ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Formulace a vyhodnocení strategických východisek vybraného podniku

Formulation and evaluation of strategic assumptions of the selected company

Barbora Kupilíková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Formulace a vyhodnocení strategických východisek vybraného podniku“

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

Plzeň dne 22. 4. 2024 Jméno a příjmení autorky

Zásady pro vypracování práce

1. Představte vybranou organizaci včetně základních strategických východisek.
2. Zanalyzujte externí a interní prostředí vybrané organizace.
3. Na základě provedených analýz formulujte strategii organizace.
4. Vytvořte finanční plán pro vybranou strategii a vypracujte analýzu rizik.
5. Zhodnoťte uvedený plán a navrhněte postup implementace strategie.

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a odborné vedení při zpracování mé práce.

Obsah

Úvod **6**

1 Představení podniku **8**

1.1 Vývoj společnosti 8

1.2 Organizační struktura společnosti 9

1.3 Strategická východiska společnosti 9

1.3.1 Poslání 9

1.3.2 Vize 10

1.3.3 Strategické cíle 11

2 Analýza prostředí **13**

2.1 Externí analýza 13

2.1.1 PESTLE analýza 14

2.1.2 MAP 23

2.1.3 Porterův model pěti sil 29

2.1.4 Matice EFE 34

2.2 Interní analýza 35

2.2.1 Analýza faktorů interního prostředí 36

2.2.2 VRIO 44

2.2.3 Matice IFE 47

2.3 SWOT 49

3 Formulace strategie organizace **54**

3.1 Návrh alternativních strategií 54

3.1.1 Matice IE 54

3.1.2 Matice SPACE 56

3.1.3 Matice TOWS 62

3.2 Výběr konečné strategie ... 64
3.2.1 Matice QSPM ... 65
3.3 Krátkodobé strategické cíle ... 68
4 Finanční plán ... 71
4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát ... 72
4.1.1 Plánování tržeb a dalších výnosů ... 72
4.1.2 Plánování nákladů ... 76
4.1.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát ... 80
4.2 Plánovaná rozvaha ... 82
4.2.1 Plánování aktiv ... 82
4.2.2 Plánování pasiv ... 86
4.2.3 Plánovaná rozvaha ... 88
5 Kritické faktory ... 91
6 Zhodnocení a doporučení ... 94
Závěr ... 97
Seznam použitých zdrojů ... 98
Seznam tabulek ... 104
Seznam obrázků ... 106

Úvod

Firma MD ELEKTRONIK spol. s. r. o. působí na trhu přenosu dat v automobilovém průmyslu již několik desítek let a dlouhodobě patří mezi přední světové společnosti v tomto odvětví. Zabývá se výrobou několika druhů kabelů, které upravuje dle požadavků automobilových výrobců tvořící převážnou část zákaznické množiny. Práce se zabývá tématem strategického plánování, které bezpochybně patří mezi klíčové činnosti zajišťující růst a úspěšný rozvoj podniku, obzvlášť v dnešní době rychlého technologického vývoje a dynamicky se měnícího konkurenčního prostředí na daném trhu.

Cílem práce je navrhnout strategický plán pro období 2024 – 2026 zahrnující veškeré dílčí postupy, které jsou v rámci procesu jeho tvorby požadovány, a je připravený na následnou implementaci v podniku.

Práce je rozdělena na 6 dílčích kapitol, a sice dle základních bodů postupu strategického plánování.

V první kapitole bude podnik představen a budou stanovena strategická východiska společnosti, tedy poslání, vize a strategické cíle pro plánované období.

V druhé části bude vypracována analýza prostředí, a to jak z interního, tak externího hlediska. V rámci analýzy externího prostředí bude využita PESTLE analýza sledující dosavadní vývoj jednotlivých faktorů, metoda MAP zaměřující se na predikci vývoje definovaných faktorů a Porterův model pěti sil, který zkoumá články spadající do mezoprostředí podniku. Analýza interního prostředí bude taktéž sledovat podnik z několika pohledů (např. výrobního, finančního) a výsledky budou následně přeneseny do metody VRIO, která určí míru konkurenceschopnosti podniku. Zjištěné příležitosti a hrozby vyplývající z externí analýzy budou ohodnoceny dle míry vlivu v matici EFE, interní silné a slabé stránky naopak v matici IFE. Posledním bodem analýzy prostředí je SWOT analýza, která navazuje na matice EFE a IFE a shrnuje zjištěné hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky podniku.

S výsledky analýzy prostředí bude následně pracováno při formulaci alternativních strategií. Matice IE stanoví množinu vhodných strategií dle interní a externí pozice podniku, matice SPACE bude pracovat s identifikovanými faktory během analýzy

prostředí a TOWS matice bude navrhovat alternativní strategie na základě SWOT analýzy. V závěru této sekce bude vybrána nejvhodnější z navržených strategií prostřednictvím matice QSPM.

Finanční plán bude čtvrtou kapitolou práce, kde bude rozpracován výkaz zisku a ztrát a rozvaha na základě vybrané strategie a předpokládaného budoucího vývoje jednotlivých položek.

Předposlední kapitola bude zaměřena na kritické faktory, které by realizaci strategie mohly ohrozit. Významnost identifikovaných rizik bude stanovena prostřednictvím mapy rizik.

V závěru bude stanovený strategický plán shrnut a ohodnocen, pomocí akčního plánu bude ukázán navržený postup implementace.

1 Představení podniku

Datum vzniku a zápisu: 27. ledna 1993

Obchodní firma: MD ELEKTRONIK spol. s.r.o.

Sídlo: Dobřanská 629, 332 14 Chotěšov

Identifikační číslo: 453 52 585

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 250 000 000,- Kč

MD ELEKTRONIK spol. s.r.o. je firma zabývající se primárně výrobou kabelových propojek pro automobilový průmysl (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2022). Tyto propojky slouží především pro spolehlivý a rychlý přenos dat, jejichž objem se v moderních automobilech stále zvyšuje, a to především díky širokému spektru využívaných aplikací.

1.1 Vývoj společnosti

Společnost byla založena v roce 1974 v německém Buchbachu pod názvem Merx, Diem & Co. GmbH, kde vyráběli především zesilovače a mixážní pulty pro hudební průmysl, zároveň dodávali kabely osazené koncovkami a elektrické obvody do dalších průmyslových podniků. V roce 1980 se firma přestěhovala též do německého města Waldkraiburg, kde je centrální sídlo společnosti dodnes. Začali se čím dál více zaměřovat na sestavování kabelů a v roce 1989 společnost převzal jeden z jejích nejdůležitějších dodavatelů společnost DR. JOHANNES HEIDENHAIN GmbH. Firma změnila svůj název na MD ELEKTRONIK GmbH, který je dodnes aktuální. Pobočka v Chotěšově byla založena v roce 1993 jako první zahraniční závod. Původně chotěšovský podnik nesl jméno MD ELMONT spol. s.r.o., později ale byl přejmenován též na MD ELEKTRONIK spol. s.r.o. K další zahraniční expanzi došlo až v druhém tisíciletí, a to do několika zemí po celém světě. V roce 2005 byl vystaven první výrobní závod v Číně (město Peking), v roce 2020 pak došlo k výstavbě druhého závodu (město Changzhou). V roce 2009 vznikl další výrobní závod v USA (město Jamestown), v roce 2016 v Mexiku (město León) a v roce 2020 v Bulharsku (město Vratsa) (MD Elektronik, n.d.a).

V současné době firma vyrábí své produkty v devíti zemích, na třech kontinentech a zaměstnává celkem 6000 zaměstnanců (MD Elektronik, n.d.b). V německém Waldkraiburgu je centrála společnosti, výrobní závody se nachází v Mexiku, České republice, Bulharsku a Číně. Dále má 11 prodejních poboček, z nichž 5 jich je v Německu, 2 v Číně a po jedné v USA, Francii, Jižní Koreji a Japonsku (MD Elektronik, n.d.c). Český výrobní závod je v blízkém kontaktu především s německou mateřskou společností, se kterou realizuje téměř veškeré tržby za prodej zboží, naopak s ostatními společnostmi spolupracuje jen okrajově (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2023).

1.2 Organizační struktura společnosti

MD ELEKTRONIK je součástí konsolidačního celku společnosti Diadur SE sídlící ve městě Traureut, Spolková republika Německo, která je zároveň dceřinou společností společnosti DR. Johannes Heidenhain Stiftung GmbH se sídlem též ve městě Traureut (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2022). MD ELEKTRONIK také ovládá 2 dceřiné společnosti, a to: MONTEL MONTAJES ELECTRONICOS Mexiko a MD ELEKTRONIK DE MEXICO Mexiko (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2022).

Co se týče organizační struktury chotěšovské pobočky MD ELEKTRONIK, je rozdělena do šesti útvarů, které jsou podřízené přímo jednatelům společnosti. Konkrétně se jedná o tyto složky: Výroba, Personál/Správa, Finance a Controlling, Logistika/Nákup, Řízení kvality, MD Systems (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2022).

1.3 Strategická východiska společnosti

1.3.1 Poslání

Stanovení poslání slouží především k vymezení základního smyslu podnikání a důvodu existence firmy (Fotr a kol., 2020, s. 44). Shrnuje to, na co se v budoucnu bude firma zaměřovat, přičemž respektuje její historii, schopnosti a předpokládané vlivy prostředí (Fotr a kol., 2020, s. 44). Odpovídá na otázky: „Proč společnost existuje?“, nebo „V čem spočívá činnost společnosti?“. Formulace poslání pomáhá jak k zefektivnění komunikace se stakeholdery, tak ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, kterým je tak neustále připomínán důvod existence firmy (David a kol., 2019, s. 40). Vyjadřuje strategický záměr podniku a vrcholovému managementu tak může napomáhat k efektivnějšímu

plánování. Poslání není časově nijak vymezené, její znění se nemění a je formulováno v přítomném čase.

Na internetových stránkách společnosti MD ELEKTRONIK je poslání formulováno takto: *„Naše poslání – Když se z vize stane realita.“* (MD Elektronik, n.d.b). Dle názoru autorky tato formulace není správná. Ačkoliv poslání nemají být příliš rozsáhlá, krátká jednoduchá věta také není šťastným řešením. Poslání je navíc velmi obecné. Nevyplývá z něj žádný smysl podnikání a po jeho přečtení nelze pochopit, čím se společnost zabývá nebo jaký je smysl její existence. Autorka tedy stanovila vlastní verzi poslání: *Jsme firma působící na trhu přenosu dat téměř 50 let. Soustředíme se nejen na výrobu kabelových propojek, ale i na vlastní vývoj výrobních technologií, díky kterému dokonale rozumíme výrobnímu i technologickému procesu. Máme maximální snahu co nejvíce vyhovět požadavkům našich zákazníkům. Hledáme tak stále inovativní řešení, jejichž výsledkem jsou nejen kvalitní produkty, ale i spokojení zákazníci.*

1.3.2 Vize

Vize vyjadřuje požadovaný stav firmy v budoucím časovém horizontu (Fotr a kol., 2020, s. 45). Je vždy časově ohraničená, většinou stanovena do konce plánovacího období, které se ve střednědobém případě pohybuje okolo tří až pěti let, poté dochází k formulaci nové. Vize musí být dostatečně rozsáhlá a musí zahrnovat veškeré potřebné komponenty, aby z ní mohly být odvozeny veškeré strategické cíle, jejichž naplnění povede k požadovanému výslednému stavu společnosti. Ve správném případě by se mělo jednat o jednoduché věty, které odpovídají na otázky typu: „Čeho chceme naší činností dosáhnout?“ nebo „Čím se chceme stát?“ (David a kol., 2019, s. 39).

Na webových stránkách společnosti není znění vize jasně stanoveno, je zde ale zveřejněna tato věta: „*Máme před sebou jasný cíl: Chceme být přední světovou společností na budoucím trhu přenosu dat v automobilech.“* (MD Elektronik, n.d.b). Takto definovaný cíl není SMART, proto ho nelze považovat za jeden ze strategických cílů. Naopak z tvrzení lze pochopit, že společnost pracuje na zlepšení své pozice na trhu, proto je vhodné toto tvrzení využít jako část vize. Dále se zde nachází krátké odstavce popisující další oblasti, na které se firma kromě své primární činnosti dále soustředí, a sice se jedná o tato témata: zapálení zaměstnanci, orientace na zákazníka, vývoj inovativních řešení

pro přenos dat, nejmodernější výrobní technologie, globální přítomnost (MD Elektronik, n.d.b).

Na základě zjištěných informací autorka zformulovala možné znění vize, ze kterého budou následně stanoveny jednotlivé strategické cíle: *V následujících třech letech bude firma nadále usilovat o zlepšení své pozice na trhu přenosu dat v automobilech. Stále bude pečovat o své zaměstnance a zákazníky, se kterými udržuje blízký kontakt a produkty se snaží co nejvíce přizpůsobovat jejich představám. Bude pokračovat v neustálém vývoji výrobního procesu, hledat nová a efektivnější řešení pro přenos dat a stále zvyšovat podíl automatizované výroby. Bude chtít rozšířit svou působnost do dalších zemí, ve kterých je automobilový průmysl žádaný.*

1.3.3 Strategické cíle

Strategické cíle tvoří podstatu formulace strategie (Hanzelková a kol., 2017, s. 10). Měly by navazovat na zpracovanou vizi a vyjadřovat předpokládané dlouhodobé výsledky vyjádřené v měřitelných jednotkách (Fotr a kol., 2017, s. 30). Lze je rozdělit do několika skupin, a to na cíle marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní (Fotr a kol., 2020, s. 47). Je důležité, aby cíle byly definovány jasně, vyjadřovaly změnu, která má nastat, a nebylo jich mnoho. Pro kontrolu správné formulace cíle, musí splňovat pravidlo SMART(ER) (Fotr a kol., 2020, s. 47):

- S – *specific* (specifický)
- M – *measurable* (měřitelný)
- A – *achievable* (dosažitelný)
- R – *result oriented* (realistický, orientovaný na výsledky)
- T – *time framed* (časově vymezený)
- E – *ethical* (v souladu s etickým přístupem k podnikání)
- R – *resourced* (zaměřený na zdroje)

V rámci formulace strategie pro podnik MD Elektronik, byly navrženy tyto strategické cíle na plánované období 2024 - 2026:

1) Každoročně zvýšit prodeje výrobků, služeb a zboží nejméně o 7%.
2) Snížit celkový počet výrobních zaměstnanců o 5%.

3) Každoročně zorganizovat alespoň 4 výukové kurzy pro vybrané skupiny zaměstnanců zaměřující se na zlepšení komunikačních schopností v anglickém jazyce, schopností pracovat v IT programech a znalostí v oblasti ochrany životního prostředí.
4) Uzavřít kontrakt s 5 novými dodavateli v dosahu 150 km.
5) Každoročně zvýšit výrobní kapacity o 3%.

2 Analýza prostředí

Sledování podnikatelského prostředí je pro strategického manažera jednou z klíčových činností. Je potřeba sledovat jednotlivé faktory, které mohou činnost podniku a naplňování jeho strategických cílů výrazným způsobem ovlivnit, a to jak pozitivně - potenciální příležitosti, tak negativně - potenciální hrozby (Hanzelková a kol., 2017, s. 47). Díky systematickému monitorování a analyzování podnikatelského prostředí by firma měla znát svou pozici na trhu a své potenciální možnosti na další rozvoj. Měla by vnímat chování svých zákazníků a konkurentů a být schopna efektivně reagovat na případné změny v okolí i uvnitř podniku (Fotr a kol., 2020, s. 55).

Podnikatelské prostředí lze rozčlenit do dvou základních skupin, a to na externí (vnější) a interní (vnitřní) prostředí (Fotr a kol., 2020, s. 56).

Externí prostředí se dál rozděluje na makroprostředí, které je nezávislé na činnostech podniku, tedy podnik nemůže jeho vývoj nijak ovlivnit, a mezoprostředí (oborové prostředí), na které má podnik částečný vliv nástroji marketingu (Fotr a kol., 2020, s. 56). Do makroprostředí lze řadit např. změny demografické, legislativní, technologické nebo ekonomické (Fotr a kol., 2020, s. 56). Do mezoprostředí pak patří např. zákazníci, dodavatelé, konkurence nebo substituty (Fotr a kol., 2020, s. 56).

Interní prostředí neboli mikroprostředí zahrnuje takové faktory, které činnost podniku přímo ovlivňují (Fotr a kol., 2020, s. 56). Řadí se sem např. finanční faktory, výrobní faktory, manažerské faktory nebo faktory lidských zdrojů.

2.1 Externí analýza

Externí analýza se soustředí na specifikaci vývojových trendů, které působí ve vnějším prostředí a jsou relevantní pro dosažení zadaných strategických cílů. Při sledování jednotlivých faktorů je důležité respektovat čas, tedy analyzovat dosavadní vývoj, současný stav i očekávanou předpověď vývoje faktorů (Fotr a kol., 2020, s. 57, Hanzelková a kol., 2017, s. 47). Výstupem této analýzy je identifikace příležitostí (O) a hrozeb (T).

Pro analýzu makroprostředí byla využita metoda PESTLE a metoda MAP. Analýza mezoprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Následně byly veškeré faktory externí analýzy shrnuty a zhodnoceny v matici EFE.

2.1.1 PESTLE analýza

Tato analýza je pojmenována podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů, které jsou při této analýze zkoumány. Název tedy není dán pouze touto kombinací, ale lze se setkat s různými obměnami, jako např. SLEPTE, PEST, STEP, PESTLE (Fotr a kol., 2020, s. 57). Jedná se tedy buď o šestipísmenný, nebo čtyřpísmenný název, podle rozsahu zkoumání faktorů (čtyřpísmenný název nezahrnuje ekologický a legislativní faktor), a význam jednotlivých písmen je následující (Hanzelková a kol., 2017, s. 51):

- P – *political* (politické faktory)
- E – *economic* (ekonomické faktory)
- S – *social* (společenské, demografické faktory)
- T – *technological* (technologické faktory)
- L – *legal* (právní faktory)
- E – *ecological* (ekologické faktory)

Politické faktory

Do této skupiny patří veškeré faktory, které ovlivňují nebo popisují politickou situaci v dané zemi. Jedná se o důležitý faktor pro investory, který jim napomáhá v rozhodování, zda v dané oblasti investovat a budovat nový podnik. Řadí se sem např. politické podmínky v dané zemi, míra korupce, politický režim, regulační zásady, vlastnické principy, podpora školství nebo velikost výdajů na obranu státu (Fotr a kol., 2020, s. 58).

V posledních několika letech došlo ve světě k několika významným událostem, které výrazně ovlivnily existenci a činnost firem napříč všemi odvětvími. V březnu 2020 se na území České republiky vyskytly první případy infikované neznámým virem COVID-19. Počty nakažených postupně rostly tak rychle, až došlo k vzniku celosvětové pandemie. Bylo vydáno několik opatření, jako např. omezený pohyb osob, a podnikatelé utrpěli velké ztráty, především v oblasti cestovního ruchu, pohostinství a poskytování ubytovacích služeb. Ekonomika zamrzla, byl výrazně omezený zahraniční obchod a

výrobní podniky fungovaly na minimální provoz. K návratu přeživších firem do původních stavů před krizí pomáhala vláda především dotačními programy, jako byl např. program Antivirus pomáhající zaměstnavatelům s vyplácením mzdových nákladů. Pandemie v České republice měla několik vln a její konec je datován v květnu 2023. Ačkoliv se zdá, že návrat onemocnění COVID-19 není momentálně příliš velkou hrozbou - populace je většinově proočkovaná a vytvořila si přirozenou imunitu - je možné, že se objeví jeho modifikace nebo nový vir, na který nebude dosud existovat lék a pandemie může nastat znovu.

Začátkem roku 2022 došlo k ruské invazi na Ukrajinu, která vygradovala ve válečný konflikt mezi těmito dvěma zeměmi trvající dodnes. Ruská agrese měla velmi negativní dopad na evropskou ekonomiku. Většina evropských států, včetně České republiky, uvalila na Rusko řadu sankcí a přestala z této země odebírat většinu materiálu a surovin. Ruská federace byla výrazným evropským dodavatelem především ropy a zemního plynu, které jsou hlavními vstupními produkty téměř v každém výrobním procesu. Jelikož pro Českou republiku bylo Rusko většinovým dodavatelem těchto energetických surovin, tyto sankce ji výrazně postihly. Rapidně se zvýšily především ceny potravin, pohonných hmot a náklady na bydlení (elektřina, voda, nájem) a došlo tak k silnému omezení kupní síly spotřebitelů. Průměrná míra inflace v roce 2022 dosáhla na 15,1%, což je druhá nejvyšší míra od vzniku samostatné České republiky (Mildorfová, 2023). Ačkoliv válka přetrvává dodnes, průměrná míra inflace v roce 2023 klesla na 10,7% a má stále klesající tendenci (Mildorfová, 2024a). Česká republika již neodebírá z Ruska žádný plyn, jediným dodavatelem plynu je Německo, do kterého proudí především z Norska, Belgie a Nizozemska. V prosinci 2023 na energetickou krizi zareagovala i vláda, když se rozhodla finančně podpořit energeticky náročné firmy, aby si dokázaly v těchto nelehkých časech udržet svou pozici na trhu a přislíbila pomoc i dalším podnikům, jejichž existenci by tato krize mohla ohrozit.

Ministerstvo financí České republiky vypracovalo Ozdravný balíček na následující dva roky 2024-2026. Jedná se o 58 nových opatření, která mají za cíl snížit deficit státní rozpočtu, zvýšit jeho stabilitu a napomoci k poklesu míry inflace. Tato úsporná opatření nejvíce postihla právě podnikatelskou sféru ve formě omezení dotací, a to především v oblasti průmyslu a obchodu (Ministerstvo financí České republiky, 2023a). Dalšími příklady opatření mohou být např. zvýšení daně z příjmů právnických osob na 21 %,

vedení účetnictví ve funkční měně (EUR, USD, GBP) nebo znovuzavedení nemocenského pojištění zaměstnanců ve výši 0,6% (Ministerstvo financí České republiky, 2023b).

Česká republika je od roku 2004 součástí Evropské unie, což jí umožňuje volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu mezi jednotlivými členskými státy. Pro oblast podnikání jsou tato povolení důležitá především z důvodu volného obchodu na území EU bez výrazných překážek, jako jsou např. cla nebo kvóty. Země EU tak tvoří jednotný trh, který je největší na světě, což zlepšuje jejich ekonomickou prosperitu. Jelikož většina zákazníků MD Elektronik je ze států Evropské unie, volný mezinárodní obchod je pro ně velkou výhodou. Zároveň EU jako celek uzavřela obchodní dohody o volném obchodu i s některými mimoevropskými státy, jakou jsou např. Vietnam, Chile, Singapur nebo Japonsko, kde má MD Elektronik vlastní prodejní pobočku (Evropská rada, 2024). Být součástí EU s sebou nese i jisté nevýhody. Jednou z nich může být povinnost členských států dodržovat schválené mezinárodní finanční sankce. Na druhou stranu většina těchto sankcí je vydána za dobrým účelem - např. se snaží předcházet konfliktům, vznikajícím, či aktuálním krizím nebo reagovat na porušování lidských práv (např. sankce vůči Rusku, Severní Koreji). Další příležitostí pro české podnikatele týkající se členství v Evropské unii je možné přijetí eura jako oficiální měny. V Evropské unii je již 20 států, které jsou zároveň součástí Eurozóny, a Česká republika mezi ně nepatří. Společná měna by pro podnikatele mohla znamenat stabilnější podnikatelskou pozici, a to především z toho důvodu, že by byla odstraněna rizika týkající se změn měnového kurzu a sníženy transakční náklady. Zároveň se s tímto rozhodnutím pojí i jistá rizika, tím hlavním je zrušení vlastní měnové politiky a obava, že nová měna by přinesla celkové zdražování (Zavedení eura v České republice, n.d.).

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory sledují především vývoj makroekonomických veličin, jejichž změna by mohla mít výrazný dopad na dosažení strategického záměru. Těmito pozorovanými ukazateli mohou být např. míra inflace, HDP, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, daně (Fotr a kol., 2020, s. 58). Také sleduje momentální situaci ekonomického cyklu domácí i zahraniční ekonomiky, zdali se nachází ve fázi deprese, expanze, vrcholu nebo recese (Hanzelková a kol., 2017, s. 51).

Ukazatel hrubý domácí produkt (HDP) vyjadřuje celkové množství statků a služeb, které bylo za určité období na daném území vytvořeno (Český statistický úřad [ČSÚ], 2022a). Z důvodu pandemie byl v roce 2020 zaznamenaný hluboký propad HDP – meziročně došlo k poklesu o 5,5% (ČSÚ, 2022b) - a to především kvůli vydaným protipandemickým opatřením, která omezovala obchod a služby. Reálná hodnota HDP v roce 2021 meziročně vzrostla o 3,3% hlavně z důvodu postupného uvolňování těchto opatření a nízké srovnávací úrovně z předchozího roku. Postupně rostla domácí i zahraniční poptávka a ekonomika se tak začala zotavovat po náročném roce 2020. V roce 2022 se ekonomika zpomalila a HDP meziročně vzrostl pouze o 2,4% (ČSÚ, 2023a), ovšem mezičtvrtletní růst postupně stagnoval (1. čtvrtletí 2022 4,7%, 4. čtvrtletí 2022 0,2%). Hlavním důvodem byl pokles domácí spotřeby, který byl způsobený zvyšováním cen a omezením kupní síly spotřebitelů. Tato stagnace pokračovala i v následujícím roce, údaj z 2. čtvrtletí 2023 zaznamenává mezičtvrtletní růst HDP pouze o 0,1%, ve 4. čtvrtletí 2023 dokonce došlo k poklesu HDP o 0,2% (ČSÚ, 2024a). Pozitivní vliv na tento ukazatel měla opět zahraniční poptávka, dále investiční aktivita a vládní výdaje. Naopak negativně působila především nízká spotřeba domácností a změna zásob (ČSÚ, 2023b).

V roce 2020 byla průměrná roční míra inflace v České republice dosud druhou nejvyšší od roku 2012, kdy dosáhla na 3,3% především z důvodu rostoucích cen potravin, nealkoholických nápojů a nákladů na bydlení (Mildorfová, 2024b). Navyšování této míry pokračovalo i v roce 2021, kdy průměrná roční míra vzrostla na 3,8%. Hlavním důvodem byl opětovné zdražování již zmíněných složek, ke kterým se navíc přidalo zvyšování cen pohonných hmot (Mildorfová, 2022). V roce 2022 došlo k nárůstu průměrné roční míry inflace na 15,1% a stala se tak druhou nejvyšší od vzniku samostatné České republiky (Mildorfová, 2023). V roce 2023 sice došlo k meziročnímu poklesu tohoto ukazatele na 10,7%, i přesto se jednalo o třetí nejvyšší hodnotu od vzniku samostatné ČR. Došlo k opětovnému nárůstu cen alkoholických nápojů, tabáku a nákladů na bydlení, naopak klesly ceny pohonných hmot, potravin a nealkoholických nápojů (Mildorfová, 2024a).

