří:

- demografický vývoj společnosti (změna v populaci, věkový profil, pracovní preference, etnické rozložení, geografické rozložení),
- klíčové charakteristiky trhu práce (rozložení příjmu populace, míra nezaměstnanosti),
- sociální a kulturní aspekty (životní úroveň, spotřební návyky, rovnoprávnost pohlaví, populační politika),
- rodinné hodnoty obyvatelstva, kulturní hodnoty, úroveň vzdělání, osobní hodnoty,
- velikost, vývoj a mobilita pracovní síly. (Fotr a kol, 2020)

Společnost dlouhodobě sází na stabilní tým zaměstnanců, preferuje hodnoty “rodinné firmy”. Řada klíčových pracovníků je ve firmě velmi dlouho. Výhodou jsou dlouhodobé vztahy mezi pracovníky, znalost procesů. Oproti tomu je rizikem vyhoření a obtížné držení nových trendů. Důležité je získávání a zabudovávání mladších pracovníků do kolektivu, průběžné vzdělávání, motivace.

V období pandemie se jako zásadní projevila efektivita práce na dálku, z domova, projevíly se schopnosti sebmotivace a organizace práce.

Technologické faktory

Technologické faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby podnik nezaostával za ostatními. Jde především o postoj k vědě a výzkumu, množství a

dostupnost informací, investice společnosti do výzkumu, podpora výzkumu vládou, nové pracovní postupy, metody a techniky, rychlost morálního zastarávání v oboru. (altaxo.cz, 2021)

V praktickém významu se jedná zejména o dostupnost internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci, náklady na výzkum, vývoj a následnou implementaci nových technologií, znalost vybavenosti konkurence či předpoklad získání nových technologií konkurencí.

Společnost Marbes consulting s.r.o. dlouhodobě sází na aplikaci nových technologií do svých produktů (software i služeb) i jejich využití pro interní potřebu společnosti v rámci firemních procesů. Společnost sleduje nejnovější trendy v oblasti IT (softwarové i hardwarové), investuje prostředky i kapacitu svých zaměstnanců na vyhledávání zajímavých aspektů nových technologií, do analýzy jejich využitelnosti pro vlastní potřeby. Ty zajímavé a progresivní implementuje do svých produktů, využívá při poskytování služeb zákazníkům.

Aktuálními tématy technologického rozvoje jsou:

- virtualizace prostředí,
- cloudové technologie,
- portálová řešení,
- kybernetická bezpečnost.

V interních podmínkách společnosti je prioritou společnosti udržování vysoké úrovně bezpečnosti vlastních dat (probíhá interní audit kybernetické bezpečnosti prováděný renomovanou auditní firmou). Společnost v posledních letech sází na sjednocení interních nástrojů IT (platforma Microsoft Office, počítače Dell).

Díky novým technologickým trendům je společnost čím dál častěji nucena využívat pro propagaci vlastních produktů a služeb moderní online nástroje, konkrétně webové stránky, marketing přes sociální sítě, webináře.

Společnost se prostřednictvím všech těchto aktivit snaží udržovat svoji konkurenceschopnost v oboru, která je velmi důležitá pro získávání nových zakázek.

Ekologické faktory

Na ekologii je obecně v současné době kladen velký důraz. Státní legislativa zavazuje organizace k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Ekologickým faktorem je například nakládání s odpady, důraz na obnovitelné energie a jejich využití, přístup k ochraně životního prostředí, vnímání klimatických změn, prosazování udržitelného rozvoje. (Fotr a kol., 2020)

Vliv ekologických faktorů na společnost, která působí v oblasti vývoje software, není významný. Společnost Marbes se snaží o maximální digitalizaci dokumentace za účelem úspory papíru. Díky pandemické situaci a významnému podílu distanční práce došlo k omezení pracovních cest a tím ušetření pohonných hmot a úspoře nákladů.

Ekologické faktory také mohou ovlivňovat potřeby úřadů či firem ve smyslu hledání nových SW řešení a tím připravovat nové příležitosti pro IT firmy při přípravě nových SW produktů.

3.1.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředím se rozumí okolí podniku, kterým je podnik ovlivňován a případně jej může sám ovlivnit. Začíná rozbohem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svou působnost. Tradičně je analýza prováděna podle Porterova modelu pěti sil.

Těmi jsou:

- odběratelé,
- dodavatelé,
- substituční výrobky,
- potencionální konkurenti,
- konkurence v odvětví.

Při analýze mezoprostředí se vychází z rozboru odvětví, ve kterém firma podniká nebo do něhož chce rozšířit svou působnost. Platí zde oboustranný vztah, kdy odvětví bezprostředně působí na podnik a rovněž podnik je neoddelitelnou součástí odvětví, které vytváří a mění. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 8 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování 2021 dle Porter, 1996, 148

Odběratelé

Pro podnik je podstatné znát své zákazníky. Proto je důležité prvně definovat, kdo vlastně zákazníci jsou a jaké produkty či služby budou poptávat. Dále je také nezbytné vědět, jaká očekávání a požadavky budou zákazníci na produktu či služby klást. Analýza zákazníků by tedy měla být zaměřena na identifikaci zákazníků a faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků a geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

Zákazníci společnosti Marbes jsou převážně subjekty působící ve veřejné sféře, jejich podíl je téměř 95 %. Tyto subjekty vybírají své dodavatele na základě výsledků výběrových řízení. Jak již bylo řečeno v analýze makroprostředí, politický faktor velmi ovlivňuje výběr dodavatele (osobní preference zodpovědných osob). Jelikož se jedná o subjekty státní správy, kde si podmínky obchodu klade vedení subjektu, mají velmi silnou vyjednávací pozici.

Nejvýznamnějším zákazníkem společnosti Marbes můžeme jmenovat Magistrát Hlavního města Prahy, který je zároveň zákazníkem s největším obratem (průměrně 20 % ročního obratu firmy). Společnost je velmi citlivá na výkyvy ve spolupráci. Mezi další významné zákazníky patří Magistrát města Plzně, který je nejstarší zákazník a nejvíce ovlivnil společnost v jejích počátcích, Magistrát města Hradec Králové, který byl prvním zákazníkem s komplexním řešením a je stabilní partner poskytující reference k implementovanému řešení.

Mezi komerční zákazníky můžeme zařadit společnost Canard s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem sportovního oblečení, a společnost Makovec a.s., kde byla provedena kompletní dodávka ekonomického systému MS Dynamics NAV.

Dodavatelé

Subjekty, které pomáhají zajišťovat chod organizace a dosahovat její cíle. Především pro výrobní podniky, ale i pro podniky poskytující služby, jsou dostupnost, kvalita a cenová politika důležitým faktorem. Pokud chce podnik obstát v konkurenci a uspokojit své zákazníky, musí, velmi zjednodušeně, nakupovat od dodavatelů co nejlevněji a v co nejvyšší kvalitě. Schopnost a pozice podniku při vyjednávání s dodavateli závisí mimo jiného i na velikosti, síle a postavení podniku na trhu. Při analýze faktorů souvisejících s dodavateli je třeba brát na zřetel dostupnost a náklady na materiál a meziprodukty, dostupnost a náklady na energie a dostupnost a náklady na pořízení.

V oboru poskytování softwaru pro státní správu není mnoho společností, které jsou schopny potřebné řešení dodat, proto je také počet potencionálních dodavatelů je omezen. Zároveň je mezi společnostmi v oboru vysoká rivalita.

Společnost upřednostňuje dodavatele, se kterými má již zkušenosti. Vyjednávací pozice společnosti je středně silná. Musí se domluvit s dodavateli na omezeném trhu, ale není závislá pouze na jednom dodavateli.

Dodavatelé společnosti Marbes consulting s.r.o. poskytují části informačních systémů, které nemá společnost ve svém produktovém portfoliu. Týká se zejména realizace rozsáhlých veřejných zakázek. Mezi tyto dodavatele patří:

- G-Soft (matriční agenda)
- ICZ a.s. (modul spisové služby)
- CNS a.s. (modul spisové služby)
- Autocont a.s. (modul inteligentních formulářů)

Potencionální konkurenti

Konkurence v oblasti agendových řešení pro státní správu a samosprávu je velmi velká. Jedním z důvodů je skutečnost, že veřejná sféra je přes množství negativních faktorů trhem stabilním a do určité míry jistým. Zároveň je však prostředím velmi náročným na splnění vstupních kritérií pro účast na tomto trhu.

Společnost vstupující na prostředí veřejné sféry musí překonat určité bariéry a splňovat celou řadu těchto kritérií:

- musí být držitelem řady certifikací
 - ISO
 - certifikace produktů
 - certifikace pracovníků
 - odborné (Microsoft, Oracle)
 - projektové (Prince, ITIL, ...)
- musí splňovat záruky finanční stability
 - skládání jistoty při účasti ve výběrových řízeních
 - pojištění odpovědnosti
- musí mít odpovídající reference
 - zakázka podobného rozsahu
 - zakázky za poslední období
- záruka zajištění kapacity řešitelského týmu
 - dostatek kvalifikovaných pracovníků na jednotlivých postech

Vstup nové společnosti na trh je v nejbližších letech velmi nepravděpodobný a obtížný vzhledem ke splnění velmi přísných podmínek pro účast ve výběrových řízeních. Zároveň se nedá očekávat změna těchto podmínek směrem k usnadnění vstupu nových konkurentů na trh.

Konkurence v odvětví

Analýza konkurentů by měla být zaměřena především na zjištění, jaká je současná pozice podniku vůči konkurentům, jak se konkurence vyvíjí a mění, v jaké fázi životních cyklů se nachází rozhodující výrobky daného odvětví, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím, zda vstupují noví konkurenti do oboru, dostupnost substitutů nebo jaká je strategie a postavení současných konkurentů.

Mezi konkurenty společnosti patří:

- ICZ a.s.
- Gordic a.s.
- VITA a.s.
- Autocont a.s.

- Software 602 a.s.
- Geovap s.r.o.
- Asseco Solutions a.s.
- VERA, spol. s r.o.

V prostředí veřejné sféry je konkurence dodavatelů velmi velká. Odběratelé ze státního sektoru jsou z hlediska platební morálky dobrými zákazníky, o které každý dodavatel bojuje. Zároveň se však jedná o prostředí s vysokou mírou soutěživosti mezi potenciálními uchazeči o zakázky. Dodavatelské společnosti se snaží při co nejnižších nákladech dosáhnout co největšího efektu zakázky s co největším podílem vlastních řešení u zákazníka. Tato snaha je nutí svá řešení stále doplňovat o nové moduly a funkce a atakovat tím konkurenční produkty u zákazníka.

Pro společnost Marbes consulting s.r.o. jsou největší konkurenční hrozbou dodavatelé komplexních agendových řešení. Těmi jsou zejména společnosti Gordic a.s., ICZ a.s. a VERA spol. s r.o. Agendová řešení pro oblast státní správy a samosprávy od těchto společností jsou velmi podobná svou komplexností, u odběratelů rozhodují otázky ceny, propojení s dalšími částmi SW řešení, zkušenosti s dodavatelem. Z tohoto porovnání vychází společnost Marbes consulting s.r.o. neutrálně, dochází k náhradě řešení ve prospěch i neprospěch společnosti, avšak v jednotkách případů (posuzováno období 2010-2020).

Zajímavým aspektem veřejné sféry je vícenásobný vztah mezi dodavatelskými subjekty. Často se stává, že v rámci jedné zakázky jsou si subjekty konkurenty, zatímco v případě jiné zakázky jsou spolupracujícími dodavateli nebo subdodavateli.

Společnost MC má tento vícenásobný vztah s více subjekty:

Tabulka 2 – Vícenásobný vztah

Společnost	Oblast spolupráce	Oblast konkurence
Gordic a.s.	Integrace agendového řešení Proxio (MC) na ekonomický systém Ginis (Gordic)	Agendové řešení pro oblast místních poplatků, smluv, objednávek
Autocont a.s.	Dodávky hardware (AC) pro softwarová řešení (MC)	Centralizovaná správa identit
Software 602 a.s.	Integrace agend Proxio (MC) na formulářová řešení (S602)	Řešení inteligentních formulářů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tento vícenásobný vztah klade velké nároky na komunikaci a vzájemnou korektnost firem.

Společnost se s velkou konkurencí na trhu snaží vypořádat řadou opatření:

- kvalitou svých produktů a služeb,
- velmi dobrou znalostí potřeb svých zákazníků,
- znalostí slabých míst konkurenčních řešení,
- vstřícnou a otevřenou komunikací,
- diferenciací produktů a zákazníků.

Substituční výrobky

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví.“ (Grasseová a kol, 2012, str. 192) Podniky musí sledovat vývoj cen nejen ve svém odvětví, ale i vývoj cen substitučních produktů. Pokud se substitut stane díky své ceně nebo kvalitě atraktivnější, mohli by zákazníci přestat nakupovat prvotní produkt. V souvislosti se snížením poptávky po prvotním produktu by došlo k poklesu tržeb podniku, který původní produkt prodává. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Nebezpečí substitučních výrobků je nízké, pokud k danému produktu neexistuje podobný produkt, nebo pokud firmy vyrábějící substituty vyrábějí s vyššími náklady a cena substitučního výrobku není pro spotřebitele lákavá. Hrozba substitutů také klesá, pokud jsou náklady přestupu na spotřebu substitutu vysoké. (Keřkovský, Vykypl, 2006)

Vzhledem k velké konkurenci v oblasti agendových řešení pro státní správu a samosprávu je výskyt, resp. hrozba substitučních výrobků pro společnost Marbes consulting s.r.o. velmi velká. Každý z uvedených konkurentů má pro shodný rozsah dodávky produktů a služeb ekvivalentní řešení. Substituční prostředí zvyšuje tlak na kvalitu produktů a služeb, zejména s již tak vysokými nároky subjektů veřejné sféry.

Vzhledem k rozsahu dodávaných řešení a velikosti projektů je však výměna substitučních produktů velmi náročná, časově, finančně, kapacitně i legislativně (nové výběrové řízení). Přesto k výměnám řešení nebo jeho částí dochází ať již vlivem požadavků zákazníka, změny politické reprezentace (úspěšnost lobbingu) či zastarávání původních řešení.

Příkladem substitutů pro produkty MC mohou být:

- Řešení inteligentních formulářů – produkt společnosti Software 602 a.s.
- Řešení Centralizovaná správa identit – produkt společnosti Autocont a.s.
- Agendy správních řízení – produkty společnosti VITA a.s.

Téměř za všechna řešení a produkty společnosti MC lze říci, že mohou být substituty pro obdobná řešení konkurenčních společností.

3.2 Analýza interního prostředí

Výsledkem interní analýzy je určení silných a slabých stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. Analýza interního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, které musí mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. (Fotr a kol., 2020), (Jakubíková, 2013)

3.2.1 Marketing a obchod

Společnost MARBES CONSULTING s.r.o. je na trhu již více než 25 let. Za tuto dobu si vybuodovala v prostředí veřejné správy silnou pozici a respekt. Pro propagaci svých řešení, produktů a služeb společnost využívá aktivity odehrávající se jak v online prostředí, tak v klasické podobě ve formě prezenční účasti na akcích. Společnost provozuje poměrně rozsáhlý webový portál, který obsahuje veškeré informace o společnosti, jejích produktech a aktivitách. Velký prostor v poslední době společnost věnuje propagaci prostřednictvím sociálních sítí LinkedIn a Facebook.

Pro propagaci svých produktů pořádá společnost pro stávající zákazníky i případné nové zájemce odborné webináře – online prezentační a diskusní fóra vždy na konkrétní téma. Pravidelně publikuje v odborných periodikách zejména zaměřených na státní správu a samosprávu (E-Government, Státní správa). Pracovníci společnosti se pravidelně účastní veletrhů (Rok informatiky), oborových akcí (Setkání tajemníků, E-Government) či odborných seminářů (Za Česko digitální) a to jak v roli odborného partnera, tak v roli prezentátora. Ve vlastní režii společnost pravidelně pořádá odborné akce zaměřené na propagaci nových řešení u stávajících i potenciálních zákazníků (Proxio Day, Odborné dny "Benešov").

Za realizaci projektu pro Technologie hlavního města Prahy, a.s., získala společnost 3. místo v soutěži EGOVERNMENT THE BEST 2020. Záměrem projektu bylo vybudování informačního systému pro správu veřejného osvětlení v Praze.

Společnost nepřetržitě sleduje nové trendy v oboru marketingu a hledá nové cesty k propagaci svých aktivit.

Obchodní aktivity společnosti se s marketingovými úzce prolínají a navazují na ně. Tým obchodních zástupců, aktuálně čítající 6 zaměstnanců, podporuje marketingové aktivity a doplňuje je o přímý kontakt se zástupci zákazníků. Obchodní tým nepřetržitě monitoruje prostředí veřejné správy v oblasti poptávky po IT řešeních (Elektronické tržiště veřejné správy, ePoptávka, weby institucí, měst a obcí), vede osobní jednání s kompetentními zástupci úřadů. Tým obchodníků společně s odbornými konzultanty analyzuje obchodní příležitosti, reaguje na vypsání výběrová řízení, provádí kalkulace pracností budoucích projektů, připravuje nabídky pro účast společnosti ve veřejných soutěžích.

3.2.2 Nabídka služeb

Příprava komplexního softwarového řešení je velmi specifickým vývojovým procesem. Velmi důležitými aspekty jsou know-how společnosti, kvalitní tým odborníků, technické zázemí. Výrobní proces obsahuje nejen přípravu vlastních softwarových produktů, ale také průběh jejich implementace u zákazníků a následnou fázi dlouhodobé podpory provozu.

Projektová kancelář

Veškerá práce ve společnosti je organizovaná projektově. Projektovou metodikou a její aplikací do interních procesů firmy se zabývá projektová kancelář. Definuje tím obsah a organizaci práce všech oddělení.

