

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategický management organizace

Strategic management of the organization

Bc. Martina Stušková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategický management organizace“

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

Plzeň dne 10.4.2024

v. r. Bc. *Martina Stušková*

Zásady pro vypracování práce

1. Vysvětlete základní teoretické pojmy týkající se strategického řízení.
2. Představte zvolenou organizaci a její strategické řízení.
3. Proved'te analýzu interních a externích faktorů ovlivňujících danou organizaci.
4. Zvolte vhodnou strategii pro dosažení strategických cílů organizace a vypracujte plán pro její implementaci.
5. Stanovte finanční plán a proved'te analýzu rizik.

Studijní program

Projektové a procesní řízení

Poděkování

Chci vyjádřit vděk Ing. Martě Noskové, PhD., vedoucí mé diplomové práce, za její odborné vedení, vstřícnost, podporu a cenné připomínky, které mi poskytla během tvorby této práce. Také děkuji zástupcům firmy za poskytnutí dat a informací z podniku. Nesmím zapomenout ani na podporu a trpělivost mého nejbližšího okolí v průběhu psaní této práce.

Obsah

Úvod	7
Metodika	8
1 Strategický management.....	9
1.1 Mise.....	11
1.2 Vize	12
1.3 Strategické cíle	13
2 Analýza prostředí podniku	15
2.1 Externí analýza.....	16
2.1.1 Makrookolí.....	16
2.1.2 Mezoekolí	18
2.1.3 Matice EFE	20
2.2 Interní analýza.....	21
2.2.1 Analýza vnitřních faktorů	21
2.2.2 Metoda „7S“	26
2.2.3 VRIO.....	26
2.2.4 Matice IFE	27
2.3 Analýza SWOT	29
3 Strategický plán	30
3.1 Strategie.....	30
3.1.1 Rozdělení strategií	30
3.2 Návrh strategického plánu.....	33
3.2.1 Strategické alternativy	33
3.2.2 Výběr strategie	36
3.3 Implementace strategie.....	37

4	Finanční plán	38
5	Analýza rizik	40
5.1	Proces managementu rizika	40
5.2	Klasifikace rizik	40
5.3	Matice hodnocení rizik	41
6	Představení společnosti	42
6.1	Základní údaje	43
7	Strategický management organizace	44
7.1	Mise	44
7.2	Vize	44
7.3	Strategické cíle společnosti	45
8	Analýza prostředí podniku	46
8.1	Externí analýza	46
8.1.1	Makrookolí	46
8.1.2	Mezookolí	49
8.1.3	Matice EFE	52
8.2	Interní analýza	53
8.2.1	Analýza interních faktorů	53
8.2.2	Metoda „7S“	60
8.2.3	VRIO	63
8.2.4	Matice IFE	64
8.3	SWOT analýza	65
9	Strategický plán	66
9.1	Strategie	66
9.2	Návrh strategického plánu	66
9.2.1	Strategické alternativy	66

9.2.2	Výběr strategie	70
9.3	Implementace strategie.....	72
10	Finanční plán.....	75
10.1	Výkaz zisku a ztráty	75
10.1.1	Výnosy	75
10.1.2	Náklady.....	76
10.2	Rozvaha.....	78
10.2.1	Aktiva.....	78
10.2.2	Pasiva	79
11	Analýza rizik	82
11.1	Ošetření	85
	Závěr	86
	Seznam použitých zkratk	87
	Seznam použitých zdrojů	88
	Seznam tabulek	91
	Seznam obrázků.....	93
	Přílohy.....	94
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Strategický management by měl v určité podobě být přítomen při vzniku každé společnosti. Zakladatelé by měli mít o svém podnikání určitou vizi a měli by si vytyčit cíle, které přímo povedou k naplnění stanovené vize. Pro úspěšnou budoucnost každé firmy je důležité, aby byla vize správně definovaná, aby se jasně popsali cíle a aby byly zvolené vhodné způsoby a metody k jejich naplnění. K tomu slouží strategie, která zajišťuje právě způsoby a metody k naplnění strategických cílů společnosti. Aby byla zvolena ta správná strategie, je důležité analyzovat prostředí podniku. Podniky by měly analyzovat své prostředí a zjistit, kde jsou schopny využít příležitostí, a naopak kde se nacházejí hrozby. Strategický management je pro firmy důležitý nejen pro definování směru podnikání a případně dalšího rozvoje, ale také kvůli konkurenceschopnosti. S konkrétním plánem do budoucna má podnik v ruce trochu jistoty do rychle se měnícího světa. Bez takového plánu je velice obtížné své postavení udržet a dlouhodobě jako podnik prosperovat.

V rámci této diplomové práce s názvem „Strategický management organizace“ budou analyzovány a vymezeny základní charakteristiky strategického managementu. Následně budou aplikovány na konkrétní podnikatelské prostředí, aby bylo možné zhodnotit účinnost strategického řízení a jeho přínos pro celkový potenciál organizace. Vybranou společností bude firma Safeguard Service, a.s. (dále jen Safeguard), která podniká v oblasti bezpečnostních služeb. Jedná se o bezpečnostní agenturu, která nabízí instalace bezpečnostních zařízení a fyzickou ostrahu objektů či osob.

Hlavním cílem této práce je zpracování strategie společnosti Safeguard pro roky 2024-2027. V praktické části bude nejprve provedena analýza strategického managementu společnosti. Pokud bude zjištěno, že společnost využívá strategického řízení a má definovanou strategii pro naplnění cílů, bude provedeno zhodnocení a případně navrhnout zlepšení. V opačném případě bude na základě provedených analýz navržena vhodná nová strategie k implementaci.

Hlavní cíl je rozdělen do několika dílčích cílů. Nejprve budou definovány pojmy z oblasti strategického managementu. Nabyté poznatky budou následně použity v praktické části. Dalším krokem bude představení vybrané společnosti. Třetím dílčím cílem bude analyzování prostředí společnosti a zhotovení strategického plánu. Poslední bude zpracování finančního plánu s následnou analýzou rizik.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část se bude skládat z rozborů odborné české a zahraniční literatury, které se zabývají tématem strategického managementu. Bude tvořena pěti kapitolami, které se budou zaměřovat na jednotlivé oblasti. V první kapitole bude definován strategický management spolu s misí, vizí a strategickými cíli. Druhá kapitola bude představovat různé nástroje pro analýzu prostředí podniku spolu s jejími výstupy. Jako třetí kapitola bude následovat strategický plán, jak se dá vytvořit, zvolit a implementovat. Další kapitola představí finanční plán spolu s finančními výkazy. Nakonec bude definována analýza rizik.

Praktická část bude aplikovat získané poznatky z části teoretické na konkrétní podnik. Tato část bude rozdělena do šesti kapitol. V první se představí základní informace o společnosti Safeguard. Následně se rozebere strategický management organizace spolu s jeho misí, vizí a cíli. Poté se provedou analýzy prostředí podniku, interního i externího, a budou vyvozeny závěry. V rámci této kapitoly budou k průzkumu využity nástroje PESTLE, Porterův model pěti sil, EFE, IFE a další. Následující kapitola se bude věnovat konkrétnímu strategickému plánu pro společnost. Na tomto základu se potom sestaví finanční plán a bude provedena analýza rizik společnosti.

V práci se bude dbát na vizuální stránku, proto pro lepší přehlednost budou využity tabulky, obrázky a grafy. Na konci práce budou vloženy seznamy zkratk a použité literatury a následně seznamy tabulek, obrázků a grafů.

1 Strategický management

Definování strategického managementu není jednoduché, proto se napříč literaturou lze dočíst různé způsoby pojetí. „Strategický management lze definovat jako umění a vědu, která formuluje, implementuje a vyhodnocuje rozhodnutí napříč funkcemi, která umožňují organizaci dosáhnout jejích cílů“ (David et al., 2023, s. 32). Jak tato definice naznačuje, strategické řízení se zaměřuje na integraci managementu, marketingu, finančního oddělení, účetnictví, výroby a informačních systémů k dosažení organizačního úspěchu. Strategický management je možné definovat také jako činnost na výkonné úrovni distribuce zdrojů napříč produkty a regiony s cílem získat udržitelnou konkurenční výhodu nad rivaly (David et al., 2023).

Strategický management pomáhá odpovídat na to, proč jsou některé firmy úspěšnější než jiné. Respektive zkoumá, jaké akce a události ve firmě ovlivňují její úspěch, případně pád (Kennedy, 2020). Proces plánování stanovuje firemní budoucnost podle jasně definovaných a posloupných činností. To je založeno na správně formulovaných cílech a výstupech analýz. Firemní operativní činnost potom jednotlivé kroky realizuje a může se následně zhodnotit realizace určité strategie (Fotr et al., 2020b).

Kennedy (2020) dále uvádí, že strategické řízení se zaměřuje na firmy a různé strategie, které využívají, aby dosáhly úspěchu a udržely si ho. Na konkurenčním trhu je nezbytné, aby firmy vyvíjely své strategie a definovaly své dlouhodobé cíle k dosažení úspěchu. V dnešní dynamické době je běžné, že se přístupy ke strategiím i samotné strategie mění podle toho, jak se mění podmínky ve firmě i mimo ni.

Firmy využívající strategické řízení mají oproti jiným možnost aktivně přebírat kontrolu nad svou budoucností. Jsou schopné iniciovat změny a ovlivňovat své okolí. Efektivně pracují s hrozbami a příležitostmi, které díky analýzám identifikují včas. Kromě těchto výhod mají mnohem efektivnější komunikaci uvnitř firmy. Zaměstnanci mají možnost pochopit kam firma směřuje a co se od nich jako jednotlivců očekává, což vede k tomu, že se zaměstnanci tolik nebrání změnám. Tím se zlepšuje i koordinace aktivit uvnitř firmy (Mallya, 2006).

David et al. (2023) uvádí, že proces strategického managementu v podniku je možné rozdělit do třech částí:

- formulování strategie,
- implementace strategie,
- vyhodnocení strategie.

Formulování strategie v první fázi obsahuje prověření mise firmy, od té se potom odvíjí vymezení vize a z té se definují strategické cíle. Potom se identifikují faktory ovlivňující firemní záměr. K tomu se používá analýza prostředí, která pomůže identifikovat externí příležitosti a hrozby a vymezení interní silné a slabé stránky. Podniky si potom generují strategie pro dosažení cílů a na základě výsledků analýz zvolí ty relevantní scénáře. Následně se vytvoří strategický plán, který obsahuje tvorbu strategické mapy, investiční studii a stanovení funkčních strategií. Dlouhodobé strategické cíle se rozštěpí na cíle krátkodobé. Takto zpracovaný strategický plán je připravený na implementaci (Fotr et al., 2020b).

Implementace strategie vyžaduje, aby firma pracovala se stanovenými ročními cíli, navrhla zásady, motivovala zaměstnance a přidělila zdroje na to, aby formulované strategie mohly být efektivně prováděny. Implementace strategie se také nazývá akční fáze, protože zahrnuje rozvoj kultury podporující strategii, vytvoření organizační struktury, přesměrování marketingového úsilí, přípravu rozpočtu, vývoj a používání informačních systémů, navrhování taktiky a propojení odměňování zaměstnanců s výkonem organizace. Aby byly strategie uvedeny do praxe je důležité pro manažery i zaměstnance, aby měli nasazení a osobní disciplínu. Velkou roli v úspěšnosti implementace hraje schopnost manažerů motivovat zaměstnance, jsou důležité mezilidské dovednosti (David et al., 2023).

Vyhodnocení strategie je posledním krokem strategického managementu. Manažeři potřebují vědět v jaký okamžik strategie přestanou fungovat, respektive směřovat podnik k požadovanému cíli. K hodnocení strategie a případné korekci v probíhajících procesech se zkoumají “předstižné ukazatele”. To je důležité pro případnou úpravu strategie, protože faktory interní a externí se mohou změnit během implementace a může to značně ovlivnit, zda podnik dosáhne cílů či nikoliv. K vyhodnocení naplnění strategie se po ukončení procesů pracuje se “zpožděnými ukazateli” (Fotr et al., 2020b).

1.1 Mise

Mise podniku, nebo také poslání, má odpovídat na otázku “Co je předmětem našeho podnikání?”, nebo také “Kdo jsme?”. Obsahuje stěžejní hodnoty, které determinují podnikatelské aktivity s tím, že respektuje historii a kulturu podniku. Poslání jednoduše vysvětluje, proč daný podnik existuje, slouží hlavně pro komunikaci se stakeholders. Mise v podniku zastřešuje další úkony ve strategickém managementu. Vize, důvod existence, strategie a strategické cíle musí s misí souviset (Fotr et al., 2020b; Kennedy, 2020).

Kennedy (2020) dále uvádí, že v historii byly mise dlouhé, což vedlo k tomu, že si je zaměstnanci nepamatovali vůbec, nebo že se jim vytratila hlavní myšlenka a zapamatovali si jen nějaká slova či fráze. Dnes jsou mise sestaveny tak, aby byly krátké a výstižné. Aby nebylo třeba nic vysvětlovat.

Mise definuje současný stav společnosti. Určuje klíčové aktivity a kompetence, které vychází z podnikové filozofie, hodnot a kultury. Měla by znít hrdě čili obsahovat hlavně to na co je podnik pyšný. Případně by měla vyzdvihovat potenciál získat strategické výhody. Z mise musí být zřejmé kdo je zákazníkem podniku a jaké produkty a služby firma nabízí. V podstatě je mise takové heslo tvořící image pro okolí i pro zaměstnance podniku. V misi je obsažen kodex chování organizace, což slouží pro stimulaci zaměstnanců (Mallya, 2006).

David et al., (2023) misi definuje jako trvalé prohlášení o účelu podnikání, které odlišuje jeden podnik od jiných podobných firem. Identifikuje rozsah činností firmy z hlediska produktu a trhu. Jasně definovaná mise popisuje hodnoty a priority organizace. Tím, že se podnik musí zamyslet nad současností, musí posoudit také potenciál do budoucna.

Bolland (2017) charakterizuje rozdíl mezi dobře a špatně definovanou misí. Dobré mise jsou stručné, aniž by byly nejednoznačné. Obsahuje přidanou hodnotu společnosti. Popisuje současné produkty, služby a trhy. Obsahuje informace o tom, co firma dělá a jak to dělá. Mise se nesnaží být vizí. Silná mise tvoří identitu podniku, což pomáhá k lepšímu postavení na trhu. Je to prostředek, který sjednocuje vrcholové manažery a řadové zaměstnance. Špatně definovaná mise je naopak velmi táhlá, neuvádí hodnoty stakeholders, přesahuje do vize, schovává identitu podniku a nespojuje zaměstnance.

1.2 Vize

Vize musí být stejně jako mise jasná, každý by měl být schopný ji pochopit. Měla by motivovat k zapojení, aby zaměstnanci pouze nepozorovali vývoj událostí. Na rozdíl od mise se zabývá budoucím stavem čili tím, kam firma směřuje. Zamýšlet se nad budoucností je někdy obtížné, proto mají správně definovanou vizi jen některé společnosti (Mallya, 2006).

„Jinak řečeno, mnoho firem a organizací potřebuje vizi, ale jen velmi málo z nich vizi má. Kromě toho, některé podniky si myslí, že vizi mají, ale ve skutečnosti tomu tak není.“ (Mallya, 2006, s. 31).

Fotr et al. (2020b) vizi definuje jako již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se firma na konci plánovacího období transformuje. Je to strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu. Vize musí být taková, aby obsahovala komponenty, ze kterých se dají vymyslet strategické cíle. Musí však být flexibilní. Kvůli pohledu do budoucna musí firma počítat i se změnami na trhu a musí k těmto změnám reflektovat úpravy ve vizi.

Vize nastavuje směr, nehledě na to, čím je firma motivovaná k podnikatelské činnosti. Přebývá pouze v budoucnosti, ve chvíli, kdy čas naplnění vize uběhne, musí ji nahradit nová vize. Protože strategické uvažování o vizi je kontinuální činnost jejímž produktem je vize, která se může flexibilně přizpůsobovat. Stejně jako strategický plán je produkt strategického managementu. Vize je tedy určitý vektor, který má za úkol tlačit podnik jistým směrem. Některé publikace uvádí, že vizi je třeba definovat dříve než misi, protože je důležitější znát budoucí směr a dohodnout se na něm, než pouze pojmenovat aktuální stav (Bolland, 2017; David et al, 2023).

Některé podniky mohou mít problém se sestavením vize. Nedostatečná znalost oborového prostředí, touha provést změny za každou cenu nebo neuvědomění si důležitosti stanovení vize a strategického plánu mohou vést k záseku, kdy se firmy raději rozhodnou strategický management neaplikovat. Někdy společnost čelí interním konfliktům, proto je vhodné využít nezávislý externí pohled odborníka. Dalším problémem může být neochota provádět změny, nebo zkoumat kde je potřeba změny (Mallya, 2006).

1.3 Strategické cíle

Po definování mise a vize, které nabízejí široký celkový smysl směřování organizace, se musí vytvořit cíle. Ty slouží k dosažení celkových aspirací podniku. Jsou užší a měly by poskytovat jasné a hmatatelné pokyny zaměstnancům při jejich každodenní práci. Aby byly strategické cíle nejúspěšnější, musí splňovat základní pravidlo SMART. SMART je zkratka, která říká, že by cíle měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené. Tato zkratka se potom může prodloužit i na tvar SMARTER, kdy písmeno E může být etické nebo ekologické a písmeno R znamená orientované na zdroje (Fotr et al., 2020b; Kennedy, 2020).

Cíl je něco, čeho chtějí lidé v organizaci dosáhnout v určitém časovém okamžiku. Je to chtěný stav, ale nemusí být nutně perfektně dosažitelný. Podnik by v něm měl vidět svou vizi jako realističtější a skoro hmatatelnou (Bolland, 2017).

Strategické cíle by měly oslovovat klíčové skupiny stakeholders. Pokud se budou významné zájmové skupiny cítit odstrčeni, nebo že podnikové cíle neuspokojují jejich aspirace, mohou to vnímat velmi negativně. Proto při plánování strategických cílů a jejich formulování je přínosné snažit se uspokojit zájmy stakeholderů. Cíle mohou spadat do různých kategorií podle toho, čeho se týkají. Mohou být marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní (Fotr et al., 2020b).

Mallya (2007) uvádí, že hlavním cílem podniku je vytvářet zisk. K tomu jsou okrajové podmínky jako vztahy mezi pracovníky, kapitálové vztahy, dodavatelské vztahy a společenské přínosy. Při spojení hlavního cíle s okrajovými podmínkami potom vzniká základ pro tvorbu strategických cílů. Rozhodování o cílech potom mohou ovlivňovat určité faktory, jako například objem dostupných zdrojů, vlastnosti řídicích pracovníků, zkušenosti podniku, vliv okolí a interní vztahy.

Mallya (2007) dále rozděluje cíle na obecné a konkrétní. Obecné cíle jsou v souladu s misí společnosti, reflektují primární aktivity podniku nebo strategický směr, zastřešují období minimálně tři let a nesplňují pravidlo SMART. Jsou to spíše hesla nebo motto. Naproti tomu konkrétní cíle specifikují potřebné oblasti, aby splňovaly pravidlo SMART. Konkrétní cíle rozvíjejí cíle obecné tím, že obsahují návody k jednotlivým krokům, specifikují alokaci zdrojů, určují a rozhodují budoucí akce a motivují zaměstnance, aby přemýšleli a snažili se dosáhnout lepších výsledků.

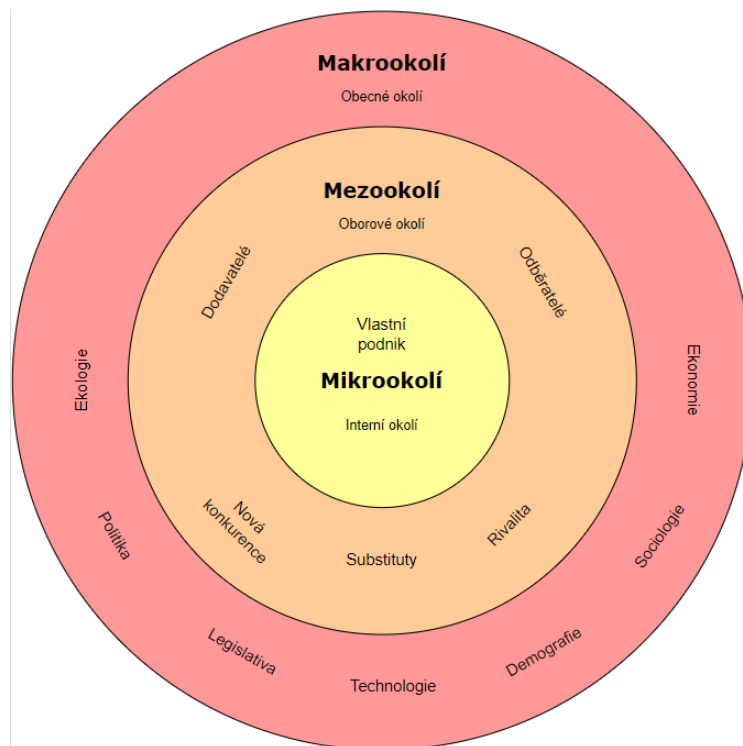
Cíle by měly mít specifický výsledek, který organizace požaduje k dosažení své vize. Musí být dlouhodobé, což znamená více než jeden rok. Jsou důležité pro úspěch organizace, protože jasně definují směr, pomáhají při hodnocení, podporují synergii, odhalují priority, soustředí se na koordinaci a poskytují základ pro efektivní plánování. Kromě pravidla SMART nebo SMARTER musí být cíle výzvou. Aby šlo o posun podniku směrem dopředu (David et al., 2023).

2 Analýza prostředí podniku

Významným úkolem strategického managementu je analýza prostředí podniku. Firma musí pro své plánování do budoucna znát svou současnou pozici na trhu a v odvětví. S analýzou je firma také schopna odhadovat trendy a najít potenciál dalšího rozvoje. Během procesu analyzování prostředí by se strategický manažer měl řídit pravidlem MAP. Jedná se o zkratku slov monitoruj, analyzuj a predikuj. Úkolem není pouze situaci popsat a pochopit, ale je důležité zkusit předpovídat, co se může dít dál a jestli budoucnost ovlivní splnění firemní vize (Fotr et al., 2020b).