Průměrná nominální mzda v roce 2020 činila 35 611 Kč a meziročně vzrostla o 1 500 Kč, tedy 4,4% (ČSÚ, 2021). Ovšem vzhledem k růstu spotřebitelských cen reálná hodnota mezd stoupla pouze o 1,2%. V roce 2021 průměrná mzda opět vzrostla na 37 839 a nominální nárůst tak činil 6,1% (ČSÚ, 2022c). Ale vzhledem k růstu indexu spotřebitelských cen čítala reálná mzda nárůst pouze o 2,2%, ve 4. čtvrtletí roku 2021 byl

dokonce zaznamenán reálný pokles o 2% (ČSÚ, 2022c). K výraznému poklesu reálných mezd došlo v roce 2022. Ačkoliv průměrná mzda meziročně vzrostla na 40 353 Kč, její reálná hodnota klesla o 7,5% z důvodu prudkého nárůstu cen (ČSÚ, 2023c). Ačkoliv tento negativní vývoj v roce 2023 mírně zpomalil, poslední dostupné údaje z 3. čtvrtletí 2023 zaznamenaly opětovný reálný pokles mezd o 3,4% (ČSÚ, 2023d).

Jelikož hlavní podíl zákazníků MD Elektronik tvoří společnosti sídlící v Evropské unii, v rámci této analýzy bude sledován vývoj kurzu EUR/CZK. V roce 2020 došlo k výraznému oslabení koruny a průměrný kurz činil 26,44 Kč/EUR (Kurzy.cz, n.d.a). Oslabení koruny neboli depreciace má obecně výrazný vliv na ceny vývozu a dovozu – zboží v dané zemi, tedy v ČR, je pro ostatní země levnější a dochází k růstu množství vyváženého zboží. Naopak u importu dochází k opačnému efektu: pro domácí spotřebitele se stává zahraniční zboží dražší a import klesá. Stejně tak pro zahraniční investory je devizový trh dané země neatraktivní, jelikož jejich investice ztrácejí na hodnotě. Měnu tedy začnou prodávat, vzroste nabídka peněz a následně i cenová hladina, naopak dojde k poklesu úrokových sazeb. V roce 2021 začala koruna sílit a průměrný kurz byl 25,645 Kč/EUR (Kurzy.cz, n.d.b). K postupné apreciaci měny také docházelo i v následujících letech - konkrétně v roce 2022 průměrný kurz dosahoval 24,565 Kč/EUR (Kurzy.cz, n.d.c) a v roce 2023 24,007 Kč/EUR (Kurzy.cz, n.d.d). Hodnota měny se tedy postupně ustálila, a to především díky zásahu České národní banky, která napomohla k poklesu vnější zadluženosti domácího bankovního sektoru (Česká národní banka [ČNB], 2023a).

Společenské faktory

Společenské faktory se zabývají především strukturou obyvatelstva – tedy vývojem počtu obyvatel, porodností, věkovou strukturou, úmrtností, mírou vzdělanosti, životní úrovní a životním stylem, ale i např. ochotou přijmout nové pracovní příležitosti, mírou disciplinovanosti nebo normovanou délkou pracovní doby (Fotr a kol., 2020, s. 58). Zkoumání těchto faktorů je pro investory důležitým krokem při výběru vhodné lokace pro jejich investici (např. výstavba nové výrobní haly). Místní obyvatelé totiž výrazným způsobem ovlivňují jak nabídku (dostatek pracovní síly, pracovní motivace), tak poptávku po zboží a službách (Hanzelková a kol., 2017, s. 53).

Počet obyvatel v České republice v posledních letech roste. Výjimkou je rok 2021, kdy počet obyvatel klesl z důvodu koronavirové krize, ale v letech 2022, 2023 tato hodnota čtvrtletně opět pravidelně meziročně stoupala o cca 2-6% (ČSÚ, 2023e) a k 30. září 2023 byl uveden celkový počet 10,88 milionu osob (ČSÚ, 2023f). Důvodem tohoto nárůstu je především několik vln příchozích migrantů ze zahraničních zemí, většinou z Ukrajiny, z důvodu útěku před válečným konfliktem s Ruskem. Naopak v roce 2023 klesla porodnost o 11% a úmrtnost o 7% v porovnání s předchozím rokem. Tento vzorec odpovídá i stavu obyvatel v Plzeňském kraji – celkový počet obyvatel roste, počet zemřelých i narozených klesá.

Věk populace České republiky se zvyšuje. Dle posledního měření, které proběhlo v roce 2021 v rámci Sčítání lidu, domů a bytů, byl zaznamenaný trend stárnutí populace. Výrazně přibylo osob patřících do seniorské skupiny, tj. osoby starší 64 let. Naopak klesl počet osob v ekonomicky aktivním věku, tedy ve věkové skupině 15-64 let v porovnání s demografickým měřením v roce 2011 (Vachuška, 2022).

Česká republika má dlouhodobě jednu z nejnižších měr nezaměstnanosti v Evropské unii. Celková obecná míra nezaměstnanosti ekonomicky aktivního obyvatelstva se v letech 2022, 2023 pohybovala v rozmezí 2,2 – 2,9% (ČSÚ, 2024b). Nízká míra nezaměstnanosti má všeobecně pozitivní dopad na ekonomický růst společnosti. Zaměstnaní mají k dispozici větší množství peněžních prostředků, více utrácejí a roste tak spotřeba i životní úroveň obyvatelstva. Negativní dopad má tento jev především pro zaměstnavatele. S klesající nabídkou práce roste počet volných míst a ti nezaměstnaní, kteří si práci hledají, tak mohou diskutovat o požadavcích týkajících se velikosti odměn a dalších pracovních podmínek.

Situace na trhu práce se přímo v Plzeňském kraji nijak neliší od celorepublikových statistik. Celkový počet zaměstnaných v roce 2023 mírně vzrostl kvůli migrantům ze zahraničních zemí a na této skupině je trh práce také nejvíce závislý. Stejně jako ve zbylých krajích, i v Plzeňském došlo k vzrůstu nominálních mezd, jejich reálná hodnota ale vinou míry inflace meziročně nestoupla. I zde zaměstnavatelé bojují s nedostatkem pracovní síly, ačkoliv začlenění Ukrajinců tento problém zmírnilo. Zaměstnavatelé také zvažují nábor pracovníků z dalších zahraničních zemí jako jsou Filipíny, Indie, Mongolsko nebo Vietnam (Gondorčín, 2023).

Dalším problémem jsou měnící se požadavky na poptávku práce a nedostatečná kvalifikace pracovní síly z důvodu rozšiřující se robotizace a automatizace (Gondorčín, 2023). MD Elektronik na tuto situaci zareagovala a stala se významným partnerem Paktu zaměstnanosti Plzeňského kraje. V rámci tohoto programu podnik spolupracuje se středními školami v kraji a napomáhá tak k úpravě vzdělávacích programů, aby byli studenti po absolvování školy připraveni pracovat v trhem požadovaných oborech. Podnik se orientuje především na takové školy, které své vzdělávací programy zaměřují na automatizaci, robotizaci a školení mechaniků a seřizovačů (Businessinfo.cz, 2023). Zároveň pomáhají s rekvalifikačními kurzy především pro údržbu a manipulaci se stroji souvisejícími s rostoucí automatizací výroby, aby zaměstnanci vinou inovací výrobního procesu nepřicházeli o své pozice. Firma se angažuje i v dalších projektech Paktu zaměstnanosti PK, jako je Start kariéry v Plzeňském kraji pomáhající studentům k přechodu ze školního do pracovního prostředí, nebo Smart Akcelerátor sloužící ke zvýšení konkurenceschopnosti a zrychlení vývojových a inovačních procesů.

Technologické faktory

Schopnost využívat technologických možností je dnes pro podnikatele klíčovým prvkem. Je tedy důležité se na vývoj technologií soustředit a umět jej maximálně využít. Existují dva hlavní pohledy popisující, v jakých oblastech jsou technologie pro podnik významným přínosem. Tím prvním je sběr a analýza dat o prodejích a zákaznickém chování napomáhající ke stanovení strategických rozhodnutí. K tomu slouží především počítačové programy a podnikové systémy. Tou druhou částí je vývoj nových technologií napomáhající k automatizaci a robotizaci, který způsobuje vyšší produktivitu výroby, menší zmetkovitost a s tím související nižší výrobní náklady.

Digitalizace a automatizace výrobního procesu jsou hlavními a nejvýraznějšími trendy, které rozhodují o umístění daného podniku na trhu. MD Elektronik má unikátní pozici především z důvodu vlastních laboratoří, kde si své stroje a technologie sami vyrábějí a inovují. Vzhledem k detailní znalosti výrobních zařízení mohou tak snadněji reagovat na požadavky automobilek a upravovat výrobní proces dle potřeby. Využívání informačních podnikových systémů a dalších počítačových programů taktéž výrazně napomáhá ke zvýšení efektivity výroby, poklesu provozních nákladů a dnes by nemělo chybět v žádném úspěšném podniku. Díky systémům lze sbírat a archivovat veškerá potřebná data, která jsou tak zpětně dohledatelná. Následné zpracovávání a analyzování dat tak

zprostředkovává konstruktivní informace, zrychluje řídící procesy a snižuje pravděpodobnost chybných rozhodnutí řídících orgánů společnosti.

Firma působí v automobilovém průmyslu, konkrétně na trhu přenosu dat. Vzhledem k stále rostoucímu spektru požadavků na funkčnost moderních automobilů se poptávka po koaxiálních kabelech stále zvyšuje. S rostoucím podílem automatizace roste produktivita a klesá zmetkovitost, což vede k zefektivnění celého výrobního procesu a firma je tak lépe připravená na nárůst poptávky. Ke zvýšení poptávky přispívají nejen rostoucí požadavky na funkčnost, ale také rostoucí počet vyrobených osobních i nákladních automobilů. Pandemie COVID-19 automobilový průmysl výrazně zasáhla především kvůli omezeným dodávkám potřebných součástek a přiblížit se k původním, předkoronavirovým výsledkům se automobilkám povedlo až po čtyřech letech. Ačkoliv nelehká politická situace, související s rostoucími cenami energií a přetrháním některých dodavatelských řetězců, ke zlepšení vývoje příliš nenasvědčovala, výrazný podíl na výsledku měl i rekordní počet vyrobených automobilů s elektronickým pohonem, kde byl zaznamenán meziroční nárůst o 34% (Sdružení automobilového průmyslu, 2024).

Legislativní faktory

Tento typ faktoru zahrnuje veškerá právní omezení a rozhodnutí o nových znění zákonů a právních předpisů týkající se různých oblastí. Těmi nejvýznamnějšími mohou být regulace importu a exportu, antimonopolní zákon, daňová legislativa nebo regulace na ochranu životního prostředí (David a kol., 2019, s. 99). Právní faktory nemusí být vždy oddělovány do samostatné skupiny. Pokud je zpracovávána STEP nebo PEST analýza, tyto faktory jsou spojovány dohromady s faktory politickými.

Činnost podnikání je regulována řadou zákonů a předpisů, které je povinna každá společnost vykonávat. Jako první lze zmínit Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.) zabývající se vymezením pojmu obchodní korporace, podmínkami pro vznik a zánik jednotlivých typů společností nebo přiřazením odpovědnosti jednotlivým členům orgánu (Businessinfo.cz, 2018). Dalšími příklady mohou být Zákon o oceňování majetku (č. 151/1997 Sb.), který upravuje možnosti oceňování nemovitých věcí, majetkových práv, cenných papírů a ostatních aktiv nebo Zákon o ochraně spotřebitele definující oprávnění spotřebitelů na území ČR a zakázané obchodní praktiky. Těchto zákonů je celá řada a často dochází po rozhodnutí řídících orgánů České republiky k jejich novelizaci. Řadu

změn přineslo k 1. 1. 2024 již zmíněné zavedení korespondenčního balíčku. Byl tak aktualizován např. Zákon o dani z nemovitých věcí (č. 338/1992 Sb.), kdy došlo ke zvýšení sazby z 2 Kč na 3,50 Kč za 1m^2 nebytového prostoru, který se využívá k podnikání (Ministerstvo financí České republiky, 2024), Zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.) s povolením vést účetnictví v cizí měně nebo Zákon o daních z příjmů (č. 586/1992 Sb.), kde byly navýšeny sazby právnickým osobám o 2% (tj. na 21%).

Ekologické faktory

Vzhledem ke zhoršujícímu se stavu životního prostředí je pro podnik potřeba přikládat těmto faktorům stále větší hodnotu a chovat se v tomto ohledu odpovědně. I tyto faktory však mohou přinášet jak hrozby (např. omezené množství přírodních zdrojů, chráněné území, globální oteplování), tak příležitosti, a to především v nalezení nových způsobů zpracování materiálů pomocí recyklace či využití obnovitelných zdrojů energie. Stejně jak právní faktory, ani ekologické nemusí být vždy v rámci analýzy makroprostředí samostatně odděleny. Pokud je zpracovávána pouze čtyřfaktorová analýza, ekologické faktory bývají zahrnuty mezi sociální faktory.

Provoz firmy takových rozměrů je energeticky velmi náročný a přispívá tak k výraznému negativnímu dopadu na životní prostředí. Nejčastějšími jsou tyto: znečišťování ovzduší, růst uhlíkové stopy, nadměrná produkce odpadu, který není dál zpracováván, globální oteplování, které způsobuje vymírání několika druhů živočichů především ve vodě a polárních oblastech. V současné době je téma udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem velmi aktuální, a ačkoliv se může zdát, že regulace týkající se této oblasti přináší výrazná a nákladná omezení, jejich dostatečná znalost a správné využití naopak může přinést spoustu nových příležitostí, které mohou zlepšit pověst firmy, podpořit zákaznickou důvěru a vytvořit si tak konkurenční výhodu. Společnosti jsou povinny řídit se dle předpisů na ochranu životního prostředí, jako jsou emisní limity, požadavky na odpadové hospodářství, monitoring a reporting nebo na posouzení vlivu životního prostředí (Legislativa, 2023).

Jedním z hlavních cílů je omezit emise skleníkových plynů, které jsou produkovány především v oblastech energetiky, průmyslu, dopravě nebo odpadovém hospodářství, a dosáhnout tak klimatické neutrality. Tento cíl se daří plnit především v energetickém průmyslu, kdy v letech 2016-2021 emise skleníkových plynů poklesly o 24,6% , a to

především díky přechodu ze spalování fosilních paliv na obnovitelné zdroje a biopaliva (Ministerstvo životního prostředí, n.d.). Došlo také k nárůstu počtu registrovaných elektromobilů a hybridních automobilů, naopak spotřeba pevných fosilních paliv v domácnostech vzrostla, především z důvodu ceny paliv a dostupnost vytápěcích zařízení.

Od roku 2025 začne postupně pro české podniky platit povinnost každoročně zveřejňovat nefinanční ESG reportingy zaměřující se na jejich činnosti v ekologické oblasti. Nejprve tato činnost začne platit pro velké společnosti (tj. počet zaměstnanců je vyšší než 250/obrat je vyšší než 50 milionů eur/souhrn celkových aktiv je větší než 25 milionů eur), o rok později i pro kvótované střední a malé podniky (Česká spořitelna, 2023). Zkratka ESG napovídá, že report bude sledovat především 3 základní pilíře: Environmental (sleduje míru znečištění ovzduší a odpadů, klimatické změny, biologickou rozmanitost atd.), Social (zaměřuje se na lidské zdroje - tedy zákazníky, zaměstnance a další složky hodonototvorného řetězce) a Governance (kontroluje řídící složku podniku a management jednotlivých funkčních oblastí). Cílem těchto reportingů má být detailnější kontrola těchto faktorů, uvědomění si, jak jednotlivé složky výrobního procesu negativně ovlivňují životní prostředí a hledat nová udržitelnější řešení (Frank Bold Advisory, 2023).

2.1.2 MAP

Název metody je odvozený z počátečních písmen anglických slov „Monitor, Analyse, Predict“, tedy „Monitoruj, Analyzuj, Předpovídej“. Tento nástroj vychází z PESTLE analýzy a skládá se ze tří fází (Hanzelková a kol., 2017, s. 79):

1) Stanovení klíčových faktorů: je potřeba identifikovat kritéria, která mohou výrazně ovlivnit realizaci strategického záměru.
2) Analýza klíčových faktorů: jedná se o analýzu dosavadního vývoje (tj. analýzu z minulosti do současného okamžiku).
3) Predikce vývoje klíčových faktorů: pro prognózu budoucího vývoje těchto faktorů je vhodné využít kvantitativních dat a statistické nástroje, jako např. strategickou extrapolaci trendů.

Návrat celosvětové pandemie

Jedná se o faktor, který byl v rámci PESTLE analýzy zmíněn, ovšem hrozba návratu COVID-19 není pro Českou republiku ani ostatní evropské země příliš aktuální. Důvodem je především většinový podíl proočkované populace (v ČR 65,2%, ve většině ostatních zemích EU je počet očkovaných vyšší), v mimoevropských zemích, ve kterých počet naočkovaných obyvatel není tak vysoký, může tento faktor představovat vyšší riziko (COVID očkování, 2024).

Omezený přístup zdrojů z důvodu války na Ukrajině

24.2. 2024 uběhly přesně 2 roky od první invaze Ruska na ukrajinské území a z důvodu ruské agrese Česká republika ukončila většinu obchodních vztahů s touto zemí. Jelikož konflikt stále přetrvává a nepředpokládá se v blízké době jeho ukončení, je potřeba i nadále nepočítat s Ruskem jako obchodním partnerem. Dovoz z Ukrajiny je také výrazně omezený, ovšem hlavními dováženými surovinami z této země jsou obiloviny a další potraviny, které nemají vliv na automobilový průmysl. Ačkoliv dopad války na evropské státy byl velký především z důvodu nedostatku zemního plynu, během uplynulých dvou let byla nalezena nová řešení a nové obchodní cesty. Česká republika odebírá i nadále plyn z Německa s tím rozdílem, že německé zásoby nejsou tvořeny ruským plynem, ale plynem z Holandska, Belgie a Nizozemska. Nedostatek zemního plynu tak nebude příliš velkou hrozbou, ovšem ceny energií se stále budou držet na vysoké úrovni, a to především z důvodu navýšení poplatků za náročnější distribuci plynu i elektřiny (Lázoková, 2023).

Možné přijetí eura jako domácí měny

Česká republika je jednou z mála zemí Evropské unie, které euro prozatím nepřijalo jako domácí měnu. Výhodou eura by měla být především ztráta měnového rizika a příliv zahraničních investic, který by měl vést ke vzpružení celé ekonomiky (Hradil, 2024). Naopak hlavní obavou z přijetí nové měny je celoplošné zdražení. Je jisté, že euro jednou bude v naší zemi přijato, jelikož při vstupu do EU byla podepsána přístupová smlouva, která mj. obsahuje závazek přijetí evropské měny. Ačkoliv rok předpokládaného přijetí eura není v České republice stanoven, je to téma, které stále více rezonuje českou společností. Dle průzkumu je většina české populace k euru skeptická a s jeho přijetím stále nesouhlasí, na rozdíl od několika politických stran včetně prezidenta republiky, který je výrazným příznivcem eura a apeluje na podstupování prvních kroků k jeho přijetí (Vašíčková, 2024). Tento faktor lze z podnikatelského hlediska řadit mezi příležitosti,

jelikož případné přijetí eura by přineslo řadu výhod v čele s již zmíněným odstraněním měnového rizika nebo snížením transakčních nákladů a úrokové sazby (Zavedení eura v České republice, 2023). Předpoklad jeho přijetí v následujících třech letech není příliš velký, jelikož Česká republika nesplňuje všechna kritéria pro přijetí a stále nezačala plnit první kroky. Ovšem významnost tohoto faktoru je veliká, protože zavedení nové měny bude mít obrovský zásah do české ekonomiky.

Vývoj makroekonomických ukazatelů

Dosavadní vývoj: Česká ekonomika si v letech 2020-2023 prošla obdobím útlumu vinou několika událostí, které výrazně zasáhly národní, kontinentální i světovou ekonomickou situaci. V letech 2022 a 2023 Evropu ovlivnil válečný konflikt Ruska na ukrajinském území, na který Evropská unie, včetně České republiky, reagovala uvalením sankcí na obchodování s Ruskem. Došlo tak k přerušení většiny obchodních vztahů s touto zemí, která ovšem byla do té doby hlavním dodavatelem zemního plynu do ČR. Nedostatek zemního plynu a růst cen energií a pohonných hmot způsobil rapidní růst míry inflace, který vedl ke snížení reálných mezd a omezení kupní síly spotřebitelů. Snížená spotřeba domácností vedla k poklesu meziroční změny HDP, jeho propad ovšem nebyl tak velký z důvodu vysoké zahraniční poptávky. V reakci na vysokou míru inflace ČNB začala posilovat korunu především prostřednictvím zvýšení úrokových sazeb, což přilákalo nové investory a nakupováním koruny na devizovém trhu (Voženílek, 2023). Apreciace koruny způsobila nižší ceny dováženého zboží, tedy i problematických surovin jako ropy a zemního plynu, naopak došlo ke zdražení exportovaného zboží, které vedlo k poklesu konkurenceschopnosti domácích podniků.

Předpokládaný vývoj HDP: V následujícím období se předpokládá růst HDP a oživení české ekonomiky. Hlavním důvodem tohoto zrychlení, které se v roce 2025 přiblíží až k 3%, je zlepšení ekonomické situace domácností a zvýšení jejich spotřeby, které úzce souvisí s nárůstem reálných mezd a snížením inflace. Na druhou stranu dojde k poklesu ukazatele čistého vývozu. Země, které jsou součástí eurozóny, se momentálně nachází v období stagnace a dochází tak k poklesu zahraniční poptávky (ČNB, 2023b). Zhoršující se situace hospodářského růstu tedy postihla i Německo, které je hlavním zahraničním odběratelem nejen celé České republiky, ale i MD Elektronik. Ačkoliv se v roce 2024 předpokládá oživení ekonomiky zemí eurozóny, případné přetrvávání období stagnace by mohlo znamenat velkou hrozbu. Další možné omezení poptávky z německé strany, která

je výraznou výrobní složkou evropského automobilového průmyslu, by totiž mohla činnost podniku významně ovlivnit.

Předpokládaný vývoj míry inflace: V letech 2024, 2025 se očekává výrazný pokles inflace, v dlouhodobém horizontu se jeho výše dokonce může přiblížit až ke hraniční hodnotě tolerančního pásma cíle, tedy k 2%. Hlavní příčinou je odeznění komplikací kvůli nedostatku surovin a materiálů z důvodu přerušení některých dodavatelských vazeb a dalších problémů způsobených energetickou krizí (ČNB, 2023b). Nepředpokládá se ani tak rapidní růst cen potravin a pohonných hmot, dále má napomoci vládou zavedený konsolidační balíček, který sice z krátkodobého hlediska zpomaluje růst HDP, dlouhodobě ovšem bude působit proti růstu inflace (Ministerstvo financí české republiky, 2023c).

Předpokládaný vývoj měnového kurzu (CZK/EUR): Již během roku 2023 koruna začala oslabovat a další oslabení se předpokládá i během začátku následujícího roku. V dlouhodobějším horizontu se ovšem očekává růst domácí ekonomiky i zahraniční poptávky, který povede k lehké apreciaci koruny (ČNB, 2023b).

Tab. 1 Předpokládaný vývoj makroekonomických ukazatelů

	2023	**2024**	**2025**
HDP (mzr. změny v %)	-0,4	1,2	2,8
Míra inflace (v %)	10,8	2,6	2,1
Měnový kurz (CZK/EUR)	24,0	24,6	24,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČNB, 2023b

Demografický vývoj české populace

Česká republika je dlouhodobě atraktivní zemí pro migranty a drží si kladné migrační saldo především z důvodu nabídky pracovních míst a příznivých legislativních opatření podporujících příchod migrantů do země, zároveň velmi záleží i na aktuální bezpečnostní nebo ekonomické situaci. V letech 2022, 2023 došlo k výraznému růstu celkového počtu obyvatel z důvodu několika migračních vln z Ukrajiny a v roce 2023 stoupl počet obyvatel na 10,9 milionů. Na přístupu migrantů bude záviset i další vývoj počtu i struktury obyvatel. Předpokládá se, že růst počtu obyvatel bude pokračovat až do roku

2024, opět kvůli vyššímu podílu migrantů, následně ale bude docházet k dlouhodobému postupnému poklesu, a to naopak z důvodu odlivu uprchlíků a dlouhodobému stárnutí populace. Na začátku dalšího století by dle střední varianty projekce celkový počet obyvatel mohl dokonce klesnout pod hranici deseti milionů (ČSÚ, 2023g).

Stárnutí populace je základním rysem současné demografické situace České republiky a průměrný věk obyvatelstva bude růst až do poloviny 21. století. Pro bližší popis lze rozdělit obyvatelstvo do 3 základních skupin dle věku (ČSÚ, 2023g):

- Dětská složka populace (0-14 let): počet dětí bude dlouhodobě klesat, nižší porodnost bude způsobena především měnící se strukturou ženské složky a klesajícím počtem žen v reprodukčním věku.
- Osoby v produktivním věku (15-64 let): od začátku 2. tisíciletí má tato skupina převážně klesající trend, výjimkou je opět rok 2022, 2023, kdy nárůst výrazně ovlivnil příliv migrantů, a v roce 2024 se opět očekává ještě lehký vzrůst. Následně se ale předpokládá výrazný úbytek z důvodu návratu uprchlíků na Ukrajinu a s poklesem celkového počtu obyvatel bude klesat i počet obyvatel v produktivním věku, a to až do poloviny 21. století.
- Seniorská složka (65 a více let): u této skupiny se předpokládá největší nárůst především z důvodu prodlužující se délky života a přesunu silných ročníků narozených v polovině 20. století do této složky. Dle současných odhadů se předpokládá, že do konce století bude seniorská složka tvořit jednu třetinu z celkového počtu (v roce 2023 činila seniorská složka 20%).

Tento trend stárnutí populace znamená velkou hrozbu pro celou ekonomiku. S klesajícím počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva dojde k výraznému poklesu nabídky na trhu práce a firmy budou čelit výrazným problémům z nedostatku pracovní síly. Ačkoliv MD Elektronik v současné době výrazně automatizuje výrobní proces a potřeba celkového počtu zaměstnanců ve výrobní složce klesá, faktor nedostatečného množství osob v produktivním věku může výrazně ovlivnit i jeho činnost.

Měnící se požadavky na trhu práce

Výrobní podniky v dnešní době cílí především na rostoucí podíl automatizované výroby, který přináší řadu výhod, jako je vyšší produktivita nebo naopak klesající zmetkovitost.