Příprava a realizace projektů

Jak již bylo řečeno v podkapitole Struktura společnosti oddělení navazuje na činnost obchodníků. Pokračuje v komunikaci se zákazníky, vymezuje rozsah projektů, připravuje časové harmonogramy, komunikační plán (předává kontakty, definuje styly komunikace), spravuje strukturu projektové dokumentace.

Oddělení přebírá od obchodu nebo vedení firmy jednotlivé projekty. Projekty obvykle probíhají v těchto fázích:

- Příprava projektu
 - Převzetí projektu
 - Zahájení projektu
 - Úvodní seminář se zákazníkem
- Průběh projektu
 - Příprava testovacího provozu
 - Předání testovacího prostředí
 - Školení klíčových uživatelů a administrátorů zákazníka
 - Zahájení testovacího provozu
 - Příprava produktivního systému
 - Produktivní provoz se zvýšenou podporou
- Změny projektu
- Předání projektu
- Ukončení projektu

Hlavním cílem činnosti oddělení Přípravy a realizace projektů je dosažení stavu, kdy je softwarové řešení nasazené v prostředí zákazníka a uživatelé využívají software ke každodenní produktivní práci.

Podpora

Oddělení podpory poskytuje zákazníkům společnosti řadu služeb, odvíjejících se od uzavřených smluvních vztahů:

- Údržba software
 - Poskytování aktuálních verzí
 - Poskytování upgrade a update
 - Legislativní servis
- Základní podpora
 - Helpdesk
 - Řešení incidentů
 - Metodický portál
- Rozšířená podpora
 - Řešení servisních, změnových a rozvojových požadavků
 - Provozní kontrola systému
 - Implementace nových verzí produktu
 - Poskytování konzultací
 - Poskytování školení
 - Metodická podpora
 - Řízení projektu
 - Součinnost a další sjednané činnosti

Hlavním cílem činnosti oddělení Podpory je dlouhodobá práce se zákazníky společnosti, komunikace s nimi, udržení software v produktivním využívání, rozvoj softwarových řešení u zákazníka, obchodování menších případů. Velmi důležitým úkolem oddělení Podpory ve spolupráci s oddělením obchodu je dosažení prodloužení či obnovy smluvních vztahů se zákazníky v případě jejich expirace.

Vývoj

Oddělení zajišťuje vývoj vlastních softwarových produktů. Spolupracuje s odděleními realizace a podpory, zajišťuje vývojové práce plynoucí z definovaných rozsahů realizační či podporové fáze projektů. Zajišťuje provoz interních prostředí a systémů. A dále se věnuje technologickým inovacím vlastních produktů i interních prostředí, provádí výzkum nových technologií a trendů za účelem jejich převzetí firmou a převedení do reálného nasazení u zákazníka. Také se podílí na zajištění testování SW produktů, opravě chybových stavů.

3.2.3 Výzkum, technologie

Společnost věnuje mnoho úsilí a prostředků činnostem v oblasti hledání, sledování, analýze využitelnosti všech trendů a technologií v oborech blízkých vývoji vlastního softwaru. Soustavně pracuje na aplikaci nových technologií, vylepšení interních procesů.

V poslední době to jsou aktivity zejména v oblasti:

- virtualizace,
- dockerizace,
- kybernetická bezpečnost.

Velký prostor věnuje také inovaci interní infrastruktury, mezi které např. patří: lepší a výkonnější servery, nové notebooky, mobilní telefony.

Velký vliv na tuto oblast má také hledisko technologické udržitelnosti, které společnost nutí aplikovat technologie v důsledku změn v systémovém software (reakce na změny OS, prohlížečů, DB serverů atp.).

3.2.4 Informační systémy

Společnost využívá pro svou činnost mnoho softwarových řešení a produktů. Lze je rozdělit do několika oblastí:

Vývojové

Zde jsou použity systémy, který zefektivňují a podporují práci vývojového týmu. Mezi tyto systémy můžeme zařadit automatické sestavování aplikací, hromadná správa vývojového kódu, testovací prostředí aplikací, dokumentační systém.

Komunikační

Základním komunikačními nástroji jsou produkty sdružené do řešení Microsoft 365. Slouží nejen ke komunikaci (Teams, Outlook) ale také k organizaci práce společnosti (Teams, Kalendář, Planner).

Projektové

Pro projektově a týmově orientovanou práci firmy jsou k dispozici nástroje Microsoft 365 na plánování projektů (Project, Teams).

Pro evidenci všech projektových aktivit (výkaz práce, dokumenty, milníky) společnost vyvíjí vlastní software s označením DPL, který je zároveň i obchodním artiklem a společnost jej také distribuuje svým zákazníkům.

Pro komunikaci se zákazníky a evidenci jejich požadavků společnost využívá nástroj helpdesku založeném na software JIRA od společnosti Atlassian.

Administrativní

Základem pro administrativní nástroje jsou také produkty z rodiny Microsoft 365 (Word, Excel, PowerPoint, OneNote). Pro účetní evidenci společnost využívá softwarové řešení firmy Pohoda od firmy STORMWARE s.r.o.

3.2.5 Finanční analýza

V této části je provedena finanční analýza podniku v letech 2018-2020. Hlavním cílem finanční analýzy je posouzení výkonnosti vůči konkurenčním firmám, porovnání finanční stability a potenciálu rozvoje. (Fotr a kol., 2020)

Data pro zpracování této kapitoly byla získána z veřejného portálu justice.cz a interních dokumentů společnosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi poměrové ukazatele, a poměrují zisk se zdroji. Používají se při vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů při zohlednění vložených prostředků. (management.com, 2021)

Tabulka 3 - Ukazatele rentability (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	12 935	14 113	14 408
Aktiva	70 956	82 061	60 393
Tržby	91 696	118 250	123 747
Zisk (EAT)	4 173	1 178	295
ROA	0,059	0,014	0,005
ROE	0,323	0,083	0,020
ROS	0,046	0,010	0,002

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

ROA (Return on Assets)

Rentabilita aktiv je pojem, který označuje produkční sílu a poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Ukazuje, zda podnik dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi. (managementmania.com, 2021)

$$\text{ROA} = \text{EAT} / \text{Aktiva}$$

V tabulce č. 2 je vidět vývoj ukazatele rentability aktiv společnosti, který meziročně klesá z vyšší hodnoty 0,059 v roce 2018 na 0,014 v roce 2019 a v roce 2020 se blíží nule

s hodnotou 0,005. To ukazuje, že se společnosti zhoršuje efektivita využití aktiv v poměru k dosaženému zisku.

ROE (Return on Equity)

Rentabilita vlastního kapitálu je pojem, který označuje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Je to klíčový ukazatel především pro akcionáře, společníky a další investory. (managementmania.com, 2021)

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

U ROE lze pozorovat podobný scénář jako u ukazatele ROA. Hodnoty ukazatelů v letech 2018 až 2020 postupně klesají. Mezi lety 2018 a 2019 je poměrně vysoký pád hodnoty ukazatele ROE, a to z 0,323 na 0,083, v následujícím roce 2020 pak hodnota dále klesla na 0,020.

ROS (Return on Sales)

Rentabilita tržeb je ukazatel, který označuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. (managementmania.com, 2021)

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{Tržby}$$

I u ukazatele ROS můžeme pozorovat pokles podobný u předchozích ukazatelů, kdy se hodnota ukazatele v pozorovaných letech posunula směrem dolů, a to z hodnoty 0,046 na 0,002. Zde můžeme konstatovat, že společnost prodává za nízké ceny nebo má příliš vysoké celkové náklady.

Tabulka 4 - Ukazatele rentability - konkurence (v tis. Kč)

Ukazatel / společnost	ICZ	Gordic	Software 602	Marbes
Vlastní kapitál	360 110	278 985	148 941	14 113
Aktiva	1 156 773	486 350	177 155	82 061
Zisk (EAT)	45 604	15 258	5 330	1 178
ROA	0,039	0,031	0,030	0,014
ROE	0,127	0,055	0,036	0,083

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Pro porovnání byly vybrány firmy, které jsou pro společnost Marbes zároveň partnerem i konkurentem. Tyto firmy se, podobně jako Marbes, zabývají systémy pro státní správu. Porovnání bylo provedeno pro rok 2019 z dat dostupných na portálu justice.cz.

Z tabulky č. 3 je možné vyčíst, že rentabilita aktiv byla v roce 2019 nejhorší mezi pozorovanými firmami. Rentabilita vlastního kapitálu je v porovnání s ostatními firmami průměrná.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity nám dávají představu, jak si stojí společnost ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům. Vyjadřuje, jak rychle je schopna tyto své závazky splácet. (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

Tabulka 5 - Ukazatele likvidity (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	20 423	35 771	27 174
OA - zásoby	393	4 953	5 579
Krátkodobý finanční majetek	213	211	366
Krátkodobé závazky	49 891	41 404	24 618
Běžná likvidita	0,409	0,864	1,104
Pohotová likvidita	0,401	0,744	0,877
Okamžitá likvidita	0,004	0,005	0,015

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Běžná likvidita

Říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků neboli kolikrát jsme schopni uspokojit věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost. Hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 1,5 až 2,5. (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Z tabulky č. 4 lze vyčíst, že ukazatel běžné likvidity v pozorovaném období roste, ale je stále vzdálen doporučené hodnotě. Mezi roky 2018 a 2019 můžeme vidět velký nárůst

zásob a mírné snížení krátkodobých závazků, a proto také ukazatel běžné likvidity vzrostl z hodnoty 0,409 na 0,864. Mezi roky 2019 a 2020 byl vzrůst ukazatele opět značný zejména z důvodu velkého snížení krátkodobých závazků. Společnost se s hodnotou 1,1 pomalu blíží doporučené hodnotě ukazatele běžné likvidity.

Pohotová likvidita

Je ukazatel vyjádřený poměrem oběžných aktiv bez zásob, které nejsou příliš likvidní, a krátkodobých závazků. U firem, které podnikají především v poskytování služeb se pohotová likvidita blíží hodnotě běžné likvidity. U výrobních firem se oba poměry mohou zásadně lišit. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 0,7 až 1,2. (managementmania.com, 2021), (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Ukazatel pohotové likvidity mají stejný trend jako ukazatel běžné likvidity. Je zde vidět větší změna mezi roky 2018 a 2019 z důvodu razantního navýšení zásob. V roce 2020 ukazatel opět vzrostl z důvodu snížení krátkodobých závazků. Hodnoty jsou v doporučeném rozmezí dle teorie.

Okamžitá likvidita

Je považována za nejpřísnější ukazatel likvidity. Udává schopnost firmy zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“, tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 a 0,5. (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

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

Hodnoty v tabulce č. 4 je vidět, že hodnoty ukazatele okamžité hodnoty jsou nízké. Okamžitá likvidita sice meziročně pomalu roste, ale je stále velmi nízká. V pozorovaném období vyrostla z hodnoty 0,004 na 0,015, kde by dle odborné literatury měla dosahovat alespoň hodnoty 0,2. To je způsobené nízkým krátkodobým finančním majetkem, se kterým firma disponuje.

Tabulka 6 - Ukazatele likvidity - konkurence (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	ICZ	Gordic	Software 602	Marbes
Oběžná aktiva	818 341	463 415	84 445	35 771
OA - zásoby	11 413	6 634	0	4 953
Krátkodobý finanční majetek	193 007	332 293	45 039	211
Krátkodobé závazky	706 630	130 549	24 930	41 404
Běžná likvidita	1,158	3,550	3,387	0,864
Pohotová likvidita	1,142	3,499	3,387	0,744
Okamžitá likvidita	0,273	2,545	1,807	0,005

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tabulce č. 5 jsou zobrazeny ukazatele likvidity jednotlivých porovnávaných firem. Lze vyčíst, že společnosti ICZ a Marbes jsou z hlediska likvidity na podobné úrovni. Společnosti Gordic a Software 602 jsou v porovnání s odbornou teorií přehnaně likvidní.

Ukazatele aktivity

Ukazují schopnost podniku využívat majetek aktiva, tzn. jak společnost využívá jednotlivé podnikové části, zda disponuje nevyužívanými kapacitami a zda má podnik dostatek produktivních aktiv. Rychlejší obrat majetku je pozitivní trend, protože znamená pro podnik vyšší tržby. (managementmania.com, 2021)

Tabulka 7 - Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	2018	2019	2020
Zásoby	393	4 953	5 579
Pohledávky	19 817	30 607	21 229
Aktiva	70 956	82 061	60 393
Závazky	53 766	63 977	41 278
Tržby	91 696	118 250	123 747
Obrat aktiv	1,292	1,441	2,049

Obrat zásob	233,323	23,874	22,181
Doba obratu zásob	1,564	15,288	16,456
Obrat závazků	1,705	1,848	2,998
Doba obratu závazků	214,018	197,477	121,752
Obrat pohledávek	4,627	3,863	5,829
Doba obratu pohledávek	78,882	94,474	62,616

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Obrat aktiv

Také označovaný jako produktivita vloženého kapitálu. Měří efektivnost využití veškerých aktiv ve firmě. Ukazuje, jak se zhodnocují naše aktiva ve výrobní činnosti firmy bez ohledu na zdroje jejich krytí. (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

Obrat zásob, Doba obratu zásob

Obrat zásob ukazuje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost (prodána) a znovu uskladněna. Přináší tedy přehled o úrovni likvidity těchto zásob. Doba obratu zásob pak udává, za jakou dobu (ve dnech) firma průměrně prodá své zásoby. (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

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

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 365)$$

Obrat závazků, Doba obratu závazků

Obrat závazků vyznačuje, kolikrát se obrátí závazky za určité období při dosažených tržbách. Doba obratu závazků stanovuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Určují, jaká je platební morálka vůči věřitelům. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015), (financni-analyza.webnode.cz, 2021)

$$\text{Obrat závazků} = \text{Tržby} / \text{Závazky}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{Závazky} / (\text{Tržby} / 365)$$

Obrat pohledávek, Doba obratu pohledávek

Obrat pohledávek udává počet obrátek, tzn. kolikrát jsou pohledávky za určité období přeměněny do hotovosti. Platí, že čím vyšší výsledek vyjde, tím rychleji dostane hotovost k dalším nákupům či investicím. Doba obratu pohledávek neboli doba splatnosti pohledávek říká, za jak dlouhou dobu (ve dnech) zákazník zaplatí. Udává, jak dlouhou dobu jsou v těchto pohledávkách vázány finance. (Mrkvička a Kolář, 2006)

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{Tržby} / \text{Pohledávky}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 365)$$

Z tabulky č. 6 lze vidět, že obrat aktiv v pozorovaném období roste, roste tedy efektivita využívání aktiv společnosti. Obrat zásob se velmi snížil mezi lety 2018 a 2019, a to z hodnoty 233 na 24. To je způsobené držením většího množství zásob. V následujícím roce 2020 se hodnota zásadně nezměnila. V závislosti na této změně se také změnila doba obratu zásob z hodnoty 1,5 dní na 15 dní v letech 2018 a 2019. Doba obratu závazků se v pozorovaném období snižovala. V letech 2018 a 2019 se hodnota držela kolem 200 dní, velká změna pak přišla v roce 2020, kdy se doba obratu závazků snížila na 121 dní. To lze považovat za negativní vývoj, protože společnost nyní nemůže využívat tak dlouho prostředky, které potřebuje pro úhradu závazků. Doba obratu pohledávek v letech 2018 a 2019 držela kolem hodnoty 90 dní, v roce 2020 pak klesla na 62 dní. Tento pokles je pro firmu výhodný, má k dispozici více prostředků pro uhrazení závazků.

Tabulka 8 - Ukazatele aktivity - konkurence (v tis. Kč)

Ukazatel / rok	ICZ	Gordic	Software 602	Marbes
Zásoby	11 413	9 849	0	4 953
Pohledávky	310 194	90 148	40 376	30 607
Aktiva	1 156 773	432 530	167 788	82 061
Závazky	796 663	110 319	18 041	63 977
Tržby	1 529 741	648833	198 469	118 250
Obrat aktiv	1,322	1,500	1,183	1,441
Obrat zásob	134,035	65,878	-	23,874
Doba obratu zásob	2,723	5,541	-	15,288
Obrat závazků	1,920	5,881	11,001	1,848

Doba obratu závazků	190,086	62,060	33,179	197,477
Obrat pohledávek	4,932	7,197	4,916	3,863
Doba obratu pohledávek	74,013	50,713	74,255	94,474

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tabulce č. 7 jsou hodnoty ukazatelů pro konkurenční společnosti. V pozorovaném roce 2019 je obrat aktiv ve všech společnostech velmi podobný. Doba obratu zásob má společnost Marbes nejdelší. Je to způsobené držením větších zásob v poměru k tržbám. Společnosti ICZ a Gordic mají tyto hodnoty v řádech několika dnů. Společnost Software 602, dle účetní závěrky, nedrží žádné zásoby, nelze tedy tento ukazatel využít. Doba obratu závazků má společnost Marbes podobnou jako společnost ICZ. Společnosti mohly déle využívat finance, určené pro úhradu závazků, pro jiné činnosti než společnosti Gordic a Software 602. Hodnota obratu pohledávek společnosti Marbes je největší, znamená to, že mezi pozorovanými společnostmi nejdéle čeká na uhrazení svých pohledávek.

Ukazatel zadluženosti

Označovaný také jako míra celkové zadluženosti, označuje solventnost podniku. Ukazatel poměruje, zdali je výše vlastního kapitálu přiměřená k závazkům podniku. (managementmaina.com, 2021)

$$\text{Zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Aktiva}$$

V tabulce č. 8 můžeme pozorovat vývoj zadluženosti mezi roky 2018 a 2020. V letech 2018 a 2019 je míra zadluženosti na hodnotách 75,8 % a 78 %. V roce 2020 tato hodnota klesla na 68,3 %.

