

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategický management organizace

Strategic management of the organization

Bc. Jakub Švec

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategický management organizace“

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

Plzeň dne 4. 4. 2023

v. r. *Jakub Švec*

Zásady pro vypracování práce

1. Definujte základní teoretické pojmy strategického managementu.
2. Představte vybranou organizaci a její strategické řízení.
3. Proveďte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí dané organizace a zpracujte strategický plán na následující střednědobé období.
4. Vytvořte plán pro implementaci strategického plánu organizace.
5. Stanovte finanční plán a proveďte analýzu rizik.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Martě Noskové, Ph.D. za podporu, odborné vedení, užitečné rady, trpělivost a čas, který mi poskytla při tvorbě práce. Zároveň bych chtěl poděkovat vedení a zástupcům firmy Pebal s.r.o., zejména paní Ing. Libuši Kovářové, za poskytnutí dat a informací, které byly pro vypracování této práce nezbytné.

Obsah

Úvod	7
1 Strategický management	8
1.1 Mise.....	9
1.2 Vize	10
1.3 Strategické cíle	10
1.4 Strategie.....	12
2 Strategická analýza prostředí	13
2.1 Externí analýza.....	14
2.1.1 Analýza makroprostředí.....	15
2.1.2 Analýza mezoprostředí	19
2.1.3 Matice EFE	21
2.2 Interní analýza.....	23
2.2.1 Analýza firemních faktorů	24
2.2.2 VRIO analýza	27
2.2.3 Metoda 7S	28
2.2.4 Matice IFE	29
2.3 SWOT analýza	30
3 Strategický plán	33
3.1 Návrh strategického plánu.....	33
3.1.1 Strategické alternativy	33
3.1.2 Matice IE.....	36
3.1.3 Matice SPACE.....	37
3.2 Výběr optimální strategie	39
3.3 Implementace strategického plánu	40

4	Finanční plán	42
4.1	Výkaz zisku a ztrát	43
4.2	Rozvaha.....	44
5	Analýza rizik	45
6	Společnost Pebal s.r.o.	47
7	Strategický management společnosti	49
7.1	Mise.....	49
7.2	Vize	49
7.3	Strategické cíle	49
7.4	Strategie.....	50
8	Strategická analýza	51
8.1	Externí analýza.....	51
8.1.1	Analýza makroprostředí.....	51
8.1.2	Analýza mezoprostředí	55
8.1.3	Matice EFE	57
8.2	Interní analýza.....	58
8.2.1	Analýza firemních faktorů	58
8.2.2	VRIO analýza	63
8.2.3	Metoda 7S	65
8.2.4	Matice IFE	69
8.3	SWOT analýza	70
9	Strategický plán	72
9.1	Návrh strategického plánu.....	72
9.1.1	Matice IE.....	72
9.1.2	Matice SPACE.....	73

9.2	Výběr optimální strategie	74
9.3	Implementace strategického plánu	76
10	Finanční plán.....	79
10.1	Výkaz zisku a ztrát	79
10.2	Rozvaha	85
11	Analýza rizik	90
	Závěr	94
	Seznam použitých zdrojů	96
	Seznam tabulek	98
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam použitých zkratk	100
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Strategické řízení je klíčové pro stanovení a formulaci cílů organizace a určuje směr, jakým se společnost bude ubírat. Určuje jeho misi, vizi, různé strategické cíle do dalších let a udává nejlepší způsoby, které společnosti mohou pomoci k dosažení právě stanovených strategických cílů. Existence strategického řízení ve firmách napomáhá k udržení konkurenceschopnosti nebo získávání konkurenční výhody oproti jiným podnikům. V dnešní době je strategické řízení většinou využíváno pouze středními nebo většími podniky, v malých firmách je často opomíjeno. Tyto podniky poté ztrácí vědomí o tom, kam chtějí v budoucnu směřovat, čeho chtějí dosáhnout a proč vůbec existují. Firmy se zaběhlým strategickým managementem tak mohou ušetřit nejenom čas při plnění svých strategických cílů, ale také finance.

Cílem této práce je charakterizovat základní teoretické pojmy strategického managementu a na základě toho poté zpracovat strategický plán, který bude aplikován na konkrétní firmu. Práce tedy bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou formulovány základní východiska strategického managementu. V části praktické pak bude představen vybraný podnik, popsáno jeho strategické řízení, provedena interní a externí analýza organizace, zpracován strategický plán na střednědobé období a plán jeho implementace, finanční plán a provedena analýza rizik.

Vybranou společností bude firma Pebal s.r.o. sídlící v Dobřanech, která se zaměřuje na výrobu plastových obalových materiálů. Obalové produkty společnosti nalézají široké uplatnění v automobilovém a potravinářském průmyslu, v zemědělství, v oděvním, nábytkářském, stavebním a sklářském průmyslu. V rámci práce autor provede potřebné analýzy a konzultace s pracovníky přímo v prostředí podniku. Na základě toho poté bude autorem sestaven strategický plán na míru pro danou společnost, jež napomůže ke splnění navržených strategických cílů.

1 Strategický management

Přesnou definici strategického managementu není možno jednoznačně určit. Avšak v současné literatuře se nejvíce objevuje definice strategického managementu jako souboru instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu potřebné k dosažení strategické konkurenční výhody a k dosažení mimořádných výnosů. K této definici je v mnoha publikacích přidáván i osobní rozměr, protože vedoucí i pracovníci mají jednotný cíl, a to být úspěšní (Fotr a kol., 2017).

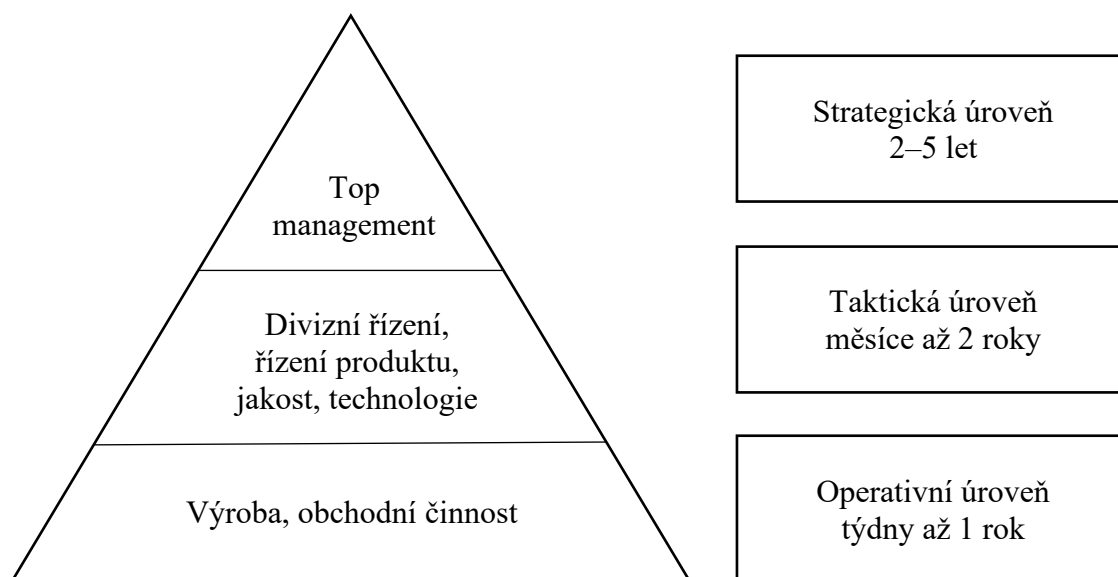
Strategický management zahrnuje takové činnosti, které jsou orientované na zachování dlouhodobého pochopení mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a také mezi okolím, v němž firma figuruje. Strategický proces definice cílů společnosti a výběr vhodných strategií vedoucích k dosažení stanovených cílů jsou úkoly, o kterých rozhoduje vrcholový management společnosti (Hanzelková a kol., 2017).

Fotr a kol. (2017) uvádí mezi hlavní přínosy strategického řízení například možnost firmy aktivního se podílení na vývoji své budoucnosti, možnost kontroly své finanční i nefinanční výkonnosti, porozumění všech stakeholderů, efektivní alokaci zdrojů a času, růst konkurenceschopnosti díky zvýšení prodeje svých výrobků či služeb nebo možnost předvídání kroků konkurence.

Top management je většinou zodpovědný za správné řízení strategie dané organizace, v některých případech za něj může zodpovídat i vlastník firmy. Správně řízená strategie zahrnuje činnosti, které napomáhají k zachování dlouhodobé shody mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a okolím, ve kterém společnost podniká (Hanzelková a kol., 2017).

Strategické řízení prosakuje úplně celou organizací. Na nižší úrovni se prolíná řízení taktické, které má za úkol zabezpečit realizování strategických cílů v praxi. Z velké části jde o plány ve funkční nebo organizační rovině podniku, které mají za úkol konkretizovat splnění cílů. Individuální provozní činnosti jsou následně zajištěny operativním řízením. Na následujícím obrázku je možné vidět jednotlivé úrovně řízení společně s asociacemi konkrétního způsobu řízení (Fotr a kol., 2020).

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Mezi taktickým, operativním a strategickým řízením existuje hierarchická návaznost. Odlišují se především mírou kompetencí a odpovědností při determinování cílů, úkolů a jejich plnění. Strategická úroveň definuje cíle pro úroveň taktickou a ta je pak předává na úroveň operativní. Viditelné rozdíly mezi těmito úrovněmi řízení je možné spatřit například v časových horizontech, kde operativní řízení většinou uvažuje jednotky ve dnech nebo kratších časových okamžicích. Ve strategickém řízení se většinou jedná o roky. Dále také strategické rozhodování na rozdíl od taktického či operativního, nastává v unikátních, většinou již neopakovatelných situacích (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie je čím dál tím méně založena na chladných úvahách a výpočtech, ale stále více na snu, představivosti, nápadech a intuici svého tvůrce. Úspěšná strategie závisí především na vůli jejího autora, jeho nadšení pro změnu, jeho schopnostech získat spolupracovníky a odvaze překonávat obtíže. Strategie je utvářena spojením rozumu, znalostí a emocí (Souček, 2015).

1.1 Mise

Mise neboli poslání, odpovídá na otázku: „Co je předmětem našeho podnikání?“ nebo „Proč naše firma existuje?“. Vyjadřuje základní smysl podnikání zahrnující dlouhodobé podnikatelské představy organizace. Poslání bývá vyjádřeno v přítomném čase.

Definování mise je zaměřeno na trh, dosažitelnost výsledků, konkrétním podnikatelském programu a na motivaci (Fotr a kol., 2020).

Stanovení poslání tvoří základy pro konkretizaci strategie firmy. Zároveň má výrazný vliv na vnímání firmy veřejností, svým deklarováním se firma vystavuje veřejné kontrole. Důležití činitelé, jako např. budoucí akcionáři, zaměstnanci, dodavatelé nebo zákazníci si po přečtení veřejně ohlášené mise vytvářejí o firmě svůj názor. Pro management i řádové zaměstnance znamená mise základní normu pro chování (Hanzelková a kol., 2017).

Mise stanovuje rozdíl podniku od dalších podobných. Ve stanovách mise by měl být obsažen rozsah činnosti firmy, tedy které produkty či služby budou nabízet a za jakých tržních podmínek. Dále stanovuje podnikové priority (David & David, 2017).

1.2 Vize

Fotr a kol. (2017) stanovují vizi jako striktně ohraničený popis podoby, ve které se chce firma na konci konkrétního plánovacího období ocitnout. Je to formalizovaná představa, ve které se chce organizace vidět v přesně ohraničené budoucnosti.

Vize by se kromě plánů, které určují změnu organizace v daném časovém horizontu, měla skládat z komponentů, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a stanovení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize je tvořena vrcholovým managementem, kterému by od samotného začátku tvorby měla být k dispozici široká škála vedoucích pracovníků proto, aby byly všechny dokumenty srozumitelné a aby byly správně pochopeny všemi úrovněmi podílejících se na řízení firmy (Fotr a kol., 2020).

Svojí vizí firma zaujímá konkurenční postavení, které si přeje naplnit za daný budoucí časový horizont. Místo vymyšlení mnoha aktivit, na které se organizace chce zaměřit, je lepší stanovit pouze ty aktivity, které firma dělá nejlépe. Zároveň by definovaná vize neměla bránit zaměstnancům v jejich růstu a iniciativě (Kluyver & Pearce II, 2015).

1.3 Strategické cíle

„Cíle podniku jsou obecně žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu“ (Hanzelková a kol., 2017, s. 10).

Strategické cíle popisují konečný budoucí stav a slouží jako měřitelná kontrola plnění stanovené mise a vize. Mělo by jich být co nejméně a mezi jednotlivými cíli by neměla existovat závislost. Stanovené cíle poskytují manažerům přehled pro schválení či odmítnutí varianty navržené strategie. Primárním strategickým cílem je zvyšování tržní hodnoty firmy (Fotr a kol., 2020).

Základním doporučením pro určení strategických cílů je tzv. SMART pravidlo, popř. SMARTER. Toto pravidlo znázorňuje počáteční písmena požadovaných vlastností pro strategické cíle. SMART pravidlo znamená:

- **Specifický (specific)** – Cílu musí každý rozumět.
- **Měřitelný (measurable)** – Dosažení cíle by mělo být ověřitelné měřitelným ukazatelem.
- **Akceptovatelný (acceptable)** – S cílem by měli souhlasit všichni stakeholdeři.
- **Realistický (realistic)** – Zda je splnění cíle reálné.
- **Termínovaný (timed)** – Musí být stanovený přesný termín, do kdy je potřeba cíl dokončit.
- **Etický (ethical)** – Cíl musí být v souladu s etickým chováním.
- **Resourced** – Cíl musí být zaměřený na zdroje.

(Fotr a kol., 2020; Hanzelková a kol., 2017)

Managementu přispívá ke stanovení strategie zejména deklarování a znalost cílů, k podpoře jejich vymezení jsou použity analýzy vnitřního a vnějšího okolí daného podniku. Analýza vnitřního i vnějšího okolí daného podniku podporuje vymezení těchto cílů. Rovněž je vhodné definovanými cíli oslovit významné zájmové skupiny, stakeholdery, aby byly uspokojeny jejich touhy (Fotr a kol., 2020).

Správně definované cíle jsou pro firmu důležité vzhledem k začlenění do jejího vnějšího prostředí, dále pak umožňují rozdělení pravomocí a odpovědnosti v řídicí hierarchii, vedou k žádoucímu chování zaměstnanců či představují standardy pro hodnocení činnosti organizace. Strategické cíle je vhodné definovat v následujících třech postupných krocích:

1. Formulace obecných cílů.

2. Formulace specifických cílů (cíle pro různé úrovně řízení, pro jednotlivé oblasti organizace).
3. Stanovení priorit významnosti cílů.

(Hanzelková a kol., 2017)

1.4 Strategie

Strategie zahrnuje rozhodování o tom, na kterých trzích má firma působit, jaké produkty a služby na nich nabízet a jak alokovat podnikové zdroje. Primárním cílem strategie je poskytovat hodnoty zákazníkům a tím vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře a další zainteresované subjekty. Jinými slovy, vedoucí pracovníci rozhodují, co budou nabízet, kde budou „hrát“ a jak dosáhnou vítězství se snahou maximalizovat dlouhodobou hodnotu (Kluyver & Pearce II. 2015).

Hanzelková a kol. (2017) uvádějí definici strategie jako cestu, jakou budou definované podnikové cíle, tedy požadované budoucí stavy, naplněny. Pokud má podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, může tohoto cíle dosáhnout různými cestami, strategiemi. Například strategií zvýšení nabídky zboží, zvýšení ceny, snížení nákladů, přechodem na jiný trh.

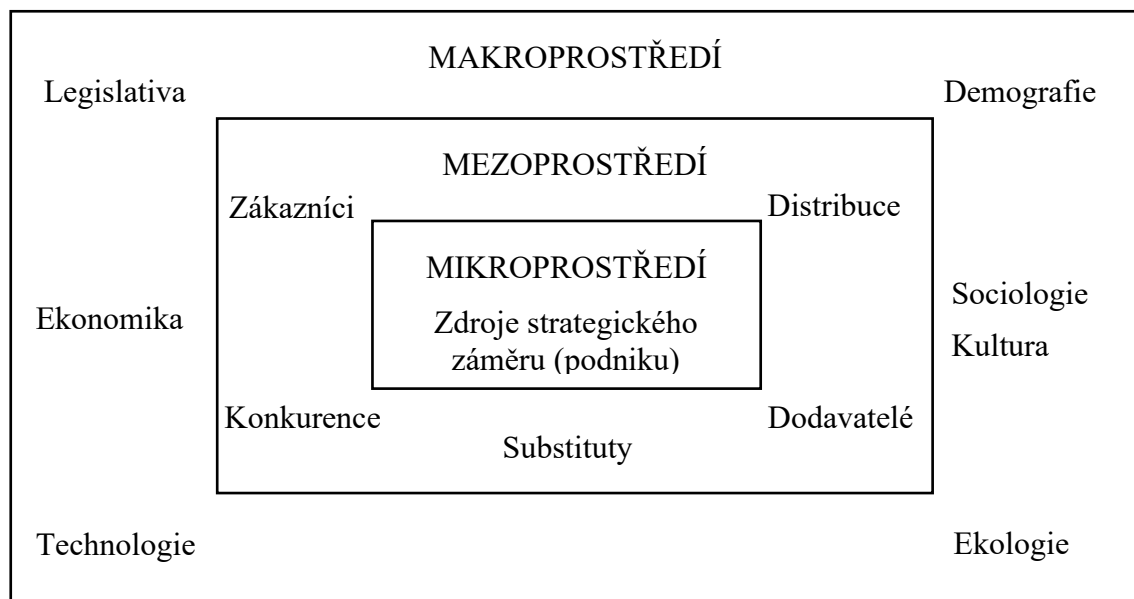
Porter (citovaný ve Fotr a kol., 2020, s. 29) definuje strategii jako široce založený koncept určující konkurenční schopnost firmy, její cíle a politiku pro dosažení těchto cílů. Zároveň strategie není pouze tvorba konkurenční výhody, ale i kreativní destrukce výhod konkurentů.

De Wit (2017) upozorňuje, že někteří autoři vnímají vytváření strategie jako vnímání silných a slabých stránek, vidění příležitostí a hrozeb a vytváření budoucnosti, ve které je představivost a úsudek důležitější než analytika a logika.

2 Strategická analýza prostředí

Právě analýza podnikatelského prostředí je počínajícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Porovnání strategického záměru s podnikatelským prostředím je další hlavní prvek, který odlišuje práci strategického manažera od práce manažera podnikatelských projektů. Firma analyzuje své prostředí především proto, aby mohla efektivně reagovat na neustále se měnící prostředí, aby uměla předpovídat, jak se zákazník bude v budoucnu chovat, aby znala svoji konkrétní pozici v prostředí, ve kterém působí, aby dokázala posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje a aby dokázala identifikovat rizikové faktory vedoucí ke svému strategickému záměru. Strategický manažer působí v prostředí, které je nestálé a mění se v krátkých časových okamžicích. Pokud by manažer nenašel reakci na tyto změny, podnik ztrácí svoji konkurenční výhodu a postavení na trhu (Fotr a kol., 2020).

Obr. 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol. (2017)

Podnikatelské prostředí je rozčleněno na dvě oblasti. První oblastí je externí prostředí, do kterého se řadí makroprostředí, tedy takové okolí, které podnik svými rozhodnutími nemůže ovlivnit, a mezoprostředí, na něž má podnik částečný vliv např. svými marketingovými aktivitami. Druhou oblastí se označuje interní prostředí neboli

mikroprostředí. Tím je označováno takové okolí, které podnik provozováním svých činností přímo ovlivňuje (Fotr a kol., 2017).

Hanzelková a kol. (2017) pojmenovávají prostředí podniku jako obecné, oborové a vnitřní. Jedná se pouze o jiné názvosloví pro makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Nejnámější metodou pro analýzu prostředí podniku je tzv. metoda SWOT. Tato metoda je označena podle anglických pojmů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Interního prostředí se týká identifikace silných a slabých stránek. Nalezení příležitostí a hrozeb se vztahuje k externímu prostředí (Fotr a kol., 2020).

2.1 Externí analýza

Analýza okolního prostředí neboli externí analýza je proces, ve kterém strategičtí manažeři sledují okolí firmy a vyhodnocují skutečnosti tak, aby v konečné fázi mohli určit příležitosti rozvoje a hrozby, které mají vliv na chod podniku. Externí analýza je tedy zaměřena na odhalení vývojových trendů pocházejících ze společnosti, ekonomiky nebo trhu firmy a mohou společnost v budoucím časovém horizontu ovlivnit. Při dedikaci vnějších analýz jsou výstupem odhaleny pouze příležitosti a hrozby dané organizace, nikoliv slabé ani silné stránky (Hanzelková a kol., 2017).

Při vytváření externích analýz je zapotřebí respektovat čas (minulost, přítomnost, budoucnost) a sledovat takové jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a tím pádem mohou naplnit jednotlivé strategické cíle (Fotr a kol., 2017).

Externí analýza se zaměřuje na identifikaci příležitostí a hrozeb. Příležitost vyjadřuje takový stav v obecném prostředí, který, když je správně využíván, zajistí společnosti dosáhnout strategické konkurenceschopnosti. Příležitosti mohou být kulturního, politického či ekonomického charakteru. Hrozba naopak představuje takový stav obecného prostředí, který společnosti může bránit v uvažovaném dosažení strategické konkurenceschopnosti (Hitt a kol., 2017).

2.1.1 Analýza makroprostředí

Prováděním analýzy makroprostředí dochází ke zkoumání strategických prvků ze zahraničního a národního prostředí. Pokud firma podniká v mezinárodním prostředí je velmi důležitým aspektem pro její strategický záměr vývoj prostředí v daných teritoriích. Zkratka PESTLE složená z počátečních písmen anglických slov Political, Economical, Social, Technological, Legal a Ecological představuje nejčastěji využívanou metodu pro analýzu makroprostředí. V některých publikacích je možné se setkat s dalšími zkratkami SLEPTE, PEST či STEP, které označují to samé (Fotr a kol., 2020).

PESTLE analýza

Pro hodnocení budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku slouží metoda PESTLE. Ta je rovněž nazývána jako analýza obecného (makroprostředí) podniku. Ve vypracované PESTLE analýze jsou určeny budoucí vývojové trendy, které mohou mít na firmu jednak příznivý efekt, ty jsou označovány jako příležitosti, či negativní vliv, označovány jako hrozby. Zkratka PESTLE označuje počáteční písmena faktorů obecného prostředí firmy, které však firma svým působením nemůže usměrnit. Konkrétně se jedná o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální (Hanzelková a kol., 2017).

Politické faktory

Tyto faktory hodnotí existující a potencionální vlivy politické stability na národní či mezinárodní úrovni, definují podnikatelskou pozici a míru investiční angažovanosti. Do rozebíraných faktorů patří například:

- zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích,
- investiční pobídky, ochrana investic, míra státního protekcionismu,
- vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika,
- regulační a deregulační zásady i podpora nebo sankce k určitým projektům,
- vlastnické principy,
- politický systém, stabilita vlády a politického systému,
- míra korupce,
- vykonatelnost práva.

(Fotr a kol., 2020; Hitt a kol., 2017)

Ekonomické faktory

Firmy si konkurují v relativně stabilních ekonomikách se silným růstovým potenciálem. V dnešní době jsou národy v důsledku globální ekonomiky vzájemně propojeny. Firmy tedy musí monitorovat zdraví nejen země, ve které podnikají, ale i v ekonomikách mimo ni (Hitt a kol., 2017).

Makroekonomické údaje mohou ovlivnit managementem zvolenou strategii. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost firmy. Mezi sledované faktory patří:

- kurzy měn,
- inflace,
- úrokové sazby,
- vývoj HDP,
- ceny jednotlivých komodit (energie, služby apod.),
- průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj,
- míra nezaměstnanosti,
- kupní síla obyvatel,
- daně,
- stav infrastruktury,
- vývoj ekonomického cyklu.

(Fotr a kol., 2020)

Sociální faktory

Sociální neboli sociokulturní segment se zabývá postoji a kulturními hodnotami společnosti. Právě postoje a hodnoty tvoří základní kámen společnosti, nejčastěji se jedná o demografické zvyky. Úspěšné firmy musí mít povědomí o změnách, ke kterým dochází ve společnostech a kulturách (Hitt a kol., 2017).

Sociologie, kultura, demografie hraje významnou roli například při rozhodování o umístění dané organizace či její divize. Dalšími vlivy ovlivňující tento faktor jsou:

- demografický vývoj populace, porodnost, mortalita,
- pravidla pro zaměstnanost, ochota přijmout práci,
- sociální programy pro různé skupiny obyvatel,
- míra korupce,

- míra vzdělanosti,
- mobilita pracovní síly,
- respektování norem,
- délka pracovní doby,
- odchody do důchodů,
- postavení žen, genderové problémy,
- životní styl a životní úroveň,
- tradice, náboženství apod.

(Fotr a kol., 2020)

Technologické faktory

Aby se firma vyhnula zastarávání a podporovala inovace, musí mít přehled o technologických změnách, které mohou ovlivnit její činnost. Technologický průlom může mít náhlý dopad na prostředí firmy a správné prognózy mohou chránit či zlepšovat ziskovost firem (Pearce II & Robinson, 2007).

Technologická síla a úroveň na straně produkce i na straně uživatele může působit na prosperitu strategického úmyslu. Na technologické standardy by měla být kladena pozornost spíše než na popis technologie, kterou firma disponuje. Dále by se firma měla zaměřit na:

- rozsah prováděných inovací,
- informační infrastrukturu, přístup k datům a informacím,
- privátní výdaje na vědu a výzkum,
- podíl nejmodernější technologie na výrobní infrastruktuře,
- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nástup nových technologií (Průmysl 4.0, robotizace, digitalizace),
- sledování změn tempa vývoje v dané oblasti,
- rychlost morálního zastarávání technologie.