Pro zaměstnance podílející se přímo na výrobě je však tento trend velkou hrozbou, jelikož nově vyvíjené stroje nahrazují jejich práci a ve většině případech dochází k jejich propouštění. Na trhu práce tak klesá poptávka po pracovnících v manuální výrobě a roste poptávka po pozicích zaměřených zejména na obsluhu a údržbu těchto strojů a dalších pozic vzniklých vinou automatizace. Měnící se struktura trhu práce a rostoucí tlak na automatizovanou výrobu přiměl MD Elektronik zapojit se do programu Pakt zaměstnanosti Plzeňského kraje, díky kterému začal spolupracovat se středními školami i Západočeskou univerzitou a pomáhat s přípravou studentů na život po studiu, aby jejich dovednosti odpovídaly požadavkům firem. Pro podnik je tedy tento faktor vhodnou příležitostí k tomu, jak díky úzké spolupráci se školami především technického zaměření zavést co nejvhodnější studijní programy a obory, které absolventy kvalitně připraví na následné pracovní pozice, jež jsou v současnosti tolik žádané.

Rostoucí poptávka po produktech automobilového průmyslu

Narůstající poptávka v automobilovém průmyslu výrazně nahrává společnosti MD Elektronik zabývající se výrobou kabelů pro přenos dat. Pro podnik je důležitý nejen fakt rostoucího počtu automobilů na domácnost, ale i zvyšující se požadavky na jejich funkčnost. Tyto datové kabely jsou totiž jednou ze základních složek, díky kterým lze např. využívat monitory a další funkce na palubní desce, připojit si svůj mobilní telefon přes USB kabel a částečně ho ovládat skrz monitor v automobilu nebo bezdotykově otevírat kufr pomocí snímače pohybu nohy.

Vysoká poptávka se očekává i v dalších letech, především díky schválené normě Evropským parlamentem, která od roku 2035 povoluje pouze prodej automobilů s nulovou produkcí emisí CO2 (Evropský parlament, 2023). Ačkoliv provoz benzinových a naftových aut koupených před rokem 2035 bude i nadále možný, je pravděpodobné, že vlastníci těchto aut budou finančně znevýhodněni kvůli vyšším poplatkům za palivo, pojištění atd. Očekává se tak růst prodeje především automobilů na elektrický pohon, které jsou pro domácnosti cenově nejdostupnější alternativou.

Zavedení ESG reportů

Jelikož se MD Elektronik řadí mezi velké firmy, povinnost nefinančních reportů by pro ně měla začít platit již v roce 2025. Se stále se zhoršující ekologickou situací a klimatickou změnou je zavedení nefinančních reportingů důležitým krokem pro lepší

vnímání činnosti jednotlivých podniků z jiných, pro ně neobvyklých pohledů. Z ekologického hlediska se v rámci reportu zaměří na dopady činnosti firmy na životní prostředí a vymezí takové oblasti, které lze řešit jiným, udržitelnějším způsobem, aniž by byla ovlivněna jejich výkonnost. Hlavními tématy řadícími se do tohoto pilíře jsou cirkulární ekonomika a využívání alternativních zdrojů. Cirkulární ekonomika sleduje odpadové hospodářství podniku, tedy jak se s odpadem dále nakládá (kolik odpadu končí na skládce nebo ve spalovnách (Businessinfo.cz, 2022)). Zavedení nefinančních reportů tak přiměje podniky zaměřit se na tyto problémy a hledat nové možnosti, jak odpad eliminovat – např. díky zavedení recyklace lze ušetřit výdaje na nákup materiálu nebo lze nalézt nové způsoby, jak recyklovaný materiál využít jinak. Sociální oblast se zabývá především vztahy se zákazníky a zaměstnanci, správní stylem řízení a dalšími etickými zásadami. Povinnost ESG reportů pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti, které se mohou v těchto třech oblastech vyskytnout. Z hlediska makroekonomického dělení je lze považovat převážně za příležitost, jelikož napomáhají k hledání nových řešení, postupů, zaznamenání meziročního vývoje a tedy definici dílčích úspěchů, které následně vedou ke zvýšení důvěry u zaměstnanců, zákazníků a dalších stakeholderů (Impact Metrics, n.d.).

2.1.3 Porterův model pěti sil

Tento nástroj slouží k analýze mezoprostředí, neboli daného odvětví, ve kterém podnik vystupuje. Podle autora Michaela Portera není pouhé sledování konkurenčních firem tou správnou cestou k dosažení úspěchu (David a kol., 2019, s. 101). Aby měl podnik dostatečné podklady pro formulaci strategie a následné vytvoření konkurenční výhody, je potřeba důkladně pochopit svou pozici v daném odvětví (David a kol., 2019, s. 101). K tomu má posloužit sledování pěti základních sil, které napomáhají k určení pozice na trhu. Model může pomoci i při výběru vhodného oboru, do kterého má začínající podnik vstoupit - čím silnějších těchto pět činitelů na daném trhu je, tím menší je šance se prosadit a být výnosovým (David a kol., 2019, s. 101). Jedná se o tyto faktory: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, stávající konkurence (Hanzelková a kol., 2017, s. 63).

Stávající konkurence

Konkurence mezi stávajícími firmami je síla, která má nejvýraznější vliv a je manažery společnosti nejvíce analyzována. Jedná-li se o atraktivní trh, na který nejsou bariéry vstupu ani výstupu příliš velké, dojde k nárůstu počtu firem a trh se stane přesyceným. Pro podnik je tak stále těžší najít strategii přinášející takovou konkurenční výhodu, kterou by dokázali získat jak zákazníky, tak dostatek pracovní síly na svou stranu. To, jak je konkurence velká, lze stanovit pomocí faktorů, jako např. podíl daného podniku na trhu, unikátnost výrobků, kapacita výroby nebo výhodné rozložení celkových nákladů (Hanzelková a kol., 2017, s. 63). Příklady činností, které mohou přinášet konkurenční výhodu, jsou: snižování cen, zlepšování kvality, rozšíření produktové řady nebo zlepšení komerční komunikace (David a kol., 2019, s. 102).

Do současné konkurence lze řadit podniky zabývající se výrobou automobilových kabelů a podobných produktů, které lze taktéž využít v automobilovém průmyslu pro přenos dat. Velikost tohoto trhu odpovídala v roce 2023 8,53 miliardy USD a předpokládá se, že trh bude v následujících letech vlivem rostoucího požadovaného množství nadále expandovat (Verma. & Singh, 2024). Zvyšující se poptávka po datových kabelech je způsobena především progresivním vývojem moderních automobilů, které se soustředí především na dokonalejší softwarové vybavení přinášející velkou řadu benefitů, jako je samořídící funkce, možnost propojení vozidla s jiným zařízením a využívání jejich funkcí při jízdě, nebo senzorické funkce podporující např. brzdové systémy nebo zaznamenávání dopravních značek. Další důležitou hybnou silou je rostoucí zájem o elektromobily a hybridní vozy. Výrobci ovšem budou muset čelit také řadě hrozeb, které by expanzi trhu mohly zabránit. Tou nejvýznamnější je možnost zneužití dat, jež se vinou propojování zařízení mohou stát pro hackery dostupnějšími. Proto je bezpečnost přenosu dat důležitým faktorem, kterým by vinou nízké kvality kabelů mohlo dojít ke ztrátě důvěry velkého množství zákazníků (Verma. & Singh, 2024).

Vzhledem k velkému potenciálu tohoto odvětví musí MD Elektronik čelit poměrně velké konkurenci. Z kontinentálního hlediska má největší podíl na tomto trhu Asie, následuje Severní Amerika a Evropa (Verma. & Singh, 2024). Není tedy žádným překvapením, že na těchto kontinentech budou sídlit ti největší výrobci, kteří na trhu automobilových kabelů dominují. Jednou z nich je společnost ACOME GROUPE zabývající se výrobou kabelových systémů nejen pro automobilový průmysl, ale také pro telekomunikační sítě,

železnice nebo přenos elektřiny. Momentálně působí na čtyřech kontinentech, konkrétně v Evropě (Francie, Itálie, Německo), v Asii (Japonsko, Čína), Latinské Americe (Brazílie) a Africe (Maroko, Tunisko (ACOME, n.d.)). Jako další lze zmínit firmu Furukawa Co., Ltd. sídlící v Japonsku, ovšem své pobočky má na několika místech po celém světě, a to včetně České republiky (Furukawa Electric, n.d.). Společnost Belden Inc. původně pochází z USA, postupně se ale rozšířila i na další kontinenty, konkrétně v Evropě do Nizozemí a v Asii do Číny. Opět se zabývá výrobou mnoha druhů kabelů a konektorů, které mohou mít využití v několika odvětvích (Belden, n.d.). Za dalšího konkurenta lze považovat firmu HELUKABEL, jež se rovněž zabývá produkcí kabelů a vodičů pro automobilový průmysl. Původem je podnik z Německa, ovšem v současné době působí již v 39 zemích po celém světě v rámci 63 poboček a 10 výrobních závodů, kde taktéž spolupracuje s nejvýraznějšími automobilovými výrobci (HELUKABEL, n.d.). Dalším evropským, konkrétně italským, konkurentem je firma SALCAVI INDUSTRIE, která také vyrábí kabely a elektrické vodiče. Její katalog produktů je ovšem rozsáhlejší, jelikož svou činností se zaměřuje na daleko širší spektrum odvětví, a nejen na automobilový průmysl (SALCAVI INDUSTRIE, n.d.). Cílem tchaj-wanské společnosti SUNCA je stát se předním světovým výrobcem v oblasti kabelů a konektorů (SUNCA, n.d.). Ačkoliv se svou produkcí nezaměřuje výhradně na automobilový průmysl, ale své produkty nabízí i v dalších odvětvích, pro MD Elektronik může znamenat taktéž jistou hrozbu.

Hrozba vstupů nových konkurentů

Pro podnik je důležité znát současnou situaci na daném trhu a zkoumat její bariéry pro vstup a výstup. Pokud tyto překážky nejsou nebo jsou příliš malé, pro nové firmy se stává trh atraktivním a nic jim nebrání na trh vstoupit. Tento efekt je ale nežádoucí pro stávající firmy, protože s větším počtem podniku v odvětví klesají jejich jednotlivé tržní podíly. Příkladem bariér vstupu do odvětví mohou být know-how, zákaznická loajalita, efektivní distribuční kanály, vysoké kapitálové požadavky, úspory z rozsahu nebo silná pověst značky (David a kol., 2019, s. 103).

Trh automobilového průmyslu se zdá být velmi atraktivním pro nově příchozí podniky. S rostoucí kvalitou palubní sítě, která nabízí čím dál větší spektrum funkcí, se stále zvyšuje poptávané množství po datových kabelech zajišťující rychlý, spolehlivý a bezpečný přenos dat. V rostoucí poptávce mohou vidět nové firmy příležitost úspěchu,

postupně může dojít k přesycení trhu a poklesu ziskovosti podniků na straně nabídky. Tento vývoj by pro MD Elektronik nebyl zcela příznivý a příchod nových konkurenčních firem mohl vyvolat odliv poptávky po jeho produktech. Podnik si je těchto rizik vědom a na udržení si své pozice na trhu neustále pracuje především díky vlastnímu vývoji, automatizaci a customizaci. MD Elektronik se přenosem dat zabývá dlouhou dobu a se svými zákazníky buduje dlouhodobé vztahy. Proto lze očekávat, že příchod nových podniků na trh by jejich silnou pozici neměl výrazně ohrozit.

Hrozba substitutů

V mnoha odvětvích jsou pro podnik substituty velkou hrozbou. Jedná se o výrobky mnohdy vystupujícími na jiném trhu, které ale svými vlastnostmi připomínají původní produkt a taktéž splňují zákaznické požadavky. Proto je potřeba substituty dostatečně sledovat, a to nejen jejich cenu a kvalitu, ale také např. zákaznický servis nebo komerční aktivity (Fotr a kol., 2020, s. 62).

Prozatím není známa jiná možnost přenosu dat v automobilech než skrz kabelové svazky a propojky, což lze pozorovat i s rostoucí poptávkou po těchto produktech. Proto hrozba substitutů není momentálně aktuální.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tento faktor sleduje především schopnost dodavatelů zvyšovat ceny vstupů a stanovovat podmínky pro vzájemnou spolupráci. Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu především v případě, že daný podnik netvoří jejich hlavní příjem, přechod k jinému dodavateli a začít vyrábět jinou alternativu výrobku je pro odběratele příliš drahé nebo v odvětví není mnoho dalších dodavatelských firem (Hanzelková a kol., 2017, s. 64).

Pandemie COVID-19 i válka mezi Ruskem a Ukrajinou měly také výrazný dopad na dodavatelské řetězce. Do příchodu těchto krizí fungovaly globální vztahy a mezinárodně rozmístění partneři naprosto spolehlivě a tyto vztahy byly vytvářeny především na základě optimalizace nákladů. S krizemi ovšem podniky musely začít klást větší důraz na faktor rizika v případě výpadků některého z článků, jelikož globálně řešené dodavatelské řetězce v těchto dobách výrazně narazily a utrpěly velkých ztrát z důvodu nedostatku materiálů a dalších komponentů. MD Elektronik mezi tyto firmy s globálním dodavatelským řetězcem patřil a po těchto krizových chvílích se rozhodl na tuto situaci reagovat řadou opatření (Knoblauch, 2023). Podnik má své výrobní závody v Evropě a

Číně, pobočky má navíc v Severní Americe – tedy působí na všech kontinentech, kde se nachází jejich zákazníci. Proto v případě výpadku jednoho z dodavatelů a zastavení výrobního procesu, jsou schopni zareagovat a zastoupit výrobu v rámci jiného závodu.

Sám MD Elektronik je dodavatelskou firmou a své produkty posílá dál v rámci dodavatelského řetězce svým zákazníkům OEM, automobilovým výrobcům. Dodavatelem pro MD Elektronik jsou výrobci jednotlivých komponentů, které jsou k výrobě kabelového svazku potřeba. S těmito dodavateli se podnik snaží úzce spolupracovat na lokalizaci a využívat v co nejvyšším rozsahu místních zdrojů v rámci každého regionu. MD Elektronik sází na strategii několika málo silných dlouhodobých partnerů, se kterými spolupracuje i na cíli globální působnosti, a sice lokální produkce a dodávek. Riziko selhání hlavního dodavatele podnik snižuje pomocí „second source" dodavatelů, neboli alternativních místních dodavatelů, kteří jsou schopni v případě nečekaných komplikací s dodávkami vypomoci (Knoblauch, 2023).

S rostoucími nároky na kvalitu datových kabelů je třeba klást větší důraz i na kvalitu jednotlivých komponentů, které musí být schopny odolat případným náročným podmínkám, jako je vlhkost nebo teplotní výkyvy, aniž by došlo k poruše přenášených dat (Lode & Muck, 2023). V rámci úzké spolupráce s dodavateli je právě kvalita komponentů dalším bodem, který spolu partnerské strany detailně diskutují, aby výsledná řešení byla výhodná pro všechny zúčastněné strany.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků určuje schopnost spotřebitelů řídit snižování cen (David a kol., 2019, s. 104). Tento faktor ovlivňuje především celkový objem zákazníků, velikost zákazníka a množství konkurenčních firem, ke kterým by zákazník mohl snadno přejít.

Portfolio zákazníků MD Elektronik je tvořeno výhradně automobilovými výrobci, s nimiž udržuje dlouhodobou spolupráci. Jako většina dodavatelských firem i MD Elektronik musí neustále čelit tlaku vyžadujících konstantních cen, a to jak ze strany odběratelů jejich produktu (automobiloví výrobci), tak i koncových zákazníků poptávajících automobilové vozy. Požadavek cenové stability tak vyvolává velký tlak na všechny články dodavatelského řetězce, kterého jsou součástí (Stepputtis, 2023). Ovšem obzvlášť v současné době výrazně kolísající cenové hladiny jsou konstantní ceny i v tomto odvětví v podstatě neudržitelné. I přesto si vedení MD Elektronik uvědomuje, jak je cenový faktor

pro zákazníka důležitým rozhodovacím prvkem a snaží se i ohledně této problematiky s nimi spolupracovat a komunikovat. Důležitost svých zákazníků si firma uvědomuje, zároveň si je ale vědoma i svých kvalit a dalších služeb, které může svým zákazníkům poskytnout na rozdíl od konkurence, a proto dovolí s nimi vyjednávat a nepřizpůsobovat se zcela jejich požadavkům. Díky vývoji vlastních strojů a vysokému podílu automatizace má totiž zákazník možnost si navrhnout, popř. poupravit nabízené produkty dle svých potřeb a požadavků, aby co nejlépe splňovaly svůj účel. Další výhodou pro vzájemnou komunikaci může být přítomnost poboček na všech kontinentech, na kterých se jejich odběratelé nacházejí. Faktor globální působnosti tak umožňuje fyzický kontakt při vyjednávání a komunikaci, který může být pro zákazníka pohodlnější a efektivnější (Stepputtis, 2023).

2.1.4 Matice EFE

Matice EFE slouží k zaznamenání všech klíčových faktorů, které byly v rámci externí analýzy zjištěny a které mají největší vliv na strategický záměr podniku. Vytvoření této matice se skládá z následujících pěti kroků (David a kol., 2019, s. 108):

1) Rozdělení faktorů na hrozby a příležitosti: je vhodné, aby počet faktorů s kladným a záporným dopadem byl shodný (např. 5 příležitostí + 5 hrozeb).
2) Přiřazení vah k jednotlivým faktorům: u každého faktoru se stanoví váha dle jeho důležitosti v rozmezí 0,01 (nejméně důležitý) až 1 (nejdůležitější). Rozložení vah mezi hrozby a příležitosti nemusí být shodné, ale celkový součet v matici musí být dohromady 1.
3) Ohodnocení jednotlivých faktorů: každý faktor je obodován na stupnici 1 až 4, a sice podle míry ovlivnění strategických cílů podniku (4 – výrazná příležitost, 3 – nevýrazná příležitost, 2 – nevýrazná hrozba 1 – výrazná hrozba).
4) Výpočet vážených hodnot: v každém řádku matice se vynásobí váha s příslušným obodováním.
5) Výpočet celkového váženého ohodnocení: jedná se o součet veškerých vážených hodnot, který stanovuje celkovou citlivost strategického záměru na vnější prostředí (Fotr a kol., 2020, s. 64). Celková suma se pohybuje opět mezi hodnotami 1 (nízká citlivost) až 4 (vysoká citlivost). Pokud je výsledek výrazně pod průměrnou hodnotou (tj. méně než 2,5), podnik příliš nereaguje na externí

vlivy a měl by zvážit změnu strategických východisek. Naopak výsledné skóre výrazně vyšší než 2,5 značí vysokou citlivost na okolí, silnou vnější pozici a je vhodné ve strategii dál pokračovat (David a kol., 2019, s. 108).

Tab. 2 Matice EFE

Příležitosti	**Váha faktoru**	**Ohodnocení faktoru**	**Vážená hodnota**
Rostoucí poptávka po datových kabelech	0,2	4	0,8
Využití lokálních dodavatelů	0,15	4	0,6
Přijetí eura jako domácí měny	0,1	3	0,3
Zavedení ESG reportů	0,05	3	0,15
Hrozby	**Váha faktoru**	**Ohodnocení faktoru**	**Vážený průměr**
Vstup nových konkurentů	0,18	1	0,18
Stárnutí populace	0,08	2	0,16
Expanze válečného konfliktu	0,14	1	0,14
Omezující vládní opatření	0,1	2	0,2
Suma	**1**		**2,53**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Celkové vážené ohodnocení matice EFE je 2,53. Výsledná hodnota je tedy vyšší než 2,5 a podnik je schopen pokračovat v realizaci strategického záměru.

2.2 Interní analýza

Interní analýza se zabývá především zdroji a faktory uvnitř podniku, které hrají podstatnou roli při získání a udržení si konkurenční výhody. Zdroje lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Hmotné zdroje jsou fyzicky hmatatelné, uchopitelné, dají se snáze prodávat a nakupovat a řadí se sem např. vybavení, pozemky, práce nebo kapitál. Nehmotné zdroje jsou naopak pro konkurenci hůře napodobitelné a pro podnik tak o to cennější – patří sem např. znalosti, pověst firmy nebo duševní vlastnictví (David a kol., 2019, s. 125). Při analýze je potřeba se zaměřit především na faktory vyplývající ze současného stavu podniku, které mají největší vliv na plánovanou strategii. Výstupem je identifikace silných (S) a slabých (W) stránek.

2.2.1 Analýza faktorů interního prostředí

Analýza klíčových vnitřních sil se soustředí na jednotlivé funkční oblasti podniku, kterými jsou management, marketing, finance a účetnictví, výzkum a vývoj a výroba (Fotr a kol., 2020, s. 64). Silné stránky, které jsou unikátní a těžko napodobitelné konkurencí, je třeba plně využít a postavit na nich konkurenční výhodu společnosti. Naopak identifikace slabých míst ukazuje, kde je prostor ke zlepšení, aby strategie byla ještě efektivnější a nedošlo ke ztrátě konkurenční výhody.

Manažerské faktory

Do této skupiny se řadí veškerá kritéria týkající se podnikového plánování, organizace, kontroly a motivace (David a kol., 2019, s. 126). Konkrétně se jedná např. o stanovení strategických cílů a strategií, účinnost organizační struktury, dobré jméno podniku pro pracovní sílu, rozsah řízení, stupeň týmové spolupráce, motivaci, komunikaci a vzdělávání pracovníků, odměňování a pokutování pracovníků (David a kol., 2019, s. 126).

Statutární orgán společnosti tvoří 3 jednatelé a následně 3 prokuristé, kteří mají právo zastupovat firmu při různých jednáních (vždy alespoň dva společně (Kurzy.cz, n.d.e)). Jednatelé společnosti dále zodpovídají za organizační strukturu společnosti, jež je tvořena šesti útvary. Každé oddělení má své vedoucí pracovníky, tedy senior manažery a manažery. Ti jsou v přímém kontaktu s příslušným jednatelem, informují ho a zodpovídají za správný chod daného útvaru.

Marketingové faktory

Marketingové faktory se zaměřují především na přání a potřeby zákazníků a mají pro každý podnik jiný význam. Podniky vystupující na trzích s velkou konkurencí jsou nuceny do oblasti marketingu investovat mnohem více prostředků než společnosti s několika zákazníky, jejichž požadavky na množství ani samotný výrobek se příliš nemění (Hanzelková a kol., 2017, s. 116). Při analýze marketingových faktorů je potřeba se zaměřit především na strukturu trhu, celkové a jednotlivé podíly, efektivnost marketingového výzkumu, produktové portfolium, cenovou strategii výrobků a služeb, kontrolu kvality výrobků a balení, účinnost propagace, distribuci a spokojenost zákazníků.

Společnost MD Elektronik je lídrem na trhu přenosu dat v automobilech a spolupracuje s velkou většinou největších automobilek zaměřujících se na výrobu osobních a nákladních automobilů nebo autobusů. Většina zákazníků působí v Evropě, ovšem díky pobočkám na dalších kontinentech má řadu zákazníků i v Asii nebo v Americe. Firma má tedy své zastoupení na všech kontinentech, kde se nachází hlavní hybatelé tohoto odvětví. Kvůli velkému potenciálu trhu musí společnost čelit řadě konkurentů, a proto je marketingová složka společnosti velmi důležitým článkem vedoucí k úspěchu a rozvoji firmy.

Firma se pravidelně účastní řady veletrhů a kongresů po celém světě. Hlavním účelem těchto akcí je nejen zviditelnit značku, nabízet své produkty nebo dostat se do povědomí co největšího množství potenciálních zákazníků. Důležitým bodem těchto kongresů je také účast konkurenčních firem a dalších odborníků z celého světa, se kterými se snaží navázat kontakt za účelem získání co nejvíce poznatků v oboru, jako jsou např. nejnovější trendy na trhu automobilových kabelů nebo nejnovější technologické pokroky, které by mohly posunout úspěšnost firmy (MD Elektronik, n.d.d).

Zároveň sama pořádá speciální akce, jako jsou technické dny nebo den otevřených laboratoří, v rámci kterých nabízí odborné veřejnosti, partnerům i interním pracovníkům či kolegům z ostatních poboček shromáždit se na jednom místě a sdílet své dojmy, názory či nové myšlenky prostřednictvím otevřené diskuze (MD Elektronik, 2019). V rámci těchto událostí se také nabízí možnost projít si prostory daného závodu, seznámit se s jednotlivými procesy a ukázat unikátnosti především v oblasti technologického vývoje a laboratorních výzkumů.

Společnost se také snaží využívat sílu internetových služeb a na svých webových stránkách vede blog, kam přidává krátké články, ve kterých přibližuje např. současné trendy související s činností společnosti nebo zajímavosti z oblasti automobilového průmyslu. Také v rámci série Tech Talk pravidelně vydává rozhovory se zaměstnanci, kteří stojí ve vedoucích pozicích firmy (MD Elektronik, n.d.e). Zároveň na svém účtu na Youtube kanálu přidává krátká videa představující jejich činnost nebo zaměstnance na různých pracovních pozicích. Prostřednictvím těchto aktivit tak společnost nepřímo informuje své zákazníky o dění uvnitř, což napomáhá k udržení si jejich důvěry.

Prostřednictvím finančních ukazatelů lze zjistit současnou finanční situaci podniku, a zda je vůbec schopný z finančního hlediska nově formulovaný strategický záměr realizovat.

K analýze současného stavu slouží řada poměrových ukazatelů, jako např. ukazatele likvidity, ukazatele síly, ukazatele aktivity, ukazatele ziskovosti či ukazatele ekonomického růstu (David a kol., 2019, s. 139).

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost firmy uhradit své závazky v co nejkratším čase. Existuje několik druhů likvidit, které se odlišují typem sledovaných peněžních prostředků, jimiž by bylo možné krátkodobé závazky splatit. Běžná likvidita poměřuje oběžný majetek s krátkodobými závazky, jelikož se předpokládá, že je schopna tuto skupinu aktiv přeměnit na likvidní prostředky v souladu se splatností krátkodobých závazků. Uvádí se, že minimální hodnota, které by tento ukazatel měl dosahovat, je 1,5. Druhým stupněm je pohotová likvidita, jež v čitateli neuvažuje položku zásob, která je z oběžných aktiv nejméně likvidní, tedy nelze ji přeměnit na peníze tak rychle jako jiné položky. Pokud se pohotová likvidita pohybuje v rozmezí 0,8-1, firma by měla být dostatek prostředků na splatnost. Okamžitá likvidita již uvažuje pouze ty položky, kterými je podnik schopen závazky splatit téměř okamžitě a jedná se tedy o pohotové peněžní prostředky, jako jsou např. hotovost, peníze na bankovním účtu nebo krátkodobé cenné papíry. V ideálním případě by výsledek měl přesahovat prahovou hodnotu 0,2 (Fotr a kol., 2020, s. 394).

Tab. 3 Ukazatele likvidity

Ukazatel	Vzorec	2021	2022	2023
Běžná likvidita	OA/KZ[1]	0,96	1,55	1,64
Pohotová likvidita	(OA-zásoby)/KZ[1]	0,24	0,17	0,57
Okamžitá likvidita	PP/KZ[2]	0,14	0,08	0,16

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2024

Čím vyšší jednotlivé likvidity jsou, tím vyšší je platební schopnost podniku, což se může zdát značně výhodné . Ovšem příliš vysoká likvidita vypovídá o neefektivním využití prostředků a společnost by měla uvažovat o přesměrování prostředků do jiných položek s přínosem vyšších výnosů. Jak lze vidět, MD Elektronik se pohybuje na hranici minimálních hodnot, v některých případech dokonce pod hranicí. Ačkoliv se nejedná o

[1] Scholleová, 2017, str. 179
[2] Fotr a kol., 2020, s. 394

příliš velké rozdíly lze říci, že podnik se v tomto ohledu vystavuje lehkému riziku a v případě potřeby splatnosti více krátkodobých závazků v krátkém časovém období by se mohl dostat do jistých potíží.