Tabulka 9 - Ukazatel zadluženosti

Ukazatel / rok	2018	2019	2020
Cizí kapitál	53 766	63 977	41 278
Aktiva	70 956	82 061	60 393
Zadluženost	0,758	0,780	0,683

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3.3 SWOT analýza

Na základě externí a interní analýzy je v této části práce vytvořena SWOT matice. Výstupy této matice jsou silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky interního prostředí, příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) ve vztahu k externímu prostředí strategického záměru firmy. (Fotr a kol, 2020)

Tabulka 10 - SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none">• Historie a zkušenosti společnosti• Kladený důraz na kybernetickou bezpečnost• Aktivní implementace technických i technologických inovací• Aktivní účast na konferencích	<ul style="list-style-type: none">• Stárnutí kolektivu• Slabý obchod bez osobního setkání• Nízké hodnoty ukazatelů rentability• Pomalá komunikace uvnitř firmy
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ul style="list-style-type: none">• Aplikace nových technologií u zákazníků• Zkušenost s výběrovými řízeními• Obnovení či rozšíření zakázek u stávajících zákazníků• Oslovení komerčních zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Změna politického vedení úřadů (95 % zákazníků)• Při klesajícím HDP klesá ochota zákazníků (veřejná sféra) investovat do IT• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu• Mnoho konkurenčních řešení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3.4 Výběr vhodné strategie

Strategie podniku bude vybrána pomocí matice TOWS. Princip této metody spočívá v rozboru strategické situace společnosti, kde se zvažují vzájemné vlivy externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W) v kontextu uvažované strategie. Z matice vyplývají čtyři charakterizované možné strategie:

- Strategie Maxi – Maxi (SO)

- Využití silných stránek podniku při využití identifikovaných příležitostí, společnost respektuje možný vliv slabých stránek a hrozby ošetřuje.
- Aktivity strategie: použití levnějšího cizího kapitálu pro růst tržeb a aktiv, uplatnění technologického rozvoje u výrobků pro nové trhy, likvidace konkurence v segmentu.
- Strategie Mini – Maxi (WO)
 - Zaměřená na rozvoj, kde firma zlepšuje především své slabé stránky a využívá identifikované externí příležitosti.
 - Strategii lze uplatnit například, když společnost bude usilovat o zvýšení objemu tržeb na nových trzích, uváží možnost přijmout krátkodobý úvěr na překlenutí problému s likviditou, začne využívat nové přístupy, jak plánovat, řídit kvalitu.
- Strategie Maxi – Mini (ST)
 - Orientuje se na využití silných stránek a vyhnutí se nebo omezení působení hrozeb. Přípravenost společnosti na působící hrozby může podobně agresivní jako strategie **SO** a může vést ke zlepšení konkurenční pozice společnosti.
 - Strategie může využívat tyto aktivity: výpadky v objemu tržeb eliminovat snížením provozních nákladů, ztráty vzniklé vícenáklady hradit zvýšením výkonnosti opatřeními promítnutými do systému motivovat, posoudit možnost zvýšení kapacity výroby efektivním outsourcingem.
- Strategie Mimi – Mini (WT)
 - Je defenzivní strategie s redukováním slabých stránek a vyhýbáním se hrozbám. Nejistá a riskantní pozice firmy vede využití všech defenzivních strategií, včetně likvidace.
 - Náplní strategie může být: snížení objemu výroby a zároveň zvýšit kvalitu subdodávek převzetím jejich výroby, přijmout krizové řízení plnění plánu, provést nutné operativní změny, redefinovat cíle plánu, udržet cenu produktu sledováním a řízením kvality. (Fotr a kol., 2020)

Tabulka 11 - Matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Historie a zkušenosti společnosti • Kladený důraz na kybernetickou bezpečnost • Aktivní implementace technických i technologických inovací • Aktivní účast na konferencích 	<ul style="list-style-type: none"> • Stárnutí kolektivu • Slabý obchod bez osobního setkání • Nízké hodnoty ukazatelů rentability • Pomalá komunikace uvnitř firmy
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> • Aplikace nových technologií u zákazníků • Zkušenost s výběrovými řízeními • Obnovení či rozšíření zakázek u stávajících zákazníků • Oslovení komerčních zákazníků 	Strategie (SO) Využití znalostí v oblastech inovací pro zavedení nových technologií u nových i stávajících zákazníků, zvýšení kybernetické bezpečnosti produktů. Využití historie a zkušeností firmy pro získání nových zákazníků jak ve státní sféře ve výběrových řízeních, tak i v komerční, díky aktivní účasti na odborných konferencích.	Strategie (WO) Pro zavádění nových technologií je nutné mít schopné pracovníky, kteří dané technologie ovládají. Získáním nových komerčních zákazníků umožní růst hospodářského výsledku, který by měl mít pozitivní vliv na ukazatele rentability. Je nutné se vyvarovat pomalé komunikaci, která by mohla ohrozit obnovení zakázek u stávajících zákazníků či zkomplikovat výběrová řízení.
Ohrožení (T) <ul style="list-style-type: none"> • Změna politického vedení úřadů (95 % zákazníků) • Při klesajícím HDP klesá ochota zákazníků (veřejná sféra) investovat do IT • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu • Mnoho konkurenčních řešení 	Strategie (ST) Využití kvalifikovaných zaměstnanců, aplikování moderních technologií a aktivní účast na odborných školeních povede k upevnění pozice společnosti před konkurencí na trhu. Aktivní činnost obchodníků povede k zajištění prodloužení smluv bez úplné závislosti na současném	Strategie (WT) Stárnutí kolektivu společnosti a nedostatku kvalifikovaných pracovníků se společnost snaží předejít nabídnutím praxe studentům na vysokých školách a následně nabídnutím pracovního závazku. Změna politického vedení a vliv propadu HDP může mít dopad na společnost ve formě snížení

	<p>politickém vedení státu.</p> <p>Nedostatek kvalifikovaných pracovníků bude společnost řešit zajišťováním praxí pro studenty VŠ, případně bude nabízet pracovní úvazky.</p>	<p>tržeb a zhoršení finanční situace společnosti.</p>
--	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tabulce č. 12 jsou namodelované strategie společnosti Marbes pomocí matice TOWS. Pro dosažení strategických cílů je nejvhodnější volbou strategie Maxi – Maxi (SO). Ta využívá především zkušeností společnosti, na již uzavřeném trhu, kam se noví konkurenti nemají téměř žádnou šanci dostat. Historie a zkušenosti společnosti se dají využít při obnovování smluv u stávajících zákazníků, splnění podmínek pro účast ve výběrových řízeních pro získání nových zákazníků ze státní sféry a splnění technických podmínek pro udržení kybernetické bezpečnosti, která je vyžadována u těchto typů zakázek. Dále je zde možnost využití těchto zkušeností ze státních zakázek u komerčních subjektů, které chce společnost oslovovat a uzavřít s nimi obchodní smlouvy.

4 Formulace krátkodobých cílů společnosti

Pro splnění strategických cílů do roku 2023 je nutné tyto cíle rozplánovat na cíle krátkodobé. Tyto cíle budou naplánovány na každý rok zvlášť a budou u nich stanovené klíčové ukazatele výkonnosti KPI, způsob měření, termín splnění a zodpovědná osoba. Před formulací krátkodobých cílů je vhodné provést korekci strategického plánu. Na základě výsledků analýzy prostředí lze usoudit, že korekce strategického plánu není nutná.

Jedním z cílů společnosti je zvýšení celkových tržeb o 12 % do roku 2023. Chce toho dosáhnout pomocí získání nových zakázek jak ve státním, tak komerčním sektoru. Pro splnění tohoto cíle chce společnost získat nové zákazníky pomocí účasti na odborných konferencích, oslovit stávající zákazníky a nabídnout rozvojové možnosti a zvýšit aktivitu ve vzdělávací oblasti u zákazníka.

Dalším střednědobým cílem, který si firma určila, je obnova zakázek u stávajících zákazníků za 40mil. Kč ročně. Oslovení stávajících zákazníků je snazší a levnější než získávání nových. Významným jmenovatelem těchto zakázek je obnova licence u stávajících zákazníků, a nabídnutí vyšších úrovní podpory.

Společnost dlouhodobě nabírá nové pracovníky, proto má i pro roky 2021 až 2023 naplánované přijetí nových zaměstnanců. Pro jejich nalezení využívá inzerce a pracovní agentury. Dalším zdrojem potenciálních zaměstnanců jsou vysoké školy, proto společnost chce nabízet studentům praxe.

Zákazníci společnosti Marbes jsou z 95 % subjekty veřejné sféry. Společnost chce zvýšit počet komerčních zákazníků a tím diverzifikovat své příjmy. Tohoto cíle chce dosáhnout vylepšením své obchodní strategie a větší účastí na konferencích. S tímto cílem souvisí další cíl, a to získání komerčního zákazníka s projektem alespoň za 4 mil. Kč. Chce toho dosáhnout posílením obchodního týmu, který bude oslovovat vybrané velké společnosti s připraveným zajímavým produktem.

4.1 Krátkodobé cíle společnosti

4.1.1 Rok 2021

- Zvýšení tržeb o 4 % oproti minulému roku.
- Udržení stávajících zaměstnanců, zejména v oddělení vývoje.

- Poskytnutí odborné praxe alespoň 4 studentům vysoké školy.
- Získání nového zaměstnance do oddělení obchodu, zaměřeni na komerční sektor.
- Obnova smluvních vztahů s 20 dlouhodobými zákazníky.
- Oslovení 50 zákazníků kampaní v komerčním sektoru.
- Uzavření smluv s 5 zákazníky v komerčním sektoru.

4.1.2 Rok 2022

- Zvýšení tržeb o 4 % oproti minulému roku.
- Získání 3 nových zaměstnanců do oddělení vývoje.
- Získání 2 nových zaměstnanců do oddělení podpory.
- Poskytnutí odborné praxe alespoň 6 studentům vysoké školy.
- Obnova smluvních vztahů s 25 dlouhodobými zákazníky.
- Oslovení 100 zákazníků kampaní v komerčním sektoru.
- Uzavření smluv s 10 zákazníky v komerčním sektoru.

4.1.3 Rok 2023

- Zvýšení tržeb o 4 % oproti minulému roku.
- Získání nového zaměstnance do oddělení vývoje.
- Získání 2 nových zaměstnanců do oddělení podpory.
- Poskytnutí odborné praxe alespoň 6 studentům vysoké školy.
- Obnova smluvních vztahů s 25 dlouhodobými zákazníky.
- Oslovení 100 zákazníků se stávající kampaní v komerčním sektoru.
- Uzavření smluv s 10 zákazníky v komerčním sektoru.

Tabulka 12 - Parametrizace cílů pro rok 2021

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	4 %	31. 12. 2021	Výkonný ředitel
Udržení stávajících zaměstnanců	Pokles v počtu zaměstnanců	0 zaměstnanců	31. 12. 2021	Výkonný ředitel
Poskytnutí odborné praxe studentům VŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	4 studenti	31. 12. 2021	Výkonný ředitel

Nábor obchodníka pro komerční sektor	Počet přijatých zaměstnanců	1 zaměstnanec	31. 12. 2021	Výkonný ředitel
Obnova smluv se stávajícími zákazníky	Počet obnovených smluv	20 smluv	31. 12. 2021	Obchodní ředitel
Oslovení komerčních zákazníků	Počet oslovených komerčních zákazníků	50 zákazníků	31. 12. 2021	Obchodní ředitel
Uzavření smluv s komerčními zákazníky	Počet uzavřených smluv	5 smluv	31. 12. 2021	Obchodní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 13 - Parametrizace cílů pro rok 2022

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	4 %	31. 12. 2022	Výkonný ředitel
Přijetí nových zaměstnanců – vývoj	Počet přijatých zaměstnanců	3 zaměstnanci	31. 12. 2022	Výkonný ředitel
Přijetí nových zaměstnanců – podpora	Počet přijatých zaměstnanců	2 zaměstnanci	31. 12. 2022	Výkonný ředitel
Poskytnutí odborné praxe studentům VŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	6 studentů	31. 12. 2022	Výkonný ředitel
Obnova smluv se stávajícími zákazníky	Počet obnovených smluv	25 smluv	31. 12. 2022	Obchodní ředitel
Oslovení komerčních zákazníků	Počet oslovených komerčních zákazníků	100 zákazníků	31. 12. 2022	Obchodní ředitel
Uzavření smluv s komerčními zákazníky	Počet uzavřených smluv	10 smluv	31. 12. 2022	Obchodní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 14 - Parametrizace cílů pro rok 2023

Cíl	Způsob měření	KPI	Termín splnění	Zodpovědná osoba
Zvýšení tržeb	Růst tržeb v %	4 %	31. 12. 2023	Výkonný ředitel
Přijetí nových zaměstnanců – vývoj	Počet přijatých zaměstnanců	1 zaměstnanec	31. 12. 2023	Výkonný ředitel
Přijetí nových zaměstnanců – podpora	Počet přijatých zaměstnanců	2 zaměstnanci	31. 12. 2023	Výkonný ředitel
Poskytnutí odborné praxe studentům VŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	6 studentů	31. 12. 2023	Výkonný ředitel
Obnova smluv se stávajícími zákazníky	Počet obnovených smluv	25 smluv	31. 12. 2023	Obchodní ředitel
Oslovení komerčních zákazníků	Počet oslovených komerčních zákazníků	100 zákazníků	31. 12. 2023	Obchodní ředitel
Uzavření smluv s komerčními zákazníky	Počet uzavřených smluv	10 smluv	31. 12. 2023	Obchodní ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5 Finanční plán

Tvorba finančního plánu společnosti je důležitou složkou při vytváření strategického plánu společnosti a následně jeho implementaci. Zabývá se nejvýznamnějším typem vynaložených zdrojů, a to finančními prostředky. Finanční plán poskytuje zásadní informace o budoucím fungování společnosti. Jádro strategického finančního plánu představují tři složky: výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha a plánované cash flow. (Fotr a kol. 2020)

Finanční plán bude vypracován na následující tři roky, tedy 2021, 2022, 2023, účetní období pro společnost začíná 1. dubna a končí 31. března následujícího roku. Finanční plán pro rok 2021 bude tedy začínat 1. dubna 2021 a končit 31. března 2022.

5.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát (VZZ) se skládá z nákladů a tržeb v jednotlivých letech plánovaného období a určuje hospodářský výsledek firmy před zdaněním a hospodářský výsledek po zdanění.

5.1.1 Plán výnosů

Plán tržeb za zboží

Společnost Marbes consulting s.r.o. se nezabývá prodejem zboží, ale poskytováním služeb. Z tohoto důvodu bude tato položka ve VZZ vynechána.

Plán tržeb za prodeje vlastních výrobků a služeb

Společnost nevyrábí žádné hmatatelné výrobky. Produkty společnosti jsou vyvinutá softwarová řešení, ke kterým nabízí údržbu a servis spojený s produktem jako služby.

Celkové tržby ve fiskálním roce 2019 činily 118 mil. Kč. V roce 2020 tržby vzrostly na 123 mil. Kč. V roce 2021 je plánovaný mírný pokles tržeb na 117 milionů Kč. Tento pokles je způsoben světovou pandemií COVID-19, jejímž důsledkem bylo snížení obchodních aktivit společnosti v roce 2020 a nařízeným homeoffice u zákazníků. V následujících letech 2022 a 2023 se předpokládá obnovení obchodní činnosti a je naplánovaný růst 4 % a 5 %. Z toho plyne, že stanovený strategický cíl pro rok 2023 vlivem pandemie onemocnění COVID-19 nebude splněn.

Společnost v roce 2020 zobchodovala 14 zakázek v celkové hodnotě 40 mil. Kč, jejichž uskutečnění je naplánováno na rok 2021. Průměrná cena na jednu zakázku je 2,86 mil. Kč. Současně společnost uzavřela smlouvy na rok 2021 na údržbu a servis u 85 zákazníků. Plánované tržby z údržbových smluv jsou 78,2 mil. Kč, kde průměrná cena údržbové smlouvy je 0,92 mil. Kč.

V roce 2022 společnost plánuje zpracovat 16 nových zakázek s průměrnou cenou 2,8 mil. Kč za zakázku a 87 údržbových zakázek, kde je průměrná cena na zakázku 0,92 mil. Kč. Celkové plánované tržby za rok 2022 jsou 125 mil. Kč.

Pro rok 2023 má společnost plán na zpracování 17 nových zakázek s průměrnou cenou 2,81 mil. Kč za zakázku a 92 údržbových zakázek s průměrnou cenou za zakázku ve výši 0,9 mil. Kč. Plánované tržby za rok 2023 jsou 130,5 mil. Kč.

Tabulka 15 - Plán tržeb (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Nové zakázky	18	14	16	17
Průměrná cena za zakázku	2 860	2 860	2 800	2 810
Počet údržbových zakázek	77	85	87	92
Průměrná cena za zakázku údržby	910	920	920	900
Tržby za nové zakázky	51 480	40 040	44 800	47 770
Tržby za údržbové zakázky	70 070	78 200	80 040	82 800
Tržby celkem	123 747	118 240	124 840	130 570

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku

Společnost Marbes plánuje v následujících letech prodej odepsaných vozidel. V roce 2021 plánuje prodat tři vozidla v hodnotě 1 500 tis. Kč, v roce 2022 plánuje prodat vozidlo v hodnotě 500 tis. Kč a v roce 2023 má společnost v plánu prodat další 2 vozidla v celkové hodnotě 750 tis. Kč.

Tabulka 16 - Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	2 663	1 500	500	750

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán tržeb z prodeje materiálu

Společnost Marbes se nezabývá prodejem materiálu, položka bude ve VZZ vynechána.

Plán tržeb ostatních provozních výnosů

Tato položka byla v minulých letech plněna pouze realizací projektu – veřejná zakázka na služby ve výzkumu a vývoji pro Technologická agentura ČR (TAČR). Jednalo se o mimořádný výnos formou dotace. V roce 2021 společnost nemá požádáno o dotaci, tedy neplánuje žádné mimořádné výnosy. Na 2022 má společnost zažádáno o dotaci na „TAČR – Veřejná zakázka na služby ve výzkumu a vývoji“ ve výši 2,5 mil. Kč a předpokládá se její schválení. Dotace bude kompletně vyčerpána v roce 2022. Na rok 2023 není plánovaná žádná dotace.