Rozdělení okolí podniku lze popsat více způsoby dle různých autorů. Mallya (2007) uvádí okolí podniku ve třech vrstvách. Nejvzdálenější podniku je obecné okolí, které se týká mezinárodních či státních faktorů. Podnik je nemůže ovlivnit, ale tyto faktory mohou ovlivnit podnik. Blíž podniku je oborové prostředí, které s podnikem souvisí, ale je obtížnější ho ovlivnit. Poslední je interní okolí, což je přímo firma, která dělá přímé změny. Interní okolí obsahuje celou kulturu, strukturu a zdroje podniku. Fotr et al. (2020b) prostředí rozděluje primárně na externí a interní okolí. Externí okolí se ještě dělí na makroprostředí a mezoprostředí, interní okolí potom označuje jako mikrookolí.

Obrázek 1: Vizualizace prostředí podniku



Zdroj: Fotr et al. (2020b); Mallya (2007)

2.1 Externí analýza

Při externí analýze je hlavním výstupem seznam příležitostí a hrozeb, které jsou v relevanci s daným podnikem. Není potřeba zkoumat věci nesouvisející s podnikatelskou činností podniku. Je však podstatné respektovat pravidlo MAP a hlídat si tedy minulost, přítomnost i budoucnost (Fotr et al., 2020b).

2.1.1 Makrookolí

Významným nástrojem pro analýzu makrookolí podniku je analýza PESTLE, někdy také SLEPTE, STEP nebo PEST. Zkratka je tvořená prvními písmeny oblastí, které jsou součástí makrookolí podniku. Jedná se o politické faktory, ekonomické, sociologicko-demografické, technologicko-technické, legislativní a environmentální. V případě zkrácených verzí názvů jsou některé faktory sjednocené dohromady (Bolland, 2017; Kennedy, 2020).

Politické faktory

Politické faktory se v některých zdrojích spojují s legislativními faktory, protože spolu mohou souviset. Politické faktory by měly znamenat, jak podnik ovlivňuje současná politická situace. Je důležité pro podnikání vědět jaký politický systém převládá a jak stabilní je postavení vlády. Primárně to firmu zajímá kvůli investicím a podpoře podnikatelů (Fotr et al., 2020b).

Legislativní faktory

Legislativní faktory potom přímo souvisejí se zákony a vyhláškami. Na mezinárodní úrovni podnik musí sledovat mezinárodní normy a závazky. Na státní úrovni je důležité sledovat státní regulace a obecnou legislativu (Fotr et al., 2020b).

Ekonomické faktory

Sledování ekonomických faktorů znamená, že firma sleduje, jak se pohybují úrokové sazby, inflace a hrubý domácí produkt (HDP), což se může odvíjet v cílech týkajících se investování. Dále je možné sledovat míru nezaměstnanosti, a tím hlídat propouštění či nabírání zaměstnanců. Pro podnikání je obecně vhodné sledovat stav ekonomiky, zda je v růstu nebo poklesu (Kennedy, 2020).

Sociologicko-demografické faktory

Důležité je sledovat sociální faktory, protože v podniku mohou ovlivnit strukturu zaměstnanců a poptávku po zboží a službách. Mezi těmito faktory mohou podnik zajímat různorodost společnosti, společenské postavení, životní styl a úroveň obyvatelstva, pohyb pracovních sil, pohled obyvatelstva na životní prostředí a sociální trendy (Mallya, 2007).

Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou v některých publikacích propojené se sociologicko-demografickými faktory, primárně z důvodu postojů zaměstnanců či zákazníků k ekologickým otázkám. Tento bod se řadí do faktorů sociologicko-demografických. Ekologické faktory se týkají ekologických trendů, regulací a zvyků. Mohou sem spadat obnovitelné zdroje a jejich využití pro podnik, recyklace či nakládání s odpady, prosazování udržitelného rozvoje a situace kolem ekologických aktivistů, kteří mohou svými aktivitami některé firmy omezit v podnikatelské činnosti (Fotr et al., 2020b).

Technologicko-technické faktory

Z důvodu neustálého vývoje informačních technologií, robotiky a automatizace je pro podnik klíčové tyto trendy sledovat a hlídat. Důležitost inovací v technologiích se může odrazit ve strategických cílech právě z důvodu dlouhodobosti plánování splnění daných cílů. Pokud firma nebude modernizovat prostředky pro svou činnost, bude pro ně velmi obtížné udržet si stabilní místo na trhu. Dále je podstatné hlídat vědecko-technické pokroky a zamýšlet se nad tím, jak tyto pokroky může firma využít. S příchodem 3D tisku či umělé inteligence přišlo i spousta inovativních možností, jak tyto prostředky využívat (David et al., 2023).

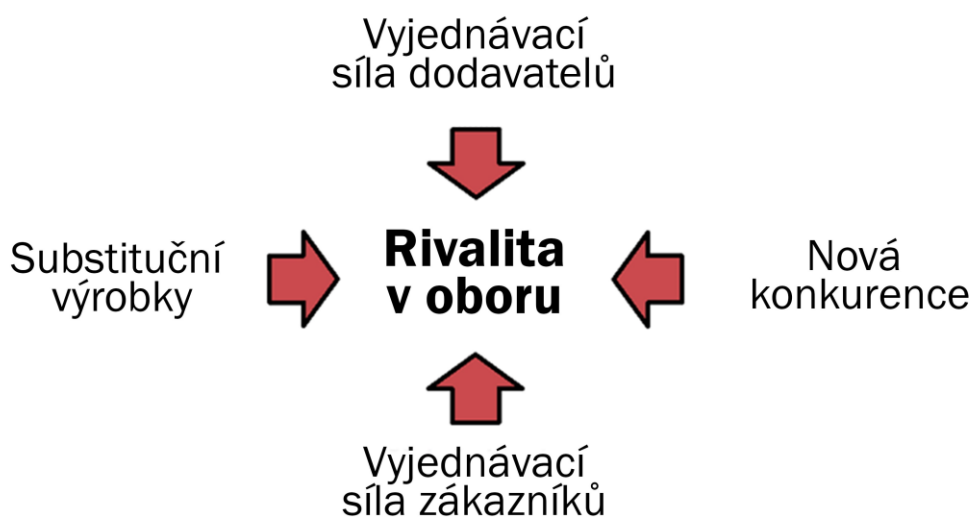
Na PESTLE analýzu může navázat tvorba scénářů. Při analýze makrookolí je přínosné, aby se přemýšlelo i nad budoucností. K tomu mohou sloužit právě scénáře, které na rozdíl od prognóz zobrazují rizika a jsou to možné verze budoucnosti, nikoli jen ty nejvíce pravděpodobné. Po PESTLE analýze, kdy by podnik měl mít k dispozici seznam trendů a událostí, mohou scénáře pomoci s propojením trendů a jejich důsledků do budoucna. Při tvorbě scénářů je důležité, že se jedná o různé varianty a tvoří se jich tedy více. Není vhodné sklouznout do extrémně optimistických či pesimistických scénářů. Pro strategický management mají scénáře smysl například při volbě strategie, kdy podnik může posoudit více scénářů a zjistit jaké jsou varianty budoucího vývoje při výběru dané strategie (Fotr et al., 2020a).

2.1.2 Mezőokolí

Mezőprostředí nebo také oborové okolí organizace představuje složky, které souvisejí s postavením a konkurenceschopností podniku. Jsou to faktory, na které je podnik schopen dosáhnout a ovlivnit je. Analýza mezőokolí může být užitečná i pro sledování vývoje odvětví, ve kterém firma podniká (Fotr et al., 2020b).

„Podle Portera (1980) je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.“ (Mallya, 2007, s.49).

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter 1980 (citovaný v Mallya, 2007)

Substituční výrobky

Substitut je vlastně produkt, který má podobné vlastnosti jiného produktu a je schopný uspokojovat zákaznické potřeby. Většinou se podniky zajímají hlavně o substituty mimo své produktové portfolio, nicméně existuje pojem „marketingový kanibalismus“, při kterém firma sleduje pokles poptávky po jednom produktu (většinou hlavním), z důvodu představení nového produktu. Pro firemní zisk to nemusí znamenat takový zásah, jako substituty od konkurence, ale může tím být ovlivněno strategické řízení. V případě sledování substitučních produktů u konkurence je důležité sledovat poměr kvality a ceny u substitutů, jejich dostupnost a dodatečně poskytované služby, jako servis či garance (Corporate Finance Institute, 2020; Fotr et al., 2020b).

Rivalita v oboru

Míra konkurence a rivalita v oboru je z pěti sil považovaná za tu nejsilnější a pro řadu firem je konkurence nejjednodušeji pozorovatelná. Je to hlavní faktor, který mohou ostatní čtyři ovlivnit svými změnami. Firmy mohou být nucené snižovat ceny nebo investovat do marketingu v případě intenzivní rivality v odvětví. Silná konkurence může být v odvětvích, kde je velký počet výrobců, kteří mají podobnou velikost a finanční sílu. Mít přehled o konkurenci pomůže podniku znát počet svých konkurentů a vědět o jejich finanční síle a schopnostech. Z pohledu rivality je důležité sledovat, jak konkurenci vnímají zákazníci a jestli mají silnější tržní postavení (David et al., 2023; Fotr et al., 2020b).

Potenciální noví konkurenti

Kromě současné konkurence je důležité přemýšlet o možném vstupu nových konkurentů do odvětví. Pokud je nějaký trh atraktivní, může lákat nové podnikatele, kteří mohou chtít vstupovat do odvětví. U tohoto faktoru velmi záleží na nastavených bariérách pro vstup do odvětví. Bariéry mohou být rozdělené do dvou kategorií na strategické a strukturální. Strategické bariéry mohou být o volných kapacitách, zadržování technologií, uměle nízké ceně, oblíbě značky a diferenciaci výrobků. Strukturální jsou potom o potřebném kapitálu pro vstup, legislativě, nezkušenosti či přístupu ke zdrojům (Fotr et al., 2020b; Kennedy, 2020).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se může odrážet v ceně, kterou podnik platí za dodávané produkty či služby. Vyjednávací síla se snižuje, pokud je dodavatelů větší množství, proto se firmy se svými dodavateli snaží hledat střední cestu, kdy si nabízejí rozumné ceny a stejnou nebo zlepšující kvalitu služeb. Některé podniky se svými dodavateli tvoří strategické partnerství, což se odráží v ceně a době trvání obchodního vztahu (David et al., 2023).

Vyjednávací síla odběratelů

Tato vyjednávací síla je pro podnik opačná proti vyjednávací síle dodavatelů. Pokud má zákazník větší převahu nad podnikem, může být podnik nucen snižovat ceny, aby si zákazníka udržel a uspokojil jeho potřeby. Je důležité tedy zanalyzovat množství zákazníků a jejich důležitost pro podnik. Je nutné udržovat si významné zákazníky, kteří

představují vyšší část firemních tržeb. Pokud je zákazníků málo anebo je obtížné oslovit zákazníky nové, musí podnik dělat určité kroky pro dobré vztahy se zákazníky (Kennedy, 2020).

2.1.3 Matice EFE

V rámci analýzy externího okolí podniku se zkompletuje seznam příležitostí a hrozeb. Není dostačující pouze popsat stavy, ale je vhodné je i ohodnotit. K tomu je možné použít matici EFE (External Forces Evaluation). Udělat tento krok není povinné, je možné externí faktory ohodnotit čistě seřazením podle důležitosti a vyřazením nepodstatných vlivů. Výhodou matice EFE je hlavně její vážené ohodnocení, což je jedno číslo, které vysvětlí úroveň citlivosti firemního strategického záměru na externí faktory. Nejvyšší citlivost značí hodnocení 4, nejnižší naopak 1. Střední citlivost je potom hodnocení 2,5. Při vysoké citlivosti se doporučuje pracovat se scénáři, při nízké je možné spoléhat na trendy z minulých období (Fotr et al., 2020b).

Postup pro tvorbu matice EFE popisuje Fotr et al. (2020b) následujícím způsobem:

- zpracování tabulky příležitostí a hrozeb souvisejících s firemním strategickým záměrem,
- úprava tabulky, aby byla symetrická – stejný počet příležitostí a hrozeb,
- přiřazení váhy k jednotlivým faktorům – suma vah příležitostí a hrozeb je rovna 1,
- ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm vlivu, kde platí:
 - 4 = nejvyšší,
 - 3 = vysoký,
 - 2 = střední,
 - 1 = nízký,
- vynásobení váhy a stupně vlivu u každého faktoru
- sečtení vážených ohodnocení jednotlivých faktorů a získání celkového váženého ohodnocení.

Autoři Katsioloudes & Abouhanian (2017) uvádějí, že při ohodnocení faktorů stupněm vlivu by se měly hodnoty 1 a 2 dát hrozbám a hodnoty 3 a 4 příležitostem. Tento způsob je ukázán v Tabulce 1.

Tabulka 1 byla vytvořena jako vzorová matice EFE se smyšlenými hodnotami vah a bodů. Výpočet skóre proběhl definovanou cestou. Tato matice EFE vyšla se skórem 2,5, což znamená střední citlivost na externí prostředí. Ve sloupci „Celkem“ je možné vyčíst, která hrozba a příležitost je nejvýznamnější podle její celkové hodnoty.

Tabulka 1: Vzorová EFE

T/O	Popis	Váha	Body	Celkem
T1	Velká hrozba	0,25	1	0,25
T2	Menší hrozba	0,25	2	0,5
O1	Menší příležitost	0,25	3	0,75
O2	Velká příležitost	0,25	4	1
		1		2,5

Zdroj: Fotr et al. (2020b), Vlastní zpracování (2023)

2.2 Interní analýza

Analýza interního prostředí nebo mikrookolí je nástroj pro zhodnocení současného postavení společnosti, což odpovídá na otázku „Kde jsme?“. Pomáhá identifikovat v čem podnik vyniká a v čem naopak není příliš silný. Tato analýza se zaměřuje na součásti firmy zevnitř, tím se myslí podnikové zdroje a prostředky. Výstupem analýzy je potom přehled silných a slabých stránek podniku (Kennedy, 2020; Mallya, 2007).

Mikrookolí je možné analyzovat řadou nástrojů. Nejběžnější jsou analýza vnitřních faktorů, finanční analýza, VRIO a model 7S firmy McKinsey. Z těchto analýz jsou získané relevantní informace zformulovány do matice IFE. Mezi další nástroje pro analýzu interního prostředí patří například BCG matice, Matice Barksdale a Harris, Leavittův model, Benchmarking a další (Fotr et al., 2020b; Mallya, 2007).

2.2.1 Analýza vnitřních faktorů

Mikrookolí podniku se podle autorů Fotr et al. (2020b) a Mallya (2007) dá rozdělit do následujících kategorií, podle kterých se analýza provádí. Jsou to:

- Management,
- Marketing,
- Technologický rozvoj,
- Podnikové a pracovní zdroje,
- Výroba,
- Finance (Fotr et al., 2020b; Mallya, 2007).

Management

Řízení v podniku se dá rozdělit do čtyř základních aktivit: plánování, organizování, motivování a kontrola. Plánování úzce souvisí s připravováním se na budoucnost, což zahrnuje stanovení cílů, rozvoj firemní politiky a navrhování strategií. Organizování jako součást managementu směřuje k vytvoření struktury úkolů a k definování pravomocí vztahů. Zahrnuje organizační návrh, specializace práce, rozsah kontroly, návrh práce a analýza práce. Motivování je důležitou složkou managementu, která zahrnuje veškeré nástroje pro týmovou práci, obohacení práce, leadership a řízení lidských zdrojů. Kontrola obsahuje takové aktivity, které porovnávají aktuální stav se stavem plánovaným (David et al., 2023).

Marketing

Pro analýzu marketingu se využívá pomocný nástroj pro marketingový mix 4P, což jsou oblasti důležité pro marketing převzaté z angličtiny:

- Product – produkt, zboží (kvalita, obaly, záruka, servis, doplňky),
 - Price – cena (hodnota, platební podmínky, slevy),
 - Place – místo prodeje (distribuční kanály, lokalita prodeje, doprava),
 - Promotion – komunikace, podpora prodeje (reklamy, osobní prodej, věhlas)
- (David et al., 2023; Mallya, 2007).

Technologický rozvoj

Firmy se musejí rozvíjet, jinak se zaseknou a přijdou o svou konkurenční pozici. Pokud je podnik nakloněný k modernizaci, technickým zlepšením a lepším informačním systémům, je schopný své konkurenční postavení velmi zlepšit. Rozvoj nemusí být nutně vědecko-technický a nemusí se dít přímo uvnitř podniku. Je možné využívat externí firmy pro vývoj a následnou aplikaci nového systému pro podnik. Může se taky jednat o modernizaci nabízených produktů. Je žádoucí, aby podnikem prodávaný produkt měl

na trhu šanci mezi konkurenčními produkty, proto musí být vyspělý a moderní (Mallya, 2007).

Podnikové a pracovní zdroje

Při analýze pracovních zdrojů se zjišťuje, zda podnik poskytuje lákavé pracovní podmínky a jestli má schopné zaměstnance na správném místě. Další důležitou součástí je, jestli podnik má vztah se vzdělávacími organizacemi pro poskytnutí potřebného vzdělání svým zaměstnancům. Dříve se v podnicích dbalo na hierarchickou strukturu organizace, v modernějších podnicích jsou zaměstnanci propojeni do komplexní sítě. Pokud je tato oblast pro podnik důležitá, je vhodné mluvit o zavedení aktivního řízení lidských zdrojů (Mallya, 2007).

Výroba

Tato oblast je v podnicích komplexně uchopitelná, protože při její analýze je důležité mít na paměti o jaký podnik se jedná. Proto u některých podniků, hlavně nevýrobních, není nutné tuto oblast zkoumat příliš podrobně. Ve výrobním podniku analýza poskytne odpovědi na otázky kolem výrobních továren, výrobků, jednotlivých dílů, surovin a polotovarů. Nevýrobní podniky mohou zajímat výrobní procesy, energetika firmy, flexibilita a celkové náklady spojené s poskytováním služeb či prodejem zboží (Mallya, 2007).

Finance

„Finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice“ (Mallya, 2007, s. 64). Finanční ukazatele mají možnost poskytnout o firmě informace, které jsou podstatné pro management podniku, věřitele a zainteresované skupiny. Dokážou jednoduše a stručně shrnout o podniku informace a není potom nutné pročitat celé finanční výkazy (Mallya, 2007).

Rozdílový finanční ukazatel – Čistý pracovní kapitál

Mezi významný rozdílový ukazatel finanční analýzy patří čistý pracovní kapitál. Dá se představit jako takový „finanční polštář“, který podnik potřebuje pro svou podnikatelskou činnost. Je důležitý hlavně pro nepříznivé neočekávané události, kdy podnik musí použít své finanční prostředky. Základním pravidlem pro čistý pracovní kapitál je, aby byl kladný. Stanoví se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, podle vztahu (Fotr et al., 2020b):

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (1)$$

Poměrové finanční ukazatele

Poměrové ukazatele jsou jednou z nejoblíbenějších metod pro shrnutí finanční situace podniku. Jde o jejich jednoduchou konstrukci a o jejich poměrně snadnou interpretaci. Rozdělují se do čtyř základních skupin ukazatelů na ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability (Pavelková et al., 2017).

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti udávají míru rizika, který podnik nese při své struktuře vlastních a cizích zdrojů. Hlavním ukazatelem zadluženosti je ukazatel celkové zadluženosti, který by měl mít hodnotu mezi třiceti až šedesáti procenty. Vypočítá se poměrem mezi cizími zdroji podniku a celkovými aktivy. Dalším je míra zadluženosti, což je ukazatel, který je důležitý například pro banku v případě, že se uvažuje o schválení úvěru pro daný podnik. Poměruje cizí zdroje a vlastní kapitál (Pavelková et al, 2017). Jako doplňkový ukazatel k celkové míře zadluženosti se uvádí koeficient samofinancování. Tyto dva ukazatele by při sečtení měli dát dohromady hodnotu 100 %. Ukazuje, z jaké části jsou aktiva financována akcionáři (Růčková, 2021).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (4)$$

Likvidita

Likviditu a její ukazatele je možné rozdělit na okamžitou likviditu, pohotovou likviditu a běžnou likviditu. Obecně lze říct, že poměřují, čím je možno platit s tím co je třeba platit. Okamžitá likvidita poměřuje finanční prostředky podniku vůči krátkodobým závazkům. Doporučené hodnoty jsou mezi 0,2 – 0,6 s tím, že hodnota 0,2 je kritická. Z různých zdrojů se uvádí i interval 0,9 – 1,1. Pohotová likvidita počítá s oběžnými aktivy bez zásob v čitateli a s krátkodobými závazky ve jmenovateli. Tento ukazatel by měl mít v ideálním případě hodnotu 1. Znamená to, že by podnik byl schopen splatit své závazky prodejem oběžných aktiv, aniž by musel prodat i zásoby. Běžná likvidita se vypočítá poměrem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Říká kolika jednotkami oběžných aktiv je pokryta jednotka krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty jsou mezi 1,5 až 2,5 (Růčková, 2021).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Aktivita

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, kolik obrátek udělají jednotlivé druhy aktiv a pasiv nebo dobu jednoho obratu. Vyjadřují, jak efektivně společnost pracuje se svými zdroji (Růčková, 2021).

- Obrat aktiv – minimální doporučená hodnota je 1, vyjadřuje kolikrát je podnik schopen proměnit aktiva na tržby (Mallya, 2007).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (8)$$

- Obrat zásob – vyjadřuje kolikrát podnik prodá opakovaně své zásoby a znovu je objedná. K tomu se váže i další ukazatel,
- Doba obratu zásob – ukazuje kolik dní jsou zásoby na skladu (Růčková, 2021)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (9)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{Obrat zásob}} \quad (10)$$

Rentabilita

Poslední skupinou jsou ukazatele rentability. Rentabilita je schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Nejpoužívanější ukazatele jsou rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita investovaného kapitálu (ROI). Následující vzorce pro výpočet byly vybrány dle Pavelkové et al (2017).

