

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategické řízení organizace

Strategic management of the organization

Bc. Denisa Dvořáková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategické řízení organizace“

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

Plzeň dne 20.4.2023

v.r. Denisa Dvořáková

Zásady pro vypracování práce

1. Vysvětlete základní pojmy strategického managementu.
2. Představte vybranou organizaci a její strategické řízení.
3. Proved'te analýzu vnitřního a vnějšího prostředí organizace.
4. Zvolte vhodnou strategii pro dosažení strategických cílů organizace a vypracujte plán pro její implementaci.
5. Zpracujte finanční plán organizace a vypracujte analýzu rizik.

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Martě Noskové, Ph.D. za veškerý čas, který mi při psaní práce věnovala, za její trpělivost a ochotu a užitečné rady a informace.

Poděkování patří i finančnímu řediteli společnosti KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o. panu Martinovi Kabátovi a Cost Accounting Analyst paní Monice Divišové za poskytnutí informací, které byly potřebné pro vypracování mé diplomové práce. Díky patří i ostatním zaměstnancům společnosti, kteří poskytli doplňující informace.

Obsah

Úvod.....	8
1 Strategický management a jeho fáze	9
1.1 Fáze strategického managementu.....	10
1.1.1 Formulace strategického záměru.....	11
1.1.2 Tvorba strategické plánu	12
1.1.3 Implementace strategie.....	12
1.1.4 Hodnocení realizace strategie.....	13
2 Analýza prostředí	14
2.1 Analýza vnitřního prostředí	15
2.1.1 Finanční analýza.....	16
2.1.2 McKinseyho model „7S“	18
2.1.3 Hodnocení faktorů interní analýzy – IFE matice	19
2.2 Analýza vnějšího prostředí	19
2.2.1 Porterův model pěti sil	20
2.2.2 PESTEL analýza	22
2.2.3 Hodnocení faktorů externí analýzy – EFE matice	24
2.3 SWOT analýza.....	26
3 Strategie.....	27
3.1 Generování alternativních strategií.....	27
3.1.1 Typy strategií.....	27
3.1.2 Metody pro doporučení vhodné strategie.....	30
3.2 Výběr optimální strategie	34
3.2.1 Matice QSPM.....	34
4 Implementace strategického plánu	35

5	Strategický finanční plán	36
6	Rizika	40
7	Charakteristika společnosti KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o.....	43
7.1	Představení společnosti	43
7.2	Historie společnosti.....	44
7.3	Strategický management	45
7.3.1	Vize, mise a cíle.....	45
7.3.2	Strategie	46
8	Strategická analýza prostředí.....	47
8.1	Analýza vnitřního prostředí.....	47
8.1.1	Finanční analýza	47
8.1.2	McKinseyho model „7S“	49
8.1.3	Matice IFE	54
8.2	Analýza vnějšího prostředí.....	55
8.2.1	Porterův model pěti sil.....	55
8.2.2	PESTEL analýza	57
8.2.3	Matice EFE	62
8.3	SWOT analýza	63
9	Strategie	65
9.1	Návrh vhodné strategie	65
9.2	Výběr optimální strategie.....	70
10	Implementace strategie.....	73
11	Finanční plán.....	75
11.1	Výkaz zisků a ztráty	75
11.1.1	Plán výnosů.....	75
11.1.2	Plán nákladů.....	76

11.2	Rozvaha.....	82
11.2.1	Aktiva.....	82
11.2.2	Pasiva.....	84
12	Analýza rizik.....	88
	Závěr.....	91
	Seznam použitých zdrojů.....	93
	Seznam zkratk.....	97
	Seznam tabulek.....	98
	Seznam obrázků.....	100
	Seznam grafů.....	101
	Seznam příloh.....	102
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tématem této diplomové práce je „Strategické řízení organizace“. Strategické řízení neboli strategický management je častěji využíván ve středně velkých a velkých podnicích, protože tyto firmy mají složitější strukturu a procesy, čelí větší konkurenci a rizikům a zaměstnávají velké množství lidí. Je tedy nutné lépe koordinovat a řídit jednotlivé činnosti různých oddělení a pracovníků, aby byl dosažen společný cíl. Je důležité mít nastavena základní strategická východiska, aby každý věděl, jakých cílů má být dosaženo a jakým směrem se má vydat. U malých firem se často můžeme setkat s tím, že strategické řízení chybí úplně. Každá firma by měla mít správně definované poslání, vizi a cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé (strategické). Firma by se měla zaměřovat na budoucnost a plánovat ji. Správně prováděný strategický management může přinést podniku konkurenční výhodu.

Cílem této diplomové práce je pro následující období zvolit vhodnou strategii na základě jednotlivých strategických cílů, s využitím vhodných metod a porovnat ji s aktuální strategií firmy.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola obsahuje základní definice strategického managementu a jeho fáze, které jsou dále více popsány. Druhá kapitola se zabývá analýzou strategického prostředí, které je rozděleno na vnitřní a vnější prostředí, na začátku každého typu prostředí jsou uvedeny základní informace a následně jsou představeny vybrané metody, jako finanční analýza, McKinseyho model „7S“, Porterův model pěti sil a PESTEL analýza. Všechny zjištěné poznatky jsou shrnuty v matici SWOT. Třetí kapitola se věnuje strategii, konkrétně její definici, generování alternativních strategií a výběru optimální strategie. Čtvrtá kapitola je zaměřena na implementaci strategie, pátá na finanční plán a šestá kapitola na řízení rizik, které mohou nastat při plánování.

Praktická část se zabývá společností KION Supply Chain Solutions Czech s.r.o, kdy je nejprve společnost představena, dále jsou popsána základní strategická východiska a provedena analýza prostředí. Na základě výsledků z analýzy prostředí, jsou navrženy strategie a následně pomocí zmíněných metod zvolena ta nejoptimálnější. Na závěr je sestaven finanční plán a zhodnocena rizika.

1 Strategický management a jeho fáze

V literatuře lze najít velké množství definic, které se mohou lišit. Strategický management lze definovat jako: „umění a vědu formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů“ (Fotr a kol., 2020, s. 34). V dnešní době je strategický management definován jako „soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou nutné k tomu, aby firma dosáhla strategické konkurenční výhody a nadprůměrných výnosů“ (Hitt a kol., 2017, s. 6).

Další definice zahrnují i personální potenciál, neboť se může jednat o činnosti každého člověka. Pro strategický management je dále velmi důležitá i kreativní/tvůrčí rovina, která hraje velmi důležitou roli při vytváření a udržování klíčových kompetencí firmy (Fotr a kol., 2020).

Při strategickém řízení je klíčové věnovat pozornost faktorům podnikatelské prostředí a zhodnotit je. Těmito faktory mohou být například potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a vývoj makroekonomických podmínek. Rozhodování prováděna ve strategickém řízení mají vliv na úspěšnost podnikání, ovšem existuje mnohem více důvodů, které by měla každá organizace uplatňovat. Dalším důvodem může být, že strategické řízení udává přesně definované cíle a budoucí směry organizace, zlepšuje kvalitu managementu, komunikaci v podniku a motivaci zaměstnanců (Hanzelková a kol., 2017).

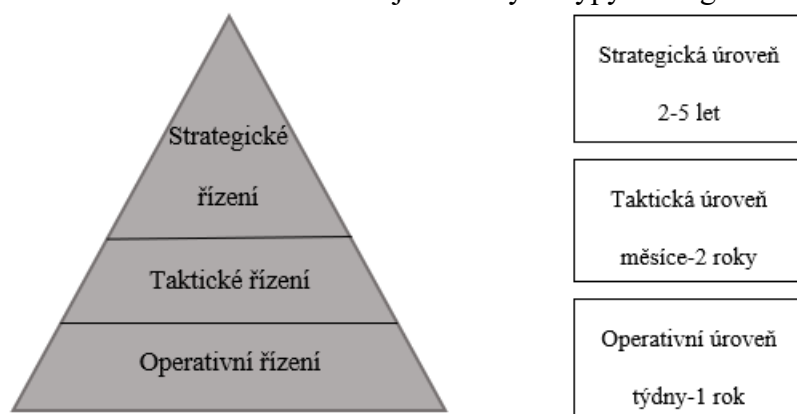
Existuje mnoho funkcí strategického managementu, určování směru organizace, přidělování zdrojů, měření výsledků. Podle Bollandy (2017) mezi klíčové funkce a pilíře, které jsou vykonávané ve strategickém managementu patří:

- hodnocení rizik a nejistot;
- finanční analýza;
- vytváření vizí;
- plánování;
- budování a udržování organizační soudržnosti;
- řízení;
- vedení.

Jsou to rozdílné, ale velmi důležité a zásadní prvky, které mají společné všechny komplexní postupy strategického managementu (Bolland, 2017).

Za strategické řízení je zodpovědný top management. Taktické řízení se zabývá realizací strategických cílů a operativní řízení odpovídá za provozní činnosti. Úrovně řízení jsou propojené a často se liší v kompetencích a odpovědnostech při definování cílů a úkolů. Důležitým rozdílem je i časový horizont jednotlivých úrovní řízení (Hanzelková a kol., 2017, Fotr a kol., 2020). To lze vidět viz obrázek 1.

Obrázek 1: Úrovně řízení s jednotlivými typy managementu



Zdroj: Fotr a kol., 2017, Hanzelková a kol., 2017, zpracováno autorkou

Základním kamenem strategického managementu je strategie. Podle Hanzelkové a kol. (2017, s. 7) strategie vyjadřuje „základní představy o tom, jakou cestou budou vytyčené firemní cíle dosaženy“. Dále je více strategie rozepsaná v kapitole Strategie.

1.1 Fáze strategického managementu

David & David (2017) rozlišují tři fáze strategického managementu, mezi které patří formulace, implementace a hodnocení strategie. Fotr a kol. (2017) zařazují navíc ještě fázi „Tvorba strategického plánu“, kterou zařazují jako druhou.

Tato diplomová práce bude vycházet právě z těchto čtyř fází.

1.1.1 Formulace strategického záměru

Jsou zde zahrnuta strategická východiska, které definují požadovaný cílový stav společnosti na konci plánovaného horizontu a postupy k dosažení těchto cílů. Nejprve se zaměřují na poslání firmy a z toho pak odvíjí vize a formulují strategické cíle, vše spolu úzce souvisí. Důležitou součástí je analýza prostředí, která určuje faktory ovlivňující strategický záměr (Fotr a kol., 2020).

Poslání

Poslání udává důvod existuje dané organizace a základní smysl jejího podnikání. Poslání by mělo definovat současný stav organizace, zaměřit se na klíčové kompetence organizace, soustředit se na hlavní činnosti organizace, určit klíčové stakeholdery a být odvozeno z filozofie, hodnot, etiky a kultury organizace. Poslání by také mělo zahrnovat plány pro dosažení strategických výhod (Mallya, 2007, s. 31). Dle Fotr a kol. (2017, s. 85) poslání „akcentuje důvody pro její existenci s odvoláním na celou strukturu organizace i externě svázané nezávislé podnikatelské jednotky.“ Definuje základní představy o tom, o co společnost usiluje a čeho chce pomocí svých aktivit dosáhnout.

Poslání specifikuje, v jakých oborech podnikání se firma orientuje a co hodlá zákazníkům nabízet. Poslání je konkrétnější než vize, měla by být inspirativní a relevantní (Hitt a kol, 2017, s. 19).

Vize

Vize je zaměřena na budoucnost organizace, včetně jejího rozvoje. Představa budoucnosti by měla být srozumitelná a motivující, aby mohla poskytovat dlouhodobý směr pro plánování, stanovování cílů a udržení dobré pověsti společnosti (Mallya, 2007). Vize hledá odpovědi na otázku: „Čeho chce organizace dosáhnout?“. Obsahuje části, které se podílejí na definici strategických cílů a na tom, jak jich dosáhnout (Johnson a kol., 2017, s. 8).

Vize je představa o tom, čím chce firma být, v širším smyslu, čeho chce nakonec dosáhnout. Vize vyjadřuje popis společnosti a dává tvar její zamýšlené budoucnosti, tedy kde by společnost chtěla být v následujících letech (Hitt a kol., 2017, s. 18).

„Vize představuje směr plánovaného rozvoje organizace, který musí přesvědčit zúčastněné k jeho podpoře. Musí být výsledkem poznání možností vnitřního a vnějšího prostředí organizace“ (Fotr a kol., 2017, s. 86).

Cíle a strategické cíle

Cíle musí být v souladu s věcnou stránkou a časovým horizontem vize. Strategické cíle jsou základem strategie a důležitou součástí jejich obsahu. Každý cíl by měl být SMART, což znamená S jako Specific, tedy srozumitelný či specifický; M jako Measurable, tedy měřitelný; A jako Achievable někdy také Acceptable, dosažitelný či akceptovatelný; R jako Realistic, realistický a T jako Time framed, tedy časově ohraničený. V některé literatuře se také můžeme setkat i s I, cíl musí být integrován do organizační struktury (Doležal a kol., 2016, Hanzelková a kol., 2017).

Stanovení cílů by mělo vycházet z výše zmíněné vize. Strategické cíle charakterizují plánovaný konečný stav, ke kterému vize směřuje. Cíle se stanovují především kvůli finanční výkonnosti podniku, růstu podniku a trhu. (Fotr a kol., 2017). Výstupem fáze formulace strategie je strategický plán s jasnou vizí, konkrétními dlouhodobými cíli a strategií, která byla zvolena pro vytváření strategického plánu. Již v této fázi jsou vytyčeny hodnoticí ukazatele pro kontrolu strategického plánu (Fotr a kol., 2020).

1.1.2 Tvorba strategického plánu

V této fázi jsou prováděny postupy, které vedou k formulaci strategického plánu, který obsahuje například strategické mapy, investiční studie nebo funkční strategie, které jsou důležité pro konečnou formulaci strategického plánu. Strategické cíle je vždy potřebné rozložit na cíle krátkodobé. V této fázi se dále formulují ukazatele pro controlling strategického plánu (Fotr a kol., 2017).

1.1.3 Implementace strategie

Jde o souhrn logicky propojených činností, které napomáhají uvést zvolenou strategii společnosti do života, nejčastěji na taktické a operativní úrovni. Pro správnou implementaci strategie je nutné definovat krátkodobé operativní cíle. V průběhu této fáze je strategický plán rozvinut do podoby podnikatelského plánu (Fotr a kol., 2020).

1.1.4 Hodnocení realizace strategie

Strategické postupy ve firmě jsou měnné, musí reagovat na změny prostředí, kterého se strategie týká. Musí kontrolovat a sledovat interní a externí faktory mající vliv na zvolenou strategii; zhodnotit nabývaných výsledků a srovnat je se strategickým plánem a doporučit nezbytné korekce ve zvoleném strategickém postupu. Rozlišují se 2 postupy hodnocení strategie, první je korekce probíhajících procesů, která se provádí pomocí tzv. předstižných ukazatelů a druhý je vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů, a to jako celku po skončení realizace procesů a provádění se pomocí tzv. zpožděných ukazatelů (Fotr a kol., 2017). Pro hodnocení strategie jsou využívány jak „tvrdé“ hodnotící ukazatele, které lze kvantifikovat (číselně), tak i „měkké“, které se orientují na kvalitativní stránku plnění zvolené strategie (Fotr a kol., 2017).

Hodnocení strategie lze zařadit mezi podstatnou a složitou fázi strategického řízení. Mezi faktory, které mohou mít vliv na její úspěšnost lze zařadit například stabilitu ekonomického růstu, pokrok v technologiích anebo délku životního cyklu produktu (Fotr a kol., 2020).

Lze rozlišovat tři typy hodnocení, předběžné, průběžné a následné. Předběžné hodnocení je uskutečnitelné před odsouhlasení strategického či akčního plánu, tedy před jeho realizací. Dále poskytuje první zmínky o tom, zda je zvolená strategie relevantní a jestli jsou očekávané výsledky realistické. Průběžné hodnocení lze provádět po celou dobu implementace strategie a na základě jeho závěrů může docházet během implementace k úpravám. Hodnocení následné se používá pro odhadnutí celého strategického plánu, a to hlavně výsledků jeho realizace (Grasseová a kol., 2012).

2 Analýza prostředí

Tato kapitola bude věnována klíčovým prvkům strategického řízení.

Prostředí lze rozdělit na dvě části, na vnější neboli externí prostředí, které zahrnuje makroprostředí a mezoprostředí; a vnitřní, respektive interní prostředí, kam patří mikroprostředí. Makroprostředí nemůže podnik nijak ovlivňovat, mezoprostředí může podnik do určité míry ovlivňovat pomocí marketingových nástrojů a mikroprostředí podnik ovlivňuje svými aktivitami (Fotr a kol., 2017). Toto rozdělení lze vidět níže, viz obrázek 2.

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr a kol. (2020, s. 56), zpracováno autorkou

Organizace provádí analýzu prostředí, aby získala informace o své pozici v prostředí, ve kterém se nachází; mohla se přizpůsobit změnám prostředí; dokázala provést analýzu svého vnitřního okolí a aby nebyla zaskočena konkurenty. Nejprve je nutné určit, zda se výrazně nezměnily podmínky, za kterých byla definovaná strategie a zda aktuální stav firemního okolí umožňuje pokračování v této strategii, tak aby bylo dosaženo předpokládaných výsledků (Mallya, 2007, s. 40).

Z analýzy prostředí lze získat informace o našich silných a slabých stránkách, které vycházejí z analýzy vnitřního prostředí a o příležitostech a hrozbách, které získáme z analýzy vnějšího prostředí. Poté lze vše zaznamenat do SWOT matice (Fotr a kol., 2020).

Podnikatelské prostředí, v němž podnik působí může přinést nové podnikatelské příležitosti, ale také potenciální hrozby, které mohou mít vliv na jeho existenci. Je nezbytné okolí podniku monitorovat a analyzovat (Hanzelková a kol., 2017).

2.1 Analýza vnitřního prostředí

Z analýzy vnitřního prostředí lze získat seznam silných a slabých stránek. Cílem analýzy vnitřního prostředí je nejen zhodnotit současnou situaci společnosti, ale také posoudit její potenciál realizovat uvažovaný strategický plán (Fotr a kol., 2020, s. 65). Analýza vnitřního prostředí je přísný a upřímný pohled na všechny silné a slabé stránky. Interní analýza se soustředí na to, jak si organizace vede v porovnání s ostatními konkurenty, svému odvětví a do určité míry i vůči sama sobě (Bolland, 2017).

K identifikaci silných a slabých stránek je nutné zanalyzovat vnitřní faktory, mezi které lze zařadit:

- faktory technologické rozvoje;
- marketingové a distribuční faktory;
- výrobní faktory a řízení výroby;
- faktory podnikových a pracovních zdrojů;
- faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007).

Dle Fotra a kol. (2020) by analýza vnitřního prostředí měla být prováděna alespoň ve funkčních oblastech: managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby, výzkumu a vývoje a informačních systémů.

Kromě toho pro analýzu vnitřního prostředí existuje celá řada metod a analýz, ne všechny budou v diplomové práci představeny. Práce se bude více zabývat finanční analýzou, McKinseyho modelem „7S“ a maticí IFE.

2.1.1 Finanční analýza

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Tyto ukazatele se nejčastěji odvozují z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Existují různé kategorie zisku, jako například EAT (čistý zisk po zdanění) a EBIT (zisk před zdaněním a úroky) (Růčková, 2019, Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Rentabilita aktiv (ROA) stanovuje celkovou výnosnost vložených prostředků. ROA se získá:

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

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) určuje pouze výnosnost vloženého vlastního kapitálu. Výpočet ROE je:

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS) určuje výnosnost tržeb. ROS je vypočteno jako:

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

(Taušl Procházková & Jelínková., 2018).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost podniku využít investované finanční prostředky a způsob, jakým podnik využívá určité části majetku. Tyto ukazatele lze rozdělit do dvou skupin: první skupina se zabývá počtem obrátek majetku, zatímco druhá se věnuje době obratu (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, Růčková, 2019).