Tabulka 17 - Jiné provozní výnosy (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Jiné provozní výnosy	3 974	0	2 500	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán tržeb z ostatních finančních výnosů

V letech 2019 a 2020 tato položka měla hodnoty 1 tis. Kč a 2 tis. Kč. Z hlediska celkového finančního plánu se jedná o zanedbatelnou položku, proto se s ní dále nepočítá.

5.1.2 Plán nákladů

Plán nákladů vynaložený na prodané zboží

Společnost Marbes neprodává zboží, proto tato položka bude z VZZ vynechána.

Plán výkonové spotřeby

Výkonové spotřeby se skládá z:

- nákladů vynaložených na prodané zboží,
- spotřeby materiálu a energií,
- služeb.

Pro společnost Marbes bude naplánována pouze spotřeba materiálu a energií a služby. Ostatní položky budou nulové.

Spotřeba materiálu a energií je naplánována nižší než v roce 2020. Snížení je způsobeno pandemií Covid-19 a jejími důsledky typu: snížená mobilita po mezi městy, práce z domova. Odhad pro rok 2021 je 2,9 mil. Kč, pokles o 9 % oproti roku 2020. V následujících letech 2022 a 2023 je očekávaný nárůst o 10 % a 5 %, tedy na hodnoty 3,19 mil. Kč a 3,35 mil. Kč.

Plán služeb je rozdělený do kategorií. První kategorií jsou subdodávky, kde je naplánovaný pokles na 15,5 mil. Kč z důvodu snížení celkového počtu nových zakázek, na kterých bude společnost pracovat. V následujících letech 2022 a 2023 se očekává růst na hodnoty 17,7 mil. Kč a 18,8 mil. Kč na základě předpokladu získání více nových zakázek. Hodnota subdodávek je stanovena součinem průměrné ceny subdodávek na jednu novou zakázku a počtem nových zakázek.

Licence na zakázky jsou naplánovány obdobným způsobem jako subdodávky, protože jsou také závislé na počtu zakázek. Pro plánované období 2021 až 2023 jsou naplánovány hodnoty 5,4 mil. Kč, 6,2 mil. Kč a 6,6 mil. Kč.

Z důvodů přebytku práce a nedostatku vlastních vývojářů si společnost najímá externisty. Společnost plánuje v letech 2022 a 2023 navýšit počet vývojářů a plánuje tedy pokles nákladů na externisty. Náklady v roce 2021 zůstanou stejné jako v roce 2020, tedy 5,1 mil. Kč. V roce 2022 je plánovaný pokles na 3,3 mil. Kč, v roce 2023 pak 2,5 mil. Kč.

Náklady na opravu firemních vozidel jsou naplánovány s klesajícím trendem. Tento trend způsobený odprodejem několika vozidel a převedením několika stávajících vozidel z klasického leasingu na operativní leasing. Pro stanovení nákladů na opravu vozidel jsou použity průměrné náklady na opravu jednoho vozidla z roku 2019 (67 tis. Kč) a počet provozovaných vozidel v letech 2021 až 2023. V roce 2021 chce společnost odprodat 2 vozidla a dvě převést na operační leasing, bude tedy provozovat 19 vozidel a plánuje náklady v hodnotě 1,27 mil. Kč. V roce 2022 společnost plánuje provozovat 16 vlastních vozidel (1 prodá, 2 převede na operační leasing) a náklady plánuje ve výši 1,07 mil. Kč. V roce 2023 chce společnost provozovat 14 vlastních vozidel a plánuje náklady 0,93 mil. Kč.

Propad cestovného mezi roky 2020 a 2021 je způsobený pandemií Covid-19, kdy bylo omezené cestování po celé republice a zrušené osobní setkání se zákazníky. Pro rok 2021 se plánuje propad o 2/3 na hodnotu 50 tis. Kč. V letech 2022 a 2023 je plánovaný mírný meziroční růst o 20 %, tedy na hodnoty 60 tis. Kč a 72 tis. Kč.

Operativní leasing bude v plánovaném období vyšší než v minulých letech. Důvodem tohoto zvýšení nákladů je převod několika vlastních vozidel na operační leasing. Z interních dokumentů je použitý průměrný náklad na vozidlo 156 tis. Kč ročně. Společnost plánuje v roce 2021 provozovat 18 vozidel s náklady 2,8 mil. Kč, v roce 2022 20 vozidel s náklady 3,12 mil. Kč a v roce 2023 24 vozidel s náklady 3,74 mil. Kč.

Tabulka 18 - Služby k zakázkám (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Subdodávky	19 900	15 478	17 689	18 794
Licence na zakázky	7 000	5 444	6 222	6 611
Externisté	5 057	5 057	3 300	2 500
Oprava firemních vozidel	1 600	1 267	1 067	933
Cestovné	150	50	60	72
Operativní leasing	2 500	2 808	3 120	3 744
Celkem	36 207	30 104	31 458	32 655

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 19 - Celkové výkonové náklady (v tis. Kč)

Plán výkonové spotřeby	2020	2021	2022	2023
Spotřeba materiálu	3 153	2 900	3 190	3 350
Služby k zakázkám	36 207	30 104	31 458	32 655
Výkonová spotřeba	39 360	33 004	34 648	36 004

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Nedokončený vývoj v roce 2019 ubyl o 4 560 tis. Kč a v roce 2020 ubyl o 626 tis. Kč.

Pro následující roky je plánováno:

- 2021: -2,6 mil. Kč
- 2022: -2 mil. Kč
- 2023: -1,2 mil. Kč

Ve společnosti Marbes se především jedná o nedovyvinutý software.

Aktivace

Položku tvoří zejména přijetí do používání a navyšováním hodnoty majetku. Aktivace zahrnuje snížení nákladů marketingové kampaně a vytváření hodnoty majetku vývojáři. Zde se vyjme část mzdových nákladů vývojáře a rozloží se v čase při vytváření hodnoty

majetku, v tomto případě softwaru společnosti. Na základě konzultace s finančním ředitelem jsou naplánovány částky:

Tabulka 20 - Aktivace (v tis.Kč)

	2019	2020	2021	2022	2023
Aktivace	12 665	6 464	6 000	5 500	5 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán osobních nákladů

Ve společnosti Marbes je ke konci fiskálního roku 2020 zaměstnáno 75 zaměstnanců. V následujících letech má společnost v plánu zaměstnat 7 nových pracovníků. V roce 2021 chce společnost přijmout jednoho obchodníka, v roce 2022 chce společnost zaměstnat 3 vývojáře a 2 konzultanty a v roce 2023 chce společnost najít jednoho vývojáře a dva konzultanty. Společnost plánuje meziroční zvyšování mezd o 3 %. Mzdy jsou plánované na základě průměrné roční mzdy na dané pozici a počtu zaměstnanců vykonávající práci na této pozici. Meziroční růst nákladů na mzdy a přijetí nových pracovníků se projeví zvýšením nákladů na zdravotní a sociální pojištění.

Tabulka 21 - Osobní náklady (v tis. Kč)

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	75	76	81	84
Programátor	33	33	36	37
Konzultant	32	33	35	37
Vedoucí	10	10	10	10
Průměrná roční mzda				
Programátor	740	763	786	809
Konzultant	715	736	759	781
Vedoucí	1 000	1 030	1 061	1 093
Mzdové náklady	57 315	59 771	65 438	69 772
Náklady na zdravotní a sociální pojištění	19 372	20 202	22 118	23 583

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Daně, poplatky

Společnost neočekává žádnou výraznou změnu položky daně a poplatky, proto bude částka 390 tis. Kč plánována na všechny roky plánovaného období.

Odpisy

Společnost neplánuje velké investice, nedojde k žádnému navyšování odpisů. Jednatel společnosti odhaduje klesající trend. Odpisy pro stávající majetek jsou naplánovány pro rok 2021 přibližně 8,5 mil. Kč, pro 2022 4 mil. Kč a pro 2023 1,5 mil. Kč. Trend odpovídá i přechodu financování firemních vozidel na operativní leasing.

Hlavní složkou investic do dlouhodobého nehmotného majetku je majetek vzniklý vlastní činností a softwarové licence nad 80 tis. Kč. Softwarové licence mají neomezenou dobu platnosti, ale doba použitelnosti se odhaduje na 3 roky.

Investice dlouhodobého hmotného majetku se skládají především z PC hardwaru a kancelářské techniky. Položky této investice tedy spadají do odpisové skupiny 1. Položky v této odpisové skupině se odpisují 3 roky, a to s odpisovými sazbami ve výši 20 % v prvním roce a 40 % v letech následujících.

Tabulka odpisů obsahuje součet odpisů stávajícího majetku a odpisů nově nabytého majetku, který byl pořízen v rámci investic.

Tabulka 22 - Odpisy (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Odpisy	16 196	9 573	6 327	5 073

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán ostatních provozních nákladů

Ostatní provozní náklady plánuje společnost nižší než před plánovaným obdobím. Tyto náklady zahrnují zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku, spotřebu pohonných hmot, platby za pojistné. Položka daně a poplatky byla okomentována dva odstavce zpět. U jiných provozních nákladů lze v roce 2021 očekávat nižší hodnotu, z důvodu nižší spotřeby pohonných hmot během omezené mobility způsobenou pandemií Covid-19. V roce 2021 je naplánovaná hodnota 700 tis. Kč, v následujících letech 2022 a 2023 je naplánovaný 10% růst na hodnoty 770 tis. Kč a 847 tis. Kč. Položka zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku je v plánovaném období nulová, neplánuje se žádný odprodej plně neodepsaného majetku.

Tabulka 23 - Plán ostatních provozních nákladů (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 290	0	0	0
Daně a poplatky	390	390	390	390
Jiné provozní náklady	897	700	770	847
Ostatní provozní náklady	3 577	1 090	1 160	1 237

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán zůstatkových cen prodaného materiálu

Společnost neprodává materiál.

Plán ostatních finančních nákladů

Pro firmu představují ostatní finanční náklady zanedbatelnou položku, která se dlouhodobě pohybuje mezi 100 tis. Kč a 200 tis. Kč. V plánu je držet ji téměř jako konstantu. Tato položka se skládá z poplatků za vedení účtů a provádění finančních operací a také obsahuje úroky ve vztahu k bance.

Tabulka 24 - Plán ostatních finančních nákladů (v tis. Kč)

	2020	2021	2022	2023
Ostatní finanční náklady	131	130	140	135

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 25 - Výkaz zisku a ztráty

Položka/Fiskální období	2020	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	123 747	118 240	124 840	130 570
Výkonová spotřeba	39 360	33 004	34 648	36 004
Spotřeba materiálu	3 153	2 900	3 190	3 350
Služby k zakázkám	36 207	30 104	31 458	32 655
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-626	-2 600	-2 000	-1 200
Aktivace	-6 464	-6 000	-5 500	-5 000
Osobní náklady	76 687	79 973	87 555	93 355
Mzdové náklady	57 315	59 771	65 438	69 772
Náklady SP a ZP	19 372	20 202	22 118	23 583
Ostatní provozní výnosy	6 637	1 500	3 000	750
Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	2 663	1 500	500	750
Jiné provozní výnosy	3 974	0	2 500	0
Odpisy	16 196	9 573	6 327	5 073
Ostatní provozní náklady	3 577	1 090	1 160	1 237
Provozní výsledek hospodaření	1 654	4 700	5 650	1 850
Nákladové úroky a podobné náklady	1 159	1 050	900	800
Ostatní finanční náklady	131	130	140	135
Finanční výsledek hospodaření	-1 290	-1 180	-1 040	-935
Výsledek hospodaření před zdaněním	364	3 520	4 610	915
Daň z příjmů (19 %)	69	669	876	174
Výsledek hospodaření za účetní období	295	2 851	3 734	741

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výkaz zisku a ztráty lze vyčíst, že v roce 2021 a 2022 výsledek hospodaření za účetní období roste. V roce 2023 se očekává propad výsledku hospodaření za účetní období především z důvodu ponížení položky jiné provozní výnosy, která zahrnuje mimo jiné i dotace. Společnost nežádá o žádnou dotaci pro rok 2023.

5.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je přehledem o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu. Je rozdělena do dvou částí, kde na levé straně je konkrétní složení majetku společnosti – **aktiva** a pravé straně jsou všechny kapitálové zdroje – **pasiva**. Tento dvojí přehled se nazývá bilanční princip a rovnost úhrnu majetku a zdrojů jeho financování bilanční

rovnice (aktiva = pasiva). Předpisy je stanoveno, kdy a k jakému datu musí podnik rozvahu sestavovat. (Synek, Kislingerová, 2010)

V následující části bude sestaven plán aktiv a následně plán pasiv. Tyto dvě části budou spojeny a vytvoří se plán rozvahy pro roky 2021 až 2023.

5.2.1 Plán aktiv

Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek se dělí na dlouhodobý majetek hmotný a dlouhodobý majetek nehmotný. Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří za úplaty různá oprávnění, patenty, licence, autorská a vydavatelská práva, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, goodwill. Dlouhodobý hmotný majetek je takový majetek, který je fyzicky zhmotněn a většinou v podniku slouží dlouhou dobu a postupně se opotřebovává. Mohou to být budovy, stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky i počítačový hardware. (Synek, Kislingerová, 2010)

Společnost plánuje investovat do dlouhodobého hmotného majetku podobně jako předchozí roky. Položky, do kterých společnost investuje, jsou především výkonné servery a část výpočetní techniky s hodnotou nad 50 tis. Kč. V následujících letech 2021 až 2023 chce společnost investovat 1,2 mil. Kč, 1,4 mil. Kč a 1,5 mil. Kč. Zároveň bude společnost vyřazovat staré vybavení v hodnotách 200 tis. Kč, 150 tis. Kč a 100 tis. Kč.

Tabulka 26 - Plán investic DHM (v tis. Kč)

položka/rok	2020	2021	2022	2023
PS DHM	9 591	5 632	3 927	3 257
Nové investice do DHM	1 360	1 200	1 400	1 500
Odprodej a vyřazení DHM	567	200	150	100
Odpisy DHM	4 752	2 705	1 920	1 775
KS DHM	5 632	3 927	3 257	2 882

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Společnost má v plánu snižovat investice do dlouhodobého nehmotného majetku a s odprodejem a vyřazením nepočítá. Naplánované investice pro roky 2021 až 2023 jsou 2,5 mil. Kč, 2,2 mil. Kč a 2 mil. Kč. Společnost bude investovat do softwarových licencí, softwaru, který bude dále vyvíjený a dále prodáváný, a do vlastní vývojářské činnosti, která navyšuje majetek společnosti.

Tabulka 27 - Plán investic DNM (v tis. Kč)

položka/rok	2020	2021	2022	2023
PS DNM	34 423	25 886	21 518	19 311
Nové investice do DNM	2 907	2 500	2 200	2 000
Odprodej a vyřazení DNM	0	0	0	0
Odpisy DNM	11 444	6 868	4 407	3 298
KS DNM	25 886	21 518	19 311	18 013

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 28 - Dlouhodobý majetek celkem (v tis. Kč)

položka/rok	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý hmotný majetek	5 632	3 927	3 257	2 882
Dlouhodobý nehmotný majetek	25 886	21 518	19 311	18 013
Dlouhodobý majetek celkem	31 518	25 445	22 568	20 895

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Plán oběžných aktiv

V plánu oběžných aktiv se pracovalo s položkami: zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Položky zásoby, krátkodobé pohledávky byly určeny pomocí obratových ukazatelů a trendu z minulých let. Položka dlouhodobých pohledávek zůstává v plánovaných letech konstantní. Položka krátkodobý finanční majetek je počítána pomocí cashflow.

Tabulka 29 - Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)

Položka/rok		2020	2021	2022	2023
Tržby		123 747	118 240	124 840	130 570
Zásoby		5 579	5 255	5 428	5 556
Dlouhodobé pohledávky		660	660	660	660
Krátkodobé pohledávky		20 569	19 384	20 299	20 725
Krátkodobý finanční majetek		366	4 896	8 296	7 925
Zásoby	Obrat	22,2	22,5	23,0	23,5
	Doba obratu	16,2	16,0	15,7	15,3
Dlouhodobé pohledávky	Obrat	187,5	190,0	195,0	200,0
	Doba obratu	1,9	2,0	1,9	1,8
Krátkodobé pohledávky	Obrat	6,0	6,1	6,2	6,3
	Doba obratu	59,8	59,0	58,5	57,1

Krátkodobý finanční majetek	Obrat	338,1	340,0	345,0	350,0
------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V předchozí tabulce lze vidět obraty a doby obrátů jednotlivých položek oběžných aktiv. Počítá se pouze s tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb, protože společnost neprodává zboží. Výpočet doby obrátů počítá s tím, že rok má 360 dní.

Časové rozlišení

Časové rozložení pracuje s náklady a příjmy příštích období. Odhad položek byl proveden a konzultován s jednatelem společnosti na základě hodnot z minulých období. Tato položka obsahuje dopředně placené nájemné.

Tabulka 30 - Časové rozlišení aktiv

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Náklady příštích období	1 557	1 600	1 600	1 600
Příjmy příštích období	144	150	150	150
Časové rozlišení	1 701	1 750	1 750	1 750

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5.2.2 Plán pasiv

Základní kapitál

Základního kapitál v minulých letech byl ve výši 120 tis. Kč. V následujícím plánovaném období 2021 až 2023 není v plánu základní kapitál navyšovat. Společnost tvoří fondy ze zisku v zanedbatelné výši 12 tis. Kč. V následujících letech se neplánuje změna. Zisk z běžného období se převádí do zisku minulých let nebo se vyplácí společníkům.

Cizí zdroje

Dlouhodobé a krátkodobé závazky.

Dlouhodobé se skládají ze:

- závazky k úvěrovým institucím
- odložený daňový závazek
- závazky – ostatní

Krátkodobé závazky jsou rozděleny na:

- závazky k úvěrovým institucím
- krátkodobé přijaté zálohy
- závazky z obchodních vztahů
- závazky – ostatní
 - závazky ke společníkům
 - závazky k zaměstnancům
 - závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění
 - stát – daňové závazky a dotace
 - dohadné účty pasivní

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím se meziročně snižují o 500 tis. Kč. Jejich zaokrouhlené hodnoty jsou tedy v roce 2021 2 mil. Kč, v roce 2022 1,5 mil. Kč a v roce 2023 1 mil. Kč. Společnost neplánuje nové dlouhodobé půjčky od bankovních institucí.