(Fotr a kol., 2020)

Legislativní faktory

Fotr a kol. (2020) uvádějí, že vývoj národní a nadnárodní (především EU) legislativy je jedním z klíčových faktorů mající vliv na podnikatelské prostředí a tím pádem i na tvorbu podnikatelské strategie. Dále pak uvádí možné dopady na tuto oblast:

- odvětvová státní regulace ekonomiky (národní politika v oblasti vzdělávání, dopravy, telekomunikací, energetiky aj.),
- enviromentální zákony, ochrana zdraví a hygienické předpisy,
- hospodářská oblast (daňová legislativa, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace exportu a importu, obchodní bariéry aj.),
- obecná legislativa (ochrana soukromého vlastnictví, integrace státu do soukromé sféry, občanský zákoník, trestní zákoník aj.),
- mezinárodní normy a závazky.

Ekologické faktory

Jak již název vypovídá, jedná se o vztah mezi byznysem a ekologií. Termín ekologie poukazuje na vztah mezi lidmi a jinými živými bytostmi a přírodou. Činnosti, které lidskou rukou ohrožují životní prostředí, jsou obecně označovány jako znečištění životního prostředí. Nynější obavy jsou zejména vliv na globální oteplování, ztrátu přirozeného prostředí či biologické rozmanitosti nebo znečištění vody a vzduchu (Pearce II & Robinson, 2007).

Pro ochranu životního prostředí existují různé ekologické předpisy. Ty mohou zamezit různé investiční výstavby, používání některých materiálů a norem. Projekty příznivé k životnímu prostředí mohou mít větší potenciál pro jejich realizaci. Mezi zkoumané ekologické faktory se zařazuje:

- vnímání ochrany životního prostředí,
- důraz na obnovitelné energie a jejich využití,
- prosazování udržitelného rozvoje,
- odpadové hospodářství a recyklace,
- dostupnost vodních strojů, jejich využití a kontaminace,
- sociální odpovědnost firem,
- síla a postoje ekologických aktivistů.

(Fotr a kol., 2017)

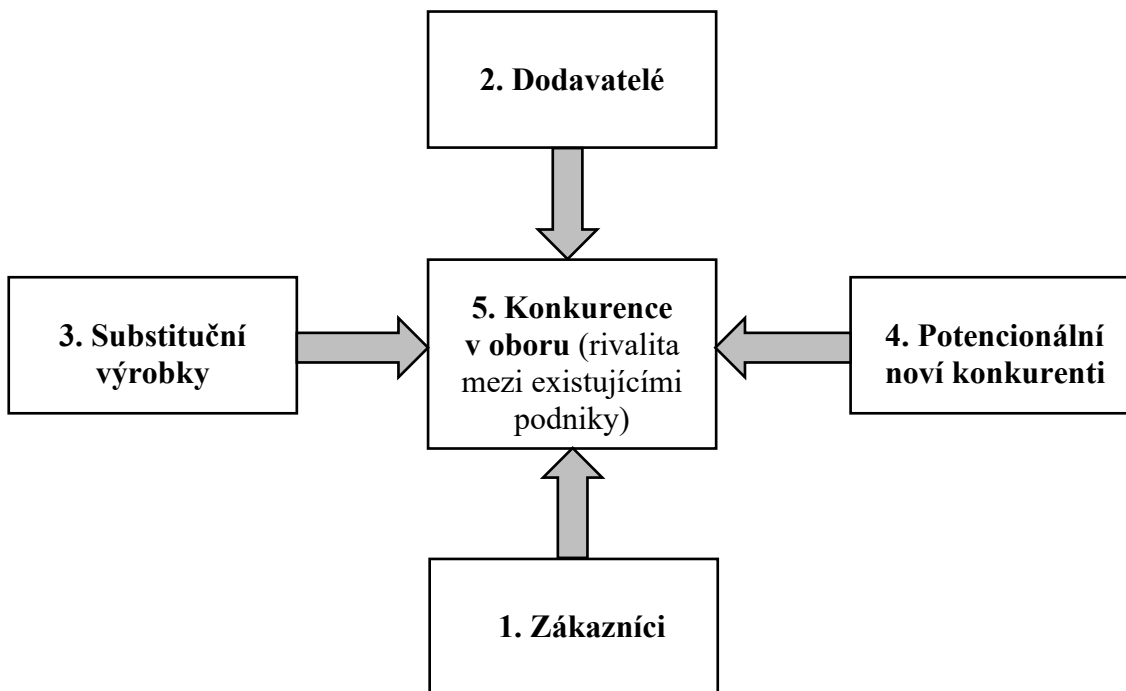
2.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí (oborová analýza) je zaměřena na rozbor odvětví, ve kterém se firma nachází nebo do kterého chce vstoupit. Benchmarking je často využívanou metodou, který hodnotí konkurenceschopnost firem působících v jejím prostředí, jejich výkonnost a vývoj daného oboru (Fotr a kol., 2020).

Porterův model pěti sil

Velmi užitečná analýza pro formulaci business strategie je právě Porterova analýza odvětví. Ta slouží pro zmapování konkurenční pozice organizace v jejím odvětví, které ovlivňují její vyjednávací pozici a pro nalezení příležitostí, po jejichž implementaci by se firma mohla v příslušném okolí rozvíjet. Základem Porterovy analýzy je hypotéza, že konkurenceschopnost firmy v konkrétní oblasti je určována prostřednictvím pěti následujících sil: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů, rivalitou společností podnikajících na příslušném trhu. Při vytváření Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je potřeba zaměřit se nejen na současnou situaci ve zkoumaném odvětví, ale právě i na budoucí vývoj tohoto odvětví (Červený a kol., 2014).

Obr. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Zákazníci: Zákazník si sám posuzuje, které výrobky bude nakupovat. Pokud jsou zákazníci koncentrování, jsou ve velkém počtu nebo nakupují ve velkém objemu, jejich vyjednávací síla je na vysoké úrovni. Vysoká vyjednávací síla zákazníků je také, pokud je nakupovaný produkt standardní nebo nediferencovaný. Dalším faktorem pro zákazníky při rozhodování o koupi produktu je jeho cena (David, 2013).

Dodavatelé: Síla dodavatelů je ovlivněna počtem dodavatelů, počtem náhradních surovin a výší nákladů na změnu surovin. Často také bývá zvykem, že si výrobci a dodavatelé vzájemně pomáhají např. rozumnými cenami, zlepšenou kvalitou, rozvojem služeb, dodávkami just-in-time a sníženými náklady na zásoby. Tím dosáhnou dlouhodobé ziskovosti obě strany (David, 2013).

Fotr a kol. (2020) ve své publikaci charakterizují příznaky ovlivňující sílu dodavatelů. Těmi jsou distance od dodavatelů, situace, kdy dovozce je monopolista, jedinečnost produktů nebo kupující nemůže nahradit produkt (požadavky technologické přestavby). Redukce ziskové marže nakupujících může být způsobena rostoucí silou dodavatele.

Substituční výrobky: Jako substitut je chápán produkt, který má obdobné atributy v příslušném odvětví a uspokojuje zákaznickovy potřeby. V jednoduchosti, s jakou kupující může produkt využívat, leží konkurenční síla substitutů. Zákazníka rovněž zajímá cena produktu a poskytnutí dalších služeb, které může s pořízením produktu využívat, jako jsou například poradenství, prodloužená garance, servis atd. Mezi faktory zvyšující hrozbu substitutů patří podobné výrobky ostatních firem, které je možné zakoupit za nižší cenu a jejich užitná hodnota je srovnatelná, nízké náklady na přechod od stávajícího výrobku na substitut či pokud firmy nabízející substituty podstatně zvyšují nabídku (Červený a kol., 2016).

Konkurence v oboru: Tento faktor bývá nejčastěji považován za nejsilnější ze všech pěti konkurenčních sil. Většinou změnou strategie jedné firmy dojde k odvetnému protitahu změny strategie také u firem působícím ve stejném odvětví. Může jít například o snížení cen, zvýšení kvality, přidání funkcí, poskytování služeb, prodloužení záruk nebo zvýšení reklamy. Mezi faktory ovlivňující konkurenční sílu patří: počet konkurenčních firem je vysoký nebo mají stejnou velikost či schopnosti, klesá cena produktů v odvětví a zákazníci mohou lehce změnit značku, překážky vstupu na trh jsou nízké, překážky opuštění trhu jsou vysoké, produkt podléhá zkáze (David & David, 2017).

Potencionální konkurence: Kdykoliv může nový konkurent snadno vstoupit do odvětví, zvýší se intenzita konkurenceschopnosti mezi firmami. Překážky pro vstup do odvětví mohou zahrnovat potřebu rychle získat úspory z rozsahu, získat technologii, specializované know-how, silnou loajalitu zákazníků, preference značky, přístup k surovinám, vládní regulační politiku. Firemní stratég má za úkol sledovat dané odvětví a identifikovat nové firmy vstupující na trh a poté sledovat jejich strategii. Jestliže je hrozba vstupu nových konkurentů do oboru vysoká, management působící firmy v daném oboru podniká kroky jako snižování cen, prodloužení záruk, přidání funkcí nebo možnost speciálního financování (David & David, 2017)

2.1.3 Matice EFE

External Forces Evaluation Matrix čili matice EFE je nástroj pro jednoduché posouzení obsahu příležitostí a hrozeb. Matice EFE slouží k identifikaci klíčových faktorů v externím prostředí, které mají významný dopad na strategické plány organizace a jsou relevantní v časovém horizontu strategického plánu. Tyto faktory jsou klasifikovány jako rizikové faktory a mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad na strategické cíle organizace (Fotr a kol., 2020).

Tento nástroj umožňuje stratégům shrnout a posoudit informace týkající se ekonomických, sociálních, kulturních, demografických, environmentálních, politických, vládních, právních, technologických a konkurenčních aspektů (David & David, 2017).

Při tvorbě EFE matice by se měly dodržovat následující kroky:

- Zpracovat tabulku významných příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku, ve které budou separátně seřazeny příležitosti a hrozby vztahující se k strategickému záměru.
- Vybrat stejný počet příležitostí a hrozeb.
- Přiřadit váhu každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 až 1,00 s celkovou sumou vah přesně 1,00.
- Zhodnotit jednotlivá rizika stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu, následující stupnicí a tu vynásobit s předchozí stanovenou vahou.
 - 4 = nejvyšší vliv
 - 3 = nadprůměrný vliv

- 2 = podprůměrný vliv
 - 1 = nejmenší vliv
- Sečíst vážené ohodnocení jednotlivých faktorů a získat celkové vážené hodnocení.

(Fotr a kol., 2020)

Získané celkové vážené hodnocení zobrazuje citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost ukazuje hodnocení 4, nízkou citlivost hodnocení 1 a střední citlivost hodnota 2,5 (Fotr a kol., 2020).

Tab. 1: Matice EFE

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

Zdroj: Fotr a kol. (2020)

David & David (2017) však místo hodnocení rizik stanovena strategická východiska definují možné rizikové faktory k současné strategii. Ve čtvrtém kroku tvorby matice

EFE externím klíčovým faktorům přiřazuje také hodnoty 1–4, kde hodnoty vyjadřují, jak efektivní je reakce v současné firemní strategii reaguje na daný faktor. Hodnota 4 vyjadřuje vynikající reakci, 3 reakce je nadprůměrná, 2 reakce je průměrná a 1 označuje slabou reakci. Hodnocení je zde založeno na účinnosti firemní strategie. Hrozby i příležitosti zde mohou nabývat hodnot 1, 2, 3 nebo 4. Hodnota celkového váženého skóre 4,0 naznačuje, že firma účinně reaguje na existující příležitosti a hrozby ve svém odvětví. To znamená, že její strategie úspěšně využívají příležitosti a minimalizují potenciální negativní dopady hrozeb. Naopak skóre 1,0 signalizuje, že firma nevyužívá příležitosti a nemá schopnost vyhnout se vnějším hrozbám.

Katsioloudes & Abouhanian (2016) oproti předešlým 2 autorům ve čtvrtém kroku tvorby matice EFE používá rozdílné hodnoty pro příležitosti a hrozby. Hodnota 1 vyjadřuje majoritní hrozbu, hodnota 2 minoritní hrozbu, hodnota 3 minoritní příležitost a hodnota 4 příležitost majoritní. Výsledná hodnota celkového skóre, která se blíží k hodnotě 4,0, vyjadřuje, že organizace konkuruje v atraktivním prostředí a má bohaté externí příležitosti. Skóre 1,0 pak označuje organizaci soupeřící v neatraktivním prostředí a čelící závažným externím hrozbám. Zároveň poukazuje na to, že počet identifikovaných hrozeb a příležitostí nemusí být stejný.

2.2 Interní analýza

Cílem interní analýzy (analýzy vnitřního prostředí) je určení silných (S) a slabých (W) stránek organizace v jednotlivých funkčních oblastech. Interní analýza se nezaměřuje jen na objektivní zhodnocení současné pozice firmy, ale i na posouzení jejího potenciálu pro realizaci stanoveného strategického záměru. Hodnotitel se musí orientovat ve firemním portfoliu zdrojů a ve vybudovaných firemních kompetencích. Firma pracuje s hmotnými a nehmotnými zdroji. Mezi hmotné patří ty zdroje, které mohou být pozorovány a kvantifikovány a jsou mnohem lépe analyzovatelné. Nehmotné zdroje jsou kvůli své nekvantifikovatelné povaze relativně obtížně zkoumané (Fotr a kol., 2020).

Manažeři při tvorbě interní analýzy začínají otázkami: „*Jak dobře si vede současná strategie? Jaká je naše současná situace? Jaké jsou naše silné a slabé stránky?*“. Za silnou stránku je považována schopnost kontrolovaná firmou nebo jí dostupnou schopnost, která poskytuje výhodu ve srovnání s jejími konkurenty např. při uspokojování zákazníků. Silné stránky vycházejí ze zdrojů a kompetencí, kterými

firma disponuje. Slabé stránky pak naopak představují omezení nebo nedostatek ve zdrojích nebo schopnostech firmy ve srovnání s jejími konkurenty. Ty pak mohou znamenat nevýhodu pro efektivní uspokojování zákaznických potřeb (Pearce II & Robinson, 2007).

Hanzelková a kol. (2017) doporučují ve fázi interní analýzy vypracovat analýzu firemních faktorů, VRIO analýzu, BCG matici, analýzu hodnototvorného řetězce, benchmarking, metodu 7S a matici IFE. Pro potřeby této práce budou následně popsány jen analýza firemních faktorů, VRIO analýza, metoda 7S a matice IFE.

2.2.1 Analýza firemních faktorů

Analýza firemních faktorů se rozděluje na pět faktorů:

Faktory vědecko-technického rozvoje

Předpokladem pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku ve firemní strategii jsou faktory vědecko-technického rozvoje. Vlastnictví výzkumných středisek, konstrukcí nebo projektů není nezbytné, avšak každá firma by měla využívat své kapacity k inovaci svých výrobků, služeb a výrobních procesů a měla by být otevřená vědecko-technickému rozvoji. Díky využívání vědecko-technického pokroku mohou firmy snížit náklady, zvýšit kvalitu a produktivitu a zlepšit pracovní prostředí, což pozitivně ovlivní celkový výkon firmy. Rovněž by firma neměla zapomínat ani na problematiku standardizace/normalizace, která v podnikání může hrát velkou roli. Může se jednat například o normy ekologického či hygienického typu, jejichž nedodržování může být pro firmu následně velkým problémem. Obecně se rozlišují tři způsoby, jakými může firma přistupovat k vědecko-technickým faktorům. Ofenzivními inovátory bývají menší podniky, z větší části nově vstupující do oboru. Největší podniky v oboru se řadí mezi defenzivní následníky. Do poslední skupiny defenzivních imitátorů patří firmy v takových oborech, kde jsou technologie jednodušší a změny jsou pomalejší a trvají déle (Hanzelková a kol., 2017).

Marketingové a distribuční faktory

Jestliže podnik působí na vysoce konkurenčním trhu, jeho marketingové činnosti jsou velmi důležité. Naopak podniky, které prodávají své zboží několika málo zákazníkům a jejich poptávka je stabilní, nemusí mít marketingové aktivity příliš rozvinuté. Do 80. let

minulého století se využíval zejména hromadný marketing, který vycházel z toho, že se výrobky prodávaly hromadně a spoléhal na loajalitu zákazníků k dané značce. Poté však došlo k ekonomické recesi a k nástupu mezinárodní konkurence, rychlým technologickým změnám a ke změnám vládní regulace. To způsobilo radikální změny v marketingovém přístupu a firmy začaly budovat své konkurenční výhody pomocí marketingových nástrojů. V posledních letech je velmi silným marketingovým nástrojem internet. Ten je využíván jako flexibilní a levný nástroj ke komunikaci se zákazníkem. V marketingové oblasti je doporučeno analyzovat například konkurenční struktury trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalitu výrobků a služeb, účinnost reklamy, hospodárnost a účinnost dalších podpůrných marketingových činností, patentovou ochranu nebo pocity zákazníků o podniku (Hanzelková a kol., 2017).

Faktory výroby a řízení výroby

Společnost často chybně předpokládá, že výskyt faktoru výroby je pouze v podnicích, kde se vyrábějí fyzické výrobky. Přesto výroba může existovat i v podnicích, které produkují nehmotné výrobky (služby). Proto by měla být výroba řízena v souladu s charakterem podnikání. Definice výrobního procesu, tedy proměna výrobních faktorů na zboží či služby, by měla být prvním krokem analýzy výroby. V dalším kroku by mělo následovat kritické zhodnocení důležitých aspektů interního prostředí z hlediska výroby a jejího řízení. To zahrnuje např. zanalyzovat dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky, úroveň výrobních nákladů v porovnání s konkurencí, spolehlivost výrobních systémů, hospodárnost a účinnost využití výrobních zařízení, hospodárnost a účinnost procesů řízení výroby včetně řízení kvality, bezpečnost, hygiena a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí apod (Hanzelková a kol., 2017).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V analýze podnikových a pracovních zdrojů se podnik zaměřuje na image a prestiž podniku pro pracovní sílu, účinnost a efektivnost organizační struktury, pracovní klima a kulturu podniku, jejich soulad s firemní strategií, zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků a jejich schopnosti řídit pracovní tým, vnitropodnikové vzdělávání a motivaci pracovníků, kvalifikaci pracovníků, fluktuaci, věkovou strukturu zaměstnanců, vztahy s odbory, velikost nákladů na pracovní sílu a jejich porovnání s konkurencí, účinnost

systemu péče o pracovníky nebo na účinnost systému strategického řízení v oblasti lidských zdrojů (Hanzelková a kol., 2017).

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční a rozpočtová analýza slouží ke zhodnocení finanční stability a schopnosti firmy provádět plánovaný strategický rozvoj z hlediska financí. Analýza se zaměřuje na hodnocení finančních ukazatelů a zhodnocení možností financování plánovaných aktivit, aby se zjistilo, zda jsou dostatečné finanční zdroje pro realizaci strategických cílů. Výsledky analýzy pak pomáhají rozhodovat o dalších krocích v plánování a provádění strategie. (Hanzelková a kol., 2017).

Ukazatele likvidity, síly, aktivity a ziskovosti jsou nejčastěji používány k posouzení finančních a rozpočtových faktorů. Indikátor schopnosti firmy dodržet krátkodobým závazkům vyjadřují ukazatele likvidity. K těmto závazkům patří současné dluhy včetně dlouhodobých dluhů se současnou splatností. Jako nejčastěji využívaný ukazatel je používán poměr oběžných prostředků a současných závazků, dluhů podniku a měl by se udržovat ve výši 2–3 (Hanzelková a kol., 2017).

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

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby} - \text{Pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hodnotu běžné likvidity je doporučeno udržovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Je-li pak běžná likvidita vyšší, snižuje se tím riziko platební neschopnosti. U rychlé likvidity, také nazývané jako pohotovové likvidity, je stanovena doporučená hodnota v intervalu 1 až 1,5. Jedná se o běžnou likviditu sniženou ještě o zásoby, tedy méně likvidní prostředky (majetek). U okamžité likvidity je doporučeno držet se v intervalu 0,2 až 0,5. V okamžité likviditě je zobrazen finanční majetek, tedy ten nejvíce likvidní (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatele efektivnosti využití zdrojů jsou vyjádřeny ukazateli obratu aktiv, obratu zásob a obratu krátkodobých pohledávek. Obrat aktiv vyjadřuje, jak jsou efektivně využívány celkové fondy, jaká je hodnota prodeje na jednotku celkových fondů. Přívětivá hodnota

by měla být vyšší než 1. Ukazatel obratu zásob udává počet obrátek zásob, případně dobu obratu zásob. Jinými slovy ukazuje, kolikrát je každá položka zásob během roku přeměněna na hotovost. Ukazatel obratu krátkodobých pohledávek zobrazuje poměr mezi průměrem denních tržeb a průměrem stavu pohledávek. Tímto ukazatelem tedy podnik zjišťuje uskutečněný převod pohledávky na hotové finanční prostředky. Nízká hodnota ukazatele krátkodobých pohledávek může signalizovat ztrátu prodeju z důvodu příliš restriktivní politiky, vysoká hodnota tohoto ukazatele naopak může signalizovat, že podnik příliš prodává na úvěr a může mu hrozit nebezpečí vysoké zadluženosti ze strany zákazníků. Tyto ukazatele jsou vypočteny následovně:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Ukazatel ziskovosti popisuje, jak celkově efektivně podnik pracuje. Je počítaný takto:

$$\text{Ziskovost} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové tržby}}$$

(Hanzelková a kol., 2017; Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Výsledkem finanční analýzy je především soustava poměrových ukazatelů stanovená pomocí výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Finanční analýza z období několika let před plánovacím obdobím charakterizuje výkonnost firmy, její finanční zdraví. Výsledky ukazatelů finanční analýzy poskytují informace o silných a slabých stránkách firmy ve srovnání s doporučenými hodnotami, které se odvozují od výsledků konkurenčních firem (Fotr a kol., 2020).

2.2.2 VRIO analýza

Zkratka VRIO je odvozena z prvních písmen anglických termínů Value, Rareness, Imitability a Organization. V překladu do češtiny se jedná o hodnotnost (jak je zdroj hodnotný a jak snadno jej lze na trhu získat), vzácnost (jak je zdroj vzácný nebo omezený), napodobitelnost (jak je složitý zdroj napodobit) a organizace (zda organizace

podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdrojů). V interní analýze firma pracuje s hmotnými (pozorovatelná a kvantifikovatelná aktiva) nebo nehmotnými (těžko kvantifikovatelná, obtížně se napodobují a analyzují) zdroji. Aby firma úspěšně naplňovala svou strategii a dokázala adekvátně reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí, je klíčové správné plánování a organizace jak hmotných, tak nehmotných zdrojů. Pouze tak je firma schopna efektivně využívat své zdroje a dosáhnout stanovených cílů, přičemž bude schopna flexibilně reagovat na změny v prostředí. Flexibilita je v tomto ohledu velmi důležitá a umožňuje firmě rychleji reagovat na změny. Cílem VRIO analýzy je zhodnotit, zda jsou zdroje firmy cenné, vzácné, obtížně nahraditelné a zda jsou využívány efektivně. Tato analýza poskytuje důležitou informaci o potenciálu zdrojů a jejich úspěšnosti při plnění strategických cílů firmy za přihlídnutí k vlivům vnějšího prostředí (Fotr a kol., 2020).

2.2.3 Metoda 7S

Firma McKinsey navrhla metodu 7S, známou také jako McKinseyho model 7S, s cílem identifikovat klíčové faktory úspěchu firmy při realizaci její strategie (tzv. key success factors). Tato metoda kompaktně a vzájemně propojeně analyzuje strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory. Zkratka 7S vychází z počátečních písmen názvů sedmi faktorů, které jsou v této metodě zkoumány. Tyto faktory jsou:

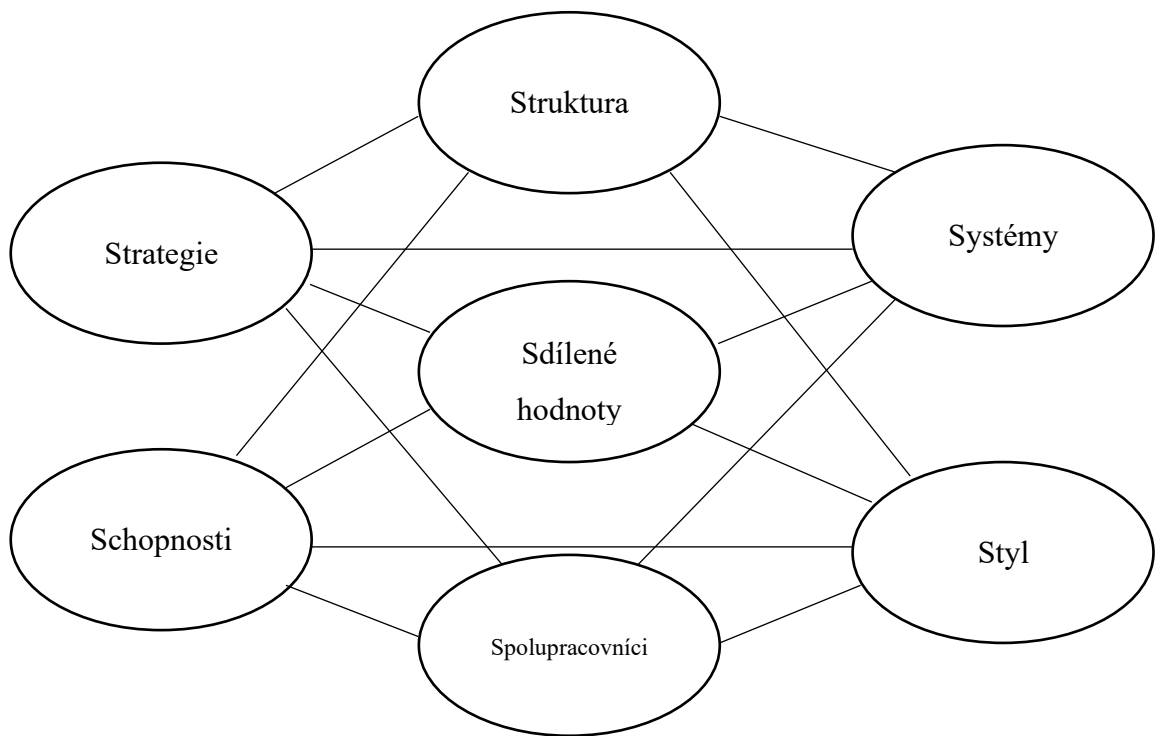
- Strategie (Strategy) – Vyjádření, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na příležitosti a hrozby v daném odvětví podnikání.
- Struktura (Structure) – Zahrnuje obsahovou a funkční náplň organizace, jejího uspořádání a fungování ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, kolaborace, kontrolních mechanismů a předávání informací.
- Systémy řízení (Systems) – Označují řídicí prostředky, procedury a systémy (např. komunikační, dopravní, kontrolní, informační atd.).
- Styl manažerské práce (Style) – Přístup managementu k řízení a řešení vyskytujících se problémů. Ve většině organizací však existuje rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení, tedy mezi tím, co je psáno a jak je to ve skutečně řízeno.
- Spolupracovníci (Staff) – Vztah mezi lidmi v organizaci, tedy mezi řídicími a řadovými pracovníky, jejich funkce, motivace, aspirace, chování vůči firmě atd.