Obrat aktiv, vyjadřuje kolikrát se celková aktiva za rok obrátí, tedy zda si podnik během sledovaného období vydělá na hodnotu svých aktiv.

$$obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$$

Obrat zásob, vyjadřuje kolikrát se přemění zásoby v jiné formy oběžných aktiv za rok, tedy kolikrát si podnik svou činností vydělá na zásoby.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob, vyjadřuje průměrný počet dní, kdy jsou zásoby vázány až do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti pohledávek, vyjadřuje průměrný počet dní, kdy podnik čeká na zaplacení za již prodané výrobky a služby.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků, vyjadřuje počet dní, po které jsou krátkodobé závazky nezaplacené.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

(Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity sledují schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Jedná se o majetek podniku, který nevytváří zisk, ale váže na sobě zdroje, podnik se snaží nalézt optimální míru likvidity (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Běžná likvidita, též likvidita 3. stupně, by se měla nacházet v intervalu 1,5 – 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita, označovaná jako likvidita 2. stupně, doporučené rozmezí je mezi 1 a 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita, někdy označovaná jako likvidita 1. stupně, doporučené rozmezí je mezi 0,2 a 0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Taušl Procházková & Jelínková, 2018, Růčková, 2019).

Existují ještě ukazatele zadluženosti, kde si pojem „zadluženost“ můžeme vysvětlit, jako situaci, kdy podnik hradí veškerá aktiva cizími zdroji. V praxi není možné, aby podnik hradil veškerá aktiva pouze cizím kapitálem. Proto nebudou ukazatele zadluženosti v práci dále více rozebrány (Růčková, 2019).

2.1.2 McKinseyho model „7S“

Za jeden z cílů strategické analýzy by mělo být považováno odhalení rozhodujících faktorů, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci firemní strategie, to lze provést pomocí tzv. klíčových faktorů úspěchu. Využívá se pomůcka „7S model“ (Hanzelková a kol., 2017).

Model byl vytvořen zaměstnanci společnosti McKinsey a obsahuje právě 7 faktorů, mezi které patří, v českém překladu:

- **strategie**, která popisuje, jak organizace dosáhla vize a odpovídá na příležitosti a hrozby;
- **struktura** jako obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání;
- **systemy**, jež se využívají pro řízení běžných aktivit (např. komunikační, informační, kontrolní apod.);
- **styl práce vedení**, tedy způsob, jakým organizace přistupuje k řešení problémů;
- **spolupracovníci** jako lidské zdroje organizace, jejich motivace, vztahy, funkce;
- **schopnosti**, ve kterých organizace vyniká;
- **sdílené hodnoty**, které jsou respektovány pracovníky, případně jinými stakeholders organizace (např. skutečnosti, ideje a principy) (Mallya, 2007).

Jednotlivé faktory jsou vzájemně propojené a je nutné zaměřit se na všechny. První tři faktory označujeme jako „tvrdé 3S“ a poslední čtyři jako „měkké 4S“, neboť nejsou tak konkrétní a mají kulturní povahu (Mallya, 2007, Hanzelková a kol., 2017).

2.1.3 Hodnocení faktorů interní analýzy – IFE matice

Z analýzy vnitřního prostředí lze získat výčet silných a slabých stránek podniku, se kterými je možné dále pracovat v matici IFE.

Matici IFE lze sestavit pomocí 5 kroků:

1. Vypracovat tabulku silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit strategický plán. Je potřebné oddělit silné stránky od těch slabých.
2. Je vhodné zvolit stejný počet silných a slabých stránek.
3. Ke každému faktoru přiřadit váhu, která je od 0 do 1 a suma vah silných a slabých stránek musí být rovna 1.
4. Ohodnocení jednotlivých faktorů je určeno podle toho, jaký vliv mají na strategický plán:
 - 4 = významná silná stránka
 - 3 = méně důležitá silná stránka
 - 2 = méně důležitá slabá stránka
 - 1 = významná slabá stránka
5. Následně lze u každého faktoru vynásobit hodnotu jeho váhy a stupeň vlivu, a tím lze získat vážené ohodnocení faktorů (Fotr a kol., 2020).

Na závěr se stanovuje celkové vážené ohodnocení, které je danou součtem všech vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. Hodnota celkového váženého ohodnocení vypovídá o interní pozici podniku vůči strategickému plánu, ohodnocení 4 značí silnou interní pozici a vysokou pravděpodobnost naplnění strategického záměru, naopak ohodnocení 1 značí slabou interní pozici, průměrná interní pozice je dána ohodnocením 2,5 (Fotr a kol., 2020).

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Z externí analýzy lze získat seznam příležitostí a hrozeb, je nutné dbát na jevy a faktory, které jsou zásadní pro strategický záměr, a tedy důležité pro dosažení strategických cílů (Fotr a kol., 2020).

Analýza vnějšího prostředí by měla být orientovaná hlavně na odhalení vývojových trendů, které mají vliv na vnější prostředí (ve společnosti, v ekonomice, na trhu práce) a které mohou v budoucnu zásadně ovlivňovat podnik (Hanzelková a kol., 2017).

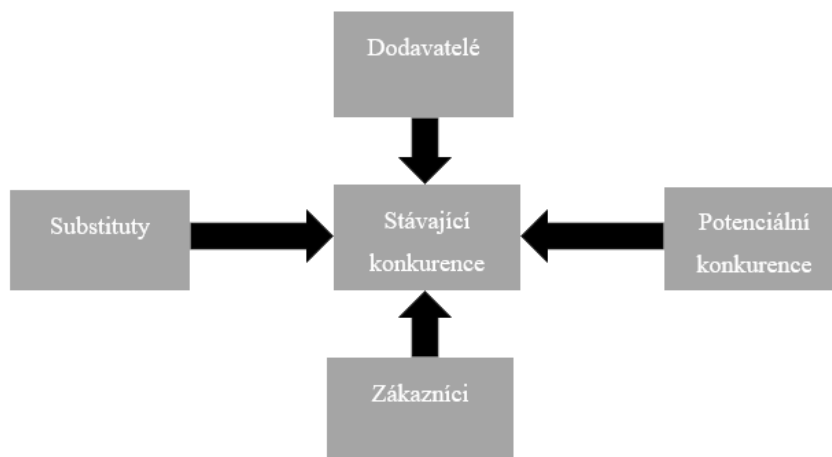
Externí analýza pomáhá určit, kde chce organizace být, nebo kde by se mohla umístit s ohledem na konkurenci (Bolland, 2017).

Práce se bude věnovat Porterově modelu pěti sil, PESTEL analýze a matici EFE.

2.2.1 Porterův model pěti sil

Model se používá pro popsání konkurenčního prostředí podniku, pomocí pěti priorit, kterými jsou: dodavatelé, zákazníci, současná konkurence, potenciální konkurence a substituty. Porter tvrdí: „charakter a stupeň konkurence je v rámci odvětví závislý na tom, jaká je vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozby ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň rivality mezi firmami“ (zminěno ve Fotr a kol., 2020, s. 60).

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



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

Zákazníci

Úkolem managementu je zajišťování spokojenosti zákazníků s jejich službami, to je důvodem proč by strategické cíle této oblasti měly být obsaženy ve strategiích firmy. „Cílem této analýzy je zjistit, jaké slabiny, hrozby, případně silné stránky a příležitosti ke zlepšení existují v oblasti poskytování služeb zákazníkům firmy“ (Hanzelková a kol., 2017, s. 56).

Pro organizace je klíčové projevat zájem o své zákazníky, zjišťovat jejich potřeby a očekávání a zajímat se o to, kdo by mohl být jejich potenciálním zákazníkem. Důležité je identifikovat faktory, které mohou ovlivnit nákupní rozhodnutí kupujících, například demografické faktory, které utvářejí změny v kategoriích zákazníků, geografické faktory a rozmístění trhu (Hanzelková a kol., 2017).

Mají-li zákazníci velkou či rostoucí moc při vyjednávání, stává se trh nepřitažlivým. Zákazníci mohou ovlivňovat cenu (snižovat), požadovat lepší kvalitu a více služeb. Pokud pro zákazníky představuje nákup výrobku výraznou část jejich nákladů nebo pokud výrobky nejsou diferencované dochází ke zvyšování síly zákazníků. Podnik se může zaměřit na zákazníky s menší mocí (Grasseová a kol., 2012).

Dodavatelé

„Při této analýze jde především o posouzení vztahů firmy/SBU s konkrétními významnými dodavateli s cílem odhalit hroby, které by měly být návrhem strategie eliminovány, a rozpoznat příležitosti, které, budou-li využity, by tyto vztahy mohly ve prospěch firmy/SBU zlepšovat“ (Hanzelková a kol., 2017, s. 58). Za dodavatelé je nutné uvažovat nejen klasické dodavatelé (surovin, energie, služeb, strojů), ale i dodavatelé pracovní síly, know-how, znalostí a finančního kapitálu. V případě státních zakázek je dodavatelem stát (Hanzelková a kol., 2017).

Pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek stává se odvětví neatraktivním. Pokud dodavatelé poskytují jedinečné výrobky nebo jejich výrobky jsou základním vstupem pro odběratele roste jejich síla. Pro společnost je důležité budovat si dobré vztahy s dodavateli (Grasseová a kol., 2012).

Současná konkurence

Intenzita konkurence závisí na počtu výrobců na trhu, diferenciaci výrobků, změně velikosti trhu či nárůstu výrobních kapacit (Šulák & Vacík, 2005). Pokud je v odvětví velké množství konkurentů stává se neatraktivním. Konkurence se může zvyšovat, pokud se dané odvětví zmenšuje či stagnuje (Grasseová a kol., 2012).

Potenciální konkurence

Podniky budují bariéry, které ztěžují vstup nových podniků do odvětví. Lze rozlišit dva druhy bariér, a to strategickou a strukturální. Do strategické bariéry spadá například volná kapacita, uměle nižší cena, mezi strukturální bariéry nezkušenost s distribucí nebo kapacita pro zajištění optimálních nákladů (Šulák & Vacík, 2005).

Vstup nových konkurentů do odvětví je ovlivněn vstupními bariérami. Za atraktivní odvětví je považováno odvětví kde vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní naopak nízké, neboť je těžké do odvětví vstoupit, ale pokud je firma neúspěšná může trh opustit. Pokud jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké, jedná se o nejhorší situaci, je velmi obtížné při zhoršujících se podmínkách opustit daný trh (Grasseová a kol., 2012).

Substituty

Za substituty lze označit výrobky, které jsou podobné nebo slouží ke stejnému účelu jako produkty, které se již v odvětví nacházejí (Grasseová a kol., 2012). Podnik je více konkurenceschopný, pokud u něj dochází u substitutů ke zlepšení poměru kvalita/cena nebo snížení investic zákazníka k jejich nákupu (Šulák & Vacík, 2005).

2.2.2 PESTEL analýza

Nebo také analýza PEST, STEP, SLEPT nebo STEEPLE. Analýza PESTEL klade důraz na šest faktorů prostředí – politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a právní. Z toho lze vidět, že prostředí kromě ekonomiky trhů zahrnuje i netržní faktory.

Netržní prostředí potom zahrnuje sociální, politické, právní a ekologické prostředí, které může být ovlivněno ekonomickými faktory. Zde jsou důležité ostatní podniky, nevládní organizace, politici a vládní úřady, kteří jsou klíčovými účastníky. V toto prostředí je velmi podstatné si budovat vlastní pověst, kontakty a vliv. Mezi klíčové netržní strategie lze zařadit lobbying a vztahy s veřejností (Johnson a kol., 2017, s. 34).

Politické faktory

Zdůrazňuje roli státu a jiných politických faktorů v oblasti makroprostředí. Analýza politického prostředí představuje dva důležité kroky, prvním je identifikovat význam politického faktoru a druhým je provést analýzu politických rizik (Johnson a kol., 2017).

Politické faktory určují podnikatelskou pozici, patří mezi ně například stabilita vlády a politického systému, míra korupce, uplatňování lobbyismu, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika (Fotr a kol., 2020, s. 59).

Stát zasahuje do fungování ekonomiky primárně skrze zákony. Provádí i kontroly trhů v určitých oblastech, například regulací cen nebo činností Úřadu pro hospodářskou soutěž. Stát se podílí na odpovědnosti kvality pracovní síly, díky jeho odpovědnosti za oblasti: školskou, zdravotnickou a sociální (Hanzelková a kol., 2017).

Ekonomické faktory

Makroekonomické trendy, jak světové, tak národní, mohou výrazně ovlivnit vybranou strategii. Makroprostředí je ovlivňováno faktory například kurzy měn, mírou inflace, úrokovými sazbami, a mírou ekonomického růstu (Fotr a kol., 2020). Manažeři by měli mít přehled o změnách směnných kurzů, které mohou ovlivnit životaschopnost na exportních trzích a zranitelnost vůči dovozu, dále o vývoji úrokové sazby v čase, hlavně v případech, je-li organizace zadlužena (Johnson a kol., 2017).

Sociální faktory

Sociální faktory mají na organizaci dva dopady, mohou ovlivňovat specifickou povahu poptávky a nabídky a mohou formovat inovativnost, sílu a efektivnost organizace.

Mezi klíčové aspekty, které formují poptávky a nabídku patří:

- demografické údaje – např. stárnutí populace;
- distribuce – např. změny v rozdělení bohatství;
- geografie – např. soustředěnost trhů a odvětví do určitých lokalit;
- kultura – např. měnící se kulturní postoje (Johnson a kol., 2017).

Technologické faktory

Technologie patří mezi důležité prvky makroprostředí. Organizace se zaměřují na technologické standardy, které podmiňují úspěšné naplnění strategického záměru. Je nutné sledovat změny vývoje technologií v dané oblasti, vládní výdaje na vědu a výzkum, úspěšnost substitutů a vývoj cen přírodních zdrojů apod (Fotr a kol., 2020).

Ekologické faktory

Mezi ekologické trendy lze zařadit například vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné zdroje nebo sociální odpovědnost firem (Fotr a kol., 2020). Důraz na životní prostředí se může lišit v různých zemích a regionech. Ekologické předpisy mohou přinášet dodatečné náklady a ovlivňovat výstavbu, ale mohou být i pozitivního charakteru (Johnson a kol., 2017).

Dle Hanzelkové a kol. (2017) se jedná o faktory, které výrazně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmístování výrobních jednotek a mohou vyvolávat zakázky určitého typu výrob.

Právní faktory

Jedná se o klíčové faktory ovlivňující makroprostředí, mohou zahrnovat širokou škálu oblastí, například pracovní, enviromentální nebo spotřebitelské právo (Johnson a kol., 2017). Zkoumají, jaký vliv mají zákony a nařízení na podnikatelský plán, a tím i na podnikovou strategii. Mezi sledované faktory patří například odvětvová státní regulace ekonomiky (státní politika v oblasti vzdělávání, telekomunikací a dopravy); obecná legislativa (ochrana soukromého vlastnictví, občanské a trestní právo); hospodářské právo (daňová legislativa, regulace dovozu a vývozu) a enviromentální zákony (Fotr a kol., 2020).

2.2.3 Hodnocení faktorů externí analýzy – EFE matice

Jak již bylo zmíněno výše, výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb. Matice EFE pak vybírá ty příležitosti a hrozby, které mají významný dopad na strategický plán. Ve většině případů se jedná o rizikové faktory, které mají pozitivní nebo negativní dopad na strategický plán. Matice EFE umožňuje shrnout a vyhodnotit ekonomické, sociální, kulturní, demografické, enviromentální, politické, vládní, právní, technologické a konkurenční informace (Fotr a kol., 2020, David, 2011).

Existuje několik přístupů, jak lze zkonstruovat matici EFE, například podle Fotra a kol. (2020), Kastidoulese a Abouhanian (2017) a Davida (2011).

Dle Fotr a kol. (2020) je postup tvorby matice EFE velmi podobný jako u matice IFE, obsahuje 5 následujících kroků:

1. Vypracovat tabulku, ve které budou obsaženy a odděleny příležitosti a hrozby, ty, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Zvolit stejný počet příležitostí a hrozeb.
3. Ke každému faktory přidělit váhy, v rozmezí od 0 do 1, kde suma vah příležitostí a hrozeb musí být rovna 1.
4. Ohodnotit každý faktor stupněm vlivu na strategická východiska, stupnice vlivu obsahuje čtyři stupně, jsou to:
 - 4 = nejvyšší
 - 3 = nadprůměrný
 - 2 = střední
 - 1 = nízký

5. Vynásobit váhu jednotlivých faktorů se stupněm vlivu a tím lze získat vážené ohodnocení pro každý faktor.

Na závěr stanovit celkové vážené ohodnocení, které vznikne jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. Celkové vážené ohodnocení udává citlivost strategického záměru, kde 4 značí vysokou citlivost, 1 potom nízkou citlivost, za střední citlivost je označovaná hodnota 2,5 (Fotr a kol., 2020).

Dle Kastidoulese a Abouhanian (2017) je prvním krokem uvést seznam příležitostí a hrozeb, kterých by mělo být zhruba 10 až 15. Druhým krokem je potřeba jednotlivé příležitosti a hrozby vyhodnotit z hlediska jejich relativní důležitosti pro úspěch, každému faktoru jsou přiřazeny váhy v rozsahu od 0 do 1, kde 0 značí nedůležitý faktor a 1 velmi důležitý faktor. Součet vah musí být roven jedné. V dalším kroku je jednotlivým faktorům přiřazeno hodnocení dle toho, jakou jednotlivé faktory představují míru hrozby či příležitosti, 1 = závažná hrozba, 2 = malá hrozba, 3 = malá příležitost a 4 = velká příležitost. Následně lze vynásobit váhy jednotlivých faktorů s jejich hodnocením, tím je získáno vážené skóre jednotlivých faktorů. Na závěr lze sečíst vážená skóre jednotlivých faktorů a tím je získáno celkové vážené skóre, to může být v rozmezí od 1 do 4, kde 1 představuje organizaci, která se nachází v neatraktivním prostředí a je ohrožena hrozbami, 4 značí organizaci, která se nachází v atraktivní prostředí a má bohaté příležitosti, střed je potom udávám hodnotou 2,5.

David (2011) stanovil totožně pět kroků pro sestavení matice EFE.

1. Určit klíčové externí faktory, cca 15 až 20 těchto faktorů, včetně příležitostí a hrozeb, které mají vliv na podnik a jeho činnost. Nejdříve uvést seznam příležitostí a následně seznam hrozeb. Je potřeba být velmi konkrétní.
2. Ke každému faktoru přiřadit váhu v rozmezí od 0 do 1, kde 1 značí velmi důležitý faktor a 0 naopak nedůležitý. Součet všech vah musí být rovno 1.
3. Přiřadit jednotlivým faktorům hodnocení od 1 do 4, kde 1 = reakce daného faktoru na současnou strategii firmy je špatná, 2 = reakce je průměrná, 3 = reakce je nadprůměrná a 4 = reakce je vynikající.
4. Vynásobit váhu jednotlivého faktoru s jeho hodnocením, tím lze získat vážené skóre.

Součtem vážených skóre jednotlivých faktorů lze získat celkové vážené skóre, nejvyšší skóre může být 4 a nejmenší 1, průměrné odpovídá potom hodnotě 2,5.

Hodnota 4 udává, že podnik vynikajícím způsobem reaguje na stávající příležitosti a hrozby ve svém odvětví, tedy plně využívají příležitosti a omezují potenciální hrozby, naopak 1 znamená, že organizace nevyužívá příležitosti a nevyhýbá se hrozbám.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je řazena mezi nejčastěji používané analytické metod, přičemž SWOT je zkratka anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Do SWOT matice lze zaznamenat výsledky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí (Grasseová a kol., 2019). Matice SWOT se tedy skládá ze čtyř kvadrantů, v nichž jsou uvedeny výčty silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Hanzelková a kol., 2017). Jak matice vypadá lze vidět viz obrázek 4.