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (11)$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (12)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

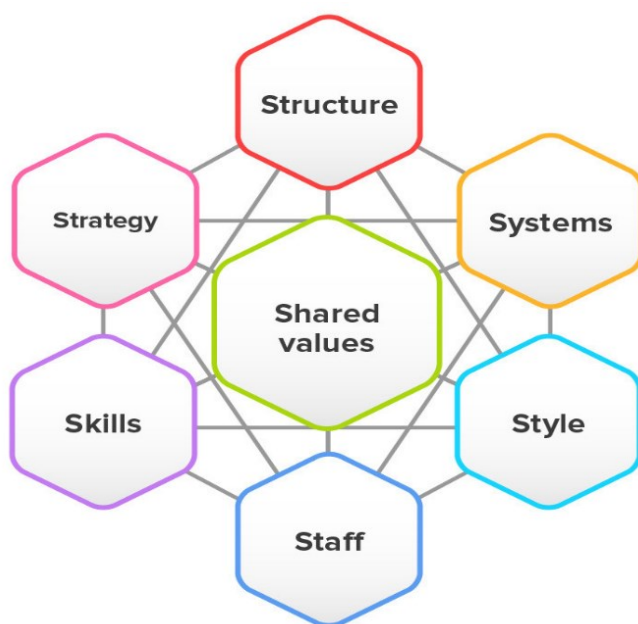
$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (14)$$

2.2.2 Metoda „7S“

Tato metoda nebo model vznikl v konzultační firmě McKinsey. Název je odvozen od sedmi spolu souvisejících faktorů, které je možné rozdělit na:

- Tvrdé 3S:
 - Struktura – Structure,
 - Strategie – Strategy,
 - Systémy – Systems,
- Měkké 4S:
 - Schopnosti – Skills,
 - Spolupracovníci – Staff,
 - Styl – Style,
 - Sdílené hodnoty – Shared values (Mallya, 2007).

Obrázek 3: Model 7S



Zdroj: Sociomerce (n.d.)

2.2.3 VRIO

Analýza VRIO je velmi jednoduchá metoda, kterou mohou manažeři využít pro své zdroje i pro srovnání s konkurencí. Jde totiž o posloupnost otázek, které tvoří dimenze hodnocení zdrojů. Tyto otázky vycházejí z anglických slov spojených do akronymu VRIO. Jsou to:

- Valuable – Hodnotné,
- Rareness – Vzácné,
- Imitability – Napodobitelné,
- Organised – Organizované, efektivnost využití zdrojů (Fotr et al, 2020b).

Tabulka 2 - VRIO

V	R	I	O	Výhoda/Nevýhoda
×	×	×	×	Konkurenční nevýhoda
✓	×	×	×	Konkurenční neutralita
✓	✓	×	×	Dočasná konkurenční výhoda
✓	✓	✓	×	Nevyužitá konkurenční výhoda
✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Kennedy (2020)

2.2.4 Matice IFE

Pro zhodnocení interního okolí, silných a slabých stránek v podniku, existuje nástroj obdobný Matici EFE z analýzy externího okolí. IFE (Internal Factor Evaluation) se zaměřuje čistě na mikrookolí podniku a skládá se ze seznamu silných a slabých stránek podniku s tím, že se doporučuje, aby i tato matice byla symetrická čili aby bylo stejně silných i slabých stránek podniku. Následně se všem faktorům přiřadí váha od 0 do 1 tak, aby součet silných i slabých stran byl roven 1. Dalším krokem je přiřazení stupně vlivu. David et al. (2023) uvádí, že tyto stupně jsou rozděleny následovně:

- 1 = slabý vliv,
- 2 = průměrný vliv,
- 3 = silný vliv,
- 4 = nejsilnější vliv.

Fotr et al. (2020b) a David et al. (2023) uvádí, že je běžné hodnoty 3 a 4 přiřazovat pouze silným stránkám a hodnoty 1 a 2 pouze slabým stránkám. Upravený seznam tedy uvádí Fotr et al. (2020b) takto:

- 1 = významná slabá stránka,
- 2 = méně důležitá slabá stránka,

- 3 = méně důležitá silná stránka,
- 4 = významná silná stránka.

David et al. (2023) vysvětluje, že takové rozdělení bývá běžnější, protože firmy staví své konkurenční výhody na svých silných stránkách a pracují s nimi při tvorbě strategie mnohem efektivněji, než když mají za cíl odstraňovat slabé stránky.

Dalším krokem je vynásobení váhy faktoru s jeho stupněm vlivu, tím se zjistí vážené ohodnocení faktoru. Posledním krokem je sečtení všech vážených ohodnocení jednotlivých faktorů a získání tak skóre matice IFE, které může mít nejnižší hodnotu 1, nejvyšší 4 a průměrnou 2,5. Pokud se hodnota nachází mezi 1 a 2,5 znamená to, že podnik má slabou interní pozici, je tedy nutné se u strategie zaměřit primárně na změny uvnitř podniku. Hodnota mezi 2,5 a 4 znamená, že má podnik silnou interní pozici (David et al., 2023; Fotr et al, 2020b).

Tabulka 3 je vzorová IFE, která obsahuje smyšlené hodnoty. Vážené ohodnocení faktorů bylo vypočteno definovaným způsobem. Skóre matice IFE vyšlo 2,5, což znamená, že podnik má středně silnou interní pozici.

Tabulka 3: Vzorová IFE

W/S	Popis	Váha	Body	Celkem
W1	Významná slabá stránka	0,25	1	0,25
W2	Méně důležitá slabá stránka	0,25	2	0,5
S1	Méně důležitá silná stránka	0,25	3	0,75
S2	Významná silná stránka	0,25	4	1
		1		2,5

Zdroj: David et al. (2023); Fotr et al. (2020b), Vlastní zpracování (2023)

2.3 Analýza SWOT

SWOT analýza je takový nástroj, který podstatné faktory sepíše do jedné matice. Ta je rozdělená na pozitivní a negativní vliv a vnitřní a vnější prostředí. Tato analýza může být tvořená samostatně, nebo je možné využít poznatky z předchozích analýz, které jsou zaměřené na konkrétní oblasti. Matice obsahuje:

- Silné stránky (Strengths) – interní faktor, pozitivní vliv;
- Slabé stránky (Weaknesses) – interní faktor, negativní vliv;
- Příležitosti (Opportunities) – externí faktor, pozitivní vliv;
- Hrozby (Threats) – externí faktor, negativní vliv (Mallya, 2007).

Sjednocení těchto faktorů do jedné matice a jejich roztřídění pomáhá manažerům vidět možné propojení těchto faktorů při vymýšlení strategie (David et al., 2023).

Obrázek 4: SWOT matice



Zdroj: Konoplyanikova (2023)

3 Strategický plán

Pro určení strategického plánu je nejprve vhodné vysvětlit co znamená slovo strategie a proč je pro podnik důležitá.

3.1 Strategie

Strategické řízení podniku obsahuje jako primární složku strategii. Při zavádění strategického managementu v podniku je strategie jenom pojem, který vlastně zatím nic neznamená. Pokud se definuje mise, vize a cíle, tak se většinou rovnou vymyslí nějaká strategie pro naplnění strategických cílů. Nicméně často je nutné ji upravit, spolu s cíli, po analýze okolí, protože podnik zjistí další podstatné informace (Bolland, 2017; Fotr et al. (2020b).

Strategie podniku tedy odpovídá na otázku „Jak toho dosáhnout?“, která navazuje na definování strategických cílů. Určuje, jak dosáhnout definovaných cílů, jsou to definované směry, kterými se vydat a činnosti, které je třeba vnímat a splnit pro splnění strategických cílů, pro rozvoj kompetencí firmy a zlepšení firemního postavení na trhu v daném odvětví. Strategie nezasahuje přímo do každodenní činnosti podniku, ale stojí na počátku dlouhodobého plánování. „Kromě důležitosti vlastní strategie pro podnik, je významné i samotné definování strategie.“ (Bolland, 2017, s. 3). Strategie může být nekonkrétní, ale musí být možné ji rozdělit až do úrovně každodenních činností, kdy sice zaměstnanci nemusí přímo vidět, jak jejich činnosti souvisejí s podnikovou strategií, ale musí být schopni dojít k tomu, jak souvisí jejich práce s naplněním strategie (Bolland, 2017; Mallya, 2007).

3.1.1 Rozdělení strategií

Strategie se dají rozdělit podle různých autorů.

Mallya

Základní uváděné rozdělení je na čtyři skupiny:

- Stabilizace,
- Růst,
- Ústup,
- Kombinace (Mallya, 2007).

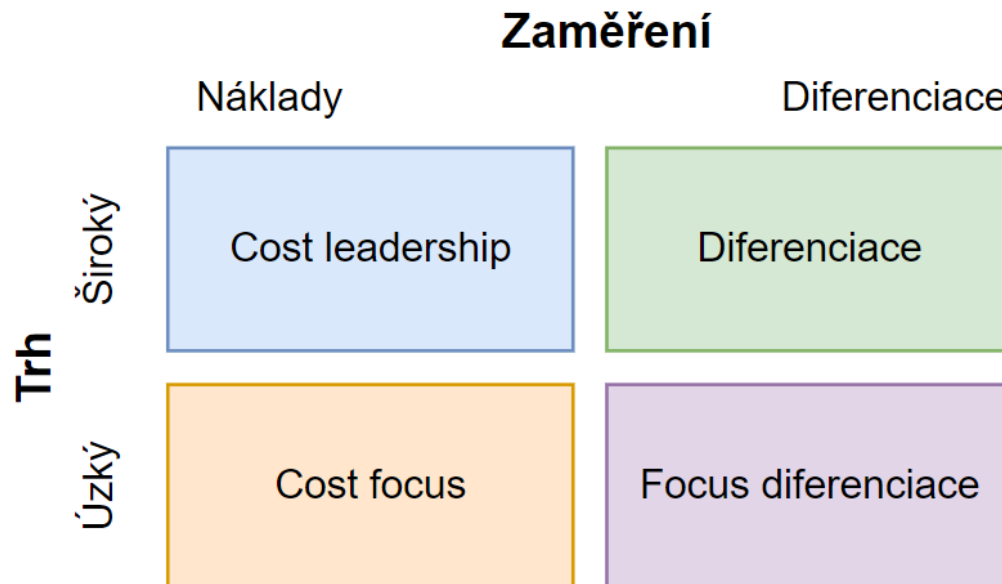
Mallya (2007) uvádí, že strategii stabilizace je možné rozdělit do dvou širších strategií, konkrétně udržení a sklizení.

Porterovy generické strategie

Porter definoval 3 základní strategie, ze kterých je možné vycházet při zavádění strategického managementu. Jsou to:

- Vedení v celkových nákladech – podniky jsou schopné své produkty nabízet velmi levně, protože sníží své výrobní a distribuční náklady. Při takové strategii není třeba využívat marketingových nástrojů, ale podnik nese riziko, že se může kdykoliv objevit jiná firma, která to zvládne ještě levněji.
- Diferenciace – prodávaný produkt musí dosahovat lepší kvality, musí být znatelné, že je lepší než jeho levnější alternativa.
- Zaměření (Focus) – tato strategie se soustředí na segmenty trhu, které jsou atraktivní. Nesnaží se oslovit všechny. Je možné ho také rozdělit na zaměření s nízkými náklady nebo s diferenciací (Kotler & Keller, 2013).

Obrázek 5: Porterovy generické strategie



Zdroj: Kotler & Keller (2013)

F. R. David

David et al. (2023) strategii rozděluje do 11 skupin s tím, že každá může mít ještě různé varianty, jak ji vykonat. Strategické skupiny podle Davida je možné rozdělit podle podobnosti do čtyř kategorií.

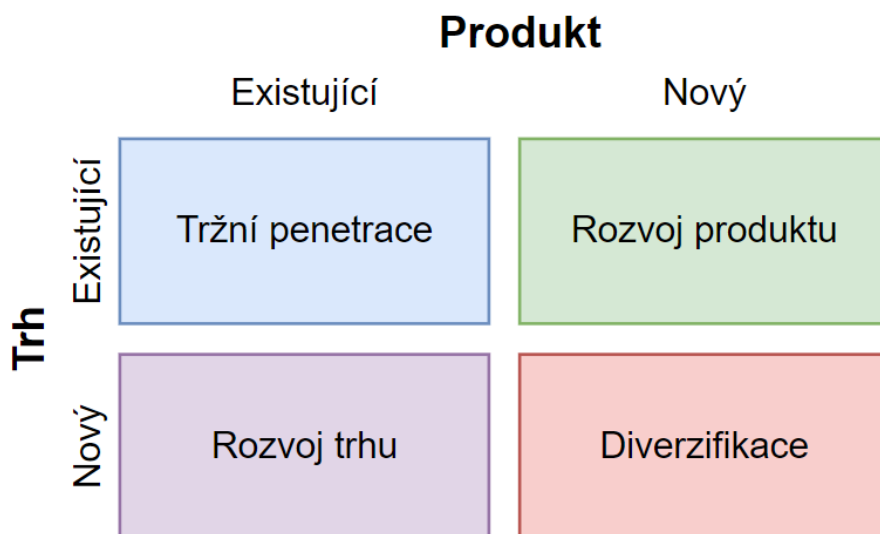
- Integrovační strategie:
 - Dopředná integrace – převzít nebo zvýšit kontrolu nad zákazníkem,
 - Zpětná integrace – převzít nebo zvýšit kontrolu nad dodavatelem,
 - Horizontální integrace – převzít nebo zvýšit kontrolu nad konkurencí,
- Intenzivní strategie:
 - Penetrace trhu – zvýšení tržního podílu existujícího produktu pomocí marketingových nástrojů,
 - Rozvoj trhu – rozšířit produkt do nové lokality,
 - Rozvoj produktu – zvětšit prodeje vylepšením produktu nebo vývojem nového produktu,
- Diverzifikační strategie:
 - Související diverzifikace – zavést nový související produkt,
 - Nesouvisející diverzifikace – zavést nový nesouvisející produkt,
- Defenzivní strategie:
 - Omezení – přeskupení nákladů a majetku za účelem zastavení poklesů prodejů a zisku,
 - Prodej – prodání části nebo divize organizace,
 - Likvidace – prodej majetku firmy za zůstatkovou cenu.

Ansoffova matice

Ansoffova matice pomáhá při rozhodování v rámci strategie růstu. Možné strategie jsou:

- Tržní penetrace – podnik chce expandovat na stejném trhu s existujícím produktem,
- Rozvoj produktu – zavádění nového produktu či služby na existující trh,
- Rozvoj trhu – produkt je stejný, ale nabízí se na novém trhu,
- Diverzifikace – vstup na nový trh s novým produktem (Mallya, 2007).

Obrázek 6: Ansoffova matice



Zdroj: Mallya (2007)

3.2 Návrh strategického plánu

V této části práce budou představeny nástroje pro generování alternativ strategie a nástroje pro konečný výběr.

3.2.1 Strategické alternativy

Obecné metody pro tvorbu strategických alternativ používají jako vstupy výsledky interní a externí analýzy. Spadá sem například matice IE, která pracuje s výsledky EFE a IFE, matice TOWS, která navazuje na matici SWOT, matice SPACE, matice GE a další (Fotr et al., 2020b).

Matice IE

Matice IE pracuje s celkovým váženým ohodnocením z matic EFE a IFE. Matice respektuje výsledek analýz podnikového okolí při generování strategie. Je možné ji sestavit pro celý podnik i pro jednotlivé divize. Na ose x se nachází skóre matice IFE a na ose y se nachází skóre matice EFE. Samotná matice je potom rozdělena do devíti polí, která představují tři hlavní oblasti.

- Buduj a zajišťuj růst – Oblasti I, II a IV. Doporučené strategie jsou intenzivní a integrační (penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu, dopředná, zpětná i horizontální integrace). Je to nejlepší oblast, ve které se podnik může nacházet.

- Drž a udržuj – Oblasti III, V, VII. Doporučené strategie jsou penetrace trhu a rozvoj produktu. Jedná se o oblast, která je dobrá, ale je tam riziko, že se podnik dostane do poslední oblasti.
- Sklízej a zbavuj se – Oblasti VI, VIII, IX. Doporučují se defenzivní strategie jako omezení, likvidace nebo prodej částí podniku (David et al., 2023; Fotr et al., 2020b).

Obrázek 7: IE matice

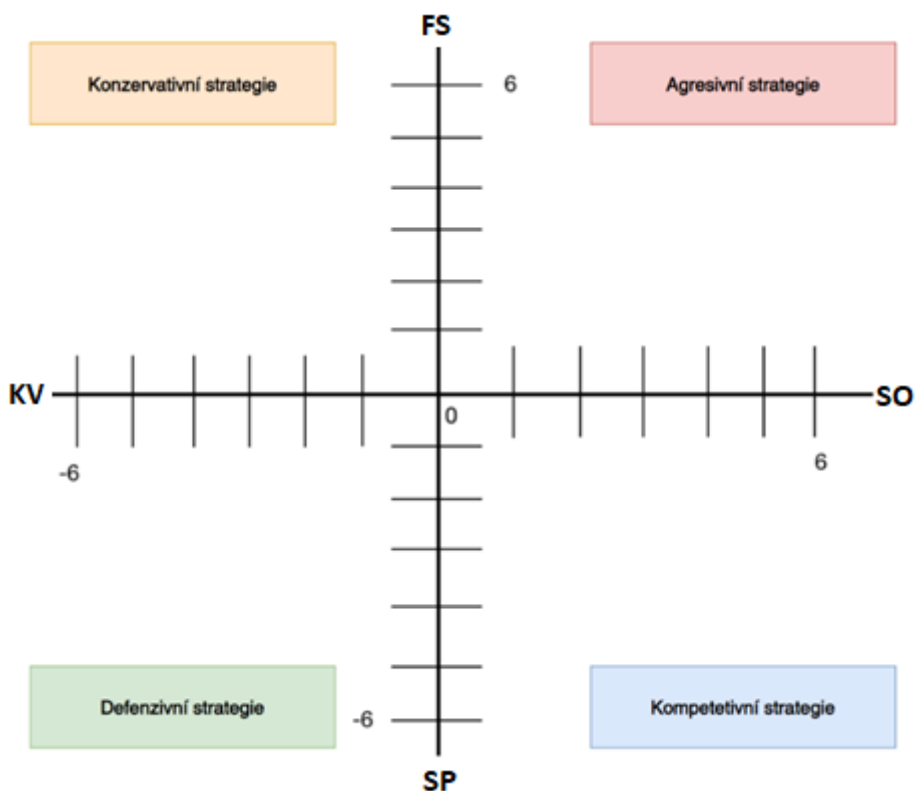


Zdroj: David et al. (2023)

Matice SPACE

Matice SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) je rozdělená do čtyř kvadrantů, ty jsou tvořeny ze dvou interních dimenzí, finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KV), a dvou externích dimenzí, stabilita prostředí (SP) a síla odvětví (SO). Postup pro SPACE analýzu začíná výběrem souborů faktorů, které definují jednotlivá kritéria. Je užitečné tyto faktory seskupit v tabulce do jednotlivých dimenzí. Faktorům se přiřadí skóre, podle toho, v jaké dimenzi jsou, faktorům z FS a SO se přiřadí hodnocení 1 jako nejhorší a 6 jako nejlepší (David et al., 2023 uvádí hodnotu 7), faktorům z SP a KV jako nejhorší -6 a nejlepší -1 (David et al., 2023 uvádí hodnotu -7 jako nejhorší). Pokud dimenze obsahují faktorů více, je třeba vypočítat průměrné hodnocení pro jednotlivé čtyři dimenze. Výsledná hodnota na ose x je součet $SO + KV$ a na ose y je to součet $FS + SP$ (Fotr et al., 2020b; David et al., 2023).

Obrázek 8: SPACE matice



Zdroj: David et al. (2023)

Tím se definují 2 souřadnice určující bod, kterým prochází vektor vycházející z bodu [0,0] v matici. Výsledný vektor směřuje vždy do jednoho z kvadrantů. Kvadranty a vhodné strategie se dělí na:

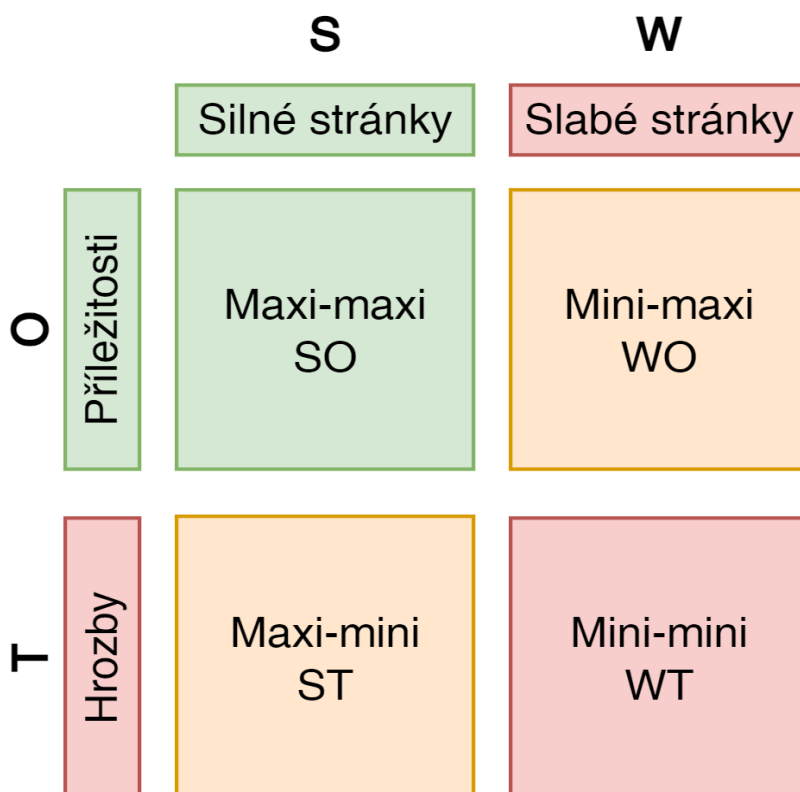
- Agresivní – horní pravý kvadrant, zpětná, dopředná i horizontální integrace, penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu, související i nesouvisející diverzifikace.
- Konzervativní – horní levý kvadrant, penetrace trhu, rozvoj produktu, rozvoj trhu a související diverzifikace.
- Konkurenční – dolní pravý kvadrant, zpětná, dopředná i horizontální integrace, penetrace trhu, rozvoj trhu a rozvoj produktu.
- Defenzivní – dolní levý kvadrant, omezení, prodej, likvidace (David et al., 2023).