V tomto faktoru je nutné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace, ...) a nekvantifikovatelnými (morální hlediska, postoje, loajalita vůči firmě, ...) aspekty.

- Schopnosti (Skills) – Profesionální zdatnost pracovního kolektivu jako celku. Je potřeba se zaměřit na kladné i záporné efekty.
- Sdílené hodnoty (Shared values) – Odras základní skutečnosti, představ a principů respektovaných pracovníky a dalšími stakeholdery firmy.

(Hanzelková a kol., 2017)

Obr. 4: Model 7S



Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

2.2.4 Matice IFE

Stejně jako tomu je u externí analýzy, tak i u interní analýzy existuje nástroj pro finální zhodnocení faktorů působících na interní prostředí. IFE neboli Internal Forces Evaluation Matrix je matice pro zmapování interní pozice podniku vůči strategickému záměru. Při její tvorbě by se mělo dodržovat následujících pět kroků:

- Zpracovat tabulky interních faktorů sestávajících z významných silných a slabých stránek ovlivňujících strategický záměr podniku, seřadit silné a slabé stránky podle dopadu na strategický záměr.
- Vybrat stejný počet silných a slabých stránek.
- Přiřadit váhu každému faktoru v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti silné nebo stránky pro konkurenceschopnost firmy s celkovou sumou vah přesně 1,00.
- Zhodnotit jednotlivé faktory stupněm vlivu na strategická východiska a stupnici vynásobit s předchozí stanovenou vahou.
 - o 4 = významná silná stránka
 - o 3 = méně důležitá silná stránka
 - o 2 = méně důležitá slabá stránka
 - o 1 = významná slabá stránka
- Sečíst vážené ohodnocení jednotlivých faktorů a získat celkové vážené hodnocení.

(Fotr a kol., 2020)

Výsledné vážené skóre klasifikuje interní pozici podniku vůči strategickému záměru. Silné interní pozici s velkou pravděpodobností splnění strategického záměru odpovídá skóre 4. Slabou interní pozici vůči strategickým cílům značí ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá hodnocení 2,5. Silnou pozicí je míněna robustní možnost opření se strategického záměru o interní prostředí podniku, slabou pozicí pak nepřipravenost firmy na uskutečnění strategického záměru v plném rozsahu (Fotr a kol., 2020).

Jako další nástroje pro identifikaci interních faktorů mohou sloužit metody benchmarkingu, BCG matice či analýza hodnototvorného řetězce (Fotr a kol., 2020).

2.3 SWOT analýza

Po analyzování interního a externího prostředí následuje shrnutí pomocí SWOT analýzy. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, zkratka vyjadřuje počáteční písmena anglických názvů silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tyto faktory jsou poté vizualizovány do přehledné tabulky o čtyřech kvadrantech. Fakta do SWOT analýzy se přebírají z již uskutečněných dílčích analýz (Červený a kol., 2014).

K internímu prostředí se vztahují silné a slabé stránky, naopak externího prostředí se týkají hrozby a příležitosti. SWOT analýza se nemusí zpracovávat pouze na strategické úrovni řízení, ale i na taktické, operativní, či dokonce při posouzení jednotlivců. Při zpracování analýzy je potřeba dbát na to, aby její závěry byly relevantní neboli zpracovávat analýzu s ohledy na konkrétní účel. Dále by měla být zaměřena na podstatné jevy a fakta a měla by být objektivní, neměla by tedy zahrnovat pouze subjektivní názor jednotlivce, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy a prostředí, v němž se objekt nachází. Pokud je SWOT analýza tvořena např. skupinovým brainstormingem, je její poslední podmínka o objektivnosti automaticky splněna (Hanzelková a kol., 2017).

Jednotlivé prvky z matice pouze přehledové matice SWOT jsou pak zaneseny do matice TOWS, která se používá k návrhu strategií.

Obr. 5: Matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p>Strategie SO (využit S na identifikované O)</p> <p>Maxi – Maxi</p> <p>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky</p>	<p>Strategie WO (Překonat W při sdílení O)</p> <p>Mini – Maxi</p> <p>Investice do produktů, sklizeň, kooperace</p>
Hrozby (T)	<p>Strategie ST (Využit S a vyhnout se T)</p> <p>Maxi – Mini</p> <p>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</p>	<p>Strategie WT (Důraz na management rizik)</p> <p>Mini – Mini</p> <p>Ustupovat, kompromisy, eventuálně likvidace</p>

Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Z matice TOWS vyplývají z jednotlivých kvadrantů čtyři možné strategie:

- Strategie SO (Maxi – Maxi): Tato strategie značí ideální pozici, kdy lze ve strategickém záměru uplatnit silné stránky S při využití identifikovaných příležitostí O. Je však potřeba monitorovat možný vliv slabých stránek W a ošetřit identifikované hrozby T.

- Strategie WO (Mini – Maxi): Zde musí firma v první řadě zlepšit své slabé stránky W a využít při tom již identifikované příležitosti O. Jedná se o strategii zaměřenou na rozvoj.
- Strategie ST (Maxi – Mini): V této strategii se firma orientuje na využití silných stránek S a vyvarování se nebo zredukování působení hrozeb T.
- Strategie WT (Mini – Mini): Jedná se o defenzivní strategii, kdy firma usiluje o omezení slabých stránek W a vyhnutí se při tom hrozbám T. Jedná se o nejistou a velice riskantní pozici podniku, kde často dochází k využívání všech možných defenzivních strategií, dokonce i k návrhu na likvidaci.

(Fotr a kol., 2020)

3 Strategický plán

Když je dokončena strategická analýza, je možné formulovat návrh strategie.

3.1 Návrh strategického plánu

Při vytváření strategického plánu se formulují strategická východiska, což jsou požadované cílové stavy, kterých by firma měla dosáhnout na konci plánovacího období. Zároveň se určují kroky, které by měly vést k naplnění těchto cílů. Po definování poslání firmy, její vize a strategických cílů, je možné definovat scénáře, které odhadují vývoj prostředí. Pro vytvoření těchto scénářů se používají již stanovené analýzy, jež byly již popsány v předchozích kapitolách (Fotr a kol., 2020).

3.1.1 Strategické alternativy

Hanzelková a kol. (2017) doporučují po vymezení oblasti podnikání a uskutečnění rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie formulovat různé strategické alternativy vedoucí k naplnění těchto základních rozhodnutí. V této fázi jsou nejvýznamnější otázky, jejichž odpovědi musí vycházet z výsledků analýzy externích a interních faktorů podniku. Autoři uvádějí následující otázky:

- Co je oblastí podnikání (které výrobky, trhy, funkce)? Co by jí mělo být?
V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?
- Zůstat v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní našeho úsilí jako doposud (stabilita)?
- Opustit některé oblasti podnikání (omezení)?
- Expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí (expanze)?
- Kombinovat výše uvedené možnosti strategie souběžně nebo postupně (kombinace)?

Z odpovědí na tyto otázky je možné vyčíst, že podle charakteru budoucího vývoje lze rozlišit čtyři základní druhy strategických alternativ. Těmi jsou právě strategie expanze, omezení, stability a kombinace. Při rozhodování, kterou strategii zvolit, je nutno pečlivě zvážit její pro a proti. Jestliže se podnik zaměřuje na dosažení určité velikosti, čemuž odpovídá strategie expanze, tak přijetím této strategie může nastat negativní dopad na jiné

strategické cíle, jako například na výši cílených dividend vyplacených akcionářům, protože část možného zisku musí být investována do rozvoje (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie stability

V období zralosti podniku nebo jeho výrobků podle křivek životního cyklu se často uplatňuje strategie stability. Tento přístup zahrnuje segmentaci trhu, diferenciaci produktů a efektivní využívání kapacit, aby firma udržela stávající pozici na trhu a minimalizovala riziko neúspěchu (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie expanze

Tato strategie je často aplikována podniky v rané fázi životního cyklu svých produktů nebo dokonce před tímto stádiem. Strategie expanze obvykle vyžaduje změny v oblasti podnikání, jako je rozvoj nových výrobků, trhů nebo funkcí a často také rozšíření postupů, jako je snaha o významné zvýšení podílu na trhu nebo expanze závodu. Tyto změny mohou být doprovázeny vyššími investicemi a tím pádem vyšší rizikovostí v oblasti financování (Hanzelková a kol., 2017).

Strategie omezení

V případech, kdy jsou firemní produkty v životním cyklu ve fázi poklesu, je vhodné použít strategii omezení neboli útlumu. Aplikováním této strategie může podnik zrušit některé své výrobky, odejít z trhů, na kterých dosud působil, nebo dokonce uzavřít některé své závody. Rovněž může podnik ve strategii omezení propouštět své zaměstnance, omezit vědecko-technický rozvoj, marketing apod. I když se může zdát, že se jedná o negativní strategii, je třeba zdůraznit, že i tato strategie dokáže zefektivnit činnosti podniku, protože zrušením neefektivních činností podniku je možné přeměřovat uvolněné prostředky na zlepšení svých jiných činností. Přijetí této strategie bývá pro pracovníky často obtížné, jelikož tato strategie v sobě obsahuje myšlenku, že něco bylo vykonáváno špatně, chybně a řídicí pracovníci si nepřejí být hodnoceni negativně (Hanzelková a kol., 2017).

Kombinovaná strategie

Pro podniky nacházející se v období změn životního cyklu svých produktů je typické využívat kombinované strategie. Jedná se především o velké podniky, které mají své vnitřní výrobní jednotky (např. závody, divize), popř. obchodní jednotky, v nestejné

úrovni vývoje s rozdílným potenciálem možného budoucího vývoje. Při implementaci kombinované strategie se podnik může rozhodnout, že např. v prvních dvou letech předem daného časového horizontu bude využívat strategii stability a v dalším roce změni strategii na strategii expanze (Hanzelková a kol., 2017).

Jiné strategické alternativy

David (2013) definuje další rozdělení strategických alternativ na strategii integrace, intenzivní strategie, strategie diverzifikace a defenzivní strategie. Strategie popisuje jako:

- Dopředná integrace – získání vlastnictví nebo zvýšení kontroly nad distributory nebo maloobchodníky.
- Zpětná integrace – usilování o vlastnictví nebo zvýšení kontroly nad dodavateli.
- Horizontální integrace – usilování o vlastnictví nebo větší kontroly nad konkurenty.
- Penetrace trhu – usilování o zvýšení tržního podílu pro současné produkty nebo služby na současných trzích prostřednictvím marketingových činností.
- Vývoj trhu – zavádění současných produktů nebo služeb do nové geografické oblasti.
- Vývoj produktu – usilování o zvýšení prodeje zlepšením stávajících produktů, služeb nebo vývojem nových produktů.
- Související diverzifikace – přidávání nových souvisejících produktů nebo služeb.
- Nesouvisející diverzifikace – přidávání nových nesouvisejících produktů nebo služeb.
- Zredukování – přeskupování prostřednictvím snížením nákladů a aktiv s cílem zvrátit klesající tržby a zisk.
- Prodej – prodání divize nebo části organizace.
- Likvidace – prodání veškerých firemních aktiv po částech za jejich hmotnou hodnotu.

Mnoho podniků, ne-li většina, současně nabízí kombinaci více strategií zároveň. Ne každá organizace si však může dovolit kombinaci všech strategií, které by mohly být užitečné pro rozvoj firmy. Strategické plánování a výběr strategické alternativy je víc než hod kostkou. Je to sázka založená na hypotézách a předpovědích, které jsou neustále testovány a upřesňovány znalostmi, výzkumem, zkušenostmi a učením (David, 2013).

Pro generování alternativních strategií je možné použít např. matice IE nebo SPACE.

3.1.2 Matice IE

Jako první využila matici Internal-External neboli IE matici, firma Generic Electric. Výsledná matice vychází z dílčích matic IFE a EFE a slouží ke stanovení vhodných strategií beroucí ohled na závěry analýzy prostředí firmy jako celku, případně pro její divize (Fotr a kol., 2020).

Matice IE umísťuje různé divize organizace do devíti polí a je rozdělena do dvou dimenzí. Na osu x se umísťuje celkové vážené skóre IFE a na osu y celkové vážené skóre EFE, přičemž je potřeba brát v úvahu, že jednotlivé divize organizace by měly vytvářet matici IFE a EFE pro svou část organizace. Obě osy jsou rozděleny na skóre od 1 do 4. Na ose x skóre 1,0 až 1,99 znázorňuje slabou vnitřní pozici, skóre 2,0 až 2,99 průměrnou pozici a skóre 3,0 až 4,0 silnou pozici. Pro osu y skóre 1,0 až 1,99 značí nízkou externí pozici, skóre 2,0 až 2,99 střední pozici a skóre 3,0 až 4,0 vysokou pozici (David, 2013).

Obr. 6: Matice IE

		Interní hodnocení		
		Silné 4,0-3,0	Střední 2,9-2,0	Slabé 1,9-1,0
Externí hodnocení	Vysoké 3,0-4,0	I	II	III
	Střední 2,0-2,9	IV	V	VI
	Nízké 1,0-1,9	VII	VIII	IX
		Držení a udržování Strategie tržní penetrace, vývoje produktu	Sklízení nebo prodej Strategie omezení a odprodeje	

Zdroj: David & David (2017)

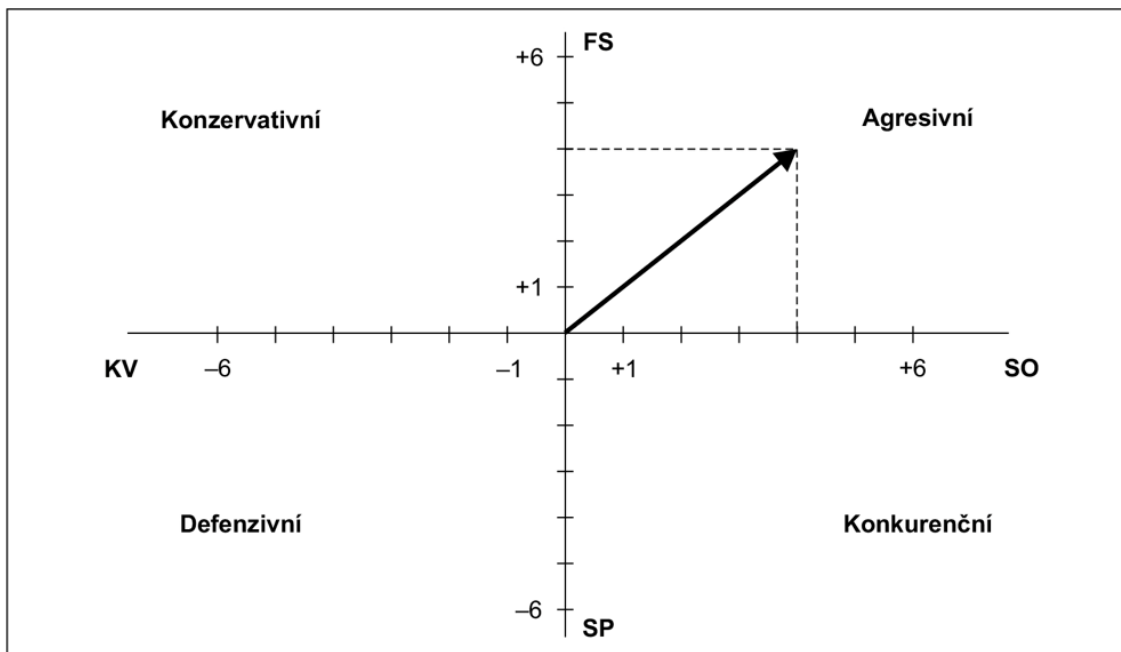
Celkovou pozici firmy nebo její divize lze rozdělit do tří oblastí a na každou z nich lze aplikovat strategie, které jsou vhodné pro danou situaci. Oblasti I, II a IV jsou označeny jako oblasti "Stavěj a zajišťuj růst", kde firma má silné postavení na trhu a může nadále růst při správném využití svých příležitostí. V této pozici jsou vhodné strategie jako penetrace na trh, rozvoj trhu, diverzifikace, vývoj produktu a integrace. Další oblastí je oblast III, V a VII nazvaná jako "Udržuj a potvrzuj", zde společnost naplňuje svou vizi. V této pozici jsou vhodné strategie penetrace na trh, vývoj produktu a spolupráce na projektu. Třetí oblastí je VI, VIII a IX označená jako "Sklízej a zbavuj se", kde firma nedosahuje dostatečně silné pozice pro dosažení stanovených strategických priorit. V této oblasti jsou vhodné defenzivní strategie až po opuštění trhu nebo dokonce likvidace společnosti (Fotr a kol., 2020).

3.1.3 Matice SPACE

Zkratka SPACE označuje počáteční písmena anglických termínů Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, ve kterých ukazuje, zda je pro danou organizaci vhodnější využít agresivní, konzervativní, defenzivní nebo konkurenční strategii. Osy matice představují dvě vnitřní dimenze (finanční pozice FP, konkurenční pozice CP) a dvě vnější dimenze (stabilní pozice SP a pozice odvětví IP). Tyto čtyři faktory patří k možná nejdůležitějším determinantům celkové strategické pozice organizace (David, 2013).

Fotr a kol. (2020) přirovnávají konstrukci matice podobnou k matici SWOT (TOWS). Interní charakteristiky označují jako finanční sílu FS a konkurenční vlastnosti KV, externí pak jako stabilitu prostředí SP a sílu odvětví SO. Matice SPACE hodnotí strategickou a akční pozici podnikatelského subjektu nebo záměru.

Obr. 7: Matice SPACE



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

Výsledná poloha vektoru je určena postupem rozděleným do následujících čtyř kroků:

- Výpočet kvantitativního ohodnocení jednotlivých charakteristik:
FS a SO – nejhorší + 1, nejlepší + 6,
SP a KV – nejhorší – 6, nejlepší – 1.
Pokud je hodnocení složeno z více parametrů, je potřeba spočítat střední hodnotu.
- Výsledná hodnota na ose x je dána hodnotami SO a KV.
- Výsledná hodnota na ose y je dána hodnotami FS a SP.
- Výsledné souřadnice určují polohu vektoru, který stanovuje strategickou a akční pozici podniku jako výslednici působení strategie a faktorů podnikatelského prostředí. Konečné umístění vektoru rovněž nabízí strategie, které mohou být při řízení budoucího rozvoje firmy použity.

(Fotr a kol., 2020)

3.2 Výběr optimální strategie

Volba vhodné strategie je složitým rozhodovacím procesem, v němž dochází k postupnému výběru adekvátních strategických alternativ a variant. Poté dochází k výběru takové strategie, která poskytuje největší záruku dosažení stanovených strategických cílů. Výběr strategie je ovlivněn zejména situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku. Výběr strategie je rovněž určován silou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod. Obecně lze stanovit, že čím více je podnik závislý na stakeholderech, tím má menší flexibilitu ve svém strategickém výběru. Předložené strategické návrhy by měly být posuzovány z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Optimální strategie by měla splňovat následující požadavky:

- Strategie je kompatibilní s misí společnosti a s nadřazenými, případně s navazujícími funkčními strategiemi.
- Návrh racionálně vyplývá z uskutečněné strategické analýzy a je popsán tak, že k dosažení stanovených cílů budou maximálně využity silné stránky firmy a příležitosti a omezeny slabé stránky a hrozby v daném podnikatelském prostředí.
- Při strategické analýze a návrhu strategie byly uváženy všechny významné faktory a skutečnosti, zejména pak ty, které se v současnosti nevyskytují příliš často, ale v budoucnu budou mít na pozici firmy významný vliv.
- Návrh využívá klíčové schopnosti, kterými firma disponuje.
- Návrh je realizovatelný a nejde za hranice možného.

(Hanzelková a kol., 2017)

Na rozdíl od předchozích dvou matic, které generují možné strategické alternativy, matice Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) slouží k výběru finální strategie. Metoda QSPM je kvantitativním nástrojem strategického plánování, který se zaměřuje na objektivní hodnocení alternativních strategií na základě předem identifikovaných klíčových faktorů úspěchu, jak interních, tak externích. Prvním krokem při vytváření matice QSPM je vytvoření seznamu klíčových silných a slabých stránek interního prostředí firmy a příležitostí a hrozeb externího prostředí, které mohou ovlivnit její výkonnost. Dále se pak přiřadí váhy k jednotlivým faktorům a identifikují alternativní

strategie k implementaci. Následuje určení skóre přitažlivosti pomocí přiřazení celočíselných hodnot v rozmezí 1–4, kde 1 značí neatraktivnost a 4 vysokou atraktivnost. Atraktivnost vyjadřuje, že daná strategie může ve srovnání s ostatními strategiemi využít příležitosti, sílu, vylepšit slabost nebo se vyhnout hrozbě. Dalším krokem je výpočet celkového skóre atraktivity jednotlivých faktorů a výpočet celkového hodnocení atraktivity jednotlivých variant neboli Total Attractiveness Score (TAS). Čím vyšší je skóre, tím více atraktivní je strategie s ohledem na vnitřní a vnější faktory. V matici QSPM na následujícím obrázku zkratka V vyjadřuje váhu, KD vyjadřuje koeficient důležitosti (skóre důležitosti) a zkratka CD celkovou důležitost (Fotr a kol., 2020).

Obr. 8: Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Varianta strategie 1		Varianta strategie 2		Varianta strategie 3	
	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
O (příležitosti) 1 až n		1 až 4	CD = V × KD	1 až 4	CD = V × KD	1 až 4	CD = V × KD
T (hrozby) 1 až m	S vah O + T = 1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
S (silné stránky) 1 až t		1 až 4		1 až 4		1 až 4	
W (slabé stránky) 1 až r	S vah S + W = 1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
			S CD		S CD		S CD

Zdroj: Fotr a kol. (2020)

3.3 Implementace strategického plánu

Samostatné strategické analýzy a formulace by samy o sobě neměly vážný význam, pokud by nakonec nebyly implementovány, jinými slovy uvedeny do života. I tomuto kroku je potřeba věnovat dostatečnou pozornost. I při metodicky zcela správně zformulované strategii je potřeba na základě měnících se podmínek kontrolovat průběh realizace strategie, aby popřípadě mohla být upřesněna nebo revidována. V implementačním plánu by neměl chybět harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů včetně specifikace stěžejních implementačních úkolů, jejich nositelů, termínů atd. Tento plán by měl být průběžně kontrolován (Červený a kol., 2016).

V samotném naplnění strategie hrají klíčovou roli také zaměstnanci podniku. Těm musí být strategie podniku správně prezentována a rovněž musí být zaměstnanci správně motivováni, aby svou snahou pomohli zvolenou strategii naplnit (Souček, 2015).

Fotr a kol. (2017) definují implementaci strategie jako proces uvedení strategie do života. Existuje mnoho názorů, kde je tvorba strategie popsána jako náročný proces, nýbrž její implementace je ještě náročnější. Autoři nabízejí různé modely a nástroje, které napomáhají dosáhnout úspěšného zavedení strategie. Tyto modely lze rozdělit do dvou kategorií: obecné rámcové modely a specifické dílčí modely, které se zaměřují pouze na významné oblasti pro úspěšnou implementaci strategie. Mezi rámcové obecné modely patří Balance Scorecard, strategické mapy nebo modely navržené Syrettou, Alliem, Hrebniakem, Okumusem, Ivančicem nebo Nobleem. Strategické mapy jsou nástrojem pro manažery, kteří chtějí zlepšit strategické řízení v organizaci. Jejich úkolem je znázornit vztahy mezi firemními cíli v jednotlivých perspektivách. Balance Scorecard představuje komplexní model řízení výkonnosti organizace. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce nemůže být tato problematika více rozebírána.

4 Finanční plán

Plánování financí je klíčovým prvkem v celkové soustavě funkčního plánování. Pro realizaci jednotlivých funkčních plánů je nutné investovat určité zdroje, z nichž nejdůležitější jsou finanční prostředky, které jsou samozřejmě omezené. Jednotlivé nároky se promítají ve finančním plánu v podobě míry zadlužení, likvidní situace apod. a právě tento plán poskytuje zásadní informace pro úpravu určitých funkčních plánů, do kterých může patřit například vyřazení či odložení určitých investičních projektů s dopady na plán výroby nebo na obchodní plán aj. Stanovení hodnoty firmy na základě finančního plánu poskytuje současně jasnou nápovědu pro tvorbu i korekce funkčních plánů takovým způsobem, aby vedly k co největšímu růstu této hodnoty při uvažování omezených zdrojů (Fotr a kol., 2020).

Jádro pro finanční plánování představují tři plánové finanční výkazy:

- Výkaz zisku a ztrát – Na základě stanovených tržeb a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období se stanovuje hospodářský výsledek firmy před zdaněním (hrubý zisk) a hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk).
- Rozvaha – Tento výkaz kvantifikuje na jedné straně aktiva (majetek) firmy zahrnující dlouhodobý majetek (hmotný, nehmotný, finanční) a oběžný majetek (zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek) a na druhé straně pasiva, tedy zdroje financování (vlastní kapitál a cizí kapitál).
- Peněžní toky – Zobrazují veškeré příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období, které jsou členěny na provozní, investiční a finanční peněžní toky.