Obrázek 4: Matice SWOT

Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek
Výčet příležitosti	Výčet hrozeb

Zdroj: Hanzelková a kol. (2017, s. 137), zpracováno autorkou

3 Strategie

Strategie je jakýsi koncept, který určuje konkurenční schopnosti společnosti, jaké budou její cíle a jak jich bude dosaženo (Porter, 2010). Strategie není pouze o konkurenční výhodě, je zároveň i kreativní destrukcí výhody konkurentů. Podle Hanzelkové a kol. (2017, s. 7) strategie „vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou vytyčené firemní cíle dosaženy“. Šulák a Vacík (2005, s. 25) tvrdí, že strategie je „trajektorie, postup, jak na základě vize dosáhnout stanovených cílů“.

V podniku by měla být zpracovaná minimálně 3 varianty strategie, optimistická, realistická a pesimistická verze, včetně ohledu na scénáře možného budoucího vývoje okolí podniku. Za nejvhodnější strategii lze považovat strategii, která nejlépe vyhovuje stanoveným kritériím, při výběru strategie je základním a důležitým kritériem ekonomické hodnocení vhodné strategie (Taušl Procházková a kol., 2017).

Strategická analýza se rozděluje do třech stupňů:

1. Zpracování vstupních údajů – jedná se o výsledky z analýzy prostředí, která je popsána v kapitole 2.
2. Generování alternativních strategií – viz kapitola 3.1
3. Výběr optimální strategie – viz kapitola 3.2 (Šulák & Vacík, 2005).

3.1 Generování alternativních strategií

Strategii lze brát jako střet podnikatelského subjektu, který je popsán svojí vizí a interními silami, s podnikatelským prostředím nabízející jednak možnosti, ale na druhou stranu mohou přinést značná rizika. Existuje velké množství metod, jak generovat alternativní strategie, na některé z nich se práce zaměřuje (Šulák & Vacík, 2005).

3.1.1 Typy strategií

Strategické alternativy se používají, pokud má společnost vymezenou oblast podnikání. Pomocí strategických alternativ lze dosáhnout vytyčených strategických cílů. Mezi strategické alternativy lze zařadit:

- Strategii expanze – dochází ke zvětšení výrobního portfolia, k objevení nových trhů, nových funkcí apod. Podnik nabízí nové služby, výrobky, na jiných trzích a s novými funkcemi, dochází k rozšiřování oblasti podnikání podniku.

- Strategii omezení – dochází ke snižování. Je omezen počet výrobků, trhů i funkcí, dochází tedy ke zužování oblasti podnikání.
- Strategii stability – dochází k udržování stavu. Podnik dále nabízí své služby nebo výrobky na stejných trzích a se stejnými funkcemi, dochází pouze ke změně a vylepšení postupů.
- Kombinovanou strategii – využívá-li podnik různé druhy strategií (Hanzelková a kol., 2017).

Další dělení může být například podle Davida (2011), který dělí strategické alternativy:

- **Dopředná integrace** – získání vlastnictví či zvýšené kontroly nad distributory anebo maloobchodníky,
- **Zpětná integrace** – snaha o získání vlastnictví anebo zvýšené kontroly nad dodavateli dodávající podniku,
- **Horizontální integrace** – snaha o získání vlastnictví anebo zvýšení kontroly nad konkurencí,
- **Proniknutí na trh** – snaha o zvýšení podílu na trhu s existujícím produktem či službou, a to na stávajících trzích prostřednictvím většího marketingové úsilí,
- **Rozvoj trhu** – uvedení stávajících produktů na nové trhy (do jiných geografických oblastí),
- **Rozvoj produktu** – snaha o navyšování prodeje prostřednictvím stávajících produktů nebo vývojem nových produktů,
- **Související diverzifikace** – přidání nových produktů, které mají souvislost se stávajícími,
- **Nesouvisející diverzifikace** – přidání nových produktů, které nemají souvislost se stávajícími produkty,
- **Útlum/Omezení** – plánování nákladů a aktiv tak, aby došlo k zabránění poklesu tržeb a zisku,
- **Odprodej** – prodej části podniky nebo divize,
- **Likvidace** – prodej veškerých aktiv podniku (veškerého majetku), po částech za jejich hmotnou hodnotu.

Dále lze strategii rozdělit podle modelu Porterových generických strategií, kde Porter říká, že se podniku při vyrovnání pěti konkurenčních sil (viz. Porterův model pěti sil) nabízejí tři potencionální generické strategie, jsou to:

- strategie minimalizace nákladů – snahou je dosahovat co nejnižších nákladů vzhledem ke konkurenci, jedná se o strategii chránící podnik před hrozbami konkurentů, substituty, silnými odběrateli a dodavateli;
- strategie diferenciacce produktu – založená na nabízení unikátního/jedinečného produktu, podnik se snaží odlišit od konkurence;
- strategie zaostření – snaží se nalézt neuspokojenou poptávku po specifických druzích výrobků a služeb. Organizace při výběru této strategie přizpůsobuje své výrobky a služby poptávce (Taušl Procházková a kol., 2017, Srpová a kol., 2011).

Dalším dělením strategií může být Strategie růstu a Ansoffova matice, jedná se o strategii, kterou firmy používají mají-li především výrobky ve fázi před stádiem zralosti nebo na začátku životního cyklu. Tato strategie přináší vyšší investice s vyšší rizikem jejich financování. Ansoffova matice je jedním z nástrojů pro rozhodování o strategii růstu a je používána strategii je-li cílem podniku jeho růst. V matici jsou uvedeny čtyři alternativy, které vychází z orientace podniku na trh a výrobek, viz obrázek 5 (Mallya, 2007).

Obrázek 5: Ansoffova matice

Produkt \ Trh	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Mallya (2007, s. 120), zpracováno autorkou

Penetrace trhu

Zaměřuje se na to, jak může podnik zvýšit prodej již existujících produktů na existujících trzích. Jde tedy o rozšíření na stejném trhu, se stejným produktem a pro stejné zákazníky. Společnost se snaží zvýšit tržby, například pomocí navýšení výdajů na propagaci (Mallya, 2007, Srpová a kol., 2011).

Rozvoj trhu

Strategie rozvoje trhu je o něco málo rizikovější, než byla strategie penetrace trhu. Společnost se snaží uvést stávající produkty na nové trhy. Vhodné pro společnosti, které chtějí zvýšit svoje tržby vstupem na nový trh (Mallya, 2007, Srpová a kol., 2011).

Rozvoj výrobku

Jedná se o rizikovější strategii, kdy společnost zůstává na stejném trhu a přichází s novými produkty, to přináší vysoké celkové výdaje vstupů. U této strategii je třeba mít v povědomí, že je potřeba vynaložit vysoké výdaje na vývoj a výzkum, a to hlavně kvůli krátkému životnímu cyklu produktů. Strategie je vhodná pro podniky, které si chtějí udržet náskok před svými konkurenty a dokážou nabízet nové a jedinečné produkty (Mallya, 2007, Srpová a kol., 2011).

Diverzifikace

Strategie zaměřená na dodávání nových produktů na nové trhy. Podnik musí vynalézt nový produkt a nabídnout ho na trh, o kterém toho moc neví. Jedná se o strategii, která je spojená s velkým rizikem. Strategii by měly realizovat pouze podniky, které mají silnou pozici na trhu (Mallya, 2007, Srpová a kol., 2011).

Jako další možné rozdělení lze použít Johnsonovy-Scholesovy strategické hodiny, které znázorňují pomocí schématu vztah mezi hodnotou výrobku či služby z pohledu zákazníka a cenou, kdy pro zákazníka není podstatné, jaké má podnik náklady vstupy, ale kolik za jednotlivé produkty zaplatí. Pomocí strategických hodin se rozlišuje pět typů strategií: cenová, hybridní, diferenciační, cílená a neúspěšná (Srpová a kol., 2011).

3.1.2 Metody pro doporučení vhodné strategie

Existuje velké množství matic, které lze využít pro získání doporučení strategie. Patří mezi ně matice TOWS, SPACE, IE a GE. Diplomová práce se zabývá pouze prvními třemi maticemi.

Kapitola je zpracována dle Šuláka a Vacíka (2005), pokud není uvedeno jinak.

Matice TOWS

Vychází z matice SWOT, kdy je nutné uvážit vzájemný vliv externích faktorů (příležitostí a hrozeb) a interních faktorů (silných a slabých stránek).

Rozlišujeme čtyři odlišné strategie, SO, WO, ST a WT.

Strategie SO (Maxi – Maxi) se týká silných stránek a příležitostí. Jedná se o ideální stav, kdy podnik může využívat své silné stránky k realizaci příležitostí. Na druhou stranu musí se snažit zlepšit slabé stránky a vyhnout se hrozbám.

Strategie WO (Mini – Maxi) se zaměřuje na slabé stránky a příležitosti, podnik by měl využít své příležitosti ke zlepšení slabých stránek.

Strategie ST (Maxi – Mini), za využití silných stránek se vyhnout hrozbám, nebo je alespoň omezit.

Strategie WT (Mini – Mini) jedná se o defenzivní strategii, která spočívá ve snížení počtu slabých stránek a vyhýbání se hrozbám.

Obrázek 6: Matice TOWS

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ... a další	Silné stránky (S) 1. ... 2. ... a další
	Příležitosti (O) 1. ... 2. ... a další	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky za využití příležitosti
Hrozby (T) 1. ... 2. ... a další	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k potlačení ohrožení

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

Matice SPACE

V této metodě jsou pro hodnocení posuzovány interní charakteristiky (finanční síla FS, konkurenční vlastnosti KV) a externí charakteristiky (stabilita prostředí SP, síla odvětví SO).

Pozice podniku se zakresluje do grafu vektorem, postup je následující:

1. Vypočítat kvantitativní ohodnocení jednotlivých charakteristik, pro FS a SO platí, že +1 je nejhorší a +6 nejlepší, pro SP a KV je -6 nejhorší a -1 nejlepší.
2. Hodnota na ose x je: $\sum(SO, KV)$
3. Hodnota na ose y vychází z: $\sum(FS, SP)$
4. Získané souřadnice určují konečnou polohu vektoru. Tento vektor určuje strategickou a akční pozici.

V této metodě jsou vymezeny čtyři kvadranty, viz obrázek 7. Umístění vektoru v jednom z kvadrantů značí, kterou skupinu strategií přijmou.

Obrázek 7: Matice SPACE – kvadranty

KV	Konzervativní	FS Agresivní
	Defenzivní SP	SO Konkurenční

Zdroj: Šulák & Vacík (2005, s. 48), zpracováno autorkou

Agresivní – doporučují se strategie například penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, horizontální diverzifikace, dopředná integrace, zpětná integrace a horizontální integrace. Podnik má výbornou pozici, využívá plně svých interních charakteristik i externích příležitostí.

Konkurenční – strategie jako například dopředná integrace, zpětná integrace, rozvoj trhu, vývoj výrobku, a i minimalizace nákladů, diferenční strategie a strategie zaostření z konkurenční strategie dle Portera.

Defenzivní – společnost nacházející se v tomto kvadrantu by se měla zaměřit na zlepšení interních charakteristik a vyhýbat se externím hrozbám. Doporučované strategie jsou omezení, prodej části firmy nebo likvidace.

Konzervativní – v tomto kvadrantu je podniku doporučeno zůstat na stávajících pozicích a neriskovat. Využívané strategie mohou být penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a minimalizace nákladů.

Matice IE

Neboli matice hodnocení interních a externích faktorů. Na osu x se zaznamená interní hodnocení, tj. hodnota, která vyšla v matici IFE, konkrétně celkové vážené skóre matice IFE, na osu y pak vynášíme externí hodnocení, tedy hodnotu z matice EFE, tedy celkové vážené skóre matice EFE (David, 2011, Šulák & Vacík, 2005).

Podoba matice IE je zobrazena viz obrázek 8.

Obrázek 8: Podoba matice IE

		celkové vážené skóre IFE		
		4 silné	3 průměrné	2 slabé
celkové vážené skóre EFE	4 vysoké	1	2	3
	3 střední	4	5	6
	2 slabé	7	8	9

Zdroj: David (2011, s. 189), zpracováno autorkou

Matice je rozdělena do devíti kvadrantů, ze kterých vychází tři hlavní oblasti (rozlišené šedou barvou) – „Stavěj a zajišťuj růst“, „Udržuj a potvrzuj“ a „Sklízej a zbavuj se“.

David (2011) tyto oblasti pojmenovává jako „Růst a budovat“, „Držet a udržovat“ a „Sklízet nebo prodat“, jednotlivé zastoupení vhodných strategií je stejné jako podle Šuláka a Vacíka.

Strategie stavěj a zajišťuj růst – mezi použitelné strategie patří penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

Strategie udržuj a potvrzuj – použitelné strategie jsou penetrace na trh a vývoj produktu.

Strategie sklízej a zbavuj se – pouze defenzivní strategie, jako je omezení nebo odprodej.

3.2 Výběr optimální strategie

Jedná se o velmi náročný rozhodovací proces, dochází při něm k výběru strategie, a to z výběru možných strategických alternativ a variant. Správně by se měly brát v úvahu všechno možné varianty, ale v praxi se používají pouze varianty, které lze formulovat a identifikovat. Správně zvolená strategie vede firmu k dosažení stanovených strategických cílů (Hanzelková a kol., 2017).

Pro porovnání kritérií možných strategických variant lze využít i metodiku SAFe, kde S = Suitability (Vhodnost), A = Acceptability (Přijatelnost) a F = Feasibility (Proveditelnost), kde „e“ znamená hodnocení (Johnson a kol., 2017). Pro výběr optimální strategie lze využít i matici QSPM.

3.2.1 Matice QSPM

Matice QSPM je matice, která navazuje na výsledky z vnitřní a vnější analýzy. Fotr a kol. (2020) stanovuje pět kroků, jak matici sestavit:

1. Vypracovat širší seznam příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek.
2. Stanovit váhy pro každý faktor, obdobně jako u matic IFE a EFE, součet vah příležitostí a hrozeb i silných a slabých stránek musí být roven 1.
3. Určit koeficient důležitosti (KD), v rozmezí od 1 do 4, kdy 1 představuje minimální důležitost, 2 malou důležitost, 3 střední důležitost a 4 vysokou důležitost.
4. Vypočítat celkovou důležitost (CD) součinem vah a koeficientu důležitosti (KD) u jednotlivých faktorů.
5. Určit celkové ohodnocení (hodnoty H) sumou celkové důležitosti.

Strategie, která získá nejvyšší ohodnocení je považována za nejvýhodnější variantu strategie (Fotr a kol., 2020).

4 Implementace strategického plánu

Definice implementace strategie se v literatuře různých autorů liší, i když lze nalézt určité společné prvky. Procesní pojetí udává definici, že implementaci strategie lze chápat jako proces, který utváří soubor vzájemně propojených aktivit, které umožňují uvést danou strategii podniku do praxe (Fotr a kol., 2017).

Při implementaci strategie je důležité, aby se na ní podíleli manažeři, kteří se podíleli i na formulaci strategie. To proto, že aktivity spojené s formulací strategie probíhají na úrovni vrcholového vedení, zatímco implementace strategie je prováděna na taktické a operativní úrovni řízení. Základní kroky, které musí manažeři provést, lze rozdělit do třech dílčích činností: plánovací činnosti, organizování a vedení a motivování pracovníků (Šulák & Vacík, 2005, Fotr a kol., 2020).

Plánovací činnosti

Ve zkratce se jedná o zpracování podnikatelských projektů pro jednotlivé oblasti činnosti podniku. Mezi hlavní úkoly při implementaci strategie patří: stanovení krátkodobých cílů, určení postupů pro dosažení těchto cílů a alokace zdrojů (Šulák & Vacík, 2005, Fotr a kol., 2020).

Organizování

Organizování představuje plnění plánovaných úkolů. Organizační struktura je jakási forma sdružování činností a lidí (Šulák & Vacík, 2005, Fotr a kol., 2020).

Vedení a motivování pracovníků

Správné řízení lidských zdrojů je klíčové pro zajištění vysoké konkurenční schopnosti podniku. Vedení pracovníků a související činnosti jsou považovány za důležitou součást manažerských aktivit. Motivace pracovníka představuje vzbuzení jeho zájmu a zapojení se do dosahování cílů (Šulák & Vacík, 2005, Fotr a kol., 2020).

5 Strategický finanční plán

Finanční plán je součástí strategického plánu, orientuje se zejména na dosažení hodnot ekonomických kritérií. Zaujímá důležité postavení mezi funkčními plány, protože reprezentuje integrující složku strategického plánu, kam se promítají finanční efekty včetně finanční náročnosti. K realizaci funkčních plánů je nutné vynaložit zdroje, kde mezi nejvýznamnější lze zařadit finanční prostředky. Mezi hlavní složky strategického finančního plánu jsou zařazovány: výkaz zisků a ztráty, rozvaha a peněžní toky, či plán rozdělení hospodářského výsledku. Při tvorbě strategického finančního plánu je nutné brát v úvahu finanční strategii firmy a uznávat hlavní strategické cíle (Fotr a kol., 2020).

Pro plánování určitých veličin můžeme využít podporu metody prognózování, rozlišují se metody kvantitativní a kvalitativní. Mezi kvantitativní metody lze zařadit extrapolaci časových řad nebo regresní analýzu a kvantitativní metody jsou založeny převážně na expertních znalostech. Extrapolace časové řady určuje prognózu dané veličiny v závislosti na jejím vývoji v minulosti, využívají se trendové křivky. Pomocí regresní analýzy lze určit veličinu dle její závislosti na vývoji jiných veličin, která její vývoj ovlivňuje. Obě tyto metody mají jednu nevýhodu, tou je předpoklad, že na veličiny v budoucnosti budou působit stejné vlivy, které na ně působili v minulosti. Tyto metody nejsou z tohoto hlediska již příliš využívány, neboť dochází k častým změnám v podnikatelském okolí (Fotr a kol., 2020).

Výkaz zisku a ztrát

Z výkazu zisku a ztrát vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před i po zdanění. Je nutné se soustředit především na hlavní a významné položky. Menší položky, které neovlivňují ve velkém měřítku náklady, výnosy a hospodářský výsledek, znázorníme v agregovaném tvaru. Tato analýza hledá odpovědi na to, jaký vliv mají položky ve výkazu zisku a ztráty na hospodářský výsledek, případně jak ho ovlivnily (Fotr a kol., 2020, Růčková, 2019).

- Plánování tržeb a jiných výnosů

Plánování tržeb

Tržby jsou jednou z nejdůležitějších položek výnosů, a to v případě nejedná-li se o obchodní podnik. Plánování tržeb lze pomocí dvou přístupů, agregovaného a desagregovaného. Agregovaný přístup spočívá v plánování tržeb na základě prognózy celkových tržeb. Desagregovaný přístup rozděluje výrobní program na několik komodit, které mohou představovat například klíčové produkty nebo skupiny produktů (Fotr a kol., 2020).

Plánování jiných výnosů

Je nutné rozlišit významné položky, mohou to být například tržby z prodeje dlouhodobého majetku, případně finanční výnosy. Méně významné potom bývají například výnosové úroky (Fotr a kol., 2020).

- Plánování nákladů

Náklady lze rozdělit do tří kategorií podle způsobu jejich stanovení, první kategorií jsou **přímé náklady** neboli variabilní, které jsou závislé na objemu produkce, patří sem například spotřeba materiálu či energií; druhou kategorií jsou **závislé náklady**, jedná se o položky závislé na položkách finančního plánu, jako jsou např. odpisy; třetí kategorií jsou **náklady závislé na jiných faktorech**, jedná se především o režijní náklady, například daně a poplatky, služby (Fotr a kol., 2020).