Matice TOWS

Tato matice navazuje na SWOT analýzu a matici SWOT s tím, že vytváří více možných strategií, které pracují s příležitostmi, hrozbami, silnými stránkami a slabými stránkami. Základní rozdělení strategií je do čtyř skupin:

- Maxi – maxi (SO): Výhodné strategie, je možné použít firemní silné stránky a využít příležitosti.
- Mini – maxi (WO): Podnik musí eliminovat své slabé stránky a využít příležitosti.
- Maxi – mini (ST): Využití silných stránek podniku a vyhnutí se hrozbám, nebo se oslabí působení hrozeb.
- Mini – mini (WT): Eliminace slabých stránek a vyhýbání se hrozbám, jsou to defenzivní strategie (Fotr et al, 2020b).

Obrázek 9: TOWS matice



Zdroj: Fotr et al. (2020b)

3.2.2 Výběr strategie

Při výběru finální strategie má hlavní slovo vrcholový management, který rozhoduje na základě vypracovaných analýz. Rozhodovat je možné na základě intuice, zkušenosti nebo využít matici, která vychází z matic EFE a IFE. Ta se jmenuje matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Při tvorbě QSPM se využívá seznam příležitostí a hrozeb a seznam silných a slabých stránek z matic EFE a IFE. Převzímou se i stanovené váhy, aby součet externích faktorů byl roven 1 a součet interních faktorů také. Dalším krokem je přidání sloupců pro jednotlivé strategie. Následuje stanovení skóre

atraktivnosti (AS) pro každý faktor v závislosti na jednotlivé strategie. Atraktivita v tomto případě znamená, jak daná strategie zhodnotí silné stránky, zlepšit slabé stránky, využije příležitosti či vyhne se hrozbám. Volí se mezi hodnotami:

- 1 – neatraktivní,
- 2 – trochu atraktivní,
- 3 – rozumně atraktivní,
- 4 – velmi atraktivní (David et al, 2023).

Dalším krokem je vynásobení váhy faktoru s jeho AS, tím se zjistí celkové skóre atraktivnosti (TAS) pro daný faktor. U každé strategie se udělá suma všech TAS u jednotlivých faktorů a ta strategie s nejvyšším hodnocením TAS je tou nejvhodnější strategií pro implementaci (Fotr et al, 2020b).

3.3 Implementace strategie

Formulování strategie se zdá jako zmatek, ve kterém je klíčová vlastnost manažera kreativita. Implementace na druhou stranu vyžaduje disciplínu a co nejpřesnější plánování. Implementování strategie znamená převést myšlenky na konkrétnější činy. V podstatě to představuje celý proces, kdy se strategie uvede do praxe (Fotr et al. 2020b; Mallya, 2007).

Aby implementace probíhala tak jak má, je důležité znovu zkontrolovat strategické cíle, jestli souvisí s vybranou strategií, případně je přeformulovat. Zrevidované cíle se rozdělí na roční cíle, které pomáhají hlídat roční rozdělení zdrojů a je možné je jednoduše kontrolovat a vyhodnotit. Dále je důležité rozdělit zdroje, definovat firemní politiku, která povede k naplnění cílů a řešit případné konflikty, které mohou vzniknout (David et al., 2023).

Pomocné nástroje pro implementaci strategie je možné rozdělit do dvou skupin:

- Rámcové (obecné) modely – podle Syretta, podle Allia, podle Hrebiniaka, podle Okumuse, podle Ivančić, podle Noblea, model AMA, podle Ramashaly.
- Dílčí modely – Strategické mapy, metoda Balanced Scorecard (BSC) (Fotr et al., 2017).

4 Finanční plán

Jednou z dalších otázek ve strategickém řízení může být „kolik?“, na kterou může odhadem odpovídat vytvoření strategického finančního plánu. Management v podniku má možnost zjistit, jak finančně náročná bude implementace dané strategie, což může vést k tomu, že mohou včas řešit způsoby případného financování, protože finance jsou významným zdrojem podniku. Finanční plánování se skládá ze dvou hlavních výkazů:

- Výkaz zisků a ztrát – obsahuje výnosy a náklady na jednotlivé roky plánovacího období.
- Rozvaha – obsahuje aktiva, majetek společnosti, a pasiva, zdroje financování.

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát má hlavní výstup v podobě výsledku hospodaření před a po zdanění. Pro vhodné plánování je ideální si výkaz zkrátit a zaměřit se na podstatné položky. Drobné položky neudělají moc velký rozdíl, a tak je možné je plánovat jen prognózou na základě trendu. Důležitou položkou jsou tržby, jelikož se u spousty podniků jedná o hlavní výnos. Je možné je plánovat agregovaně nebo desagregovaně. Agregovaný způsob může být stanoven odhadem, trendem nebo jinými prognózami. Desagregovaný způsob znamená, že se prodávané produkty nebo služby rozdělí do skupin a odhadne se jejich výška prodeje a jejich průměrná cena. Tržby se mění podle okolních faktorů a při desagregovaném způsobu je možné prodeje jednotlivých komodit odhadnout s tím, že manažeři respektují možné výkyvy. U ostatních výnosů je možné následovat při plánování trend, pokud není v plánu něco významného, jako nárazový prodej dlouhodobého majetku. U nákladů je možné použít také oba způsoby. Při agregovaném se určují v závislosti na tržbách (pokud nejsou dotčeny strategií). Desagregovaný způsob plánování nákladů se odvíjí od plánování jednotlivých skupin nákladů s tím, že tento způsob je jako u tržeb do větší míry podrobný (Fotr et al, 2020b; Pavelková et al., 2017).

Rozvaha

Rozvaha se dělí na plánování aktiv a pasiv, aktiva se dále dělí na dlouhodobý majetek a oběžná aktiva a pasiva se dělí na vlastní kapitál a kapitál cizí. Dlouhodobý majetek je možné plánovat pomocí investičního programu a plánu divestic. Jednoduše se každá skupina dlouhodobého majetku dá spočítat jako počáteční cena, ke které se přičte nově uvedené do provozu (z investičního programu), odečte se odprodáný majetek v dané hodnotě (z plánu divestic) a odečtou se odpisy. Oběžná aktiva je možné plánovat procentním podílem k tržbám, ukazatelem obratu nebo regresní metodou. Vlastní kapitál obsahuje základní kapitál, fondy a výsledek hospodaření. První dvě položky není běžné moc měnit, ale je možné je navýšit či snížit. Výsledek hospodaření se přebírá z výkazu zisků a ztrát. Cizí kapitál jsou hlavně úvěry, které se plánují podle způsobu úročení pro dané úvěry. Nakonec je důležité si pamatovat bilanční pravidlo, že se aktiva rovnají pasivům, proto je možné naplánovat aktiva a podle jejich sumy určovat pasiva (Fotr et al, 2020b; Pavelková et al., 2017).

5 Analýza rizik

Autoři popisují definici rizika různými způsoby. Smejkal & Rais (2013) uvedl několik definic, například:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku.

Riziko má neurčitý výsledek a alespoň jeden z výsledků je nežádoucí čili může vést k nějaké ztrátě v podniku. Manažer se k rizikům staví podle svých zkušeností, instinktu nebo ochotě. Obecně se hovoří o třech postojích k riziku: sklon, averze a neutralita (Smejkal & Rais, 2013).

5.1 Proces managementu rizika

Proces managementu rizik je možné rozdělit do několika dílčích kroků. Prvním je vymezení kontextu, kde se vychází z interních a externích analýz a určí se faktory, které mohou vést k rizikům. Také se v této fázi určí kapacita rizika (Risk Capacity) a hranice přijatelného rizika (Risk Appetite). Další fází je identifikace rizik a jejich sledování. Dále se stanoví významnost rizik a rizika se změří. Předposlední fází je ohodnocení rizika a rozhodnutí o riziku. Poslední je potom příprava a realizace opatření na snížení rizik (Fotr et al. 2020b).

5.2 Klasifikace rizik

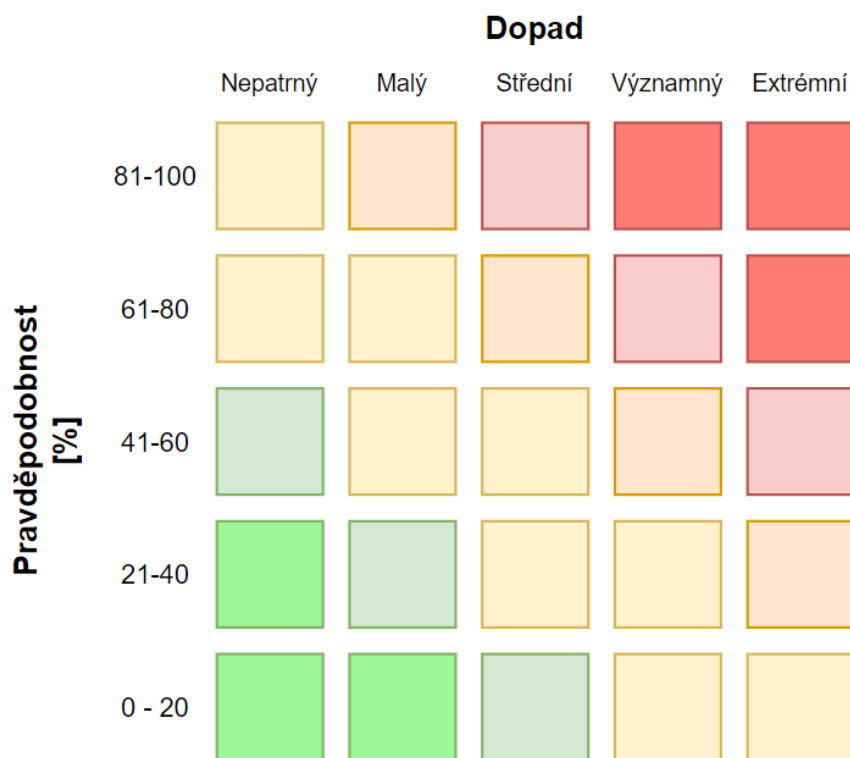
Rizika je možné dělit podle více aspektů. Je možné je dělit na:

- Čisté (negativní dopad) a podnikatelské (negativní i pozitivní dopad).
- Systematické (vyvolané společnými faktory, mohou postihnout více podniků v odvětví) a nesystematické (specifické pro daný podnik).
- Vnitřní a vnější.
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné.
- Primární a sekundární – sekundární může být vyvoláno opatřením na riziko primární.
- Ve fázi přípravy a realizace a ve fázi provozu (Hnilica & Fotr, 2014).

5.3 Matice hodnocení rizik

V této matici je možné riziko hodnotit ze dvou hledisek, pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu. Pro tvorbu matice je vhodné si jako první krok vytvořit registr rizik, kde budou sepsána možná související rizika. K jednotlivým rizikům se stanoví pravděpodobnost výskytu a intenzita dopadu podle stupnic od 1 do 5 s tím, že 1 představuje nízkou pravděpodobnost výskytu/nepatrný dopad a 5 vysokou pravděpodobnost/extrémní dopad. Rizika jsou potom umístěná na matici, kdy podle místa kde se nachází je možné určit strategii vůči riziku (Smejkal & Rais, 2013).

Obrázek 10: Matice rizik



Zdroj: Safety Culture (2023)

6 Představení společnosti

Bezpečnostní agentura Safeguard podniká v oblasti bezpečnostních služeb v rámci Karlovarského kraje. Nabízí instalaci a školení k bezpečnostním systémům nebo fyzickou ochranu osob či majetku. Safeguard byl založen dne 18. ledna v roce 2000 zápisem do Obchodního rejstříku a patří k jedné z nejlépe vybavených bezpečnostních společností s působením po celém Karlovarském kraji (Justice.cz, 2024a; Safeguard.cz, n.d.).

Společnost Safeguard je zároveň mateřskou společností firmě Safeguard Service PCO, s.r.o. ve které vlastní 100% podíl. Tato informace může mít vliv na některé části této práce (Justice.cz, 2024a).

Safeguard je členem „Českého klubu bezpečnostních služeb“ [ČKBS] a „Hospodářské komory České republiky“ prostřednictvím ČKBS. Členství v ČKBS zaručuje důvěryhodnost společnosti Safeguard, klub také zajišťuje odborné kurzy, semináře a pomáhá s propagací (ČKBS, n.d.).

Obrázek 11: Logo společnosti



Zdroj: Safeguard. cz, n.d.

6.1 Základní údaje

- Název: SAFEGUARD SERVICE, a.s.
- Sídlo: Chodov, Nádražní 316, PSČ 35735
- IČO: 25241303
- Právní forma: Akciová společnost
- Základní kapitál: 1 000 000 Kč

- Předmět podnikání:
 - Ostraha majetku a osob
 - Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Představenstvo: Roman Bílský – předseda představenstva
Jaroslav Žahourek – člen představenstva
Jitka Štorkánová – člen představenstva
- Dozorčí rada: Stanislav Demčák – člen dozorčí rady
- Přímý majitelé: Jan Slivoň – přímý skutečný majitel
Václav Šťoviček – přímý skutečný majitel

(Justice.cz, 2024a; Justice.cz, 2024b)

7 Strategický management organizace

V této kapitole se definuje mise, vize a strategické cíle společnosti.

7.1 Mise

Mise společnosti není určená a neodkazuje na tento termín ani v rámci svých webových stránek. Proto mise byla navržena autorkou práce na základě hesel úvodní strany webových stránek, které zní: „Společnost SAFEGUARD SERVICE, a.s. je jednou z nejlépe vybavených bezpečnostních agentur s působností na celém Karlovarském kraji. Pevné postavení naší společnosti na trhu bezpečnosti umožňuje rychlou operativnost při řešení bezpečnostních situací a poskytování profesionálních služeb.“ a „Jsme připraveni poskytnout Vám komplexní služby pro Vaši bezpečnost.“ (Safeguard.cz, n.d.).

První heslo vystihuje pevné postavení společnosti na trhu bezpečnosti a zdůrazňuje schopnost rychle a profesionálně reagovat na bezpečnostní situace v rámci Karlovarského kraje. Tato věta podtrhuje klíčové aspekty služeb a schopností společnosti a je vhodná pro prezentaci veřejnosti a zákazníkům. Druhé heslo potom zdůrazňuje, že Safeguard poskytuje komplexní bezpečnostní služby.

Mise tedy zní: „Jsme jednou z nejlépe vybavených bezpečnostních agentur s působností po celém Karlovarském Kraji a poskytujeme komplexní služby. Pevné postavení na trhu bezpečnosti nám umožňuje rychlou operativnost a profesionalitu při řešení bezpečnostních situací a poskytování služeb.“ (Vlastní zpracování, 2024).

Tato mise byla konzultovaná ve firmě a je tedy definována ze základu dvou hesel, která byla mírně upravená

7.2 Vize

Vlastní vizi společnost nemá určenou, proto bude definována s návazností na misi.

Doporučená vize pro Safeguard zní: „Do konce roku 2027 chceme být nezpochybnitelným lídrem v oblasti bezpečnosti v Karlovarském kraji. Zaměříme se na rozšíření naší působnosti na nové trhy v rámci Karlovarského kraje a posílení našeho portfolia služeb o moderní technologické prvky, jako jsou chytré bezpečnostní systémy

a monitorovací technologie. Budeme aktivně investovat do školení a rozvoje našich zaměstnanců, aby byli nejlépe vyškoleni a připraveni na nejnovější bezpečnostní výzvy. Naší vizí pro rok 2027 je být pro naše zákazníky synonymem bezpečnosti a spolehlivosti a stát se klíčovým hráčem v oboru bezpečnostních služeb v regionu, který přináší inovativní a efektivní řešení pro ochranu lidí a majetku.“ (Vlastní zpracování, 2024).

Tato vize splňuje základní náležitosti jako je definování budoucího stavu společnosti, konkrétní ale flexibilní vyhlídky a nejsou z vize vynechaní zaměstnanci, kteří jsou pro bezpečnostní agenturu důležitým zdrojem. Vize byla konzultována ve firmě a následně upravená dle požadavků.

7.3 Strategické cíle společnosti

Strategické cíle společnosti nejsou přímo definované, proto budou vycházet z vize. Cíle jsou tedy definovány následovně:

- Zlepšit spokojenost klientů o 25 %, měřeno průzkumy spokojenosti, do konce roku 2027
- Rozšířit produktové portfolio zabezpečovacích systémů o 15 produktů do konce roku 2027.
- Investovat do marketingové kampaně 500 000 Kč do konce roku 2027.
- Zajistit pravidelné školení zaměstnanců dvakrát ročně v oblasti fyzické bezpečnosti.

Tyto cíle mají hlavně zvýšit kvalitu služeb a spokojenost u zákazníků. Dále v rámci marketingové kampaně firma doufá ve zvýšení povědomí o firmě a oslovení nových klientů.

8 Analýza prostředí podniku

Tato kapitola má stejnou strukturu jako teoretická část. Nejprve se zabývá analýzou externího prostředí – makrookolí a mezookolí, a poté se věnuje interní analýze – mikrookolí. Shrnutí bude provedeno v rámci analýzy SWOT.

8.1 Externí analýza

Při analýze externího prostředí bude použita analýza PESTLE pro makroprostředí a Porterův model pěti sil pro mezoprostředí. Výsledky této externí analýzy budou shrnuty a ohodnoceny v rámci matice EFE.

8.1.1 Makrookolí

V analýze PESTLE se nadefinují relevantní faktory, které mohou ovlivnit firmu Safeguard z politického, ekonomického, sociologicko-demografického, technologicko-technického, legislativního a environmentálního hlediska.

Politické faktory

Současná politická situace má potenciál ovlivnit firmu Safeguard a její strategické plánování do budoucích let. S nově přijatým Ozdravným balíčkem Ministerstva financí České republiky (MFČR) budou výrazně omezené dotační podpory, což může ovlivnit i dotace pro zaměstnávání pracovníků z Úřadu práce, které bezpečnostní agentura také zaměstnává. Aktuálně vláda České republiky hledá možné úspory, což může do následujících let přinést další kroky, které mírně ovlivní firmu Safeguard (MFČR, 2023).

Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska může být pro Safeguard důležité sledovat úroveň HDP, míru inflace, průměrnou mzdu a minimální mzdu. Naopak firma nemusí řešit měnový kurz, protože podniká jen v České republice s českou měnou.

Dle Svazu průmyslu a dopravy České republiky (2024) se Česká republika s úrovní HDP ještě nedokázala vrátit na před covidovou úroveň. Nicméně v letošním roce se očekává návrat do mírně kladných hodnot růstu HDP. Je možné očekávat, že se díky těmto predikcím naskytou dobré obchodní příležitosti pro firmu Safeguard.

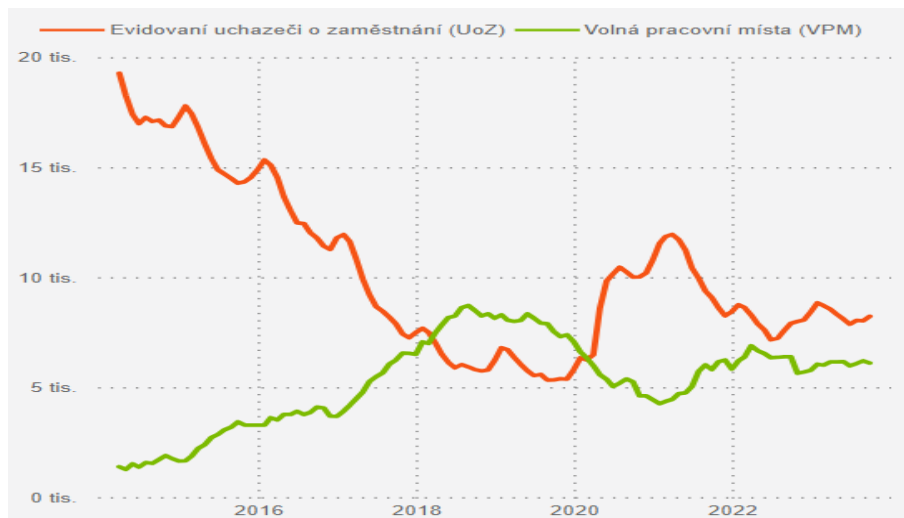
Česká národní banka (2024) (ČNB) udává, že aktuálně jsme ve strategii dezinflace, kdy se podařilo od června 2023 udržet míru inflace na jednociferném čísle. V lednu 2024 byla meziroční inflace snížena na 2,3 %. ČNB plánuje udržet meziroční inflaci na stabilních 2 %. Na základě tohoto plánu budou úrokové sazby nadále vysoké, dokud nebude jisté, že se meziroční inflace udrží na úrovni 2 %. Vysoké úrokové sazby mohou ovlivnit Safeguard v podobě úvěrů, které jsou výhodnější s nízkými sazbami. Míra inflace zase ovlivní, jestli firma zdraží své služby a případně o kolik.

Od 1.1.2024 vzrostla minimální mzda o 1 600 Kč oproti roku 2023 na 18 900 Kč. Roky předchozí rostla minimální mzda každý rok průměrně o 900 Kč. Průměrná mzda také roste, v roce 2024 má být 43 967 Kč, což je o 3 643 Kč více než v roce 2023 (Accace.cz, 2024). Pro Safeguard může být důležitá hodnota minimální mzdy, protože na některých pozicích se pracovníkům výše mzdy odvíjí od té minimální.

Dalším důležitým údajem je míra nezaměstnanosti, jelikož Safeguard potřebuje pracovníky na střežení různých oblastí či kulturních akcí. Dle Jáče (2024) v lednu 2024 vzrostla míra nezaměstnanosti na celá 4 %. Jedná se o měsíční nejvyšší úroveň od dubna 2021. Očekává se ale pokles, jelikož je běžné, že nezaměstnanost je na začátku roku vyšší, ale postupně opět klesá. Česká republika má obecně v Evropě jednu z nejnižších úrovní nezaměstnanosti. Z toho lze vyvozovat, že je málo obyvatel, kteří by byli nezaměstnaní a aktivně hledali práci. To může potenciálně vyvíjet tlak na firmu Safeguard, aby zvyšovala mzdy svým zaměstnancům a nabízela lákavé podmínky při hledání nových pracovníků.

Safeguard primárně působí v Karlovarském kraji. Je proto důležité si zdůraznit i míru nezaměstnanosti pro tento kraj. Aktuálně je dle přehledu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (n.d.) (MPSV) v Karlovarském kraji více zájemců o práci než volných pracovních míst. Poslední údaje jsou ze září 2023, kdy míra nezaměstnanosti v kraji byla 4,2, počet evidovaných uchazečů o zaměstnání 8 226 a počet volných pracovních míst byl 6 104. V Karlovarském kraji by Safeguard neměl mít vážný problém v případné nouzi o pracovníky.

Obrázek 12: Počet nezaměstnaných a volných míst v Karlovarském kraji



Zdroj: MPSV (n.d.)