Odložený daňový závazek byl v roce 2021 uhrazen a do následujících let je plánován s hodnotou 0 Kč.

Položka „závazky – ostatní“ obsahuje penále a sankční úroky spojené se sporem s finančním úřadem, který probíhá již několik let a v plánovaném období se neočekává ukončení tohoto sporu, položka je tedy ve všech plánovaných letech stejná.

Krátkodobé závazky

Položka závazky k úvěrovým institucím byla naplánována dle konzultace s finančním ředitelem společnosti a očekává se jejich snížení v roce 2021 na 9,8 mil. Kč, v roce 2022 na 8,5 mil. Kč a v roce 2023 na 8,3 mil. Kč.

Položky krátkodobé přijaté zálohy a závazky z obchodních vztahů byly naplánovány pomocí ukazatelů obratu. Položky závazky ke společníkům, stát – daňové závazky a dotace a dohadné účty pasivní byly naplánované dle trendu minulých let. Závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou naplánovány jako 1/12 nákladů na mzdy a nákladů na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění, dle plánu osobních nákladů.

Tabulka 31 - Plán krátkodobých závazků (v tis. Kč)

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Tržby	123 747	118 240	124 840	130 570
Dlouhodobé závazky	16 660	16 062	15 562	15 062
Závazky k úvěrovým institucím	2 552	2 052	1 552	1 052
Odložený daňový závazek	98	0	0	0
Závazky – ostatní	14 010	14 010	14 010	14 010
Krátkodobé závazky	24 618	22 069	21 945	21 215
Závazky k úvěrovým institucím	13 752	11 824	11 890	10 881
Krátkodobé přijaté zálohy	94	90	95	99
Závazky z obchodních vztahů	1 698	1 620	1 694	1 760
Závazky ostatní	9 074	8 535	8 267	8 476
Závazky ke společníkům	21	21	21	21
Závazky k zaměstnancům	3 483	4 981	5 453	5 814
Závazky ze sociálního zabezpečení a Zdravotního pojištění	1 833	1 684	1 843	1 965
Stát - daňové závazky a dotace	2 643	1 500	750	525
Dohadné účty pasivní	1 094	350	200	150
Závazky celkem	41 278	38 131	37 507	36 277
Obrat závazky k úvěrovým institucím	9,0	10,0	10,5	12,0
Obrat krátkodobé přijaté zálohy	1 316,5	1 317,0	1 318,0	1 319,0
Obrat závazky z obchodních vztahů	72,9	73,0	73,7	74,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Časové rozlišení

Časové rozlišení bude pracovat pouze s výnosy příštích období. Tato položka byla naplánována interních dokumentů a byla konzultována s jednatelem společnosti. Položka obsahuje očekávané výnosy ze státních zakázek v následujícím období.

Tabulka 32 - Časové rozlišení pasiv (v tis. Kč)

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Časové rozlišení pasiv	4 707	2 000	1 500	2 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výsledek hospodaření z minulých let

Výsledek hospodaření z minulých let bude ponížen o výplaty zisku společníkům firmy v roce 2021 o 2 mil. Kč, v roce 2022 o 1,5 mil. Kč a v roce 2023 o 1 mil. Kč.

Tabulka 33 - Rozvaha 2021 - 2023 (v tis. Kč)

Položka/rok	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	60 393	57 390	59 001	57 511
Dlouhodobý majetek	31 518	25 445	22 568	20 895
Dlouhodobý hmotný majetek	5 632	3 927	3 257	2 882
Dlouhodobý nehmotný majetek	25 886	21 518	19 311	18 013
Oběžná aktiva	27 174	30 195	34 683	34 867
Zásoby	5 579	5 255	5 428	5 556
Krátkodobé pohledávky	20 569	19 384	20 299	20 725
Dlouhodobé pohledávky	660	660	660	660
Krátkodobý finanční majetek	366	4 896	8 296	7 925
Časové rozlišení aktiv	1 701	1 750	1 750	1 750
Pasiva celkem	60 393	57 390	59 000	57 511
Vlastní kapitál	14 408	15 259	17 493	17 234
Základní kapitál	120	120	120	120
Fondy ze zisku	12	12	12	12
VH z minulých let	13 981	12 276	13 627	16 361
VH běžného účetního období	295	2 851	3 734	741
Cizí zdroje	41 278	38 131	37 507	36 277
Krátkodobé závazky	24 618	22 069	21 945	21 215
Dlouhodobé závazky	16 660	16 062	15 562	15 062
Časové rozlišení pasiv	4 707	4 000	4 000	4 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5.3 Plán cash flow

Plánované peněžní toky jsou další základní složkou finančního plánu. Zobrazují peněžní toky, kde na jedné straně jsou příjmy, zvyšující peněžní fondy podniku, a na druhé straně výdaje, které tyto peněžní fondy odčerpávají. Stanovení peněžních toků vyžaduje určení veškerých příjmů a veškerých výdajů podniku za určité období. Příjmy a výdaje tvořící náplň peněžních toků se liší svojí povahou a tomu také odpovídá členění peněžních toků na toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní toky), investiční a finanční činnost. Souhrn těchto toků pak tvoří čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků v podniku. (Fotr a kol., 2020)

Provozní činnost poskytuje informace o tom, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečným penězům. Investiční činnost představuje výdaje z investic a rozsah příjmů z investičního majetku. Finanční činnost hodnotí pohyb financí. Ke stanovení peněžních toků lze dospět pomocí dvou základních metod, a to přímé a

nepřímé metody. Přímá metoda je založena na stanovení jednotlivých položek příjmů a jednotlivých položek výdajů. Přímá metoda stanovení plánovaných peněžních toků je vhodnější pro kratší období (týden, měsíc). Pro stanovení plánovaných peněžních toků, jako součástí strategického finančního plánu, je vhodnější metoda nepřímá. Ta vychází z hospodářského výsledku a dalších vybraných položek výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Pro tuto metodu je třeba transformovat výnosy a náklady z výkazu zisků a ztrát na příjmy a výdaje. (Fotr a kol, 2020) (Růžičková, 2011)

Tabulka 34 - Cash Flow (v tis. Kč)

Cash flow	2021	2022	2023
Provozní činnost			
Zisk po zdanění	2 851	3 734	741
+ Odpisy	9 573	6 327	5 073
Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	1 136	-916	-426
Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	-3 256	-124	-730
Změna stavu zásob	324	-173	-128
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	10 628	8 849	4 530
Investiční činnost			
Změna dlouhodobého majetku	6 073	2 877	1 673
- Odpisy	-9 573	-6 327	-5 073
Čistý tok z investiční činnosti	-3 500	-3 450	-3 400
Finanční činnost			
Změna dlouhodobých závazků	-598	-500	-500
Výdaje z rozdělení zisku (podíly na zisku)	-2 000	-1 500	-1 000
Čistý tok z finanční činnosti	-2 598	-2 000	-1 500
CF	4 530	3 399	-370

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výkaz cash flow byl pro společnost Marbes stanoven pomocí nepřímé metody za období 2021–2023. K sestavení výkazu byl použit naplánovaný výkaz zisku a ztrát a naplánované rozvahy. V letech 2021 a 2022 vychází peněžní tok kladně, v roce 2023 je záporný.

6 Implementace strategického plánu

Formulace strategie vzniká na základě provedených analýz podnikatelského prostředí firmy, jedinečných firemních kompetencí a disponibilních zdrojů jako subjektivní rozhodnutí podnikatele nebo vrcholového managementu firmy. Úspěšná formulace strategie přesto nemusí být zárukou její úspěšné implementace. Činnosti související s implementací strategie musí přenést myšlenky do konkrétních akcí spojených zejména:

- se stanovením krátkodobých cílů,
- s rozdělením zdrojů,
- s uplatněním strategických kroků v organizaci podniku. (Fotr a kol, 2020)

Implementace strategického plánu organizace začíná vytyčením krátkodobých cílů, rozpracované v kapitole 4, které vychází ze strategických dlouhodobých cílů společnosti. Dále je potřeba určit postupy k naplnění krátkodobých cílů, k čemuž poslouží strategické akce.

Strategické akce

V následující tabulce jsou rozpracovány jednotlivé strategické cíle do strategických akcí, jejichž vykonání povede k naplnění strategických cílů. Jednotlivé strategické akce jsou detailněji popsány níže.

Tabulka 35 - Strategické akce

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení celkových tržeb o 12 %	<ul style="list-style-type: none">• Získání nových zakázek ve státním sektoru• Získání nových zakázek v komerčním sektoru• Využití možnosti rozvoje u stávajících zákazníků• Vzdělávací aktivity u zákazníků
Obnova zakázek za 40 mil. Kč u stávajících zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Vedení obchodních jednání se zástupci• zákazníků• Revize podmínek poskytování služeb podpory• Nabídnutí vyšších úrovní podpory

	<ul style="list-style-type: none"> • Udržení vysoké kvality služeb
Získání zákazníků v komerčním sektoru	<ul style="list-style-type: none"> • Vyprofilování produktů s potenciálem pro komerční sektor • Posílení obchodního týmu • Prezentace na veletrzích a konferencích
Nábor 9 nových zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Účast na veletrhu pracovních příležitostí • Náborová kampaň prostřednictvím sociálních sítí • Spolupráce s vysokými školami • Praxe studentů středních škol • Vytvoření plánu zaškolení nových pracovníků
Nalezení komerčního zákazníka s obratem 4 mil. Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava řešení pro velkého zákazníka • Oslovení velkého zákazníka • Posílení obchodního týmu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Strategické akce pro naplnění 1. strategického cíle

Prvním strategickým cílem společnosti v období 2021 až 2023 je zvýšení celkových tržeb o 12 %. meziročně chce navyšovat celkové tržby o 4 %. Tohoto chce toho dosáhnout cestou získání nových zakázek jak ve státním, tak komerčním sektoru. Společnost připraví cílenou obchodní strategii, která spočívá v:

- účasti na odborných konferencích s četností alespoň 1 x čtvrtletně, v nejbližší době Rok informatiky a E-government,
- pořádání webinářů se zaměřením na konkrétní nové produkty společnosti 1 x měsíčně, v roce 2021 produkty Usnesení, Parkování, Portál občana, participace, Místní poplatky
- prezentaci produktů a aktivit firmy na firemní facebooku, obnova obsahu bude probíhat 1 x týdně.

Velmi důležitou akcí pro naplnění tohoto strategického cíle je zvýšená obchodní aktivita u stávajících zákazníků, která spočívá v:

- označení potenciálních rozvojových možností pro konkrétní zákazníky (projekty) vedoucím a členy týmů jednotlivých projektů (zákazníků), pro každého zákazníka připraví 4-6 možností rozvoje, mezi témata patří produkty Usnesení, Vymáhání, Moje závazky, Infograf, Reporting, Monitoring
- zaměření se na 2-3 rozvojové možnosti, zpracování plánu rozvoje a oslovení zákazníka formou nabídky rozvoje.

Zvýšení tržeb chce společnost dosáhnout také v oblasti vzdělávání pracovníků zákazníka cestou:

- rozvoje firemního produktu pro oblast vzdělávání E-logio,
- realizace školení, webinářů a dalších vzdělávacích aktivit,
- tvorby vlastních e-learningových kurzů s četností 1 nový kurz měsíčně, pro rok 2021 s tématy zaměřenými na problematiku řešení Portálu občana.

Zvýšení tržeb je spojeno s navýšením poskytování produktů a služeb společnosti a také s odpovídajícím doplněním týmu pracovníků. Strategické akce související se strategickým cílem získávání nových pracovníků je popsáno ve strategickém cíli Nábor nových zaměstnanců.

Strategické akce pro naplnění 2. strategického cíle

Předpokladem pro první strategický cíl je průběžná obnova dlouhodobých dodavatelských smluv u stávajících zákazníků. Společnost má zhruba 100 zákazníků s dlouhodobým smluvním vztahem, téměř ve 100 % se jedná o smlouvy o podpoře SW řešení. Společnost chce každoročně obnovit zakázky za 40 mil. Významným jmenovatelem těchto zakázek je obnova licence a nabídnutí vyšších úrovní podpory.

Smlouvy se uzavírají obvykle na období 3-5 let, tzn. každý rok je nutné obnovit 20-25 smluvních vztahů. Strategickými akcemi jsou:

- vedení obchodních jednání se zástupci zákazníků s končící smlouvou, v roce 2021 se jedná o klíčové zákazníky firmy:
 - Magistrát města Hradec Králové
 - Magistrát města Mladá Boleslav
 - Městská část Praha 6
 - Technologie Hlavního města Prahy

- revize podmínek poskytování služeb podpory, návrhy, úpravy, příprava smluv pro zákazníky.

Důležitou podmínkou pro obnovu smluvních vztahů se zákazníky je spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Důležitými jakostními parametry, na které se společnost zaměřuje, jsou:

- dodržení parametrů služeb u zákazníků (SLA), ideálně žádné jejich překročení,
- minimum výhrad, ideálně žádné, k postupu řešení požadavků ze strany zákazníka, ke komunikaci, vstřícnosti,
- minimum chyb v SW produktech společnosti, ideálně žádné.

Za strategii naplnění strategického cíle obnovy zakázek odpovídá obchodní ředitel a vedoucí podpory.

Strategické akce pro naplnění 3. strategického cíle

Pro budoucí stabilitu společnosti je důležité změnit poměr zákazníků státního sektoru a komerčního sektoru. Aktuálně je poměr zákazníků státního sektoru k sektoru komerčnímu 95:5, společnost by v roce 2023 chtěla dosáhnout poměru 80:20. K dosažení tohoto cíle chce společnost upravit a vylepšit svou obchodní strategii. Chce se více prezentovat na konferencích a dostat se tak do povědomí potenciálních zákazníků. V roce 2021 se jedná o konference Cloud Computing, Best Decision či Konference Transferu.

Rozhodující akcí pro naplnění strategického cíle je vyprofilování produktů s potenciálem pro komerční sektor. Společnost za tímto účelem:

- provede analýzu potřeb komerčních subjektů s cílem nalézt alespoň 4 zájmové oblasti, se zaměřením na oblasti, kde je firma silná (správa dokumentů, správa majetku, správní řízení, portálová řešení, inteligentní formuláře),
- vydefinováním nejméně 2 konkrétních řešení pro komerční zákazníky v zájmových oblastech.

Připravená řešení společnost představí a nabídne potenciálním zákazníkům z komerční sféry, zajistí posílení obchodního týmu o jednoho nového obchodníka s výhradním zaměřením na komerční sektor. Naplnění tohoto cíle souvisí také s úspěšností strategického cíle Nalezení velkého komerčního zákazníka popsaného níže.

Strategické akce pro naplnění 4. strategického cíle

Velmi důležité je pro budoucí fungování společnosti kvalitní tým pracovníků – odborníků. Proto je zajištění nábory nových pracovníků, jejich vzdělávání a následné udržení ve firmě dalším strategickým cílem pro plánované období.

Společnost dlouhodobě spolupracuje se studenty vysokých škol, nabízí vykonání odborných praxí studentům středních škol. V následujících letech společnost poskytne možnost spolupráce minimálně pěti studentům vysokých škol ročně. Z nich by chtěla zaujmout a oslovit 1 až 2 studenty a nabídnout jim dlouhodobou spolupráci (pracovní poměr).

Strategickou akcí je také nabídka pracovních příležitostí pro absolventy univerzit. Společnost plánuje:

- účast na veletrhu pracovních příležitostí 2krát ročně, konkrétně Veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni
- aktivní prezentaci aktivit a prostředí firmy prostřednictvím sociálních sítí, hlavně Facebooku a Twitteru.

Do strategických akcí patří také spolupráce společnosti na společných projektech se Západočeskou univerzitou, kde se na období následujícího roku plánuje:

- rozvoj současného společného projektu hromadného elektronického podepisování,
- rollout řešení na další 4 univerzity, společnost dosud eviduje zájem univerzit JČÚ a ÚJEP.

Strategickou akcí v rámci strategie nábory nových zaměstnanců je získání nového pracovníka na pozici obchodníka se zaměřením na komerční sféru. Na tuto pozici chce firma získat zkušeného odborníka se znalostí prostředí a kontakty. Zaměří se v první řadě na již známé, spolupracující odborníky, popř. zadá vyhledání pracovníka s vysokou odborností ověřené personální agentuře Experis.

Vedle strategie nábory nových zaměstnanců je také velmi důležitá strategie jejich zaškolení a dalšího vzdělávání. Za tímto účelem má společnost vytvořené tréninkové scénáře, které bude průběžně aktualizovat. Vzdělávání pracovníků pomáhá také využití e-learningových kurzů, většinu z nich společnost sama připravuje ve vlastním produktu Elogio.

Klíčové pro strategii udržení kvalitních a odborně vybavených zaměstnanců je hledání a nabídka zajímavých podmínek pro práci. To je akce výkonného ředitele společnosti a týká se zejména:

- stanovení podmínek pro odměňování zaměstnanců s možností kariérního růstu,
- definování možných zajímavých benefitů, zde hlavně podpora sportovního a kulturního vyžití.

Strategické akce pro naplnění 5. strategického cíle

Poslední strategickým cílem společnosti v období do roku 2023 je získání nového komerčního zákazníka s tržbou min. 4 mil. Kč. Tento cíl doplňuje výše popsany cíl navýšení poměru zákazníků ve prospěch komerčního sektoru.

Základní strategickou akcí vedoucí k dosažení tohoto cíle je příprava řešení pro velkého zákazníka. Společnost se rozhodla zobecnit a připravit řešení správy a údržby veřejného osvětlení, původně vyvinuté pro velkého zákazníka – pražskou utilitní společnost Technologie Hlavního města Prahy. Společnost připraví toto řešení do 2 měsíců po interním zadání záměru, nejpozději do konce roku 2021.