- Plánování výsledku hospodaření a daně z příjmů

Výsledek hospodaření před zdaněním lze získat součtem provozního a finančního výsledku hospodaření. Pro získání hospodářského výsledku po zdanění je potřeba určit daň z příjmu, která je závislá na sazbě daně a velikosti základu daně. Základ daně lze stanovit upravením výsledku hospodaření před zdaněním o přičitatelné a odečitatelné položky. Přičitatelné položky jsou ty, které zvyšují hospodářský výsledek, odečitatelné položky jej naopak snižují. Daň z příjmu je získaná součinem základu daně se sazbou daně. Výsledek hospodaření po zdanění je potom rozdíl výsledku hospodaření před zdaněním a daně z příjmů (Fotr a kol., 2020, Fotr, 1999).

Rozvaha

Rozvaha znázorňuje aktiva (majetek) organizace a jeho pasiva, která znázorňují zdroj jejich financování. Zabývá se třemi oblastmi, **majetkovou situací společnosti** – představuje, kde je majetek vázán a jeho ocenění, opotřebení; **zdroji financování** – jedná se o zdroje za které byl pořízen majetek, společnost se zajímá hlavně o vlastní a cizí zdroje a **finanční situací společnosti**, která představuje informace o hodnotě zisku, kterého společnost dosáhla a jak s ním naložila (Fotr a kol., 2020, Růčková, 2019).

- **Plánování aktiv**

Závisí na tom, o jaké položky se jedná, zda se jedná o dlouhodobý majetek či o oběžná aktiva (Fotr a kol., 2020).

Plánování dlouhodobého majetku

Základem pro plánování této položky je investiční program a plán divestic, kde z investičního programu získáme přírůstky a z plánu divestic úbytky majetku (Fotr a kol., 2020).

Plánování oběžných aktiv

Pro plánování těchto položek lze využít dvě metody, metodu ukazatelů obratu a procentní metodu. **Metoda ukazatelů obratu** stanovuje obrat jednotlivých položek vůči tržbám a lze jej získat podílem tržeb s danou položkou, poté je nutné stanovit obrátky na další roky plánovaného období a dopočítat hodnoty položek, a to podílem tržeb s hodnotou obrátek. **Procentní metoda** vychází z poměru jednotlivých položek k tržbám, bývá vyjádřena v procentech (Fotr a kol., 2020).

- **Plánování pasiv**

Při plánování pasiv je důležitá i celková hodnota aktiv. Je potřeba rozlišovat nejen mezi vlastním a cizím kapitálem, ale také mezi externími a interními zdroji financování (Fotr a kol., 2020).

Plán peněžních toků (Cash flow)

Cash flow zahrnuje příjmy a výdaje, kde příjmy zvyšují peněžní zdroje organizace, zatímco výdaje je snižují. Pro stanovení peněžních toků je třeba určit všechny příjmy a výdaje organizace za dané období. Příjmy a výdaje lze rozčlenit na toky z hlavní výdělečné činnosti, investiční a finanční činnosti, a to především z důvodu jejich rozdílného charakteru. Plán peněžních toků tedy udává, kolik peněžních prostředků dokázala společnost schopna vytvořit a jak je využila (Fotr a kol., 2020, Růčková, 2019).

Pro určení peněžních toků lze využít dvě metody, přímou a nepřímou. **Přímá metoda** je postavena na určení jednotlivých položek příjmů a výdajů, využívá se spíše pro plánování peněžních toků na kratší časové období. **Nepřímá metoda** vychází z výsledku hospodaření před zdaněním i po zdanění a jiných určených položek z rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Z výkazu zisků a ztráty je potřeba převést výnosy a náklady na příjmy a výdaje (Fotr, 1999).

6 Rizika

S uskutečněním strategie se pojí celá řada rizik. Pro řízení rizik je důležitá dobře zpracovaná mapa rizik, která znázorňuje pravděpodobnost výskytu a dopad jednotlivých rizik (Fotr a kol., 2017).

Obrázek 9: Mapa rizik

Pravděpodobnost	Rizika				
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední					
Nízká					
Velmi nízká					
Dopad	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

Zdroj: Project Management Institute (2017), zpracováno autorkou

Podle toho, v jaké oblasti se riziko nachází, tak se k němu přistupuje. Jednotlivé oblasti jsou na obrázku odlišeny odstíny šedivé barvy. Tmavě šedá oblast představuje oblast s vysokým rizikem, středně šedá oblast představuje naopak nízké riziko (Project Management Institute, 2017). Rozlišuje se kvalitativní a kvantitativní neboli semikvantitativní mapa rizik, kvalitativní mapa nepracuje s čísly na rozdíl o semikvantitativní mapy. V Project Management Institute (2017) uvádějí rozšířenou matici, kde jsou podobně jako hrozby zaznamenané i příležitosti. Pro potřeby diplomové práce bude využita pouze strana s hrozbami.

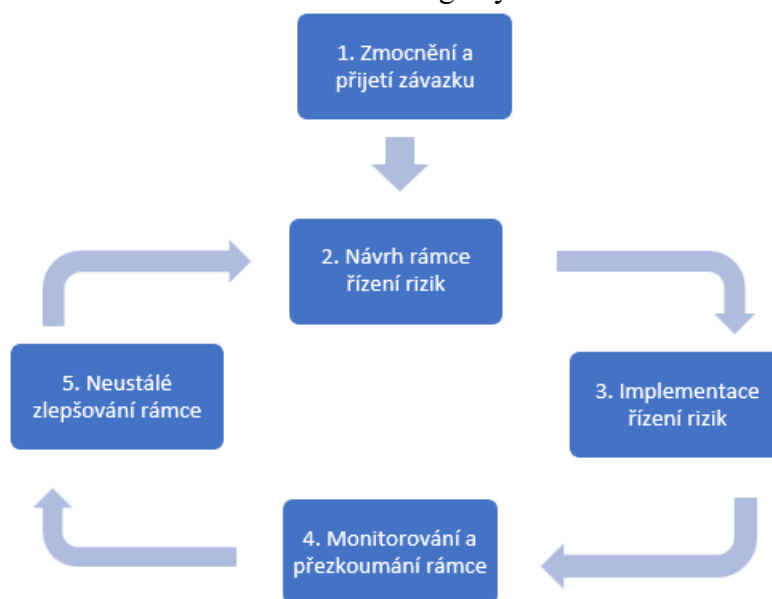
Na začátku je velmi důležité stanovit základní terminologické pojmy, které udávají základ úspěšného řešení dané problematiky. Mezi velmi podstatný pojem patří aktiva, která jsou ohrožována jak vnějšími, tak vnitřními hrozbami. Aktivum má pro společnost určitou hodnotu, která může být vlivem hrozeb snížena. Hrozbou může být událost, aktivita nebo osoba, která negativně působí na činnost společnosti (Grasseová a kol., 2012).

Riziko je vytvořeno, působí-li hrozba na aktiva. Rizika lze dělit na různé druhy, politická, ekonomická nebo sociální (Grasseová a kol., 2012).

„Předmětem strategického řízení rizik je identifikace, analýza a kvantifikace těch firemních rizik, které v dlouhodobém horizontu ovlivňují výkonnost a prosperitu organizace“ (Fotr a kol., 2020, s. 131).

Jedním z předpokladů úspěšného řízení rizik ve společnosti je integrace faktorů do strategické rámce řízení rizik. Jak takový rámec vypadá lze vidět na obrázku 10, obsahuje pět prvků, které na sebe vzájemně navazují (Grasseová a kol., 2012)

Obrázek 10: Strategický rámec



Zdroj: Grasseová a kol. (2012, s. 151), zpracováno autorkou

Návrh rámce řízení rizik je dále rozdělen do sedmi činností, mezi které patří „pochopení organizace a jejich souvislostí, tvorba politiky řízení rizik, integrace řízení rizik do procesů organizace, stanovení odpovědností, zdroje, stanovení mechanismů pro interní komunikaci a podávání zpráv, stanovení mechanismů pro externí komunikaci a podávání zpráv“ (Grasseová a kol., 2012, s. 151). Implementace řízení rizik se dělí na implementaci rámce a procesu řízení rizik.

Dle Grasseové a kol. (2012, s. 140) je řízení rizik „proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí.“

Mezi fáze managementu rizika patří **vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů** – hlavně o upřesnění prostředí, ve kterém se organizace nachází (vnitřní i vnější prostředí), cíle řízení rizik musí být stanoveny v návaznosti na strategické cíle společnosti, v této fázi se dále určuje risk capacity¹ a risk appetite²; **identifikace rizik a jejich sledování** – jedná se především o určení faktorů rizik, které mohou negativně i pozitivně ovlivnit fungování organizace a naplnění jejich cílů; **stanovení významnosti rizika** – stanovením pravděpodobnosti výskytu a dopad jednotlivých rizik; **měření rizika** – skrze statistické charakteristiky ukazatelů nebo kritérií; **hodnocení rizika a rozhodování o riziku** – rozhodnutí zda je riziko přijatelné a jak se k riziku postavit a **příprava a realizace opatření na snížení rizika** – spadají sem různá specifikace rizik, které není společnost ochotna přijmout a realizace opatření (Fotr a kol., 2020).

¹ Risk Capacity představuje nejvyšší možnou ztrátu (finanční), kterou je společnost schopna ustát, tedy takovou, která neovlivní příliš její existenci.

² Risk Appetite představuje, jak velké riziko je společnost ochotna přijmout.

7 Charakteristika společnosti KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o.

7.1 Představení společnosti

Společnost KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o. (dále jen „KSCS, s.r.o.“ nebo jen „společnost“) je součástí KION Group, která představuje jednoho z největších dodavatelů vysokozdvížných vozíků, skladových vozíků a řešení pro dodavatelské řetězce. Jejich řešení toku materiálu a informací ve skladech, továrnách a distribučních centrech přináší zlepšení ve více než 100 zemích. Úspěch společnosti je založen především na jejich velkém množství angažovaných mezinárodních zaměstnanců, kterých je cca 40 000.

V oblasti vysokozdvížných vozíků a skladové techniky společnost představuje nejvyšší možnou úroveň technologie a servisních znalostí, a to díky jejich mezinárodním značkám Linde Material Handling, STILL a Baoli a regionálním značkám Fenwick a OM.

Mezi hlavní výrobní program společnosti patří výroba modulů pásových, závěsných a válečkových dopravníků, a to především pro skladové a logistické systémy. KSCS, s.r.o. je součástí společnosti Dematic Corp., která se výrobou těchto systémů celosvětově zabývá a právě KSCS, s.r.o. je hlavním výrobním závodem co se týká evropského trhu.

Společnost KSCS, s.r.o. na konci roku 2021 zaměstnávala 258 pracovníků, většina z nich absolvovala školení pro rozšíření svých znalostí.

Kultura společnosti vychází z firemních hodnot: integrita, spolupráce, odvaha a dokonalost. Nabízejí atraktivní pracovní příležitosti a místa.

(KION Stříbro, 2023, KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., 2022)

Informace pro vypracování praktické části, pokud nebude uvedeno jinak, byly získány z osobní komunikace.

7.2 Historie společnosti

Diplomová práce se zaměřuje na společnost KSCS, s.r.o. v Ostrově u Stříbra. Společnost zde nemá příliš dlouhou historii, vznik společnosti se zde datuje do roku 2016. KSCS, s.r.o. se zaměřuje na výrobu inteligentních automatizovaných skladovacích řešení, která jsou vytvářena dle požadavků zákazníků. V Ostrově u Stříbra se nachází ještě závod KION Industrial Trucks & Services, který se zaměřuje na výrobu ručně vedených a výsuvných vozíků (KION Stříbro, 2023).

V KSCS, s.r.o., kterým je nejmodernější závodem společnosti Kion Group, byla výroba zahájena koncem ledna 2016, slavnostní otevření proběhlo 16.2.2016. Ve Stříbře jsou dnes vyráběny převážně retraky značky Linde (Mm Průmyslové Spektrum, 2016).

Ve společnosti jsou vyráběny tři produktové řady značky Dematic, které jsou využívány v automatizovaných logistických centrech. Jedná se o produktové řady DMS = inteligentní skladovací systém, MCS = dopravníkový systém a DPS = závěsný skladovací systém. Nejstarší produktovou řadou je řada MCS, která je v závodě ve Stříbře vyráběna od března roku 2018, ve stejném roce byl otevřen i závod Stříbro 2. Řada DPS je ve společnosti vyráběna od července roku 2019 a řada DMS od dubna roku 2020. V září roku 2020 byl otevřen závod Stříbro 3. V nejbližší době je plánováno i další rozšíření, a to výrobní závod Stříbro 4 (Osobní komunikace, 2023, KION Group, 2023a).

Pokud bychom se podívali do historie celé společnosti Dematic Corp, její počátky se datují k roku 1819, kdy byla založena společnost Mechanische Werkstätten Harkort & Co, která vyrobila první jeřáb na parní pohon. V roce 1840 poté začala sériová výroba parních jeřábů. Během jednotlivých let vznikalo mnoho dalších společností, které měly velmi bohatou historii, například v roce 1908 se společnost podílela i na stavbě RMS Titanicu.

Nedávná minulost společnosti Dematic Corp. se datuje do roku 1995, kdy byl založen Mannesmann Demag Földertechnik, první kompletní dodavatel intralogistiky na světě. V roce 1997 nese společnost název Mannesmann Dematic AG. Siemens přebírá v roce 2000 společnost a spojuje jí se svými vlastními logistickými sektory, vzniká Siemens Dematic AG. V roce 2005 je poté vytvořena Dematic Group. Společnost se začíná více zaměřovat na zákazníky a jejich potřeby. V roce 2016 se stává Dematic součástí KION Group (MHD Supply Chain Solutions, 2019, Osobní komunikace, 2023).

7.3 Strategický management

7.3.1 Vize, mise a cíle

Společnost má jednotlivá strategická východiska určena pro celou skupinu.

Mise

„Jsme lídrem v odvětví manipulace s materiálem v efektivním využívání energie prostřednictvím našich produktů a řešení. Zaměřujeme se na nové zdroje energie pro průmyslové vozíky a související služby. Pro naše zákazníky vytváříme výjimečnou hodnotu. Formujeme náš sektor prostřednictvím inovací. Rozumíme požadavkům našich zákazníků a vytváříme špičková řešení a služby“ (KION Group, 2020b).

Mise společnosti shrnuje všechno, na co se orientují, co vytvářejí a jejich zaměření na zákazníky. Společnost nabízí svým zákazníkům řešení na míru, proto jsou i jejich produkty variabilní.

Vize

Vize společnosti obsahuje několik klíčových prohlášení, mezi které patří:

- Chceme být nejlepší v tom co děláme.
- Porozumění našim zákazníkům je zdrojem skutečné zákaznické orientace.
- Pochopení potřeb našich zákazníků je nezbytným předpokladem pro poskytování řešení, ještě více pro poskytování správných řešení.
- Naše zaměření zůstává na manipulaci s materiálem, to je náš domov (Jung-Senssfelder, 2023).

Cíle

Do konce roku 2025 má společnost stanoveny následující strategické cíle:

- 1) Postupně navyšovat objem výroby, včetně zajištění potřebných lidských zdrojů. – Každý rok navýšit objem výroby o 19 % a zvýšit počet zaměstnanců o 5 %.
- 2) Upevňovat svojí pozici a být i nadále jeden z nejlepších zaměstnavatelů. Každý rok zvýšit mzdy o 5 %, investice do bezpečnosti práce, tak aby se snížilo riziko pracovních úrazů. To chtějí udělat hlavně pomocí využívání VR (virtuální reality).
- 3) Rozvoj interních výrobních a administrativních procesů, s cílem zvyšování celkové efektivnosti výrobního závodu do 40 mil. Kč.

- 4) Do konce roku 2025 získat novou výrobní halu Stříbro 4 s rozpočtem do 60 mil. Kč – pouze pronájem haly a nákup vybavení.

7.3.2 Strategie

Společnost má v rámci celé skupiny určenou strategii s názvem KION 2027, která je směřuje správným směrem strategického rozvoje. Strategie propojuje veškeré intralogistické produkty a služby skupiny s potřebami zákazníků. Strategie dále definuje cíle pro růst zisku (KION Group, 2023b).

Strategie „KION 2027“ se orientuje převážně na kombinování softwaru, hardwaru a služeb jejich značek, tak aby bylo vytvořeno integrované řešení. V rámci strategie je kladen důraz na energii a energetickou účinnost, neboť se domnívají, že tato témata mají velký vliv na intralogistiku a manipulaci s materiálem (KION Group, 2023b).

„KION 2027, vydání 2.0., je naším rámcem pro pokračování naší cesty k růstu zisku.“ Společnost se může zaměřit na zvyšování kvality, rozšíření sortimentu nebo například zacílit na novou skupinu potenciálních zákazníků (Jung-Senssfelder, 2023).

Původně byl tento koncept připraven již v roce 2017 týmem celé skupiny se zástupci každé provozní jednotky. V polovině cesty do roku 2027 využili příležitosti podívat se zblízka na KION 2027 a měnící se prostředí, ve kterém působí (Jung-Senssfelder, 2023).

Společnost se zavazuje dodržet několik strategických záměrů, například:

- neustále zlepšovat zavedené systémy ve společnosti;
- pravidelně vyhodnocovat plnění svých závazků a cílů;
- budovat dodavatelské vztahy, informovat veřejnost a ostatní zainteresované strany o jejich činnosti;
- vytvářet zdroje pro plnění integrované politiky (KION Group, 2022b).

8 Strategická analýza prostředí

8.1 Analýza vnitřního prostředí

Pomocí analýzy vnitřního prostředí jsou zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Pro analýzu jsou zvoleny metody – finanční analýza a McKinseyho model „7S“, následně jsou získané silné a slabé stránky shrnuty do matice IFE.

8.1.1 Finanční analýza

Ukazatele rentability

Jednotlivé ukazatele rentability jsou vypočteny v jednotlivých letech v následující tabulce.

Tabulka 1: Ukazatele rentability

Ukazatel/rok	2020	2021	2022
ROA	- 4 %	8 %	5 %
ROE	12 %	64 %	30 %
ROS	- 2 %	4 %	4 %

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023, KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., 2022, 2023

Hodnoty ROA by neměly být nižší než 5%. Vidíme, že hodnota v roce 2020 byla záporná, tudíž společnost negenerovala zisk, ale byla ve ztrátě. Ovšem lze vidět, že v roce 2021 se již společnost začíná přibližovat správným hodnotám. V roce 2020 byl zisk ovlivněn situací kolem COVID – 19 a kurzovými ztrátami z propadu kurzu české koruny, který má vliv i na ocenění úvěru u mateřské společnosti.

Hodnoty ROE v jednotlivých letech kolísají. Hodnoty ROS by měly být cca 8 %, zde je obdobný problém jako u hodnot ROA, v letech 2021 a 2022 je hodnota mírně podprůměrná.

Ukazatele aktivity

Vypočtené ukazatele aktivity jsou zaneseny v následující tabulce.

Tabulka 2: Ukazatele aktivity

Ukazatel/rok	2020	2021	2022
Obrat aktiv	1,8	1,78	1,28
Obrat zásob	3,68	3,27	2,48
Doba obratu zásob	97,80	109,93	145,20
Doba splatnosti pohledávek	66,73	61,70	98,43
Doba splatnosti krátkodobých závazků	263,24	169,59	225,13

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023, KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., 2022,
2023

V tabulce lze vyčíst, že aktiva (celková) se obrátí v tržby cca 1-2x za rok. V roce 2020 je to 1,8x, v roce 2021 1,78x a v roce 2022 1,28x. Hodnoty by měly být alespoň 1, to je splněno každý rok. Obrat zásob nám napovídá kolikrát se zásoby obrátí v tržby za rok, lze vidět, že se hodnota pohybuje mezi hodnotami 2 až 4.

Doba obratu zásob se v jednotlivých letech pohybuje kolem hodnoty 100. Hodnota představuje dobu, za kterou průměrně podnik prodá své zásoby. Od roku 2020 má doba obratu zásob mírně rostoucí tendenci.