Sociologicko-demografické faktory

Firma Safeguard nabízí své bezpečnostní služby a své pracovníky i na kulturní akce, proto je možné se v rámci sociologických faktorů zmínit o kulturních akcích v Karlovarském kraji. Dále z důvodu oboru podnikání se uvede i úroveň kriminality, která může ovlivnit poptávku po bezpečnostních službách.

Jednou z nejvýznamnějších kulturních akcí je Mezinárodní filmový festival, který se každý rok koná 10 dní na přelomu června a července. V rámci festivalu je v Karlových Varech i doprovodný program (KVIFF, n.d.). Další kulturní akce jsou například Vary září, koncerty ve městě Loket, hokejové zápasy a koncerty v KV Aréně v Karlových Varech a další (Kudyznudy.cz, n.d.). Firma si potřebuje udržet dobré jméno, aby na těchto akcích mohli nabízet své služby.

Úroveň kriminality v Karlovarském kraji byla podle Policie ČR (2024) v roce 2023 o 2,1 % vyšší, než v roce 2022 a celkově se evidovalo 5 041 trestných činností. Oproti jiným krajům je to nízké číslo i přes navýšení meziroční o 2,1 %.

Technologicko-technické faktory

Nejzajímavější aktuální technologický trend v rámci bezpečnostních služeb jsou zařízení s umělou inteligencí (AI – Artificial intelligence). Momentálně je velký zájem o zařízení právě s vybavením AI. Tato zařízení jsou schopná kromě aktivního rozpoznávání objektů na kameře i předvídat podezřelé chování. Kamery mohou rozpoznat, jestli je aktivoval pohyb zvířete nebo právě někdo, kdo se nachází na pozemku. Na základě chytré analýzy

obrazu je možné analyzovat vzorce chování a hledat potenciál nebezpečného chování nebo podezřelé vzorce chování (AEON systems, 2023). Safeguard nenabízí bezpečnostní zařízení s AI, proto může být příležitostí tyto produkty zařadit do nabídky.

Legislativní faktory

K datu 1. 1. 2024 nabyla účinnosti Transpoziční novela zákoníku práce a některých dalších zákonů (Zákon č. 281/2023 Sb.), která zajistila zaměstnancům pracujícím na základě dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti nárok na dovolenou, příplatky a kompenzace za práci ve státních svátcích, v nočních hodinách a o víkendech (MPSV, 2023). Některé firmy už na začátku roku 2024 začaly vyjednávat o nových podmínkách pro pracovníky na dohodách vůči kterým mají výhrady. Ministr financí Zbyněk Stanjura nevyklučuje, že by mohlo dojít k dalším úpravám (MFČR, 2024). Firma Safeguard zaměstnává některé pracovníky na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, zejména mladší pracovníky, kteří ještě studují, osoby v důchodovém věku nebo v invalidním důchodu a jednotlivce hledající přivýdělek k běžnému zaměstnání.

Environmentální faktory

Udržitelnost a šetrnost k životnímu prostředí je důležitá a jedná se o velké téma ve společnosti. Redakce dReport (2021) uvádí, že na základě průzkumu bylo zjištěno, že zástupci generací Y a Z dávají přednost firmám, které mají pozitivní dopad na životní prostředí. Firmy jsou tedy tlačeny do pozitivních ekologických kroků, jinak je možné, že si klienti z těchto generací budou raději vybírat jiné firmy. Ve firemní kultuře Safeguardu není ekologie brána jako priorita, kterou hlídá vedení firmy. Je zde kladen důraz na odpovědnost každého zaměstnance.

8.1.2 Mezookolí

Pro analyzování bude použit Porterův model pěti sil, ve kterém se analyzují substituční služby, rivalita v oboru, potenciální noví konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

Substituční služby

Společnost poskytuje dvě hlavní služby. První zahrnuje fyzickou ochranu osob a majetku, včetně přítomnosti pracovníků v podnicích nebo hotelích na vrátnici. Druhá služba se týká instalace bezpečnostních zařízení a následného školení k jejich používání. Obě tyto služby se mohou vzájemně substituovat v konkrétních případech. Fyzickou ostrahu na vrátnicích je možné nahradit bezpečnostními rámy, vstupní portály s identifikačními čipy nebo jiné podoby eVrátnice a eRecepce. Kromě toho firma poskytuje služby v oblasti zabezpečení při koncertech, hokejových zápasech a během Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech. Takové kulturní akce chtějí pořadatelé většinou zabezpečit fyzickou ostrahou, často i větším počtem takových pracovníků. Pro takové kulturní akce není aktuálně možné substituovat fyzickou přítomnost ostrahy (Z. Žemlička, osobní komunikace, 1.2.2024).

Rivalita v oboru

Konkurenčních firem v oboru bezpečnostních agentur je v současné době více a rivalita se během výběrových řízení klientů ukazuje různými způsoby. Dle Z. Žemličky (osobní komunikace, 6.2.2024) se firma Safeguard se ve výběrových řízení nejčastěji setkává s konkurenčními firmami D. I. Seven, a.s. (dále jen D. I. Seven) a Securitas ČR, (dále jen Securitas ČR). Postavení těchto firem lze srovnat podle jejich obratu. V roce 2022 měla společnost Securitas ČR obrat ve výši 1,635 miliardy Kč, D. I. Seven dosáhla obratu ve výši 181 milionů Kč a Safeguard zaznamenala obrat ve výši 79,5 milionů Kč (Justice.cz, 2024c; Justice.cz, 2024d, Justice.cz, 2024e). Je tedy patrné, že Safeguard má nejnižší postavení na trhu podle výše obratu.

Firmy je možné porovnat i na základě nabízených služeb. V tabulce 4 jsou služby rozděleny do určitých skupin. Společné služby jsou fyzická ostraha, bezpečnostní systémy, kam spadá CCTV, EZS a EPS, Pult centrální ochrany a recepční služby, či vrátnice. Securitas navíc nabízí poradenství v rámci bezpečnosti a elektronické automatizované recepce a vrátnice. V návaznosti na analýzu makrookolí jsou v tabulce zmíněné i AI bezpečnostní systémy, které žádná z firem nenabízí. Ačkoli firma Securitas ČR na svých stránkách již avizuje možné použití AI systémů v následujících letech.

Tabulka 4: Porovnání nabízených služeb konkurence

Služba	Safeguard	Securitas ČR	D. I. Seven
Fyzická ostraha osob či objektů	✓	✓	✓
Bezpečnostní systémy	✓	✓	✓
Bezpečnostní poradenství	✗	✓	✗
Pult centrální ochrany	✓	✓	✓
Recepční služby / Vrátnice	✓	✓	✓
eRecepce / eVrátnice	✗	✓	✗
AI Bezpečnostní systémy	✗	✗	✗

Zdroj: Safeguard (n.d.), Securitas ČR (n.d.), D.I.Seven (n.d.), Vlastní zpracování (2024)

Potenciální noví konkurenti

Altaxo.cz (n.d.) na svém webu shrnuje, že pro založení bezpečnostní agentury je nutné být plnoletý, dokončit střední vzdělání s maturitou, mít čistý trestní rejstřík a negativní lustrační osvědčení. Vstup do odvětví se zdá být jednoduchý, což už aktuálně znamená, že je bezpečnostních agentur velké množství. Nově příchozí by mohli mít problém se značným množstvím konkurence.

Vyjednávací síla dodavatelů

Prvním krokem je důležité stanovit, kdo jsou dodavatelé firmy Safeguard. Pokud jde o bezpečnostní systémy, firma nakupuje od společnosti Hikvision Czech, s.r.o. Nicméně Safeguard s touto firmou nemá žádnou partnerskou smlouvu. (Z. Žemlička, osobní komunikace, 6.2.2024). Firem zajišťujících bezpečnostní systémy je spousta a lze konstatovat, že vyjednávací síla není příliš silná.

Vyjednávací síla odběratelů

Klienty nebo odběratele firmy Safeguard lze rozdělit do tří skupin. První jsou fyzické osoby, které si zabezpečují vlastní majetek, či potřebují fyzickou ochranu pro sebe. Druhou jsou podniky, kde je vyžadovaná fyzická ostraha na vrátnici či v bezpečnostní místnosti. Poslední skupina jsou kulturní akce pořádané městy nebo spadající pod města. Odběratelů bývá soustavně kolem padesáti stálých (Z. Žemlička, osobní komunikace, 6.2.2024).

8.1.3 Matice EFE

Pro matici EFE byly zvolené a konzultované hrozby: Úpadek zakázek v rámci kulturních akcí – které tvoří pro Safeguard značnou část tržeb, Navýšení mzdových nákladů – tím je myšleno zvyšování minimální mzdy a dražší pracovníci na dohodě a pracovní činnosti a dohodě o provedení práce, Konkurence bude nabízet AI systémy dřív a Nahrazení konkurenčním sortimentem – tím se myslí hlavně služba nabízená firmou Securitas v podobě eVrátnic a eReceptí, kde není potřeba fyzická osoba. Firma Safeguard tuto službu nenabízí. Jako příležitosti byly zvolené: Malá pravděpodobnost nové konkurence – firma tedy ví s kým bojuje o lepší postavení a není pravděpodobné, že by do tohoto boje vstoupil nový konkurent, Dostatek pracovníků v Karlovarském kraji, Rostoucí kriminalita v Karlovarském kraji – velká příležitost pro marketing bezpečnostních služeb a Zařazení AI systémů do produktového portfolia.

Tabulka 5: EFE Safeguard

T/O	Popis	Váha	Body	Celkem
T1	Úpadek zakázek v rámci kulturních akcí	0,2	1	0,2
T2	Navýšení mzdových nákladů	0,15	1	0,15
T3	Konkurence bude nabízet AI systémy dřív	0,03	2	0,06
T4	Nahrazení konkurenčním sortimentem	0,02	2	0,04
O1	Malá pravděpodobnost nové konkurence	0,05	3	0,15
O2	Dostatek pracovníků v KV kraji	0,15	3	0,45
O3	Rostoucí kriminalita v KV kraji	0,15	4	0,6
O4	Zařazení AI systémů	0,25	4	1
		1		2,65

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Skóre matice EFE vyšlo 2,65, to znamená, že převažují příležitosti nad hrozbami. Nejsilnější příležitostí je potom Zařazení AI systémů a rostoucí kriminalita v Karlovarském kraji. Nejvýraznější hrozba je Úpadek zakázek v rámci kulturních akcí, v rámci čehož by Safeguard mohl přijít o značnou část tržeb.

8.2 Interní analýza

V rámci analýzy Mikrookolí se analyzují jednotlivé oblasti v podniku jako je management, marketing, technologický rozvoj a výroba, podnikové a pracovní zdroje. Finance budou zpracovány finanční analýzou. Následně se použijí analytické nástroje jako Metoda „7S“, VRIO a Matice IFE, která shrne poznatky z interní analýzy a přiřadí skóre hodnotící interní postavení podniku.

8.2.1 Analýza interních faktorů

Interní informace o podniku byly konzultovány a uvedeny na základě osobních komunikací.

Management

Podle ředitele společnosti Romana Bílského (osobní komunikace, 13.11.2023) je firma vedená rodinným stylem. Plánování je ve firmě uchopeno prakticky, definují se potřeby pro zakázku a ty se plánují měsíc dopředu, aby byl dostatek pracovníků na potřebných místech. K dispozici je ve firmě provozní, který zorganizuje zaškolení na konkrétní místo práce a konkrétní povinnosti. Motivace pracovníků je v podobě mzdového ohodnocení s možnostmi přesčasů. Firma nemá určená žádná KPI, která by mohla v rámci kontrolování porovnávat. Ve firmě je liniová organizační struktura, ale pro zaměstnance není obtížné běžně komunikovat i s ředitelem společnosti.

Marketing

Služby poskytované společností Safeguard v oblasti bezpečnosti jsou komplexní. V oblasti bezpečnostních systémů firma zahrnuje nákup, instalaci, školení a připojení k centrální ochranné službě. Pokud jde o fyzickou ostrahu, firma zajistí školení zaměstnanců, aby klient nemusel provádět toto školení sám. Cenové kategorie služeb jsou různorodé a v konkurenčním prostředí se firma Safeguard významně zaměřuje na poskytování konkurenceschopných cen při tendrech. Síť distribuce je však omezena na Karlovarský kraj, na rozdíl od konkurenčních firem, které operují po celé České republice.

Společnost Safeguard se soustředí na online marketing. Jejich přítomnost lze nalézt na sociální síti Facebook, dále provozují vlastní webové stránky a jsou uvedeni jako poskytovatel ochrany na webových stránkách KV Arény. Safeguard rovněž podporuje

Tenisový klub Lokomotiva v Karlových Varech, kde jsou také uvedeni na webových stránkách klubu. Posílení komunikačních kanálů s klienty by mohlo otevřít dveře k rozšíření jejich online marketingových aktivit na další sociální média, jako je třeba Instagram či Youtube. (KV Arena, n.d.; Tenis KV, n.d.).

V rámci off-line marketingu je důležité zmínit, že všechny objekty, na které Safeguard dohlíží, včetně objektů střežených dceřinou společností, jsou označeny samolepkou s logem firmy.

Obrázek 13: Samolepka na střeženém objektu



Zdroj: Safeguard Service (n.d.)

Technologický rozvoj a Výroba

Bezpečnostní agentura je nevýrobní podnik a v rámci bezpečnostních systémů Safeguard distribuuje nakoupené produkty s přidanou službou zapojení, instalace a školení. Vývoj a rozvoj tedy nechává na dodavatelské firmě Hikvision Czech, s.r.o. Vnitropodnikový rozvoj je třeba také zmínit, firma má kladný pohled na modernizaci, ale jednoduchou. Fungují emailové komunikace a určitá digitalizace některých oblastí podniku, jinde se informace či plány pracovních směn uvádějí na papíře, bez záložní kopie. V této oblasti má firma jistě prostor pro zlepšení (Z. Žemlička, osobní komunikace, 6.2.2024).

Podnikové a pracovní zdroje

Nabízené pracovní pozice v podniku nejsou složité, pracovníci nepotřebují vysoké ani střední vzdělání. Firma si stojí za tím, že své zaměstnance na vše potřebné proškolí. Práce také není příliš náročná a dá se plánovat, proto je vhodná pro studenty nebo seniory. Platové ohodnocení se odvíjí od úrovně minimální mzdy, že je možné využít přesčasy.

Je také vhodné zmínit, že je firma součástí ČKBS, které zajišťuje školení na pozici Strážný zaměstnancům Safeguardu. (Z. Žemlička, osobní komunikace, 6.2.2024).

Finanční analýza

Podnik Safeguard bude v rámci finanční analýzy porovnáván se svými konkurenty D. I. Seven a Securitas ČR. Z. Žemlička (osobní komunikace, 6.2.2024) uvedl, že tyto dva podniky jsou přímou konkurencí v rámci Karlovarského kraje. Je však nutné zmínit, že pouze firma Safeguard se na tento kraj soustředí a konkurenční firmy působí po celé České republice.

Rozdílový finanční ukazatel – Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) by v první řadě měl být kladný, což platí u všech společností. V tabulce 5 je možné pozorovat, že výrazně větší hodnoty má firma Securitas ČR, která sice měla mezi lety 2020 a 2021 výrazný pokles, i tak si udržuje ČPK na vysokých hodnotách. D. I. Seven každým rokem svůj čistý pracovní kapitál navyšuje, což souvisí hlavně s navyšováním oběžných aktiv. Safeguard má nejnižší hodnoty a klesající tendence. Je dobré si tento ukazatel pohlídat, aby právě nebyl záporný, což by znamenalo, že je více krátkodobých závazků než oběžných aktiv v podniku.

Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč

	2020	2021	2022	2023
Securitas ČR	422 179	273 861	286 655	N/A
D. I. Seven	14 268	29 103	53 890	N/A
Safeguard	17 424	7 273	8 652	4 626

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Poměrové finanční ukazatele

Poměrové ukazatele dle teoretické části práce budou rozděleny na ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability. Hodnoty budou porovnávány mezi třemi zmíněnými podniky. Ukazatele pro firmu Safeguard jsou v tabulkách včetně vstupních údajů z výkazů. Securitas ČR a D. I. Seven mají v tabulkách výsledné hodnoty ukazatelů s tím, že v příloze 1 je celá finanční analýza společnosti Securitas ČR a v příloze 2 celá finanční analýza firmy D. I. Seven.

Zadluženost

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti Safeguard

	2020	2021	2022	2023
Cizí kapitál [tis. Kč]	7 748	7 935	8 151	9 068
Vlastní kapitál [tis. Kč]	29 201	30 267	26 444	29 100
Aktiva [tis. Kč]	37 027	38 246	34 715	38 193
Celková zadluženost	21 %	21 %	23 %	24 %
Míra zadluženosti	27 %	26 %	31 %	31 %
Koeficient samofinancování	79 %	79 %	76 %	76 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Safeguard vykazuje nízkou celkovou zadluženost a nízkou míru zadluženosti. Koeficient samofinancování při součtu s celkovou zadlužeností dává hodnotu 1, což znamená, že je v případě firmy Safeguard vysoký. Celková zadluženost by měla být mezi třiceti a šedesáti procenty, ovšem překročení horního limitu představuje horší scénář.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti Securitas ČR

	2020	2021	2022
Celková zadluženost	27 %	35 %	39 %
Míra zadluženosti	37 %	55 %	64 %
Koeficient samofinancování	73 %	64 %	60 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti D. I. Seven

	2020	2021	2022
Celková zadluženost	17 %	19 %	17 %
Míra zadluženosti	20 %	23 %	21 %
Koeficient samofinancování	83 %	81 %	83 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Nejvyšší celkovou zadlužeností a mírou zadluženosti se vyznačuje firma Securitas ČR, která má nejnižší koeficient samofinancování. Firma Safeguard se umísťuje na druhém místě, zatímco firma D. I. Seven je třetí v pořadí. Žádný z těchto podniků není podle uvedených ukazatelů výrazně zadlužený. Úroveň zadluženosti spadá do běžných hodnot.

Likvidita

Tabulka 10: Ukazatele likvidity Safeguard

	2020	2021	2022	2023
Peněžní prostředky [tis. Kč]	13 589	3 490	4 407	3 608
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	6 825	7 114	7 033	8 039
Oběžná aktiva [tis. Kč]	24 249	14 387	15 685	12 665
Zásoby [tis. Kč]	325	36	59	438
Okamžitá likvidita	1,99	0,49	0,63	0,45
Pohotová likvidita	3,51	2,02	2,22	1,52
Běžná likvidita	3,55	2,02	2,23	1,58

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 11: Ukazatele likvidity Securitas ČR

	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	0,33	0,36	0,24
Pohotová likvidita	3,80	2,77	2,63
Běžná likvidita	3,82	2,81	2,65

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 12: Ukazatele likvidity D. I. Seven

	2020	2021	2022
Okamžitá likvidita	0,22	0,08	1,06
Pohotová likvidita	1,38	1,73	2,56
Běžná likvidita	1,41	1,75	2,60

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Okamžitá likvidita by měla být mezi 0,2 a 0,6, přičemž hodnota 0,2 je kritická. Safeguard překročil spodní hranici v roce 2023 a D.I. Seven v roce 2021. Naopak, Safeguard překročil horní hranici v roce 2020 a D.I. Seven v roce 2022. Firma Securitas ČR vykazuje stabilní okamžitou likviditu kolem 0,3.

Pohotová likvidita by se měla pohybovat kolem 1. Všechny tři firmy mají hodnoty nad 1 a někdy i výrazně vyšší. To souvisí především s povahou podniků, kde je malé množství zásob a velké hodnoty oběžných aktiv. Stejně tak mají všechny firmy vysoké hodnoty běžné likvidity, která je optimálně v rozmezí 1,5 až 2,5. Všechny firmy mají hodnoty buď v tomto intervalu nebo vyšší, s výjimkou roku 2020, kdy firma D.I. Seven mírně poklesla pod spodní hranici tohoto intervalu.

Aktivita

Tabulka 13: Ukazatele aktivity Safeguard

	2020	2021	2022	2023
Tržby [tis. Kč]	72 849	74 541	78 312	77 065
Aktiva [tis. Kč]	37 027	38 246	34 715	38 193
Zásoby [tis. Kč]	325	36	59	438
Obrat aktiv	1,97	1,95	2,26	2,02
Obrat zásob	224,15	2070,58	1327,32	175,95
Doba obratu zásob	1,63	0,18	0,27	2,07

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 14: Ukazatele aktivity Securitas ČR

	2020	2021	2022
Obrat aktiv	2,35	3,14	3,18
Obrat zásob	359,27	228,65	345,79
Doba obratu zásob	1,02	1,60	1,06

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 15: Ukazatele aktivity D. I. Seven

	2020	2021	2022
Obrat aktiv	1,06	1,17	1,31
Obrat zásob	226,90	225,25	195,17
Doba obratu zásob	1,61	1,62	1,87

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Obrat aktiv by měl být větší než jedna, to všechny podniky splňují. D. I. Seven má hodnoty nejnižší, poté je Safeguard a nejvyšší hodnotu má Securitas ČR, která v roce 2022 měla 3,18. Obrat zásob je vzhledem k jejich velikosti vysoký, což znamená, že zásoby se velmi obnovují. To je možné soudit i dle posledního ukazatele doby obratu zásob, kde u všech firem jsou zásoby ve firmě jen jeden až dva dny.

Rentabilita

Tabulka 16: Ukazatele rentability Safeguard

	2020	2021	2022	2023
Zisk [tis. Kč]	3 939	3 426	1 344	892
Tržby [tis. Kč]	72 849	74 541	78 312	77 065
EBIT [tis. Kč]	4 761	4 058	1 346	613
Aktiva [tis. Kč]	37 027	38 246	34 715	38 193
Vlastní kapitál [tis. Kč]	29 201	30 267	26 444	29 100
Dlouhodobé závazky [tis. Kč]	923	821	1 118	1 029
Dlouhodobý kapitál [tis. Kč]	30 124	31 088	27 562	30 129
ROS	0,05	0,05	0,02	0,01
ROA	0,13	0,11	0,04	0,02
ROE	0,13	0,11	0,05	0,03
ROI	0,13	0,11	0,05	0,03

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Za období 2020-2023 firma Safeguard dosáhla mírně podprůměrné úrovně rentability ve všech klíčových oblastech měření výkonnosti. Rentabilita z tržeb (ROS), aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) a investic (ROI) se pohybovaly kolem hodnoty 0,1, což naznačuje, že firma dosahovala ziskovosti přibližně 0,1 za každou jednotku prodeje, aktiv, vlastního kapitálu a investic. Tato úroveň rentability ukazuje na stabilitu výkonnosti firmy, která by mohla být důsledkem konzervativního přístupu k řízení a investicím.