Ukazatele aktivity napomáhají k vyhodnocení, jak efektivně je podnik schopný svá aktiva využívat ke generaci tržeb. Dlouhodobé držení aktiv opět znamená nadbytečné náklady, a proto je potřeba sledovat obrat a dobu obratu u jednotlivých aktivních položek.

Tab. 4 Ukazatele aktivity

Ukazatel	Vzorec	2021	2022	2023
Obrat zásob (b. j.)	Tržby/zásoby[3]	7,09	5,95	7,53
Doba obratu zásob (dny)	(Zásoby*360)/Tržby[3]	50,76	60,55	47,80
Obrat pohledávek (b. j.)	Tržby/Pohledávky[3]	49,79	84,67	19,77
Doba obratu pohledávek (dny)	(Pohledávky*360)/Tržby[3]	7,23	4,25	18,21
Obrat stálých aktiv (b.j.)	Tržby/Stálá aktiva[3]	2,20	2,07	2,25
Obratový cyklus peněz	D.o.zásob + d.o. pohledávek – d.o. závazků[4]	-16,59	16,51	15,93

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2024

Obrat zásob poukazuje na to, kolikrát za určité období jsou položky využity, prodány a následně znovu nakoupeny a naskladněny. Obecně podniky usilují o co nejvyšší obrátku zásob, jelikož ta vypovídá o dobré správě zásob a její efektivní využití. Ovšem příliš vysoké hodnoty mohou svědčit o malém množství zásob, což může být pro podnik opět riskantní, např. v případě výpadku dodávky. Převrácená hodnota vynásobená o počet dní se nazývá doba obratu zásob a udává, jak dlouho trvá, než se zásoby promění v pohledávku nebo peněžní prostředky. Během tohoto času na sebe zásoby vážou finanční prostředky a podnik tak přichází o zisk. Proto se v případě optimalizace procesů snaží tento ukazatel udržet na co nejnižší úrovni. Všechny ostatní ukazatele fungují na stejném

[3] Scholleová, 2017, str. 180
[4] Fotr a kol., 2020, s. 397

principu, rozdíl je vždy pouze v počítaných položkách, tedy zda se jedná o pohledávku, celková nebo stálá aktiva.

Jak lze vidět v tabulce, největším výkyvům v jednotlivých letech čelily pohledávky, jejichž obrat v roce 2022 meziročně vzrostl téměř o polovinu a v dalším období opět rapidně klesl. Důvodem je kolísání celkových pohledávek v rozvaze, kdy v roce 2022 poklesly, zatímco v roce 2023 naopak výrazně vzrostly. Zajímavé je také sledovat poslední ukazatel, tedy obratový cyklus peněz, který sleduje způsob financování výrobního procesu. Protože se v posledních dvou letech hodnota pohybuje v kladných číslech, podnik je tak schopný financovat svou činnost z vlastních fondů, jelikož součet dob obratů oběžných aktivních položek je vyšší než doba obratu závazků.

Ukazatele rentability jsou finančními nástroji, které slouží k posouzení výkonnosti a ziskovosti podniku. U jednotlivých položek (celková aktiva, vlastní kapitál, tržby) sleduje, jak jsou využívány pro generování zisku společnosti. Ačkoliv jsou udávána jistá rozmezí, ve kterých by se výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů měly pohybovat, ve skutečnosti záleží na mnoha dalších faktorech, které je potřeba zvažovat, jako jsou např. druh odvětví nebo velikost společnosti. Opět však platí, že čím jsou výsledné hodnoty vyšší, tím je podnik výnosnější.

Tab. 5 Ukazatele rentability

Ukazatel	Vzorec	2021	2022	2023
Rentabilita aktiv ROA (%)	EBIT/aktiva[5]	3,38	2,85	4,90
Rentabilita VK ROE (%)	EAT/VK[5]	4,81	2,95	4,79
Rentabilita tržeb ROS (%)	EAT/tržby[5]	2,17	1,92	3,19

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2024

Ačkoliv v roce 2022 byl zaznamenán jistý propad těchto ukazatelů, v roce 2023 výnosnost vzrostla nejen meziročně, ale i v porovnání s rokem 2021. Rostoucí trend vypovídá o zvyšující se ziskovosti a pro podnik je tak pozitivním jevem, který by si měla pokusit udržet i do následujících let.

[5] Scholleová, 2017, str. 179

Výrobní faktory

Pro zpracování výrobních faktorů je v první řadě třeba popsat výrobní proces, tedy proces přeměny vstupů na výstupy (Hanzelková a kol., 2017, s. 117). Následně je třeba zanalyzovat všechna potřebná kritéria, jako jsou např. rozmístění vnitropodnikových jednotek, řízení zásob, řízení kvality, míra dopadu na životní prostředí, spolehlivost výrobních systémů, dostupnost materiálu a energie, výrobní kapacity, flexibilita výroby z hlediska uspokojování požadavků spotřebitelů nebo bezpečnost a hygienické podmínky na pracovišti (Hanzelková a kol., 2017, s. 117).

V současné době je podnik rozdělený do osmi výrobních hal, a to podle typu vyráběných produktů. Většinová část českého závodu působí v Chotěšově, kde se nachází 7 výrobních hal včetně vedení a dalších vedoucích pozic účastnících se rozhodovacích procesů. Osmá výrobní hala se nachází v Plzni, kde také působí logistické centrum společnosti, odkud jsou řízeny dodávky jednotlivých zakázek. Výrobní hala v Plzni se nachází na Košutce přibližně 20 minut od chotěšovského působiště, kde je mimo jiné centrální materiální sklad, naopak skladové prostory pro hotové výrobky čekající na expedici se nachází v Plzni na Borských polích (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2022). Tato skutečnost může vést k jistým komplikacím a zdržením během zpracování zakázky. Nejenže je potřeba detailně řídit zásobování, ale objednávky jsou často kombinovány z několika druhů kabelů, které se vyrábí na různých halách. Proto je třeba rozpracované výrobky převážet a vznikají tak nadbytečné náklady za přepravu a celkový čas zpracování zakázky.

Na každé hale je základní princip výrobního procesu stejný a dá se rozdělit do tří hlavních skupin. Tou první jsou střihací pracoviště, kde dochází na příslušných strojích k nastřihání určitého typu kabelu na daný počet a délku dle požadavků v objednávce. Následuje samotná výroba kabelu. Zde se využití jednotlivých pracovišť liší opět na základě objednávky. Jednotlivé produkty se rozlišují typem konektorů, koncovek, potiskem a řadou dalších materiálů, zároveň záleží i na požadovaných vlastnostech výsledného výrobku jako je voděodolnost nebo následném využití kabelu ve vozidle. Poslední skupinou výrobního procesu je kontrola, která je považována za tu nejdůležitější. Kontrolní pracovníci jsou totiž poslední složkou, jež má šanci odhalit chybu v dané objednávce, a zodpovídá tak za správnost celé zakázky. Využívá se především kontrola vizuální a elektrická a dle různých kritérií dochází ke kontrole stoprocentní nebo jen náhodné z několika vzorků. V případě neodhalení chybných kusů

následně dochází k zabalení zakázek a distribuci k zákazníkům. Ve výrobě je využívána metoda just-in-time, tedy žádné produkty nejsou vyráběny dopředu, vždy až na základě požadované zakázky. Spolu s touto metodou úzce souvisí systém Kanban, který je v procesu také používán.

MD Elektronik si je vědom vážnosti současné situace životního prostředí a sám se tak snaží o odpovědné chování, aby svou činností zatěžoval přírodu co nejméně. Z hlediska transportu materiálu a hotových výrobků se soustředí především na 2 hlavní oblasti, které mají na životní prostředí ten největší negativní vliv. Tou první je oblast přepravy, kde cílem logistické složky firmy je maximalizovat objem přepravovaného množství v rámci jedné dopravní cesty, a zároveň minimalizovat celkový počet přeprav a eliminovat jízdy bez nákladu za účelem snížení uhlíkové stopy. V případě zámořských zásilek jsou preferovány námořní kontejnery před leteckou dopravou, která je jak cenově, tak ekologicky výrazně náročnější. V případě delších cest (např. do Číny) je využívána železniční doprava. Druhou oblastí je odpadová složka během přepravy, kdy se snaží co nejvíce se vyhnout přebytečným obalům během přepravy, popř. využívat znovupoužitelné obaly. Velikost balíku je volena dle zásilky tak, aby jeho objem byl maximálně využit a aby malá zásilka nezabírala zbytečně mnoho místa při přepravě. Celý přepravní proces probíhá 100% digitálně, tj. není spotřebováván žádný papír. Nejnovější inovací v rámci firmy je přestavba skladů a kompletní výměna nízkých regálů za vysoké, které dosahují do výšky 9 m. Díky maximálnímu využití výšky skladu se tak zmenšily celkové prostory pro uskladnění materiálu a došlo k ušetření elektrické energie v rámci skladovacích prostor (Westermair, 2023).

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory se zaměřují především na oblast výzkumu a vývoje. Popisují, jestli se podnik v tomto odvětví sám angažuje a alokuje část zdrojů. Zaměřují se především na existenci laboratoří a jiných výzkumných středisek, stupeň inovace a realizace vlastních nápadů, technologické vybavení nebo informační systémy.

Společnost má k dispozici vlastní zkušební laboratoř, díky které nabízí svým zákazníkům řadu testovacích služeb týkajících se např. bezpečnosti výrobků, základního výzkumu nebo analýzy vadných dílů (MD Elektronik, n.d.f). Dále disponuje technologickým centrem, díky němuž si sama vyvíjí vlastní stroje do výrobního procesu. Tyto investice

do vlastního výzkumu a vývoje přináší podniku řadu benefitů: dokonale rozumí skladbě a funkcím strojů, proto v případě poruchy dokážou okamžitě zakročit a problém vyřešit. Díky prestižní znalosti funkční stránky stroje přináší vlastní vývoj výhody především ve flexibilitě a uzpůsobení výrobků dle zákaznických požadavků. V neposlední řadě dokážou lépe reagovat na nárůst poptávky a v případě potřeby navýšit počet strojů ve výrobě velmi rychle (Bydžovská, 2023).

Jednou z nejnovějších interně vyvíjených technologií jsou stroje s názvem MPS (Modular Production Systems) a jedná se o plně automatizované modulární výrobní linky (Plzeňská drbna, 2023). Tyto stroje jsou specializované pouze na určité typy kabelu, na výrobu produktu jsou ovšem velmi flexibilní a dokážou pracovat s mnoha druhy materiálů dle požadavků zákazníků. Plně automatizované stroje přináší do podniku řadu výhod a výrazně napomáhají k růstu firmy: nahrazují totiž lidský faktor, celkový počet zaměstnanců na pracovišti je nižší a dochází tak k úspoře na mzdových nákladech. Navíc je automatizovaná výroba daleko výkonnější než lidský faktor a za časovou jednotku jsou stroje schopny vyrobit několikanásobně větší počet produktů.

Faktory lidských zdrojů

Faktory lidských zdrojů sledují prostředí z pohledu zaměstnanců, jaká mají v rámci společnosti práva, jak o ně zaměstnavatelé pečují, a zdali mají dostatečné důvody ke spokojenosti ve společnosti.

Firma o své zaměstnance řádně pečuje a nabízí jim řadu benefitů, které mohou využívat. V areálu je všem zaměstnancům k dispozici firemní kantýna, na výrobních halách jsou další jídelní automaty a nápojové nádoby. Pro přespolní zaměstnance je zařízena autobusová doprava, která jim za výhodné jízdné umožní dojíždět do Chotěšova z Plzně, Horšovského Týna, Přeštic, Merklína a dalších obcí, jež jsou na trati těchto linek. Také nabízí několik slevových programů, tím hlavním je měsíční příspěvek do Sodexo Flexipass. Ten mohou následně využít v rámci volnočasových aktivit. Kromě řádné pracovní mzdy jsou zaměstnancům několikrát ročně vypláceny prémie a další bonusy za různé aktivity přispívající k růstu firmy. V neposlední řadě je možné čerpat až 5 týdnů dovolené ročně a 5 dní zdravotního volna (MD Elektronik, n.d.g).

Podnik také poskytuje svým zaměstnancům pomoc v oblasti práva. Pravidelně nabízí osobní nebo online setkání s odborníkem, se kterým mohou řešit své osobní problémy

z právního hlediska. Ačkoliv podnik organizuje školení a kurzy v různých oblastech, které pomáhají zaměstnancům k osobnímu růstu, intenzita těchto školení není příliš velká. Jsou cílena především na technickohospodářské pracovníky, kteří pracují v administrativě a denně využívají počítačových programů. Společnost pracuje především s podnikovým informačním systémem SAP, který jim napomáhá s řízením veškerých podnikových procesů, Excelem, manažerským informačním systémem QlikView a dalšími. V současné době obrovského technologického rozvoje se však nabízí velké množství dalších softwarových prostředí, programů a nástrojů, které by jednotlivé procesy firmy mohly vylepšit a vést k vyšší efektivitě a výnosnosti společnosti. Proto by hlubší znalost a zkušenost zaměstnanců v tomto oboru mohla vést k zajímavým výsledkům a většímu posunu. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, po vybraných zaměstnancích se požaduje komunikace v cizím jazyce, a to v anglickém nebo německém. Proto by pravidelné kurzy cizích jazyků opět mohly napomoci k vyšší prosperitě.

Jistý podíl zaměstnanců MD Elektronik tvoří agenturní zaměstnanci. Jedná se o pracovníky ve výrobě, které si společnost najme v případě potřeby. Ačkoliv tento způsob může nést řadu výhod, obzvlášť v době nízké nezaměstnanosti, ve velké většině se jedná o zahraniční zaměstnance, kteří do země přicházejí dočasně a česky vůbec neumí nebo jen jisté základy. Na pracovišti tak může docházet k jistým nedorozuměním z důvodu jazykové bariéry, které mohou vést k řadě komplikací a dalším nepříjemnostem.

2.2.2 VRIO

Metoda VRIO sleduje vliv vnějšího prostředí při využití zdrojů během realizace navrhnuté strategie. Stanoví se veškeré typy zdrojů, které jsou při naplnění strategie využívány, a na základě postupného zodpovězení čtyř otázek se zjistí jejich hodnota – tedy zda se daný zdroj řadí mezi konkurenční nevýhody, konkurenční neutrality, dočasné konkurenční výhody nebo trvalé konkurenční výhody (Fotr a kol., 2020, s. 65):

- V – *valuable (cenný) …. Je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu?*
- R – *rare (vzácný) …. Je zdroj vzácný, omezený?*
- I – *imitable (napodobitelný) …. Je možné zdroj napodobit, popř. jak je to složité?*
- O – *organized (organizovaný) …. Podporuje zdroj stávající uspořádání, je správně využit?*

Pokud většina zdrojů splňuje tyto podmínky, tak jsou v rámci strategie využity správně a může dojít k její implementaci. Předpokládá se tak, že úspěšně dojde ke zvýšení efektivity podniku a k udržení si konkurenční výhody (David a kol., 2019, s. 125).

Vlastní vývojové centrum a laboratoře

Vlastní vývojové centrum a laboratoře společnosti jsou její velmi důležitou součástí, ačkoliv se přímo nepodílejí na výrobním procesu a negenerují zisk. Faktor interního výzkumu lze jistě považovat za vzácný, dokonce i těžko napodobitelný, jelikož ne každá firma takovou výsadu má a zavedení takového pracoviště může být cenově, časově i strategicky náročné, navíc jsou inovace chráněny patenty. Jak již bylo zmíněno, firma si nové stroje sama vyvíjí a vyrábí, což se projevuje i následně ve výrobním procesu, kdy pracovníci znají detailně funkčnost stroje a mohou tak zákazníkovi nabídnout mnohem více možností a kombinací vedoucích k výslednému produktu. Tato činnost je tedy velmi dobře využívaná, a proto lze tvrdit, že splňuje i poslední podmínku, je organizovaná, a výzkumnou činnost lze tedy považovat za trvale konkurenční výhodu.

Udržitelný dodavatelský řetězec

Udržitelný dodavatelský řetězec je důležitým zdrojem vzhledem k současné situaci narůstajícího tlaku na udržitelné chování vedoucího ke snížení dopadu činnosti firmy na životní prostředí. MD Elektronik tuto problematiku neustále řeší a momentálně se soustředí především na regionalizaci a snížení uhlíkové stopy: zaměřuje se na lokální dodavatele, zásilky balí do úsporných forem s co nejmenším prostorovým využitím, používá znovupoužitelné obaly, snaží se redukovat jízdy naprázdno a v případě delších cest dává přednost lodní nebo železniční dopravě před leteckou (Stepputtis, 2023). Snaha o udržitelné chování je dnes důležitým aspektem i z etického hlediska, kterému zákazník při výběru produktu může přikládat také jistou váhu. Tento faktor lze považovat za vzácný, jelikož pomáhá tvořit hodnotu firmy a následně její dobrou pověst. Řízení dodavatelských a přepravních služeb požaduje detailní a precizní logistickou strategii, která bude splňovat všechny zmíněné požadavky. V tomto případě se tedy jedná o vzácný zdroj, který je ovšem tématem pro většinu konkurenčních firem. Proto je tento faktor konkurenčně neutrálním a nepředstavuje žádnou konkurenční výhodu, jelikož se zvýšením stupně udržitelnosti dnes pracuje většina společností.

Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance a jejich spokojenost je dalším důležitým faktorem, na který firma dbá. Svým zaměstnancům nabízí řadu výhod a služeb, jež mohou využívat. Tou největší je firemní kantýna, která poskytuje svým zaměstnancům obědy za zvýhodněnou cenu, následně potom poskytovaná doprava a další benefitní programy, jako např. již zmíněné Sodexo Flexipass. Dále svým zaměstnancům nabízí širokou škálu vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů, které jim napomáhají k vlastnímu rozvoji. Stupeň péče o zaměstnance je tedy vysoký a je zřetelné, že podniku na svých zaměstnancích záleží. Především díky závodní jídelně lze aspekt zaměstnanecké péče řadit na trhu práce mezi trvalou konkurenční výhodu, které se některé firmy např. z kapacitních důvodů nejsou schopny vyrovnat.

Spolupráce se školami

MD Elektronik si je vědoma obecného nedostatku kvalifikované pracovní síly, a proto spolupracuje s několika středními a vysokými školami v rámci Plzeňského kraje. Nejenže pomáhá s úpravou studijních programů dle požadavků na trhu páce, ale zároveň dává studentům představu možnosti budoucího povolání. Jedná se o vzácnou činnost, která je ale snadno napodobitelná, a proto se řadí mezi dočasné konkurenční výhody.

Cenová stabilita

Cenová stabilita je ve většině případech tím nejdůležitějším faktorem pro zákazníky při výběru, obzvlášť na trhu datových kabelů, který je poměrně nasycený a stále atraktivní pro nově příchozí firmy. Proto se MD Elektronik snaží, aby se ceny zvyšovaly souměrně s růstem indexu spotřebitelských cen, a ne na základě jiných indikátorů. Udržení cen je ale velmi obtížné i vzhledem k tlaku veškerých komponent dodavatelského řetězce. Proto se snaží svým zákazníkům nabídnout i jiné, nepeněžní hodnoty, jako jsou již zmíněná variabilita koncového produktu nebo udržitelné chování.

Tab. 6 Metoda VRIO

	Hodnota *V*	**Vzácnost *R***	**Nenapodobitelnost *I***	**Organizovanost *O***	
Vlastní vývojové centrum	ANO	ANO	ANO	ANO	**Trvalá konkurenční výhoda**
Udržitelný dodavatelský řetězec	ANO	NE			**Konkurenční neutralita**
Péče o zaměstnance	ANO	ANO	ANO	ANO	**Trvalá konkurenční výhoda**
Spolupráce se školami	ANO	ANO	NE		**Dočasná konkurenční výhoda**
Cenová stabilita	ANO	NE			**Konkurenční neutralita**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

2.2.3 Matice IFE

Matice IFE slouží k shrnutí a ohodnocení všech zásadních slabých a silných stránek, které mají vliv na strategický záměr podniku a byly zjištěny v rámci předchozích interních analýz. Postup vytvoření této matice je obdobný jako u sestavování matice EFE. Rozdíl je pouze v tom, že matice EFE pracuje s příležitostmi a hrozbami, zatímco matice IFE zpracovává slabé a silné stránky podniku. Tvorba matice se tedy skládá z těchto pěti kroků (David a kol., 2019, s. 142):

1) Rozdělení faktorů na slabé a silné stránky: je doporučováno, aby matice byla symetrická, tedy aby obsahovala stejný počet slabých i silných stránek (Fotr a kol., 2020, s. 66).
2) Přiřazení vah k jednotlivým faktorům: dle důležitosti se každému faktoru přiřadí váha v rozmezí 0,01-1, kdy s rostoucí vahou roste důležitost faktoru. Váhy musí být rozděleny takovým způsobem, aby celková suma tohoto sloupce dala dohromady hodnotu 1.
3) Ohodnocení jednotlivých faktorů: každé kritérium je potřeba ohodnotit body na stupnici 1-4, a to podle charakteru faktoru a míry jeho vlivu na strategický záměr. Jednotlivá bodová ohodnocení pak lze vysvětlit takto: 1 – významná slabá stránka,

2 – nevýznamná slabá stránka, 3 – nevýznamná silná stránka, 4 – významná silná stránka (Fotr a kol., 2020, s. 66).

4) Výpočet vážených hodnot: vynásobení vah s příslušným bodovým ohodnocením.
5) Výpočet celkového váženého ohodnocení: výsledkem je celkový součet předchozího výpočtu.

Výsledek tak informuje o situaci uvnitř podniku, zda je podnik schopný realizovat navrhnutý strategický záměr. Výsledek může dosahovat hodnot v rozmezí 1 až 4, kdy důležitá je především hranice 2,5. Pokud je totiž výsledná hodnota menší než 2,5, slabé stránky převažují nad silnými, v opačném případě je silných stránek více než slabých. Čím více se hodnota přibližuje k 1, tím je interní pozice podniku slabší a není dostatečně připravený na realizaci strategického záměru v plném rozsahu. Naopak pokud se výsledek blíží k hodnotě 4, interní pozice podniku je silná a podnik se nemusí bát plánovaný strategický záměr realizovat (Fotr a kol., 2020, s. 67).

Tab. 7 Matice IFE

Silné stránky	Váha faktoru	Ohodnocení faktoru	Vážený průměr
Spolupráce se vzdělávacími instituty	0,05	3	0,15
Vlastní prostředí pro výzkum a vývoj	0,18	4	0,72
Přizpůsobení výrobku dle požadavků zákazníka	0,2	4	0,8
Zaměstnanecké benefity	0,07	3	0,21
Slabé stránky	**Váha faktoru**	**Ohodnocení faktoru**	**Vážený průměr**
Komplikovaná komunikace s agenturními zaměstnanci	0,16	2	0,32
Nízká proškolenost zaměstnanců v IT systémech	0,12	1	0,12
Oddělená výrobní hala	0,14	2	0,28
Rizikové hospodaření s likvidními prostředky	0,08	1	0,08
Suma	**1**		**2,68**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Celkové vážené ohodnocení matice IFE je 2,68 a interní pozice podniku je středně silná. Silné stránky tedy převažují nad slabými a strategický plán může být realizován.

2.3 SWOT

Název této analýzy je tvořen zkratkou anglických názvů Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (David a kol., 2019, s. 42). Jedná se tedy o nástroj, který zaznamenává slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby podniku vyplývající z matic EFE a IFE. Proto je vhodné tento nástroj aplikovat až na konci celé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jako závěrečné shrnutí nejvlivnějších faktorů zaměřující se na daný strategický záměr (Hanzelková a kol., 2017, s. 140). Výsledky SWOT analýzy slouží jako výstupním bodem při tvorbě strategií.

Z celkové analýzy prostředí byly vybrány veškeré aspekty, které mohou mít vliv na strategický plán. Konkrétně z analýzy interního prostředí vyplývají silné a slabé stránky podniku, naopak z interního prostředí příležitosti a hrozby.

Silné stránky

Mezi silné stránky, které mohou mít výrazný vliv na strategický plán, patří vlastní vývojové prostředí a možnost přizpůsobit výrobky dle zákaznických požadavků. Díky internímu výzkumu, laboratořím a inovacím výrobních strojů dochází k rostoucímu podílu automatizované výroby, která se úzce pojí s velikostí výrobních kapacit. Automatizované linky jsou daleko výkonnější než ruční a výrobní takt tak několikanásobně klesá. Díky vyšším výrobním kapacitám je podnik schopen přijmout větší množství objednávek a připravuje se na zvyšující se poptávané množství.

Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a převisu nabídky na trhu práce je tematika lidských zdrojů velmi důležitá a je potřeba se na ni zaměřit. Proto jsou mezi silné stránky řazeny zaměstnanecké benefity, které mohou být důležitým rozhodovacím faktorem pro potenciální pracovní sílu, zároveň hrají důležitou roli pro udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců. Spolupráce se středoškolskými a vysokoškolskými studenty může také přinést firmě mnoho příležitostí, jako je spoluúčast na různých projektech a umožnění studentům nahlédnout do praktického využití dosavadního studia. V případě oboustranného zájmu je možné dokonce ve spolupráci pokračovat i po absolvování daného studia a získat tak nové zaměstnance s požadovaným vzděláním.

Slabé stránky

Jazyková bariéra mezi agenturními a kmenovými zaměstnanci může být výraznou komplikací, která může vést k řadě nepříjemností. Ačkoliv tento typ zaměstnanců pracuje ve výrobě a jejich kompetence nejsou příliš velké, i přesto jsou základní znalosti jazyka zapotřebí pro dorozumění se s nadřízenými a dalšími kolegy na pracovišti. Diskomunikace totiž může vést k jistým problémům a nepříjemné atmosféře na pracovišti.

Další slabou stránkou je oddělená výrobní hala, která se nachází v Plzni, cca 20 minut od chotěšovského centra podniku, kde se jich nachází zbylých sedm. V případě, že je zakázka kombinovaná a pro výsledný produkt je třeba využití plzeňské a alespoň jedné z chotěšovských hal, dochází tak nejen k výraznému navýšení času zpracování zakázky,

ale i k nárůstu uhlíkové stopy z důvodu nadbytečných cest, které jsou pro převoz zboží potřeba.

V oblasti počítačových systémů dochází všeobecně k rapidnímu posunu a podnikům se nabízí využívat jejich služeb. Ty by mohly napomáhat v různých procesech a následné by vedly např. k zefektivnění jednotlivých činností a rostoucí ziskovosti. Ačkoliv podnik MD Elektronik využívá v dostatečném rozsahu funkce některých počítačových programů, a to především podnikového informačního systému SAP, manažerského informačního systému QlikView a MS Office, současné nabízené spektrum IT nástrojů a programů je mnohem větší a případná vyšší proškolenost a znalost nových programů by mohla přinést řadu zajímavých výhod a příležitostí.