Doba splatnosti pohledávek se v minulých letech příliš neměnila. Doba splatnosti krátkodobých závazků rapidně klesala až do roku 2021, v roce 2022 došlo k mírnému nárůstu.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity a jejich hodnoty v jednotlivých letech lze vidět viz tabulka 3.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

Ukazatel/rok	2020	2021	2022
Běžná likvidita	0,64	1,03	1,08
Pohotovlá likvidita	0,27	0,38	0,44
Okamžitá likvidita	0,25	0,36	0,44

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023, KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., 2022,
2023

U běžné likvidity by se hodnoty měly pohybovat někde v mezích od 0,5 až 1,2. Lze vidět, že hodnoty jsou o něco nižší, podnik měl v minulých letech problém s hrazením krátkodobých závazků z oběžných aktiv. V roce 2020 byl podnik schopný hradit své krátkodobé závazky 0,64x, v roce 2021 1,03x a v roce 2022 1,08x.

Hodnoty pohotovostní likvidity by se měly nacházet mezi hodnotami 1 až 1,5. Opět lze vidět, že hodnoty jsou nižší. Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot mezi 0,2 a 0,5. Hodnoty jsou v požadovaných mezích. Podnik je tedy schopný hradit své okamžitě splatné závazky ihned.

8.1.2 McKinseyho model „7S“

Model, který hodnotí firmu pomocí 7 faktorů:

Strategie

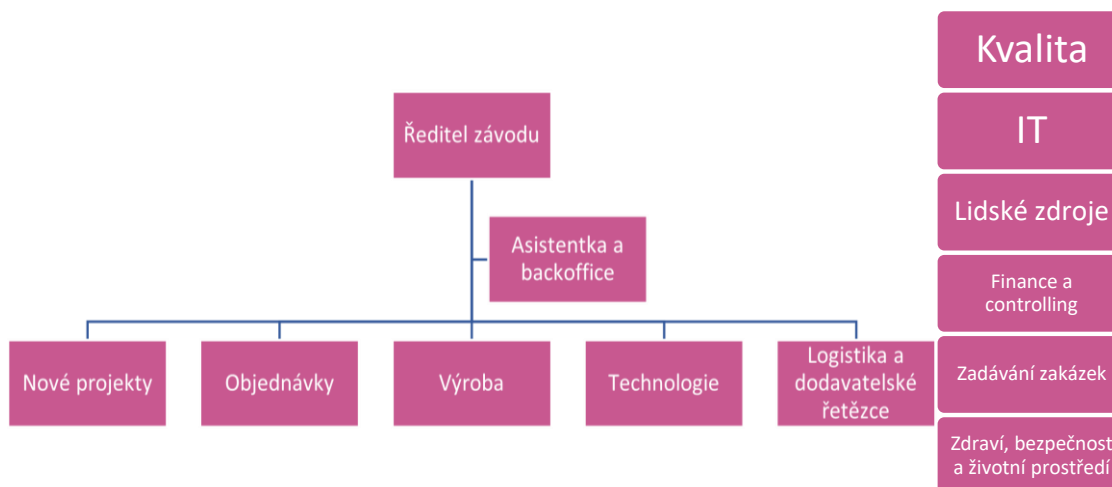
Společnost má v plánu nadále pokračovat v jejich cestě k růstu zisku. Společnost chce i nadále zůstat nejziskovějším hráčem v oboru, udržovat ziskovost v průběhu celého obchodního cyklu. Důležitým aspektem je nadále zajištění návratnosti kapitálu pro akcionáře. Nutné je přihlížet na neustále měnící se prostředí a dívat se do budoucna.

Vizi společnosti je především porozumění potřebám zákazníků a poskytování správných řešení. Dále chtějí být nejlepším v tom, co dělají (Jung-Senssfelder, 2023).

Struktura

Zajímavost organizační struktury může být v její maticové struktuře, kde ředitel závodu odpovídá za úseky technické, výrobní, logistické a úseky zabývající se objednávkami a novými projekty. Ostatní úseky jsou podpůrné, jako například oddělení kvality, HR, financí a controllingu. Tyto úseky mají své reportingové linie a jejich nadřízený je mimo závod. Úkoly každému úseku jsou přidělovány jejich vedením, které kontroluje jejich plnění a správnost. Organizační strukturu lze vidět viz obrázek 11.

Obrázek 11: Organizační struktura



Zdroj: Osobní komunikace, 2023

Systemy

Ve společnosti je používán ERP informační systém SAP, konkrétně SAP R/3, ve kterém se považují za experty. Pomocí SAP jsou spravovány veškerá data, která zajišťují bezproblémový chod společnosti a je doplněn dalšími systémy. V SAPu lze provádět pouze omezené transakce a je zde i limit nastavení, který nelze upravit podle poptávky společnosti. V nejbližší době chce společnost přejít na SAP 4 HANA, který má být sjednocen pro celou skupinu. V rámci skupiny je používáno několik verzí SAP, nejedná se o jednoduchý projekt, nelze pouze plynule přejít ze starší verze, na projektu pracuje zhruba 16 projektových týmů. Dále je neustále potřeba zlepšovat účetní a kontrolní procesy a vylepšovat jednotlivé systémy (např. SAP, SCS).

Společnost má všechna data (systémová) uložena na serverech ve Frankfurtu nad Mohanem, je tomu tak i u cloudového úložiště. Lokální servery jsou využívány pro instalaci aplikací a systémů. Komunikace mezi nimi (centrálním a lokálním serverem) probíhá přes chráněné/zabezpečené internetové připojení.

Společnost dále používá výrobní informační systém MES (Manufacturing Execution System), kde jsou řízeny, kontrolovány a zaznamenávány jednotlivé výrobní operace. Zaměstnanci díky systému MES mají přehled o výrobních postupech a aktuálně naplánovaných pracovních krocích, mohou zde najít i zpětnou vazbu k jejich práci.

Používán je i 3D CAD technologie a technologie rapid prototyping.

(Novotný, 2023, Osobní komunikace, 2023)

Styl práce vedení

Jak již bylo výše zmíněno, ve společnosti je maticová organizační struktura, ne všechna oddělení jsou přímo podřízená řediteli závodu, tedy někteří mají vedení mimo závod, například v Mexiku, Itálii nebo v Německu. Vedení se liší poměrně hodně, jde i například o jednotlivé kulturní rozdíly. Lze říct, že ředitel závodu nemá přímo na tyto oddělení vliv, jedná se o nezávislá oddělení. Ředitel ovšem tyto oddělení potřebuje, aby fungovaly a musí vzájemně spolupracovat, je to pro něj jakýsi servis.

Ve společnosti se tedy prolínají všechny styly vedení, dáno hlavně pestrostí. Nejvíce převládá demokratický nebo delegující styl řízení, v závislosti na oddělení a dle seniority pracovníků.

Spolupracovníci

Pro společnost hraje každý zaměstnanec klíčovou roli. Důležité je řídit se jejich hodnotami – odvaha, spolupráce, integrita a dokonalost. Společnost má na trhu skvělou pověst zaměstnavatele, i přesto má vysoký nedostatek zaměstnanců. V roce 2021 společnost KSCS, s.r.o. zaměstnávala 258 pracovníků, většina prošla školením pro rozšíření svých znalostí. V roce 2022 měla společnost zhruba 277 zaměstnanců. Celkově pak po celém světě něco kolem 40 000 zaměstnanců.

HR strategie společnosti je zaměřena především na interním marketingu, který je nastaven na vyvinuté a spokojené strategii. Je potřeba, aby ve společnosti byly správně nastavené procesy, well-being programy a iniciativy pro zaměstnance, jako je zapojení rodiny, události a ocenění zaměstnanců.

Ve společnosti převládá mladý kolektiv, tudíž chybí potřebné zkušenosti. Problémem je i odchod klíčových zaměstnanců, ať už do důchodu nebo do jiné společnosti, kteří nebyli nijak nahrazeni. V současné době klesá počet kvalifikovaných operátorů a na trhu je i nedostatek zkušených řidičů vysokozdvížných vozíků. Problém je také v nemožnosti zastoupení jednotlivých specialistů. Společnost po svých zaměstnancích požaduje profesionalitu, zaměřuje se na silné týmy nebo profesionály, kteří mají různé charaktery, schopnosti a dovednosti. Je podstatné, aby jednotlivé týmy měly široké znalosti a zkušenosti EHS (Environment, Health and Safety – bezpečnost práce) a dobře se v ní orientovaly. Ve společnosti je velká podpora pracovníků ze strany vedení a společnosti, to pomáhá mimo jiné si udržovat zaměstnance, dále to můžou být i nabízené benefity.

Společnost nabízí různé benefity, například: příspěvek na dopravu, závodní stravování zdarma, 5 týdnů dovolené, příspěvek na dovolenou či na Vánoce, věrnostní bonus, příspěvek na životní a penzijní pojištění apod. Mezi jeden z benefitů by se dala zařadit i kariérní příležitost v rámci Dematic.

Společnost má i vytvořené školicí centrum, které je převážně pro nově příchozí zaměstnance pomocí VR, kde jsou proškoleni, než vstoupí do výroby. Jde jednak o proškolení bezpečnosti práce, ale také si pomocí toho mohou osahat výrobu, ví potom jak to funguje, jak se mají přihlásit do softwaru, vědí, co mají dělat. Při zavedení novinek ve společnosti je centrum využíváno i ostatními zaměstnanci. Můžou si pomocí VR sestavit výrobky, tak aby věděli, jak se montují. Právě VR je důležitým prvkem, co se týká bezpečnosti práce, který je velmi využíván, pořizovací náklady byly 1,2 mil. Kč.

Školení ve společnosti se dělí na povinné a nepovinné. Povinné jsou dány zákonem a probíhají v pravidelných periodách podle požadavků zákona, pro ostatní školení je využíván systém kvalifikační matice, tedy pro každou pozici je vytvořena matice potřebných znalostí, na základě toho je rozhodnuto o potřebě školení, které může být zajištěno interně nebo externě.

Mezi zaměstnanci je kolektivní duch, rádi přivítají nové zaměstnance, je potřebná práce v týmu, hlavně při složitější výrobě. Týmy jsou orientované převážně na cíl. Nové zaměstnance společnost získává především na doporučení současných zaměstnanců. Na specializované pozice, ve kterých je menší dostupnost na trhu, využívají služby agentur.

Schopnosti

Společnost se orientuje především na výrobu vysokozdvíhových vozíků. Jejich portfolio dále zahrnuje skladová zařízení, integrovanou automatizační techniku, softwarová řešení pro optimalizaci dodavatelských řetězců a všechny ostatní služby včetně finančních. Výrobní prostory společnosti jsou v nových prostorách, které jsou vybaveny moderně a mají typizovanou dílnu. Společnost si pronajímá sklad (WH), který je ve venkovní budově a chybí zde regálový systém. Zaměstnanci skladu jsou z externí společnosti. Problém je i příchod velkých produktů, na které není sklad připravený.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou úzce spjaty se spolupracovníky, pro dobré výsledky je potřeba zajistit, aby všichni věděli, čeho chce společnost dosáhnout a mohli provádět kroky, které k tomu povedou.

Sdílení hodnot je pro společnost nesmírně důležité, představuje pro ni individuální jednání a spolupráci s kolegy, nadřízenými, zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a uchazeči. Ve společnosti je silná organizační kultura. V rámci celé skupiny se řídí jejich skupinovými hodnotami, které jsou Integrita, Spolupráce, Odvaha a Excellence (Osobní komunikace, 2023, KION Group, 2023b, Jung-Senssfelder, 2023).

8.1.3 Matice IFE

Tabulka 4: Matice IFE

Č.	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Celkové vážené ohodnocení (V * SV)
Silné stránky S				
1	Silná podpora zaměstnanců ze strany vedení a společnosti	0,07	3	0,21
2	Novostavba s typizovanou dílnou, která nabízí moderní technologie	0,08	4	0,32
3	Dobrá pověst jako zaměstnavatele	0,05	4	0,2
4	Mezinárodní spolupráce v rámci Dematic	0,05	3	0,15
5	Skvělé školicí centrum, s využitím VR, která přináší velké možnosti	0,07	4	0,28
6	Modul řízení kvality ERP	0,065	3	0,195
7	Experti v SAP	0,06	3	0,18
8	Kapacita pro růst	0,07	4	0,28
Slabé stránky W				
1	Vysoký nedostatek zaměstnanců	0,07	1	0,07
2	Klesající počet kvalifikovaných operátorů	0,09	1	0,09
3	Omezené transakce SAP	0,04	2	0,08
4	Limit nastavení SAP	0,055	2	0,11
5	Expedice WH ve venkovní budově	0,065	1	0,065
6	WH personál je externí společnost	0,04	2	0,08
7	Zastupitelnost jednotlivých specialistů	0,055	1	0,055
8	Potřeba neustálého zlepšování účetních a kontrolních procesů	0,07	1	0,07
Σ		1		2,435

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Hodnota získaná z matice IFE je 2,435, jedná se o mírně podprůměrnou hodnotu. Takto blízko průměru však neznačí ani špatnou ani dobrou pozici společnosti vůči strategickému plánu.

Mezi nejvýznamnější silné stránky se řadí to, že se jedná o novostavbu s typizovanou dílnou, mezinárodní spolupráce v rámci Dematic, kapacita pro růst a dobrá pověst jako zaměstnavatele. To značí, že firma má dobré jméno a své postavení na trhu, nabízí moderní prostředí a dokáže zaujmout a nalákat nové zaměstnance. Kapacita pro růst je důležitým aspektem, neboť společnost v nejbližší době plánuje pronájem nové haly, která by měla pokrýt případné riziko externího skladu, které by v případě vypovězení smlouvy mohlo nastat. To souvisí i se slabými stránkami společnosti. Dále je problémem nedostatek zaměstnanců, i co se týče těch s potřebnými znalostmi, na zvýšení počtu zaměstnanců se zaměřuje jeden z cílů. Mimo jiné je i problém se zastupitelností jednotlivých specialistů a neustálá potřeba zlepšovat kontrolní a účetní procesy, je třeba mít potřebné dovednosti a znalosti.

8.2 Analýza vnějšího prostředí

Z analýzy vnějšího prostředí jsou poté zjištěny příležitosti a hrozby společnosti. Pro analýzy jsou zvoleny následující metody: Porterův model pěti sil, PESTEL analýza a následně jsou veškeré zjištěné poznatky shrnuty do matice EFE.

8.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil hodnocení společnosti pomocí pěti faktorů, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, substituty, současná a potenciální konkurence.

Zákazníci

Společnost má pouze interní zákazníky, vyrábějí hlavně pro společnosti v rámci skupiny Dematic, zhruba pro 6 nebo 7 firem.

Dodavatelé

Dodavatelů má společnosti stovky, komunikace s nimi probíhá převážně elektronicky přes EDI (Electronic Data Interchange = elektronická výměna dat), jedná se o moderní způsob komunikace. Pokud není možné s dodavatelem takto komunikovat, umožňuje systém automaticky generovat mailové nebo případně faxové zprávy (Novotný, 2023).

Rámcový výrobní plán má společnost nastavený vždy na rok dopředu a následně jsou informace předány dodavatelům jednotlivých dílů, napevno je potom plán určen tři týdny před výrobou. Veškeré just-in-sequence díly jsou do společnosti doručovány den před nasazením do montáže, ostatní díly jsou nakupovány formou just-in-time, a to v určitých objemových dávkách a frekvencích. To je důvod proč někteří dodavatelé dodávají díly denně (např. kabiny) a někteří v týdenní nebo dvoutýdenní frekvenci (Novotný, 2023).

Společnost má slabou vyjednávací pozici s malými či středními dodavateli.

Současná konkurence

Společnost Dematic Corp. patří mezi největší dodavatele automatizace skladů na světě. Mezi největší konkurenty v nejbližší době patří společnosti: Vanderlande (Nizozemsko), KNAPP (Rakousko), SSI Schaefer (Německo) a Itelligrated (Amerika) (Steve, 2022).

Problémem je růst firem v regionu, které způsobují, že společnost má nedostatek kandidátů na určité pozice. V důsledku toho chybí na trhu lidé s potřebnými zkušenostmi. Konkurence je všude ve světě, ovšem největší je ta v Evropě. Společnost má sice dražší produkty, ale za to kvalitnější a inovativnější.

Potenciální konkurence

Společnost má své dobré jméno a postavení na trhu průmyslových vozíků a skladových technologií, jsou jedním z předních světových poskytovatelů systémů pro automatizaci skladu, automatizovaných řízených vozíků a robotiky, společnost tedy zásadně vznik nových společností neovlivní (KION Group, 2022a).

Substituty

Společnost KSCS, s.r.o. nabízí tři produktové řady, které mohou být přizpůsobovány podle požadavků zákazníků. Jedná se o produkty, které jsou oproti konkurenci výrazně dražší, na druhou stranu velmi inovativní. V nejbližších letech se společnost chystá modernizovat své produktové řady, tak aby byly pro zákazníky více atraktivní, hlavně cenově. Společnost se snaží automatizovat a standardizovat jednotlivá pracoviště a zvyšovat efektivitu v oblasti výroby. Pokud by došlo k překážkám s automatizací a standardizací ve společnosti, musela by společnost najmout více pracovníků. To by mohlo společnost značně ohrozit, neboť již teď je problém s nedostatkem zaměstnanců a mohlo by dojít až k zastavení výroby, kde řešení Dematicu nejsou zrovna nejlevnější a mohla by se společnost dostat až do ztráty.

Substituty společnosti by mohly být především konkurenční společnosti, které nabízejí alternativní produkty a služby v oblasti manipulace s materiálem a intralogistiky.

8.2.2 PESTEL analýza

PESTEL analýza hodnotí společnost pomocí šesti faktorů – politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní faktory.

Politické faktory

Společnost může být ovlivněna politickou situací zejména v České republice. Česká republika je dle své ústavy parlamentní, demokratický právní stát s liberálním státním režimem a politickým systémem, který je založený na volné soutěži politických stran a hnutí. Hlavou státu je prezident, v současné době jím je Petr Pavel, který je ve své funkci od 9. března 2023. Česká republika je členem Evropské unie, Visegrádské skupiny, Severoatlantické aliance a dalších, dále je součástí Schengenského prostoru (Wikimedia Foundation, 2023a).

Společnost v minulých letech zasáhla pandemie COVID 19, která zastavila plánovaný růst a měla vliv na výsledek hospodaření společnosti. V současné době se postupně všechno vrací do starých kolejí a firma se chystá realizovat své cíle.

Na společnost může mít dopad i probíhající válečný konflikt na Ukrajině, zejména na straně aktiv a pasiv (vyšší závazky, vyšší ceny vstupních materiálů a energií). Dlouhodobě může mít situace i dopad na objem obchodů, peněžní toky a ziskovost (KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., 2022). Aktuálně válečný konflikt na Ukrajině společnost však nijak neohrožil.

Ekonomické faktory

Mezi klíčové aspekty, které ovlivňují společnost z hlediska ekonomického, lze zahrnout například nízkou nezaměstnanost, inflaci, měnový kurz nebo HDP. V roce 2022 naši republiku zasáhla energetická krize, problémy v dodavatelských řetězcích, kvůli válečnému konfliktu na Ukrajině a vysoká inflace. Dá se předpokládat, že tyto faktory budou naši ekonomiku ovlivňovat i v roce 2023 (Marek, 2023).

Nízká nezaměstnanost má svůj podíl na nedostatek pracovníků. Pracovníků ucházejících se o místo je malý počet, často jim chybí potřebné znalosti a dovednosti, které jsou pro práci ve společnosti potřebné. Je nedostatek operátorů do výroby, chybí zkušení řidiči vysokozdvihných vozíků apod. Aktuálně je míra nezaměstnanosti 3,9 %, nepředpokládá se výraznější změna v následujícím období.