Tabulka 17: Ukazatele rentability Securitas ČR

	2020	2021	2022
ROS	0,00	0,03	0,03
ROA	0,09	0,10	0,11
ROE	0,00	0,15	0,16
ROI	0,00	0,15	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka 18: Ukazatele rentability D. I. Seven

	2020	2021	2022
ROS	0,27	0,33	0,37
ROA	-0,02	-0,02	-0,01
ROE	0,35	0,48	0,59
ROI	0,35	0,48	0,59

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Konkurenční firma Securitas ČR má rentabilitu také nízkou. Pouze u firmy D. I. Seven u ukazatelů ROS, ROE a ROI je možné pozorovat vyšší hodnotu.

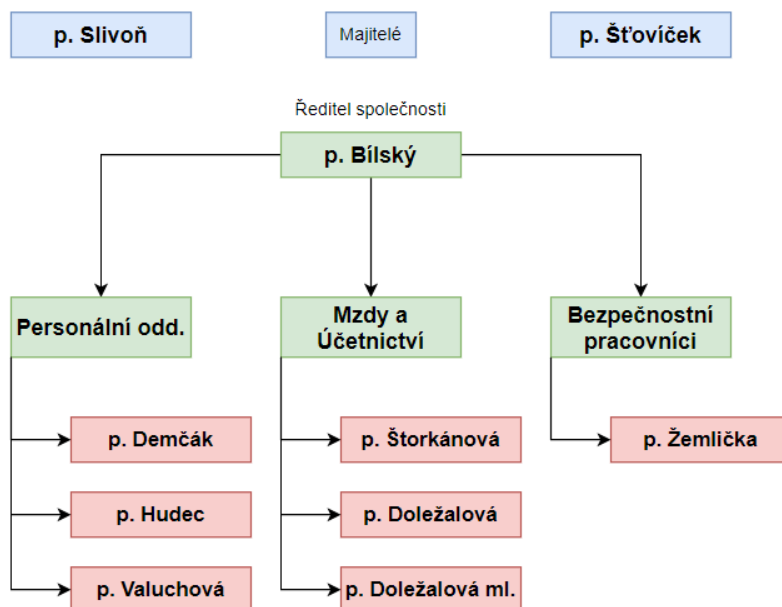
8.2.2 Metoda „7S“

Struktura

Struktura je ve firmě pojatá jednoduše. Jedná se o liniovou strukturu, kde v čele firmy jsou dva přímý majitelé, pan Slivoň a pan Šťovíček. Ředitelem společnosti je Roman Bílský. Ve struktuře jsou definována tři oddělení, personální, mzdy a účetnictví

a bezpečnostní pracovníci. V čele oddělení bezpečnostních pracovníků je provozní, pan Zdeněk Žemlička, DiS., dále sem spadá vedoucí technik a technici pro bezpečnostní systémy a samotní agenturní pracovníci (Z. Žemlička, osobní komunikace, 13.11.2023).

Obrázek 14: Organizační struktura Safeguard



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Strategie

Podnik aktuálně žádnou konkrétní strategii nemá. Přirozeně podnik chce vydělávat a držet se základního cíle podnikání, aby mohli pokračovat v působení (R. Bílský, osobní komunikace, 12.9.2023).

Systémy

Safeguard nevyužívá žádné speciální informační systémy. Komunikace mezi zaměstnanci se vede prostřednictvím emailu, telefonu nebo osobní komunikace. Preferovaná komunikace je pomocí mobilního zařízení, protože vedení i zaměstnanci často potřebují problémy v daný okamžik řešit a okamžitě informovat o situaci (Z. Žemlička, osobní komunikace, 13.11.2023).

Schopnosti

Důležitou dovedností pro pracovníky je samostatnost a důslednost. Kromě těchto vlastností je nezbytné, aby zaměstnanci měli alespoň základní znalost práce s počítačem, což je nezbytné pro sledování kamerových systémů. Dále je povinné absolvovat základní

školení v oblastech Požární ochrana a Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Pro pozici strážného je vyžadováno absolvování Strážnických zkoušek, a pokud jde o pozici recepčního, znalost jazyků může být požadována, zejména v Karlovarském kraji, kde se může jednat o angličtinu, ruštinu a němčinu (Z. Žemlička, osobní komunikace, 13.11.2023).

Spolupracovníci

Ve firmě je aktuálně zaměstnáno 48 lidí. Podnik se řadí dlouhodobě mezi malé podniky, kdy se počet zaměstnanců pohybuje do 50 pracovníky. Vztahy panují přátelské, vedení komunikuje věcně. Mezi bezpečnostními pracovníky není běžná komunikace napříč různými stanovišti, ale pracovníci na jednom stanovišti spolu komunikují při předávání stanoviště, nebo prostřednictvím reportních knih, kdy si sdělují, co se dělo během jejich směny (Z. Žemlička, osobní komunikace, 13.11.2023).

Styl vedení

Jak už bylo uvedeno v kapitole 8.2.1, v oddílu Management, firma funguje v rodinném stylu. V podniku neexistují definované KPI ani reportní systémy; všechno se řídí heslem "Co je potřeba, to se udělá." Proto není nezbytné pořádat pravidelné schůzky se zaměstnanci nebo svolávat pracovníky na jedno místo. Důležité novinky nebo úkoly se sdělují telefonicky nebo e-mailem. Provozní pracovník pravidelně navštěvuje jednotlivá stanoviště, aby zjistili případné problémy a pomohl je řešit v případě komplikací, avšak velká důvěra je kladena na samostatnost zaměstnanců. To může mít nepříznivé důsledky, neboť pracovníci mají významný podíl na dobrém renomé společnosti, a ta se spoléhá na jejich schopnost vykonávat svou práci kvalitně, aniž by byla spokojenost s jejich prací kontrolována (Z. Žemlička, osobní komunikace, 8.2.2024).

Sdílené hodnoty

Společnost chce svým klientům zajistit bezpečnost a ředitel společnosti pan Bílský vyžaduje, aby jeho pracovníci toto vnímali jako prioritu. Bezpečnostní služby jsou důvodem podnikání Safeguardu, proto je to klíčové, aby jednotliví pracovníci byli schopní bezpečnost zajistit. Dalšími klíčovými hodnotami je profesionalita, zodpovědnost, otevřenost a pozitivní přístup k zákazníkům i zaměstnancům (R. Bílský, osobní komunikace, 12.9.2023).

8.2.3 VRIO

Zdroje a produkty podniku byly konzultovány v podniku. Všechny zdroje jsou hodnoceny z pohledu Karlovarského kraje, kromě uvedené lokality, která pro podnik může být brána jako nevýhodná, protože konkurenční firmy působí po celé České republice. Konkurenčně neutrálními je areál, kde se firma nachází, služební automobily a nabízená služba „ostraha objektů“. Zmiňovanou službu v Karlovarském kraji nabízí více firem, proto se nejedná o vzácný produkt. Dočasnou konkurenční výhodou jsou samotní zaměstnanci a jejich školení, tím se myslí hlavně školení pro konkrétní objekty nebo akce, které provádí provozní. Produkt bezpečnostní systémy je také označen za dočasnou konkurenční výhodou, protože sice v Karlovarském kraji není žádný substitut, ale je možné tuto službu napodobit bez velkých obtíží. Zisk a investice jsou nevyužitou konkurenční výhodou, protože firma Safeguard nevyužívá své finanční zdroje na proinvestování a budování nových komodit pro podnikání. Vztahy se zákazníky, komplexnost nabízených služeb a značka firmy jsou považovány za trvalou konkurenční výhodou.

Tabulka 19: VRIO Safeguard

Zdroj	V	R	I	O	Hodnocení
Lokalita	×	×	×	×	Konkurenční nevýhoda
Areál	✓	×	×	×	Konkurenční neutralita
Automobily	✓	×	×	×	Konkurenční neutralita
Ostraha objektů	✓	×	×	×	Konkurenční neutralita
Bezpečnostní systémy	✓	✓	×	×	Dočasná konkurenční výhoda
Zaměstnanci	✓	✓	×	×	Dočasná konkurenční výhoda
Školení Zaměstnanců	✓	✓	×	×	Dočasná konkurenční výhoda
Zisk a Investice	✓	✓	✓	×	Nevyužitá konkurenční výhoda
Vztah se zákazníky	✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda
System nabízených služeb	✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda
Logo a značka firmy	✓	✓	✓	✓	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

8.2.4 Matice IFE

Pro matici IFE byly zvolené jako slabé stránky: Lokalita působení firmy – tím je myšleno úzké zaměření pouze na Karlovarský kraj, Neexistující strategie, Žádná kontrola spokojenosti – firma spoléhá na pracovníky, že práci vykonávají dobře, ale nijak nekontrolují, zda jsou klienti spokojeni, či nikoliv, a Absence informačních systémů a přehledů. Silné stránky byly zvolené: Marketing – v rámci sociální sítě Facebook a off-line marketing v podobě samolepek na objektech, Sdílené hodnoty – v podobě právě bezpečnosti, která je pro bezpečnostní agenturu klíčová a zaměstnanci opravdu musí tuto hodnotu sdílet, Komplexnost služeb – tím je myšleno, že firma nabízí v rámci bezpečnostních systémů jejich nákup, instalaci a proškolení, a v případě fyzické ostrahy zajistí školení svých pracovníků a Vztahy se zákazníky.

Tabulka 20: IFE Safeguard

W/S	Popis	Váha	Body	Celkem
W1	Lokalita působení firmy	0,2	1	0,2
W2	Neexistující strategie	0,15	1	0,15
W3	Absence informačních systému a přehledů	0,1	2	0,2
W4	Žádná kontrola spokojenosti	0,05	2	0,1
S1	Marketing (sociální sítě, všude přítomné logo)	0,05	3	0,15
S2	Sdílené hodnoty napříč firmou	0,05	3	0,15
S3	Komplexnost nabízených služeb	0,2	4	0,8
S4	Vztahy se zákazníky	0,2	4	0,8
		1		2,55

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Výsledné skóre matice IFE je 2,55, což je obdobně jako u matice EFE střední hodnota, to znamená, že v podniku mírně převažují silné stránky nad slabými stránkami. Jako nejvýraznější slabou stránku lze určit lokalitu působení firmy, dále pak absence

informačních systémů a přehledů. Nejvýraznější silné stránky jsou komplexnost nabízených služeb a vztahy se zákazníky.

8.3 SWOT analýza

SWOT analýza pouze sjednotí již zmíněné hrozby, příležitosti, silné stránky a slabé stránky do jedné tabulky pro přehlednost.

Tabulka 21: SWOT Safeguard

	Pozitivní vliv	Negativní vliv
Vnitřní prostředí	Marketing (sociální sítě, všude přítomné logo) Sdílené hodnoty napříč firmou Komplexnost nabízených služeb Vztahy se zákazníky	Lokalita působení firmy Neexistující strategie Absence informačních systému a přehledů Žádná kontrola spokojenosti
Vnější vliv	Malá pravděpodobnost nové konkurence Dostatek pracovníků v KV kraji Rostoucí kriminalita v KV kraji Zařazení AI systémů	Úpadek zakázek v rámci kulturních akcí Navýšení mzdových nákladů Konkurence bude nabízet AI systémy dřív Nahrazení konkurenčním sortimentem

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

9 Strategický plán

V této části se nejprve představí aktuální strategie podniku, následně budou identifikovány strategické alternativy a vybrána vhodná strategie. Poslední část kapitoly bude věnována implementaci strategie.

9.1 Strategie

Podnik Safeguard v aktuální době nemá žádnou definovanou strategii. Hlavním cílem podnikání je přirozeně zisk, který u nabízených služeb úzce souvisí se spokojeností zákazníků (R. Bílský, osobní komunikace, 12.9.2023).

9.2 Návrh strategického plánu

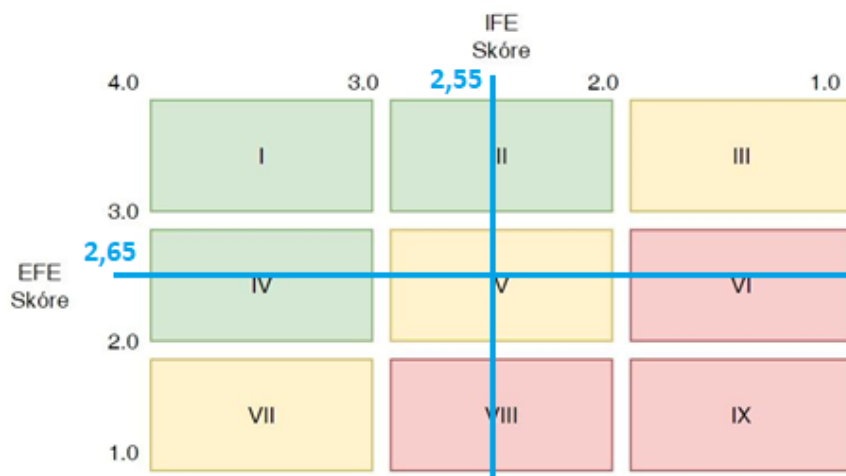
Pro generování alternativních strategií budou použity matice IE, SPACE a TOWS. Následně pro výběr finální strategie bude použit nástroj QSPM.

9.2.1 Strategické alternativy

Matice IE

V případě Safeguardu se hodnoty matic EFE a IFE protnuly v pátém poli, který spadá pod oblast „Drž a udržuj“, pro kterou byly doporučeny strategie penetrace trhu a rozvoj produktu. Strategie joint venture a omezení společnost nevyužije, své postavení vnímá jako stabilní, a proto se spíše využijí intenzivní strategie.

Obrázek 15: Matice IE Safeguard



Zdroj: David et al. (2023), Vlastní zpracování (2024)

Matice SPACE

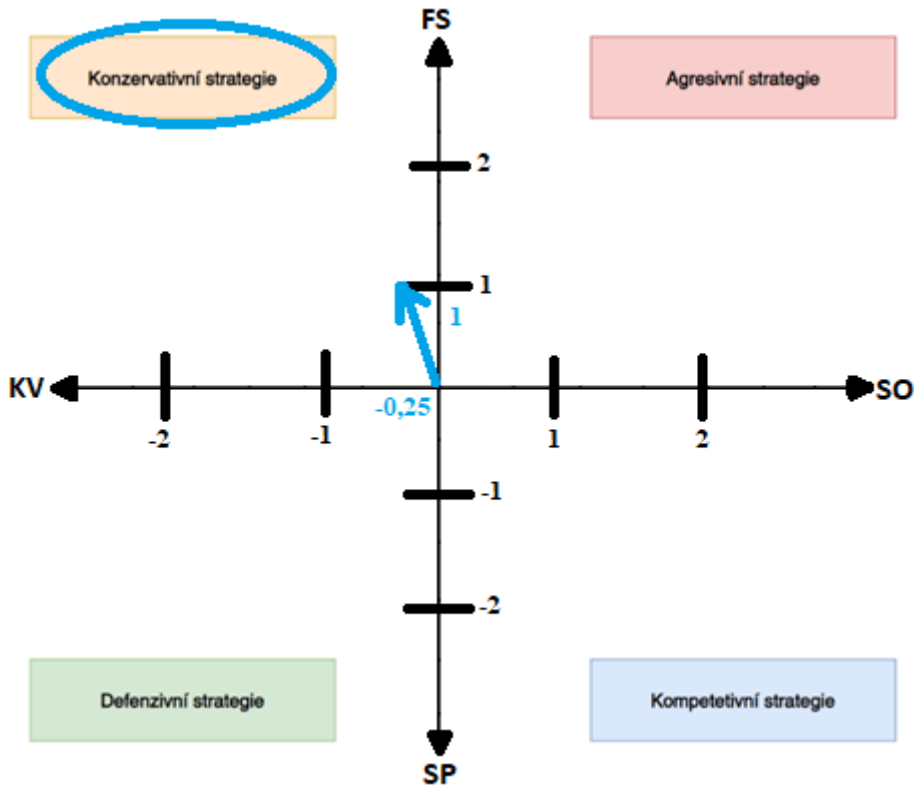
Tabulka 22: SPACE analýza Safeguard

Konkurenční vlastnosti (KV)	Stupeň vlivu (SV)
Postavení na trhu	-2
Loajalita zákazníků	-1
Kvalita nabízených služeb	-1
Využití kapacit	-4
Síla odvětví (SO)	Stupeň vlivu (SV)
Finanční stabilita	4
Bariéry vstupu na trh	1
Produktivita práce	1
Využití zdrojů	1
Celkové hodnocení osy X (KV + SO)	-2 + 1,75 = -0,25
Stabilita prostředí (SP)	Stupeň vlivu (SV)
Míra inflace	-1
Konkurenční společnosti	-2
Substituty produktů	-2
Technologický vývoj	-3
Finanční stabilita (FS)	Stupeň vlivu (SV)
Čistý pracovní kapitál	3
Likvidita	3
Míra zadluženosti	4
Využití zdrojů	2
Celkové hodnocení osy Y (SP + FS)	-2 + 3 = 1

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Na základě analýzy SPACE je vytvořena matice SPACE. Matice byla z důvodu nízkých hodnot na osách přiblížena, aby výsledný vektor byl zatelný.

Obrázek 16: SPACE Matice Safeguard



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Na základě směru vektoru v matici SPACE byla vybrána konzervativní strategie, kam spadá penetrace trhu, rozvoj produktu, rozvoj trhu a související diverzifikace. Byly potvrzené strategie penetrace trhu a rozvoj produktu z matice IE a byly přidány strategie rozvoj trhu a související diverzifikace.

Matice TOWS

Matice TOWS je sestavená ze SWOT matice doplněné o strategie: maxi-maxi, maxi-mini, mini-maxi a mini-mini.

První strategie je využití informace o rostoucí kriminalitě a použít tuto informaci v rámci marketingové kampaně, aby se oslovilo co nejvíce nových klientů. Dále je možné zařadit AI systémy, aby podnik udržel komplexnost nabízených služeb a mohl novým i stávajícím zákazníkům nabízet i tyto produkty. V rámci malého pole působení je možné snažit se posílit své postavení a využít například nízké pravděpodobnosti příchodu nové konkurence nebo právě posílit své postavení pomocí zařazení nových systémů

AI do portfolia. Firma má dobré vztahy s klienty a určitě je vhodné si je udržovat, aby nedošlo k poklesu zakázek do budoucna. Další strategie je více propagovat komplexnost nabízených služeb, aby firemní produkty nebyly nahrazeny konkurenčním sortimentem. Také je možné zvýšit množství zakázek tím, že se firma rozhodne působit i v jiném kraji a osloví tím pádem i jiné organizace pořádající kulturní akce. Poslední strategie je začít zjišťovat a evidovat kontrolu spokojenosti klientů, aby nedošlo k nahrazení konkurenčním sortimentem služeb či produktů.

Obrázek 17: Matice TOWS

	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Marketing (sociální sítě, všude přítomné logo) ▶ Sdílené hodnoty napříč firmou ▶ Komplexnost nabízených služeb ▶ Vztahy se zákazníky 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lokalita působení firmy ▶ Neexistující strategie ▶ Absence informačních systému a přehledů ▶ Žádná kontrola spokojenosti
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Malá pravděpodobnost nové konkurence ▶ Dostatek pracovníků v KV kraji ▶ Rostoucí kriminalita v KV kraji ▶ Zařazení AI systémů 	<p>Maxi-maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Využít informaci o rostoucí kriminalitě v rámci marketingové kampaně ▶ Zařadit AI systémy pro udržení komplexnosti nabízených služeb 	<p>Mini-maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Využít malou pravděpodobnost příchodu nové konkurence v rámci Karlovarského kraje a posílit zde své postavení ▶ Zařadit AI systémy pro posílení postavení v Karlovarském kraji
<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Úpadek zakázek v rámci kulturních akcí ▶ Navýšení mzdových nákladů ▶ Konkurence bude nabízet AI systémy dřív ▶ Nahrazení konkurenčním sortimentem 	<p>Maxi-mini</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Udržovat dobré vztahy se zákazníky, aby nedošlo k úpadku zakázek ▶ Dbát na propagaci komplexních služeb, aby se eliminovala možnost být nahrazený konkurenčním sortimentem 	<p>Mini-mini</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rozšířit lokalitu působení i do jiného kraje a zajistit tím větší množství zakázek v rámci kulturních akcí ▶ Začít kontrolovat spokojenost klientů, aby nedošlo k nahrazení konkurenčním sortimentem

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Shrnutí strategických alternativ

Doporučené strategie z matice IE jsou penetrace trhu a rozvoj produktu a z matice SPACE jsou to penetrace trhu, rozvoj produktu, rozvoj trhu a související diverzifikace. Matice TOWS obsahuje konkrétní strategie, jak pracovat se silnými a slabými stránkami podniku a příležitostmi a hrozbami pro podnik. Pro penetraci trhu je možné z TOWS vzít strategii, kdy podnik udělá marketingovou kampaň, ve které použije informaci o zvyšující se kriminalitě, aby získali více klientů. Vývoj produktu a související diverzifikace může být pomocí zařazení AI systémů do portfolia nabízených produktů. Rozvoj trhu je možné z matice TOWS uchopit jako rozšíření působnosti za hranice kraje pro získání nových zakázek i mimo Karlovarský kraj. Tyto strategie se jeví jako nejvhodnější a budou dále posuzovány.

9.2.2 Výběr strategie

Finální strategie bude zvolená pomocí matice QSPM a budou hodnoceny strategie Posílení pozice v rámci Karlovarského kraje, Rozšíření působení za hranice Karlovarského kraje, a Zařazení AI systémů do produktového portfolia.