Následnou strategickou akcí bude přímé oslovení velkého zákazníka s takto připraveným zajímavým produktem. Za tuto aktivitu odpovídá oddělení obchodu, ambicí firmy je oslovit nejméně jednoho zákazníka měsíčně. Potenciálními zákazníky jsou společnosti pečující o infrastrukturu měst a obcí jako Eltodo a.s. v Praze, Správa veřejného statku Města Plzně nebo Technické sítě Brno.

Související strategickou akcí je posílení obchodního týmu o nového člena, popsanou výše v rámci strategického cíle nábory nových zaměstnanců.

7 Analýza rizik

Pojem riziko nemá jednu obecně uznatelnou definici. Je to historický výraz, který se údajně objevil v 17. století v souvislosti s lodní dopravou. Označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Později se tímto pojmem vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Ve starších encyklopediích lze najít pod tímto pojmem vysvětlení, že se jedná o odvalu či nebezpečí, případně že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Teprve později se objevuje i význam ve smyslu možné ztráty. Podle dnešních výkladů se rizikem rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. (Smejkal, Rais, 2013)

Možné definice pojmu riziko dle Smejkala a Raise (2013) jsou:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (čisté riziko).
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (spekulativní riziko).
- Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku.

S rizikem jsou těsně spjaty dva pojmy. Prvním pojmem je **neurčitý výsledek**, o němž se uvažuje ve všech definicích rizika: výsledek musí být nejistý. Aby se mohlo hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Druhým pojmem je **alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí**. Může jít o ztrátu, kdy jistá část majetku je ztracena nebo může jít o výnos, který je nižší než možný výnos. S rizikem ve firmě je obvykle svázán další pojem, a to je pojem **změny** (nejčastěji ekonomické) **veličiny** (charakteristiky systému) **v čase, která nabude oproti očekávaným hodnotám pozitivní nebo negativní odchylky**. (Smejkal, Rais, 2013)

Základním cílem managementu rizika projektu je zvýšení pravděpodobnosti jejich úspěšnosti a minimalizování nebezpečí jejich neúspěchu. Kvalitní proces managementu rizika lze rozdělit do fází:

- Inicializační fáze.
- Identifikace rizik projektu.
- Stanovení významnosti těchto rizik.

- Stanovení velikosti rizika projektu.
- Hodnocení rizika projektu a rozhodování o riziku.
- Plánování protirizikových opatření.
- Postaudity (postimplementační analýzy) projektu.

(Fotr, Souček, 2011)

7.1 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik či rizikových faktorů je dospět k vyčerpávajícímu souboru faktorů, které by mohly (nejen negativně ale také pozitivně) ovlivnit dosažení cílů připravovaných nebo realizovaných investičních projektů, a tím i míru jejich úspěšnosti. (Fotr, Souček, 2011) Identifikace rizik strategického plánu společnosti MARBES CONSULTING s.r.o. bude využívat výsledků z analýzy externího a interního prostředí.

Identifikované rizika v strategickém plánu společnosti Marbes:

- R1: Změna politického zastoupení na úřadech.
- R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
- R3: Pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat.
- R4: Nezajímavý produkt pro komerční zákazníky.
- R5: Neúspěch při obnově smluvních vztahů se stávajícími zákazníky.
- R6: Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek.
- R7: pokles kvality poskytovaných produktů a služeb.
- R8: Nezvládnutá otázka marketingu.
- R9: Kybernetická bezpečnost.

R1: Změna politického zastoupení na úřadech

Možná změna politického zastoupení na úřadech v důsledku voleb a jejich promítnutí do personálních změn na vyšších úřednických pozicích je trvalé riziko v případě působení společnosti v oblasti státní správy a samosprávy díky velké četnosti voleb v ČR. Změny v politickém zastoupení mohou mít vliv na strategické směřování úřadů např. v oblasti informatiky, bezpečnosti politiky, digitalizace díky prioritám jednotlivých politických stran a uskupení. Na fungování firmy mají vliv změny na pozicích vedoucích odborů či vedoucích oddělení. V praxi se jedná zejména o přerušení kontinuity pracovních i osobních vztahů, neznalost konkrétní problematiky, historie či detailů společného řešení

u nového vedoucího pracovníka úřadu. S personálními změnami na úřadech také dochází ke změnám kompetencí vedoucích pracovníků. To může vést k odkladu pro firmu důležitých úkonů jako jsou např. podpisy smluv, akceptačních či předávacích protokolů, výkazů práce apod., a v důsledku ke zpoždění pracovních či finančních procesů (zpoždění etap projektů, posuny fakturace apod.). Dopad personálních změn se postupem času zmenšuje v souladu se zapracováním a získáváním znalostí nových pracovníků úřadu.

Dopadům změny politického zastoupení se ze strany firmy nechá velmi obtížně předcházet. Strategické směřování politických uskupení nelze ovlivnit, pouze dlouhodobě sledovat a vyhodnocovat možné dopady na působení společnosti.

Negativnímu dopadu personálních změn lze předcházet velmi důslednou projektovou kázní v oblasti administrativy a projektové dokumentace a intenzivní komunikací se zástupci úřadů jak na politických, tak úřednických pozicích.

Dlouhodobě by bylo možné riziku personálních změn na úřadech v důsledku voleb čelit rozložením aktivit firmy směrem ke komerčním subjektům, toto se však společnosti MARBES dlouhodobě nedaří.

R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

Dostatek kvalifikovaných pracovníků je pro společnost zásadní podmínkou pro úspěšné fungování. V oblasti IT je nedostatek kvalifikovaných pracovníků dlouhodobým problémem. Společnost má dlouhodobě problém zejména se získáváním nových programátorských kapacit. Příčin tohoto stavu je několik. Jednou z nich je menší zájem studentů o IT obory, protože studium těchto oborů je velmi náročné. Do praxe pak přechází méně absolventů, než jaká je aktuální poptávka na trhu práce. V důsledku toho se zvyšují nabídky společností ucházejících se o nové absolventy. To vede k postupnému a trvalému nárůstu nástupních platů absolventů oboru a promítá se do nároků všech dalších zaměstnanců v oboru. Pro společnost MARBES to představuje navyšování mzdových nákladů za účelem udržení stávajících kvalifikovaných zaměstnanců získávání nových.

Společnost MARBES se dlouhodobě snaží podchytit zájem studentů oboru IT na středních i vysokých školách. Účastní se pravidelně veletrhů práce. Pro studenty pořádá náborové konzultace, prezentace firemních aktivit, umožňuje jim absolvovat ve firmě praxe nebo stáže.

R3: Pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat

Stav a vývoj veřejných financí v důsledku vývoje HDP je pro společnost MARBES rizikem zejména v jejích obchodních aktivitách. V období negativního vývoje HDP klesá ochota subjektů státního sektoru investovat a realizovat zakázky a tím se zmenšuje prostor pro obchodní aktivity firmy a snižuje možnost získání nových zakázek.

Dalším z důsledků negativního vývoje veřejných financí je snaha úřadů šetřit, omezit méně potřebné výdaje, což se negativně projevuje směrem, k již probíhajícím, zejména dlouhodobým zakázkám firmy, kde dochází k omezování volitelných či nadstandardních plnění.

Absence nových zakázek a pokles zájmu zákazníků o služby společnosti MARBES může vést k menšímu ekonomickému výkonu firmy a ke snížení schopnosti firmy udržet ve firmě kvalifikované pracovníky či zachovat vysokou kvalitu a konkurenceschopnost produktů společnosti MARBES.

Riziku dopadu vývoje HDP lze čelit orientací na dlouhodobé smluvní vztahy a z nich plynoucí projekty a také orientací na zákazníky, kteří lépe odolávají dopadu změn HDP – komerční sféra.

R4: Nezajímavý produkt pro komerční zákazníky

Zvýšení podílu komerčních zákazníků a diverzifikace aktivit a příjmů společnosti MARBES je dlouhodobým problémem firmy a rizikem pro další období. Firmě se nedaří nalézt vhodné obchodníky se znalostí trhu v komerční sféře a s potenciálem úspěšných obchodních aktivit v této oblasti. S úspěšnými obchodními aktivitami je přímo spojeno získání nového významného komerčního zákazníka.

Kromě rizika v oblasti obchodního působení je rizikem také schopnost firmy připravit pro komerční zákazníky zajímavý produkt. Potřeby a nároky zákazníků z veřejné a komerční sféry se v mnoha případech liší. Pro společnost je náročné a složité připravit SW řešení, které by splňovalo požadavky obou segmentů trhu. Také příprava specifického, na míru připraveného řešení pro konkrétního zákazníka, včetně dlouhodobé podpory je pro firmu velmi finančně a kapacitně náročné.

R5: Neúspěch při obnově smluvních vztahů se stávajícími zákazníky

Obnovení či prodloužení dlouhodobých smluvních vztahů se stávajícími zákazníky je pro fungování společnosti MARBES zcela klíčové. Neochota úřadů prodloužit smluvní vztah

s firmou může vycházet z nespokojenosti se službami a produkty firmy. Důvodem k ukončení smluvního vztahu může být také stav veřejných financí a potřeba úřadu šetřit prostředky. Díky tomu úřady neuzavřou smlouvu na software, který pro ně není životně důležitý, omezení výše smluvních vztahů, nechají si jen důležité služby, nebudou si objednávat konzultace a školení.

Tomuto riziku čelí firma tím, že se snaží poskytovat služby zákazníkům v maximální kvalitě, stále rozšiřovat zákaznická řešení o další části a zvyšovat závislost jednotlivých zákazníků na vlastních SW řešeních.

Důležitým aspektem minimalizace tohoto rizika je obchodní aktivita firmy vedená za účelem obnovy smluvních vztahů a nabídnutí vyšších úrovní podpory.

R6: Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek

Riziko neúspěchu společnosti MARBES ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek se promítá do obchodních aktivit společnosti. Příprava nabídek je administrativně náročnější, díky velké konkurenci neustále roste tlak na snižování ceny služeb a produktů. Nabídková cena se v mnoha případech blíží k hranici rentability zakázky.

Prioritou společnosti MARBES je poskytování ucelených a kvalitních řešení a služeb firma nechce slevit z vysoké úrovně svých standardů. Díky tomu je cena služeb a produktů firmy vyšší. Riziko podílu neúspěšných účastí ve výběrových řízeních nutí společnost ke snaze hledat cestu ke snižování nákladů a efektivitě poskytování služeb, což může vést k nebezpečnému trendu snižování kvality produktů a služeb na úkor ceny zakázky.

Problémem pro firmu by mohl být sled neúspěšných výběrových řízení a dlouhodobá absence nových projektů.

R7: pokles kvality poskytovaných produktů a služeb

Riziko poklesu kvality poskytovaných produktů a služeb souvisí s dalšími aspekty, zejm. nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, neúspěchem při získávání nových zakázek, poklesem ekonomické prosperity. Stav, kdy se firmě nepodaří dlouhodobě docílit finančních cílů může vést k omezení prostředků věnovaných na vzdělávání, zvyšování kvalifikace pracovníků, nedostatku odborných školení a následně k nezvládnutí nových technologií a trendů. Potřeba snižování nákladů se promítne do personální politiky a

ovlivní způsob a kvalitu poskytování služeb společnosti. Pokles kvality produktů a služeb se následně projeví ztrátou referencí a promítne se negativně do výsledku výběrových řízení.

R8: Nevládnutá otázka marketingu

Neúspěch přípravy a zvládnutí marketingových kampaní vede k neúspěchu při získávání nových zákazníků a zakázek, neúspěchu při oslovování stávajících zákazníků novými řešeními a také k nezájmu zájemců o zaměstnání o práci ve firmě.

Nezvládnutí přípravy marketingových materiálů vede také k neúspěchu webinářů a prezentací na odborných či oborových konferencích.

Dalším rizikem a velmi důležitým předpokladem úspěchu je správné zacílení propagace aktivit společnosti na sociálních sítích.

R9: Kybernetická bezpečnost

Otázka kybernetické bezpečnosti nabírá v čase stále většího významu. Rizikem, se kterým se musí společnost MARBES potýkat je kybernetický útok na infrastrukturu firmy který by mohl mít až destruktivními následky, např. zašifrování počítačů, zamezení přístupů k datům, krádež a následné zveřejnění citlivých dat zákazníků apod. Společnost musí vynakládat nemalé prostředky na dostatečné zabezpečení proti těmto aktivitám.

Dalším rizikem v oblasti kybernetické bezpečnosti je riziko kybernetického útoku na infrastrukturu zákazníka, který by mohl být veden skrze řešení nebo produkty společnosti MARBES. Takové zjištění by mělo negativní dopad na ztrátu kredibility společnosti, v krajním případě s nemalými následky ve smyslu možných finančních kompenzací a sankcí.

7.2 Stanovení významnosti rizik

Výsledkem identifikace rizik je určitý počet rizikových faktorů. Je zřejmé, že nelze věnovat všem faktorům stejnou pozornost. Cílem je se věnovat pouze faktorům, které mají významný negativní či pozitivní vliv na projekt v případě jejich výskytu. Ke stanovení významnosti rizik lze využít dva přístupy, a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení. (Fotr, Souček, 2020)

7.2.1 Matice hodnocení rizik

Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení identifikovaných rizik pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Metoda expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení rizik spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu rizika a druhé intenzita negativního, resp. pozitivního dopadu, který má výskyt rizika na projekt. Riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita dopadu tohoto rizika v případě jeho výskytu na projekt. (Fotr, Souček, 2011)

Základní formou je kvalitativní hodnocení, které dopívá k posouzení významnosti rizik na základě matice hodnocení rizik, resp. jejího grafického zobrazení, aniž by se tato významnost stanovila v číselné formě. Vyšší formou je pak semikvantitativní hodnocení, jež dospívá k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik či faktorů rizika (součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu) a to opět s využitím matice hodnocení rizik. Pro číselné ohodnocení pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzity negativního dopadu se často volí lineární stupnice s pěti stupni. Stupnice hodnocení:

- 1 – velice malá,
- 2 – malá,
- 3 – střední,
- 4 – vysoká,
- 5 – zvláště vysoká. (Smejkal, Rais, 2013), (Fotr, Souček, 2011)

Tabulka 36 - Stanovení významnosti rizik

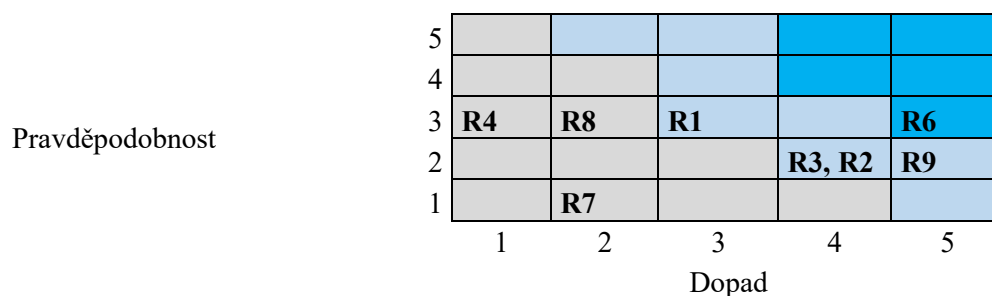
	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Ohodnocení rizika
R1	Změna politického zastoupení na úřadech	3	3	9
R2	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	2	4	8
R3	Pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat	2	4	8
R4	Nezajímavý produkt pro komerční zákazníky	3	1	3

R5	Neúspěch při obnově smluvních vztahů se stávajícími zákazníky	3	5	15
R6	Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek	4	3	12
R7	Pokles kvality poskytovaných produktů a služeb	1	2	2
R8	Nezvládnutá otázka marketingu	3	2	6
R9	Kybernetická bezpečnost	2	5	10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z dat z tabulky Stanovení významnosti rizik je možné vytvořit mapu rizik. Mapa rizik je grafický nástroj pro zobrazení a posouzení významnosti rizik. V mapě rizik platí pravidlo, že čím je barevné pozadí tmavší, tím větší je významnost rizika. V následující tabulce je znázorněna mapa rizik společnosti MARBES CONSULTING s.r.o.

Tabulka 37 - Mapa rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V mapě rizik jsou vidět rizika, kterým by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost:

- R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.
- R3: Pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat.
- R6: Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek.
- R9: Kybernetická bezpečnost.

7.2.2 Analýza citlivosti

Podstatou analýzy citlivosti je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn

jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, tj. kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných (plánovaných) hodnotách. (Fotr, Souček, 2011)

Analýza citlivosti společnosti MARBES CONSULTING s.r.o. bude prováděna na základě plánovaných hodnot pro roky 2021 až 2023. Jako finanční kritérium bude vybrán EBIT neboli výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním. Odchylka pro analýzu citlivosti bude 10 %, kde výnosové položky budou poníženy o 10 % a nákladové položky budou povýšeny o 10 %. Dále bude pro každou upravenou položku vypočítána nová hodnota EBIT a bude porovnána s plánovanou hodnotou EBIT.

Výpočet EBIT je dle následujícího postupu:

$$\begin{aligned} \text{EBIT} = & \\ & + \text{tržby z prodeje výrobků a služeb} \\ & - \text{spotřeba materiálu a energie} \\ & - \text{aktivace (-)} \\ & - \text{služby} \\ & - \text{mzdové náklady} \\ & - \text{náklady na SZ a ZP} \\ & - \text{daně a poplatky} \\ & - \text{odpisy DHM a DNM} \\ & + \text{tržby z prodeje dlouhodobého majetku} \\ & + \text{ostatní provozní výnosy} \\ & - \text{ostatní provozní náklady} \\ & - \text{nákladové úroky} \\ & - \text{ostatní finanční náklady} \end{aligned}$$

V následující tabulce lze vidět výsledky analýzy citlivosti pro rok 2021, ze kterých lze vyčíst, že hodnota EBIT je nejvíce ovlivňována změnou těchto položek (v tabulce vyznačené tmavším pozadím): tržby z prodeje výrobků a služeb, služby, mzdové náklady a náklady na SZ a ZP. Tyto položky jsou významné svým vlivem na změnu hodnoty EBIT i o několik set procent. U položky tržby z prodeje výrobků a služeb je hodnota změny 1286 %, tzn., že pokud poklesnou tržby o 10 % bude hospodářský výsledek společnosti záporný. Mezi další faktory, které by dostaly podnik do značného záporného

hospodářského výsledku patří služby, mzdové náklady a náklady na SZ a ZP. Poslední položkou, u které hrozí záporný HV jsou odpisy DHM a DNM s hodnotou 104 %.