(Fotr a kol., 2020)

Jako východiska pro finanční plánování jsou uvedeny především finanční strategie firmy a její strategické cíle, výsledky finanční analýzy a soustava strategických funkčních plánů firmy (Fotr a kol., 2020).

Metody prognózování jsou rozděleny na kvantitativní a kvalitativní slouží pro vytvoření finančního plánu. Do kvantitativních metod se řadí extrapolace časových řad, která svou výslednou prognózu stanovuje pomocí výsledků z minulých let, kdy ke stanovení tržeb v plánovacím období lze využít křivky trendu, jež je získán nejvhodnějším typem křivky

na základě dat z minulých let, a regresní analýza, která stanovuje budoucí vývoj dané veličiny v závislosti na vývoji ostatních veličin, jež mají vliv na měřenou veličinu. Kvantitativní metody mají nevýhodu, že předpokládají stejný vývoj ovlivňujících faktorů v budoucnosti jako v minulosti. Na rozdíl od toho kvalitativní metody zahrnují prognózy založené na předpovědích, názorech a výpovědích expertů (Fotr a kol., 2020).

Bolland (2017) uvádí ROI (Return of Investments) jako klíčový finanční ukazatel pro finanční plánování. Ten je vypočítán jako průměrný roční zisk po zdanění z investice dělený původní investicí. Dále uvádí další důležité ukazatele, kterými jsou ziskovost, likvidita, pákové poměry a poměry aktivity. Oproti poměrové analýze, která ukazuje vztahy mezi různými finančními ukazateli, je uvedena další sada nástrojů nedílných pro strategické plánování. K těm patří rozvaha, výsledovka a cashflow (peněžní tok). Tyto měřítka obecně určují finanční zdraví organizace.

4.1 Výkaz zisku a ztrát

Plánový **výkaz zisku a ztrát** představuje důležitou složku finančního plánu, z něhož vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek. V tomto plánování se bere ohled pouze na jeho významné položky vzhledem k jeho dlouhodobému charakteru. Z tohoto výkazu vyplynou plánované tržby a náklady v jednotlivých letech plánovacího období a hospodářský výsledek (Fotr a kol., 2020).

Při plánování tržeb existují dva způsoby, těmi jsou agregovaný a desagregovaný. V agregovaném přístupu se plán tržeb stanovuje pro jednotlivé roky plánovacího období na základě celkových tržeb v peněžním vyjádření s ohledem na vývoj externího prostředí. V tomto přístupu je těžké respektovat faktory typu vzniku nového trhu, dopadu změn konkurenčního prostředí aj., jelikož nerozlišuje dva základní přístupy tržeb, a to velikost prodejů v naturálním vyjádření a prodejní ceny. Desagregovaný přístup člení výrobní program do určitého počtu komodit. Ty pak představují klíčové produkty, či jejich reprezentanty nebo skupiny. Jejich tržby se poté plánují v peněžním vyjádření nebo na základě jejich prodejů v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cen. Očekávané výše prodejů je pak možné řadit podle jednotlivých trhů, segmentů či skupin (Fotr a kol., 2020).

4.2 Rozvaha

V **rozvaze** je možné najít jak aktiva, tak pasiva (zdroje financování aktiv). Dále je možné přesně vyčíst, kolik aktiv bylo placeno cizími či vlastními zdroji. Aktiva jsou složena z dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení. Pasiva se skládají z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a opět časového rozlišení. U plánování rozvahy je důležité dodržet rovnosti celkových aktiv a celkových pasiv, také zvanou jako zachování bilančního principu (Bolland, 2017).

Plánování dlouhodobého majetku vychází z investičního plánu dané společnosti. Oběžná aktiva se poté plánují pomocí ukazatelů obratu, které se stanovují jako poměr celkových tržeb k jednotlivým položkám, tedy k zásobám, pohledávkám nebo peněžním prostředkům, popř. k celým oběžným aktivům, ale tento výsledek poté nemusí být příliš přesný, nebo pomocí procentních poměrů k tržbám. Výše těchto ukazatelů při plánování oběžných aktiv se můžou měnit v závislosti na strategických cílech. Východiskem pro plánování pasiv je celková výše aktiv. V pasivech jsou zobrazeny firemní a cizí zdroje sloužících na pokrytí aktiv. Pokud firma v době plánovacího období očekává svůj růst, porostou i výše jejich aktiv a pasiv. Rozvaha a výkaz zisků a ztrát jsou spojeny prostřednictvím výsledku hospodaření (Fotr a kol., 2020).

5 Analýza rizik

Úkolem managementu rizik a krizového řízení je elasticky a včas reagovat na měnné podmínky podnikatelského prostředí a eliminovat, popř. pouze redukovat negativní dopady nepříznivého vývoje. Potencionálního snížení dopadů je možné dosáhnout včasnou identifikací rizik, následně jejich sledováním, stanovením významnosti, zhodnocením jejich přijatelnosti a rozhodnutím o strategii, jakým způsobem bude s riziky vypořádáno. Ani kvalitní management rizika nemůže plně zajistit úspěšnou realizaci strategie, nýbrž snižuje do velké míry nebezpečí neúspěchu, který by výrazně ovlivnil finanční stabilitu firmy nebo dokonce její samotnou existenci (Fotr a kol., 2020).

Majitelé a manažeři se neustále potýkají s podmínkami, ve kterém musejí čelit rizikům. Jednotlivá rizika mohou vznikat jednak z vlastnictví (majetek může shořet, může být zničen záplavami apod.), jednak z podnikatelských činností (vstup na trh, chybné kalkulace apod.) a jednak enviromentální hrozby, kterým se ale společnost může jen těžko vyhnout (např. posun litosférických desek, změny klimatu, epidemické choroby apod.). Právě proto je odhalení a identifikace příčin rizika důležitým krokem managementu (Souček, 2015).

Pro efektivní řízení rizik je nezbytné provést několik klíčových kroků. Prvním krokem je vymezení kontextu a cílů managementu rizik, což zahrnuje identifikaci prostředí, ve kterém organizace působí. Tyto prostředí mohou být vnější i vnitřní. Dále jsou stanoveny cíle řízení rizik, které se vážou k strategickým cílům organizace a identifikovány možná rizika, tj. faktory, které mohou mít vliv na plnění cílů, a monitorovat je. Tyto rizika mohou být pozitivní (příležitosti) i negativní (hrozby). Následně jsou identifikované faktory sledovány. Další aktivitou je stanovení významnosti rizik na základě určení pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity dopadu na chod firmy. Výsledkem této aktivity je určení priorit zacházení s těmito riziky. Měření rizika je následující aktivitou, kde dochází ke kvantitativnímu vyjádření rizika pomocí statistických ukazatelů či kritérií, ke kterým se riziko vyjadřuje (zisk, peněžní tok apod.). Předposlední aktivitou je hodnocení rizika a rozhodnutí o riziku. V tomto kroku je posouzena míra přijatelnosti rizika a rozhodnuto, jak se s tímto rizikovým faktorem bude zacházet. Posledním krokem je příprava a realizace opatření na snížení rizika, jde

o specifikaci rizik, které organizace není ochotna přijmout a na jejich následné eliminování či provedení protipatření vedoucí k jejich snížení (Fotr a kol., 2020).

Identifikace rizik je jednou z nejdůležitějších částí řízení rizika. Včasně identifikované riziko umožňuje firmě připravit vhodné způsoby s jeho vypořádáním. Pro identifikaci rizik je použito nejen znalostí a intuicí pracovníků podílejících se na dosažení firemních cílů, ale i sledování vývoje externího prostředí. Identifikovaná rizika jsou pak společně se stanovenou pravděpodobností výskytu a velikostí dopadu zaneseny do seznamu rizik. V poslední řadě je v seznamu rizik dopočtena významnost rizika jako násobek jeho pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Pro přehlednost mohou být významnosti jednotlivých rizik zobrazeny v matici rizik (Fotr a kol., 2020).

Strategie rozhodování o riziku se rozdělují na ofenzivní a defenzivní. Cíle ofenzivních postupů jsou likvidace či oslabení příčin vzniku rizika. Do této skupiny se řadí využití síly firmy při ovlivňování tvorby především legislativních úkonů na úrovni vlád, popř. v současné době i na úrovni EU, dále pak přesun rizika na jiné subjekty, optimalizace zdrojů firmy (redukce pracovníků) outsourcing nebo zapojení zákazníka do interních procesů. Defenzivní strategie se naopak zaměřují na snížení nepříznivých důsledků rizika. Většinou se jedná o postupy snažící se o snížení finanční ztráty z dopadů rizika. Konkrétně se jedná o pojištění rizika (přenos částí rizika na pojišťovací instituci), vytváření rezerv nebo rozdělení projektů do etap, kdy následující etapa je započata až poté, když je dosaženo výsledku z etapy předchozí (Fotr a kol., 2020).

Souček (2015) klasifikuje rizika podle mnoha hledisek, např. na strategická (vývoj odvětví, technologický pokrok) a provozní (krátkodobá), vnitřní (vyplývají z aktivit a činností pracovníků uvnitř podniku) a vnější (působí z globálního okolí), systematická a jedinečná, pojistitelná a nepojistitelná.

6 Společnost Pebal s.r.o.

Firma Pebal s.r.o. byla založena roku 1995 v Plzni. Původně se jednalo o obchodní organizaci, z níž se během několika let stal jeden z hlavních výrobců a dodavatelů obalového materiálu v České republice. V roce 2018 se firma přestěhovala z Nýřan do nových prostor do Dobřan. Zde má nyní moderní výrobní a skladovací areál o rozloze cca 50 000 m² (Pebal, 2023)

Společnost je v současnosti jeden z největších výrobců obalových fólií a související produkce v České republice. Firma produkuje portfolio obalových výrobků pro různá průmyslová odvětví. Obchodní a distribuční aktivity jsou prováděny od roku 2021, do roku 2020 byly prováděny odděleně společností PEBAL TRADE s.r.o. Společnost disponuje vyškolenými odbornými pracovníky a zkušeným managementem, což napomáhá udržovat dlouhodobou spolupráci s klíčovými zákazníky. Hlavními aktivitami společnosti jsou:

- zpracování LDPE, MDPE, HDPE – metodou extruze vyrábí polyethylenové fólie, včetně fólií pro speciální účely (laminované, vícevrstvé, ochranné, antistatické, tepelně zpracované apod.),
- zakázkový osmi-barevný flexo-tisk na zpracovávaných fóliích,
- výroba finálních obalových výrobků jako jsou laminační fólie, lepidlové fólie, technické fólie a výrobky z nich, tj. lamináty, speciální sáčky, vícevrstvé obaly, igelitové tašky, plachty a pytle.

(Pebal, 2023)

Obalové produkty společnosti nalézají široké uplatnění v automobilovém a potravinářském průmyslu, v zemědělství, v oděvním, nábytkářském, stavebním a sklářském průmyslu. K hlavním produktům této společnosti se řadí polyethylenové fólie, další výrobky z nich a desetibarevný flexotisk. Dále pak bazénové solární plachty z bublinkové fólie, silážní, stavební a jezírkové plachty (Pebal, 2023; Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2022).

Obr. 9: Logo společnosti



Zdroj: Pebal (2023)

Jako odměna za kvalitní systém řízení byl Pebalu v roce 2002 udělen certifikát jakosti ISO 9001:2000, v roce 2010 certifikace BRCgs pro potravinářské obaly a ISO 28 000 pro řízení a zabezpečení dodavatelského řetězce. Roku 2019 firma obdržela certifikát „OK COMPOST HOME“ na biodegradabilní fólii od agentury TÜV Austria a jelikož se v korporátním portfoliu nachází produkty z recyklovatelných materiálů, byla společnosti udělena certifikace BLUE ANGEL, jež je udělována produktům a službám, které jsou ve všech směrech šetrné k životnímu prostředí a splňují zdravotní a bezpečnostní standardy. Zároveň je označována jako nejstarší ekoznačka světa (Pebal, 2023).

Od roku 2012 firma spolupracuje v oblasti ruční výroby s chráněnou dílnou Dohromady s.r.o. Projekt Dohromady je spolufinancován z dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí, Operačního programu pro lidské zdroje, Evropského sociálního fondu v ČR a Evropské unie. Společnost Pebal je členem skupiny PEBAL GROUP a.s., ke které patří i slovenské firmy FOL-KONTAKT, s.r.o. a Slovpack Bratislava spol. s.r.o. a účetně se řadí k podnikům středním (Pebal, 2023).

Obr. 10: Výrobní hala v Dobřanech



Zdroj: Pebal (2023)

7 Strategický management společnosti

7.1 Mise

Společnost Pebal s.r.o. definuje svou misi následovně: „Jsme lídrem ve výrobě plastových obalových fólií navržených na míru. Investice do nových technologií, osobní přístup k zákazníkům a důraz na kvalitu výrobků, to jsou základy, na kterých Pebal staví od svého založení. Produkty jsou vyráběny na nejmodernějších strojích a díky neustálé inovaci výrobních prostředků dokáže Pebal udržovat náskok před konkurencí“ (Pebal, 2023).

V konfrontaci s teoretickou rešerší mise odpovídá požadavkům. Vyjadřuje základní smysl podnikání.

7.2 Vize

Přesně stanovenou vizi firma Pebal s.r.o. nemá. Avšak její mateřská společnost Pebal Group a.s. si při přejí odkoupit větší firmy vyrábějících plastové obaly, zavést do nich novou technologii a ještě více rozšířit portfolio svých výrobků. Společnost Pebal by tedy měla chtít udržet spokojené své současné zákazníky a navázat dlouhodobé spolupráce se zákazníky novými. (L. Kovářová, osobní komunikace, 21. 3. 2023)

Doporučenou vizí společnosti by bylo: Chceme navázat nové dlouhodobé spolupráce a udržovat stávající se spokojenými zákazníky, maximálně plnit zákaznické požadavky ohledně jejich potřeb pro obalový materiál a být jedničkou v tom, co děláme. Zároveň se chceme i nadále zaměřovat na výrobu plastových obalů z různých materiálů, nikoliv na papírové výrobky.

7.3 Strategické cíle

Dříve společnost definovala svoji strategii striktně. Nicméně po konzultaci 21. 3. 2023 s jednatelkou společnosti paní Ing. Libuší Kovářovou bylo řečeno, že v dnešní turbulentní době je velmi obtížné něco plánovat, a to z důvodu politických konfliktů, válce na Ukrajině a energetické krizi. Z tohoto důvodu společnost stanovuje své cíle velmi krátkodobě a v závislosti na výsledcích hospodaření posledních období.

Současné stanovené strategické cíle společnosti jsou:

- V roce 2022 zvýšit své tržby o 7 % oproti roku 2021.
- V roce 2023 pak zajistit zvýšení tržeb o 8 % oproti roku 2022.
- V roce 2024 o 10 % oproti roku 2023.
- Každoročně zvyšovat mzdy svých zaměstnanců o 5 % oproti roku předešlému.
- Do konce ledna roku 2023 zřídit marketingové oddělení, najmout jednoho marketingového manažera a investovat ročně do 3 mil. Kč na marketingové akce.

7.4 Strategie

Podnik jako samotný nemá v současné době stanovenou přesnou strategii. Přesto by autorem této práce byla strategie popsána jako umožňování svým zákazníkům balit jejich produkty dle jejich požadavků, budování dobrých a dlouhodobých vztahů se svými zákazníky a dodavateli a zlepšování již zavedených technologií a systémů ve společnosti.

8 Strategická analýza

8.1 Externí analýza

8.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí (obecné okolí) podniku je v této diplomové práci analyzováno pomocí PESTLE analýzy. Jsou definovány faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory

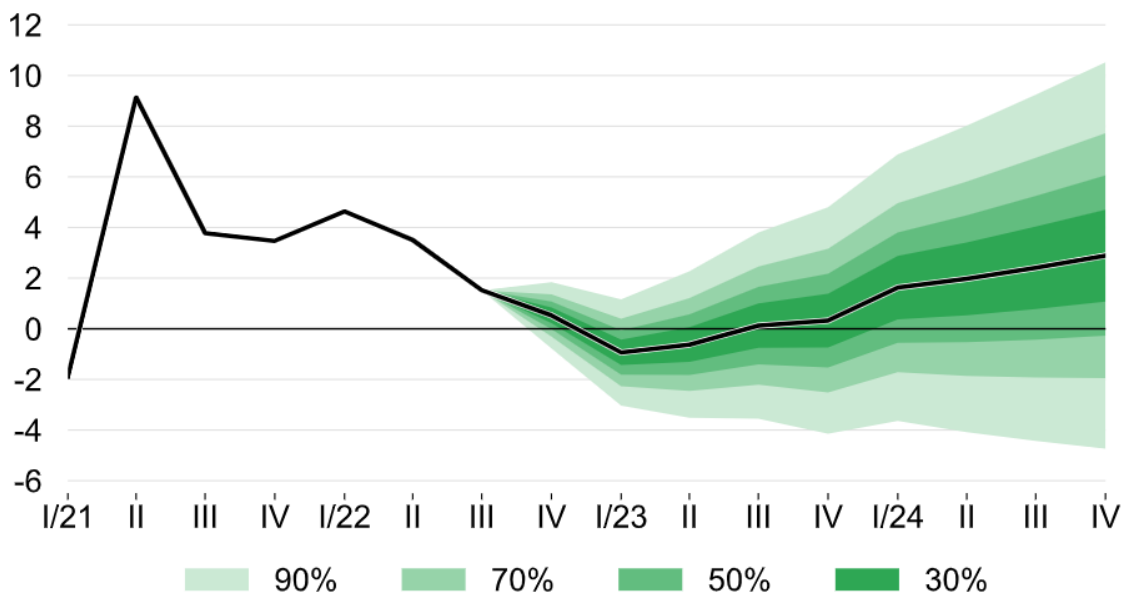
Současná vláda České republiky (ČR) byla zvolena v roce 2021. Prezidentem byla jmenována v prosinci roku 2021 a ledna následujícího roku ji byla vyslovena důvěra poslaneckou sněmovnou. Vítězem voleb se stala trojkoalice SPOLU, složená z politických stran ODS, TOP 09 a KDU-ČSL a získala tak 71 z 200 celkových mandátů. Koalice SPOLU uzavřela koaliční smlouvu s druhou volební koalicí nazývanou Piráti a Starostové, kteří ve volbách získali 37 mandátů a společně pětikoalice dosáhne většiny. Současnou vládu nejvíce zaměstnává energetická krize, která pochopitelně ovlivňuje i výdaje společnosti Pebal. Do politiky státu také může zasáhnout nově zvolený prezident Ing. Petr Pavel, M.A. Společnost by mohla dále ovlivnit vládní opatření spojená s již ustupující koronavirovou krizí a také její postoj k válce na Ukrajině a k přijímání migrantů z Ukrajiny, kteří by do firmy mohli přijít s žádostí o práci. Na bezpečnost České republiky má vliv také současně vyostřující se vztahy USA s Ruskem nebo Čínou. Česká republika členem je Evropské Unie (EU) od května 2004, politická rozhodnutí EU taktéž mohou ovlivnit společnost Pebal.

Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska je největší hrozbou vysoká inflace, která v roce 2022 činila 15,1 %. Vysoká inflace zpomaluje ekonomický růst a snižuje životní úroveň obyvatel. K mimořádně silnému růstu významně přispívají nejen ceny potravin, pohonných hmot, elektřiny, zemního plynu či nájemného, ale i další kategorie zboží a služeb. Inflaci posilují také domácí poptávkové tlaky, které by však měly být tlumeny zvýšenými měnově-politickými sazbami a posilováním kurzu koruny. Díky úspornému energetickému balíčku meziroční inflace v závěru loňského roku výrazně poklesla. Na rok 2023

je prognózovaná inflace na 10,8 % a v roce 2024 už jen na hodnotu 2,1 %. Hrubý domácí produkt (HDP) vzrostl v roce 2022 podle předběžného odhadu o 2,5 %. V posledním čtvrtém čtvrtletí HDP klesl mezičtvrtletně o 0,3 % a meziročně vzrostl o 0,4 %. Následující graf zobrazuje prognózu HDP (Česká národní banka, 2023; Český statistický úřad, 2023; Ministerstvo financí České republiky, 2023).

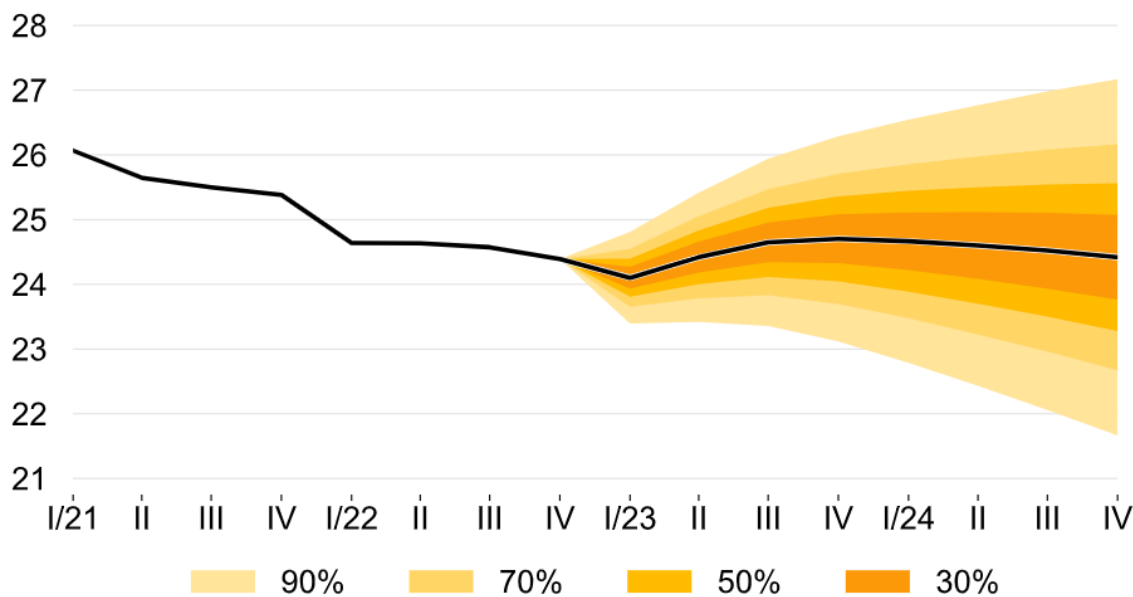
Obr. 11: Prognóza HDP ČR



Zdroj: Česká národní banka (2023)

Zákazníci jsou především z České republiky nebo EU (především Německo, Rakousko, Slovensko, Nizozemsko). HDP eurozóny byl v roce 2022 3,3 % a v následujícím roce je odhadován na pouhých 0,3 %. Měnový kurz CZK/EUR byl v roce 2022 průměrně 24,6 Kč/€ v roce 2023 je očekáván 24,5 Kč/€ a v roce 2024 podobný, a to 24,6 Kč/€. Na trhu práce se nadále projevují nerovnováhy v kontextu s nedostatkem pracovníků. Míra nezaměstnanosti je předvídána pro rok 2023 důsledkem mírné recese a slabé hospodářské dynamiky na 3,2 %. V roce 2022 činila míra nezaměstnanost 2,4 %. Průměrná reálná mzda by v roce 2023 měla pokračovat v poklesu. (Česká národní banka, 2023; Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Obr. 12: Předpověď kurzu eura



Zdroj: Česká národní banka (2023)

Sociální faktory

Při pohledu na průměrnou nezaměstnanost se může zdát, že společnost může mít v budoucnu problém sehnat pracovníky do výrobních pozic. Nicméně příchod ukrajinských migrantů hledajících azyl a práci v ČR by tento problém mohl usnadnit. V České republice je poměrně vysoká vzdělanost občanů, čemuž určitě přispívá bezplatná možnost vzdělání, to by mělo zmírnit problém fluktuace zaměstnanců na odborných pozicích. Firma zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců, kde většina z nich je české národnosti, a to z okolí Plzně. V České republice je zdravotní péče z velké části organizovaná a financovaná státem.

Technologické faktory

Pebal s.r.o. se snaží využívat moderní technologie ve své výrobě. Kvůli zdražování energií by firma mohla využít například solární elektřiny, kdy by některé solární panely mohla umístit na střechu své budovy nebo do její blízkosti. V dnešní době se čím dál více rozšiřují autonomní sklady a robotizace, které mají sice vysoké pořizovací náklady, avšak z dlouhodobého hlediska snižují náklady na práci, mohou zvýšit kvalitu a efektivitu výroby nebo zlepšit pracovní podmínky. Společnost by rovněž měla věnovat větší pozornost sociálním sítím, a to především v sociální komunikaci, která může napomoci například k získání nových zaměstnanců či zákazníků především z mladší generace. Dále

by pak měla dbát zvýšené opatrnosti a investic v oblasti IT a s tím spojených kybernetických útoků, kterým společnost již několikrát čelila.

Legislativní faktory

Legislativní faktory souvisí velmi často s faktory politickými. Dochází-li ke změnám politickým, dochází z pravidla i ke změnám legislativním. Podnik je povinen řídit se regulacemi danými zákonem, např. obchodním zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o účetnictví, zákonem o ochraně spotřebitele, zákonem o odpadech, zákonem o sociálním a zdravotním pojištění, regulací exportu a importu apod. V poslední době je možné mluvit o vládních proticovidových opatřeních, které měly na firmu výrazný dopad, avšak bylo velmi nepravděpodobné je před několika lety odhadnout, nebo dále o Zákonu o zpracování osobních údajů neboli GDPR. Legislativní faktory mohou mít významný vliv na strategické rozhodování podniků a na tržní prostředí, ve kterém působí. Je důležité, aby podnik byl obeznámen s platnými zákony a předpisy a aby v souladu s nimi provozoval svou činnost.