Během finanční analýzy podniku byla zjištěna poměrně nízká zásoba likvidních prostředků, která by v případě potřeby splacení většího množství závazků najednou mohla vést k jistým finančním potížím.

Příležitosti

Mezi významné příležitosti se řadí rostoucí poptávka po datových kabelech, která se očekává i v dalších letech vzhledem k měnícím se trendům ve světě automobilového průmyslu. Jelikož se společnost MD Elektronik řadí mezi světově lídry na tomto trhu a mezi její zákazníky patří všechny největší světové automobilky, lze očekávat, že nárůst poptávaného množství se projeví i u této společnosti a následně povede k růstu celkových prodejů.

Možnost využití lokálních dodavatelů je další významnou příležitostí, která by mohla napomoci k posunu společnosti z několika různých hledisek. Nejenže se globální dodavatelé projevili jako nepříliš výhodnými v době koronavirové krize, kdy byl převoz zboží téměř nemožný, ale zároveň je tento krok velmi důležitým z hlediska ekologického a ekonomického. Vzhledem k setrvačnému zhoršujícímu se stavu životního prostředí se stále více usiluje o snížení uhlíkové stopy a sledování dalších ukazatelů, a proto je hledání lokálních dodavatelů žádoucím krokem. Zároveň dojde k výraznému snížení celkových dojezdových vzdáleností, a tedy i pořizovacích nákladů.

S ekologickou situací souvisí i zavedení ESG reportů, jejichž vedení se postupně stává pro všechny podniky povinné. Tento typ zprávy přináší pohled na činnost firmy z neekonomického hlediska, tedy sleduje ji z hlediska sociálního, environmentálního a

vládního. Většině firem poskytne vedení těchto zpráv pohled na jejich subjekt z úplně jiného úhlu, na který do té doby nebraly téměř žádný zřetel, a může tak přinést řadu nových příležitostí a nápadů.

Přijetí eura jako domácí měny je téma, které je momentálně často probíraným v české společnosti. Ačkoliv názory jsou různé, podnikatelská složka se většinově přiklání k jeho přijetí. Hlavními přínosy by mělo být odstranění měnového rizika a snížení transakčních nákladů.

Hrozby

Růst poptávky po datových kabelech vede k rostoucí atraktivitě odvětví, která způsobuje vstup nových konkurentů. Ačkoliv se jedná o poměrně velkou hrozbu, vzhledem k postavení MD Elektronik na trhu, kde patří mezi světové lídry, a stanoveným strategickým cílům, není třeba tuto hrozbu považovat za významnou. Neočekává se totiž, že nově příchozí podniky by dosahovaly takových rozměrů a nebudou mít u zákazníků takovou důvěru jako podnik s dlouholetými zkušenostmi v daném odvětví.

Válečný konflikt na Ukrajině výrazně otřásl celou Evropou. V současné situaci se již Česká republika vrací do normálu z hlediska dodávek zemního plynu a dalšího materiálu potřebného pro běžný život domácností i činnosti podniků, což se projevuje i poklesem inflace do mezí tolerančního pásma. V současné situaci nehrozí České republice přímé ohrožení bezpečnosti, ovšem válka je nevyzpytatelná a napadení jakéhokoliv dalšího státního území může mít nečekaný dopad a další průběh.

Nenadálé situace, které v minulých letech postihly celou Evropu, či dokonce svět (COVID-19, rusko-ukrajinský konflikt), výrazně ovlivnily českou ekonomiku. Z tohoto důvodu Vláda ČR zavedla řadu opatření, která mají napomoci k restartu a navrácení se do původních norem. Příkladem může být Ozdravný balíček pro roky 2024-2026 vydaný Ministerstvem financí České republiky, který např. podnikatelskou sféru zasáhl omezením dotací.

Stárnutí populace je momentálně základním rysem demografického vývoje obyvatelstva. Pro firmy je tento trend velkou hrozbou, jelikož přibývá lidí v seniorském věku a naopak ubývá těch ekonomicky aktivních. Ačkoliv společnost MD Elektronik zvyšuje podíl automatizované výroby a potřeba pracovní síly se zmenšuje, rozdíly prozatím nejsou tak markantní a i tento podnik se potýká s problémy související s nízkou mírou

nezaměstnanosti. Firma sice zaměstnává agenturní pracovníky ze zahraničí, což může přinášet mnnoho výhod, ovšem obtížná komunikace je naopak výraznou komplikací.

3 Formulace strategie organizace

Znění jednotlivých variant strategií jsou volena na základě kritických faktorů, které byly zjištěny v rámci analýzy externího a interního prostředí. Za výsledným rozhodnutím a volbou konečné strategie stojí tým manažerských pracovníků, kteří se podíleli na dosavadním průběhu a jsou detailně seznámeni s danou problematikou. Tvorba a volba strategie je tedy čistě subjektivním rozhodnutím, které se však opírá o objektivní, reálné informace (David a kol., 2019, s. 192).

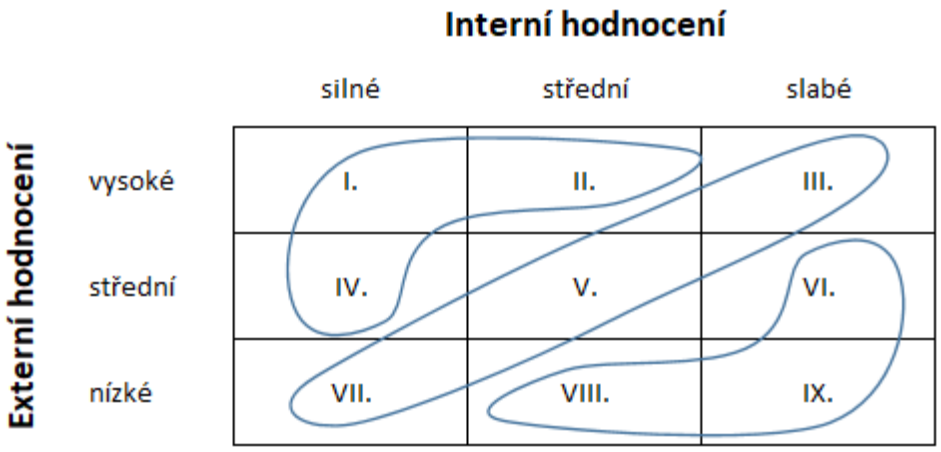
3.1 Návrh alternativních strategií

Alternativní strategie představují různé cesty a postupy, které vedou k dosažení poslání a strategických cílů firmy a zároveň uvažují všechny hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky vyplývající z analýzy prostředí. V rámci tohoto procesu jsou pro jednotlivé strategie stanoveny její výhody a nevýhody, náklady a přínosy a na základě těchto faktorů dojde k závěrečnému vyhodnocení a výběru. Pro tvorbu alternativních strategií napomáhá řada nástrojů, konkrétně v této práci budou využity matice IE a matice SPACE (David a kol., 2019, s. 193).

3.1.1 Matice IE

Výchozími body pro matici interních a externích (IE) faktorů jsou celková vážená ohodnocení matic IFE a EFE. Osa X představuje celkové vážené skóre matice IFE, na osu Y se naopak nanáší výsledek matice EFE. Matice IE tedy slouží ke grafickému zachycení interní a externí pozice podniku. Oba tyto pohledy jsou rozčleněny do třech segmentů dle velikosti pozice: silné pozice podnik dosahuje, pokud se skóre jednotlivých analýz pohybuje v rozmezí 3,0-4,0, střední pozici představuje interval 2,0-2,99 a slabou 1,99-1,0 (David a kol., 2019, s. 207). Celkově tedy matice IE obsahuje 9 segmentů seskupených do třech hlavních oblastí, na jejichž základě dochází k volbě určitého balíčku strategií, které jsou vhodné pro současnou situaci v podniku (Fotr a kol., 2020, s. 74):

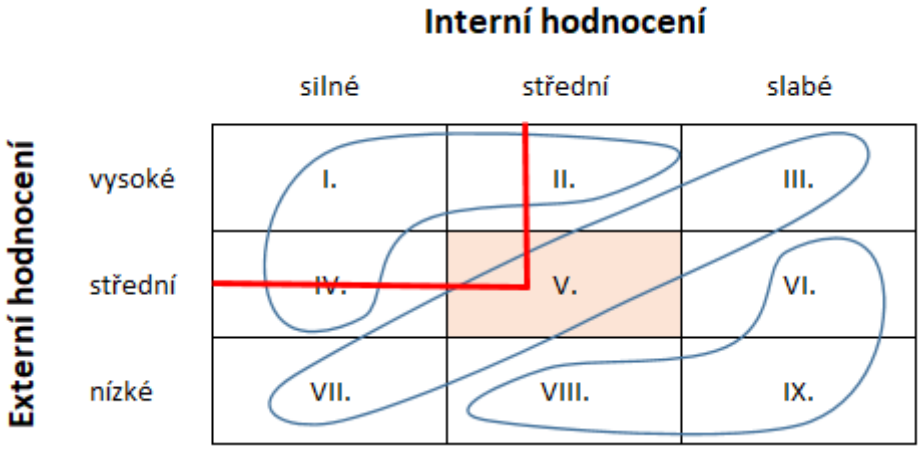
Obr. 1 Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

- **Oblast I, II, IV: " Stavěj a buduj":** V případě, že výsledek spadá do jednoho z těchto kvadrantů, lze tvrdit, že podnik má velmi silné postavení a své pozice by měl využít především pro další růst a rozvoj. Proto je doporučeno volit z balíčku intenzivních (penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj nového výrobku) a integračních (zpětná, dopředná a horizontální integrace) strategií (David a kol., 2019, s. 207).
- **Oblast III, V, VII: „Drž a udržuj":** Pokud podnik spadá do této skupiny, pak je dostatečně schopný naplňovat svou vizi. Vhodnými strategiemi jsou především penetrace na trh a vývoj produktů (Fotr a kol., 2020, s. 75).
- **Oblast VI, VIII, IX: „Sklízej a zbavuj se":** Firma spadající do těchto segmentů nemá předpoklady pro naplnění svého strategického záměru a cílů. V případě výsledku v jednom z těchto kvadrantů je vhodné zvolit některou z defenzivních strategií, jako odprodej části či celého podniku nebo jeho likvidace.

Obr. 2 Matice IE - vlastní zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Celkové výsledné ohodnocení matice EFE (osa Y) vyšlo 2,53 a matice IFE (osa X) 2,68. Jelikož je externí i interní pozice podniku na střední úrovni, průsečík těchto křivek se taktéž nachází v jádru matice, tedy pátém segmentu. Toto pole spadá do skupiny „Drž a udržuj“, pro kterou jsou vhodné především strategie intenzivního typu, tedy penetrace trhu a vývoj produktů a rozvoj trhu.

Penetrace, neboli proniknutí na trh spočívá v růstu podílu na stávajícím trhu se současnými produkty. Klíčové faktory, které mohou vést k úspěšné realizaci této strategie, jsou např. nízká cena, inovace, péče o zákazníky, či účinná propagace (Fotr a kol., 2020, s. 102).

Strategie rozvoj trhu je mírně rizikovější, jelikož usiluje o představení současných produktů na novém segmentu trhu. Tento typ strategie je vybírán především v případě plánovaných vývozů (Fotr a kol., 2020, s. 102).

U strategie vývoj produktů se podnik zaměřuje znovu na aktuální trh a usiluje o různá vylepšování a zdokonalování současných produktů, popř. se může soustředit na uvedení zcela nových výrobků. V případě volby této strategie je třeba počítat s poměrně významnými výdaji především do oblasti výzkumu a vývoje (Fotr a kol., 2020, s. 102).

3.1.2 Matice SPACE

Matice SPACE je dalším z nástrojů pro výběr alternativních strategií, který hodnotí strategickou a akční pozici podnikatelského subjektu a jeho záměru. Výsledkem této

matice je opět graf o dvou osách a čtyřech kvadrantech, kdy každý kvadrant představuje jistý typ doporučené strategie. Při hodnocení pozice podniku jsou opět uvažovány jak interní, tak externí vlivy: mezi interní se řadí finanční síla *FS* (např. finanční ukazatele, vývoj hospodářských výsledků, srovnání výkonnosti s konkurencí) a konkurenční vlastnosti *KV* (např. podíl na trhu, kvalita produktu, životní cyklus produktů, věrnost zákazníků, technologické know-how, využití kapacity), naopak do externích patří stabilita prostředí *SP* (např. míra inflace, vývoj poptávky, technologické změny, environmentální tlaky, legislativní opatření) a síla odvětví *SO* (např. dynamika růstu odvětví, potenciál ziskovosti, bariéry vstupu na trh, zdrojová a kapitálová náročnost) (Fotr a kol., 2020, s. 78).

Postup tvorby matice SPACE je následující (David a kol., 2019, s. 199).:

1) Definice proměnných jednotlivých charakteristik: počet proměnných nemusí být u všech charakteristik stejný.
2) Ohodnocení proměnných: pro rozměry FS, SO platí stupnice +1 (nejhorší) až +6 (nejlepší), rozměry SP, KV jsou hodnoceny zápornými hodnotami, tedy v rozmezí -6 (nejhorší) až -1 (nejlepší).
3) Výpočet průměrné hodnoty pro jednotlivé charakteristiky: jedná se o součet ohodnocení jednotlivých proměnných vydělený počtem proměnných u daného rozměru.
4) Vynesení průměrných hodnot dimenzí FS, SO na osu X
5) Vynesení průměrných hodnot dimenzí SP, KV na osu Y
6) Nakreslení výsledného směrového vektoru: na základě toho, v jakém kvadrantu se nachází výsledný vektor lze stanovit konkrétní typ strategie, který je, vzhledem k jeho strategické a akční pozici, podniku doporučen.

Matice se skládá ze dvou os (interní a externí charakteristiky), které rozdělují graf na 4 souměrné části. Na základě směrnice výsledného vektoru lze z následujících variant vybrat tu nejvhodnější strategii:

- Agresivní strategie: V případě, že se výsledný vektor nachází v pravém horním kvadrantu, je firma nejen dostatečně silná z finančního hlediska, ale také má jisté konkurenční výhody, díky kterým si udržuje silnou pozici na stabilním, ale zároveň expandujícím trhu. Mezi agresivní strategie se řadí

např. penetrace na trh, vývoj produktů nebo rozvoj trhu, zpětná, dopředná a horizontální integrace (David a kol., 2019, s. 200).

- Konzervativní strategie: Tyto podniky působí ve stabilním, nijak se nerozvíjejícím odvětví, na rozdíl od prvního kvadrantu nedisponují takovými vnitřními silami (např. menší finanční stabilita, nepříliš velké konkurenční výhody), a proto by jejich strategie neměly být příliš riskantní. Opět jsou doporučovány strategie penetrace na trh nebo vývoj nového produktu, pro získání konkurenční výhody je vhodná horizontální integrace (Fotr a kol., 2020, s. 80).
- Defenzivní strategie: Levý dolní kvadrant vypovídá o velmi nepříznivé situaci firmy, ať už se jedná o finanční problémy nebo velmi slabou konkurenční pozici. V takovém případě se doporučují jistá omezení, jako jsou částečný odprodej firmy, snížení aktiv a nákladů nebo likvidace (David a kol., 2019, s. 201).
- Konkurenční strategie: Dostatečně dobrá konkurenční pozice je hlavním znakem tohoto kvadrantu bez ohledu na sílu odvětví. Tento typ zahrnuje opět penetraci a rozvoj trhu a vývoj produktů nebo zpětnou, dopřednou a horizontální integraci. Zároveň je ale doporučována strategie Joint Venture, která spočívá ve spolupráci alespoň dvou na sobě nezávislých podniků (Fotr a kol., 2020, s. 80).

Interní charakteristiky

Finanční síla (FS) vychází z interní analýzy podniku, konkrétně z finančních faktorů. Ukazatele likvidity dosahují poměrně nízkých hodnot, tedy podnik nedrží dostatek likvidních položek ve srovnání s krátkodobými závazky, a vystavuje se tak jistému riziku, že v případě potřeby splatit větší množství krátkodobých závazků najednou se dostanou do jistých potíží z důvodů nedostatku okamžitých prostředků. Naopak kladné výsledky obratového cyklu peněz dokazují, že společnost je schopna svou činnost financovat z vlastních fondů a rostoucí trend ukazatelů rentability je také pozitivním jevem, který dokazuje finanční stabilitu a úspěšné fungování podniku.

Konkurenční vlastnosti (KV) vyplývají z metody VRIO. Hlavní konkurenční výhodou, kterou společnost disponuje je vlastní vývojové centrum, díky kterému jsou schopni upravovat výrobek dle požadavků zákazníka. Vzhledem k současné ekologické situaci

podnik přikládá stále větší důraz na odpovědnou výrobu. O pokles uhlíkové stopy usiluje především navázáním nových vztahů s lokálními dodavateli, zároveň se snaží využívat lodní nebo železniční dopravu, která dosahuje větších kapacit, nebo minimalizovat cesty naprázdno. Dlouholeté působení na trhu a zmíněné faktory přidávají firmě speciální hodnotu, díky níž se zákazníky udržují dlouholeté vztahy a jsou ve světovém měřítku jednou z předních společností v daném odvětví.

Externí charakteristiky

Stabilita prostředí (SP) se po náročných letech plných nečekaných krizí pomalu uklidňuje a vrací do původních kolejí. Míra inflace meziročně klesá a v dalších letech se předpokládá její pokles až k hodnotám tolerančního pásma (tj. 2%), především z důvodu odeznění energetické krize a problémů způsobených nedostatkem materiálů a surovin. Naopak je očekáván růst poptávaného množství na trhu přenosu dat v automobilech, a to především z důvodu zvyšujících se požadavků na doprovodné funkce v autech a rostoucí poptávce po elektrických vozidlech. Jelikož se jedná o odvětví technického typu, jeho vývoj je poměrně rychlý a je třeba reagovat na změny a inovace pro udržení si své konkurenceschopnosti. Tlak na cenu výrobků ze strany zákazníků je běžný problém, který se v rámci obchodních vztahů vyskytuje. Firma se svými odběrateli o této problematice komunikuje a v případě cenových změn se snaží společně najít takové řešení, které bude výhodné pro obě dvě strany. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s většinou zákazníků a kvalitou služeb poskytovaných společností MD Elektronik vyjednávací síla zákazníků není nijak obzvlášť velká a spíše než na ústupky dbá na vzájemnou komunikaci a hledání kompromisních řešení.

Síla odvětví (SO) je posledním faktorem, který je uvažován v rámci matice SPACE. Trh přenosu dat neustále sílí a v následujících letech se předpokládá expanze trhu. Ziskový potenciál tak přivolává nové firmy a konkurence roste. Bariéry vstupu na trh jsou poměrně velké, jelikož aby se nově příchozí podnik v odvětví úspěšně držel, musí se svou činností alespoň přiblížit k těm společnostem, jež na trhu působí již řadu let. Bezpochyby musí disponovat jistým technologickým know-how pro výrobu produktů požadovaného typu, které zároveň musí být spolehlivé a dostatečně kvalitní. Problematika bezpečnosti přenosu data je tak velmi důležitým faktorem, jenž může výrazně ovlivnit spokojenost a důvěru zákazníků. Fungování takového typu podniku je zpravidla zdrojově i kapitálově náročné. Ačkoliv je ruční výroba kabelů možná, v dnešní době digitalizace a

automatizace není vhodná, především pak v odvětví s tak silnou konkurencí. Úspěšný podnik tak musí vynaložit značné náklady do výzkumu a vývoje vzhledem k dynamické povaze daného trhu, do bezpečnostních opatření a ochrany proti kybernetickým hrozbám nebo do personální složky, která může být také finančně náročná vzhledem k požadované kvalifikaci.

Tab. 8 Matice SPACE - osa Y

Osa Y			
Finanční síla		**Stabilita prostředí**	
Likvidita	+2	Míra inflace	-1
Rentabilita	+4	Technologické změny	-5
Obratový cyklus	+6	Růst poptávky	-6
EAT	+4	Vyjednávací síla zákazníků	-2
Průměrná hodnota	**4,0**	**Průměrná hodnota**	**-3,5**

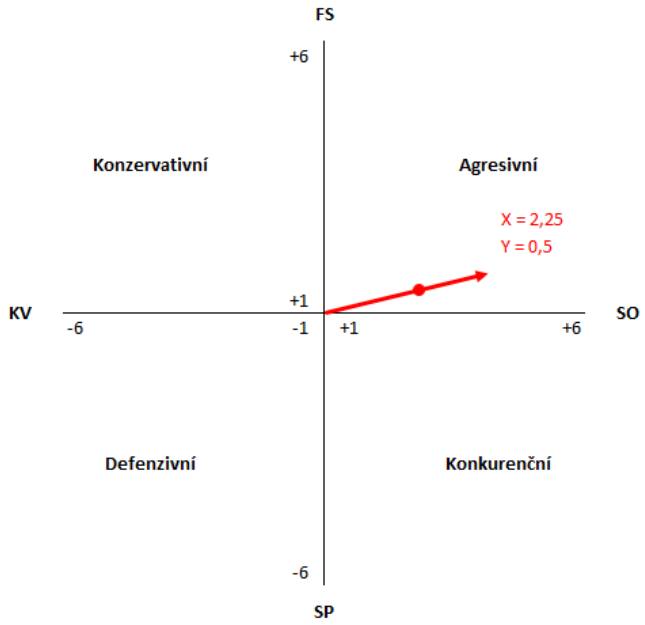
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Tab. 9 Matice SPACE - osa X

Osa X			
Konkurenční vlastnosti		**Síla odvětví**	
Vývoj a výzkum	-1	Ziskový potenciál	+6
Podíl na trhu	-1	Bariéry vstupu na trh	+4
Loajalita zákazníků	-2	Kapitálová náročnost	+3
Udržitelná přeprava	-3	Obavy z kybernetické bezpečnosti	+3
Průměrná hodnota	**-1,75**	**Průměrná hodnota**	**+4,0**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Obr. 3 Matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výsledný směrový vektor (2,25;0,5) spadá do kvadrantu agresivní strategie. Díky poloze a úhlu křivky lze tvrdit, že podnik má velkou konkurenční výhodu v poměrně silném, ovšem ne příliš stabilním odvětví, vzhledem k rychlému technologickému vývoji a růstu poptávky. Pro tento typ jsou doporučovány opět strategie penetrace trhu, rozvoj na trhu a vývoj produktů, dále pak zpětná, dopředná a horizontální integrace. Jelikož intenzivní strategie jsou již blíže představeny v závěru matice IE, níže budou popsány pouze ty ofenzivního typu, tedy integrace zpětná, dopředná a horizontální.

Dopředná integrace se soustředí na články dodavatelského řetězce, které následují za danou firmou. V případě firmy MD Elektronik by se jednalo o samotné automobilové výrobce, kteří kabely odebírají a zapracovávají do finálních prostředků, tedy automobilových vozů. Dopředná integrace tedy spočívá v získání vlastnictví nebo kontroly nad prodejci, či distributory produktů (Fotr a kol., 2020, s. 100).

Strategie zpětné integrace spočívá na stejném principu, jako předchozí zmíněná s tím rozdílem, že se zaměřuje na ty články dodavatelského řetězce, které samotnému podnikatelskému subjektu předchází (Fotr a kol., 2020, s. 101).

Obdobným způsobem funguje i poslední ze zmíněných strategií, tedy horizontální integrace, která usiluje o získání kontroly, či odkupu podniku působícího na stejné úrovni dodavatelského řetězce - tedy konkurenční firmy (Fotr a kol., 2020, s. 101).

3.1.3 Matice TOWS

Jak již vyplývá z názvu, matice TOWS vychází ze SWOT analýzy a na základě dříve zjištěných silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vytváří alternativní strategie pro daný podnik. I tento nástroj pracuje se čtyřmi typy strategií:

- Strategie SO (Maxi – Maxi): Tato strategie uplatňuje silné stránky podniku v rámci využití vnějších příležitostí. Při uvedení varianty SO se ovšem nezapomíná ani na slabé stránky a hrozby, které musí být neustále zvažovány a je třeba na ně brát ohled. Pozice vhodná pro uplatnění strategie SO je žádaná pro všechny podniky, a proto aplikace ostatních typů strategií vede k efektivnějšímu získání této pozice (David a kol., 2019, s. 195).
- Strategie WO (Mini – Maxi): Je možné, že existují externí příležitosti, které ovšem podnik není schopen využít kvůli svým slabým stránkám. Tato strategie firmě napomáhá se na slabé stránky zaměřit a zlepšit je, aby následně mohly být příležitosti řádně využity a došlo tak k posunu podniku správným směrem (David a kol., 2019, s. 195).
- Strategie ST (Maxi – Mini): Strategie ST se zaměřuje na využití svých silných stránek za účelem vyhnutí se nebo alespoň snížení dopadu hrozeb. Tento typ může přinést řadu nových nápadů a inovací, které mohou vést k vytvoření nové konkurenční výhody a posílení tak své pozice na trhu (Fotr a kol., 2020, s. 77).
- Strategie WT (Mini – Mini): Jedná se o obrannou strategii, která se soustředí na omezení slabých stránek a zároveň vyhnutí se hrozeb. Takové podniky volí z defenzivních strategií, v úvahu přichází i likvidace firmy (Fotr a kol., 2020, s. 77).

Strategie SO (Maxi - Maxi)

Rozšíření produktového portfolia: Strategie využívá rozšiřující se poptávky na trhu přenosu dat, zároveň rostou požadavky na funkčnost těchto kabelů, proto by nabídka nových produktů či komponentů, které je možné v produktech využít, mohla

automobilové výrobce zaujmout, vést ke zvýšení počtu objednávek v MD Elektronik a následným vyšším tržbám.

Strategie WO (Mini – Maxi)

Zvýšení podílu automatizované výroby: Příležitost rostoucího poptávaného množství po automobilových kabelech předpokládá zvýšenou požadovanou výrobu, což může vést k problému nedostatečně efektivní výroby. Proto může být rostoucí podíl automatizace klíčovým faktorem, který zásadně sníží průběžnou dobu výroby, a dojde tak k výraznému navýšení výrobních kapacit. Zároveň bude omezen celkový počet pracovníků ve výrobních procesech a podnik bude moci snížit počet agenturních zaměstnanců, se kterými není příliš snadná spolupráce z důvodu jazykové bariéry.

Strategie ST (Maxi- Mini)

Absolventské programy: Vzhledem k ubývajícímu množství ekonomicky aktivního obyvatelstva bude čím dál více obtížné najít schopné zaměstnance především na technicko-hospodářské pozice s dostatečnou kvalifikací a vzděláním. Proto se nabízí využít silných vazeb společnosti se školními instituty a poskytnout stáže či jiné programy pro studenty či absolventy, kteří si ještě nejsou stoprocentně jistí, jakému konkrétnímu oboru by se ve svém profesním životě chtěli věnovat. Prostřednictvím těchto programů tak mohou absolventi nahlédnout do požadovaných oddělení, o která se zajímají, zároveň podnik, v případě oboustranné spokojenosti, získá nové pracovní síly.