Matice QSPM

Tabulka 23: QSPM Safeguard

	V	Posílení pozice v KV kraji		Rozšíření působení za hranice KV kraje		Zařazení AI systémů do produktového portfolia	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Silné stránky		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Marketing (sociální sítě, všude přítomné logo)	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Sdílené hodnoty napříč firmou	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1
Komplexnost nabízených služeb	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8
Vztahy se zákazníky	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8
Slabé stránky							
Lokalita působení firmy	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4

Neexistující strategie	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15
Absence informačních systému a přehledů	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Žádná kontrola spokojenosti	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Příležitosti							
Malá pravděpodobnost nové konkurence	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Dostatek pracovníků v KV kraji	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Rostoucí kriminalita v KV kraji	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15
Zařazení AI systémů	0,25	4	1	2	0,5	4	1
Hrozby							
Úpadek zakázek v rámci kulturních akcí	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8
Navýšení mzdových nákladů	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Konkurence bude nabízet AI systémy dřív	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09
Nahrazení konkurenčním sortimentem	0,02	4	0,08	2	0,4	4	0,6
Celkové skóre			5,96		3,71		5,69

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

V tabulce 23 byla zpracována matice QSPM, převzaly se silné a slabé stránky z IFE, včetně vah, a příležitosti s hrozbami z EFE, také včetně vah. Hodnoty AS – skóre atraktivnosti byly konzultovány ve firmě. Dle teorie jsou odvíjené od výše atraktivnosti jednotlivých strategií k daným faktorům od hodnoty 1 – neatraktivní, po 4 – velmi atraktivní. Hodnoty TAS – celkové skóre atraktivnosti je násobkem u každého faktoru jeho Váhou (V) a skórem atraktivnosti AS. Suma všech TAS ve sloupci znamená celkové

skóre dané strategie. Nejlepší skóre 5,96 má strategie Posílení pozice v Karlovarském kraji a hned za ní je strategie Zařazení AI systémů do produktového portfolia. Naopak nejhorší je s hodnotou 3,73 strategie Rozšíření působení za hranice Karlovarského kraje. Ta je nejméně preferovaná, protože ve firmě zatím není úmysl rozšiřovat se i mimo Karlovarský kraj. Doporučuje se posílit pozici v Karlovarském kraji, například pomocí marketingové kampaně, následně zařadit AI systémy do produktového portfolia.

9.3 Implementace strategie

Zvolené strategické cíle z kapitoly 7.3 jsou v souladu se zvolenými kombinacemi strategií z QSPM. Proto budou použity a přidá se jeden cíl, týkající se zařazení AI systémů do produktového portfolia.

- SC 1: Zlepšit spokojenost klientů o 25 %, měřeno průzkumy spokojenosti, do konce roku 2027
- SC 2: Rozšířit produktové portfolio zabezpečovacích systémů o 15 produktů do konce roku 2027 (z 45 produktů na 60).
- SC 3: Investovat do marketingové kampaně 500 000 Kč do konce roku 2027.
- SC 4: Zajistit pravidelné školení zaměstnanců dvakrát ročně v oblasti fyzické bezpečnosti.
- SC 5: Zjistit zájem o AI systémy a do konce roku 2027 zařadit alespoň jeden systém s AI do produktového portfolia.

Tyto cíle jsou rozdělené na dílčí cíle pro roky 2024, 2025, 2026 a 2027. Ke každému je uvedené měřítko – jaký bude vyhovující ukazatel, KPI – jakou hodnotu má mít daný ukazatel, termín splnění KPI a odpovědná osoba.

Tabulka 24: Dílčí cíle

Strategický cíl	Dílčí cíl	Měřítko	KPI	Termín	Odpovědná osoba
Rok 2024					
SC 1	Zjistit aktuální úroveň spokojenosti klientů	% spokojených klientů	Větší než 0 % spokojených klientů	Konec roku 2024	Ředitel společnosti
SC 2	Rozšířit produktové portfolio o 4 nové produkty	Počet nabízených produktů	49 nabízených produktů bezpečnostních systémů	Konec roku 2024	Vedoucí technik
SC 3	Investovat do marketingové kampaně 125 000 Kč	Náklady na marketing	125 000 Kč	Konec roku 2024	Účetní
SC 4	Zajistit dvakrát školení pro zaměstnance v roce 2024	Počet školení	Dvě školení	Konec roku 2024	Provozní
SC 5	Zjistit od klientů zájem o AI systémy	Průzkum mezi klienty	Jeden a více kladných postojů k AI systémům	Konec roku 2024	Ředitel společnosti
Rok 2025					
SC 1	Zvýšit spokojenost klientů o 10 % od roku 2024	% spokojených klientů	Úroveň spokojenosti v roce 2024 *1,1	Konec roku 2025	Ředitel společnosti
SC 2	Rozšířit produktové portfolio o 4 nové produkty	Počet nabízených produktů	53 nabízených produktů bezpečnostních systémů	Konec roku 2025	Vedoucí technik
SC 3	Investovat do marketingové kampaně 125 000 Kč	Náklady na marketing	125 000 Kč	Konec roku 2025	Účetní
SC 4	Zajistit dvakrát školení pro zaměstnance v roce 2025	Počet školení	Dvě školení	Konec roku 2025	Provozní
SC 5	Porovnat nabídky AI systémů od potenciálních dodavatelů	Počet vyhovujících produktů mezi dodavateli	Alespoň jeden vyhovující produkt nalezen	Konec roku 2025	Ředitel společnosti

Rok 2026					
SC 1	Zvýšit spokojenost klientů o 20 % od roku 2024	% spokojených klientů	Úroveň spokojenosti v roce 2024 *1,2	Konec roku 2026	Ředitel společnosti
SC 2	Rozšířit produktové portfolio o 4 nové produkty	Počet nabízených produktů	57 nabízených produktů bezpečnostních systémů	Konec roku 2026	Vedoucí technik
SC 3	Investovat do marketingové kampaně 125 000 Kč	Náklady na marketing	125 000 Kč	Konec roku 2026	Účetní
SC 4	Zajistit dvakrát školení pro zaměstnance v roce 2026	Počet školení	Dvě školení	Konec roku 2026	Provozní
Rok 2027					
SC 1	Zvýšit spokojenost klientů o 25 % od roku 2024	% spokojených klientů	Úroveň spokojenosti v roce 2024 *1,25	Konec roku 2027	Ředitel společnosti
SC 2	Rozšířit produktové portfolio o 3 nové produkty	Počet nabízených produktů	60 nabízených produktů bezpečnostních systémů	Konec roku 2027	Vedoucí technik
SC 3	Investovat do marketingové kampaně 125 000 Kč	Náklady na marketing	125 000 Kč	Konec roku 2027	Účetní
SC 4	Zajistit dvakrát školení pro zaměstnance v roce 2026	Počet školení	Dvě školení	Konec roku 2027	Provozní
SC 5	Zařadit AI systémy do portfolia	Počet nabízených bezpečnostních systémů s AI	Alespoň jeden AI systém v nabízených produktech	Konec roku 2027	Ředitel společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

10 Finanční plán

V této kapitole je vytvořen finanční plán pro společnost Safeguard. Tato kapitola obsahuje Výkaz zisku a ztráty a Rozvahu.

10.1 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je v rámci vypracování rozdělen na části výnosy a náklady.

10.1.1 Výnosy

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Tržby jsou naplánované podle trendu, z důvodu obtížného plánování objemů prodeje jednotlivých skupin nabízených služeb či produktů. Každý rok tržby rostly zhruba o 2 % v historii. Vzhledem k tomu, že ve strategických cílech se plánuje investovat do marketingové kampaně a do nových nabízených produktů, porostou tržby rychleji, proto se plánují nárůsty tržeb každý rok o 4 % oproti roku předchozímu.

Tabulka 25: Plánované tržby v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje výrobků a služeb	80 148	83 354	86 688	90 155

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Ostatní provozní výnosy

Provozní výnosy se ve firmě skládají z Tržeb z prodaného dlouhodobého majetku, z prodaného materiálu a jiných provozních výnosů. Tyto výnosy jsou plánované pro následující roky tak, že tržby z prodeje dlouhodobého majetku obsahují pravděpodobné prodeje automobilů, kde částky jsou odhadované podle stáří vozidel. Prodaný materiál se v následujících letech neplánuje žádný. Jiné provozní výnosy jsou odhadované podle historických hodnot.

Finanční výnosy

Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy jsou plánovány podle odhadu z firmy na následující roky vzhledem k vlastněným cenným papírům a jiným výnosům v rámci této skupiny.

Ostatní finanční výnosy jsou historicky nulové a nic nenasvědčuje tomu, že by se to mělo změnit.

10.1.2 Náklady

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energie je naplánovaná v relaci k tržbám z důvodu obtížného plánování přesných objemů produkce. Jsou přidány hodnoty očekávaných nákladů za nové produkty do portfolia v tabulce 26. Služby jsou potom plánované obdobně s tím, že se přidává plánovaný rozpočet na marketing pro jednotlivé roky.

Tabulka 26: Plán výkonové spotřeby v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Spotřeba materiálu a energie	7 854 + 248	8 169 + 416	8 495 + 666	8 835 + 1 158
Služby	6 537	6 793	7 060	7 337

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Osobní náklady

Mzdové náklady jsou plánované v závislosti na pravidelném každoročním zvedání mezd. Ve firmě se nachází jeden ředitel společnosti, tři personalisté, tři účetní, jeden provozní, 2 technici a 38 bezpečnostních pracovníků. Dále jsou ve firmě pracovníci na dohodách, kteří mají proměnlivé množství a různé sumy odpracovaných hodin. Z tohoto důvodu není možné přímo stanovit jednotlivé mzdy a jsou plánované obdobně podle historických dat.

Ostatní osobní náklady potom obsahují i odhadované náklady na školení v závislosti na strategický cíl SC 4. Každý rok se proto přičetlo 50 000 Kč. Ve firmě jsou zaměstnanci školení vedením, proto je tato částka uvedena u osobních nákladů.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Dlouhodobý majetek bude odpisován dle plánu v podniku. K pohledávkám budou určeny opravné položky dle údajů z podniku. Bude nahlíženo i na historická data.

Ostatní provozní a finanční náklady

Tyto náklady budou vycházet z historických údajů, které byly konzultovány ve firmě.

Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 27 obsahuje plánovaný Výkaz zisku a ztráty, který je ve zjednodušené podobě. Daň z příjmu je stanovena od začátku roku 2024 na 21 % a v dalších letech se neočekává další navýšení.

Tabulka 27: Plánovaný výkaz zisku a ztráty zjednodušený v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje výrobků a služeb	80 148	83 354	86 688	90 155
Výkonová spotřeba	14 639	15 378	16 221	17 330
Spotřeba materiálu a energie	8 102	8 585	9 161	9 993
Služby	6 537	6 793	7 060	7 337
Osobní náklady	60 719	63 178	64 468	66 928
Mzdové náklady	50 988	52 996	54 004	56 012
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 731	10 182	10 465	10 916
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 915	3 871	2 863	2 854
Ostatní provozní výnosy	1 130	410	604	320
Ostatní provozní náklady	1 450	1 382	1 315	1 247
Provozní výsledek hospodaření	803	370	3 090	3 274
Výnosové úroky a podobné výnosy	380	256	336	401
Nákladové úroky a podobné náklady	61	77	93	110
Ostatní finanční náklady	71	68	66	64
Finanční výsledek hospodaření	249	111	176	227
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 052	481	3 266	3 501
Daň z příjmu (21 %)	221	101	686	735
Výsledek hospodaření po zdanění	831	380	2 580	2 765
Čistý obrat za účetní období	81 658	84 020	87 628	90 876

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

10.2 Rozvaha

Rozvaha je v rámci zpracování rozdělená na aktiva a pasiva.

10.2.1 Aktiva

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost nevykazuje žádný nehmotný dlouhodobý majetek, proto se plánuje i nadále jen dlouhodobý hmotný majetek. Ten je plánovaný na základě dat z firmy.

Tabulka 28: Plán dlouhodobého hmotného majetku v tis. Kč

DHM	2024	2025	2026	2027
Počáteční stav	16 659	15 714	15 024	15 319
Nově pořízený DHM	3 780	3 286	3 415	3 598
Odprodáný DHM	780	130	289	80
Odpisy	3 945	3 846	2 831	2 820
Konečný stav	15 714	15 024	15 319	16 017

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek firma plánuje navyšovat podle výše výsledku hospodaření z běžného účetního období, takže dle plánu se bude navyšovat až v roce 2026.

Tabulka 29: Plán Dlouhodobého finančního majetku v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Podíly ovládaná nebo ovládající osoba	1 000	1 000	1 000	1 000
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	7 480	7 480	8 480	8 888

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou počítána podle podílu na tržbách, proto se spolu s tržbami mírně navyšují. Nepředpokládají se poklesy, ale ani žádné výrazné navyšování. Nejprve se podle roku 2023 vypočetly podíly na tržbách.

Tabulka 30: Podíly oběžných aktiv na tržbách

	2023 v tis. Kč	Podíly na tržbách
Tržby	77 065	-
Zásoby	437	0,567 %
Krátkodobé pohledávky	10 624	13,786 %
Peněžní prostředky	3 608	4,682%

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíly jsou následně násobeny s tržbami pro roky 2024 až 2027. Oběžná aktiva se zvyšují mírně spolu s tržbami.

Tabulka 31: Plán oběžných aktiv v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Zásoby	455	474	493	512
Krátkodobé pohledávky	11 572	12 053	12 552	13 069
Peněžní prostředky	3 753	3 903	4 059	4 221

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

10.2.2 Pasiva

Vlastní kapitál

Základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku nebudou nijak navyšované a zůstanou na hodnotách z historických dat. Základní kapitál s hodnotou jeden milion korun, kapitálové fondy v hodnotě čtyř tisíc korun a fondy ze zisku v hodnotě 200 tisíc korun.

Výsledek hospodaření běžného účetního období vychází z Výkazu zisku a ztráty.

Výsledek hospodaření minulých let je pro roky 2024 a 2025 pouze navýšen o výsledek běžného období roku předchozího. Jen v roce 2026 se plánuje investovat do cenných papírů milion korun a v roce 2027 zhruba 1 408 tis. Kč. Tyto hodnoty jsou určeny tak, aby byla splněná bilanční rovnováha v rozvaze a firma Safeguard plánuje výsledek hospodaření investovat do cenných papírů.

Tabulka 32: Plánované VH běžného období a minulých let v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Výsledek hospodaření minulých let	29 247	30 077	29 457	30 630
Výsledek hospodaření běžného účetního období	831	380	2 580	2 765

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky jsou plánovány podle splátkových plánů ve firmě, je tedy převzato a není plánované navyšovat závazky v podobě úvěrů.

Krátkodobé závazky byly plánované pomocí historických dat, trendů a určitého odhadu z podniku.

Plánovaná Rozvaha

Tabulka 33 je plánovaná rozvaha pro roky 2024 až 2027 ve zjednodušené podobě.

V rozvaze nejsou zahrnuté položky, které firma dlouhodobě uvádí jako nulové, jako například dlouhodobý nehmotný majetek a časové rozlišení aktiv či pasiv. Rozvaha je v každém roce vyrovnaná a dodržuje tak bilanční pravidlo. Výsledná podoba byla projednána a konzultována v rámci podniku.

Tabulka 33: Plánovaná rozvaha zjednodušená v tis. Kč

	2024	2025	2026	2027
Aktiva celkem	39 974	39 934	41 902	43 707
Stálá aktiva	24 194	23 504	24 799	25 905
Dlouhodobý hmotný majetek	15 714	15 024	15 319	16 017
Dlouhodobý finanční majetek	8 480	8 480	9 480	9 888
Oběžná aktiva	15 780	16 429	17 103	17 802
Zásoby	455	474	493	512
Pohledávky	11 572	12 053	12 552	13 069
Peněžní prostředky	3 753	3 903	4 059	4 221
Pasiva celkem	39 974	39 934	41 902	43 707
Vlastní kapitál	31 281	31 661	33 242	34 599
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	4	4	4	4
Fondy ze zisku	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	29 247	30 077	29 457	30 630
Výsledek hospodaření běžného účetního období	831	380	2 580	2 765
Cizí zdroje	8 693	8 273	8 660	9 108
Závazky	8 693	8 273	8 660	9 108
Dlouhodobé závazky	1 215	1 016	760	760
Krátkodobé závazky	7 478	7 257	7 900	8 348
Závazky z obchodních vztahů	628	654	680	707
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	902	550	563	506
Závazky ostatní	5 948	6 053	6 658	7 135

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

11 Analýza rizik

V rámci analýzy rizik je uvedených 10 rizik, které jsou blíže popsány a dále v tabulce 34 ohodnocené skórem.

R1 – Špatně definovaná strategie

Riziko špatně zvolené strategie může mít střední až vysoký dopad – 4, ale není vysoká pravděpodobnost, že by nastalo z důvodu provedení detailní analýzy.

R2 – Odliv zaměstnanců

Na základě zkušeností se nezdá příliš pravděpodobné, že by firma měla o zaměstnance nouzi, proto u tohoto rizika bude opět uvedená nízká pravděpodobnost, ale dopad by byl vysoký. Firma bez svých zaměstnanců není schopná dále podnikat.

R3 – Chybný odhad finančního plánu

Vzhledem k povaze podnikání je u tohoto rizika zvolená střední pravděpodobnost, jelikož finanční plán vycházel z trendů, které nemusí být vždy přesné. Dopad bude nízký, protože se jedná jen o informativní přehled pro podnik a pokud by byl chybný, neznamená to pro podnik výrazný problém.

R4 – Legislativní úpravy pro bezpečnostní agentury

Toto riziko má velkou pravděpodobnost, vzhledem k minulosti, kdy se už plánovalo regulovat soukromé bezpečnostní agentury. Dopad je uveden raději střední, protože není jistá výše regulací. Firmu by to jistě mohlo ovlivnit do určité míry.

R5 – Náhlá agrese konkurentů v Karlovarském kraji

Konkurence v Karlovarském kraji udržuje se Safeguardem aktuálně férový vztah. Je možné, že se toto změní a že velké firmy budou mít záslusk ovládnout i tento kraj. Pravděpodobnost je uvedená střední, protože se nezdá, že by to měli v plánu, ale s jistotou se to říct nedá. Dopad by byl velký z důvodu dobrého věhlasu konkurenčních firem.

R6 – Neúspěšné zavedení nových produktů do portfolia

Pokud by k tomuto došlo, nebyl by naplněn strategický cíl a dopad by určitě byl vyšší. Pravděpodobnost je spíše nízká, vzhledem k odpovědné osobě, která bude o situaci informovat.

R7 – Změna preferencí zákazníků

Tím se myslí, že by zákazníci mohli začít preferovat jiné služby, než Safeguard nabízí, například výše zmíněné eRecepce a eVrátnice. Není příliš pravděpodobné, že by k tomuto mělo dojít, nicméně by to mělo velký dopad.

R8 – Zhoršené reprezentativní chování pracovníků

Firma nabízí své služby prostřednictvím svých zaměstnanců. V případě, že nebudou vykonávat svou práci dobře, nebo budou poškozovat firmu slovně či svým chováním při střežení jednotlivých objektů, mohou způsobit zhoršení firemní image a případné ztráty na zakázkách. Pravděpodobnost je nižší. Situaci hlídá provozní, který provádí pravidelné kontroly. Dopad by byl opět vysoký, protože firma může přijít o klienty.

R9 – Nevydařená marketingová kampaň

Z důvodu, že by šlo v podstatě o první velkou marketingovou kampaň firmy, je pravděpodobnost neúspěchu poměrně velká. Dopad by mohl být spíš střední, vzhledem k tomu, že podnik má stále klienty.

R10 – Příliš rostoucí kriminalita

V případě příliš rostoucí kriminality v kraji by mohlo dojít k ohrožení bezpečnosti i samotných pracovníků. Je proto třeba toto riziko neignorovat. Vzhledem k pomalé rostoucí kriminalitě v Karlovarském kraji bude uvedena nízká pravděpodobnost. Z důvodu možného strachu by podnik mohl přicházet o některé zaměstnance, a to by mělo střední dopad.

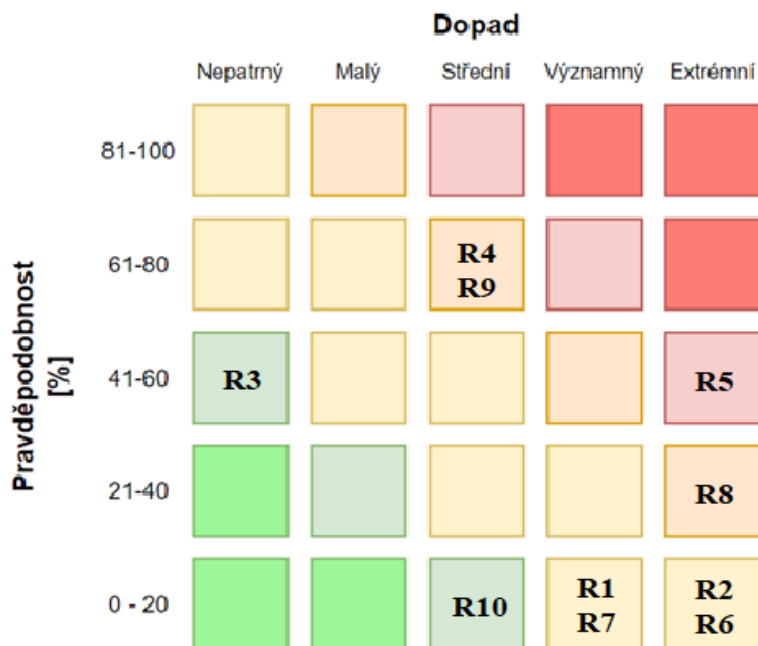
Tabulka 34: Analýza rizik

Označení	Název	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre
R1	Špatně definovaná strategie	1	4	4
R2	Odliv zaměstnanců	1	5	5
R3	Chybný odhad finančního plánu	3	1	3
R4	Legislativní úpravy pro bezpečnostní agentury	4	3	12
R5	Náhlá agrese konkurentů v Karlovarském kraji	3	5	15
R6	Neúspěšné zavedení nových produktů do portfolia	1	5	5
R7	Změna preferencí zákazníků	1	4	4
R8	Zhoršené reprezentativní chování pracovníků	2	5	10
R9	Nevydařená marketingová kampaň	4	3	12
R10	Příliš rostoucí kriminalita	1	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Analýza rizik poukázala na 4 výrazná rizika. Jsou to R5 – Náhlá agrese konkurentů v Karlovarském kraji, R4 – Legislativní úpravy pro bezpečnostní agentury, R9 – Nevýdařená marketingová kampaň, R8 – Zhoršené reprezentativní chování pracovníků. Tato rizika mají hodnotu skóre 10 a více a je důležité je nějak ošetřit.