Pokud by firma v budoucnu účetně přešla do kategorie velkých podniků, tedy by překročila alespoň dvě z následujících podmínek: firma by zaměstnávala nad 250 osob nebo by její roční obrat přesahoval 50 mil. EUR nebo by bilanční suma rozvahy přesahovala 43 mil. EUR, týkala by se jí povinnost ESG reportingu neboli nefinančního reportingu, který je od listopadu 2022 schválený Evropským parlamentem a měl by být účinný od roku 2024. Avšak se očekává, že povinnost odvádění nefinančních reportů přejdou v budoucnu i na malé a střední podniky. Už v dnešní době se začíná častěji objevovat, že na základě ESG skóre se stakeholderi rozhodují, zda chtějí ve spolupráci s danou firmou i nadále pokračovat (BusinessInfo.cz, 2022).

Ekologické faktory

Trendem v dnešní době v oblasti ekologických faktorů je především ochrana životního prostředí. Evropská unie vydává předpisy, které se týkají ekologie. V poslední době je nejvíce aktuální téma snížení emisí CO₂ a s tím související regulace globálního oteplování. Europarlament nyní nově schválil povinné nulové emise aut od roku 2035. Zvýšené náklady na nákup či pronájem elektrických aut může podnik v blízké budoucnosti očekávat. Firma již ve svém portfoliu nabízí i biologicky rozložitelné fólie, kde v následujících letech očekává zvýšený zájem ze strany zákazníků.

Pebal klade důraz i na své odpadové hospodářství a omezuje tím znečištění přírody. Podnik si je vědom svým vlivem na životní prostředí a dostupnými metodami se snaží eliminovat svůj negativní efekt. Pozitivní postoj k ochraně životního prostředí může přilákat i nové zákazníky či investory. Dokonce společnost obdržela několik certifikátů za to, že je ve směrech šetrná k životnímu prostředí.

8.1.2 Analýza mezoprostředí

Pro analýzu mezoprostředí je využit Porterův model pěti sil. Konkrétně se zaměřuje na vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, existenci substitučních výrobků a konkurencí v daném oboru.

Porterův model pěti sil

Zákazníci:

Firemními zákazníky jsou především další společnosti. Velcí zákazníci, jako je např. firma IKEA, mají větší vyjednávací sílu, protože si ve firmě objednají mnohem větší množství zboží než ostatní menší firmy. Příkladem z poslední doby může být objednání speciálních recyklovatelných fólií, které společnost Pebal neměla ve svém portfoliu, přesto je pro firmu IKEA dokázala vyrobit. Někteří zákazníci si dokonce sami určují, od jakého dodavatele jim mají být finální výrobky vyrobeny a mají tak vyšší vyjednávací sílu. Několikrát se již stalo, že si zákazník přál tolik požadavků, že mu firma nebyla schopna vyhovět a vzhledem k náročnosti výrobě finálních produktů tak zákazník musel ze svých nároků polevit a objednat si zboží u firmy Pebal, jelikož nenašel žádnou jinou firmu, která by mu podobné výrobky dokázala vyrobit. Pro většinu ostatních firem se jedná o klasický B2B model s nízkou vyjednávací silou. Zpravidla si zákazníci určují, jak bude jejich produkt diferencovaný, zejména chtějí-li na obaly vytisknout jména či loga svých koncernů či informace o daném produktu, který pak do obalu zabalí, nebo další úpravy typu laminování, extruze apod. U některých výrobků je ale diferenciací produktu relevantní (např. bublinkové fólie, odpadkové pytle apod.), a proto je u těchto výrobků vyjednávací síla celého celku zákazníků silnější. K dalším významným odběratelům je možné přiřadit např. firmy Lego, Borgers nebo Pöttinger. Ze zákaznického portfolia lze říct, že největší odběratel odebere za rok pouze kolem 7 % z celkového odbytu, takže společnost Pebal má velmi rozmanité zákaznické portfolio a pokud by největší odběratel měl problém odebírat, fungování společnosti to nemůže příliš ohrozit. Přesto se firma

Pebal snaží vyrábět spíše výrobky s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka. To znamená, že si zákazníci určují, jak moc chtějí výrobek potisknout, jestli ho chtějí laminovat, upravit tvar apod. Takto specializované výrobky ve velkém množství v celé střední Evropě jim dokáže vyrobit pouze firma Pebal, která je pro zákazníky zajímavá rovněž svojí stabilitou. Firemní zákazníci jsou různých odvětví, nejvíce však z automobilového, potravinářského, nábytkářského či stavebního průmyslu.

Dodavatelé:

Pro svoji výrobu společnost Pebal potřebuje především plastový granulát. Jedná se jak o české dodavatele, tak o zahraniční. Vyjednávací síla dodavatelů záleží na druhu zboží, které si chce společnost Pebal objednat. Jedná-li se o klasický PVC granulát, dodavatelů je poměrně hodně, a tak je jejich vyjednávací síla menší. Pokud jde o speciální materiál, například o fólie do potravinového průmyslu, požadavky na kvalitu jsou vyšší, dodavatelů není tolik jako u klasického PVC granulátu a roste i vyjednávací síla dodavatelů tohoto speciálního granulátu. Dodavatele si společnost vybírá především ty, které na trhu existují již dlouho a jsou stabilní. Poté Pebal dává přednost odebírat zboží od těch dodavatelů, kteří mohou poskytnout množstevní slevy, jelikož i několik málo procent z běžné nákupní ceny dokáže při odebírání velkého množství granulátu ušetřit nemalé peníze na nákladech společnosti, nebo při možnosti uzavření dlouhodobých smluv.

Substituční výrobky:

Firma Pebal se zabývá především výrobou produktů s vysokou užitnou hodnotou pro koncového zákazníka, v této práci jsou tyto produkty zmíněny rovněž jako specializované. Ty jsou pro ostatní firmy složité napodobit, jak z hlediska technologií, tak z hlediska nákladů. Substitučními produkty mohou být zmíněny klasické plastové obaly, fólie bez větší přidané hodnoty pro zákazníka, které jsou i snadněji napodobitelné nebo obaly z kartonových materiálů. Pokud by nastala velká změna trendu v obalovém průmyslu a místo plastových obalů se začaly vyrábět obaly z kartonu, poté by rostla i konkurence těchto substitučních produktů. Firma Pebal ovšem neuvažuje o tom, že by se zaměřila na výrobu kartonových obalů.

Konkurence v oboru:

V okolí Plzně existuje mnoho menších podniků, které se zabývají výrobou obalových materiálů, nicméně firma Pebal patří k největším výrobcům nejen v tomto regionu, ale

i v celé České republice či dokonce celé střední Evropě. Navíc firma disponuje i nejmodernější výrobní technikou. Náklady na její pořízení si menší firmy nemohou dovolit. Jak již bylo zmíněno, firemní zákazníci jsou především velké firmy. Pro tyto firmy je při výběru dodavatelů důležitější stabilita dodavatele spíše než cena jejich produktů. Kdyby jim nestabilní dodavatel najednou přestal dodávat své produkty, nestihly by najednou objednat a obdržet požadované množství obalového materiálu a jejich hotové výrobky by k zákazníkům došly s velkým zpožděním. Právě stabilita firmy je pro firmu Pebal klíčovou konkurenční výhodou i přesto, že své výrobky prodávají za vyšší ceny. Firma Pebal má na svém trhu velmi silné postavení a kromě malých výrobců plastových obalů, které ovšem nemají speciální přidanou hodnotu pro zákazníka, neregistruje jinou konkurenční firmu. Jako menší konkurence mohou být zmíněny malé či střední podniky zabývající se výrobou plastových obalů, avšak jejich produkty nemohou nabýt požadovaných vlastností, jako tomu může být při objednání zboží od firmy Pebal.

8.1.3 Matice EFE

Pro vytvoření matice EFE byla autorem vybrána metoda podle Katsioloudese & Abouhaniana. Příležitostem budou přiřazeny hodnoty 3 nebo 4 a hrozbám hodnoty 1 nebo 2. Konkrétně hodnota 1 vyjadřuje majoritní hrozbu, hodnota 2 minoritní hrozbu, hodnota 3 minoritní příležitost a hodnota 4 příležitost majoritní.

Tab. 2: Vypracovaná matice EFE

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) * (SV)
Příležitosti (O)				
O1	Značná vyjednávací síla firmy vůči zákazníkům	0,16	4	0,64
O2	Neustálá poptávka po obalových materiálech	0,15	4	0,6
O3	Dlouholetá spolupráce se zákazníky	0,08	3	0,24
O4	Slabá konkurence	0,23	3	0,69
O5	Zaměření se na recyklovatelné obaly	0,11	3	0,33
Hrozby (T)				
T1	Posilování koruny vůči euru – export	0,04	2	0,08
T2	ESG reporting	0,04	1	0,04
T3	Ekologická zátěž prostředí	0,03	2	0,06
T4	Růst cen energií	0,06	1	0,06

T5	Změna trendu trhu obalových materiálů (plast za papír)	0,05	1	0,05
T6	Hospodářská recese v ČR	0,05	1	0,05
Σ		1,00		2,84

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2 Interní analýza

V další části diplomové práce je provedena interní analýza podniku.

8.2.1 Analýza firemních faktorů

Při analyzování firemních faktorů budou popsány faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

Faktory vědecko-technického rozvoje

V roce 2018 byla dokončena výstavba nových výrobních a skladovacích prostor v Dobřanech. Zároveň firma ve svém podniku využívá svou vlastní výzkumnou laboratoř. V této laboratoři se většinou testují vyrobené plastové obaly, především jejich pevnost, průsvitnost a konzistence. Někdy také dochází k návrhům na snížení výrobní ceny. Novým technologiím a postupům je společnost otevřena. Nemá ovšem finance na provozování větší výzkumné laboratoře, a tak pomocí různých veletrhů a internetu sleduje moderní trendy v oblasti obalové techniky, které by mohla použít ve své výrobě. Dá se tedy mluvit o spíše defenzivním postoji k výzkumné činnosti.

Marketingové a distribuční faktory

Z marketingového hlediska není podnik příliš aktivní. Využívá pouze některé inzerce na obsazení pracovních pozic. Někdy si podnik zaplatí reklamu v místních novinách, ale není to příliš časté. Jako svůj největší marketingový tah společnost považuje sponzoring s fotbalovým klubem FC Viktoria Plzeň. Zde má po dohodě s klubem během zápasu několik reklamních bannerů. Další marketingové a obchodní aktivity jsou závislé na činnosti obchodníků, kteří objíždějí firmy a nabízejí jim produkty společnosti Pebal. Ti se taktéž starají o klíčové zákazníky a cenovou politiku s nimi. Distribuce k zákazníkům probíhá většinou kamionovou přepravou. Zde má společnost smlouvu s firmou Schenker, která si od společnosti Pebal pronajímá prostory ve stejném areálu

a následně se stará o skladování a distribuci k zákazníkům. Firma se rovněž zúčastňuje veletrhu FACHPACK v německém Norimberku. Podnik nemá ani podnikovou prodejnu, kde by mohl prodávat své výrobky koncovým zákazníkům. Všechny své výrobky tak prodává pouze dalším firmám.

Faktory výroby a řízení výroby

Společnost Pebal své produkty přímo vyrábí. Proces výroby je víceméně automatizovaný, většina obalů je tedy vyráběna stroji. Lidská činnost ve výrobě je potřeba především pro zásobování strojů plastovým granulátem, odebrání hotových výrobků, skladování a pro nakládku a vykládku zboží. Samozřejmě práce údržbářů a provádění pravidelných kontrol je pro stroje pro jejich nepřetržitou funkci nezbytná. Samotný proces výroby některých plastových obalů pro koncového zákazníka, zejména potravinových fólií, může být velmi zjednodušeně popsán následovně. Nejprve je nutné stroj zásobit požadovaným granulátem. Ten je potom roztaven a stroj z něj vyrobí požadovanou průhlednou fólii, která je natáčena do rolí. Dalším krokem, pokud si ho zákazník nárokuje, je tisk informací na vyrobenou fólii. To je provedeno na tiskovém stroji. Dále fólie může obsahovat díry. Například pro balení jablek, kdy dvě díry na horní a dolní části obalu slouží po zabalení k cirkulaci vzduchu uvnitř balení. To se provádí na dalším stroji, který umí zároveň přidat i lepicí pásku, přehnout spodek či přelepit rukojeť. Jiný stroj potom svařuje boky plastové fólie. Finální obal je připraven na palety a převezen do skladu, kde je poté naložen do kamionu a přepraven zákazníkovi. Firma vyrábí rovněž laminátové obaly. V celém prostoru výroby, jelikož se jedná i o potravinové obaly, je nutné být řádně ustrojen. Zejména je nutné nosit síťku na vlasy a vousy. Ve skladu poté reflexní vestu. Společnost Pebal má výrobu zavedenou velmi kvalitně, dokáže realizovat velké zakázky za poměrně krátký časový interval. Bez používaných strojů by výroba byla prakticky nemožná. Většina zákazníků si podnik Pebal vybírá právě z důvodu možnosti velkého množství úprav při výrobě obalu.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podnikové a pracovní zdroje jsou klíčovými faktory pro úspěch každé firmy. Podnik existuje na trhu již od roku 1995, za ty léta si stihl vybudovat dobrou prestiž. Pebal zaměstnává okolo 100 zaměstnanců, kde většina je především české národnosti. Mezi

managementem firmy panuje velmi přátelská atmosféra a zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni.

Faktory finanční a rozpočtové

Pro následující výpočty jsou užity data z veřejně dostupného výkazu zisku a ztráty a rozvahy za rok 2021 a předběžné výsledky za rok 2022, jelikož při zpracování této analýzy nebyl firmou oficiálně dokončen a tudíž ani zveřejněn výkaz zisku a ztrát ani rozvaha za rok 2022.

Následující tabulka zobrazuje potřebné údaje k výpočtu ukazatelů likvidit.

Tab. 3: Údaje pro výpočet likvidit v tis. Kč

Ukazatelé	2021	2022
Krátkodobé závazky (KZ)	204 225	64 295
Oběžná aktiva	326 571	245 680
Zásoby	149 732	121 433
Pohledávky	176 014	123 988

Zdroj: Vlastní zpracování

$$Běžná\ likvidita_{2021} = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky} = 1,60$$

$$Běžná\ likvidita_{2022} = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky} = 3,82$$

Ukazatel běžné likvidity vychází 3,82 ukazuje na to, že společnost má 3,82 Kč běžných aktiv na každou 1 Kč běžných závazků. Tento výsledek naznačuje, že společnost má dostatek finančních prostředků k pokrytí svých krátkodobých závazků, což může být považováno za dobrý výsledek.

$$Rychlá\ likvidita_{2021} = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky} = 0,87$$

$$Rychlá\ likvidita_{2022} = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky} = 1,93$$

Společnost má 1,93 Kč likvidních aktiv (aktiv, které lze rychle převést na hotovost) na každou 1 Kč běžných závazků. Tento poměr je vyšší než 1:1, což naznačuje, že společnost má dostatečně likvidní prostředky k tomu, aby pokryla své krátkodobé závazky v případě, že by musela prodat své zásoby. Toho ovšem společnost nedosahovala v roce 2021.

$$Okamžitá\ likvidita_{2021} = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby - Pohledávky}{Krátkodobé\ závazky} = 0,004$$

$$Okamžitá\ likvidita_{2022} = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby - Pohledávky}{Krátkodobé\ závazky} = 0,004$$

Velmi nízkou hodnotou 0,004 ukazatele okamžité likvidity má společnost velmi malou schopnost pokrýt své krátkodobé závazky z hotovosti a hotovostních ekvivalentů. To znamená, že společnost může mít problémy s financováním svých běžných provozních nákladů a splácením svých krátkodobých závazků jako jsou například faktury, úvěry a další krátkodobé závazky. Nízká okamžitá likvidita může být důsledkem různých faktorů, jako jsou například vysoké náklady na zásoby, vysoké závazky vůči dodavatelům a nízké zásoby hotovosti a hotovostních ekvivalentů. To může být způsobeno špatným řízením cashflow, nesprávnou strategií řízení zásob a úvěrovou politikou společnosti.

V následující tabulce jsou zobrazeny potřebné hodnoty ukazatelů pro zbývající výpočty finančních ukazatelů.

Tab. 4: Údaje pro výpočet finančních ukazatelů v tis. Kč

Ukazatelé	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	578 981	654 246
Tržby za prodej výrobků	247 526	271 698
Celkové tržby	826 507	925 944
Celková aktiva	486 380	429 076
Zásoby	149 732	121 433
Pohledávky	176 014	123 988

Čistý zisk	46 355	39 486
------------	--------	--------

Zdroj: Vlastní zpracování

$$Obrat\ aktiv_{2021} = \frac{Celkové\ tržby}{Celková\ aktiva} = 1,70$$

$$Obrat\ aktiv_{2022} = \frac{Celkové\ tržby}{Celková\ aktiva} = 2,16$$

Poměr obratu aktiv měří schopnost společnosti efektivně využívat svůj investovaný kapitál ke generování tržeb. Vyšší hodnota tohoto ukazatele znamená, že společnost úspěšně využívá svá aktivní aktiva ke generování většího množství tržeb. Hodnota obratu aktiv 2,16 znamená, že společnost vygenerovala 2,16 korun tržeb z každé koruny investovaného kapitálu (aktiv) v roce 2022, což je o necelou půl korunu více, než tomu bylo v roce 2021.

$$Obrat\ zásob_{2021} = \frac{Celkové\ tržby}{Zásoby} = 5,52$$

$$Obrat\ zásob_{2022} = \frac{Celkové\ tržby}{Zásoby} = 7,63$$

Obrat zásob je ukazatel, který udává, kolikrát se zásoby společnosti prodají a nahradí během určitého období. Výsledek obratu zásob vychází 7,63, znamená to, že společnost byla schopna prodat a nahradit své zásoby 7krát až 8krát za sledované období.

$$Obrat\ pohledávek_{2021} = \frac{Celkové\ tržby}{Pohledávky} = 4,70$$

$$Obrat\ pohledávek_{2022} = \frac{Celkové\ tržby}{Pohledávky} = 7,47$$

Obrat krátkodobých pohledávek měří, jak rychle společnost dokáže vymáhat své krátkodobé pohledávky od svých zákazníků. Výsledek obratu krátkodobých pohledávek 7,47 naznačuje, že společnost byla schopna vymoci své pohledávky 7,47krát za sledované období a výsledek je vyšší než za předchozí rok.

$$Ziskovost_{2021} = \frac{Čistý\ zisk}{Celkové\ tržby} = 0,056$$

$$Ziskovost_{2022} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové tržby}} = 0,043$$

Ziskovost 0,043 vyjadřuje, že společnost dosáhla čistého zisku ve výši 4,3 % z celkových tržeb. Tento výsledek může být považován za relativně dobrý výsledek, nicméně je menší než za předchozí rok 2021.

Z finanční analýzy je možné vyzorovat, že firma je velmi stabilní. Toho může využívat například při žádosti o získání úvěru na různé investice. Banky se pomalu předhánějí, kdo nabídne nižší úrok, protože ví, že by finanční půjčka společnosti Pebal byla málo riziková a že půjčené peníze se jim s velikou pravděpodobností vrátí včas a bez problémů. Společnost Pebal si i díky své finanční stabilitě může dovolit prodávat své výrobky za vyšší ceny, jelikož je pro zákazníky stabilita firmy důležitější než cena produktu.

8.2.2 VRIO analýza

Hmotné zdroje jsou ve VRIO analýze rozděleny na majetek, finance, lidské zdroje. Ke hmotným zdrojům se rozhodně řadí areál v Dobřanech, ve kterém se nachází výrobní hala i kancelářské prostory. Jde o pro podnik velmi cennou záležitost, jelikož si nemusí draze pronajímat jiné prostory. Přesto se výrobní hala i kancelářské prostory nedají považovat za příliš vzácný zdroj, poněvadž budovy pro své podnikání vlastní většina firem a je možné je napodobit. To samé platí pro podnikem vlastněné výrobní stroje, podnikové automobily a kancelářskou a výpočetní techniku.

Lidské zdroje představuje přibližně 100 zaměstnanců, kteří jsou ke společnosti loajální, jsou s vykonávanou prací spokojeni a pro Pebal jsou cenným a vzácným zdrojem. I když jsou zaměstnanci školeni pro potřebu vykonávání svých prací, je možné jejich činnosti napodobit v jiných firmách. Firma Pebal se řídí zákonnými předpisy, a navíc poskytuje svým zaměstnancům příspěvky na stravenky, poskytuje zaměstnancům 1x za pololetí benefit na kulturu, vzdělání, sport a zdraví. Společnost přispívá svým zaměstnancům na životní a důchodové pojištění a je si vědoma, že její zaměstnanci představují největší vnitřní hodnotu firmy. Do lidských zdrojů je možné zařadit i předávání zaměstnaneckého know-how.

K finančním zdrojům se řadí základní kapitál, který je 1 000 000 Kč. Další finanční zdroje společnost nabývá vykonáváním svých aktivit, zejména výrobou a prodejem svých

produktů. Vydělané peníze potom slouží k dalším investicím. Roku 2021 společnost přebrala veškeré obchodní, nákupní, logistické aktivity sesterské společnosti PEBAL Trade s.r.o., kde původním záměrem bylo tyto funkce oddělit, aby přinesl úspory z rozsahu. To se nakonec vyvrátilo a společnost se tak vrátila k původnímu nastavení.

Značku a více než dvacetiletou pověst je možné zařadit k nehmotným zdrojům. Dalšími nehmotnými zdroji pak jsou obdržené certifikáty, dlouholeté spolupráce s některými zákazníky.

Tab. 5: VRIO analýza

Skupina	Zdroj	V	R	I	O	Výsledek
Majetek	Areál	✓	✗			Konkurenční shoda
	Výrobní stroje	✓	✗			Konkurenční shoda
	Kancelářská technika	✓	✗			Konkurenční shoda
	Automobily	✓	✗			Konkurenční shoda
Lidské zdroje	Zaměstnanci	✓	✓	✗		Dočasná konkurenční výhoda
	Know-how zaměstnanců	✓	✓	✓	✗	Nevyužitá konkurenční výhoda
Finance	Zisk a investice	✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda
Nehmotné zdroje	Značka a pověst společnosti	✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda
	Certifikáty	✓	✓	✓	✗	Nevyužitá konkurenční výhoda
	Dlouhodobé spolupráce se zákazníky	✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování

8.2.3 Metoda 7S

Pomocí McKinseyho metody 7S bude provedena analýza strategie, struktury, systémů, stylu práce vedení, spolupracovníků, schopností a sdílených hodnot.

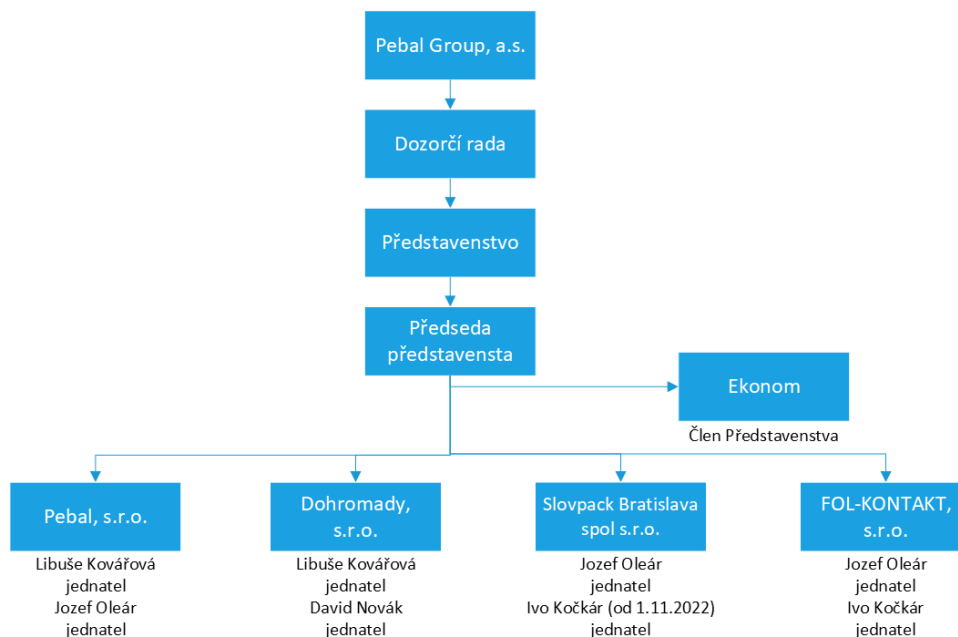
Strategie

Jak již bylo zmíněno v kapitole Strategický management společnost, podnik nemá v současné době striktně definovanou strategii.

Struktura

V popisu společnosti už bylo avizováno, že podnik Pebal s.r.o. je součástí společnosti Pebal Group a.s. a řadí se k podnikům středním. Ve skupině Pebal Group a.s. dozorčí rada řídí společnost strategicky, finančně a investičně. Představenstvo plní úkoly stanovené dozorčí radou a přijímá opatření při řízení jednotlivých firem Pebal Group a.s. Předseda představenstva řídí činnost v určených společnostech. Postavení společnosti Pebal s.r.o. ve skupině Pebal Group a.s. je zobrazen na následujícím obrázku.

Obr. 13: Postavení ve skupině Pebal Group, a. s.