Strategie WT (Mini – Mini)

Zvýšení podílu automatizace: Jak již bylo zmíněno v rámci strategie WO, růst automatizované výroby přinese pokles požadovaného množství výrobních pracovníků. Tato skupina je sice momentálně z významné části tvořena agenturními zaměstnanci, i přesto tvoří značný podíl pracovníci českého původu. Zároveň lze do budoucna předpokládat částečný odliv cizinců, a to především těch pocházející z Ukrajiny. Proto je, vzhledem k stárnutí populace a očekávanému úbytku zahraničního obyvatelstva, klesající potřeba pracovníků ve výrobním procesu žádoucí.

Tab. 10 Matice TOWS

	Silné stránky *S*	**Slabé stránky *W***
Příležitosti *O*	**SO** Rozšíření produktového portfolia	**WO** Zvýšení podílu automatizace
Hrozby *T*	**ST** Programy pro absolventy	**TO** Zvýšení podílu automatizace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Strategie zvýšení podílu automatizace se vyskytuje ve dvou kvadrantech, a proto se jeví jako tou nejvhodnější z navržených variant. Strategie reaguje na problematickou komunikaci s agenturními zaměstnanci, jejichž počet by se mohl díky většímu množství polorobotických strojů ve výrobě zmenšit. Obecné snížení potřebného počtu pracovníků ve výrobním procesu je žádoucí i vzhledem k nízké nezaměstnanosti, předpokládanému odlivu ukrajinských uprchlíků a trendu stárnutí populace. Zároveň tato strategie napomůže využít příležitosti očekávaného rostoucího poptávaného množství, jelikož vyšší podíl automatizace zvýší výkonnost podniku, která zapříčiní větší množství přijatých objednávek.

3.2 Výběr konečné strategie

Prostřednictvím předchozích technik byly přiblíženy možné strategie, které jsou pro podnik vhodné s ohledem na jeho externí a interní pozici vyplývající z jednotlivých analýz. Prostřednictvím matice QSPM budou tyto strategie vyhodnoceny a dojde k vybrání jedné, té nejvhodnější. Vedení firmy odpovídající za výběr konečné strategie ji však nemusí automaticky využít. Důležitou roli hrají zkušenosti, znalosti expertů a další faktory subjektivního typu, které na výběr strategie mohou mít vliv. Matice však poskytuje objektivní doporučení založené na klíčových faktorech dosud provedených analýz a dalších metod.

3.2.1 Matice QSPM

Matice QSPM je vhodným nástrojem vícekriteriálního hodnocení pro výběr nejlepší strategie z navržených alternativ. V průběhu jejího zpracování uvažuje nejen poznatky z jednotlivých matic pro tvorbu možných strategických variant, ale zároveň využívá i výstupy z externí a interní analýzy prostředí, tedy matici EFE a IFE. Postup zpracování se skládá z následujících šesti kroků (David a kol., 2019, s. 210):

1) Vytvoření seznamu klíčových externích a interních faktorů: Tyto faktory jsou převzaty z matic EFE a IFE a neměly by se nijak lišit. Silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou vypsány v prvním sloupci matice QSPM (David a kol., 2019, s. 211).
2) Stanovení vah: Tyto váhy tvoří druhý sloupec a v podstatě se jedná opět pouze o přepis, kdy je ke každému faktoru přiřazena váha, která musí být stejná jako v maticích EFE a IFE. I v tomto případě musí součet vah všech interních faktorů odpovídat hodnotě 1, suma externích musí být také 1 (Fotr a kol., 2020, s. 85).
3) Zvolení nejvhodnějších alternativních strategií pro následnou implementaci: Ze všech navržených strategií, které byly výsledky matic IE, SPACE a TOWS, je třeba vybrat tři nejvhodnější, nejpravděpodobnější či s nejčastějším výskytem a zanést je do prvního řádku matice QSPM, konkrétně od třetího sloupce, tedy po sloupci s vahami (David a kol., 2019, s. 212).
4) Stanovení koeficientu důležitosti *KD*: Tento koeficient se přiřazuje ke každému faktoru a stanovuje, jak moc daný faktor ovlivňuje danou strategii. Hodnocení probíhá na stupnici 1 až 4, kdy 1 znamená minimální důležitost určitého faktoru pro vybranou strategii, 2 malou důležitost, 3 střední důležitost a 4 vysokou důležitost (Fotr a kol., 2020, s. 85).
5) Výpočet celkové důležitosti *CD:* Součin váhy a koeficientu důležitosti je prováděn v každém řádku matice, tj. pro každý faktor. V závěru lze pro jednotlivé faktory porovnat, pro jakou strategii je daný faktor nejvíce důležitý (Fotr a kol., 2020, s. 85).
6) Výpočet celkového ohodnocení: Posledním krokem je výpočet celkové sumy jednotlivých hodnot ukazatele *CD* pro každou ze zvolených strategií. Čím je výsledné skóre vyšší, tím je strategie atraktivnější vzhledem ke klíčovým externím a interním faktorům. Strategie s nejvyšší hodnotou celkového

ohodnocení je tedy pro daný podnik nejvhodnější a je doporučena pro výběr a následnou implementaci (Fotr a kol., 2020, s. 85).

Z alternativních strategií, které byly podniku doporučeny prostřednictvím matic IE, SPACE a TOWS, byly do matice QSPM zvoleny následující tři strategie:

- Strategie 1: Penetrace trhu
- Strategie 2: Vývoj produktu
- Strategie 3: Zpětná integrace
- Strategie 4: Integrace automatizace

Tyto strategie byly vybrány především z důvodu častého výskytu ve výsledcích jednotlivých matic, zároveň se dle názoru autorky jeví jako nejvhodnějšími v případě následné implementace.

Tab. 11 Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	**Váha**	**Penetrace trhu**		**Vývoj produktu**		**Zpětná integrace**		**Integrace automatizace**	
Příležitosti *O*	**V**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**
Rostoucí poptávka po datových kabelech	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Využití lokálních dodavatelů	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Přijetí eura jako domácí měny	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Zavedení ESG reportů	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05
Hrozby *T*	**V**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**
Vstup nových konkurentů	0,18	4	0,72	2	0,36	2	0,36	3	0,54
Stárnutí populace	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32
Expanze válečného konfliktu	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	1	0,14
Omezující vládní opatření	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Silné stránky *S*	**V**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**
Spolupráce se vzdělávacími instituty	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15

Vlastní prostředí pro výzkum a vývoj	0,18	3	0,54	4	0,72	2	0,36	4	0,72
Přizpůsobení výrobku dle požadavků zákazníka	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Zaměstnanecké benefity	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Slabé stránky *W*	**V**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**	**KD**	**CD**
Komplikovaná komunikace s agenturními zaměstnanci	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32	4	0,64
Nízká proškolenost zaměstnanců v IT systémech	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12	2	0,24
Oddělená výrobní hala	0,14	2	0,28	2	0,28	1	0,14	2	0,28
Rizikové hospodaření s likvidními prostředky	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
ΣCD			**5,86**		**5,49**		**4,13**		**5,23**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Matice QSPM vyhodnotila strategii penetrace trhu jako nejvhodnější s ohledem na míru atraktivity jednotlivých klíčových faktorů externí a interní analýzy. Tato strategie je také v souladu se stanovenými strategickými cíli. Jak již bylo zmíněno, penetrace trhu znamená proniknutí na stávajícím trhu se stávajícími produkty, tedy zvýšení množství prodejů a tržeb, které jsou přímo jedním bodem z navrhnutých cílů. K nárůstu tržeb výrazně přispívá očekávaný růst poptávaného množství, a proto je růst podílu automatizace a s ním související navýšení výrobních kapacit žádaným krokem, aby byla společnost schopna se s narůstající poptávkou vypořádat a přijmout tak větší množství objednávek. Požadovaný rostoucí počet výrobních strojů plynule navazuje na další cíl, a to pokles celkového počtu zaměstnanců ve výrobním procesu, jelikož polorobotizované stroje obsahují několik výrobních stanic a zastanou tak práci několika zaměstnanců, kteří se na výrobě produktu podíleli. Vzhledem k stále rostoucímu trendu udržitelné výroby mohou automobiloví výrobci klást důraz i na tento faktor, a proto snaha o regionalizaci a získání lokálních dodavatelů se může ukázat jako jedním z důvodů, proč by si v silné konkurenci měli zákazníci vybrat produkty právě společnosti MD Elektronik. Zvýšení

kvality THP pracovníků a schopnost využití širšího spektra analytických nástrojů pro vyhodnocování a zobrazení dat mohou přinést řadu benefitů, které přispějí k lepší kontrole, bližší představě fungování jednotlivých procesů a především pak mohou výrazně ulehčit manažerskému týmu při rozhodovacích procesech, kdy budou mít k dispozici přehledné podklady založené na analýze potřebných dat. Tyto reformy založené na objektivních informacích mohou napomoci podniku v různých ohledech, které mohou vést k odstranění úzkých míst a vyšší efektivitě u jednotlivých činností, což může taktéž napomoci k vyšším tržbám podniku.

3.3 Krátkodobé strategické cíle

Aby byl strategický plán zcela připraven na implementaci, je třeba dlouhodobé cíle rozpracovat na několik krátkodobých, obvykle na 1 rok, pro jasné stanovení postupu. I pro cíle krátkodobého typu platí, že musí splňovat podmínku SMART, proto je pro každou položku stanoveno měřítko, neboli jednotky, ve kterých se daný cíl bude hodnotit, dále klíčový ukazatel výkonnosti KPI, na základě kterého bude ohodnoceno, zda byl daný cíl splněn nebo nikoli, mezní termín, do kterého musí být úkol hotov a osoba, či skupina osob nebo oddělení, které za dílčí část daného cíle odpovídá.

Tab. 12 Krátkodobé strategické cíle 2024 - 2026

Cíl	**Měřítko (KPI)**	**Hodnota KPI**	**Termín**	**Odpovědná osoba**
Každoroční zvýšení prodeje výrobků, služeb a zboží nejméně o 7%				
Meziroční zvýšení tržeb o 8%	Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	Min. 6 mil. Kč	31.12.2024	Oddělení prodeje
Meziroční zvýšení tržeb o 8%	Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	Min. 6,5 mil. Kč	31.12.2025	Oddělení prodeje
Meziroční zvýšení tržeb o 8%	Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	Min. 7 mil. Kč	31.12.2026	Oddělení prodeje

Snížení celkového počtu výrobních zaměstnanců o 5%.				
Uvedení nových strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.12.2024	Oddělení výroby
Snížení počtu zaměstnanců ve výrobním procesu o 2%	Počet výrobních zaměstnanců	Max. 1371	31.12.2024	Oddělení lidských zdrojů
Uvedení nových strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.12.2025	Oddělení výroby
Snížení počtu zaměstnanců ve výrobním procesu o 2%	Počet výrobních zaměstnanců	Max. 1344	31.12.2025	Oddělení lidských zdrojů
Uvedení nových strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.12.2026	Oddělení výroby
Snížení počtu zaměstnanců ve výrobním procesu o 2%	Počet výrobních zaměstnanců	Max. 1317	31.12.2026	Oddělení lidských zdrojů
Každoroční organizace alespoň 4 výukových kurzů pro vybrané skupiny zaměstnanců				
Zorganizování výukových kurzů	Počet kurzů	Min. 4	31.12.2024	Oddělení lidských zdrojů
Zorganizování výukových kurzů	Počet kurzů	Min. 4	31.12.2025	Oddělení lidských zdrojů
Zorganizování výukových kurzů	Počet kurzů	Min. 4	31.12.2026	Oddělení lidských zdrojů
Uzavření kontraktu s 5 novými dodavateli v dosahu 150 km.				
Uzavření smlouvy s lokálními dodavateli	Počet uzavřených smluv	Min. 1	31.12.2024	Oddělení logistiky
Uzavření smlouvy s lokálními dodavateli	Počet uzavřených smluv	Min. 2	31.12.2025	Oddělení logistiky

Uzavření smlouvy s lokálními dodavateli	Počet uzavřených smluv	Min. 2	31.12.2026	Oddělení logistiky
5) V letech 2024 – 2026 každoročně zvýšit výrobní kapacity o 3%.				
Uvedení strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.12.2024	Oddělení výroby
Uvedení strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.12.2025	Oddělení výroby
Uvedení strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.12.2026	Oddělení výroby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4 Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí strategického plánu, jelikož zobrazuje, jak bude vybraná strategie finančně náročná a v jakých položkách finančních výkazů se jednotlivé kroky nejvíce projeví. Důležité je sledovat především finanční prostředky, které jsou pro podnik omezené, a právě díky finančnímu plánu je možné zjistit, v jaké míře jsou vlastní kapitál a cizí prostředky využity. V případě potřeby je pak možné strategii přehodnotit a část strategického plánu odložit na další období nebo ji zcela vyřadit. Práce se bude zabývat především plánováním dvou finančních výkazů, a to výkazem zisku a ztrát zobrazující hospodářský výsledek, a rozvahou sledující aktiva a pasiva podniku (Fotr a kol., 2020, s. 186).

Při plánování již zmiňovaných finančních výkazů je možné využít různé metody prognózování, které lze rozčlenit do dvou skupin:

Kvantitativní metody: Do této kategorie se řadí takové metody, které jsou založeny na datech z minulých let a k odhadu budoucího vývoje využívají trendových křivek a statistických metod. V kontextu využití metod při finančním plánování jsou využívány především metody regresní analýza a extrapolace časových řad, které se dají velmi dobře zpracovat v řadě různých softwarových programů, jako např. Excel nebo Statistic (Fotr a kol., 2020, s. 201).

Kvalitativní metody: Tento typ metod nevyžaduje pro své vyhodnocení datový podklad, naopak pracuje s názory a informacemi získanými prostřednictvím rozhovorů s účastníky na trhu, či jiných marketingových průzkumů. Mezi kvalitativní metody se řadí především diskuze a další spolupráce expertů v daném oboru, často jsou tedy využívány metody brainstorming nebo delfská metoda, kdy lze díky spolupráci a diskuzi expertů dojít ke společnému závěru v podobě budoucího vývoje a tvorby finančních výkazů na plánované období. Vzhledem k poměrně rychlým změnám v podnikatelském oboru se tyto metody příliš nedoporučují a ve většině případech jsou využívány již zmiňované kvantitativní, které jsou díky zpracovávání faktických dat daleko objektivnější (Fotr a kol., 2020, s. 202).

Kromě využití těchto metod je třeba zároveň uvažovat i další faktory, které mohou mít na jednotlivé položky finančních výkazů výrazný vliv, především se jedná o vývoj

makroekonomických ukazatelů do budoucích let. Tyto údaje lze zjistit z expertních prognóz ČNB nebo oficiálních zdrojů jiných státních institutů, na jejichž činnosti mají tyto veličiny jistý dopad.

4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát je základní složkou finančního plánování, jelikož sleduje výnosy a náklady podniku, ze kterých jsou následné tvořeny jednotlivé hospodářské výsledky daných období.

4.1.1 Plánování tržeb a dalších výnosů

Pro tvorbu plánovaných tržeb existují dva různé způsoby: Agregovaný přístup, který pracuje již s celkovými položkami, jak jsou uvedeny ve výsledném výkazu zisku a ztrát a desagregovaný přístup, který rozpracovává výrobní portfolio do jistého množství skupin, ve kterých jsou představeny klíčové produkty zajišťující nejvyšší tržby. Ty je možné vyjádřit v peněžních jednotkách či v naturáliích a předpokládaných prodejních cenách (Fotr a kol., 2020, s. 205).

Tržby

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou hlavní výnosovou položkou společnosti MD Elektronik, a proto bude rozpracována detailnějším, tedy desagregovaným přístupem. Konečné výrobky lze rozdělit do čtyř následujících kategorií, které se od sebe liší základními charakteristikami a možným způsobem výsledného využití v automobilových vozech:

- Koaxiální kabely
- Datové kabely
- Senzorické kabely
- USB moduly

Jelikož objemy prodejů jednotlivých výrobků a prodejní ceny nejsou autorce k dispozici, ceny jsou odvozeny z eshopů konkurenčních značek a objemy prodejů pomocí relativní četnosti z celkových velikostí trhů. Je třeba uvažovat, že MD Elektronik je subdodavatelskou firmou, která dodává své produkty automobilovým výrobcům. Jelikož je velká většina zakázek velkoobjemová, lze předpokládat, že ceny za 1 kus budou nižší

v porovnání s eshopy nabízející produkty po jednotkách. Pro co nejpřesnější odhad cen v MD Elekotrnik jsou tedy veškeré částky uvedené v tabulce 12 snížené o 10% z původních cen konkurenčních výrobků.

Zmíněné kategorie se sice od sebe liší základními vlastnostmi, ovšem každá skupina obsahuje řadu další vzájemně rozdílných podtypů. Zároveň je každý výrobek specifický díky využitým komponentům a dalším parametrům, které zákazník ve své objednávce požaduje, a proto je obtížné stanovit jednotnou cenu pro celou kategorii. Pro vyšší přesnost je tedy u některých skupin uvedeno více příkladů výrobků a následně je vytvořena průměrná cena daného trhu.

Tab. 13 Tržby - ceny výrobků

	Cena	**Průměrná cena**	**Velikost trhu**	**Podíl daného trhu k celkové velikosti**
Koaxiální kabely				
FAKRA	456,84 Kč	1 667,02 Kč	0,3 bil. USD	9,52%
Mini Coax	1 847,67 Kč			
HFM	2 696,54 Kč			
Datové kabely				
H-MTD	1 587,81 Kč	1 591,16 Kč	0,9 bil. USD	28,57%
AMEC	2 268,31 Kč			
HSD	917,35 Kč			
Elektronika				
Modul USB-C	1 799,03 Kč	1 799,03 Kč	0,4 bil. USD	12,7%
Senzorické kabely				
Kabel se senzorem	1 134,29 Kč	1 134,29 Kč	1,55 bil. USD	49,21%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Celková velikost trhu tedy odpovídá 3,15 bil. USD. Na základě těchto údajů byly vypočteny podíly jednotlivých segmentů z celkové sumy, se kterými se pracuje

v následujícím postupu. Lze totiž uvažovat, že podíl dané části trhu k celku bude obdobný jako podíl tržeb dané skupiny výrobků k celkovým tržbám výrobků a služeb podniku.

V roce 2024 se předpokládá pokles inflace do tolerančního pásma, ceny kabelů tak nebudou dosahovat rapidních změn. Důvodem lehkého navýšení je především zvýšení poptávaného množství a velikosti trhu, proto dojde k meziročnímu nárůstu ceny v jednotlivých letech o 2%. V následující tabulce jsou rozpracovány tržby za výrobky v jednotlivých letech.

Tab. 14 Tržby za prodej výrobků a služeb

		Cena (Kč)	**Objem prodeje (ks)**	**Tržby (tis. Kč)**
2023	Koaxiální kabely	1 667,02	337 849	563 201
	Datové kabely	1 591,16	1 061 868	1 689 602
	Elektronika	1 799,03	417 411	750 934
	Senzorické kabely	1 134,29	2 565 367	2 909 870
				5 913 606
2024	Koaxiální kabely	1 700,36	354 410	602 625
	Datové kabely	1 622,98	1 113 922	1 807 874
	Elektronika	1 835,01	437 872	803 500
	Senzorické kabely	1 156,98	2 691 110	3 113 560
				6 327 558
2025	Koaxiální kabely	1 734,37	371 782	644 808
	Datové kabely	1 655,44	1 168 526	1 934 425
	Elektronika	1 871,71	459 336	859 744
	Senzorické kabely	1 180,12	2 823 026	3 331 510
				6 770 488
2026	Koaxiální kabely	1 769,05	390 009	689 945
	Datové kabely	1 688,55	1 225 806	2 069 835
	Elektronika	1 909,15	481 851	919 927
	Senzorické kabely	1 203,72	2 961 416	3 564 715
				7 244 422

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak je již uvedeno v tabulce 13, v plánovaných letech dojde k růstu celkových tržeb za prodej výrobků a služeb, a to především díky předpokládané expanzi trhu. Ve

strategických cílech je předpokládán meziroční nárůst o 7%, proto bude tento nárůst uvažován i ve výkazu zisku a ztrát.

Tržby za prodej zboží nejsou v porovnání s tržní položkou výrobků a služeb tak významné, což vypovídá o primární výrobní činnosti podniku. Tržby za prodej zboží zaznamenaly v letech 2021 až 2023 meziroční pokles, proto tento klesající trend lze očekávat i v následujících letech.

Tab. 15 Tržby v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 913 606	6 327 558	6 770 488	7 244 422
Tržby za prodej zboží	60 307	45 925	38 507	34 781

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Další výnosy

Mezi ostatní provozní výnosy se řadí tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. Stěžejní část položky tržby z prodeje dlouhodobého majetku tvoří prodeje již nepotřebných strojů. Ačkoliv v roce 2023 došlo k velkému propadu těchto tržeb, především z důvodu nepříznivé politické a ekonomické situace, v předešlých letech se tato hodnota pohybovala v rozmezí 60-120 000 tis. Kč a lze očekávat podobné hodnoty i v dalších letech, obdobným způsobem jsou odvozeny i tržby z prodaného materiálu. Výrazné změny se neočekávají ani u jiných provozních výnosů, které zahrnují např. přijaté dary, či příjmy z pronájmu nemovitostí či strojů. Jelikož v těchto položkách nejsou očekávány žádné výjimečné změny, pro budoucí vývoj byla využita extrapolace časových řad v programu Excel za využití funkce FORECAST. Stejným způsobem je odvozena i položka ostatních finančních výnosů, která v porovnání s ostatními položkami není příliš významná.

Tab. 16 Další výnosy v tis. Kč

	2023	2024	2025	2026
Ostatní provozní výnosy	**191 092**	**296 140**	**270 298**	**270 691**
Tržby z prodaného DM	25 416	111 508	87 980	90 687
Tržby z prodaného materiálu	84 506	103 343	101 793	100 243
Jiné provozní výnosy	81 170	81 289	80 525	79 762
Ostatní finanční výnosy	14 752	13 220	13 651	14 082

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.1.2 Plánování nákladů

Výkonová spotřeba

Jak již vyplývá z názvu, do této skupiny se řadí takové náklady, které úzce souvisí s výkonem, neboli činností podniku a objemem produkce. Náklady na prodané zboží a spotřeba materiálu a energie jsou variabilními náklady, tedy těmi přímo závislými na počtu vyrobených výrobků, zatímco služby, které patří mezi náklady režijního typu, nelze rozpočítat na jednotky produktů (Fotr a kol., 2020, s. 206).

Náklady na prodané zboží jsou plánovány dle poměru této položky k tržbám z prodaného zboží v daném roce. Jelikož poměr těchto položek se v předcházejících letech pohybuje mezi 97 až 100 procenty, i v následujících letech si budou tyto položky přibližně odpovídat.

Spotřeba materiálu a energie je plánována obdobným způsobem jako předchozí položka, tedy pomocí poměru k tržbám z prodeje výrobků a služeb. Ta se v předchozích letech pohybovala okolo 66%. Vzhledem k rozšíření podniku a vzniku nové haly zaměřené na inovaci a vývoj technologií lze očekávat vyšší spotřebu energie. Proto je předpokládán nárůst spotřební položky o 2%, tedy na 68% v porovnání s položkou tržeb.

Služby zahrnují převážně opravy a údržbu strojů, náklady na pracovní cesty, zaměstnanecké školící programy nebo reklamní aktivity. V minulých obdobích byla pravidelně zaznamenávána rostoucí tendence, ve které se bude pokračovat i v plánovaných letech. Mezi roky 2022 a 2023 dosahovaly služby meziročního růstu 19%, v letech 2024, 2025 a 2026 budou meziroční nárůsty 20%, 15% a 17% a to z několika

důvodů. V rámci strategických cílů je stanovena četnější organizace výukových kurzů pro zaměstnance technicko-hospodářského zaměření, která se zásadně projeví v položce služeb. Dalšími faktory, zajišťující meziroční růst ve všech plánovaných letech jsou marketingové aktivity, na které bude třeba vynakládat větší množství peněžních prostředků vzhledem k růstu trhu a výraznějšího tlaku ze strany konkurenčních podniků, zároveň je vyžadován rostoucí podíl automatizované výroby, tedy výrazně vyšší počet využívaných strojů, s nimiž úzce souvisí rostoucí náklady na jejich údržbu a případné opravy.

Tab. 17 Výkonová spotřeba v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Výkonová spotřeba	**4 444 55**	**5 233 361**	**6 024 309**	**6 849 944**
Náklady vynaložené na prodané zboží	60 154	45 167	37 984	34 429
Spotřeba materiálu a energie	3 792 504	4 477 918	5 169 507	5 859 838
Služby	591 897	710 276	816 818	955 677

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Osobní náklady

Zaměstnance společnosti MD Elektronik lze rozdělit do tří hlavních skupin, a to na výrobní zaměstnance obsluhující stroje, zajišťující montáže a další práce ve výrobním procesu, THP pracovníky zajišťující technickou a administrativní stránku podniku a členy řídících orgánů, kteří zastávají vedoucí a řídící činnost firmy, tedy jednatelé, ředitelé a vedoucí jednotlivých oddělení. V tabulce 17 jsou uvedeny průměrné mzdy za rok 2023 pro tyto kategorie zaměstnání stanovené dle informačního systému o průměrném výdělku (ISPV, n.d.). Velikost průměrných mezd se neustále zvyšuje, v roce 2023 byl zaznamenán meziroční nárůst o 7% u všech sledovaných kategorií. Rostoucí trend je predikován i v dalších letech, ovšem v pomalejším tempu, a to především z důvodu očekávaného poklesu inflace do tolerančního pásma. Proto je v roce 2024 předpokládán meziroční růst průměrných mezd u těchto kategorií o 6,2%, v roce 2025 o 5,2% a v roce 2026 o 4,2%.

Jak je uvedeno ve strategických cílech podniku, v plánovaných letech se usiluje o průběžný pokles počtu zaměstnanců ve výrobě z důvodu snížení počtu ručních linek.

V rámci rozpracování strategických cílů do jednotlivých let bylo uvedeno, že na konci plánovaného období, tj. v roce 2026, by mělo být ve výrobě zaměstnáno maximálně 1317 pracovníků. Jak vyplývá z tabulky níže, tato hranice by měla být překročena již v roce 2024 a do konce roku 2026 by měl počet výrobních pracovníků klesnout na 1 056 zaměstnanců. Naopak nevýrobní kategorie se budou v následujících letech rozrůstat, a to především z důvodu rostoucí velikosti trhu i firmy samotné.