Inflace způsobuje růst většiny cen v příslušné ekonomice, Česká národní banka se ji svými intervencemi snaží regulovat. Inflace ovlivňuje výše platu nastává tlak ze strany zaměstnanců na mzdy. Hodnota inflace je aktuálně 17,5 % (březen 2023), vysoké hodnoty nad 10 % jsou v České republice více než rok. Ani vyhlídky do budoucna nejsou nijak příznivé, předpokládá se mírné snížení na hodnotu kolem 10 %. V roce 2022 vzrostla průměrná mzda o 5,7 %, ovšem díky vysoké inflaci došlo k propadu o 8,2 %, obdobně by tomu mělo být i v letošním roce. Otázkou je také, co lidé budou kupovat, více si vše rozmýšlí, začínají si vytvářet finanční rezervy. Inflace způsobuje i vyšší ceny od dodavatelů. Společnost nenabízí nejlevnější produkty a když jdou ceny nahoru, je celá situace ještě horší. Zdražování energií nemá na společnost výrazný vliv, mají poměrně dobře zafixované ceny (Marek, 2023, Ministerstvo financí, 2023).

Měnový kurz zasahuje společnost poměrně výrazně, neboť má převážně zahraniční dodavatele a odběratele. Vlivem kurzu může společnost nakupovat levněji, než prodává. Tento benefit potom překlápí svým interním zákazníkům. Společnost více vyváží, než dováží, a to zejména do zemí v Evropské unii. Propad kurzu české koruny má vliv i na ocenění úvěru u mateřské společnosti. V nejbližším časovém horizontu by nemělo dojít k zásadním změnám měnového kurzu, neměl by tedy příliš společnost ovlivnit (Ministerstvo financí, 2023).

Hrubý domácí produkt (HDP) je souhrnná peněžní hodnota všech statků a služeb, které byly vytvořeny za dané období na určitém území. Představuje hodnotu všeho, co bylo za dané období v dané zemi vytvořeno (většinou za rok). HDP patří mezi klíčové ukazatele, neboť určuje výkonnost dané ekonomiky. Hodnota HDP slouží k odhadu ekonomického rozvoje dané země. Příčinou vysoké hodnoty inflace a vysokých cen energií by mohlo dojít v roce 2023 ke snížení hodnoty HDP o zhruba 1,1 %, což bude zapříčiněno převážně snižováním spotřeby domácností, kde díky vysoké inflaci dochází ke snižování jejich reálných příjmů (Marek, 2023, Wikimedia Foundation, 2023b).

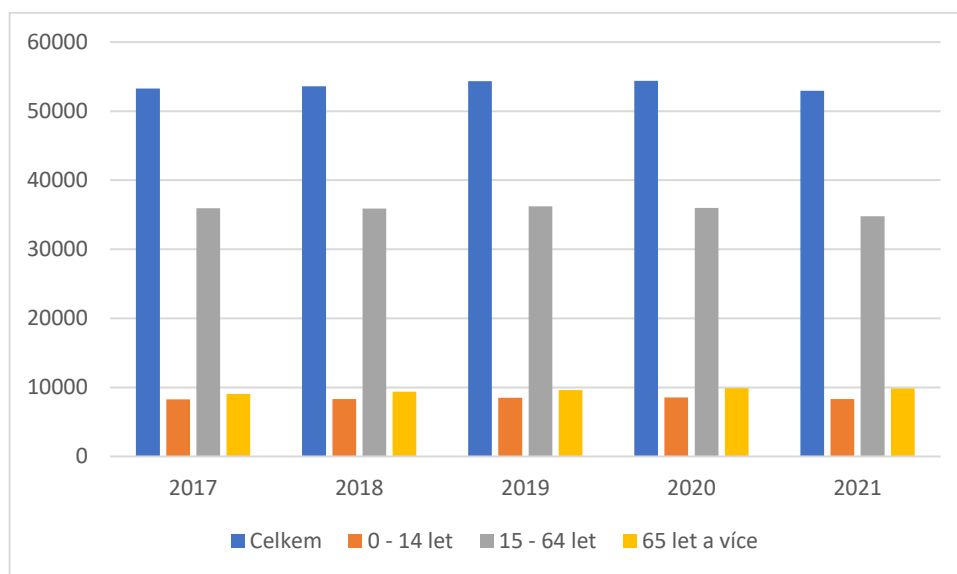
Sociální faktory

Jak již bylo výše zmíněno na nedostatek pracovníků má vliv nízká nezaměstnanost. Na trhu je malá nabídka zaměstnanců a obecně je trh přebraný, chybí uchazeči s potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Ovšem pro společnost jsou větším problémem jednotlivé společnosti v regionu, neboť jejich počet roste a neustále je nedostatek zaměstnanců. I když si společnost svých zaměstnanců cení a umí je platově ohodnotit, avšak v rámci regionu je to dosti podobné.

Společnost využívá k náborem zaměstnanců a externí komunikaci sociální sítě, tak si zajišťují lepší vztah s veřejností, kterou mohou informovat o aktuálních informacích a příležitostech, které nabízejí.

Neboť společnost se nachází v Ostrově u Stříbra, bude tato diplomová práce zaměřena na demografické údaje z okrasu Tachov, ve kterém leží, viz graf 1.

Graf 1: Rozdělení obyvatelstva dle věkových skupin v okrese Tachov



Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023, Český statistický úřad, 2023b

Na grafu lze vidět, že počet obyvatel v jednotlivých věkových skupinách v okrese Tachov se v minulých letech příliš nezměnil. Od roku 2019 dochází k mírnému poklesu počtu obyvatel v produktivním věku, tedy v rozmezí 15 až 64 let, pokud by tento trend pokračoval i v následujících letech, mohlo by dojít k mnohem větším problémům s nedostatkem pracovních sil, než je tomu dosud. Průměrný věk mírně roste, k 31.12.2021 to bylo 42,1 let, u mužů potom 41,1 let a u žen 43,2 let (Český statistický úřad, 2023a).

Do společnosti dojíždí lidé za prací z celého Plzeňského kraje. I zde dochází k mírnému stárnutí populace a poklesu obyvatelstva v produktivním věku (tedy ve věku 15 až 64 let) (Český statistický úřad, 2023c).

Tyto poznatky by v nejbližších letech neměly mít vliv na získávání pracovní síly ve společnosti, mohly by se projevit až za delší časový úsek.

Technologické faktory

Společnost se nachází v nově vybudovaném areálu, který má potenciál růstu a nachází se na atraktivním místě blízko dálnice. Závody společnosti jsou vybaveny moderně. Společnost se neorientuje na žádné významné aktivity v oblasti vývoje a výzkumu.

Důležité je neustále standardizovat a automatizovat jednotlivá pracoviště, a případně se vyhnout i chybám plynoucích z lidských faktorů. To je potřeba i z důvodů vysoké variability produktů.

Do budoucna by se společnost chtěla zaměřit na Kvalitu 4.0, kde součástí této cesty je tzv. Smart Factory, která kvůli digitalizaci procesů zvyšuje vlastní flexibilitu a produktivitu. Digitální technologie zvyšují úroveň kvality převážně tím, že poskytují výkonné nástroje, pomocí nichž lze monitorovat procesy a shromažďovat data v reálném čase, aplikovat analýzy a předvídat problémy s kvalitou. Pomocí těchto nástrojů si lze zajistit, že se jejich přístup stane spíše proaktivní než reaktivní. Jedná se například o využití kobotů (MC S-kobot), virtuální reality (VR) a online sledování NOK produktů. Díky nové technologii lze předpokládat i zvýšení efektivity ve výrobě, dáno vyšší kvalitou zařízení a eliminací chyb vznikajících z lidských faktorů.

Kobot je navržen k automatizaci kontrolních činností v rámci MCS produktů, dochází díky tomu k redukci času, a i například k eliminaci monotónních činností pracovníků, které mohou způsobovat chyby. Pomocí kobotů lze zmírnit problém s nedostatkem zaměstnanců. Další výhodou je možné shromažďování a statistické vyhodnocení různých dat, což vede k dalším optimalizacím. Využití VR v rámci kvality lze pomocí simulace situací, které mohou vést k pozdějším závadám či stížnostem zákazníků. Pomocí online sledování NOK produktů v reálném čase je zajištěno, že produkty, které jsou nekompletní, zastaralé či nevyhovující neopustí závod, případně kvůli jejich online lokalizaci bude známá jejich poloha, i včetně množství.

Ekologické faktory

Společnost se zavázala do roku 2050 k uhlíkové neutrální stopě, aby pomohli chránit planetu. Dále se bude jednat o snížení odpadu v celém dodavatelském řetězci, tedy od dodavatelů přes výrobu až po zákazníky.

Na začátku roku 2023 získala společnost platinovou medaili EcoVadis, kterou si chce udržet i v následujících letech. V rámci certifikace jsou hodnoceny čtyři oblasti – **životní prostředí** – jde o nové iniciativy k udržitelnosti (např. sázení stromků nebo budování hmyzích domů), aktualizace dokumentace k vodě nebo chemickým látkám a odpadům; **práce a lidská práva** – dokumentace ohledně prevence dětské práce, benefitů, pracovních podmínek, rovnosti, diverzity; **etika** – aktualizace dokumentace týkající se etiky a hodnocení korupčních rizik a **udržitelné zadávání zakázek** – zlepšení kontroly v oblasti udržitelnost, enviromentální a sociální oblasti u dodavatelů (ekologické doložky, školení, audity).

Společnost KSCS, s.r.o. v rámci ochrany životního prostředí dodržuje a splňuje veškeré podmínky, limity a požadavky v souladu s platnými předpisy a zákony, patří sem například odstranění a třídění odpadů, ochrana ovzduší, případně vypouštění odpadních látek. Jde-li zejména o nebezpečné odpady, jako jsou laky, kyseliny apod. je potřeba se řídit jednotlivými ustanoveními o likvidaci odpadů, pokud budou jednotlivá ustanovení dodržována, bude i zabráněno právním sankcím a rizikům pro životní prostředí (KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., 2022, KION Group, 2020a).

Pro společnost je velmi důležitý zodpovědný enviromentální přístup. Společnost chce docílit:

- Zavést a udržovat systém managementu životního prostředí ve smyslu požadavků standardu ISO 14001:2015 a integrovat jeho systémy do veškerých obchodních činností.
- Motivovat své zaměstnance k šetrnému jednání vůči životnímu prostředí.
- Používat postupy a technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí.
- Sledovat a podporovat poznatky vědy a výzkumu.
- Při strategickém rozhodnutí posuzovat jeho vliv na životní prostředí a aplikovat princip prevence znečištění (KION Group, 2022b).

Legislativní / Právní faktory

Úzce souvisí s politickými faktory, nestabilní politická situace vede ke snižování přehlednosti a srozumitelnosti vyhlášek, zákonů případně nařízení vlády, kterými je společnost povinna se řídit (regulace exportu a importu, cenová regulace, zákonem o DPH, občanský zákoník, obchodní zákoník, zákoník práce, zákonem o účetnictví apod.).

Nedodržování vyhlášek, předpisů apod. může vést k velkým sankcím a postihům, který mohou uvrhnout společnost do negativního světla a vybudovat si tak špatnou pověst, je tedy nutné všechno kontrolovat a dodržovat.

V nejbližším časovém horizontu se nepředpokládá zásadní změna legislativy, která by mohla ovlivnit podnikání společnosti.

8.2.3 Matice EFE

Tabulka 5: Matice EFE

Č.	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Celkové vážené ohodnocení (V * SV)
Příležitosti O				
1	Zvyšování efektivity v oblasti výroby díky novým technologiím	0,055	3	0,165
2	Automatizace a standardizace výroby (roboty, koboty, nové technologie, eliminace chyb způsobených lidským faktorem apod.)	0,15	4	0,6
3	SAP 4 HANA pro celou skupinu	0,11	4	0,44
4	Stálí odběratelé, dodávají pouze v rámci skupiny Dematic	0,055	3	0,165
5	Smart Factory	0,075	4	0,3
6	Využívání sociálních sítí pro nábor a externí komunikaci	0,04	3	0,12
Hrozby T				
1	Nedostatek lidí na trhu práce s potřebnými zkušenostmi	0,08	2	0,16
2	Konkurence v regionu – problém týkající se nedostatku zaměstnanců	0,12	1	0,12
3	Zastavení výroby z různých důvodů, nejedná se o levná řešení	0,07	2	0,14
4	Slabá vyjednávací síla s dodavateli	0,1	1	0,1
5	Válečný konflikt na Ukrajině	0,055	2	0,11
6	Inflace	0,09	1	0,09
Σ		1		2,51

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Podobně jako u matice IFE je výsledná hodnota rovna průměrné hodnotě a to 2,51. Mezi největší příležitosti společnosti patří automatizace a standardizace výroby, na tuto stránku se firma hodně zaměřuje a souvisí s ní i cíle. Podstatnou příležitostí je i SAP 4 HANA, kde se jedná o velký projekt. Významnou hrozbou je konkurence, a to převážně ta v regionu, kde potom nastává díky nízké nezaměstnanosti problém se získáváním zaměstnanců. Dále slabá vyjednávací síla s dodavateli a inflace.

8.3 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje veškeré získané informace ze strategické analýzy prostředí. Tedy představuje výčet jednotlivých silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti. SWOT analýza udává celkový přehled.

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silné týmy nebo profesionálové • Široké znalosti a zkušenosti EHS v týmu • Silná podpora ze strany vedení a společnosti • Silná kultura • Robustní organizační struktura • Novostavba s typizovanou dílnou • Dobrá pověst jako zaměstnavatel • Mezinárodní spolupráce v rámci Dematic • Skvělé školicí centrum • Modul řízení kvality ERP • Kolektivní duch • Experti na SAP • Cílově orientovaný tým • Kapacita pro růst • Kvalitnější a inovativnější produkty 	<ul style="list-style-type: none"> • Klesající počet kvalifikovaných operátorů • Ztráta klíčových zaměstnanců • Mladý kolektiv • Omezené transakce SAP • Limit nastavení SAP • Nedostatek zkušených řidičů vysokozdvíhových vozíků • WH personál je externí společnost • Expedice WH ve venkovní budově • Zastupitelnost jednotlivých specialistů • Potřeba neustálého zlepšování účetních a kontrolních procesů

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování efektivity v oblasti výroby • Automatizace výroby • Standardizace výroby • Sloučení více dat do jednoho společného systému – SAP 4 Hana • Stálí odběratelé • Smart Factory • Využití sociálních sítí pro nábor a externí komunikaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek talentovaných lidí na trhu pro potenciální náhradní zaměstnance • Příchod velkých produktů bez připravenosti WH • Inflace • Slabá vyjednávací pozice s malými/středními dodavateli • Válečný konflikt na Ukrajině • Konkurence v regionu • Zastavení výroby

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Ze SWOT analýzy vyplývá, že ve společnosti převládají silné stránky nad slabými. Společnost by měla i nadále využívat své silné stránky a snažit se pracovat na svých slabých a nadále si udržovat svou pozici na trhu. Společnost má dost příležitostí, které jí mohou pomáhat se rozvíjet, modernizovat a zefektivňovat. Společnost by měla využít své silné stránky, aby omezila případné hrozby.

Co se týče slabých stránek, týká se hodně bodů získávání zaměstnanců, na které je třeba se zaměřit, tento problém by se i vyřešil automatizací pracovišť, kde by nebylo potřeba tolik pracovníků. Neboť má společnost mladý kolektiv, je potřeba pro ně zajišťovat školení, různé kurzy, aby mohli rozvíjet své znalosti a zkušenosti. Společnost chce přejít na novější verzi SAP, tak aby došlo k odstranění jednotlivých omezení, které stará verze má. Novější verze SAPu je projektem celé skupiny.

9 Strategie

9.1 Návrh vhodné strategie

Metody pro doporučení vhodné strategie:

- Matice TOWS

Matice TOWS vychází z matice SWOT, znázorňuje jednotlivé vnitřní (slabé a silné stránky) a vnější faktory (příležitosti a hrozby). A je potřeba zvážit vzájemný vliv mezi jednotlivými faktory.

Obrázek 12: Matice TOWS

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. Vysoký nedostatek zaměstnanců 2. Klesající počet kvalifikovaných operátorů 3. Omezené transakce SAP 4. Limit nastavení SAP 5. Expedice WH ve venkovní budově 6. WH personál je externí společnost 7. Zastupitelnost jednotlivých specialistů 8. Potřeba neustálého zlepšování účetních a kontrolních procesů	Silné stránky (S) 1. Silná podpora zaměstnanců ze strany vedení a společnosti 2. Novostavba s typizovanou dílnou, která nabízí moderní technologie 3. Dobrá pověst jako zaměstnavatele 4. Mezinárodní spolupráce v rámci Dematic 5. Skvělé školicí centrum, s využitím VR, která přináší velké možnosti 6. Modul řízení kvality ERP 7. Experti v SAP 8. Kapacita pro růst
Vnější faktory		
Příležitosti (O) 1. Zvyšování efektivity v oblasti výroby 2. Automatizace a standardizace výroby (roboty, koboty, nové technologie, eliminace chyb způsobené lidským faktorem apod.) 3. SAP 4 HANA pro celou skupinu 4. Stálí odběratelé, dodávají pouze v rámci skupiny Dematic 5. Smart Factory 6. Využívání sociálních sítí pro nábor a externí komunikaci	WO strategie • Využití automatizace a standardizace výroby ke snížení potřeby pracovní sil • Využití novějších verzí softwarů • Využití sociálních sítí, jako způsob jak se lépe dostat k potenciálním zaměstnancům	SO strategie • Pomocí novostavby s typizovanou dílnou mohou používat moderní technologie, a tedy automatizovat a standardizovat jednotlivá pracoviště • Kvůli mezinárodní spolupracím v rámci Dematicu mají stálé odběratele a mohou využívat zkušenosti a znalosti v rámci celé skupiny
Hrozby (T) 1. Nedostatek lidí na trhu práce s potřebnými zkušenostmi a znalostmi 2. Konkurence v regionu - problém týkající se nedostatku zaměstnanců 3. Zastavení výroby z různých důvodů, nejedná se o levná řešení 4. Slabá vyjednávací síla s dodavateli 5. Válčný konflikt na Ukrajině 6. Inflace	WT strategie • Školení zábavnou formou, vzdělávací kurzy • Nová hala	ST strategie • Využití dobré pověsti jako zaměstnavatele k získání nových zaměstnanců • Využitím výborného školicího centra pomocí VR, lze zvýšit znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků • Díky svému postavení na trhu a spolupráci v rámci Dematic mají předem nasmlouvané dodavatele

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Na obrázku 12 lze vidět jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které jsou znázorněny v matici TOWS, na základě toho jsou určeny jednotlivé strategie. Společnost má poměrně dost silné stránky, které mohou být využity ke zmírnění nebo úplné eliminaci hrozeb a odstranění slabých stránek. Podnik se neustále snaží pracovat na svých slabých stránkách, plánuje se novější verze SAP 4 Hana, která by měla zmírnit nedostatky aktuální verze SAP 3, dále chce získat novou halu, která by měla odstranit problémy s externím skladem. Nadále společnost nabízí skvělé školicí centrum, které se nachází přímo v zázemí závodu, díky němuž si mohou zaměstnanci osahat jednotlivé kompletace produktů. Společnost má i několik příležitostí, které pokud budou využity povedou ke zlepšení výroby, odstranění chyb plynoucích z lidských faktorů a vylepšení pracovních podmínek. Eliminovat hrozby nebývá příliš lehký úkol, ovšem společnost by se měla snažit eliminovat možné škody, které mohou způsobit.

Z analýzy jako nejlepší strategie vyplývají strategie WO a ST. U strategie WO by měla společnost překonat své slabé stránky za využití svých příležitostí. U strategie ST potom využít své silné stránky k potlačení hrozeb.

- Matice SPACE

Jako další metodu pro doporučení vhodné strategie lze použít matici SPACE. Tato metoda posuzuje interní (FS a KV) a externí charakteristiky (SP a SO).