Tabulka 38 - Analýza citlivosti pro rok 2021

Položky analýzy v tis. Kč	2021	Odchylka 10 %	Výsledný EBIT	Absolutní změna EBIT	Relativní změna EBIT
Tržby z prodeje výrobků a služeb	118 240	106 416	-10 904	11 824	-1285,7%
Spotřeba materiálu a energie	2 900	3 190	630	-290	-31,54%
Aktivace (-)	-6 000	-5 400	320	-600	-65,24%
Služby	30 104	33 114	-2 091	3 010	-327,35%
Mzdové náklady	59 771	65 748	-5 057	5 977	-649,96%
Náklady na SZ a ZP	20 202	22 223	-1 101	2 020	-219,69%
Daně a poplatky	390	429	881	-39	-4,24%
Odpisy DNM a DHM	9 573	10 531	-38	957	-104,10%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 500	1 350	770	-150	-16,31%
Ostatní provozní výnosy	0	0	920	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	700	770	850	-70	-7,61%
Nákladové úroky	1 050	1 155	815	-105	-11,42%
Ostatní finanční náklady	130	143	907	-13	-1,41%
EBIT	920				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 39 - Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2021-2023

Položky analýzy	Relativní změna EBIT 2021	Relativní změna EBIT 2022	Relativní změna EBIT 2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-1285,76%	-478,28%	-4579,56%
Spotřeba materiálu a energie	-31,54%	-12,22%	-117,48%
Aktivace (-)	-65,24%	-21,07%	-175,37%
Služby	-327,35%	-120,52%	-1145,33%
Mzdové náklady	-649,96%	-250,70%	-2447,17%
Náklady na SZ a ZP	-219,69%	-84,74%	-827,14%
Daně a poplatky	-4,24%	-1,49%	-13,68%
Odpisy DNM a DHM	-104,10%	-24,24%	-177,94%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-16,31%	-1,92%	-26,31%
Ostatní provozní výnosy	0,00%	-9,58%	0,00%
Ostatní provozní náklady	-7,61%	-2,95%	-29,71%
Nákladové úroky	-11,42%	-3,45%	-28,06%
Ostatní finanční náklady	-1,41%	-0,54%	-4,73%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tabulce Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2021-2023 lze vyčíst, že i v letech 2022 a 2023 nejcitlivějšími faktory zůstávají faktory, které jsou uvedené v předchozí tabulce.

7.3 Scénáře

Podnětem pro vznik a rozvoj scénářů, nebo také scénářového myšlení, byly neúspěchy mnoha strategických rozhodnutí založených na jediné představě o budoucnosti, tj. hodnotách podstatných faktorů, které ovlivňují dopady těchto rozhodnutí. Průkopníkem scénářů v oblasti strategického firemního rozhodování byla společnost Shell v 70. letech.

Pojetí scénářů není jednotné, obecně jsou však chápány jako vnitřně konzistentní obrazy budoucnosti založené na určité množině vzájemně propojených faktorů kvalitativní a kvantitativní povahy. Jejich východiskem by mělo být vymezení toho co víme o budoucím vývoji, tj. trendů a specifikace toho, co neznáme, tj. klíčových nejistot. Každý scénář je založený na propojení těchto trendů a nejistot. Cílem tvorby scénářů není jejich bezprostřední využití jako podpory pro rozhodování za rizika a nejistoty, ale především

pomocí manažerům rozšířit okruh jejich myšlení, tj. vymanit je z určitého stereotypu a firemní uzavřenosti. (Fotr, Souček, 2011)

Nejčastěji se vytváří následující scénáře:

- očekávaný scénář,
- pesimistický scénář,
- optimistický scénář,
- nejpravděpodobnější scénář. (Fotr a kol., 2020)

7.3.1 Očekávaný scénář

Očekávaným scénářem pro tuto práci finanční plán, který byl vytvořen v páté kapitole.

7.3.2 Pesimistický plán

Pesimistický scénář ukazuje nejhorší možnou situaci, která může nastat. Zahrnuje všechna rizika, která mohou zásadně ovlivnit hodnotu hospodářského výsledku. K vytvoření pesimistického scénáře budou použity výsledky z citlivostní analýzy. Z těchto výsledků lze vyčíst, že položka, jejíž změna nejvíce ovlivní hospodářský výsledek, jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Na tuto položku působí rizika pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat a neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek. Ve veřejné sféře obecně platí pravidlo, že se snižujícím se HDP mají veřejné subjekty méně prostředků k utrácení. To může vést ke snížení počtu nově uzavřených údržbových smluv. Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek může negativně ovlivnit počet nových kontraktů, které společnost může uzavřít. Obě tyto rizika tedy vedou ke snížení počtu uzavřených kontraktů, a tedy ke snížení tržeb. Tento scénář počítá s maximální odchylkou 10 % od očekávaného scénáře.

Další citlivou položkou je zvyšování nákladů za služby. Tato položka je nejvíce ovlivněna rizikem kybernetické bezpečnosti. V případě, že se objeví více případů ohrožení kybernetické bezpečnosti, musí společnost vyhledat a zajistit externího specialistu či společnost zabývající se kybernetickou bezpečností. Ve scénáři bude tato položka v každém roce zvýšena o 5 %.

Poslední položkou, která je velmi citlivá na změnu, jsou osobní náklady. Zde hrozí riziko nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Společnost je tak donucena nabízet vyšší mzdy

potencionálním novým pracovníkům, a tudíž se zvyšují mzdové náklady a náklady na SZ a ZP. Hodnota odchylky osobních nákladů bude v každém roce 3 %. Ostatní položky zůstanou na hodnotách z očekávaného scénáře.

Tabulka 40 - Pesimistický scénář

Položky v tis. Kč	2021		2022		2023	
	Oček. scénář	Pesim. scénář	Oček. scénář	Pesim. scénář	Oček. scénář	Pesim. scénář
Tržby z prodeje výrobků a služeb	118 240	106 416	124 840	112 356	130 570	117 513
Výkonová spotřeba	33 004	34 509	34 648	36 221	36 004	37 637
Spotřeba materiálu	2 900	2 900	3 190	3 190	3 350	3 350
Služby k zakázkám	30 104	31 609	31 458	33 031	32 655	34 288
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 600	-2 600	-2 000	-2 000	-1 200	-1 200
Aktivace	-6 000	-6 000	-5 500	-5 500	-5 000	-5 000
Osobní náklady	79 973	82 372	87 555	90 182	93 355	96 156
Mzdové náklady	59 771	61 564	65 438	67 401	69 772	71 866
Náklady SP a ZP	20 202	20 809	22 118	22 781	23 583	24 291
Ostatní provozní výnosy	1 500	1 500	3 000	3 000	750	750
Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	1 500	1 500	500	500	750	750
Jiné provozní výnosy	0	0	2 500	2 500	0	0
Odpisy	9 573	9 573	6 327	6 327	5 073	5 073
Ostatní provozní náklady	1 090	1 090	1 160	1 160	1 237	1 237
Provozní výsledek hospodaření	4 700	-11 029	5 650	-11 033	1 850	-15 641

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z výsledné tabulky lze vyčíst, že položky, na které působí negativní vývoj rizik, má zásadní vliv na provozní výsledek hospodaření. Hodnoty hospodářského výsledku jsou výrazně v záporu.

7.3.3 Optimistický scénář

Optimistický scénář zahrnuje nejlepší možnou situaci, ve které dochází k pozitivní změně rizikových faktorů. V tomto scénáři je nejvíce ovlivněna hodnota hospodářského výsledku položkou tržby z prodeje výrobků a služeb. V případě, že by došlo k minimalizaci či úplnému potlačení rizik, kterými v případě této položky je pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat a neúspěchu ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek, by společnost mohla uzavřít více údržbových smluv a získat více nových zakázek. Při potlačení těchto faktorů dojde k navýšení tržeb s odchylkou 10 % od očekávaného scénáře každý rok.

Příznivý vývoj rizikového faktoru kybernetické bezpečnosti by znamenal nižší náklady na služby externích pracovníků či firem. Příznivý vývoj tohoto faktoru se projeví nižším počtem nalezených bezpečnostních chyb. Náklady na externí služby by klesly o 4 % každý rok.

Pokud by došlo k příznivému vývoji rizika nedostatku kvalifikovaných pracovníků, objevilo by se více kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a došlo by ke stabilizaci růstu platů v oboru. Důsledkem by bylo snížení osobních nákladů o 2 %. Ostatní položky zůstanou na hodnotách z očekávaného scénáře.

Tabulka 41 - Optimistický scénář

Položky v tis. Kč	2021		2022		2023	
	Oček. scénář	Optim. scénář	Oček. scénář	Optim. scénář	Oček. scénář	Optim. scénář
Tržby z prodeje výrobků a služeb	118 240	130 064	124 840	137 324	130 570	143 627
Výkonová spotřeba	33 004	31 800	34 648	33 389	36 004	34 698
Spotřeba materiálu	2 900	2 900	3 190	3 190	3 350	3 350
Služby k zakázkám	30 104	28 900	31 458	30 199	32 655	31 349
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 600	-2 600	-2 000	-2 000	-1 200	-1 200
Aktivace	-6 000	-6 000	-5 500	-5 500	-5 000	-5 000
Osobní náklady	79 973	78 374	87 555	85 804	93 355	91 488
Mzdové náklady	59 771	58 575	65 438	64 129	69 772	68 377
Náklady SP a ZP	20 202	19 798	22 118	21 676	23 583	23 111
Ostatní provozní výnosy	1 500	1 500	3 000	3 000	750	750
Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	1 500	1 500	500	500	750	750
Jiné provozní výnosy	0	0	2 500	2 500	0	0
Odpisy	9 573	9 573	6 327	6 327	5 073	5 073
Ostatní provozní náklady	1 090	1 090	1 160	1 160	1 237	1 237
Provozní výsledek hospodaření	4 700	19 327	5 650	21 144	1 850	18 080

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

V tabulce je vidět, že pozitivní změny rizikových faktorů vedou k výraznému navýšení hospodářského výsledku v porovnání s očekávaným scénářem. Největší podíl, dle očekávání, nese pozitivní změna tržeb z prodeje výrobků a služeb, protože je také nejcitlivější na změnu.

7.3.4 Nejpravděpodobnější scénář

Nejpravděpodobnější scénář je složen kombinací očekávaného, pesimistického a optimistického scénáře. Pravděpodobnost tohoto scénáře je určena jako vážený průměr zmíněných scénářů. Následující tabulka obsahuje jednotlivé nejvýznamnější rizikové faktory a jejich procentuální hodnota pravděpodobnosti výskytu v jednotlivých scénářích. Součet pravděpodobností u každého rizika se musí rovnat 100 %.

Rizikový faktor pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat se projeví s 80% pravděpodobností dle očekávaného scénáře a s 15% dle pesimistického scénáře. U neúspěchu ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek je největší pravděpodobnost (65 %), že nastane očekávaný scénář. Pravděpodobnosti pesimistického a optimistického scénáře mají podobné hodnoty (15 % a 20 %). Pro rizikový faktor kybernetické bezpečnosti je pravděpodobnost pesimistického scénáře 55 % a následuje 40% pravděpodobnost očekávaného scénáře. Poslední významný rizikový faktor je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V tomto případě nejpravděpodobněji nastane očekávaný scénář.

Z následující tabulky lze vyčíst, že v případě, kdy zapůsobí všechna rizika, má největší pravděpodobnost očekávaný scénář. Naopak nejméně pravděpodobná situace je nastání optimistického scénáře s 11,25 %.

Tabulka 42 - Pravděpodobnost jednotlivých scénářů

Riziko	Očekávaný scénář	Pesimistický scénář	Optimistický scénář
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	65 %	20 %	15 %
Pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat	80 %	15 %	5 %
Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek	65 %	15 %	20 %
Kybernetická bezpečnost	40 %	55 %	5 %
Pravděpodobnost scénáře	62,5 %	26,25 %	11,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Hodnoty nejpravděpodobnějšího scénáře jsou nižší než hodnoty v očekávaném scénáři (výchozím finančním plánu). Tato skutečnost je způsobena vyšší pravděpodobností nastání pesimistického scénáře než scénáře optimistického. I pro porovnání očekávaného a nejpravděpodobnějšího scénáře bude použit provozní výsledek hospodaření.

Tabulka 43 - Nejpravděpodobnější scénář

Položky v tis. Kč	2021		2022		2023	
	Oček. Scénář	Nejprav. scénář	Oček. Scénář	Nejprav. scénář	Oček. Scénář	Nejprav. scénář
Tržby z prodeje výrobků a služeb	118 240	116 466	124 840	122 967	130 570	128 611
Výkonová spotřeba	33 004	33 305	34 648	34 962	36 004	36 331
Spotřeba materiálu	2 900	2 900	3 190	3 190	3 350	3 350
Služby k zakázkám	30 104	30 405	31 458	31 772	32 655	32 981
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 600	-2 600	-2 000	-2 000	-1 200	-1 200
Aktivace	-6 000	-6 000	-5 500	-5 500	-5 000	-5 000
Osobní náklady	79 973	80 773	87 555	88 431	93 355	94 289
Mzdové náklady	59 771	60 368	65 438	66 092	69 772	70 470
Náklady SP a ZP	20 202	20 405	22 118	22 339	23 583	23 819
Ostatní provozní výnosy	1 500	1 500	3 000	3 000	750	750
Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	1 500	1 500	500	500	750	750
Jiné provozní výnosy	0	0	2 500	2 500	0	0
Odpisy	9 573	9 573	6 327	6 327	5 073	5 073
Ostatní provozní náklady	1 090	1 090	1 160	1 160	1 237	1 237
Provozní výsledek hospodaření	4 700	1 825	5 650	2 587	1 850	-1 369

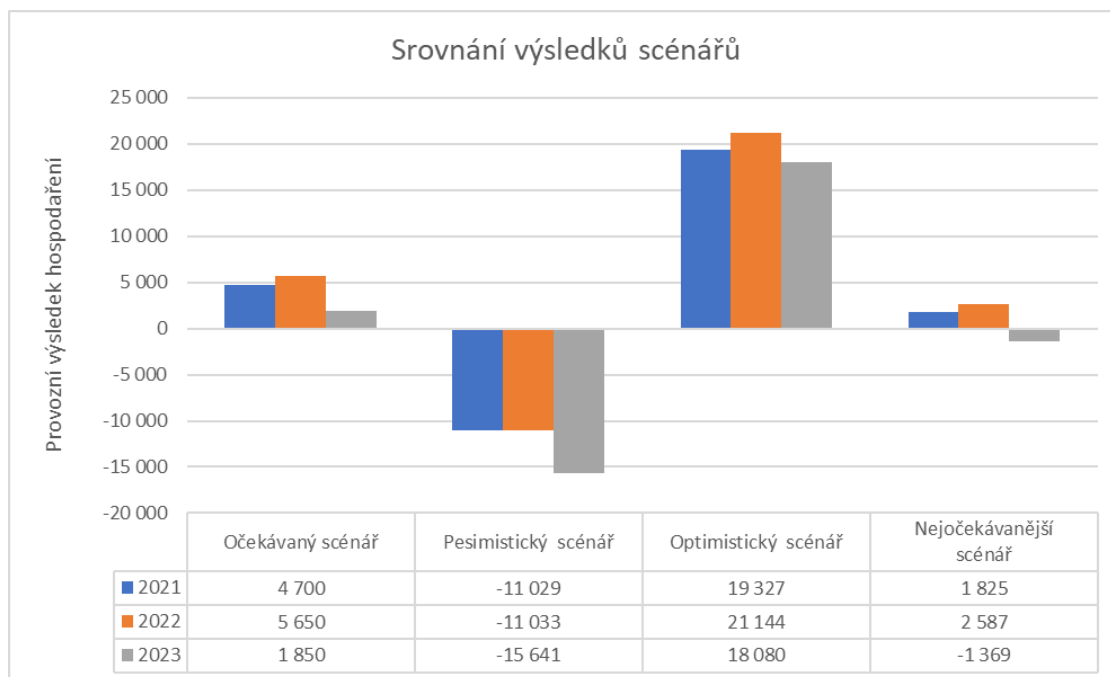
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

7.4 Shrnutí analýzy rizik

Z provedené analýzy rizik vyplynuly 4 zásadní rizikové faktory, které nejvíce ovlivňují EBIT a ohrožují společnost Marbes consulting s.r.o. Těmito rizikovými faktory jsou: R2: Nedostatek kvalifikovaných pracovníků, R3: Pokles HDP a neochota zákazníků ve veřejné sféře investovat, R6: Neúspěch ve výběrových řízeních na základě veřejných zakázek a R9: Kybernetická bezpečnost. Pro určení rizikových faktorů byla využita matice hodnocení rizik.

Následně byla provedena citlivostní analýza, kde se zkoumala citlivost EBIT na stanovená rizika. Nejvyšší citlivost byla pozorována u položek: tržby z prodeje výrobků a služeb, služby, mzdové náklady a náklady na SZ a ZP.

Obrázek 9 - Srovnání provozních výsledků hospodaření jednotlivých scénářů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Dále následovalo vytvoření strategických scénářů, které modelují dopady očekávaného, pesimistického a optimistického vývoje. V případě, že by nastala situace, která je zobrazena v pesimistickém scénáři, by hodnoty provozního výsledku hospodaření nabývaly záporných čísel. V případě úspěšného potlačení všech faktorů, by dle optimistického scénáře, byl výsledek provozního výsledku hospodaření až několikanásobně vyšší než v očekávaném scénáři. Posledním scénářem, který byl vytvořen, je scénář nejpravděpodobnější. Tento scénář je kombinace očekávaného,

pesimistického a optimistického scénáře, kdy jeho výsledky představují situaci, která může nastat s největší pravděpodobností.