Tab. 18 Celkové mzdy

Průměrné měsíční hrubé mzdy (Kč)				
	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Zákonodárci a řídící pracovníci	109 057	115 819	121 841	126 958
Techničtí a odborní pracovníci	49 198	52 248	54 965	57 274
Obsluha strojů, montéři	37 179	39 484	41 537	43 282
Počet zaměstnanců				
	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Zákonodárci a řídící pracovníci	53	55	58	60
Techničtí a odborní pracovníci	335	353	370	385
Obsluha strojů, montéři	1 399	1 295	1 148	1 056
Mzdy celkem (Kč)	74 274 772	75 945 568	75 088 690	75 373 509

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Podle vzoru z předešlých let bylo odvozeno, že zaměstnanecké platy tvoří 9% z celkových mzdových nákladů. Dále jsou do této položky zahrnuty různé příplatky (např. přesčasy, prémie, či bonusy za aktivity převyšující náplň práce) a zaměstnanecké benefity, které pokrývají příspěvky na stravování nebo volnočasové aktivity. Sazby na sociální a zdravotní pojištění ze strany zaměstnavatelů činí 33,8% ze mzdových nákladů. Ostatní náklady zahrnují takové výdaje, které nejsou součástí mzdy, a přesto se pojí se zaměstnaneckou složkou. Jejich vývoj byl odvozen opět pomocí extrapolace časových řad.

Tab. 19 Osobní náklady v tis. Kč

	2023	2024	2025	2026
Osobní náklady	**1 197 031**	**1 160 534**	**1 170 132**	**1 179 730**
Mzdové náklady	857 049	835 266	835 945	836 623
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	282 706	282 320	282 549	282 779
Ostatní náklady	57 276	46 037	51 088	56 139

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Při tvorbě odpisů je uvažován rovnoměrný způsob odepisování, konkrétně stavby jsou odepisovány 20 let (každý rok je jejich hodnota snižována o 5%) a hmotné movité věci 5 let (jejich velikost každoročně klesá o 20%). Odpisy úzce souvisejí s dlouhodobým majetkem, jelikož jednotlivé pohyby a konečné stavy těchto položek tvoří základ pro výpočet velikosti odpisů v daném roce. Z krátkodobého majetku jsou odepisovány zásoby, které v případě dlouhodobého držení taktéž ztrácejí na hodnotě.

Tab. 20 Plán odpisů v tis. Kč

	2024	2025	2026
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**378 628**	**379 728**	**369 332**
Úpravy hodnot DNM a DHM	370 856	369 036	360 818
- Stavby	33 523	31 907	30 392
- Hmotné movité věci a jejich soubory	336 900	336 667	329 886
- Software	434	462	540
Úpravy hodnot zásob	10 100	10 359	10 618

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Ostatní provozní a finanční náklady

Mezi ostatní provozní náklady se řadí např. náklady na výzkum a vývoj, na vybavení kancelářských prostor, či zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku nebo

materiálu. Jak vyplývá z hodnot předchozích let, dlouhodobý majetek byl prodáván cca za 90% a materiál za 94% zůstatkové ceny, a proto je s těmito parametry počítáno i v plánovaných letech. Další významnou položkou z této kategorie jsou ostatní provozní náklady, které zahrnují již zmiňované náklady na výzkum a vývoj, či na vybavení kancelářských prostor. Vzhledem k rozšíření podniku o novou výrobní halu otevřenou v roce 2024 a narůstajícímu tlaku na vývoj a inovace z důvodu expanze trhu lze očekávat meziroční nárůst této položky v každém z plánovaných let. V roce 2024 dojde k nárůstu ostatních provozních nákladů o l5% z důvodu vyšších nákladů na vybavení nových prostor, v letech 2025, 2026 bude meziroční nárůst 10%. Ostatní položky jsou odvozeny za využití extrapolace časových řad, stejně jako ostatní finanční náklady, které zaznamenávají zejména kurzové rozdíly.

Tab. 21 Ostatní provozní náklady v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Ostatní provozní náklady	**140 383**	**204 787**	**205 222**	**207 253**
Zůstatková cena prodaného DM	4 001	59 882	58 945	58 008
Prodaný materiál	80 126	97 142	95 685	94 228
Dané a poplatky	715	733	747	761
Rezervy v provozní oblast a komplexní náklady příštích období	3 778	-12 497	-15 635	-17 773
Jiné provozní náklady	51 763	59 527	65 480	72 028
Ostatní finanční náklady	**17 152**	**6 508**	**5 102**	**3 697**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.1.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Z plánování jednotlivých výnosových a nákladových částí lze nyní sestavit výkaz zisku a ztrát na plánované období 2024-2026. Pro bližší představu tabulka obsahuje i hodnoty z roku 2023. Pro výpočet výsledku hospodaření za účetní období je stržena daň z příjmů právnických osob, jejíž sazba je od roku 2024 21%.

Tab. 22 Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč

	2023	2024	2025	2026
Tržby z prodeje výrobků a služeb	**5 913 606**	**6 327 558**	**6 770 488**	**7 244 422**
Tržby za prodej zboží	**60 307**	**45 925**	**38 507**	**34 781**
Výkonová spotřeba	**4 444 555**	**5 058 183**	**5 458 733**	**5 916 313**
Náklady vynaložené na prodané zboží	60 154	45 167	37 984	34 429
Spotřeba materiálu a energie	3 792 504	4 302 740	4 603 932	4 926 207
Služby	591 897	710 276	816 818	955 677
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	**42 715**	**11 479**	**16 982**	**22 486**
Aktivace (-)	**-232 047**	**-375 886**	**-337 657**	**-348 506**
Osobní náklady	**1197 031**	**1 160 534**	**1 170 132**	**1 179 730**
Mzdové náklady	857 049	835 266	835 945	836 623
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	282 706	279 231	283 100	286 968
Ostatní náklady	57 276	46 037	51 088	56 139
Úpravy hodnot v provozní oblasti	**384 138**	**378 628**	**379 728**	**369 332**
Úpravy hodnot DNM a DHM	369 299	370 856	369 036	360 818
Úpravy hodnot zásob	14 839	7 772	10 692	8 514
Ostatní provozní výnosy	**191 092**	**296 140**	**270 298**	**270 691**
Tržby z prodaného DM	25 416	111 508	87 980	90 687
Tržby z prodaného materiálu	84 506	103 343	101 793	100 243
Jiné provozní výnosy	81 170	81 289	80 525	79 762
Ostatní provozní náklady	**140 383**	**204 787**	**205 222**	**207 253**

Zůstatková cena prodaného DM	4 001	59 882	58 945	58 008
Prodaný materiál	80 126	97 142	95 685	94 228
Daně a poplatky	715	733	747	761
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	3 778	-12 497	-15 635	-17 773
Jiné provozní náklady	51 763	59 527	65 480	72 028
Provozní VH (+/-)	**188 230**	**231 898**	**186 152**	**203 287**
Výnosové úroky a podobné výnosy	**4 519**	**4 294**	**6 069**	**5 844**
Ostatní finanční výnosy	**14 752**	**13 220**	**13 651**	**14 082**
Ostatní finanční náklady	**17 152**	**6 508**	**5 102**	**3 697**
Finanční VH (+/-)	**2 119**	**11 006**	**14 618**	**16 229**
VH před zdaněním (+/-)	**190 349**	**242 904**	**200 770**	**219 516**
Daň z příjmů	**39 973**	**51 010**	**42 162**	**46 098**
VH po zdanění (+/-)	**150 376**	**191 894**	**158 608**	**173 418**
VH za účetní období (+/-)	**150 376**	**191 894**	**158 608**	**173 418**
Čistý obrat za účetní období	**6 179 757**	**6 682 843**	**7 092 944**	**7 563 975**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha je finančním výkazem, který zobrazuje aktiva (majetek) a pasiva (kapitál, zdroj krytí aktiv) v peněžním vyjádření. Při jejím sestavování je třeba dbát na základní bilanční pravidlo, které musí být v každém případě dodrženo, a sice aktiva = pasiva.

4.2.1 Plánování aktiv

Jak již bylo zmíněno, do aktiv se řadí veškerý majetek podniku, který bývá rozčleněn do dvou skupin na základě doby životnosti daného předmětu:

- Stálá aktiva jsou taková aktiva, která je možné v podniku využívat po delší dobu než 1 rok. Zpravidla se tato kategorie rozčleňuje na tří další podkategorie, a to dle charakteru daného majetku. Do skupiny dlouhodobý hmotný majetek se řadí taková aktiva, která mají fyzickou podobu a jednoduše jsou hmatatelné. Jedná se o stavby, pozemky a další hmotné movité věci, jako jsou např. počítače nebo dopravní prostředky, které firma vlastní. Dlouhodobý nehmotný majetek naopak fyzickou podobu nemá a může se jednat o software či ocenitelná práva. Poslední skupinou je dlouhodobý finanční majetek, který je pořizován za účelem investování, a zpravidla se jedná o dlouhodobé cenné papíry, jako jsou akcie nebo dluhopisy.
- Do skupiny oběžných aktiv patří veškerá aktiva, které má podnik k dispozici kratší dobu než 1 rok. Typicky se tyto aktiva dělí opět na 3 kategorie, a to na zásoby, kam se řadí materiál, nedokončené a hotové výrobky nebo zboží. Druhou kategorií jsou pohledávky, které zahrnují veškeré závazky, které odběratel (dlužník) dluží danému podniku. Poslední položkou krátkodobého majetku jsou krátkodobý finanční majetek, který slouží k obchodování a investování na dobu kratší než 1 rok. Jedná se především o peněžní prostředky, tedy hotovost v pokladně a na bankovních účtech, popř. krátkodobé cenné papíry, či ceniny.

Dlouhodobý majetek

Pro plánování dlouhodobého majetku je v tabulce 22 k dispozici investiční plán podniku pro roky 2024-2026 zahrnující veškeré investice a nákupy v jednotlivých letech, které způsobují přírůstky příslušných položek.

Tab. 23 Investiční plán dlouhodobého majetku 2024-2026 v tis. Kč

	2024	**2025**	**2026**
Stavby	3 212	1 212	1 588
Hmotné movité věci a jejich soubory	400 862	412 352	429 716
Nedokončený DHM a poskytnuté zálohy na DHM	214 603	275 178	254 394
Software	903	714	1 249

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V průběhu roku 2024 bude zprovozněna nová výrobní hala, proto v položce staveb dojde k výraznému přírůstku v porovnání s ostatními lety. Hmotné movité věci a soubory obnášejí mj. i výrobní stroje a plně automatizované linky, které jsou součástí strategických cílů v podobě poklesu počtu zaměstnanců a růstu výrobních kapacit. Jak již bylo zaznamenáno v minulých letech, růst počtu strojů a dalších hmotných věcí je dlouhodobým trendem a jedním ze základních cílů společnosti již mnoho let. Vzhledem k expanzi trhu očekávané v budoucích letech lze předpokládat růst firmy, požadovanou rostoucí automatizaci a zvyšující se nároky ze strany zákazníků. Proto je v jednotlivých letech předpokládán meziroční nárůst nových hmotných movitých věcí, které zahrnují nejen veškeré stroje a technické vybavení výrobních i nevýrobních prostor, ale i např. dopravní prostředky, jako kamiony autobusy či osobní automobily pro vedoucí pracovníky. V rámci této položky jsou pravidelně zaznamenávány jisté úbytky, kdy jsou stroje ve většině případech prodávány v rámci skupiny, tedy jiným výrobním závodům v ostatních zemích (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2023).

Následující tabulka zobrazuje konečné stavy jednotlivých položek v daných letech, tedy po zaúčtování veškerých pohybů, ať už se jedná o přírůstky, úbytky, či odpisy, které jsou již blíže rozepsány v tabulce 19 *Plán odpisů v tis. Kč.* Dlouhodobý finanční majetek odpovídá podílům ve dvou pobočkách MD Elektronik sídlící v Mexiku (MD ELEKTRONIK spol.s.r.o., 2023).

Tab. 24 Dlouhodobý majetek v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Dlouhodobý nehmotný majetek	**3 433**	**3 902**	**4 154**	**4 863**
Software	3 433	3 902	4 154	4 863
Dlouhodobý hmotný majetek	**2 655 488**	**2 566 255**	**2 598 714**	**2 602 158**
Pozemky	32 009	32 009	32 009	32 009
Stavby	667 248	636 937	606 242	577 439
Hmotné movité věci a jejich soubory	1 445 460	1 347 599	1 346 669	1 319 545

Nedokončený DHM a poskytnuté zálohy na DHM	510 771	549 710	613 795	673 166
Dlouhodobý finanční majetek	**284**	**284**	**284**	**284**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Oběžná aktiva

Pro plánování souhrnných položek zásob a pohledávek byla využita metoda ukazatelů obratu, která stanoví cílovou hodnotu obrátky, na jejíž základě jsou následně odvozovány konečné stavy těchto položek. Ostatní položky, které detailněji popisují rozložení zásob a pohledávek, byly vyčísleny pomocí podílu jednotlivých hodnot k souhrnné hodnotě příslušné skupiny. Další oběžná aktiva, tedy peněžní prostředky, byla také odvozena procentní metodou, tedy poměrem souhrnných položek k tržbám podniku, konkrétní podkategorie pak opět proporcionálně k celkové sumě.

Na vývoj obratu zásob bude mít jistý vliv regionalizace dodavatelů, kdy společnost usiluje o uzavření smluv s dodavateli vzdálenými maximálně 150 km. Lepší dostupnost zásob povede k poklesu doby dodání, zároveň dodavatelé v bližší vzdálenosti dokážou rychleji reagovat na nečekané situace a společnost tak bude moci snížit své skladové zásoby. Dalším vlivným faktorem na tento ukazatel je intenzivnější organizace výukových kurzů pro THP pracovníky, která zvýší znalosti a schopnosti zaměstnanců využívat různé analytické nástroje a efektivněji tak vést řízení zásob. Z výše zmíněných důvodů je předpokládán meziroční růst obratu zásob o 4%.

Obrat pohledávek bude zaznamenávat meziroční navýšení o 2%, a to taktéž z důvodu vyšší schopnosti využívat analytické nástroje, které napomůžou hledat rizikové zákazníky nedodržující lhůtu splatnosti faktur a podnikat vůči nim speciální kroky.

Dle vývoje z minulých let bylo stanoveno, že peněžní prostředky budou tvořit 2% z celkových tržeb. Pro větší přehlednost tabulka 24 ilustruje pouze souhrnné sumy, konkrétní rozložení je zobrazeno v tabulce 27 *Plánovaná rozvaha.*

Tab. 25 Oběžná aktiva v tis. Kč

	2023	2024	2025	2026
Tržby (tis. Kč)	5 973 913	6 373 483	6 808 995	7 279 203
Obrat zásob	7,53	7,76	7,99	8,23
Obrat pohledávek	19,77	20,16	20,57	20,98
Oběžná aktiva	**1 216 334**	**1 265 218**	**1 319 484**	**1 377 127**
Zásoby (tis. Kč)	793 250	821 657	852 236	884 552
Pohledávky (tis. Kč)	302 200	316 091	331 069	346 992
Peněžní prostředky (tis. Kč)339	120 884	127 470	136 180	145 584

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.2.2 Plánování pasiv

Stejně jako pasiva, i aktiva se dělí do dvou podkategorií, a sice na základě původu zdroje financování:

- Vlastní kapitál přestavuje takové finanční zdroje, které patří vlastníkům, či společníkům podniku a řadí se sem např. vklady společníků, nerozdělené zisky z minulých let nebo kapitálové fondy, které je možné z těchto prostředků financovat a využívat k investicím.
- Cizí kapitál zahrnuje převážně závazky, které představují dluh podniku k druhým stranám, ať už se jedná o dodavatele, zaměstnance nebo banky nebo ostatní věřitele. Závazky je opět možné dělit na krátkodobé a dlouhodobé podle doby splatnosti. Dalšími pasivními položkami mohou být rezervy, či odložené daně.

Vlastní kapitál

Do vlastního kapitálu společnosti MD Elektronik se řadí základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku a výsledky hospodaření minulých let a běžného období. Položka základního kapitálu ukazuje celkovou hodnotu vkladů vlastníků společnosti a v plánovaném období se nemění, stejně jako položky kapitálové fondy a fond ze zisku. Výsledek hospodaření běžného účetního období je do rozvahy přenesen z výkazu zisku a

ztrát, zatímco výsledek hospodaření minulých let zobrazuje veškeré zisky po zdanění z předcházejících let, které nebyly rozděleny mezi vlastníky, či převedeny do jednotlivých fondů. V roce 2024 dojde k vyplacení dividend ve výši 260 000 tis. Kč, v roce 2025 bude vlastníkům rozděleno 380 000 a v posledním z plánovaných let 550 000 tis. Kč.

Tab. 26 Vlastní kapitál v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Vlastní kapitál	**2 956 808**	**2 888 702**	**2 927 310**	**2 930 728**
Základní kapitál	250 000	250 000	250 000	250 000
Ážio a kapitálové fondy	700 000	700 000	700 000	700 000
Fondy ze zisku	25 783	25 783	25 783	25 783
Výsledek hospodaření minulých let	1 325 773	1 207 292	1 279 186	1 267 794
Výsledek hospodaření běžného účetního období	141 519	191 894	158 608	173 418

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky firmy tvoří pouze odložené daňové závazky a žádný úvěr není evidován. Pro výpočet krátkodobých závazků byl využit opět obrátkový ukazatel, jako v případě zásob a pohledávek, a je předpokládána velikost 8,2. V tabulce níže je opět stanovena souhrnná položka krátkodobé závazky, podrobnější rozdělení se nachází v tabulce 27 *Plánovaná rozvaha*, které bylo naplánováno procentní metodou, stejně jako položka časové rozlišení pasiv. Do cizích zdrojů se dále řadí rezervy zahrnující rezervu na daň z příjmů a ostatní rezervy, které byly stanoveny procentní metodou.

Tab. 27 Cizí zdroje v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Tržby (tis. Kč)	5 973 913	6 373 483	6 808 995	7 279 203
Obrat krátkodobých závazků	8,06	8,2	8,2	8,2

Cizí zdroje (tis. Kč)	**926 231**	**953 841**	**1 002 681**	**1 068 149**
Rezervy (tis. Kč)	95 0-4	90 284	86 687	96 317
Dlouhodobé závazky (tis. Kč)	89 831	86 303	85 828	84 124
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	741 306	777 254	830 365	887 708

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.2.3 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha podniku MD Elektronik promítá veškeré výše naplánované položky. Jak bylo předem avizováno, některé souhrnné položky jsou v této tabulce rozpracovány detailnějším způsobem.

Tab. 28 Rozvaha v tis. Kč

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
AKTIVA CELKEM	**3 884 456**	**3 843 308**	**3 930 808**	**3 999 750**
Stálá aktiva	**2 659 205**	**2 570 442**	**2 603 153**	**2 607 305**
Dlouhodobý nehmotný majetek	**3 433**	**3 902**	**4 154**	**4 863**
Software	3 433	3 902	4 154	4 863
Dlouhodobý hmotný majetek	**2 655 488**	**2 566 255**	**2 598 714**	**2 602 158**
Pozemky	32 009	32 009	32 009	32 009
Stavby	667 248	636 937	606 242	577 439
Hmotné movité věci a jejich soubory	1 445 460	1 347 599	1 346 669	1 319 545
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	63 886	483 745	540 140	592 386
Nedokončený dlouhodobý majetek	446 885	65 965	73 655	80 780
Dlouhodobý finanční majetek	**284**	**284**	**284**	**284**

Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	284	284	284	284
Oběžná aktiva	**1 216 334**	**1 265 218**	**1 319 484**	**1 383 709**
Zásoby	**793 250**	**821 657**	**852 236**	**884 552**
Materiál	459 050	450 433	467 196	484 911
Nedokončená výroba a polotovary	166 483	180 765	187 492	194 601
Výrobky	166 525	187 420	194 395	201 766
Zboží	165	1643	1704	1769
Poskytnuté zálohy na zásoby	1 027	1 397	1 449	1 504
Pohledávky	**302 200**	**316 091**	**331 069**	**346 992**
Krátkodobé pohledávky	302 200	316 091	331 069	346 992
- Pohledávky z obchodních vztahů	90 282	299 370	313 555	328 636
- Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	206 189	0	0	0
Pohledávky ostatní	5 729	16 721	17 514	18 356
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	157	8 124	8 508	8 918
- Jiné pohledávky	5 572	8 598	9 005	9 438
Peněžní prostředky	**120 884**	**127 470**	**136 180**	**152 166**
Peněžní prostředky v pokladně	289	459	490	524
Peněžní prostředky na účtech	120 595	127 011	135 690	151 642
Časové rozlišení aktiv	**8 917**	**7 648**	**8 171**	**8 735**
PASIVA CELKEM	**3 884 456**	**3 843 308**	**3 930 808**	**3 999 750**
Vlastní kapitál	**2 956 808**	**2 888 702**	**2 927 310**	**2 930 728**
Základní kapitál	**250 000**	**250 000**	**250 000**	**250 000**

Ážio a kapitálové fondy	**1 213 733**	**1 213 733**	**1 213 733**	**1 213 733**
Fondy ze zisku	**25 783**	**25 783**	**25 783**	**25 783**
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	**1 325 773**	**1 207 292**	**1 279 186**	**1 267 794**
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	**141 519**	**191 894**	**158 608**	**173 418**
Cizí zdroje	**926 231**	**953 841**	**1 002 681**	**1 068 149**
Rezervy	**95 094**	**90 284**	**86 687**	**96 317**
Rezerva na daň z příjmů	**2 204**	**2 147**	**1 876**	**1 831**
Ostatní rezervy	92 890	88 137	84 811	94 486
Závazky	**831 137**	**863 557**	**915 993**	**971 832**
Dlouhodobé závazky	89 831	86 303	85 828	84 124
- Odložený daňový závazek	89 831	86 303	85 828	84 124
Krátkodobé závazky	741 306	777 254	830 165	887 708
- Závazky z obchodních vztahů	488 101	510 967	545 882	583 579
- Závazky k zaměstnancům	66 915	70 963	75 812	81 048
- Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	32 905	31 712	33 879	36 218
- Stát – daňové závazky a dotace	149 215	158 948	169 810	181 536
- Dohadné účty pasivní	3 854	3 653	3 073	4 172
- Jiné závazky	316	1 010	1 079	1 154
Časové rozlišení pasiv	**1 417**	**765**	**817**	**874**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5 Kritické faktory

Identifikace kritických faktorů je důležitým krokem před implementací dané strategie, jelikož může významně ovlivnit její realizaci. Stanovení rizik vyplývá převážně z vnější analýzy prostředí, kde jsou detailně rozpracovány veškeré hrozby, které mohou strategický plán negativně ovlivnit. Určení kritických faktorů patří mezi kompetence managementu společnosti, který má dostatečné znalosti v dané problematice. Výsledkem této fáze je katalog rizik obsahující výčet veškerých identifikovaných rizik (Smejkal & Rais, 2013, str. 39).

Pro stanovení významnosti rizika je v práci využita mapa rizik, kdy stanovené hrozby úzce souvisí s výše vypracovanou SWOT analýzou. Principem této metody určující významnost rizika je porovnávat jednotlivé faktory ze dvou hledisek, kterými jsou pravděpodobnost výskytu daného kritické faktoru a intenzita jeho negativního dopadu. Pokud alespoň jeden z parametrů dosahuje vysoké úrovně, faktor je považován za významný a je třeba brát danou hrozbu v potaz při dalším postupu. Pro hodnocení obou dvou hledisek bývá využívána stupnice o pěti bodech, která má vzestupný charakter (1 - velmi malá, 2 – malá, 3 – střední, 4 – vysoká, 5 – velmi vysoká). Výstupem analýzy rizik je identifikace významných rizik, u kterých je třeba sledovat jejich budoucí vývoj z důvodu ohrožení realizace strategie (Fotr a kol., 2020, s. 288).

Je žádoucí míru působení rizik zakomponovat do finančního plánu a vytvořit tak 3 možné scénáře budoucího vývoje (pesimistický, realistický, optimistický) dle intenzity výskytu jednotlivých faktorů. V práci je však provedena pouze identifikace rizikových faktorů a matice rizik, jednotlivé scénáře již nejsou rozpracovány z důvodu překročení rozsahu práce.

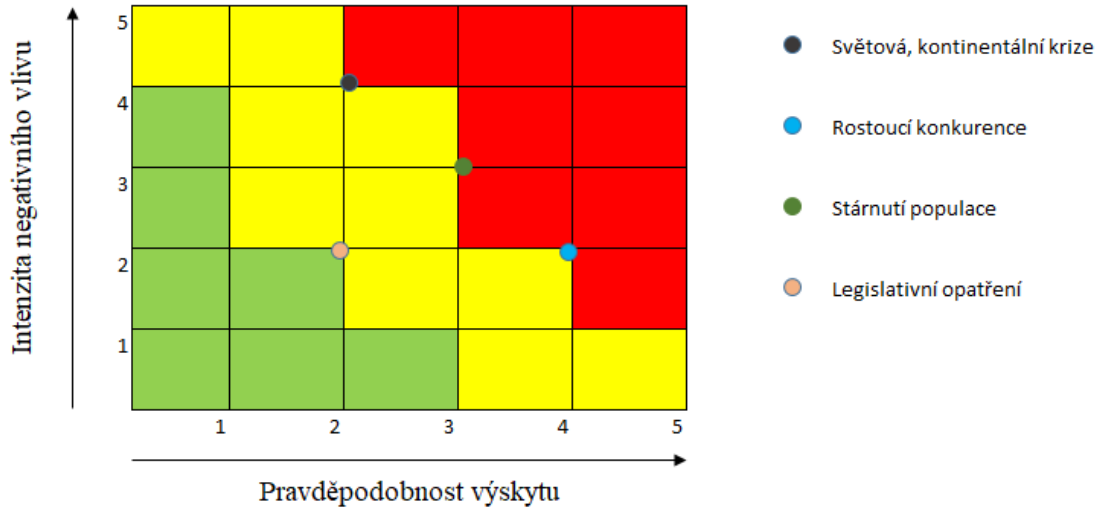
Prvním rizikem je hrozba další světové, či kontinentální krize, která by výrazně ztížila nejen činnost podnikatelských subjektů. V posledních letech si konkrétně Česká republika prošla několika těžkými obdobími, ať už se jednalo o pandemii COVI-19, či následnou válkou na Ukrajině, která výrazně ovlivnila ekonomickou situaci. Ačkoliv se momentálně v Česku celková situace lepší, válečným konfliktům ani nakažlivým onemocněním nelze nijak předejít a tato hrozba je tu neustále.

Rostoucí konkurence je dalším faktorem, který může mít negativní vliv na růst podniku. Jak již bylo několikrát zmíněno, v následujících letech je předpokládána výrazná expanze trhu datových kabelů v automobilovém průmyslu, a sice především z důvodu stále narůstajících požadavků na sekundární funkce ve vozech nebo zvyšujícího se zájmu o elektromobilitu. MD Elektronik se tak s velkou pravděpodobností bude muset potýkat s novými konkurenty, ovšem vzhledem k postavení analyzované společnosti na trhu a dlouholetým zákaznickým vztahům nelze předpokládat nově příchozí podniky za riziko s výrazným vlivem.