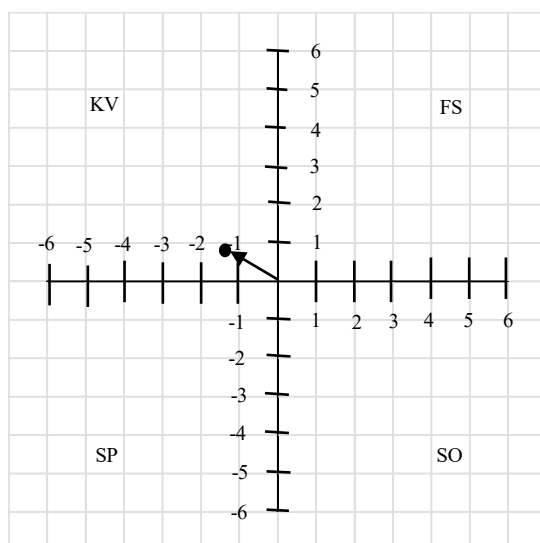
Tabulka 7: Určení os X a Y pro sestavení matice SPACE

Osa X			
Konkurenční výhoda (SO)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Bariéry vstupu na trh	0,11	1	0,11
Vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů	0,09	3	0,27
Potenciál ziskovosti	0,05	4	0,2
Dynamika růstu odvětví	0,15	2	0,3
Síla oboru (KV)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Podíl na trhu	0,2	-4	-0,8
Kvalita produktů	0,2	-5	-1
Srovnání s pozicí konkurence	0,05	-2	-0,1
Životní cyklus produktového portfolia	0,15	-3	-0,45
Celkové hodnocení osy X	1		-1,47
Osa Y			
Finanční síla (FS)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Rentabilita	0,2	5	1
Srovnání výkonnosti s konkurencí	0,06	2	0,12
Likvidita	0,15	4	0,6
Aktivita	0,1	3	0,3
Stabilita prostředí (SP)	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Úroveň inflace	0,2	-5	-1
Náročnost na inovace	0,13	-4	-0,52
Trendy růstu ekonomiky	0,07	-2	-0,14
Legislativní opatření a regulace	0,09	-3	-0,27
Celkové hodnocení osy Y	1		0,09

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Z tabulky 7 lze vyvodit několik poznatků. Nejdůležitější v oblasti konkurenční výhody je dynamika růstu odvětví, v oblasti síly oboru potom kvalita produktů, v oblasti finanční stability rentabilita a v oblasti stability prostředí úroveň inflace. Pomocí celkového hodnocení byly získány jednotlivé pozice na osách X a Y, na ose X to je -1,47 a na ose Y +0,9. Získané pozice na osách jsou následně zakresleny do grafu matice SPACE, viz obrázek 13.

Obrázek 13: Matice SPACE



Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Výsledkem matice SPACE je konzervativní postavení, kam patří strategie penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj produktu a minimalizace nákladů.

Strategii penetraci na trh a rozvoj trhu společnost nevyužije, neboť má pouze stále odběratele v rámci skupiny Dematic a nenabízí své produkty externím firmám.

Strategie minimalizace nákladů by mohla být společností využita, neboť nabízí dražší, ale za to kvalitnější a inovativnější produkty, a dojde-li k růstu cen, například díky inflaci, rostou i jejich ceny, bylo by tedy pro ně výhodné, aby jejich odběratelé nebyli příliš citliví na změnu cen. Tato strategie ochraňuje společnost před hrozbami konkurentů, substituty a silnými dodavateli a odběrateli.

Strategie vývoje nového produktu se zdá být jako vhodná strategie, souvisí i s cíli společnosti. V následujících letech chce společnost modernizovat produkt DPS, který by měl být levnější a lehčí, přinese benefity pro zákazníky a je o něj velký zájem. Dále se společnost chystá rozjet nové produktové portfolio DMS rack lifts. Pokud bude společnost nabízet více produktů, mohlo by to vést ke zvýšení obrátu. Jedná se o strategii, která přináší velké investice, používá se, pokud je cílem organizace její růst. Je mnohem rizikovější než strategie minimalizace nákladů a také se jedná o úplně jiný přístup. Strategie může být společností využita ke zvýšení konkurenceschopnosti a k zařazení nových a jedinečných produktů do své nabídky.

- Matice IE

Další zvolenou metodou je matice IE, která hodnotí jednotlivé vnitřní a vnější faktory. Na ose x je vyneseno hodnocení vnitřních faktorů, která byla získána pomocí matice IFE, na osu y je potom vynesena hodnota vnějších faktorů, která vyšla v matici EFE (jedná se o hodnoty celkových vážených skóre). Celkové vážené skóre matice IFE je 2,435 a matice EFE 2,51.

Obrázek 14: Matice IE

		celkové vážené skóre IFE		
		4 silné	3 průměrné	2 slabé 1
celkové vážené skóre EFE	4 vysoké	1	2	3
	3 střední	4	5	6
	2 slabé	7	8	9
	1			

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Výše lze vidět, že výsledným kvadrantem je kvadrant číslo 5, který se nazývá „Udržuj a potvrzuj“, kam spadají strategie penetrace trhu a vývoj nového produktu.

Strategii penetraci na trh společnost nevyužije, jak již bylo zmíněno u matice SPACE. Strategie vývoj nového produktu se jeví pro společnost jako přijatelná, více popsané již u matice SPACE.

Výsledek matice IE se do jisté míry shoduje s výsledky z matice SPACE.

9.2 Výběr optimální strategie

Matice QSPM

Pomocí matice QSPM lze rozhodnout, která strategie je ta nejvhodnější. Strategie do matice volíme dle výsledků předchozích matic (matice SPACE a IE). Ze získaných strategií připadají pro společnost v úvahu pouze dvě, a to minimalizace nákladů a vývoj nového produktu. Dle strategických cílů se ovšem jako lepší jeví strategie vývoj nového produktu, ale hodnoceny budou dále obě. Matice QSPM pracuje s jednotlivými faktory vnitřního a vnějšího prostředí (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby).

Tabulka 8: Matice QSPM

Faktory vnitřní a vnější analýzy		Minimalizace nákladů		Vývoj nového produktu	
		Váha	Koeficient důležitosti	Celkem	Koeficient důležitosti
Silné stránky					
Silná podpora zaměstnanců ze strany vedení a společnosti	0,07	1	0,07	2	0,14
Novostavba s typizovanou dílnou, která nabízí moderní technologie	0,08	3	0,24	4	0,32
Dobrá pověst jako zaměstnavatele	0,05	1	0,05	1	0,05
Mezinárodní spolupráce v rámci Dematic	0,05	3	0,15	3	0,15
Skvělé školicí centrum, které využívá VR, díky němu mají velké možnosti	0,07	2	0,14	2	0,14
Modul řízení kvality ERP	0,065	3	0,195	4	0,26
Experti v SAP	0,06	2	0,12	1	0,06
Kapacita pro růst	0,07	3	0,21	3	0,21

Slabé stránky					
Vysoký nedostatek zaměstnanců	0,07	1	0,07	2	0,14
Klesající počet kvalifikovaných operátorů	0,09	2	0,18	3	0,27
Omezené transakce SAP	0,04	1	0,04	1	0,04
Limit nastavení SAP	0,055	1	0,055	1	0,055
Expedice WH ve venkovní budově	0,065	4	0,26	3	0,195
WH personál je externí společnost	0,04	3	0,12	1	0,04
Zastupitelnost jednotlivých specialistů	0,055	2	0,11	3	0,165
Potřeba neustálého zlepšování účetních a kontrolních procesů	0,07	3	0,21	4	0,28
Příležitosti					
Zvyšování efektivity v oblasti výroby	0,055	3	0,165	4	0,22
Automatizace a standardizace výroby (roboty, koboty, eliminace chyb způsobených lidským faktorem apod.)	0,15	2	0,3	4	0,6
SAP 4 HANA pro celou skupinu	0,11	2	0,22	2	0,22
Stálí odběratelé, dodávají pouze v rámci skupiny Dematic	0,055	3	0,165	2	0,11
Smart Factory	0,075	3	0,225	3	0,225
Využívání sociálních sítí pro nábor a externí komunikaci	0,04	1	0,04	1	0,04

Hrozby					
Nedostatek lidí na trhu práce s potřebnými zkušenostmi a znalostmi	0,08	1	0,08	3	0,24
Konkurence v regionu – problém týkající se nedostatku zaměstnanců	0,12	1	0,12	1	0,12
Zastavené výroby z různých důvodů, nejedná se o levná řešení	0,07	4	0,28	2	0,14
Slabá vyjednávací síla s dodavateli	0,1	3	0,3	2	0,2
Válečná konflikt na Ukrajině	0,055	2	0,11	1	0,055
Inflace	0,09	4	0,36	4	0,36
Celkové hodnocení			4,585		5,045

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Tabulka 8 znázorňuje ohodnocení jednotlivých faktorů externího a interního prostředí, dle důležitosti jejich vlivu na danou strategii. Váha u jednotlivých faktorů je shodná s tou u matic IFE a EFE. Celkové hodnocení obou strategií je dáno součtem jednotlivých hodnot, lze vidět, že se hodnocení od sebe příliš neliší. U strategie minimalizace nákladů je celkové ohodnocení 4,585 u strategie vývoj nového produkt 5,045. Dle výsledků lze doporučit strategii vývoj nového produktu.

10 Implementace strategie

Jako nejvhodnější strategie byla zvolena strategie vývoj nového produktu, která lépe koresponduje se stanovenými strategickými cíli. Vybraná strategie by měla být implementována do podniku a poté realizována.

Strategie vývoj nového produktu se zdá velmi vyhovující, vzhledem ke strategickým cílům, které jsou spojené s větší investicí. Aby mohlo být dosaženo stanovených strategických cílů, je potřeba do společnosti pořídit a následně implementovat nové technologie. Pro naplnění 3. strategického cíle by měla společnost rozšířit svoje produktové portfolio o nové či modernizované produkty. Díky novým produktům, které by měly být levnější a lehčí lze předpokládat větší odběr produktů zákazníky, díky velkému zájmu o ně, zároveň to znamená i nárůst objemu výroby a zvýšení efektivity výroby. Neboť bude mít společnost větší portfolio produktů, bude potřeba nová hala, určena jak ke skladování produktů, ale také k případnému rozšíření výroby.

Pokud bude navržená strategie porovnávána se současnou, lze najít několik společných rysů, pro společnost je důležité neustále zlepšovat své současné systémy, které mohou zajistit plynulý chod společnosti. Aktuální strategie je zaměřena na růst zisku, který se dá předpokládat i u zvolené strategie vývoj nového produktu, která sebou nese velké investice, ale předpokládá se, že o produkty bude vysoký zájem a tím vzroste i odběr od zákazníků a porostou tržby, tím se zvýší zisk.

Dále je potřeba jednotlivé strategické cíle rozdělit na cíle krátkodobé dle zvolené strategie. Krátkodobé cíle se určují na jeden rok, jde o rozdělení strategických cílů, tak aby bylo zřejmé, jak jich má být dosaženo. Jsou klíčové při sestavování finančního plánu. Cíle v jednotlivých letech budou přiřazeny pod jednotlivé strategické cíle, tak aby bylo zřejmé, který krátkodobý cíl vede k naplnění, jakého strategického cíle.

Krátkodobé cíle pro rok 2023:

Ad 1) Zvýšení objemu výroby o 19 % a navýšení počtu zaměstnanců o 5 % oproti roku 2022.

Ad 2) Zvýšení platu zaměstnanců o 5 % oproti roku 2022.

Ad 3) Implementace kobota – již zakoupené na začátku roku 2023; zavedení novější verze systému SAP, a to verze SAP 4 HANA.

Krátkodobé cíle pro rok 2024:

Ad 1) Zvýšení objemu výroby o 19 % a navýšení počtu zaměstnanců o 5 % oproti roku 2023.

Ad 2) Zvýšení platu zaměstnanců o 5 % oproti roku 2023. Dodatečná investice pro zvýšení bezpečnosti práce a předcházení pracovním úrazům, za využití především VR (virtuální reality), dodatečné náklady na školení v hodnotě 1 mil. Kč.

Ad 3) Rozjezd DPS 2.0 – modernizovaný produkt DPS – má být lehčí a levnější; dokončení modernizace stávajícího strojního vybavení (koboty, jeřáby, VZV vozíky apod.) do 40 mil. Kč.

Krátkodobé cíle pro rok 2025:

Ad 1) Zvýšení objemu výroby o 19 % a navýšení počtu zaměstnanců o 5 % oproti roku 2024.

Ad 2) Zvýšení platu zaměstnanců o 5 % oproti roku 2024.

Ad 3) Rozjezd nového produktového portfolia – DMS rack lifts, investice do 10 mil. Kč.

Ad 4) Získání nové haly v hodnotě 60 mil. Kč (pronájem + vybavení haly) – veškerá povolení má na starosti investor, pouze formou pronájmu.

11 Finanční plán

Pro plánování finančních plánů je vycházeno z účetních výkazů z let 2020, 2021 a 2022. Výkaz zisku a ztráty a rozvaha jsou plánovány na roky 2023, 2024 a 2025.

11.1 Výkaz zisků a ztráty

Plán výkazu zisku a ztráty je rozdělen na plán výnosů a plán nákladů. Hodnoty jsou v tis. Kč.

11.1.1 Plán výnosů

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Jedná se o jediné tržby, které společnost má, neboť negeneruje tržby z prodeje zboží. V letech 2023 až 2025 je předpokládán nárůst objemu výroby, předpokládá se i růst zájmu o produkty a s tím i související nárůst tržeb. Společnost nabízí tři produktové řady. V tabulce 9 lze vidět rozdělení na jednotlivé produktové řady, zároveň je potřeba v roce 2024 zahrnout i modernizovaný produkt DPS, který je součástí produktové řady DPS a v roce 2025 novou produktovou řadu DMS rack lifts.

Tržby jsou plánovány dle výrobních hodin jednotlivých produktových řad, ze kterých jsou následně určeny tržby, v roce 2023 jedna výrobní hodina představuje 15,2 tis. Kč, v roce 2024 15,6 tis. Kč a v roce 2025 16 tis. Kč. Předpokládá se nárůst tržeb o zhruba 15 % každý rok.

Tabulka 9: Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2023 až 2025

Produktová řada	Rok	2023		2024		2025	
		Počet výrobních hodin	Tržby	Počet výrobních hodin	Tržby	Počet výrobních hodin	Tržby
DMS		73 560	1 118 112	75 430	1 176 708	73 430	1 174 880
MCS		26 450	402 040	27 773	433 259	29 161	466 576
DPS		23 460	356 592	38 560	601 536	37 450	599 200
DMS rack lift		-	-	-	-	16 450	263 200
Celkem		123 470	1 876 744	141 763	2 211 503	156 491	2 503 856

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Ostatní provozní výnosy

Zahrnuje položky tržby z prodaného dlouhodobého majetku a jiné provozní výnosy. Vzhledem k tomu, že tržby z prodaného dlouhodobého majetku byly v roce 2021 i 2022 nulové, předpokládá se nulová hodnota i v letech 2023, 2024 a 2025. U položky jiné provozní výnosy se předpokládá každý rok nárůst o 10 % oproti předchozímu roku.

Tabulka 10: Plán ostatní provozní výnosy v letech 2023 až 2025

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	7 147	-	-	-	-	-
Jiné provozní výnosy	17 237	23 421	25 908	28 499	31 349	34 484
Celkem	24 384	23 421	25 908	28 499	31 349	34 484

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy zahrnují položku kurzové zisky, společnost má především zahraniční dodavatele. Lze vidět, že hodnoty u této položky v minulých letech kolísají, je tedy dost těžké její plánování. V následujících letech je tato položka zvyšována o průměrný rozdíl hodnot z minulých let.

Tabulka 11: Plán ostatní finanční výnosy v letech 2023 až 2025

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kurzové zisky	3 164	38 900	6 792	8 606	10 420	12 234
Celkem	3 164	38 900	6 792	8 606	10 420	12 234

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

11.1.2 Plán nákladů

Výkonová spotřeba

S výrobou produktů souvisí i spotřeba materiálu a energie, neboť se plánuje nárůst objemu výroby. Rozdělení služeb ve společnosti lze vidět v tabulce 12. Včetně jejich hodnot v letech předchozích (2020, 2021 a 2022) a plánem na léta 2023 až 2025. Náklady na jednotlivé služby se přepokládají i v letech 2023 až 2025.

U nákladů na opravy a udržování, úklidové služby a ostatní služby je předpokládám meziroční nárůst o 5 %. Náklady na cestovné a stravné bude zvýšeno každý rok také o 5 %, nepředpokládá se další zdražování pohonných hmot v následujících letech. Náklady na telefon, fax a internet by měly vzrůst o 200 tis. Kč každý rok. Náklady na ostrahu vzrostou o 8 % každý rok, leasing bude ponížen o 6 %. Náklady na služby pro hlavní výrobu budou zvýšeny o 25 000 tis. Kč ročně. Položka dopravné a clo je od roku 2021 přesunuta do položky služby pro hlavní výrobu. Poradenství a školení bude navýšeno o 3 % a v roce 2024 je potřeba promítnout i zvýšení nákladů, v souvislosti s druhým strategickým cílem. Audit, daňové poradenství, právní služby, mzdové účetnictví a outsourcing bude v následujících letech zvýšen o 20 %.

U nájemného výrobní haly + skladovací haly je v následujících letech předpokládám nárůst o 7 %, v roce 2025 je potřeba ještě připočítat náklad na pronájem nové haly, který dělá 10 mil. Kč.

Tabulka 12: Služby

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Opravy a udržování	34 029	15 329	11 246	11 808	12 399	13 019
Telefon, fax, internet	1 596	2 135	1 992	2 192	2 392	2 592
Ostraha	5 165	5 861	5 984	6 463	6 980	7 538
Leasing	5 521	5 178	5 098	4 792	4 505	4 234
Dopravné, clo	53 685	-	-	-	-	-
Služby pro hlavní výrobu	111 768	149 330	69 646	94 646	119 646	144 646
Úklidové služby	5 226	6 056	6 405	6 725	7 062	7 415
Poradenství, školení	3 115	7 766	2 684	3 489	5 536	7 197
Audit, daňové poradenství, právní služby, mzdové účetnictví, outsourcing	640	6 226	7 452	8 942	10 731	12 877
Nájemné výrobní hala + skladovací hala	41 460	66 953	66 098	70 725	75 676	90 973
Cestovné, stravné	1 565	3 276	4 359	4 577	4 806	5 046
Ostatní služby	7 326	10 125	4 365	4 583	4 812	5 053
Celkem	271 096	278 235	185 329	218 943	254 543	300 589

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

S růstem vyššího objemu výroby, se předpokládá i zvýšení spotřeby materiálu. V roce 2023 je to o 14 % více než v roce 2021. V roce 2024 o 23 % více oproti roku 2023, vzhledem k tomu, že se plánuje začít vyrábět nový modernizovaný produkt, u kterého se předpokládá velký zájem a v roce 2025 o 18 % více oproti roku 2024, v roce 2025 je plánováno zavedení nové produktové řady, ovšem nelze vyrábět o moc větší objem než v současné době. Jednotlivé hodnoty byly konzultovány ve společnosti a jsou určeny externě. Spotřeba energie bude zvyšována jen nepatrně, v roce 2023 o 5 %, v roce 2024 o 7 % a v roce 2025 o 10 %.

V tabulce 13 lze vidět meziroční nárůst u spotřeby materiálu a energie a souhrnné náklady na služby. Poslední řádek poté představuje celkové náklady položky výkonové spotřeby.