8 Controlling

Controlling je jedním z nástrojů, který přispívá k zajištění dlouhodobé výkonnosti podniku. Jedná se o skladbu vzájemně propojených kontrolních činností, jejichž cílem je podporovat dosažení podnikových cílů, a dokáží včas odhalit možné hrozby. Controlling je metoda, která je zaměřena na výsledek a koordinaci procesů (plánování, kontrola a informační toky). (Šulák, Vacík, 2005)

Základní funkce controllingu je zjišťování odchylek (planning gaps), kde se porovnávají stanovené cíle se skutečností. Jeden z nástrojů pro sledování odchylek se nazývá GAP analýza neboli analýza tržních mezer. GAP analýza je metodou diferenční analýzy, která identifikuje a zkoumá mezery mezi současným stavem plnění cílů a požadovaným stavem plnění strategických cílů organizace. (Grasseová a kol, 2012)

Tabulka 44 - GAP analýza

Dlouhodobý cíl	KPI		2021	2022	2023
Zvýšení tržeb meziročně o 4 %	Růst tržeb v %	Plán v tis. Kč	128 697	122 970	129 834
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	116 466	122 967	128 611
		Planning gaps v tis. Kč	-12230	-3	-1 222
Přijetí nových zaměstnanců	Počet přijetí zaměstnanců	Plán	1	5	3
		Očekávaná skutečnost	1	5	3
		Planning gaps	0	0	0
Poskytnutí odborné praxe studentům VŠ	Počet studentů, kteří vykonali praxi	Plán	4	6	6
		Očekávaná skutečnost	4	6	6
		Planning gaps	0	0	0
Obnova smluv se stávajícími zákazníky	Počet obnovených smluv	Plán	20	25	25
		Očekávaná skutečnost	15	22	23
		Planning gaps	-5	-3	-2
		Plán	50	100	100

Oslovení komerčních zákazníků	Počet oslovených komerčních zákazníků	Očekávaná skutečnost	50	100	100
		Planning gaps	0	0	0
Uzavření smluv s komerčními zákazníky	Počet uzavřených smluv	Plán	5	10	10
		Očekávaná skutečnost	2	8	9
		Planning gaps	-3	-2	-1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Na základě výsledků z GAP analýzy lze říci, že společnost dosáhne některých strategických cílů. U cíle zvyšování meziročních tržeb vychází záporné hodnoty planning gaps, což znamená, že společnost nedosáhne plánovaných tržeb za prodej výrobků a služeb. V roce 2021 je odchylka od očekávaných tržeb způsobená především pandemií COVID-19. V souvislosti s prvním cílem nebyly splněny ani cíle obnova smluv se stávajícími zákazníky a uzavření smluv s komerčními zákazníky.

U ostatních strategických cílů byly odchylky nulové, což znamená, že cíle byly splněny dle plánu.

Splnění strategického cíle navýšení tržeb o 4 % v roce 2021 je z důvodu stále probíhající pandemie téměř nereálné. Pro následující roky 2022 a 2023 je možné splnit strategický cíl zvýšení tržeb zvýšením počtu obnovených smluv se stávajícími zákazníky a uzavřením smluv s novými komerčními zákazníky. Pro rok 2022 stačí obnovit aspoň jednu smlouvu se stávajícím zákazníkem, pro rok 2023 by tyto smlouvy musely být dvě nebo by společnost musela uzavřít smlouvu s jedním novým zákazníkem.

Tabulka 45 - Nejpravděpodobnější scénář po obnovení více smluv

Položky v tis. Kč	2021		2022		2023	
	Oček. Scénář	Nejprav. scénář	Oček. Scénář	Nejprav. scénář	Oček. Scénář	Nejprav. scénář
Tržby z prodeje výrobků a služeb	128 697	116 466	124 840	123 887	130 570	130 451
Výkonová spotřeba	33 004	33 305	34 648	34 962	36 004	36 331
Spotřeba materiálu	2 900	2 900	3 190	3 190	3 350	3 350
Služby k zakázkám	30 104	30 405	31 458	31 772	32 655	32 981
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 600	-2 600	-2 000	-2 000	-1 200	-1 200
Aktivace	-6 000	-6 000	-5 500	-5 500	-5 000	-5 000
Osobní náklady	79 973	80 773	87 555	88 431	93 355	94 289
Mzdové náklady	59 771	60 368	65 438	66 092	69 772	70 470
Náklady SP a ZP	20 202	20 405	22 118	22 339	23 583	23 819
Ostatní provozní výnosy	1 500	1 500	3 000	3 000	750	750
Tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku	1 500	1 500	500	500	750	750
Jiné provozní výnosy	0	0	2 500	2 500	0	0
Odpisy	9 573	9 573	6 327	6 327	5 073	5 073
Ostatní provozní náklady	1 090	1 090	1 160	1 160	1 237	1 237
Provozní výsledek hospodaření	15 156	1 825	5 650	3 507	1 850	471

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Tabulka 46 - GAP analýza po změně počtu obnovených smluv

Dlouhodobý cíl	KPI		2021	2022	2023
Zvýšení tržeb meziročně o 4 %	Růst tržeb v %	Plán v tis. Kč	128 697	122 970	129 834
		Očekávaná skutečnost v tis. Kč	116 466	123 887	130 451
		Planning gaps v tis. Kč	-12230	918	618
Obnova smluv se stávajícími zákazníky	Počet obnovených smluv	Plán	20	25	25
		Očekávaná skutečnost	18	23	25
		Planning gaps	-2	-2	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z tabulky lze vyčíst, že pokud se společnosti povede obnovit v roce 2022 o smlouvu více a v roce 2023 o dvě smlouvy více, budou položky planning gaps v těchto letech kladné, což by znamenalo, že společnost splní pro tyto roky své strategické cíle.

Závěr

Tato diplomová práce, na téma „*Projekt implementace strategického programu organizace*“, byla zpracována ve společnosti Marbes consulting s.r.o. Společnost se specializuje především na vývoj a implementaci IT systémů pro státní správu a přípravu řešení pro komerční subjekty.

V úvodu práce bylo zpracováno představení společnosti. Nejprve byly uvedeny základní informace o společnosti, dále byla stručně popsána historie a certifikace, kterými společnost disponuje. Bylo popsáno portfolio produktů společnosti a kapitola byla ukončena popisem organizační struktury společnosti. Jako zdroje informací byly využity interní dokumenty a webové stránky společnosti.

V následující kapitole byla vymezena strategická východiska, tedy poslání a vize, a následně byly stanovené strategické cíle společnosti. Celkem bylo vymezeno pět cílů pro plánované období v letech 2021 až 2023.

Třetí kapitola obsahuje rozsáhlou analýzu a popis podnikatelského prostředí. V této kapitole byla provedena nejprve analýza externího prostředí a následně analýza interního prostředí. Analýza externího prostředí byla složena z analýzy makroprostředí, kde byla využita metoda PESTLE, a mezoprostředí, kde byl použit Porterův model pěti sil. Dále byla provedena analýza interního prostředí, která se zabývala marketingem a obchodem, nabídkou služeb, výzkumem a technologiemi, informačními systémy a finanční analýzou. Z výsledků těchto analýz byla sestavena matice silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb SWOT a byla zvolena strategie podniku.

Ve čtvrté kapitole byla provedena dekompozice střednědobých cílů do dílčích krátkodobých cílů, které jsou naplánovány v pozorovaném období na jednotlivé roky. K těmto krátkodobým cílům byly stanovené klíčové indikátory výkonnosti a jejich naplánované hodnoty.

Pátá kapitola byla věnována zpracování finančního plánu společnosti na plánované roky 2021 až 2023. Finanční plán vychází z krátkodobých cílů pro jednotlivé roky. V první části bylo nutné naplánovat všechny výnosové a nákladové položky, aby mohl vzniknout výkaz zisků a ztrát. Následovalo naplánování aktiv a pasiv, ze kterých byla následně sestavena rozvaha. Na konci této kapitoly byl sestaven výkaz cashflow, který vycházel z naplánovaného výkazu zisků a ztrát a rozvahy.

V šesté kapitole byla zpracována implementace strategického plánu. Byly zde rozepsány jednotlivé strategické cíle do strategických akcí, jejichž vykonání povede k naplnění strategických cílů.

Další část diplomové práce byla zaměřena na analýzu rizik. Nejdříve byla identifikována rizika, která mohou negativně ovlivnit strategii společnosti, a určila se jejich významnost pomocí matice hodnocení rizik. Dále se pomocí analýzy citlivosti určily položky, na které je citlivý provozní výsledek hospodaření. Na konci této kapitoly byly vytvořeny čtyři scénáře (optimistický, pesimistický, očekávaný a nejpravděpodobnější) a na jejich základě byly namodelovány možné dopady jednotlivých rizikových faktorů.

V poslední kapitole byl zpracován návrh controllingové metodiky, kde byly určeny ukazatele a jejich rozmezí, které pomocí GAP analýzy slouží k ověření dosažení strategických cílů. GAP analýza porovnávala plánované hodnoty s nejpravděpodobnějším scénářem. Dále zde byla rozpracována doporučení, která by mohla vést k lepším finančním výsledkům společnosti.

V rámci zmíněných kapitol byl splněn cíl diplomové práce *Vytvoření strategického plánu společnosti pro roky 2021 až 2023, a návrh jeho implementace*, který byl definován v úvodu práce.

Diplomová práce obsahuje ucelený přehled v problematice strategického plánování podniku. Výsledky předložené diplomové práce by mohly být využity společností Marbes consulting s.r.o. jako předloha pro následující plánované období.

Seznam použitých zdrojů

Interní zdroje společnosti MARBES CONSULTING s.r.o.

Odborné publikace

David, F. R., David, F. R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases ; a competitive advantage approach*. Harlow: Pearson Education.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie A strategické PLÁNOVÁNÍ: TEORIE a Praxe*. Grada Publishing.

Fotr, J., Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Grada.

Fotr, J., Souček, I. (2019). *Scénáře Pro STRATEGICKÉ rozhodování A Řízení: Jak se EFEKTIVNĚ VYROVNAT S budoucími Hrozbami A PŘÍLEŽITOSTMI*. Praha: Grada Publishing.

Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. (2012). *Analýza podniku V RUKOU manažera: 33 NEJPOUŽÍVANĚJŠÍCH Metod strategického ŘÍZENÍ*. Brno: BizBooks.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

Kubíčková, D., Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. C.H. Beck.

Mrkvička, J., Kolář, P. (2006). *Finanční analýza (2., přeprac. vyd)*. ASPI.

Růžičková, R. (2011) *Neziskové organizace*. ANAG

Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck.

Smejkal, V., Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (4., rozš. a aktualiz. vyd)*. Grada.

Synek, M., Kislingerová E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck

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

Internetové zdroje

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). (16. 7. 2021). *altaxo.cz*. Načteno z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika. (14. 7. 2021). *Český statistický úřad*. Načteno z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-

Hrubý domácí produkt (HDP). (14. 7. 2021). *finance.cz*. Načteno z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/>

Inflace. (14. 7. 2021). *cnb.cz*. Načteno z: <https://www.cnb.cz/cs/statistika/inflace/>

Pohotová likvidita (QR - Quick Ratio). (14. 5. 2021). *managementmania.com*. Načteno z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>

Profil. (7. 7. 2021). *Marbes consulting s.r.o.* Načteno z: <https://marbes.cz/o-nas/profil>

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). (14. 5. 2021). *managementmania.com*. Načteno z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

Řešení. (7. 7. 2021). *Marbes consulting s.r.o.* Načteno z: <https://www.marbes.cz/reseni-a-sluzby/reseni>

Ukazatele aktivity (Activity Ratios). (14. 5. 2021). *managementmania.com*. Načteno z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>

Ukazatelé aktivity. (14. 5. 2021). *financni-analyza.webnode.cz*. Načteno z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

Ukazatelé likvidity. (14. 5. 2021). *financni-analyza.webnode.cz*. Načteno z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

Ukazatele rentability (Profitability Ratios). (14. 5. 2021). *managementmania.com*. Načteno z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>

Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios). (14. 5. 2021). *managementmania.com*. Načteno z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice TOWS.....	21
Tabulka 2 – Vícenásobný vztah.....	37
Tabulka 3 - Ukazatele rentability (v tis. Kč)	44
Tabulka 4 - Ukazatele rentability - konkurence (v tis. Kč).....	45
Tabulka 5 - Ukazatele likvidity (v tis. Kč)	46
Tabulka 6 - Ukazatele likvidity - konkurence (v tis. Kč)	48
Tabulka 7 - Ukazatele aktivity (v tis. Kč).....	48
Tabulka 8 - Ukazatele aktivity - konkurence (v tis. Kč).....	50
Tabulka 9 - Ukazatel zadluženosti.....	51
Tabulka 10 - SWOT analýza	52
Tabulka 11 - Matice TOWS.....	54
Tabulka 12 - Parametrizace cílů pro rok 2021	57
Tabulka 13 - Parametrizace cílů pro rok 2022.....	58
Tabulka 14 - Parametrizace cílů pro rok 2023.....	59
Tabulka 15 - Plán tržeb (v tis. Kč).....	61
Tabulka 16 - Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)	61
Tabulka 17 - Jiné provozní výnosy (v tis. Kč).....	62
Tabulka 18 - Služby k zakázkám (v tis. Kč).....	64
Tabulka 19 - Celkové výkonové náklady (v tis. Kč)	64
Tabulka 20 - Aktivace (v tis.Kč)	65
Tabulka 21 - Osobní náklady (v tis. Kč).....	65
Tabulka 22 - Odpisy (v tis. Kč)	66
Tabulka 23 - Plán ostatních provozních nákladů (v tis. Kč).....	67
Tabulka 24 - Plán ostatních finančních nákladů (v tis. Kč).....	67
Tabulka 25 - Výkaz zisku a ztráty	68

Tabulka 26 - Plán investic DHM (v tis. Kč)	69
Tabulka 27 - Plán investic DNM (v tis. Kč)	70
Tabulka 28 - Dlouhodobý majetek celkem (v tis. Kč)	70
Tabulka 29 - Plán oběžných aktiv (v tis. Kč)	70
Tabulka 30 - Časové rozlišení aktiv	71
Tabulka 31 - Plán krátkodobých závazků (v tis. Kč)	73
Tabulka 32 - Časové rozlišení pasiv (v tis. Kč)	73
Tabulka 33 - Rozvaha 2021 - 2023 (v tis. Kč)	74
Tabulka 34 - Cash Flow (v tis. Kč)	75
Tabulka 35 - Strategické akce	76
Tabulka 36 - Stanovení významnosti rizik	88
Tabulka 37 - Mapa rizik	89
Tabulka 38 - Analýza citlivosti pro rok 2021	91
Tabulka 39 - Výsledky analýzy citlivosti pro roky 2021-2023	92
Tabulka 40 - Pesimistický scénář	94
Tabulka 41 - Optimistický scénář	96
Tabulka 42 - Pravděpodobnost jednotlivých scénářů	97
Tabulka 43 - Nejpravděpodobnější scénář	98
Tabulka 44 - GAP analýza	101
Tabulka 45 - Nejpravděpodobnější scénář po obnovení více smluv	103
Tabulka 46 - GAP analýza po změně počtu obnovených smluv	104

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo společnosti	9
Obrázek 2 - Struktura společnosti.....	15
Obrázek 3 - Podnikatelské prostředí	21
Obrázek 4 - Průběh HDP 2010 - 2020	26
Obrázek 5 - Prognóza HDP	27
Obrázek 6 - Prognóza inflace.....	28
Obrázek 7 - Míra nezaměstnanosti	29
Obrázek 8 - Porterův model pěti sil	33
Obrázek 9 - Srovnání provozních výsledků hospodaření jednotlivých scénářů.....	99

Abstrakt

BOČEK, M. (2021). *Projekt implementace strategického programu organizace*. (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: strategický plán, analýza prostředí, finanční plán, implementace strategie podniku, analýza rizik, controlling

Tato diplomová práce je zaměřena na projekt implementace strategického programu organizace MARBES CONSULTING s.r.o., která se specializuje na vývoj a implementaci IT systémů. Práce je rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole jsou uvedeny informace o společnosti, její historie, certifikace a organizační struktura. Následující kapitola vymezuje strategická východiska a následně stanovuje strategické cíle společnosti. Třetí kapitola se věnuje analýze a popsání podnikatelského prostředí. Ve čtvrté kapitole je provedena dekompozice střednědobých cílů do dílčích krátkodobých cílů, včetně klíčových indikátorů. V následující kapitole je zpracován finanční plán společnosti, který obsahuje výkaz zisků a ztrát, rozvahu a cashflow pro plánované roky 2021 až 2023. Následně byla popsána implementace strategického plánu. Na základě analýzy rizik je vypracována analýza citlivosti a jsou sestavené scénáře. Závěr práce věnuje controllingu a návrhům na zlepšení.

Abstract

BOČEK, M. (2021). *The project of implementation of the strategic program of the organization*. (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

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

This Master's thesis is focused on the project of implementation of the strategic program of the organization MARBES CONSULTING s.r.o., which specializes in the development and implementation of IT systems. This thesis is divided into eight chapters. The first chapter provides information about the company, its history, certifications and organizational structure. The following chapter defines business mission and vision statements and then sets the strategic goals of the company. The third chapter deals with the analysis and description of the business environment. In the fourth chapter, there is the decomposition of long-term goals into partial short-term goals, including key performance indicators. In the following chapter is created the company's financial plan for the planned years 2021 to 2023. Then, the implementation of the strategic plan was described. Based on the risk analysis, a sensitivity analysis is prepared and scenarios are compiled. The conclusion of the thesis is devoted to controlling and includes suggestions for improvement.