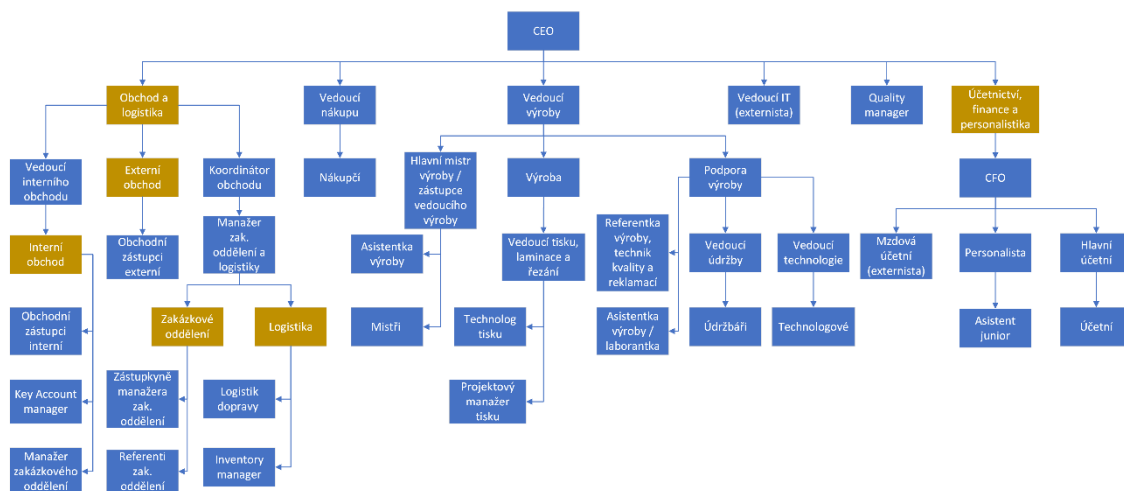


Zdroj: Vlastní zpracování

Výkonným ředitelem společnosti (CEO) je pan Jozef Oleár. Tomu se přímo zodpovídají vedoucí interního obchodu, externí obchodní zástupci, koordinátor obchodu, vedoucí nákupu, vedoucí výroby, vedoucí IT, quality manager a finanční ředitel. Pod finančního

ředitele (CFO), resp. finanční ředitelku, paní Ing. Libuši Kovářovou, spadá oddělení účetnictví, financí a personalistiky. IT služby si společnost outsourcuje, nemá vlastní IT zaměstnance. Vedoucí nákupu šéfuje dvěma dalším nákupčím, z čehož jeden z nich zastává ještě navíc funkci logistika dopravy. Výroba je rozdělena organizačně rozdělena do třech částí. Na hlavního mistra výroby, zastávajícího i funkci zástupce vedoucího výroby, na výrobou samotnou a na podporu výroby. Do výroby spadá vedoucí tisku, laminace a řezání a ten je zároveň vedoucím pracovníkem pro technologa tisku i projektového manažera tisku. Hlavní mistr řídí i ostatní výrobní mistry a asistentku výroby. Do podpory výroby patří údržba, technologové, referentka a technik kvality a reklamací v jedné osobě a asistentka výroby, která zastává i funkci laborantky. Obchodní oddělení se rozděluje na interní a externí. Externí proto, že do tohoto oddělení spadají externí pracovníci. Dále je pak pod obchodem zapsán i koordinátor obchodu, zakázkové oddělení a logistika. Detailní organigram je možné vidět na následujícím obrázku.

Obr. 14: Organigram společnosti Pebal



Zdroj: Vlastní zpracování

Systemy

Ředitel společnosti má plnou kontrolu nad jejím provozem a všechna rozhodnutí musí být schválena jeho písemným nebo ústním souhlasem. Nicméně zaměstnanci mají možnost svobodně vyjádřit své názory a poskytnout zpětnou vazbu během pravidelných pracovních schůzek s ředitelem. E-mail, aplikace Teams a mobilní telefon jsou hlavními

nástroji pro interní komunikaci ve společnosti. Jako informační systém a správu databází využívá společnost systém K2.

Styl práce vedení

Pro vedení a domluvu vedoucích pracovníků slouží různé meetingy. Každý den se koná meeting zvaný Dispečink. Zde se probírají operativní okamžité reakce a řešení problémů, nápravná opatření. Dále se zde na začátku tohoto meetingu mohou řešit naléhavé problémy, které přednese vedoucí pracovník, referent nebo obchodní zástupce. Vedoucím tohoto meetingu je vedoucí výroby, dalšími účastníky jsou vedoucí interního obchodu, vedoucí výrobních středisek, vedoucí údržby, pracovník nákupu, manager kvality, manager zakázkového oddělení a logistiky.

Každé pondělí se koná reklamační meeting. Zde se domlouvá řešení reklamací a stanovení nápravných opatření. Vedoucím tohoto meetingu je zástupce manažera zakázkového oddělení a dalšími frekventanty jsou manager kvality, manager zakázkového oddělení, vedoucí výroby, vedoucí interního obchodu, hlavní mistr extruze a konfekce, vedoucí tisku, obchodní zástupce, jehož reklamační se týká, předseda představenstva.

Rovněž jednou týdně, ale v úterý probíhá plánovací meeting, který je veden vedoucím interního obchodu. Na schůzku dochází vedoucí výroby, obchodní zástupci, technologové a manažer zakázkového oddělení a logistiky.

Ve středu se pak pod vedením vedoucího interního obchodu a za další účasti předsedy představenstva, vedoucího výrobních středisek, technologa, vedoucího výroby, manažera kvality, manažera zakázkového oddělení a logistiky a obchodních zástupců pořádá meeting nazývaný jako změnové řízení, kde je probírána problematika změn výrobků, procesů spojených s realizací zakázek, problémy obchodních zástupců, výběrového řízení či investičních zakázek.

Poslední čtvrtek v měsíci se schází vedení společnosti. V čele s předsedou představenstva se schůzce účastní také jednatelé, ekonom a další hosté, pozvané předsedou představenstva a společně pak probírají témata ohledně řízení společnosti a kontrolují dosažené výkonnosti. Na tento meeting navazuje porada představenstva, která řeší podobnou problematiku.

S externím BOZP poradcem se jednou za měsíc ve středu koná společností nazývaný Pall Mall meeting. Ten se zabývá opravou strojů, budovy, kanceláří, opatřeních z auditu a dalších neshod. Kromě již zmíněného BOZP poradce na schůzku dostávají personalistka, technologové, pozvaní hosté, externí facility manager a celá schůze je vedena vedoucím výroby.

V poslední řadě jsou pravidelné schůzky technologů s obchodem, které se konají pravidelně po individuální domluvě. Další potřebné schůzky mezi odděleními si domlouvají pracovníci mezi sebou.

Obecně lze říct, že podnik se snaží fungovat jako celek a vedoucí pracovníci se snaží jít svým podřízeným příkladem. Pravidelná komunikace, jako jsou setkání a rozhovory, pomáhají vedení získat zpětnou vazbu a příležitosti k případným změnám. Nicméně, vzdělávání zaměstnanců není úplně rozvinuto na všech úrovních podniku. Podnik pracuje s motivací odměnění dobré práce formou finanční odměny nebo pochvalou, či pozváním na různé firemní akce. Při porušení pracovních povinností nebo nekvalitně odvedené práce čelí pracovníci především finančním sankcím nebo napomenutím. Podřízení pracovníci vycházejí se svými nadřízenými dobře a vztahy mezi zaměstnanci jsou kladné.

Spolupracovníci

V roce 2021 podnik zaměstnával průměrně 99 zaměstnanců, z čehož většina byla české národnosti. To je o 16 pracovníků více než v roce 2020. V roce 2022 se rovněž průměrně jednalo o 100 zaměstnanců.

Schopnosti

Důležité je, aby v rámci firmy probíhal kontinuální proces rozvoje a zdokonalování pracovníků, a to formou různých školení a tréninků, zahrnujících i manažerské vzdělávání. Firma svým zaměstnancům poskytuje účast na různých školeních. I přesto, že společnost má již několik let zkušeností na trhu, zaměstnanci se snaží neustále zvyšovat své kompetence a dovednosti, aby dosáhli co nejvyšší úrovně výkonu práce. Manažeři musí být schopni poskytnout zákazníkům vstřícné a flexibilní řešení, které respektuje specifika každé zakázky. Zástupci společnosti musí v tomto ohledu vystupovat reprezentativně, jak svým vzhledem, tak i jednáním, aby byla zachována kvalita služeb na požadované úrovni.

Sdílené hodnoty

Společnost klade důraz na profesionální vztahy mezi zaměstnanci, avšak zároveň je zde přátelská a přívětivá atmosféra, což vede ke spolupráci v týmu a pozitivnímu přístupu k práci. Všichni zaměstnanci jsou oceňováni za svou práci a vytváří se tak kultura úcty a porozumění mezi lidmi v rámci společnosti.

8.2.4 Matice IFE

Z jednotlivých analýz interního prostředí je možné vyjádřit silné a slabé společnosti Pebal. Významné silné stránky jsou ohodnoceny číslem 4, méně významné číslem 3. U slabých stránek jsou významné slabé stránky označeny hodnotou 1 a méně významné číslem 2. Po provedení analýzy interního prostředí firmy budou relevantní faktory zahrnuty do matice IFE, která umožní posouzení interní pozice podniku. Každému faktoru bude přidělena váha na základě jeho významu pro konkurenceschopnost firmy. Poté bude určen stupeň vlivu každého faktoru na strategický záměr organizace. Váha a stupeň vlivu jsou následně vynásobeny a suma jednotlivých výsledků udává celkovou interní pozici podniku.

Tab. 6: Vypracovaná matice IFE

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) * (SV)
Silné stránky (S)				
S1	Dobré jméno společnosti	0,08	3	0,24
S2	Stabilita firmy	0,16	4	0,64
S3	Kvalifikovaní zaměstnanci	0,06	3	0,18
S4	Vlastnictví certifikátů	0,05	3	0,15
S5	Technické vybavení	0,1	4	0,4
S6	Široké portfolio produktů	0,1	4	0,4
Slabé stránky (W)				
W1	Slabý marketing	0,07	2	0,14
W2	Špatně vymezená strategie	0,08	2	0,16
W3	Vyšší cena produktů	0,13	1	0,13
W4	Absence podnikové prodejny	0,06	2	0,12
W5	Nedostatečné vzdělávání zaměstnanců	0,06	2	0,12
W6	Vlastní výzkumná činnost	0,05	2	0,1

Σ		1,00		2,78
---	--	------	--	------

Zdroj: Vlastní zpracování

8.3 SWOT analýza

Po provedení SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Pebal s.r.o. Následně je provedeno hodnocení, jakým způsobem je firma schopna využít svého potenciálu k dosažení stanovených cílů. Všechny tyto faktory jsou vizualizovány v TOWS matici, která je vytvořena na základě předchozích analýz EFE a IFE.

Obr. 15: Vypracovaná matice TOWS

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		1. Dobré jméno společnosti 2. Stability firmy 3. Kvalifikování zaměstnanci 4. Vlastnictví certifikátů 5. Technické vybavení 6. Široké portfolio produktů	1. Slabý marketing 2. Špatně vymezená strategie 3. Vyšší cena produktů 4. Absence podnikové prodejny 5. Nedostatečné vzdělávání zaměstnanců 6. Vlastní výzkumná činnost
Příležitosti (O)	1. Velmi silné postavení na trhu 2. Značná vyjednávací síla firmy vůči zákazníkům 3. Neustálá poptávka po obalových materiálech 4. Dlouholetá spolupráce se zákazníky 5. Slabá konkurence 6. Zaměření se na recyklovatelné obaly	<u>Strategie SO</u> Využít finanční stability pro získání a udržení dalších dlouhodobých zákazníků.	<u>Strategie WO</u> Využít slabé konkurence na trhu k udržení a obhájení vyšších cen.
Hrozby (T)	1. Posilování koruny vůči euru – export 2. ESG reporting 3. Ekologická zátěž prostředí 4. Růst cen energií 5. Změna trendu trhu obalových materiálů (plast za papír) 6. Hospodářská recese	<u>Strategie ST</u> Využít technické vybavení ke snížení ekologických zátěží.	<u>Strategie WT</u> Zlepšení marketingové činnosti a snižování ekologické zátěže prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

V matici TOWS jsou zobrazeny kromě silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb také strategie, které z nich vycházejí. Slabé stránky by bylo vhodné minimalizovat, či úplně eliminovat. Pokud podnik dokáže využít svých příležitostí, které se mu naskytují, jeho cesta ke splnění strategických cílů bude více reálná. Podobně jako u slabých stránek je vhodné eliminovat či minimalizovat potenciální dopady stanovených hrozeb. Jelikož má podnik velmi silné postavení na trhu a je dlouhodobě úspěšný, je mu v této fázi doporučena strategie SO.

9 Strategický plán

Na základě předešlých výsledků bude navržena strategie, kterého by firma měla chtít v budoucím stavu dosáhnout.

9.1 Návrh strategického plánu

Pro návrh vhodné strategie budou zpracovány matice IE a SPACE.

9.1.1 Matice IE

Do matice IE jsou zaneseny hodnoty z jednotlivých matic IFE a EFE. Osa x zobrazuje výslednou hodnotu 2,78 matice IFE a osa y hodnotu 2,84 matice EFE. Výsledný bod střetnutí značí pozici pro vhodnou strategii.

Obr. 16: Vypracovaná matice IE

Růst a budování Strategie tržní penetrace, rozvoje trhu, vývoje produktu a dopředné, zpětné a horizontální integrace		Interní hodnocení		
		Silné 4,0-3,0	Střední 2,9-2,0	Slabé 1,9-1,0
Externí hodnocení	Vysoké 3,0-4,0	I	II	III
	Střední 2,0-2,9	IV	V	VI
	Nízké 1,0-1,9	VII	VIII	IX
		Držení a udržování Strategie tržní penetrace, vývoje produktu	Sklízení nebo prodej Strategie omezení a odprodeje	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zanesení výsledků do matice IE se výsledná hodnota nachází v kvadrantu označeném jako V. Nicméně výsledná hodnota se blíží i ke kvadrantu II. Strategie doporučená pro kvadrant V je nazývána jako strategie „Udržuj a potvrzuj“. Z teoretické části je možné

vyčíst vhodné strategie pro tuto pozici, kterými jsou penetrace na trh, vývoj produktu a Joint Venture. Oblast II lze pojmenovat jako oblast „Stavěj a zajišťuj růst“ a pro tuto pozici se doporučují používat strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, strategie diverzifikace, vývoj produktu a dopředná, zpětná a horizontální integrace. Pro společnost Pebal je možné strategii Joint Venture vyloučit z toho důvodu, že o tomto kroku by rozhodovala celá skupina PEBAL GROUP.

9.1.2 Matice SPACE

Posouzení strategie prostřednictvím matice SPACE je další metodou pro určení vhodné strategie. Matice SPACE zahrnuje faktory získané z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které posuzují strategické a akční hodnoty podniku. V následující pomocné tabulce pro tvorbu matice SPACE jsou označeny interní charakteristiky jako finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV), externí potom jako stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO).

Tab. 7: Pomocná tabulka pro tvorbu matice SPACE

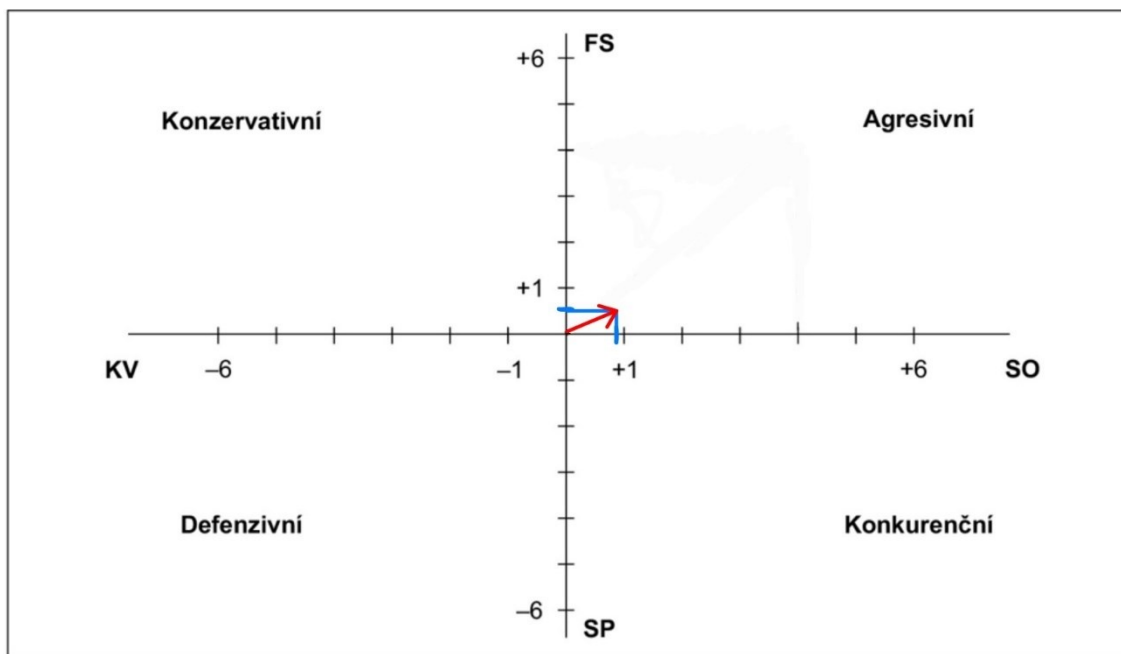
Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) * (SV)
Osa X			
Konkurenční vlastnosti (KV)			
Postavení na trhu	0,18	-1	-0,18
Loajalita zákazníků	0,1	-2	-0,2
Široké portfolio produktů	0,16	-1	-0,16
Dlouholetá zkušenost	0,12	-2	-0,24
Síla odvětví (SO)			
Finanční stabilita	0,13	5	0,65
Bariéry vstupu do odvětví	0,12	2	0,24
Vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků	0,09	3	0,27
Atraktivita trhu obalových materiálů	0,1	5	0,5
Celkové hodnocení osy X	1		0,88
Osa Y			
Stabilita prostředí (SP)			
Konkurence společnosti	0,13	-1	-0,13
Míra inflace	0,14	-2	-0,28
Technologické změny	0,09	-2	-0,18
Substituční produkty	0,13	-2	-0,26
Finanční stabilita (FS)			

Likvidita	0,13	2	0,26
Rentabilita	0,2	3	0,6
Podnikatelské riziko	0,1	4	0,4
Využitelnost zdrojů	0,08	2	0,16
Celkové hodnocení osy Y	1		0,57

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vypočtených hodnot obou os bude vytvořena matice SPACE a její výsledný vektor zobrazí konkurenční postavení firmy a určí možné strategie, kterými by se měla firma řídit.

Obr. 17: Vypracovaná matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledný vektor matice SPACE směřuje do agresivního profilu. Potvrzuje tedy doporučené strategie stanovené z matice IE, kterými byly strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, diverzifikace a případně dopředná, zpětná nebo horizontální integrace.

9.2 Výběr optimální strategie

Po analýze interních a externích faktorů, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb z matic IFE a EFE, bude pomocí matice QSPM vybrána nejvhodnější strategie. Matice QSPM kombinuje faktory a váhy z předchozích analýz a koeficienty důležitosti

pro každou strategii jsou stanoveny na základě toho, jak nejlépe splňují strategické cíle. Výsledná celková důležitost pro každou strategii je určena sumou vynásobených vah a koeficientů důležitosti. Tento celkový výsledek pomáhá rozhodnout o nejvhodnější strategii pro podnik. Z původně navržených strategií jsou autorem doporučeny 3, které budou následně analyzovány. Mezi doporučené strategie se řadí penetrace na trh (prodávat stávající produkty na stávajícím trhu za účelem získání většího podílu na tomto trhu), rozvoj trhu (prodávat stávající produkty na novém trhu) a diverzifikace (rozšíření sortimentu o nové druhy produktů ze zcela odlišných oborů výroby či služeb). V následující tabulce jsou těmto 3 strategiím přiřazeny Váhy (V), Koeficient Důležitosti (KD) a Celkem Důležitost (CD).

Tab. 8: Matice QSPM

Strategie		Penetrace na trh		Diverzifikace		Rozvoj trhu	
Faktory externí a interní analýzy	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Silné stránky							
Dobré jméno společnosti	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Stabilita firmy	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Vlastnictví certifikátů	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Technické vybavení	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Široké portfolio produktů	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Slabé stránky							
Slabý marketing	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Špatně vymezená strategie	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Vyšší cena produktů	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Absence podnikové prodejny	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Nedostatečné vzdělávání zaměstnanců	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Vlastní výzkumná činnost	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Příležitosti							
Značná vyjednávací síla firmy vůči zákazníkům	0,16	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Neustálá poptávka po obalových materiálech	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Dlouholetá spolupráce se zákazníky	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Slabá konkurence	0,23	4	0,48	2	0,24	3	0,36
Zaměření se na recyklovatelné obaly	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33

Hrozby							
Posilování koruny vůči euru – export	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16
ESG reporting	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Ekologická zátěž prostředí	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Růst cen energií	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Změna trendu trhu obalových materiálů (plast za papír)	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Hospodářská recese v ČR	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Celkové hodnocení			6,04		4,68		5,87

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového hodnocení doporučených strategií pomocí matice QSPM je možné vidět, že nejlepšího skóre dosahuje strategie tržní penetrace s celkovým skóre 6,04. Poměrně blízko za ní je strategie rozvoje trhu s výsledkem 5,87. Větším rozdílem, s celkovým skórem 4,68, je pak strategie diverzifikace. Kdyby se společnost rozhodla jít směrem diverzifikace, tedy rozšířit svůj sortiment o výrobky ze zcela odlišných oborů, mohla by ztratit své silné postavení na trhu, současné zákazníky a nakoupit nové výrobní stroje pro výrobu nových produktů. Proto tato strategie může být vyloučena. Naopak strategie tržní penetrace s možnou kombinací strategie rozvoje trhu je pro podnik vhodná, což vyplývalo i z navržené matice TOWS.

9.3 Implementace strategického plánu

První pro firmu vhodnou strategií z vypracovaných analýz byla penetrace trhu, kdy se firma snaží prodávat stávající produkty na stávajícím trhu za účelem získání většího podílu na tomto trhu. K tomu by firma mohla využít své velmi silné postavení na trhu a finanční stabilitu k oslovení nových zákazníků. Jelikož ale firma prodává pouze dalším firmám, ne koncovým zákazníkům, měla by se zúčastňovat více veletrhů v oblasti obalových materiálů. Rovněž by se obchodní zástupci měli snažit oslovit více větších stabilních firem a nabídnout jim své produkty, aby se se společností Pebal dostaly do obchodních vztahů, nejlépe dlouhodobých. Určitě by také nebylo nazbyt najmout člověka, který by měl na starosti marketingové kampaně. Tato strategie je pro firmu méně rizikovější než strategie následující, jelikož má na současném trhu, kde společnost působí, velmi silné postavení, dobré jméno a zná ho.

Druhou navrženou strategií je rozvoj trhu. Jinými slovy by šlo o vyhledání vhodného trhu na novém území a pokusit se uplatnit tam. Nicméně tento krok by zvýšil náklady na dopravu a také čas, ze který by byl produkt do nové země dopraven. Společnost by mohla vzít také v úvahu otevření podnikové prodejny a prodej koncovým zákazníkům. Přesto by tento krok nejspíše nepřinesl vysoký příjem z důvodu prodaného malého množství obalů, musel by tedy začít více produkovat i obaly bez větší přidané hodnoty pro zákazníky. Při analýze daného nového prostředí by podnik měl dát velký pozor především na to, jak silné konkurenci a kolika substitučním produktům by musel čelit, jelikož na stávajících trzích má tuto pozici velmi výhodnou.

V následující tabulce jsou zobrazeny dílčí cíle společnosti Pebal.

Tab. 9: Tabulka dílčích cílů

CÍL	MĚŘÍTKO	KLÍČOVÝ UKAZATEL VÝKONNOSTI	TERMÍN	ODPOVĚDNÁ OSOBA
ROK 2023				
Zvýšení tržeb o 7 % oproti minulému roku	Tržby celkem	Alespoň 990 760 tis. Kč	Konec 2023	Obchodní zástupci
Zvýšení mezd o 5 % oproti minulému roku	Mzdy	Alespoň 59 737 tis. Kč	Konec 2023	Personální a mzdové oddělení
Najmutí marketingového manažera	Pracovníci marketingu	1	Leden 2023	Personální oddělení
Investice alespoň 3 mil. Kč do marketingu	Náklady na marketing	Alespoň 3 000 tis. Kč	Konec 2023	Marketingový manažer
ROK 2024				
Zvýšení tržeb o 8 % oproti minulému roku	Tržby celkem	Alespoň 1 070 021 tis. Kč	Konec 2024	Obchodní zástupci
Zvýšení mezd o 5 % oproti minulému roku	Mzdy	Alespoň 62 724 tis. Kč	Konec 2024	Personální a mzdové oddělení
Investice alespoň 3 mil. do marketingu	Náklady na marketing	Alespoň 3 000 tis. Kč	Konec 2024	Marketingový manažer
ROK 2025				
Zvýšení tržeb o 10 % oproti minulému roku	Tržby celkem	Alespoň 1 144 922 tis. Kč	Konec 2025	Obchodní zástupci

Zvýšení mezd o 5 % oproti minulému roku	Mzdy	Alespoň 65 388 tis. Kč	Konec 2025	Personální a mzdové oddělení
Investice alespoň 3 mil. do marketingu	Náklady na marketing	Alespoň 3 000 tis. Kč	Konec 2025	Marketingový manažer

Zdroj: Vlastní zpracování

10 Finanční plán

Autor měl k dispozici údaje pouze do září 2022. Zbývající údaje v roce 2022 jsou poté finančně dopočítány vzhledem k trendu v posledních měsících, takže nemusí být zcela přesné s později oficiálně zveřejněnými dokumenty od firmy Pebal.

10.1 Výkaz zisku a ztrát

Z navrhovaných cílů jednotlivých strategií budou nyní definovány cíle krátkodobé, které budou znázorněny do výkazu zisku a ztrát.

VÝNOSY

Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží

Prvním krátkodobým strategickým cílem je zvýšit tržby v roce 2023 o 7 % oproti roku 2022. Dále pak v roce 2024 zvýšit tržby o 8 % oproti roku 2023 a v roce 2025 zvýšit tržby o 10 % oproti roku 2024. Toho bude dosaženo navrženou strategií penetrací trhu a rozvoje trhu, navíc budou mírně navýšeny ceny produktů.