Obrázek 18: Mapa rizik



Zdroj: Safety Culture (2023), Vlastní zpracování (2024)

Mapa rizik ukazuje, že zmiňovaná výrazná rizika se nachází v tmavě oranžové a světle červené části. Ostatní rizika jsou nízká, je vhodné je monitorovat, ale není třeba zasahovat.

11.1 Ošetření

Za provedená opatření bude mít vzhledem k velikosti firmy zodpovědnost ředitel společnosti a provozní. Pro rizika je vymyšlen postup, jak je ošetřit.

R5 – Toto riziko není úplně možné zrušit, je tedy třeba se k němu postavit a ideálně snížit jeho dopad. Pro tento případ, vzhledem k férovým konkurenčním bojům, je vhodné zasmulvnit si klienty a zvyšovat kvalitu nabízených služeb.

R4 – Riziko je nutné sledovat. V případě, že se legislativní řízení obnoví a začnou se regulovat činnosti bezpečnostních agentur. Je třeba se připravit na konkrétní situaci.

R9 – Marketingové kampaně jsou vždy riskantní, protože nemusí mít žádný pozitivní výsledek. Toto riziko tedy je firmě doporučeno přijmout, snažit se proaktivně sdílet na sociálních sítích podklady k marketingové kampani a komunikovat.

R8 – Je důležité svým pracovníkům připomínat jejich důležitost, řešit i jejich spokojenost ve firmě a podporovat je, aby svou práci dělali dostatečně profesionálně.

Závěr

Cílem této práce bylo zpracování strategie bezpečnostní agentury Safeguard působící v Karlovarském kraji pro roky 2024 až 2027. Tato společnost zajišťuje fyzickou ostrahu osob či majetku a nabízí instalaci bezpečnostních systémů se školením pro své klienty. Hlavní cíl je rozdělen na několik dílčích cílů.

Teoretická část práce shrnuje klíčové pojmy a nástroje strategického managementu, včetně analýzy okolí podniku, generování strategických alternativ a výběru strategie. Zahrnuje také finanční výkazy a možnosti jejich plánování. Nakonec se zabývá analýzou rizik, metodami jejich hodnocení a umístění na mapu rizik.

Při zpracování praktické části práce s použitím poznatků z teoretické části bylo zjištěno, že firma nemá osvojené pojmy z této oblasti. Mise, vize ani strategické cíle nebyly definovány a byly vytvořené až v rámci této práce na základě konzultací. Z analýz interního a externího prostředí bylo zjištěno, že pro podnik převažují příležitosti nad hrozbami a mírně převažují silné stránky nad slabými stránkami. Nejzřetelnější příležitostí pro firmu je integrace AI systémů do produktového portfolia, zatímco největší hrozbou je pokles zakázek v oblasti kulturních událostí. Důležitou silnou stránkou je rozmanitost nabízených služeb, zatímco výraznou slabou stránkou je lokalita, kde firma působí. Zpracované matice IE, SPACE a TOWS nabídly několik variant možných strategií, ze kterých byla finální zvolena pomocí matice QSPM. Pro naplnění strategických cílů byla jako vhodná strategie zvolená kombinace posílení pozice v Karlovarském kraji a zařazení AI systémů do produktového portfolia. Naopak jako nevhodná byla určena strategie rozšíření působení za hranice Karlovarského kraje. Při správné implementaci zvolených strategií se očekává naplnění strategických cílů společnosti. Sestavený finanční plán ukazuje podniku odhadovaný vývoj tržeb, nákladů, majetku a vlastních a cizích zdrojů financování pro roky 2024 až 2027. Analýza rizik ukázala, že nejvýraznější riziko je náhlá agrese konkurenčních firem v Karlovarském kraji. Je tedy doporučeno zasmluvnit si klienty a zvyšovat kvalitu nabízených služeb. Další rizika, která by podnik neměl přehlížet jsou legislativní úpravy pro bezpečnostní agentury, nevydařená marketingová kampaň a zhoršené reprezentativní chování pracovníků. Výsledky práce budou předány podniku.

Seznam použitých zkratk

AI	Umělá inteligence, z angličtiny „Artificial Intelligence“
CCTV	Kamerový systém, z angličtiny „Closed-circuit television“
ČKBS	Český klub bezpečnostních služeb
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EPS	Elektronický požární systém
EZS	Elektronická zabezpečovací signalizace
HDP	Hrubý domácí produkt
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti, z angličtiny „Key performance indicators“
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
PCO	Pult centrální ochrany
ROA	Rentabilita aktiv, z angličtiny „Return on assets“
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu, z angličtiny „Return on equity“
ROI	Rentabilita investic, z angličtiny „Return on investments“
ROS	Rentabilita tržeb, z angličtiny „Return on sales“

Seznam použitých zdrojů

- Accace.cz (2024). *Minimální, průměrná a zaručená mzda pro rok 2024*. Dostupné 8.2.2024 z <https://accace.cz/minimalni-prumerna-a-zarucena-mzda/>
- AEON systems (2023). *How AI is changing home security*. Dostupné 9.2.2024 z <https://www.aeonsystems.net/how-ai-is-changing-home-security/>
- Altaxo.cz (n.d.). *Bezpečnostní agentura*. Dostupné 13.2.2024 z <https://www.altaxo.cz/poradna/konkretni-druhy-podnikani-a-co-k-nim-potrebujete/bezpecnostni-agentura>
- Balanced Scorecard Institute (n.d.). *What is a strategz map*. Dostupné 14.11. 2023 z <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>
- Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive strategic management: A guide for students, insight for managers*. Emerald Publishing Limited.
- Cambrige Dictionary (n.d.). *Meaning of Benchmarking in English*. Dostupné 5.11.2023 z <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/benchmarking>
- Corporate Finance Institute (2020). *Market Cannibalization*. Dostupné 26.10. 2023 z <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/market-cannibalization/>
- Česká národní banka (2024). *Inflace na ústupu*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>
- Český klub bezpečnostních služeb [ČKBS] (n.d.). *Členové*. Dostupné 20.1.2024 z <https://ckbs.cz/seznam-clenu/>
- David, Fred R., David, Forest R., & David, Meredith R. (2023). *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach* (17th edition). Pearson.
- D.I. Seven (n.d.) *Služby*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.diseven.cz/fyzicka-ostraha/>
- dReport (2021). *Téma ekologie je pro mladé generace prioritou, firmy musí přijímat důvěryhodné klimatické závazky*. Dostupné 9.2.2024 z <https://www.dreport.cz/blog/tema-ekologie-je-pro-mlade-generace-prioritou-firmy-musi-prijimat-duveryhodne-klimaticke-zavazky/>
- Fotr, J., & Souček, I., (2020a). *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení*. Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., & Špaček, M. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., & Špaček, M. (2020b). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada Publishing.
- Hnilica, J., & Fotr, J. (2014). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Jáč, J. (2024). *Komentář Radomíra Jáče k údajům o vývoji nezaměstnanosti v ČR za letošní leden*. Dostupné 8.2.2024 z <https://e-news.cz/seznam-cz/komentar-radomira-jace-k-udajum-o-vyvoji-nezamestnanosti-v-cr-za-letosni-leden/>
- Justice.cz (2024a). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Safeguard Service, a.s. – Úplný výpis*. Dostupné 16.1.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=652651&typ=UPLNY>

- Justice.cz (2024b). *Evidence skutečných majitelů: Safeguard Service, a.s.* Dostupné 16.1.2024 z https://esm.justice.cz/ias/issm/rejstrik-sm.vysledky?subjektId=652651&typ=PLATNY_CASTECNY_SM
- Justice.cz (2024c). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: D.I.Seven, a.s. – Sbírka listin.* Dostupné 13.2.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=431731>
- Justice.cz (2024d). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Securitas ČR, s.r.o. – Sbírka listin.* Dostupné 13.2.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=465429>
- Justice.cz (2024e). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Safeguard Service, a.s. – Sbírka listin.* Dostupné 13.2.2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=652651>
- Katsioloudes, M. I., Abouhanian, A. K. (2017). *The Strategic management Process: Understanding Business Strategy in Global Markets*. Routledge.
- Kennedy, R. (2020). *Strategic Management*. Virginia Tech Publishing.
- Konoplyanikova, N. (2023). *Co je to SWOT analýza a proč ji podniky potřebují?* Dostupné 7.11.2023 z <https://l-a-b-a.cz/blog/46-co-je-to-swot-analyza-a-proc-ji-podniky-potrebuji>
- Kotler, P., & Keller, Lane K. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing.
- Kudyznudy.cz (n.d.) *Karlovarský kraj*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.kudyznudy.cz/kam-pojedete/karlovarsky-kraj>
- KV Arena (n.d.). *Služby – KV Arena*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.kvarena.cz/multifunkcni-hala-kv-arena/sluzby-realistic-arena/>
- KVIFF (n.d.). *Profil festivalu*. Dostupné 23.2. z <https://www.kviff.com/cs/o-festivalu/profil-festivalu>
- Mallya, T. (2006). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.
- Matula, V. (2010). *Analýza podnikového portfolia – Bostonská matice*. Vladimír Matula.zjihlavy.cz. <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/analiza-podnikoveho-portfolia/>
- Ministerstvo financí České republiky (2023). *Ozdravný balíček*. Dostupné 8.2.2023 z <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek>
- Ministerstvo financí České republiky (2024). *Ministr financí Stanjura: Snížíme byrokracii i dotace a rozhodneme o dalších jaderných blocích*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/v-mediich/2024/ministr-financi-stanjura-snazime-byrokracii-i-dota-54278>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2023). *Transpoziční novela zákoníku práce a některých dalších zákonů (Zákon č. 281/2023 Sb.)*. Dostupné 9.2.2024 z https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/Informace+k+transpozi%C4%8Dn%C3%AD+novele+ZP+%28z%C3%A1kon+%C4%8D.+281_2023+Sb.%29.pdf/
- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (n.d.). *Vývoj volných pracovních míst podle krajů ČR*. Dostupné 9.2.2024 z <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNjZhYWJmZjMjMDdlZC00OWM1LWFmZT MtZmY1NjQxOWNmZGVVliwidCI6IjIwMmE1OTZlTc3Y2EtNGYxNC04ZDE2LWE5NmMzMDE3OVM5YSIsImMiOiI9&pageName=ReportSection>

- Pavelková, D., Knápková, A., Šteker, K., & Remeš, D., (2017). *Finanční analýza* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Policie ČR (2024). *Vývoj registrované kriminality v roce 2023*. Dostupné 14.2.2024 z <https://www.policie.cz/clanek/vyvoj-registrovane-kriminality-v-roce-2023.aspx>
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza* (7. vyd.). Grada Publishing.
- Safeguard.cz (n.d.). *Úvod*. Dostupné 10.1.2024 z <http://www.safeguard.cz/index.html>
- Safety Culture (2023). *A Guide to Understanding 5x5 Risk Matrix*. Dostupné 22.11.2023 z <https://safetyculture.com/topics/risk-assessment/5x5-risk-matrix/>
- Securitas ČR (n.d.). *Bezpečnostní služby*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.securitas.cz/bezpecnostni-sluzby/>
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4. vyd.). Grada Publishing.
- Sociomerce (n.d.). *7S Model McKinley*. Dostupné 5.11.2023 z <https://www.sociomerce.com/managementmodellen/7s-model-mckinsey/>
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky (2024). *Poslední loňské čtvrtletí potvrdilo celoroční pokles HDP*. Dostupné 8.2.2024 z <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/ekonomika-v-cislech/16559-sp-cr-posledni-lonske-ctvrtleti-potvrdilo-celocrocn-pokles-hdp>
- Tenis KV (n.d.). *Aktuálně*. Dostupné 23.2.2024 z <https://www.teniskv.cz/#onas>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzorová EFE	21
Tabulka 2 - VRIO	27
Tabulka 3: Vzorová IFE	28
Tabulka 4: Porovnání nabízených služeb konkurence.....	51
Tabulka 5: EFE Safeguard.....	52
Tabulka 6: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	55
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti Safeguard	56
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti Securitas ČR	56
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti D. I. Seven	56
Tabulka 10: Ukazatele likvidity Safeguard	57
Tabulka 11: Ukazatele likvidity Securitas ČR.....	57
Tabulka 12: Ukazatele likvidity D. I. Seven.....	57
Tabulka 13: Ukazatele aktivity Safeguard.....	58
Tabulka 14: Ukazatele aktivity Securitas ČR.....	58
Tabulka 15: Ukazatele aktivity D. I. Seven	59
Tabulka 16: Ukazatele rentability Safeguard.....	59
Tabulka 17: Ukazatele rentability Securitas ČR.....	60
Tabulka 18: Ukazatele rentability D. I. Seven.....	60
Tabulka 19: VRIO Safeguard	63
Tabulka 20: IFE Safeguard	64
Tabulka 21: SWOT Safeguard.....	65
Tabulka 22: SPACE analýza Safeguard	67
Tabulka 23: QSPM Safeguard	70
Tabulka 24: Dílčí cíle	73
Tabulka 25: Plánované tržby v tis. Kč.....	75

Tabulka 26: Plán výkonové spotřeby v tis. Kč	76
Tabulka 27: Plánovaný výkaz zisku a ztráty zjednodušený v tis. Kč	77
Tabulka 28: Plán dlouhodobého hmotného majetku v tis. Kč	78
Tabulka 29: Plán Dlouhodobého finančního majetku v tis. Kč	78
Tabulka 30: Podíly oběžných aktiv na tržbách	79
Tabulka 31: Plán oběžných aktiv v tis. Kč	79
Tabulka 32: Plánované VH běžného období a minulých let v tis. Kč	80
Tabulka 33: Plánovaná rozvaha zjednodušená v tis. Kč	81
Tabulka 34: Analýza rizik	84

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vizualizace prostředí podniku.....	15
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	18
Obrázek 3: Model 7S	26
Obrázek 4: SWOT matice.....	29
Obrázek 5: Porterovy generické strategie	31
Obrázek 6: Ansoffova matice	33
Obrázek 7: IE matice	34
Obrázek 8: SPACE matice.....	35
Obrázek 9: TOWS matice.....	36
Obrázek 10: Matice rizik	41
Obrázek 11: Logo společnosti	42
Obrázek 12: Počet nezaměstnaných a volných míst v Karlovarském kraji.....	48
Obrázek 13: Samolepka na střeženém objektu	54
Obrázek 14: Organizační struktura Safeguard.....	61
Obrázek 15: Matice IE Safeguard.....	66
Obrázek 16: SPACE Matice Safeguard.....	68
Obrázek 17: Matice TOWS	69
Obrázek 18: Mapa rizik	85

Přílohy

Příloha 1: Finanční analýza Securitas ČR

Příloha 2: Finanční analýza D. I. Seven

Příloha 3: VZZ Safeguard 2023

Příloha 4: Rozvaha Safeguard 2023

Příloha 1: Finanční analýza Securitas ČR

Securitas ČR			
	2020	2021	2022
Oběžná aktiva [tis. Kč]	571 668	425 004	460 009
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	149 489	151 143	173 354
Čistý pracovní kapitál [tis. Kč]	422 179	273 861	286 655
Cizí kapitál [tis. Kč]	168 902	164 577	195 609
Vlastní kapitál [tis. Kč]	462 285	301 959	306 876
Aktiva [tis. Kč]	631 187	473 076	507 274
Celková zadluženost	0,27	0,35	0,39
Míra zadluženosti	0,37	0,55	0,64
Koeficient samofinancování	0,73	0,64	0,60
Peněžní prostředky [tis. Kč]	50 065	53 704	42 011
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	149 489	151 143	173 354
Oběžná aktiva [tis. Kč]	571 668	425 004	460 009
Zásoby [tis. Kč]	4 136	6 487	4 667
Okamžitá likvidita	0,33	0,36	0,24
Pohotová likvidita	3,80	2,77	2,63
Běžná likvidita	3,82	2,81	2,65
Tržby [tis. Kč]	1 485 953	1 483 271	1 613 791
Aktiva [tis. Kč]	631 187	473 076	507 274
Zásoby [tis. Kč]	4 136	6 487	4 667
Obrat aktiv	2,35	3,14	3,18
Obrat zásob	359,27	228,65	345,79
Doba obratu zásob	1,02	1,60	1,06
Zisk [tis. Kč]	- 1 729	44 785	49 954
Tržby [tis. Kč]	1 485 953	1 483 271	1 613 791
EBIT [tis. Kč]	54 900	46 721	55 806
Aktiva [tis. Kč]	631 187	473 076	507 274
Vlastní kapitál [tis. Kč]	462 285	301 959	306 876
Dlouhodobé závazky [tis. Kč]	-	456	456
Dlouhodobý kapitál [tis. Kč]	462 285	302 415	307 332
ROS	0,00	0,03	0,03
ROA	0,09	0,10	0,11
ROE	0,00	0,15	0,16
ROI	0,00	0,15	0,16

Příloha 2: Finanční analýza D. I. Seven

D. I. Seven			
	2020	2021	2022
Oběžná aktiva [tis. Kč]	49 279	67 719	87 522
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	35 011	38 616	33 632
Čistý pracovní kapitál [tis. Kč]	14 268	29 103	53 890
Cizí kapitál [tis. Kč]	35 011	38 616	33 632
Vlastní kapitál [tis. Kč]	173 101	166 280	163 347
Aktiva [tis. Kč]	208 183	205 218	197 009
Celková zadluženost	0,17	0,19	0,17
Míra zadluženosti	0,20	0,23	0,21
Koeficient samofinancování	0,83	0,81	0,83
Peněžní prostředky [tis. Kč]	7 725	3 054	35 568
Krátkodobé závazky [tis. Kč]	35 011	38 616	33 632
Oběžná aktiva [tis. Kč]	49 279	67 719	87 522
Zásoby [tis. Kč]	972	1 068	1 322
Okamžitá likvidita	0,22	0,08	1,06
Pohotová likvidita	1,38	1,73	2,56
Běžná likvidita	1,41	1,75	2,60
Tržby [tis. Kč]	220 549	240 565	258 009
Aktiva [tis. Kč]	208 183	205 218	197 009
Zásoby [tis. Kč]	972	1 068	1 322
Obrat aktiv	1,06	1,17	1,31
Obrat zásob	226,90	225,25	195,17
Doba obratu zásob	1,61	1,62	1,87
Zisk [tis. Kč]	60 507	80 523	95 622
Tržby [tis. Kč]	220 549	240 565	258 009
EBIT [tis. Kč]	- 4 318	- 4 444	- 1 714
Aktiva [tis. Kč]	208 183	205 218	197 009
Vlastní kapitál [tis. Kč]	173 101	166 280	163 347
Dlouhodobé závazky [tis. Kč]	-	-	-
Dlouhodobý kapitál [tis. Kč]	173 101	166 280	163 347
ROS	0,27	0,33	0,37
ROA	-0,02	-0,02	-0,01
ROE	0,35	0,48	0,59
ROI	0,35	0,48	0,59

Příloha 3: VZZ Safeguard 2023

	2023	Minulé období
Tržby z prodeje výrobků a služeb	77 065	78 315
Výkonová spotřeba	14 038	14 294
Spotřeba materiálu a energie	7 687	7 327
Služby	6 361	6 967
Osobní náklady	58 801	58 343
Mzdové náklady	49 420	48 981
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 381	8 491
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 909	3 751
Ostatní provozní výnosy	2 310	1 029
Ostatní provozní náklady	2 014	1 610
Provozní výsledek hospodaření	613	1 346
Výnosové úroky a podobné výnosy	403	134
Nákladové úroky a podobné náklady	56	12
Ostatní finanční náklady	68	82
Finanční výsledek hospodaření	279	40
Výsledek hospodaření před zdaněním	892	1 386
Daň z příjmu (19 %)	170	264
Výsledek hospodaření po zdanění	722	1 122
Čistý obrat za účetní období	797 778	79 478

Příloha 4: Rozvaha Safeguard 2023

	2023	Minulé období
Aktiva celkem	38 193	34 715
Stálá aktiva	25 139	18 741
Dlouhodobý hmotný majetek	16 659	12 025
Dlouhodobý finanční majetek	8 480	6 716
Oběžná aktiva	12 665	15 685
Zásoby	438	59
Pohledávky	11 082	11 219
Peněžní prostředky	3 608	4 407
Pasiva celkem	38 193	34 715
Vlastní kapitál	29 100	26 444
Základní kapitál	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	4	4
Fondy ze zisku	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	28 262	26 918
Výsledek hospodaření běžného účetního období	892	1344
Cizí zdroje	9 068	8 151
Závazky	9 068	8 151
Dlouhodobé závazky	1 029	1 119
Krátkodobé závazky	8 039	7 032
Závazky z obchodních vztahů	1 629	614
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	503	251
Závazky ostatní	5 907	6 167

Abstrakt

Stušková, M. (2024). *Strategický management organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategický management, strategie, mise, vize, strategická analýza, analýza okolí podniku, strategický plán, finanční plán, analýza rizik

Diplomová práce se soustředí na strategickou analýzu bezpečnostní agentury Safeguard Service, a.s. Práce je rozdělená na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. První část se věnuje rozboru použité literatury a jsou v ní představeny základní pojmy související s tématem. Jsou definované konkrétní nástroje a metody strategického managementu. Druhá část se zaměřuje na aplikaci získaných poznatků do reálného podnikového prostředí. Obsahuje charakteristiku podniku, provedené strategické analýzy, tvorbu strategického plánu, finančního plánu a analýzu rizik. Pro podnik byla zvolená strategie kombinace, konkrétně penetrace trhu v podobě posílení pozice v Karlovarském kraji a rozvoj produktu v podobě zařazení AI systémů do produktového portfolia. Pro tvorbu diplomové práce byly informace získány z odborné literatury, interních dokumentů společnosti a osobní komunikace v podniku.

Abstract

Stušková, M. (2024). *Strategic management of the organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, strategy, mission, vision, strategic analysis, environmental analysis of the enterprise, strategic plan, financial plan, risk analysis.

The master's thesis is focused on the strategic analysis of the security agency Safeguard Service, a.s. It is divided into two main parts, theoretical and practical. The first part deals with the analysis of the literature used and introduces basic concepts related to the topic. Specific tools and methods of strategic management are defined. The second part focuses on the application of acquired knowledge into a real business environment. It includes the characterization of the company, conducted strategic analyses, the creation of a strategic plan, financial plan, and risk analysis. The chosen strategy for the company involves a combination, specifically market penetration by strengthening its position in the Karlovy Vary region and product development by incorporating AI systems into the product portfolio. Information for the thesis was obtained from professional literature, internal company documents, and personal communication within the company.