Trend stárnutí populace je základním rysem současného demografického vývoje a zároveň velkou hrozbou pro trh práce. Průměrný věk obyvatelstva již desítky let plynule roste a v posledních letech výrazně přibývá neekonomicky aktivního obyvatelstva. Tento trend se odráží i v makroekonomickém ukazateli míra nezaměstnanosti, která se dlouhodobě drží na velmi nízké úrovni. Ačkoliv v současné době má na tento faktor příliv ukrajinských sil, tedy nové pracovní síly především ve výrobních procesech, do budoucna to jistě bude velký problém a na trhu práce bude velký převis poptávky ze strany firem. I z tohoto důvodu MD Elektronik usiluje o snížení celkového počtu zaměstnanců ve výrobním procesu.

Nová legislativní opatření vydaná vládou ČR a jednotlivými ministerstvy mohou mít taktéž výrazný vliv na činnost podnikatelských subjektů. Příkladem může být Ozdravný balíček platný v letech 2024-2020, který činnost podniků ovlivnil v několika směrech. Česká republika má momentálně za sebou řadu krizových chvil, a právě firmy jsou jedním z těch subjektů, jejichž podpora ze strany státu může být omezena pro zlepšení celkové ekonomické situace.

Obr. 4 Matice rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Zelená oblast matice představuje málo významná rizika, jejichž naplnění není příliš pravděpodobné a navíc v případě výskytu nemají příliš negativní dopad na realizaci strategického plánu podniku. Žlutá pole zobrazují středně významná rizika, která mají vyšší pravděpodobnost výskytu a zároveň mohou způsobit větší potíže při implementaci a následné realizaci. Kritické faktory v červeně zvýrazněné oblasti jsou považovány za velmi významné a měly by být dále zohledněny v jednotlivých scénářích finančního plánu.

6 Zhodnocení a doporučení

Z uvedených analýz prostředí a finančních plánů lze tvrdit, že MD Elektronik je podnik se silnou pozicí na perspektivním trhu se slibným budoucím rozvojem. Je zřejmé, že vlastní vývojové centrum a rostoucí automatizace jsou hlavními silným stránkami, díky kterým bude společnost schopna využít expanzi trhu k vlastnímu růstu. Nedostatečné množství pracovní síly z důvodu růstu průměrného věku obyvatelstva je jistou hrozbou, která by rozvoj společnosti mohla zpomalit. Momentálně podnik situaci řeší agenturními zaměstnanci převážně ukrajinského původu, ovšem jazyková bariéra je jistou překážkou, která výrazně omezuje vzájemnou komunikaci. Podnik zároveň spolupracuje se středními a vysokými školami, kdy studenti dostávají příležitost podílet se na projektech různého typu a v případě oboustranného zájmu navázat na vzájemnou spolupráci i po ukončení studia. S touto problematikou také úzce souvisí výměna ručních linek za automatizované, která povede ke snížení potřebného počtu výrobních pracovníků, a dojde tak k částečnému vyřešení převisu poptávky na trhu práce.

Z hlediska udržitelnosti společnost usiluje o regionalizaci dodávek a hledá nové lokální dodavatelské firmy, které budou v maximální dojezdové vzdálenosti 150 km. Dále se snaží využívat železniční a lodní dopravu, která dokáže pojmout několikanásobně větší množství dodávek, minimalizovat cesty naprázdno a skladové prostory využívat až do výšky stropu. Povinnost ESG reportů platná od roku 2025 poskytne společnosti pohled na jejich činnost z jiného než tržního pohledu, a může tak přinést řadu nových nápadů a inovací, které budou snižovat dopad fungování podniku na životní prostředí.

Prostřednictvím několika matic byly formulovány alternativní strategie, ze kterých byla následně vybrána ta nejvhodnější, a to strategie penetrace trhu zaměřující se na růst podílu na současném trhu se současnými produkty. Na tuto strategii byly následně naimplementovány dlouhodobé strategické cíle, které jsou rozpracovány na roční období a přesněji definovány klíčovými ukazateli výkonnosti, na jejichž základě je následně tvořen finanční plán.

Při implementaci strategie je třeba rozpracovat akční plány, kde budou stanoveny konkrétní kroky vedoucí k dosažení daného cíle. Pro každý úkol je třeba přesně stanovit mezní termín, KPI a organizační jednotku, která bude za splnění daného kroku

zodpovídat. Jako příklad je uveden akční plán pro splnění cíle „Mezi roky 2024 – 2026 snížit celkový počet výrobních zaměstnanců o 5%“.

Tab. 29 Akční plán - snížení počtu zaměstnanců

Cíl	**Měřítko (KPI)**	**Hodnota KPI**	**Termín**	**Odpovědná osoba**
Snížení celkového počtu výrobních zaměstnanců o 5%.				
Provedení průzkumu výrobních procesů	Hotový průzkum	1	30.03.2024	Oddělení výroby
Provedení průzkumu o míře využití zaměstnanců ve výrobě	Hotový průzkum	1	31.05.2024	Oddělení lidských zdrojů
Vytvoření návrhu pracovišť vhodných pro částečnou nebo plnou automatizaci	Provedený návrh	1	31.05.2024	Oddělení výroby
Vytvoření návrhu na aktualizovaný počet výrobních zaměstnanců	Hotový návrh	1	30.06.2024	Oddělení lidských zdrojů
Uvedení nových strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.10.2024	Oddělení výroby
Snížení počtu zaměstnanců ve výrobním procesu o 2%	Počet výrobních zaměstnanců	Max. 1371	31.12.2024	Oddělení lidských zdrojů
Provedení průzkumu výrobních procesů	Hotový průzkum	1	30.03.2025	Oddělení výroby
Provedení průzkumu o míře využití zaměstnanců ve výrobě	Hotový průzkum	1	31.05.2025	Oddělení lidských zdrojů
Vytvoření návrhu pracovišť vhodných pro částečnou nebo plnou automatizaci	Provedený návrh	1	31.05.2025	Oddělení výroby

Vytvoření návrhu na aktualizovaný počet výrobních zaměstnanců	Hotový návrh	1	30.06.2025	Oddělení lidských zdrojů
Uvedení nových strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.10.2025	Oddělení výroby
Snížení počtu zaměstnanců ve výrobním procesu o 2%	Počet výrobních zaměstnanců	Max. 1344	31.12.2025	Oddělení lidských zdrojů
Provedení průzkumu výrobních procesů	Hotový průzkum	1	30.03.2026	Oddělení výroby
Provedení průzkumu o míře využití zaměstnanců ve výrobě	Hotový průzkum	1	31.05.2026	Oddělení lidských zdrojů
Vytvoření návrhu pracovišť vhodných pro částečnou nebo plnou automatizaci	Provedený návrh	1	31.05.2026	Oddělení výroby
Vytvoření návrhu na aktualizovaný počet výrobních zaměstnanců	Hotový návrh	1	30.06.2026	Oddělení lidských zdrojů
Uvedení nových strojů do výroby	Počet nových strojů	Alespoň 3	31.10.2026	Oddělení výroby
Snížení počtu zaměstnanců ve výrobním procesu o 2%	Počet výrobních zaměstnanců	Max. 1317	31.12.2026	Oddělení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Závěr

V rámci diplomové práce byl navržený strategický plán pro společnost MD ELEKTRONIK spol. s. r. o. V první části byl podnik představen a bylo formulováno poslání, vize i strategické cíle firmy. Následovala analýza makroprostředí, která byla zpracována prostřednictvím PESTLE analýzy a metody MAP zaměřující se na budoucí vývoj, mezoprostředí bylo zanalyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil. Identifikované příležitosti a hrozby byly následně promítnuty do matice EFE, která na základě vlivu jednotlivých faktorů na strategický záměr firmy vyhodnotila její externí pozici. Vnitřní prostředí podniku bylo zkoumáno prostřednictvím analýzy interního prostředí a metody VRIO, která jednotlivé faktory hodnotila z konkurenčního hlediska. Interní analýza byla zakončena maticí IFE a stanovením interní pozice podniku. Obě matice se následně prolnuly v analýze SWOT, která shrnuje všechny silné stránky, slabé stránky, příležitosti i hrozby podniku. Prostřednictvím matic IE, SPACE a TOWS bylo navrženo několik alternativních strategií a pomocí matice QSPM byla následně vybrána ta nejvhodnější z nich. Doporučenou strategií se stala strategie penetrace trhu zaměřující se na rozvoj na současném trhu se současnými produkty, na kterou bylo následně navázáno dílčími strategickými cíli a jejich rozpracováním na roční období. Tyto kroky byly následně zužitkovány při finančním plánování, kde byly jednotlivé roční strategické cíle zahrnuty do týkajících se položek. Významnost kritických faktorů byla stanovena prostřednictvím mapy rizik a došlo tak k definici těch faktorů, které je potřeba důkladně sledovat, jelikož by mohly mít na realizaci strategického plánu výrazný negativní vliv. V závěru práce jsou shrnuty důležité faktory a skutečnosti zjištěné během formulace, které mohou výrazně ovlivnit budoucí růst společnosti. Zároveň je představena ukázka akčního plánu, který by napomohla při implementaci dané strategie.

Seznam použitých zdrojů

ACOME (n.d.). *Group.* Dostupné 18. 3. 2024 z https://www.acome.com/en/group

Belden (n.d.). *Global Locations.* Dostupné 18. 3. 2024 z https://www.belden.com/About/locations

Businessinfo.cz (2018). *Přehled zákonů.* Dostupné 30. 1. 2024 z https://www.businessinfo.cz/navody/prehled-zakonu/

Businessinfo.cz (2022). *ESG: Pro úspěšný nefinanční reporting se firmy musí rychle naučit pracovat s daty.* Dostupné 20. 2. 2024 z https://www.businessinfo.cz/clanky/esg-pro-uspesny-nefinancni-reporting-se-firmy-musi-rychle-naucit-pracovat-s-daty/

Businessinfo.cz (2023). *Do modernizace závodu investoval v Plzeňském kraji výrobce kabelových systémů i recyklovatelných plechovek.* Dostupné 28. 1. 2024 z https://www.businessinfo.cz/clanky/do-modernizace-zavodu-investoval-v-plzenskem-kraji-vyrobce-kabelovych-systemu-i-recyklovatelnych-plechovek/

Bydžovská, M. (2023). *S hejtmanem v zákulisí průmyslových firem.* Pakt zaměstnanosti Plzeňského kraje. https://www.pzpk.cz/aktuality/s-hejtmanem-v-zakulisi-prumyslovych-firem/

COVID očkování (2024). *Souhrnné statistiky.* Dostupné 8. 2. 2024 z https://ockovani.opendatalab.cz/statistiky

Česká národní banka (2023a). *Zpráva o měnové politice – zima 2023.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2023/zima_2023/download/zomp_2023_zima.pdf

Česká národní banka (2023b). *Zpráva o měnové politice – podzim 2023.* Dostupné 11. 2. 2024 z https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2023/podzim_2023/download/zomp_2023_podzim.pdf

Česká spořitelna (2023). *ESG reporting. Jak začít?* Dostupné 30. 1. 2024 z https://www.csas.cz/cs/firmy/articles/23/esg-reporting-jak-zacit

Český statistický úřad (2021). *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2020.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020

Český statistický úřad (2022a). *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkt_-hdp-

Český statistický úřad (2022b). *Graf – Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách).* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach

Český statistický úřad (2022c). *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2021.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021

Český statistický úřad (2023a). *Vývoj ekonomiky České republiky rok 2022.* Dostupné 31. 1. 2024 z

https://www.czso.cz/documents/10180/164606736/32019322q4a.pdf/688f664f-6de0-4baa-91f0-35dd07a0a3cf?version=1.1

Český statistický úřad (2023b). *Vývoj ekonomiky České republiky 1. pololetí 2023.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/documents/10180/190601449/32019323q2a.pdf/1c5f0b1b-437f-4063-9f6b-aac15d791318?version=1.1

Český statistický úřad (2023c). *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2022.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022

Český statistický úřad (2023d). *Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2023.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2023

Český statistický úřad (2023e). *Pohyb obyvatelstva – rok 2022.* Dostupné 29. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2022

Český statistický úřad (2023f). *Pohyb obyvatelstva – 1. – 3. čtvrtletí 2023.* Dostupné 29. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2023

Český statistický úřad (2023g). *Projekce obyvatelstva České republiky.* Dostupné 14. 2. 2024 z https://www.czso.cz/documents/10180/191186777/13013923.pdf/2cf4ca35-38fa-46a9-9c37-eeadde18a4ea?version=1.1

Český statistický úřad (2024a). *Nejnovější ekonomické údaje.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#11

Český statistický úřad (2024b). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – listopad 2023.* Dostupné 29. 1. 2024 z https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-listopad-2023

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach* (17th ed.). Pearson.

Evropská rada (2024). *Obchodní dohody EU.* Dostupné 26. 1. 2024 z https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/trade-policy/trade-agreements/

Evropský parlament (2023). *Zákaz prodeje nových benzinových a naftových aut v EU od roku 2035: Co to znamená v praxi?* Dostupné 20. 2. 2024 z https://www.europarl.europa.eu/topics/cs/article/20221019STO44572/zakaz-prodeje-novych-benzinovych-a-naftovych-aut-od-roku-2035

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

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

Frank Bold Advisory (2023). *Finální standardy pro ESG reporting jsou na stole. Firmy se musí naučit sledovat své dopady.* Dostupné 30. 1. 2024 z https://www.frankboldadvisory.cz/post/finalni-standardy-pro-esg-reporting-jsou-na-stole-firmy-se-musi-naucit-sledovat-sve-dopady

Furukawa Electric (n.d.). *Global Network.* Dostupné 18. 3. 2024 z https://www.furukawa.co.jp/en/company/group/europe_africa.html#anchor_6

Gondorčín, M. (2023). *Vývoj trhu práce v Plzeňském kraji v roce 2023.* Pakt zaměstnanosti Plzeňského kraje https://www.pzpk.cz/aktuality/vyvoj-trhu-prace-v-plzenskem-kraji-v-roce-2023/

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

HELUKABEL (n.d.). *KDO JSME – HELUKABEL.* Dostupné 6. 3. 2024 z https://www.helukabel.cz/cz-cz/Spolecnost/Kdo-jsme/

Hradil, V. (2024). *Mělo by Česko přejít z koruny na euro?* Kurzy.cz. https://zpravy.kurzy.cz/754863-melo-by-cesko-prejit-z-koruny-na-euro/

Impact metrics (n.d.). *ESG Reporting. Jaké jsou požadavky, využití a regulace?* Dostupné 21. 2. 2024 z https://impactmetrics.cz/blog/esg-reporting-jake-jsou-pozadavky-vyuziti-regulace

ISPV (n.d.). *Interaktivní výsledky.* Dostupné 30. 3. 2024 z https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMmQzNWQyNjctYmQzOC00NDY0LThhYzYtNjc4NTI3YTI3YzEzIiwidCI6ImM5ZmU1YTU4LTE0OTQtNDU3Zi04ZTQ2LTE1Njg5OTkzZmExZCIsImMiOjh9

Knoblauch, T. (2023). *Lokalizace místo globálně propojených dodavatelských řetězců.* MD Elektronik. https://www.md-elektronik.com/cs/lokalizace-misto-globalne-propojenych-dodavatelskych-retezcu/#lokalizace_klicovych_dodavatelu

Kurzy.cz (n.d.a). *EUR průměrné kurzy 2020, historie kurzů měn.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2020/

Kurzy.cz (n.d.b). *EUR průměrné kurzy 2021, historie kurzů měn.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2021/

Kurzy.cz (n.d.c). *EUR průměrné kurzy 2022, historie kurzů měn.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2022/

Kurzy.cz (n.d.d). *EUR průměrné kurzy 2023, historie kurzů měn.* Dostupné 31. 1. 2024 z https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2023/

Kurzy.cz (n.d.e). *Obchodní rejstřík firem.* Dostupné 7. 3. 2024 z https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45352585/md-elektronik-sro/

Lázoková, E. (2023). *Jak se bude vyvíjet cena elektřiny v roce 2024?* WOLTAIR. https://www.woltair.cz/blog/jaka-bude-cena-elektriny

Legislativa (2023). *Ochrana životního prostředí (OŽP). Povinnosti, audity, prevence, rizika a posuzování vlivů.* Dostupné 30. 1. 2024 z https://legislativa.cz/zdroje/bozp-po-ozp/ochrana-zivotniho-prostredi

Lode, K.H. & Muck M. (2023) *Technická podpora ze strany dodavatele: od vývoje palubní sítě po sériovou výrobu.* MD Elektronik. https://www.md-elektronik.com/cs/technicka-podpora-ze-strany-dodavatele-od-vyvoje-palubni-site-po-seriovou-vyrobu/

MD Elektronik (2019). *Open Lab Day at MD ANALYTIK.* Dostupné 18. 3. 2024 z https://www.md-elektronik.com/en/open-lab-day-at-md-analytik/

MD Elektronik (n.d.a). *Naše historie.* Dostupné 23. 11. 2023 z https://www.md-elektronik.com/cs/o-nas/nase-historie/

MD Elektronik (n.d.b). *Naše mise.* Dostupné 23. 11.2023 z https://www.md-elektronik.com/cs/o-nas/nase-mise/

MD Elektronik (n.d.c). *Kontakt*. Dostupné 23. 11. 2023 z https://www.md-elektronik.com/cs/kontakt/

MD Elektronik (n.d.d). *Veletrhy a kongresy: Osobní kontakt – přímé spojení.* Dostupné 18. 3. 2024 z https://www.md-elektronik.com/cs/aktuality/veletrhy-a-kongresy/

MD Elektronik (n.d.e). *Aktuality.* Dostupné 18. 3. 2024 z https://www.md-elektronik.com/cs/aktuality/

MD Elektronik (n.d.f). *Zkušební laboratoř.* Dostupné 19. 3. 2024 z https://www.md-elektronik.com/cs/zkusebni-laborator/

MD Elektronik (n.d.g). *Kariéra.* Dostupné 26. 1. 2024 z https://www.md-elektronik.com/cs/kariera/

MD ELEKTRONIK spol. s. r. o. (2022). *Zpráva nezávislého auditora o auditu účetní závěrky sestavené k 31. 12. 2022.* https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75474948&subjektId=659963&spis=476023

MD ELEKTRONIK spol. s. r. o. (2023). *Zpráva nezávislého auditora o auditu účetní závěrky sestavené k 31. 12. 2023.* https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=80189448&subjektId=659963&spis=476023

Mildorfová, T. (2022). *Míra inflace v České republice v roce 2021.* Český statistický úřad. https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2021

Mildorfová, T. (2023). *Míra inflace v České republice v roce 2022.* Český statistický úřad. https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2022

Mildorfová, T. (2024a). *Míra inflace v České republice v roce 2023.* Český statistický úřad. https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023

Mildorfová, T. (2024b). *Míra inflace v České republice v roce 2020.* Český statistický úřad. https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-20-v-ceske-republice

Ministerstvo financí České republiky (2023a). *OZDRAVNÝ BALÍČEK 2024/2025.* Dostupné 26. 1. 2024 z https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2023-05-11_Ozdravny-balicek_v02.pdf

Ministerstvo financí České republiky (2023b). *Ozdravný balíček.* Dostupné 26. 1. 2024 z https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/ozdravny-balicek

Ministerstvo financí České republiky (2023c). *Listopadová predikce MF: Ekonomika se v roce 2024 vrátí k růstu, infalce výrazně klesne.* Dostupné 9. 2. 2024 z https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/listopadova-predikce-mf-53579

Ministerstvo financí České republiky (2024). *PŘEHLEDNĚ: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany.* Dostupné 30. 1. 2024 z https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-ktere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2023). *Dovoz plynu do České republiky klesl v prvním pololetí roku 2023 na nulu. Zásoby zůstávají rekordní.* Dostupné 24. 1. 2024 z https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/dovoz-plynu-do-ceske-republiky-klesl-v-prvnim-pololeti-roku-2023-na-nulu--zasoby-zustavaji-rekordni--275666/

Ministerstvo životního prostředí (n.d.). *Zpráva o životním prostředí České republiky 2022.* Dostupné 30. 1. 2024 z https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/news_20231129_2022-Zprava-o-zivotnim-prostredi/$FILE/Zprava_o-zivotnim-prostredi_CR_2022.pdf

Plzeňská drbna (2023). *Jsme o krok napřed! Máme know- how, vývoj i výrobu, říká Petr Gallivoda, technický ředitel MD ELEKTRONIK.* Dostupné 19. 3. 2024 z https://plzenska.drbna.cz/zpravy/spolecnost/10825-jsme-o-krok-napred-mame-know-how-vyvoj-i-vyrobu-rika-technickym-reditel-md-elektronik-petr-gallivoda.html?utm_source=copy

SALCAVI INDUSTRIE (n.d.). *Application.* Dostupné 6. 3. 2024 z https://www.salcavi.com/en/application.html

Sdružení automobilového průmyslu (2024). *2023: Návrat k předkrizové výkonnosti a 1,4 mil. vyrobených osobních vozidel.* Dostupné 28. 1. 2024 z https://autosap.cz/aktualita/2023-navrat-k-predkrizove-vykonnosti-a-14-mil-vyrobenych-osobnich-vozidel/

Stepputtis, R. (2023). *Konkurenceschopnost v době změn – rostoucí nároky na dodavatele automobilového průmyslu.* MD Elektronik. https://www.md-elektronik.com/cs/konkurenceschopnost-v-dobe-zmen-rostouci-naroky-na-dodavatele-v-automobilovem-prumyslu/

SUNCA (n.d.). *About Us.* Dostupné 6. 3. 2024 z https://en.sunca.com.tw/about.asp?deid=1#

Vachuška, J. (2022). *Česká populace zestárla.* STATISTIKA&MY. https://www.statistikaamy.cz/2022/07/12/ceska-populace-zestrala

Vašíčková, K. (2024). *Češi jsou k euru skeptičtí. Dvě třetiny dotázaných si myslí, že pro ně jeho přijetí nebude prospěšné.* iRozhlas. https://www.irozhlas.cz/ekonomika/pruzkum-euro-cesi-odmitani_2401210600_hof

Verma, A. & Singh, H. (2024). *Global market size, Forecast, and Trend Highlights Over 2024-2036.* Research Nester. https://www.researchnester.com/reports/automotive-data-cables-market/4732#market-analysis

Voženílek, L. (2023). *Koruna je nejsilnější za 15 let. Centrální banka může tasit finanční bazuku.* Seznam Zprávy. https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-finance-byznys-meny-kryptomeny-sazky-proti-korune-mohou-bolet-centralni-banka-muze-tasit-financni-bazuku-225307

Westermair, S. (2023). *Optimalizovaná logistika pro ochranu klimatu.* MD Elektronik. https://www.md-elektronik.com/cs/optimalizovana-logistika-pro-ochranu-klimatu/

Zavedení eura v České republice (2023). *Výhody pro podniky.* Dostupné 9. 2. 2024 z https://www.zavedenieura.cz/cs/euro-a-ceska-republika/vyhody-a-rizika-eura/vyhody-pro-podniky

Zavedení eura v České republice (n.d.). *Výhody a rizika eura*. Dostupné 26. 1. 2024 z https://www.zavedenieura.cz/cs/euro-a-ceska-republika/vyhody-a-rizika-eura

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

Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* (3. vyd.). Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1 Předpokládaný vývoj makroekonomických ukazatelů 26

Tab. 2 Matice EFE 35

Tab. 3 Ukazatele likvidity 38

Tab. 4 Ukazatele aktivity 39

Tab. 5 Ukazatele rentability 40

Tab. 6 Metoda VRIO 47

Tab. 7 Matice IFE 49

Tab. 8 Matice SPACE - osa Y 60

Tab. 9 Matice SPACE - osa X 60

Tab. 10 Matice TOWS 64

Tab. 11 Matice QSPM 66

Tab. 12 Krátkodobé strategické cíle 2024 - 2026 68

Tab. 13 Tržby - ceny výrobků 73

Tab. 14 Tržby za prodej výrobků a služeb 74

Tab. 15 Tržby v tis. Kč 75

Tab. 16 Další výnosy v tis. Kč 76

Tab. 17 Výkonová spotřeba v tis. Kč 77

Tab. 18 Celkové mzdy 78

Tab. 19 Osobní náklady v tis. Kč 79

Tab. 20 Plán odpisů v tis. Kč 79

Tab. 21 Ostatní provozní náklady v tis. Kč 80

Tab. 22 Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč 81

Tab. 23 Investiční plán dlouhodobého majetku 2024-2026 v tis. Kč 83

Tab. 24 Dlouhodobý majetek v tis. Kč 84

Tab. 25 Oběžná aktiva v tis. Kč 86
Tab. 26 Vlastní kapitál v tis. Kč 87
Tab. 27 Cizí zdroje v tis. Kč 87
Tab. 28 Rozvaha v tis. Kč 88
Tab. 29 Akční plán - snížení počtu zaměstnanců 95

Seznam obrázků

Obr. 1 Matice IE 55

Obr. 2 Matice IE - vlastní zpracování 56

Obr. 3 Matice SPACE 61

Obr. 4 Matice rizik 93

Abstrakt

Kupilíková, B. (2024). *Formulace a vyhodnocení strategických východisek vybraného podniku* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategický management, analýza prostředí, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, metoda VRIO, SWOT analýza, formulace strategie, matice IE, matice SPACE, matice QSPM, finanční plán, mapa rizik

Práce se zabývá formulací strategických východisek, analýzou prostředí, volbou vhodné strategie a jejím vlivem na finanční složku podniku. Stanovení strategických východisek je základním pilířem strategického plánování, na který následně navazují veškeré další kroky. V rámci analýzy externího a interního prostředí je využita řada nástrojů, jako např. PESTLE analýza, Porterův model pěti sil či metoda VRIO, díky kterým dochází k určení faktorů, které mohou mít vliv na naplnění zvoleného strategického záměru. Tyto faktory jsou následně promítnuty ve SWOT analýze jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Tvorba možných variant strategií, které jsou v souladu s pozicí podniku, probíhá prostřednictvím několika nástrojů, které plynule navazují na provedenou analýzu a ze kterých je následně vybrána vhodná strategie. Zvolená strategie se následně projevuje ve finančním plánu, v závěru jsou stanoveny kritické faktory, které by realizaci strategie mohly ohrozit.

Abstract

Kupilikova, B. (2024). *Formulation and evaluation of strategic assumptions of the selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: strategic management, environmental analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces model, VRIO method, SWOT analysis, formulation of strategy, IE matrix, SPACE matrix, QSPM matrix, financial plan, risk map

The thesis deals with the formulation of strategic assumptions, analysis of the environment, selection of an appropriate strategy and its impact on the financial component of the company. Establishing of the strategic assumptions is the basic pillar of strategic planning, which is followed by all other steps. The analysis of the external and internal environment involves the use of a number of tools, such as PESTLE analysis, MAP method, Porter's five forces model, analysis of internal environmental factors or VRIO method, which are used to determine the factors that may affect the implementation of the chosen strategic plan. These factors are then projected into EFE and IFE matrices and summarized in a SWOT analysis as the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. The development of possible strategy options that are consistent with the company's position is carried out through the IE, SPACE and TOWS matrices, which are seamlessly linked to the analysis carried out. The QSPM is used to select the appropriate strategy, which is then developed in line with the formulated strategic objectives. The thesis also tracks how the individual steps leading to the fulfilment of the strategic plan are reflected in the financial plan of the company and what critical factors could jeopardize its implementation.