Tab. 10: Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží v tis. Kč

Plán navýšení tržeb					107%	108%	110%
Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1 Tržby za výrobky - konfekce	394	221	23 135	27 860	29 810	32 195	34 448
2 Tržby za výrobky - konfekce z extruze	4 633	3 054	46 763	51 899	55 532	59 975	64 173
3 Tržby za výrobky - potištěná konfekce	0	0	2 924	1 008	1 078	1 165	1 246
4 Tržby za výrobky - potištěná konfekce z extruze	170	105	50 890	57 210	61 215	66 112	70 740
5 Tržby za výrobky - tisk	307	303	33 306	39 701	42 480	45 879	49 090
6 Tržby za výrobky - tisk z extruze	5 243	8 623	80 682	106 049	113 472	122 550	131 129
7 Tržby za výrobky - extruze	39 968	39 939	325 202	330 269	353 388	381 659	408 375
8 Tržby za výrobky - externí	3 427	3 143	25 336	36 258	38 796	41 900	44 833
9 Tržby za výrobky	388 087	363 910	572 599	650 253	695 771	751 433	804 033
10 Tržby za služby	10 617	10 939	6 383	3 992	4 272	4 614	4 937
11 Tržby z prodeje výrobků a služeb	398 705	374 850	578 981	654 246	700 043	756 046	808 970
16 Tržby za zboží	869 393	616 542	247 526	271 698	290 717	313 975	335 953
TRŽBY CELKEM	1 268 097	991 392	826 507	925 944	990 760	1 070 021	1 144 922

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní provozní výnosy

Tržby z prodaného dlouhodobého majetku (především služební vozidla, kancelářská a výpočetní technika), prodej materiálu, příjmy od pojišťoven, výnosy z bankovních poplatků, kurzových rozdílů a jiné provozní výnosy jsou v následujících letech stanoveny

expertním odhadem (osobní konzultace s finanční ředitelkou paní Ing. Libuší Kovářovou, 22. 3. 2023).

Tab. 11: Ostatní provozní výnosy v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
18 Změna stavu výrobků - naskladnění	495 647	528 049	795 101	870 388	850 758	918 818	1 010 700
19 Změna stavu vyr. - zpracování výrobků (vyr	-154 308	-183 735	-255 365	-334 511	-273 240	-295 099	-324 609
20 Změna stavu vyr. - vyskladnění výrobků (pr	-342 378	-339 107	-481 228	-551 440	-514 914	-556 108	-611 718
21 Změna stavu služeb - vyskladnění služeb (p	-822	-1 486	-2 192	-496	-2 346	-2 533	-2 787
23 Změna stavu	-1 861	3 721	56 316	-16 058	60 258	65 078	71 586
28 Aktivace	1 942	130	106	54	50	54	59
29 Aktivace celkem	1 942	130	106	54	50	54	59
30 Jiné provozní výnosy- tržby za prodej mate	2 421	3 198	12 385	7 663	6 000	7 000	8 000
31 Jiné provozní výnosy- tržby za prodej maje	5 231	23 715	920	12 176	0	0	0
32 Tržby za prodej materiálu	299	434	-20	4	0	0	0
34 Jiné provozní výn. - Výn. z odepsaných poh	339	23	4	0	0	0	0
35 Jiné provozní výnosy- Nájemné	8 422	9 319	349	323	300	350	370
36 Jiné provozní výnosy- Mimořádné	8 853	3 755	842	1 610	1 500	1 500	1 500
37 Jiné provozní výnosy celkem	25 750	40 444	14 480	21 776	7 800	8 850	9 870
40 Finanční výnosy - Úroky	260	208	280	189	100	120	140
41 Finanční výnosy - Kursové zisky	3 658	9 250	9 052	4 663	4 000	3 800	4 000
42 Finanční výnosy - Skonta	1 897	1 970	3 523	3 565	3 500	3 500	3 500
45 Finanční výnosy celkem	5 815	11 428	12 855	8 417	7 600	7 420	7 640
50 VÝNOSY CELKEM	1 299 742	1 047 115	910 264	940 133	1 066 468	1 151 423	1 234 078

Zdroj: Vlastní zpracování

NÁKLADY

Náklady vynaložené na prodej zboží a spotřeba

Náklady vynaložené na prodej zboží tvořily v roce 2022 82,5 % z celkových tržeb za prodej zboží. S tímto ukazatelem se tedy počítá i při plánování let následujících. Při plánování dalších nákladů vynaložených na prodané zboží, konkrétně u položek spotřeby materiálu, spotřeby náhradních dílů stroje, jsou brány plánované procentuální nárůsty stejně vysoké jako u procent zvyšovaných tržeb v jednotlivých letech dle strategického plánu, takže budou zachovány i stejné procentuální poměry daných položek k tržbám. Náklady na pohonné hmoty jsou vzhledem k nárůstu jejich cen a požadavku na zvýšení cest obchodních zástupců vzhledem ke strategickým cílům navýšeny v roce 2023 o 25 %, v následujících letech je očekáváno ustálení cen pohonných hmot, a proto se počítá s navýšením celkové částky o 15 % oproti roku předešlému. Stejným poměrem jsou plánovány i spotřeby náhradních dílů podnikových aut. Spotřeba kancelářských potřeb a majetku do čtyřiceti tisíc Kč jsou odhadnuty na 1 000 000 Kč ročně.

Tab. 12: Náklady na prodané zboží a spotřebu v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
71 Prodané zboží	490 791	461 460	207 189	224 061	239 842	259 029	277 161
75 Náklady vynaložené na prodané zboží	759 419	512 567	207 189	224 061	239 842	259 029	277 161
76 Spotřeba auta ND	29	8	31	22	28	32	36
77 Spotřeba pohonné hmoty	832	667	952	1 237	1 546	1 778	2 045
78 Spotřeba ND stroje	3 166	2 454	3 577	3 818	4 772	5 488	6 311
79 Spotřeba budova	34	3	12	1	1	1	1
80 Spotřeba kancl.potřeba, OOPP,čistící	806	751	1 023	1 062	1 000	1 000	1 000
81 Spotřeba reklamní materiál	0	370	95	0	102	110	121
82 Spotřeba majetek do 40-ti. tis. Kč	935	731	739	1 087	1 000	1 000	1 000
83 Spotřeba materiálu	266 715	249 661	423 186	397 643	425 478	459 516	505 468
84 Spotřeba celkem	272 517	254 646	429 615	404 870	433 927	468 925	515 982

Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba energie

Náklady na energie budou vzhledem k tomu, že společnost podepsala s dodavateli smlouvu o fixaci cen, plánovány následovně. Za 1 MWh společnost zaplatí 5 611 Kč. Trend roční spotřeby z minulých let činí přibližně 6 000 MWh, tato průměrná roční hodnota bude v plánu navyšována o procentuální sazbu požadovaných zvýšených tržeb v jednotlivých letech oproti roku předchozímu. Spotřeba plynu je vzhledem k navýšení cen, jejich fixaci (konec roku 2021 cena zafixována) a trendem roční průměrné spotřeby stanovena expertním odhadem (osobní komunikace s paní Ing. Libuší Kovářovou dne 22. 3. 2023) na 3 500 000 Kč na rok a spotřeba vody 200 000 Kč na rok.

Tab. 13: Spotřeba energie v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
85 Spotřeba elektrické energie	13 435	12 373	11 108	40 400	36 023	38 904	42 795
86 Spotřeba plynu	1 890	1 199	1 180	3 691	3 500	3 500	3 500
87 Spotřeba vody	409	200	197	174	200	200	200
90 Spotřeba energie	15 733	13 772	12 485	44 264	39 723	42 604	46 495

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady

Mzdy zaměstnancům je naplánováno každoročně navyšovat o 5 % oproti předešlému roku. Firma zaměstnává v průměru 100 zaměstnanců a předpokládá se udržovat počet zaměstnanců kolem tohoto čísla, nicméně přesný plán na nábor nových zaměstnanců firma nemá, kromě plánovaného marketingové manažera. Průměrný hrubý plat administrativního pracovníka byl v roce 2022 54 731 Kč na měsíc. Celková částka v roce 2023 tedy bude navýšena právě o roční plat marketingového manažera 656 772 Kč,

ve kterém jsou zahrnuty i odvody. Výše nákladů na stravenky je na rok 2023 stanovena na 2 100 000 Kč, na rok 2024 na 2 250 000 Kč a na rok 2025 na 2 400 000 Kč (osobní komunikace s paní Ing. Libuší Kovářovou dne 22. 3. 2023). Na životní pojištění jsou na následující roky předpokládány částky 480 000 Kč za rok 2023, 500 000 Kč za rok 2024 a 530 000 Kč za rok 2025 a na ostatní soc. náklady 350 000 Kč na rok 2023, 360 000 Kč na rok 2024 a 380 000 Kč na rok 2025. Školení pro zaměstnance a pro agenturní pracovníky (ostatní služby – zaměstnanci) se bude ročně zvedat o plánovaná procenta tržeb, na cestovné bude pro zaměstnance nově plánována částka 1 100 000 Kč na rok 2022 a poté se tato částka bude navyšovat každoročně o 10 % oproti předchozímu roku. Obchodním zástupcům je započítáván procentuální bonus poměrem 2 % z celkových tržeb za zprostředkování prodeje každý rok. (osobní komunikace s paní Ing. Libuší Kovářovou dne 22. 3. 2023).

Tab. 14: Osobní náklady v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
91 Mzdy (nevýrobní úsek)	18 539	18 542	20 264	21 420	22 528	23 654	24 364
92 SP, ZP, ost.soc.náklady (nevýrobní úsek)	5 606	5 701	6 315	6 812	7 170	7 529	7 905
93 Mzdy (výrobní úsek)	28 577	30 112	34 350	35 438	37 210	39 071	41 024
94 SP, ZP, ost.soc.náklady (výrobní úsek)	9 410	10 056	11 471	11 930	12 526	13 152	13 810
95 Náhrada mzdy (nemoc)	222	372	579	686	720	756	794
98 Ost.soc.náklady	1 078	1 004	1 071	370	350	360	380
99 Stravenky	1 045	980	1 533	2 066	2 100	2 250	2 400
100 Životní pojištění	427	453	454	472	480	500	530
101 Zaměstnanci	64 904	67 219	76 036	79 193	83 085	87 272	91 207
102 Školení	303	115	135	110	117	127	140
103 Cestovné	644	440	622	1 133	1 100	1 210	1 331
105 Zprostředkování prodeje	23 784	21 028	23 986	21 082	19 815	21 400	22 898
106 Ostatní služby - zaměstnanci	1 311	1 288	1 795	1 318	1 410	1 523	1 675
113 Služby zaměstnanci	26 043	22 871	26 539	23 643	22 443	24 260	26 044

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostatní náklady

Plán nákladů v roce 2023 u ostatních položek vychází z osobní komunikace s vedoucími jednotlivých oddělení (březen 2023). U marketingu bude plánovaný rozpočet od roku 2023 navýšen na cílové 3 mil. Kč a s tím se budou zvyšovat i náklady na reprezentaci, které jsou od roku 2023 odhadnuty na 1 200 000 Kč a poté se procentuálně zvyšují jako tržby.

Celý plán rozvahy je zobrazen v následujících tabulkách, který je kvůli čitelnosti rozdělen na tabulky plánu výnosu a nákladů a plánu ostatních nákladů.

Tab. 15: Plán výnosů a nákladů v tis. Kč

Plán navýšení tržeb					107%	108%	110%
Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1 Tržby za výrobky - konfekce	394	221	23 135	27 860	29 810	32 195	34 448
2 Tržby za výrobky - konfekce z extruze	4 633	3 054	46 763	51 899	55 532	59 975	64 173
3 Tržby za výrobky - potištěná konfekce	0	0	2 924	1 008	1 078	1 165	1 246
4 Tržby za výrobky - potištěná konfekce z extruze	170	105	50 890	57 210	61 215	66 112	70 740
5 Tržby za výrobky - tisk	307	303	33 306	39 701	42 480	45 879	49 090
6 Tržby za výrobky - tisk z extruze	5 243	8 623	80 682	106 049	113 472	122 550	131 129
7 Tržby za výrobky - extruze	39 968	39 939	325 202	330 269	353 388	381 659	408 375
8 Tržby za výrobky - externí	3 427	3 143	25 336	36 258	38 796	41 900	44 833
9 Tržby za výrobky	388 087	363 910	572 599	650 253	695 771	751 433	804 033
10 Tržby za služby	10 617	10 939	6 383	3 992	4 272	4 614	4 937
11 Tržby z prodeje výrobků a služeb	398 705	374 850	578 981	654 246	700 043	756 046	808 970
16 Tržby za zboží	869 393	616 542	247 526	271 698	290 717	313 975	335 953
TRŽBY CELKEM	1 268 097	991 392	826 507	925 944	990 760	1 070 021	1 144 922
18 Změna stavu výrobků - naskladnění	495 647	528 049	795 101	870 388	850 758	918 818	1 010 700
19 Změna stavu výrobků - zpracování výrobků (výroba)	-154 308	-183 735	-255 365	-334 511	-273 240	-295 099	-324 609
20 Změna stavu výrobků - vyskladnění výrobků (prodej)	-342 378	-339 107	-481 228	-551 440	-514 914	-556 108	-611 718
21 Změna stavu služeb - vyskladnění služeb (prodej)	-822	-1 486	-2 192	-496	-2 346	-2 533	-2 787
23 Změna stavu	-1 861	3 721	56 316	-16 058	60 258	65 078	71 586
28 Aktivace	1 942	130	106	54	50	54	59
29 Aktivace celkem	1 942	130	106	54	50	54	59
30 Jiné provozní výnosy- tržby za prodej materiálu	2 421	3 198	12 385	7 663	6 000	7 000	8 000
31 Jiné provozní výnosy- tržby za prodej majetku	5 231	23 715	920	12 176	0	0	0
32 Tržby za prodej materiálu	299	434	-20	4	0	0	0
34 Jiné provozní výnosy- Výnosy z odepsaných pohled.	339	23	4	0	0	0	0
35 Jiné provozní výnosy- Nájemné	8 422	9 319	349	323	300	350	370
36 Jiné provozní výnosy- Mimořádné	8 853	3 755	842	1 610	1 500	1 500	1 500
37 Jiné provozní výnosy celkem	25 750	40 444	14 480	21 776	7 800	8 850	9 870
40 Finanční výnosy - Úroky	260	208	280	189	100	120	140
41 Finanční výnosy - Kursové zisky	3 658	9 250	9 052	4 663	4 000	3 800	4 000
42 Finanční výnosy - Skonta	1 897	1 970	3 523	3 565	3 500	3 500	3 500
45 Finanční výnosy celkem	5 815	11 428	12 855	8 417	7 600	7 420	7 640
50 VÝNOSY CELKEM	1 299 742	1 047 115	910 264	940 133	1 066 468	1 151 423	1 234 078
71 Prodané zboží	490 791	461 460	207 189	224 061	239 842	259 029	277 161
75 Náklady vynaložené na prodané zboží	759 419	512 567	207 189	224 061	239 842	259 029	277 161
76 Spotřeba auta ND	29	8	31	22	28	32	36
77 Spotřeba pohonné hmoty	832	667	952	1 237	1 546	1 778	2 045
78 Spotřeba ND stroje	3 166	2 454	3 577	3 818	4 772	5 488	6 311
79 Spotřeba budova	34	3	12	1	1	1	1
80 Spotřeba kancl.potřeba, OOPP,čisticí	806	751	1 023	1 062	1 000	1 000	1 000
81 Spotřeba reklamní materiál	0	370	95	0	102	110	121
82 Spotřeba majetek do 40-ti. tis. Kč	935	731	739	1 087	1 000	1 000	1 000
83 Spotřeba materiálu	266 715	249 661	423 186	397 643	425 478	459 516	505 468
84 Spotřeba celkem	272 517	254 646	429 615	404 870	433 927	468 925	515 982
85 Spotřeba elektrické energie	13 435	12 373	11 108	40 400	36 023	38 904	42 795
86 Spotřeba plynu	1 890	1 199	1 180	3 691	3 500	3 500	3 500
87 Spotřeba vody	409	200	197	174	200	200	200
90 Spotřeba energie	15 733	13 772	12 485	44 264	39 723	42 604	46 495
91 Mzdy (nevýrobní úsek)	18 539	18 542	20 264	21 420	22 528	23 654	24 364
92 SP, ZP, ost.soc.náklady (nevýrobní úsek)	5 606	5 701	6 315	6 812	7 170	7 529	7 905
93 Mzdy (výrobní úsek)	28 577	30 112	34 350	35 438	37 210	39 071	41 024
94 SP, ZP, ost.soc.náklady (výrobní úsek)	9 410	10 056	11 471	11 930	12 526	13 152	13 810
95 náhrada mzdy (nemoc)	222	372	579	686	720	756	794
98 Ost.soc.náklady	1 078	1 004	1 071	370	350	360	380
99 Stravenky	1 045	980	1 533	2 066	2 100	2 250	2 400
100 Životní pojištění	427	453	454	472	480	500	530
101 Zaměstnanci	64 904	67 219	76 036	79 193	83 085	87 272	91 207
102 Školení	303	115	135	110	117	127	140
103 Cestovné	644	440	622	1 133	1 100	1 210	1 331
105 Zprostředkování prodeje	23 784	21 028	23 986	21 082	19 815	21 400	22 898
106 Ostatní služby - zaměstnanci	1 311	1 288	1 795	1 318	1 410	1 523	1 675
113 Služby zaměstnanci	26 043	22 871	26 539	23 643	22 443	24 260	26 044

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16: Plán ostatních nákladů v tis. Kč

127	Stroje	1 969	1 094	868	415	400	432	467
135	Budova	77	3	36	38	35	38	41
143	Ostatní služby	52 962	26 924	18 183	16 931	16 800	18 144	19 958
	Skladování Schenker	0	13 239	0	2 983	9 000	9 720	10 692
	Ostatní služby - D Park služby	0	0	0	0	2 200	2 376	2 614
	Ostatní služby - úklid, likvid. odpadů, měření, fact.	0	0	0	0	2 500	2 700	2 970
	Ostatní služby - pronájem/stroj školení/postoupe	0	0	0	0	1 800	1 944	2 138
	Ostatní služby - zbytek	0	0	0	0	1 300	1 404	1 544
144	Nájemné celkem	27 823	22 168	15 745	16 494	18 600	20 088	22 097
145	Poradenství	1 891	3 693	2 672	3 894	4 000	4 320	4 752
146	Poštovné	73	33	23	13	15	16	18
147	Nákup služeb-kooperace	6 770	5 669	4 266	6 720	5 000	5 400	5 940
151	Ostatní služby	89 518	58 487	40 890	44 052	44 415	47 968	52 765
153	Dopravné - zákazníkovi	15 236	14 244	15 217	15 460	16 100	17 388	19 127
154	Dopravné - konsignace	0	2	0	0	0	0	0
155	Dopravné-reklamace a vratky	175	10	45	21	20	22	24
156	Dopravné- ostatní	991	764	778	1 346	1 300	1 404	1 544
161	Dopravné	16 402	15 020	16 040	16 827	17 420	18 814	20 695
169	Marketing, reklama	1 118	196	310	2 570	3 000	3 000	3 000
171	Mobil	231	215	222	309	250	270	297
172	Telefon, internet	65	63	62	358	50	54	59
173	SW práce	1 949	1 997	1 746	2 109	2 200	2 376	2 614
179	IT	2 246	2 275	2 031	2 776	2 500	2 700	2 970
181	Opravy kanc. techniky	97	65	41	46	50	54	59
182	Opravy ostatní majetek	4 319	81	48	43	40	43	44
183	Opravy auta	1 021	1 183	713	1 231	1 200	1 296	1 335
189	Ostatní opravy	5 437	1 329	801	1 320	1 290	1 393	1 439
192	Náklady na reprezentaci	938	352	324	736	1 200	1 296	1 426
194	Majetek drobný DM, NM celkem	118	84	214	207	200	216	238
197	Odpisy majetku	30 603	28 567	25 653	26 735	30 000	32 400	35 640
198	Tvorba opravných položek	545	2 802	976	0	0	0	0
199	Ostatní rezervy a opr.položky	0	0	1 500	0	0	0	0
202	Rezervy a opr. položky, odpisy celkem	31 148	31 369	28 129	26 735	30 000	32 400	35 640
207	Jiné provozní náklady - ZC prodaného majetku	1 691	2 624	2 721	5 335	0	0	0
208	Jiné provozní náklady - Prodaný materiál	2 379	0	0	0	0	0	0
209	Jiné provozní náklady - Dary	95	47	40	95	100	108	119
210	Jiné provozní náklady - Pokuty a penále, poplatky	285	304	316	77	80	86	95
211	Jiné provozní náklady - Odpis pohledávky	346	510	43	14	0	0	0
212	Rezervy v provozní oblasti	200	-200	0	0	0	0	0
213	Jiné provozní náklady - Pojištění	1 605	1 578	1 485	1 929	2 000	2 160	2 376
214	Jiné provozní náklady - Ostatní	3 022	551	659	510	500	540	594
215	Manka a škody	80	67	19	7	7	8	8
216	Ostatní náklady	9 703	5 480	5 283	7 968	2 687	2 902	3 192
217	Finanční náklady - úroky	3 621	2 958	2 908	3 245	4 200	4 536	4 990
218	Finanční náklady - kursové ztráty	3 055	12 648	3 998	4 645	3 000	3 240	3 564
219	Finanční náklady - slevy	2 933	3 406	3 949	3 607	4 000	4 320	4 752
220	Finanční náklady - bankovní poplatky	529	420	252	334	300	324	356
224	Ostatní finanční náklady	10 139	19 432	11 106	11 831	11 500	12 420	13 662
243	Daň z příjmu	-554	8 191	11 259	9 239	25 232	27 693	26 914
247	Daně	-554	8 191	11 259	9 239	25 232	27 693	26 914
276	NÁKLADY CELKEM	1 306 875	1 014 387	857 897	891 508	933 665	1 005 670	1 092 423
	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-7 132	32 728	46 355	39 386	107 570	118 060	114 740
	HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM	-7 686	40 918	57 615	48 625	132 803	145 754	141 655
	EBITDA	27 083	75 245	88 652	78 606	167 003	182 690	182 284
	RENTABILITA TRŽEB	-1,17%	6,52%	6,95%	5,25%	13,40%	13,62%	12,37%

Zdroj: Vlastní zpracování

10.2 Rozvaha

Dlouhodobý majetek

Během následujících let jsou v plánu zvýšené investice do dlouhodobého majetku. Firma bude navíc vynakládat své finance ke každoroční modernizaci majetku. Plán těchto investic je možné vidět v následující tabulce.

Tab. 17: Dlouhodobý majetek v tis. Kč

Označ.	AKTIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
B.	Stálá aktiva	191 765	162 020	156 041	180 180	202 444	238 050	269 680
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	872	488	243	142	248	268	286
B.I.2.	Ocenitelná práva	872	488	243	142	248	268	286
B.I.2.1.	Software	231	190	243	142	248	268	286
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	641	298	-	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	190 893	161 532	155 798	180 038	202 196	237 782	269 394
B.II.1.	Pozemky a stavby	351	339	327	316	355	417	473
B.II.1.2.	Stavby	351	339	327	316	355	417	473
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	190 542	160 712	141 207	179 643	201 752	237 261	268 802
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	-	481	14 264	79	89	104	118
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	-	344	14 163	-	-	-	-
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	-	137	101	79	89	104	118

Zdroj: Vlastní zpracování

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva se skládají ze zásob, pohledávek a peněžních prostředků a jsou plánovány pomocí ukazatele obratu zásob, krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků, tedy každá položka zvlášť dle svého ukazatele. Pro následující roky je odhadnut ukazatel obratu zásob, krátkodobých pohledávek i ukazatel obratu peněžních prostředků na základě vývoje dat z minulosti a je předpokládán jejich pokles z důvodu nakupování větších množství zásob na sklad a delších platebních lhůt od klientů. (osobní konzultace s finanční ředitelkou paní Ing. Libuší Kovářovou dne 27. 3. 2023). Společnost nemá ani neplánuje žádné pohledávky dlouhodobé. Procentuální poměr mezi jednotlivými složkami oběžných aktiv jsou zachovány dle roku 2022.

Tab. 18: Oběžná aktiva v tis. Kč

Označ.	AKTIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
C.	Oběžná aktiva	181 719	178 482	326 571	245 680	418 621	471 610	545 314
C.I.	Zásoby	47 621	58 030	149 732	121 433	198 152	222 921	260 210
C.I.1.	Materiál	28 545	37 027	50 463	36 486	59 537	66 979	78 183
C.I.3.	Výrobky a zboží	19 076	21 003	99 269	84 947	138 615	155 942	182 027
C.I.3.1.	Výrobky	12 197	15 062	70 460	53 989	88 098	143 757	234 580
C.I.3.2.	Zboží	6 879	5 941	28 809	30 958	50 517	56 831	66 338
C.II.	Pohledávky	133 348	120 200	176 014	123 988	210 800	237 782	272 601
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	133 348	120 200	176 014	123 988	210 800	237 782	272 601
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	84 448	49 529	99 819	94 216	160 183	180 686	207 144
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	67 230	47 265	21 497	36 548	41 227	47 263
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	48 900	3 441	28 930	8 275	14 069	15 870	18 193
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	5 939	-	13	6 107	10 383	11 712	13 427
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	327	3 441	1 977	566	962	1 085	1 244
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	25 000	-	-	-	-	-	-
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	17 634	-	26 940	1 602	2 724	3 072	3 522
C.IV.	Peněžní prostředky	750	252	825	259	9 669	10 906	12 503
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	337	152	596	69	495	535	535
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	413	100	229	190	542	612	701
	Obrat							
	Obrat zásob	26,63	17,08	5,52	7,63	5,00	4,80	4,40
	Obrat pohledávek	9,51	8,25	4,70	7,47	4,70	4,50	4,20
	Obrat peněžních prostředků	1 690,80	3 934,10	1 001,83	3 575,07	2 000,00	2 000,00	2 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Časové rozlišení aktiv

Do této položky se zobrazují náklady příštích období a výnosy příštích období. Společnost počítá pouze s náklady za příští období, a to ve výši 3 200 tis. Kč za rok 2023, 3385 tis. Kč za rok 2024 a 3200 tis. Kč za rok 2025.

Základní kapitál, fondy ze zisku

Firma neuvažuje o změně základního kapitálu v následujících letech, který je stanoven na 1 000 000 Kč. To samé platí pro položku fondy ze zisku, které jsou stanoveny na 100 000 Kč.

Výsledek hospodaření

Pro hodnotu výsledku hospodaření z běžného účetního období jsou použity předpokládané hodnoty z predikovaného výkazu zisku a ztrát. Výsledek hospodaření z minulých let kumuluje hodnoty dosažených výsledků.

Dlouhodobé a krátkodobé závazky

Dlouhodobé závazky jsou vypočteny na základě obrátového ukazatele z roku 2022, stejně jako tomu bylo u plánování oběžných aktiv. U obrátového ukazatele dlouhodobých

závazků se uvažuje, že jeho trend bude stoupat, jelikož společnost bude schopna rychleji splácet své závazky. Poměr mezi jednotlivými složkami dlouhodobých závazků je zachován. (osobní konzultace s paní Ing. Libuší Kovářovou dne 27. 3. 2023).

Plán krátkodobých závazků je vypočten pomocí obrátového ukazatele, u kterého se předpokládá růst. U závazků k zaměstnancům je započítáno plánované navýšení mzdy každoročně o 5 % a počítá se i s navýšením této položky za nově najatého marketingového manažera od roku 2023. S těmito navýšeními se zvednou i odvody na sociální a zdravotní pojištění. Poměry jednotlivých složek jsou opět zachovány jako v roce 2022.

Tab. 19: Dlouhodobé a krátkodobé závazky v tis. Kč

Označ.	PASIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
C.	Závazky	248 922	195 210	296 928	229 199	209 678	169 143	164 113
C.I.	Dlouhodobé závazky	84 481	132 022	92 703	164 904	123 845	97 275	89 447
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	70 868	113 650	74 797	146 998	110 397	86 712	79 735
C.I. 8.	Odložený daňový závazek	13 613	18 372	17 906	17 906	13 448	10 563	9 713
C.II.	Krátkodobé závazky	164 441	63 188	204 225	64 295	85 833	71 868	74 665
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	38 774	36 050	49 836	-	-	-	-
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 080	-	243	82	111	91	94
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	17 144	20 606	75 007	50 405	68 257	55 738	57 908
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	101 483	-	43 052	-	-	-	-
C.II.8.	Závazky ostatní	5 960	6 532	36 087	13 808	17 465	16 039	16 663
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2 512	2 534	4 373	4 188	4 747	4 984	5 234
C.II.8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 351	1 391	2 137	2 009	2 411	2 532	2 658
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	552	2 358	26 132	844	1 143	933	970
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	1 517	197	3 409	6 726	9 108	7 545	7 754
C.II.8.7.	Jiné závazky	28	52	36	41	56	45	47
	Obrat							
	Obrat dlouhodobých závazků	15,01	7,51	8,92	5,62	8,00	11,00	12,80
	Obrat krátkodobých závazků	7,71	15,69	4,05	14,40	11,38	15,05	15,50

Zdroj: Vlastní zpracování

Celý plán rozvahy rozdělen na aktiva a pasiva je zobrazen v následujících tabulkách. Z výsledků je patrné, že plánovaná aktiva se rovnají plánovaným pasivům a je tak splněna podmínka bilančního principu.

Tab. 20: Aktiva v tis. Kč

Označ.	AKTIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	AKTIVA CELKEM	375 177	342 169	486 380	429 076	624 264	713 045	818 193
B.	Stálá aktiva	191 765	162 020	156 041	180 180	202 444	238 050	269 680
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	872	488	243	142	248	268	286
B.I.2.	Ocenitelná práva	872	488	243	142	248	268	286
B.I.2.1.	Software	231	190	243	142	248	268	286
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	641	298	-	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	190 893	161 532	155 798	180 038	202 196	237 782	269 394
B.II.1.	Pozemky a stavby	351	339	327	316	355	417	473
B.II.1.2.	Stavby	351	339	327	316	355	417	473
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	190 542	160 712	141 207	179 643	201 752	237 261	268 802
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	-	481	14 264	79	89	104	118
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM	-	344	14 163	-	-	-	-
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	-	137	101	79	89	104	118
C.	Oběžná aktiva	181 719	178 482	326 571	245 680	418 621	471 610	545 314
C.I.	Zásoby	47 621	58 030	149 732	121 433	198 152	222 921	260 210
C.I.1.	Materiál	28 545	37 027	50 463	36 486	59 537	66 979	78 183
C.I.3.	Výrobky a zboží	19 076	21 003	99 269	84 947	138 615	155 942	182 027
C.I.3.1.	Výrobky	12 197	15 062	70 460	53 989	88 098	143 757	234 580
C.I.3.2.	Zboží	6 879	5 941	28 809	30 958	50 517	56 831	66 338
C.II.	Pohledávky	133 348	120 200	176 014	123 988	210 800	237 782	272 601
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	133 348	120 200	176 014	123 988	210 800	237 782	272 601
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	84 448	49 529	99 819	94 216	160 183	180 686	207 144
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	-	67 230	47 265	21 497	36 548	41 227	47 263
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	48 900	3 441	28 930	8 275	14 069	15 870	18 193
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	5 939	-	13	6 107	10 383	11 712	13 427
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	327	3 441	1 977	566	962	1 085	1 244
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	25 000	-	-	-	-	-	-
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	17 634	-	26 940	1 602	2 724	3 072	3 522
C.IV.	Peněžní prostředky	750	252	825	259	9 669	10 906	12 503
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	337	152	596	69	495	535	535
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	413	100	229	190	542	612	701
D.	Časové rozlišení aktiv	1 693	1 667	3 768	3 216	3 200	3 385	3 200
D.1.	Náklady příštích období	1 638	959	2 942	3 216	3 200	3 385	3 200
D.3.	Příjmy příštích období	56	708	826	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 21: Pasiva v tis. Kč

Označ.	PASIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	PASIVA CELKEM	375 177	342 169	486 380	429 076	624 264	713 045	818 193
A.	Vlastní kapitál	122 519	143 459	169 814	196 816	411 814	540 365	651 785
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A.I.1 .	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A.III.	Fondy ze zisku	100	100	100	100	100	100	100
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	100	100	100	100	100	100	100
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	126 963	121 419	122 359	195 574	303 144	421 204	535 945
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta min. l	126 963	121 419	122 355	195 574	303 144	421 204	535 945
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	-	-	4	-	-	-	-
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 544	20 940	46 355	142	107 570	118 060	114 740
B. + C.	Cizí zdroje	250 683	197 259	311 470	232 260	212 450	172 680	166 408
B.	Rezervy	1 761	2 049	14 542	3 061	2 772	3 537	2 296
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	-	488	11 481				
B.4.	Ostatní rezervy	1 761	1 561	3 061	3 061	2 772	3 537	2 296
C.	Závazky	248 922	195 210	296 928	229 199	209 678	169 143	164 113
C.I.	Dlouhodobé závazky	84 481	132 022	92 703	164 904	123 845	97 275	89 447
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	70 868	113 650	74 797	146 998	110 397	86 712	79 735
C.I. 8.	Odložený daňový závazek	13 613	18 372	17 906	17 906	13 448	10 563	9 713
C.II.	Krátkodobé závazky	164 441	63 188	204 225	64 295	85 833	71 868	74 665
C.II.2 .	Závazky k úvěrovým institucím	38 774	36 050	49 836		-	-	-
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 080		243	82	111	91	94
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	17 144	20 606	75 007	50 405	68 257	55 738	57 908
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	101 483		43 052	-	-	-	-
C.II.8.	Závazky ostatní	5 960	6 532	36 087	13 808	17 465	16 039	16 663
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	2 512	2 534	4 373	4 188	4 747	4 984	5 234
C.II.8.4.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 351	1 391	2 137	2 009	2 411	2 532	2 658
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	552	2 358	26 132	844	1 143	933	970
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	1 517	197	3 409	6 726	9 108	7 545	7 754
C.II.8.7.	Jiné závazky	28	52	36	41	56	45	47
D.	časové rozlišení pasiv	1 975	1 451	5 096	-	-	-	-
D.1.	Výdaje příštích období	1 975	1 451	5 095	-	-	-	-
D.2.	Výnosy příštích období	-	-	1	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

11 Analýza rizik

V této kapitole budou identifikována rizika, které mohou ovlivnit strategické cíle společnosti nebo samotné působení společnosti na trhu. Následně rizikům budou stanoveny pravděpodobnosti (Ppst) výskytu a výše dopadu. Nejmenší pravděpodobnost ponese hodnotu 1, nejvyšší potom hodnotu 5. Ta samá stupnice bude použita pro hodnocení dopadu, tedy hodnota 1 bude vyjadřovat nejmenší dopad, hodnota 5 kritický dopad. Výsledkem součinu pravděpodobnosti a potencionálního dopadu u jednotlivých rizik je výsledná hodnota rizika.

Tab. 22: Seznam identifikovaných rizik s jejich ohodnocením

	Riziko	Ppst	Dopad	Hodnota
R1	Špatně definovaná strategie	1	4	1
R2	Úbytek klíčových zákazníků	1	5	5
R3	Zvyšování cen energií	1	2	2
R4	Úbytek zaměstnanců	2	3	6
R5	Změna trendů v obalovém průmyslu	2	5	10
R6	Legislativní změny v enviromentální oblasti	1	4	4
R7	Příchod nové konkurence	1	3	3
R8	Chybný odhad při tvorbě finančního plánu	2	3	6
R9	Zánik důležitých dodavatelů	2	4	8
R10	Nárůst cen dopravy	3	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování

R1: Prvním z identifikovaných rizik je neadekvátní stanovení strategie. I když je pravděpodobnost tohoto scénáře velmi nízká, může mít vážné následky, protože strategie je zásadní pro dosažení cílů organizace. K opatřením pro snížení tohoto rizika patří podrobná analýza prostředí před stanovením strategie.

R2: Následující riziko je potencionální ztráta klíčových zákazníků, kdy společnost ztratí zákazníky, kteří jsou pro ni klíčoví z důvodu svého významu pro obchodní činnost

a příjem. Tento faktor může vést ke ztrátě důvěry zákazníků a následně ke ztrátě tržeb a zisku. Pokud společnost ztratí více klíčových zákazníků, může to mít významný dopad na její podnikání a naplnění strategických cílů. Proto je důležité, aby společnost věnovala dostatečnou pozornost udržování a rozvoji vztahů se svými klíčovými zákazníky a průběžně zlepšovala své služby a produkty. Vzhledem k dlouholetým zkušenostem a vzájemné spolupráci s mnoha z klíčových zákazníků je pravděpodobnost dopadu tohoto rizika velmi nízká, ačkoliv ne nemožná, jelikož se kdykoliv mohou objevit problémy, které by znamenali existenční problém pro klíčové zákazníky. Při ztrátě velkého množství klíčových zákazníků by byl dopad pro společnost Pebal velmi kritický.

R3: Třetím potenciálním rizikem pro společnost je vysoký nárůst cen energií. Firma má nyní nově zafixované ceny energií. Výskyt tohoto rizika tedy není pravděpodobný. I když by se ceny energií zvýšily, dopad na společnost by nebyl zásadní a neměl by ohrozit její podnikání ani naplnění strategických cílů. Je obtížné určit konkrétní opatření k ovlivnění tohoto rizika, protože společnost má omezenou kontrolu nad cenami energií. Místo toho může být připravena na tento dopad vytvořením rezervy určené na platbu energií. Následně by společnost musela reagovat zvýšením svých cen a doufat, že to zákazníci budou respektovat a jejich produkty i nadále využívat.

R4: Dalším možným rizikem pro společnost je ztráta zaměstnanců, což může mít negativní dopad na běžný chod firmy a na dosažení strategických cílů. Aby se předešlo této situaci, společnost by měla usilovat o zajištění spokojenosti zaměstnanců, nastavit motivační opatření k jejich udržení a podporovat jejich produktivitu. Pro společnost by ztráta výrobních zaměstnanců neměla být příliš veliký problém, jelikož se nechají snadno nahradit. Nicméně ztráta některých pracovníků z managementu firmy může znamenat kvůli jejich současným znalostem větší problém. Při braní v potaz těchto dvou možností je pravděpodobnost rizika poměrně nízká a jeho dopad by byl spíše střední.

R5: V obalovém průmyslu je již dlouho dobu využíváno plastových obalů. To je především díky výrobní ceně. Avšak není výjimkou, že se společnosti snaží chránit přírodu a přilákat tím nové zákazníky nebo investory. Pokud by tento trend vydržel a znamenal by postupnou stagnaci využívání plastových obalů, firma by musela investovat nemalé prostředky do nákupu nových strojů a vyrábět obaly, které by byly snadněji recyklovatelné, např. papírové. Tím by se ale firma nyní zabývat vůbec nechtěla. Přesto firma sleduje moderní trendy a postupně se jim výrobu snaží přizpůsobovat,

příkladem může být výroba biologicky rozložitelných fólií. Kdyby ovšem tento trend začali zákazníci uplatňovat velmi rychle, mělo by to na firmu kritický dopad. Ovšem tento scénář je méně pravděpodobný.

R6: Dalším potenciálním rizikem pro firmu je změna legislativy především v oblasti enviromentálního prostředí. Přestože se v současné době neočekávají výrazné změny v této oblasti, firma by mohla být ohrožena v případě, že by takové změny skutečně nastaly. V takovém případě by firma mohla čelit zvýšeným nákladům na přizpůsobení se novým předpisům a omezení svých činností nebo zrušení výroby některých plastových produktů. Nicméně se firma již snaží o zmírnění svého negativního vlivu na životní a díky tomu také obdržela několik certifikátů. Pokud by tedy došlo ke změně legislativy, firma by se mohla inspirovat a najít nové příležitosti ke zlepšení svých procesů a ochraně životního prostředí. Podnik ale nemůže ovlivnit legislativní předpisy, takže by se jim musel přizpůsobit. Pokud by změny zasáhly ve velké míře výrobu plastových obalů, musela by společnost nakoupit nové stroje a začít vyrábět výrobky např. papírové. To by si firma musela definovat, zda by chtěla pokračovat tímto směrem. Z tohoto hlediska by riziko mělo vysoký dopad.

R7: Pravděpodobnost příchodu nové konkurence není příliš vysoká, jelikož by firmy musely investovat velký počáteční kapitál na nákup strojů, kterými disponuje firma Pebal. Rovněž by musely získat potřebné znalosti a zákazníky, aby firmu výrazněji ohrozily. To by měly nově konkurenční firmy ztížené tím, že firma Pebal má dobře vybudované jméno na trhu a udržuje si se zákazníky dlouholeté vztahy. Pokud by toto riziko nastalo, mělo by spíše střední dopad.

R8: Osmým rizikem je možnost špatného odhadu finančního plánu. U tohoto rizika je určena nízká pravděpodobnost a a malý dopad. I když je plán založen na odborných odhadech a přibližuje budoucí vývoj firmy, může obsahovat drobné nepřesnosti. To by však nemělo mít katastrofální dopad na firmu. Nejlepším řešením tohoto rizika by bylo pravidelné aktualizování predikovaného finančního plánu podle aktuálních dat.

R9: Zánik důležitých dodavatelů, zejména dovážejících ty typy plastového granulátu, který není možné shánět u velkého množství dodavatelů, by měl na firmu výraznější dopad. Společnost si ovšem své dodavatele vybírá pečlivě, a tak pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je spíše podprůměrný.

R10: Růst cen dopravy je vzhledem k nárůstu cen ropy především kvůli válce na Ukrajině téměř středně pravděpodobný a nechá se očekávat i v budoucnu. Dopad by ale neměl být příliš kritický. Společnost by musela navýšit ceny svých produktů, hledat levnější dopravce nebo uzavřít smlouvy s dopravci na delší období za výhodnější ceny. Přejít k námořní nebo letecké dopravě se společnosti vzhledem k malé vzdálenosti od dodavatelů i k značné sortě zákazníků nevyplatí.

Rizika jsou graficky znázorněna v matici rizik. Zelená oblast představuje rizika s nízkou úrovní nebezpečnosti pro společnost, oranžová oblast obsahuje rizika se středním nebezpečím a nejvyšší stupeň nebezpečnosti představují pro firmu rizika v červené oblasti.

Obr. 18: Matice rizik

		Matice rizik				
Pravděpodobnost	5					
	4					
	3		R10			
	2			R4, R8	R9	R5
	1		R3	R7	R1, R6	R2
		1	2	3	4	5
		Dopad				

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení strategické analýzy a stanovení strategií na následující 3 roky pro společnost Pebal s.r.o., jež se zabývá výrobou plastových obalů pro různá odvětví. Součástí těchto cílů bylo charakterizování základních teoretických pojmů strategického managementu, představení vybrané organizace a jejího strategického řízení, provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí dané organizace, zpracování strategického střednědobého plánu a plánu jeho implementace, zpracování finančního plánu a provedení analýzy rizik.

V teoretické části byla provedena výše zmíněná charakterizace základních teoretických pojmů strategického řízení. Právě strategický management byl označen jako soubor instrukcí, rozhodnutí a činností potřebných pro formu k dosažení strategické konkurenční výhody a k dosažení nadprůměrných výnosů. Pojmem mise bylo stanoveno základní poslání podniku, vizí představa podoby podniku, kde chce být na konci plánovacího období a pomocí strategických cílů kontrolovat postup dosažení tohoto stavu. Zároveň je v této části provedena rozsáhlejší literární rešerše zabývající se popisem postupů při vytváření analýz vnitřního a vnějšího prostředí, navrhování strategie, implementování vhodné strategie, tvorbě finančního plánu a analyzování rizik.

Při aplikování teoretických poznatků na danou firmu bylo zjištěno, že podnik měl dobře stanovenou svou misi, ovšem vizí a strategické cíle podnik neměl přesně stanovené. Ty byly autorem navrženy po konzultaci s vedením firmy. Především se jednalo o navyšování tržeb oproti minulému roku, najmutí marketingového manažera a každoroční zvyšování mezd zaměstnancům.

V rámci externí analýzy byla provedena analýza makroprostředí pomocí metody PESTEL a analýza mezoprostředí pomocí metody Porterovo modelu pěti sil. Celá externí analýza byla shrnuta pomocí EFE matice. Následně byla provedena analýza interního prostředí podniku, která se skládala z analýzy firemních faktorů, VRIO analýzy, metody 7S a závěrečné sumarizace interního prostředí pomocí IFE matice. SWOT matice následně shrnula identifikované prvky z externí i interní analýzy. Z externí analýzy měly nejvyšší váhu příležitosti, a to konkrétně značná vyjednávací síla firmy vůči zákazníkům a slabá konkurence v daném odvětví. Interní analýza následně poukázala na slabé a silné stránky

dané firmy. Největší váha u silných stránek byla u finanční stability firmy, u slabých stránek to byla vyšší cena produktů.

Na základě výše provedených analýz prostředí byly následně pomocí matice IE a matice SPACE definovány strategie, kterými by se firma měla řídit. Těmi byly strategie penetrace trhu, rozvoj trhu, diverzifikace a integrace. Optimální strategií byla vyhodnocena pomocí matice QSPM kombinace strategií penetrace trhu a rozvoje trhu. Tyto strategie pak byly implementovány a zaneseny do finančního plánu podniku, který byl predikován až do roku 2025. V samotném závěru práce byla provedena analýza rizik. Nejvíce nebezpečným rizikem byla vyhodnocena změna trendů v obalovém průmyslu, tedy přechod z plastových obalů na obaly kartonové.

Výsledky této práce byly autorem prezentovány vedení společnosti Pebal s.r.o., které výstupy této práce považovalo za přínosné.

Seznam použitých zdrojů

- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers*. Emerald Group Publishing.
- BusinessInfo.cz (2022). *Do Česka přichází povinnost reportovat ESG. Jak se zorientovat v nefinančním reportingu?*. Dostupné 3. 3. 2023 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/do-ceska-prichazi-povinnost-reportovat-esg-jak-se-zorientovat-v-nefinancnim-reportingu/>
- Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2014). *Business plán - krok za krokem*. C. H. Beck.
- Červený, R., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2016). *Korporátní strategie: krok za krokem*. C. H. Beck.
- Česká národní banka (2023). *Prognóza ČNB – zima 2023*. Dostupné 3. 3. 2023 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- Český statistický úřad (2023). *Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2022*. Dostupné 3. 3. 2023 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2022>
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts (14. vyd.)*. Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts (16. vyd.)*. Pearson.
- De Wit, B. (2017). *Strategy: An International Perspective (6. vyd.)*. Cengage Learning EMEA.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe (2. vyd.)*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Grada Publishing.
- Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi (3. vyd.)*. C. H. Beck.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization (12. vyd)*. Cengage Learning.
- Katsioloudes, M., & Abouhanian, A. K. (2016). *The Strategic Planning Process: Understanding Strategy in Global Markets*. Taylor & Francis.
- Kluyver, C. A., & Pearce II, J. A. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*. Business Expert Press, LLC.
- Ministerstvo financí České republiky (2023). *Makroekonomická predikce – leden 2023*. Dostupné 3. 3. 2023 z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-leden-2023-50123>
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementatiton, and Control (10. vyd.)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Pebal (2023). *O Společnosti*. Dostupné 10. 3. 2023 z <https://www.pebal.cz/o-spolecnosti>
- Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Grada.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022). *finální audit 2021, podepsaný.pdf* <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73046089&subjektId=148862&spis=479911>

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice EFE.....	22
Tab. 2: Vypracovaná matice EFE.....	57
Tab. 3: Údaje pro výpočet likvidit v tis. Kč.....	60
Tab. 4: Údaje pro výpočet finančních ukazatelů v tis. Kč.....	61
Tab. 5: VRIO analýza.....	64
Tab. 6: Vypracovaná matice IFE.....	69
Tab. 7: Pomocná tabulka pro tvorbu matice SPACE.....	73
Tab. 8: Matice QSPM.....	75
Tab. 9: Tabulka dílčích cílů.....	77
Tab. 10: Tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží v tis. Kč.....	79
Tab. 11: Ostatní provozní výnosy v tis. Kč.....	80
Tab. 12: Náklady na prodané zboží a spotřebu v tis. Kč.....	81
Tab. 13: Spotřeba energie v tis. Kč.....	81
Tab. 14: Osobní náklady v tis. Kč.....	82
Tab. 15: Plán výnosů a nákladů v tis. Kč.....	83
Tab. 16: Plán ostatních nákladů v tis. Kč.....	84
Tab. 17: Dlouhodobý majetek v tis. Kč.....	85
Tab. 18: Oběžná aktiva v tis. Kč.....	86
Tab. 19: Dlouhodobé a krátkodobé závazky v tis. Kč.....	87
Tab. 20: Aktiva v tis. Kč.....	88
Tab. 21: Pasiva v tis. Kč.....	89
Tab. 22: Seznam identifikovaných rizik s jejich ohodnocením.....	90

Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně řízení a typy managementu.....	9
Obr. 2: Podnikatelské prostředí	13
Obr. 3: Porterův model pěti sil.....	19
Obr. 4: Model 7S	29
Obr. 5: Matice TOWS.....	31
Obr. 6: Matice IE	36
Obr. 7: Matice SPACE.....	38
Obr. 8: Matice QSPM	40
Obr. 9: Logo společnosti.....	48
Obr. 10: Výrobní hala v Dobřanech.....	48
Obr. 11: Prognóza HDP ČR.....	52
Obr. 12: Předpověď kurzu eura	53
Obr. 13: Postavení ve skupině Pebal Group, a. s.	65
Obr. 14: Organigram společnosti Pebal.....	66
Obr. 15: Vypracovaná matice TOWS.....	70
Obr. 16: Vypracovaná matice IE	72
Obr. 17: Vypracovaná matice SPACE.....	74
Obr. 18: Matice rizik.....	93

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	Akciová společnost
B2B	Business to business
BCG	Boston Consulting Group
CD	Celková důležitost
CEO	Chief executive (výkonný ředitel)
CFO	Chief financial officer (finanční ředitel)
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace)
EFE	External Forces Evaluation
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FS	Finanční síla
HDP	Hrubý domácí produkt
HDPE	High density polyethylene (polyethylen s vysokou hustotou)
IE	Internal-External
IFE	Internal Forces Evaluation
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Koruna česká
KD	Koeficient důležitosti

KV	Konkurenční vlastnosti
LDPE	Ligh density polyethylene (polyethylen s nízkou hustotou)
MDPE	Medium density polyethylene (polyethylen se střední hustotou)
mil.	milion
MWh	Megawatthodina
např.	například
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Environmentální
popř.	popřípadě
Ppst	Pravděpodobnost
QSPM	The Quantitative Strategic Planning Matrix
resp.	respektive
ROI	Return of Investment
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SMART	Specific, Measurable, Accptable, Realistic, Timed
SO	Síla odvětví
SP	Stabilita prostředí
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
SWOT (TOWS)	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAS	Total Attractiveness Score
tis.	tisíc
tj.	to jest
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

Abstrakt

Švec, J. (2023). *Strategický management organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategie, vize, mise, strategický management, interní analýza, externí analýza, strategický plán, finanční plán, rizika

Diplomová práce je zaměřena na strategickou analýzu podniku Pebal s.r.o. Práce je rozdělena na dvě části. První teoretická část se zaměřuje na teoretickou rešerši odborné literatury. Konkrétně se skládá z charakteristiky základních pojmů, metod a postupů strategického řízení. Druhá praktická část aplikuje poznatky získané z teoretické části na reálný podnik a je složena z charakteristiky společnosti, provedení interní a externí analýzy, tvorby strategického plánu, finančního plánu a analýzy rizik. Poté je vybraná strategie implementována a pomocí stanovených strategických cílů by měla být naplněna. Informace pro tvorbu práce byly získány z odborné literatury, databází, interních dokumentů podniku a z osobní komunikace se zástupci podniku.

Abstract

Švec, J. (2023). *Strategic management of the organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

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

The master's thesis is focused on the strategic analysis of the company Pebal s.r.o. The thesis is divided into two parts. The first theoretical part focuses on a theoretical professional literature research. Specifically, it consists of the characteristics of the basic concepts, methods, and procedures of strategic management. The second practical part applies the knowledge obtained from the theoretical part to a real enterprise and consists of the characteristics of the company, conducting internal and external analysis, developing a strategic plan, financial plan, and risk analysis. Then the selected strategy is implemented and through the set strategic objectives should be fulfilled. The information for the development of the thesis was obtained from professional literature, databases, internal documents of the company and from personal communication with representatives of the company.