Tabulka 13: Plán výkonová spotřeba v letech 2023 až 2025

Položka	Meziroční změna			Náklady celkem (v tis. Kč)			
	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Spotřeba materiálu	14%	23%	18%	1 169 136	1 332 815	1 639 362	1 934 448
Spotřeba energie	5%	7%	10%	9 688	10 172	10 884	11 973
Služby	x	x	x	185 329	218 943	254 543	300 589
Celkem				1 364 153	1 561 930	1 904 790	2 247 010

Zdroj: Zpracování autorkou, 2023

Osobní náklady

Je potřeba rozlišit osobní náklady u vedení společnosti a ostatních zaměstnanců. V následujících letech se předpokládá zvýšení počtu zaměstnanců o 5 % v obou kategoriích. V následujících letech je plánován i nárůst mezd o 5 %. Sociální a zdravotní zabezpečení představuje 33,8 % ze mzdových nákladů. Ostatní náklady jsou u vedení společnosti zvýšeny o 15 tis. Kč, u zaměstnanců o průměrnou hodnotu z minulých let. V tabulce 14 a tabulce 15 lze vidět naplánované osobní náklady na následující roky.

Tabulka 14: Plánované osobní náklady – vedení společnosti

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Průměrný počet zaměstnanců	10,8	12,3	12,8	13,4	14,1	14,8
Mzdové náklady	12 485	15 356	18 306	20 182	22 251	24 532
Sociální a zdravotní zabezpečení (33,8 % z mzdových)	4 245	5 221	6 187	6 822	7 521	8 292
Ostatní náklady	65	80	95	110	125	140
Celkem	16 795	20 657	24 588	27 114	29 897	32 964

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Tabulka 15: Plánované osobní náklady – ostatní zaměstnanci

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Průměrný počet zaměstnanců	123,4	222,7	265,0	278,3	292,2	306,8
Mzdové náklady	61 788	108 841	148 250	163 446	180 199	198 669
Sociální a zdravotní zabezpečení	21 032	37 425	50 109	55 245	60 907	67 150
Ostatní náklady	749	4 659	9 742	14 792	19 842	24 892
Celkem	83 569	150 925	208 101	233 483	260 948	290 711

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

V tabulce 16 jsou znázorněny celkové osobní náklady.

Tabulka 16: Plánované celkové osobní náklady

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Celkem osobní náklady	100 364	171 582	232 689	260 596	290 845	323 675

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Je potřeba zaznamenat jednotlivé stroje/technologie/vybavení, které je potřeba nakoupit pro dosažení strategických cílů. Jednotlivé položky, jejich odpisy i zůstatkovou cenu lze vidět viz tabulka 17, jsou zde zahrnuty pouze odpisy nových investic. Veškeré položky jsou odepisovány 10 let rovnoměrně (3. odpisová skupina). První rok to je 5,5 % a další roky 10,5 % z pořizovací ceny. Společnost se v roce 2023 chystá přejít na novější verzi SAPu a to SAP 4 HANA, pro společnost ve Stříbře to neznamena žádné investice, ovšem je potřeba zahrnout jeho odpisy, software patří do 1. odpisové skupiny a pořizovací cena je 10 mil. Kč.

Tabulka 17: Odpisy

Položka	2023	2024	2025
Kobot (2x)	358	683	683
Zůstatková cena	6 143	5 460	4 778
Strojní vybavení (jeřáby, stroje, VZV vozíky)		2 200	4 200
Zůstatková cena		37 800	33 600
Vybavení skladu			2 750
Zůstatková cena			47 250
Jeřáby			550
Zůstatková cena			9 450
SAP	2 000	4 000	4 000
Zůstatková cena	8 000	4 000	-

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Následně je nutné tyto odpisy přičíst k odpisům stávajícím. Úpravy hodnot zásob se předpokládají v podobném trendu jako tomu bylo před rokem 2022. V tabulce 18 lze vidět jednotlivé hodnoty položek.

Tabulka 18: Úpravy hodnot v provozní oblasti

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a	18 513	26 963	29 750	32 076	36 943	45 117
Úpravy hodnot zásob	- 2 439	- 3 483	158	- 1 500	- 2 500	- 3 500
Celkem	16 074	23 480	29 908	30 576	34 443	41 617

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady obsahují položky zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období, jiné provozní náklady. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku bude v letech 2023 až 2025 nulová, stejně jako v roce 2021. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období klesají o 17 %. Jiné provozní náklady vzrostou každý rok o 10 %. Daně a poplatky zůstanou v následujících letech stejné jako v roce 2022.

Tabulka 19: Plán ostatní provozní náklady

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7 436	-	-	-	-	-
Daně a poplatky	-	-	1	1	1	1
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	8 484	- 928	- 4 076	- 4 769	- 5 580	- 6 528
Jiné provozní náklady	161	2 501	6 666	7 333	8 066	8 872
Celkem	16 081	1 573	2 591	2 565	2 487	2 345

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Nákladové úroky a podobné náklady

Nákladové úroky a podobné náklady jsou tvořeny položkou nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba, která vzroste každý rok o 5 %, dále je nutné počítat i s úroky, které plynou s půjčkou peněz od mateřské společnosti na nové technologie, stroje apod. Sazby k úvěru jsou proměnlivé dle referenční sazby PRIBOR. V roce 2020 byla sazba PRIBOR průměrně za rok 0,94 %, v roce 2021 poté 1,45 %, v roce 2022 6,52 %. V roce 2023 je předpokládaná průměrná hodnota 7,2 % a v letech 2024 a 2025 je předpokládán nárůst sazby o 10 % oproti předchozím rokům. V tabulce 20 lze vidět jednotlivé zapůjčené částky v jednotlivých letech i s jejich sazbou a úroky. Jedná se o krátkodobé půjčky na jeden rok.

Tabulka 20: Výpočet úroků

	2022	2023	2024
Částka	6 500	40 000	60 000
Sazba	7,2 %	7,9 %	8,7 %
Úrok	468	3 168	5 227,2

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Na následující tabulce lze vidět výsledné hodnoty.

Tabulka 21: Plán nákladové úroky a podobné náklady

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	11 827	18 112	39 308	41 741	46 996	54 573
Celkem	11 827	18 112	39 308	41 741	46 996	54 573

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Ostatní finanční náklady

Položka ostatní finanční náklady obsahuje položky kurzové ztráty a ostatní finanční náklady. Tato položka byla určena pomocí procentního poměru k tržbám. Neboť je velmi obtížné ji naplánovat.

Tabulka 22: Podíly na tržbách v jednotlivých letech

Položka	Podíly na tržbách					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kurzové ztráty	1,693%	0,152%	0,111%	0,100%	0,090%	0,080%
Ostatní finanční náklady	0,000%	0,109%	0,071%	0,060%	0,050%	0,040%

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

V tabulce 23 lze vidět hodnoty položek ostatních finančních nákladů.

Tabulka 23: Plán Ostatní finanční náklady

Položka	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Kurzové ztráty	31 627	3 368	1 889	1 877	1 990	2 003
Ostatní finanční náklady	-	2 432	1 209	1 126	1 106	1 002
Celkem	31 627	5 800	3 098	3 003	3 096	3 005

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Daň z příjmů

Společnost uplatňuje odloženou daň, tudíž v plánovaných letech nebude potřeba počítat daň z příjmů.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka 24: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Označ.	VZZ	2020–2022			Plán 2023–2025		
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 867 560	2 221 571	1 694 768	1 876 744	2 211 503	2 503 856
A.	Výkonová spotřeba	1 793 406	2 109 648	1 364 153	1 561 930	1 904 790	2 247 010
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 522 310	1 831 413	1 178 824	1 342 987	1 650 247	1 946 421
A.3.	Služby	271 096	278 235	185 329	218 943	254 543	300 589
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	- 31 509	- 146 190	1 231	- 50 000	- 100 000	- 200 000
D	Osobní náklady	100 364	171 582	232 689	260 596	290 845	323 675
D.1.	Mzdové náklady	74 273	124 197	166 556	183 628	202 450	223 201
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	26 091	47 385	66 133	76 968	88 395	100 474
D.2.1.	Náklady na sociální a zdravotní pojištění	25 277	42 646	56 296	62 066	68 428	75 442
D.2.2.	Ostatní náklady	814	4 739	9 837	14 902	19 967	25 032
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	16 074	23 480	29 908	30 576	34 443	41 617
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 513	26 963	29 750	32 076	36 943	45 117
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	18 513	26 963	29 750	32 076	36 943	45 117
E.2.	Úpravy hodnot zásob	- 2 439	- 3 483	158	- 1 500	- 2 500	- 3 500
III.	Ostatní provozní výnosy	24 384	23 421	25 908	28 499	31 349	34 484
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	7 147	-	-	-	-	-
III.3.	Jiné provozní výnosy	17 237	23 421	25 908	28 499	31 349	34 484
F.	Ostatní provozní náklady	16 081	1 573	2 590	2 565	2 487	2 345
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7 436	-	-	-	-	-
F.3.	Daně a poplatky	-	-	1	1	1	1
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	8 484	- 928	- 4 076	- 4 769	- 5 580	- 6 528
F.5.	Jiné provozní náklady	161	2 501	6 666	7 333	8 066	8 872
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	- 2 472	84 899	90 105	99 575	110 286	123 692
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	11 827	18 112	39 308	41 741	46 996	54 573
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	11 827	18 112	39 308	41 741	46 996	54 573
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 164	38 900	6 792	8 606	10 420	12 234
K.	Ostatní finanční náklady	31 627	5 800	3 098	3 003	3 096	3 005
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 40 290	14 988	- 35 614	- 36 138	- 39 673	- 45 344
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	63 437	70 614	78 348
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	63 437	70 614	78 348
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	63 437	70 614	78 348
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 895 108	2 283 892	1 727 468	1 913 849	2 253 271	2 550 574

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

11.2 Rozvaha

V této kapitole se jedná o plánování rozvahy na následující roky (2023, 2024 a 2025), nejprve jsou naplánovány aktiva a poté pasiva. Hodnoty jsou v tis. Kč.

11.2.1 Aktiva

Stálá aktiva

Výrazné změny se promítnou hlavně v položce hmotné movité věci a jejich soubory. Součástí strategických cílů je nákup nových technologií a vybavení. Další důležitou položkou je software, jehož pořizovací cena je 10 mil. Kč. Jedná se vždy o zůstatkovou cenu, která je očištěna o odpisy, to lze vidět viz tabulka 17.

V minulých letech lze vidět, že položka hmotné movité věci a jejich soubory mírně roste, vzhledem k nedostatku informací, co vše tato položka aktuálně zahrnuje, je přepokládán nárůst o 3 %, v roce 2023, 2024 a 2025 je potřeba ještě přičíst zůstatkovou cenu kobotů, v roce 2024 a 2025 dále i zůstatkovou cenu strojního vybavení a v roce 2025 zůstatkovou cenu vybavení skladu a jeřábů. V roce 2023, 2024 a 2025 je nutné přičíst i zůstatkovou cenu softwaru.

Položka nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek zůstane neměnná i v plánovaném období. Položka nedokončený dlouhodobý hmotný majetek je naplánovaná dle obratových ukazatelů.

Tabulka 25: Stálá aktiva

v tis. Kč		2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Tržby		1 867 560	2 221 571	1 694 768	1 876 744	2 211 503	2 503 856	
B.	Stálá aktiva	160 522	175 792	173 678	198 280	254 556	372 894	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	153	132	340	8 032	4 016	8	
B.I.2.	Ocenitelná práva	153	132	63	8 032	4 016	8	
B.I.2.1.	Software	153	132	63	8 032	4 016	8	
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	277	277	277	277	277	
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	277	277	277	277	277	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	160 369	175 660	173 338	190 248	250 540	372 886	
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	146 816	153 509	156 217	167 047	215 318	316 855	
B.II.5.	Poskytnuté zálohy za dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 553	22 151	17 121	23 202	35 222	56 031	
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	Obrat	137,80	100,29	98,99	80,89	62,79	44,69
		Hodnota	13 553	22 151	17 121	23 202	35 222	56 031

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Oběžná aktiva

Zásoby přímo nesouvisí s žádným strategickým cílem, ovšem v souvislosti s růstem objemu výroby, se předpokládá, že zásoby porostou, neboť se bude více vyrábět. Bude potřeba více materiálu, bude více nedokončené výroby a polotovarů a více výrobků. Plánovaný je nárůst u nedokončené výroby a polotovarů o 10 % každý rok, u materiálu a výrobků je předpokládán nárůst o 15 %, stanoveno dle osobní komunikace.

Vzhledem k ekonomické krizi se předpokládá nárůst položky pohledávky z obchodních vztahů o 5 %, stejný nárůst je předpokládán i u položky jiné pohledávky. U položky dohadné účty aktivní se předpokládá nárůst o 30 %. Ostatní položky pohledávek jsou na následující roky naplánovány podle obrátových ukazatelů, kde obrát je vypočítán jako tržby/rozvahová položka.

Tabulka 26: Oběžná aktiva

v tis. Kč		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby		1 867 560	2 221 571	1 694 768	1 876 744	2 211 503	2 503 856
C.	Oběžná aktiva	874 531	1 075 073	1 148 129	1 316 958	1 519 958	1 763 170
C.I.	Zásoby	507 344	678 403	683 550	782 000	894 810	1 024 092
C.I.1.	Materiál	451 568	476 437	482 815	555 237	638 523	734 301
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 886	78 398	81 643	89 807	98 788	108 667
C.I.3.	Výrobky a zboží	35 890	123 568	119 092	136 956	157 499	181 124
C.I.3.1.	Výrobky	35 890	123 568	119 092	136 956	157 499	181 124
C.II.	Pohledávky	346 159	380 766	463 388	534 059	624 346	738 347
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	346 159	380 766	463 388	534 059	624 346	738 347
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	242 008	258 612	255 019	267 770	281 158	295 216
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	104 151	122 154	208 369	266 289	343 188	443 131
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	Obrát	57	916	293	350	450
Hodnota		32 490	2 425	5 784	5 362	5 529	5 564
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	Obrát	-	188	475	713	951
Hodnota		-	11 827	3 565	2 631	2 324	2 105
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	71 636	107 886	197 302	256 493	333 440	433 472
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	25	16	1 718	1 804	1 894	1 989
C.IV.	Peněžní prostředky	21 028	15 904	1 191	898	802	731
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	Obrát	89	140	1 423	2 090	2 757
Hodnota		21 028	15 904	1 191	898	802	731

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Časové rozlišení aktiv

Tato položka je naplánovaná na následující léta podle obrátových ukazatelů.

Tabulka 27: Časové rozlišení aktiv

v tis. Kč		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby		1 867 560	2 221 571	1 694 768	1 876 744	2 211 503	2 503 856
D.	Časové rozlišení aktiv	129	261	539	1 148	2 601	5 663
D.1.	Náklady příštích období	Obrát	14 477	8 512	3 144	850	442
Hodnota		129	261	539	1 148	2 601	5 663

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

11.2.2 Pasiva

Vlastní kapitál

V položce základní kapitál se předpokládá stejná hodnota jako v roce 2021, tedy 410 100 tis. Kč. Položka Ostatní kapitálové fondy se předpokládá neměnná i v letech 2023 až 2025. Výsledek hospodaření běžného účetního období vychází z výkazu zisku a ztrát. Jiný výsledek hospodaření minulých let zůstane v letech 2023 až 2025 stejný jako v roce 2022.

Tabulka 28: Vlastní kapitál

A.	Vlastní kapitál	-354 224	155 663	210 500	273 937	344 551	422 899
A.I.	Základní kapitál	100	410 100	410 100	410 100	410 100	410 100
A.I.1.	Základní kapitál	100	410 100	410 100	410 100	410 100	410 100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.II.2.	Kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-365 202	-407 964	-307 731	- 253 240	- 189 803	- 119 189
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	-394 664	-437 426	-337 539	- 283 048	- 219 611	- 148 997
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	29 462	29 462	29 808	29 808	29 808	29 808
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	63 437	70 614	78 348

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Rezervy

Do rezerv spadá položka ostatní rezervy, kde se předpokládá každý rok pokles o 10 %.

Tabulka 29: Rezervy

Rezervy	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
B.	Rezervy	12 154	11 226	7 150	6 435	5 792	5 212
B.IV.	Ostatní rezervy	12 154	11 226	7 150	6 435	5 792	5 212

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Závazky

Položka závazky – ovládaná nebo ovládající osoba je zvýšená jednotlivé roky o částky, které přinášejí jednotlivé investice spojené se strategickými cíli, neboť společnost si na takové věci půjčuje od své mateřské společnosti, v rámci skupiny mají volné prostředky, které jim jsou k dispozici, je to mnohem lepší a výhodnější než si půjčovat od banky. Položky závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění budou zvýšeny o stejnou hodnotu jako mezi lety 2021 a 2022. Položka jiné závazky zůstane neměnná. Ostatní položky jsou naplánovány dle obrátových ukazatelů.

Tabulka 30: Závazky

v tis. Kč		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby		1 867 560	2 221 571	1 694 768	1 876 744	2 211 503	2 503 856
C.	Závazky	1 365 625	1 046 559	1 072 431	1 194 341	1 391 406	1 644 363
C.II.	Krátkodobé závazky	1 365 625	1 046 559	1 072 431	1 194 341	1 391 406	1 644 363
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	Obrat	9	10	17	24	31
		Hodnota	219 406	215 346	101 996	79 469	72 234
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 095 564	767 338	923 865	1 068 945	1 269 286	1 519 679
C.II.8.	Závazky ostatní	50 655	63 875	46 570	45 927	49 886	58 120
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	-	9 375	12 540	15 705	18 870	22 035
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	-	3 512	4 201	4 890	5 579	6 268
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	Obrat	-	2 893	1 498	749	375
		Hodnota	-	768	1 131	2 505	5 903
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	Obrat	37	44	59	82	113
		Hodnota	50 655	50 220	28 621	22 828	19 534
C.II.8.7.	Jiné závazky	-	-	77	77	77	77

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Časová rozlišení pasiv

Položka výdaje příštích období je v letech 2023 až 2025 snížena o 15 % každý rok.

Tabulka 31: Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv		2020	2021	2022	2023	2024	2025
D.	Časové rozlišení pasiv	11 627	37 955	32 265	27 425	23 311	19 815
D.1.	Výdaje příštích období	11 627	37 955	32 265	27 425	23 311	19 815

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Plánovaná rozvaha

Tabulka 32: Plánovaná rozvaha

Rozvaha		2020–2022			Plán 2023–2025		
Označ.	Aktiva	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	AKTIVA CELKEM	1 035 182	1 251 403	1 322 346	1 516 385	1 777 115	2 141 728
B.	Stálá aktiva	160 522	176 069	173 678	198 280	254 556	372 894
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	153	409	340	8 032	4 016	8
B.I.2.	Ocenitelná práva	153	132	63	8 032	4 016	8
B.I.2.1.	Software	153	132	63	8 032	4 016	8
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	277	277	277	277	277
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	277	277	277	277	277
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	160 369	175 660	173 338	190 248	250 540	372 886
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	146 816	153 509	156 217	167 047	215 318	316 855
B.II.5.	Poskytnuté zálohy za dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 553	22 151	17 121	23 202	35 222	56 031
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 553	22 151	17 121	23 202	35 222	56 031
C.	Oběžná aktiva	874 531	1 075 073	1 148 129	1 316 958	1 519 958	1 763 170
C.I.	Zásoby	507 344	678 403	683 550	782 000	894 810	1 024 092
C.I.1.	Materiál	451 568	476 437	482 815	555 237	638 523	734 301
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 886	78 398	81 643	89 807	98 788	108 667
C.I.3.	Výrobky a zboží	35 890	123 568	119 092	136 956	157 499	181 124
C.I.3.1.	Výrobky	35 890	123 568	119 092	136 956	157 499	181 124
C.II.	Pohledávky	346 159	380 766	463 388	534 059	624 346	738 347
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	346 159	380 766	463 388	534 059	624 346	738 347
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	242 008	258 612	255 019	267 770	281 158	295 216
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	104 151	122 154	208 369	266 289	343 188	443 131
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	32 490	2 425	5 784	5 362	5 529	5 564
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	11 827	3 565	2 631	2 324	2 105
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	71 636	107 886	197 302	256 493	333 440	433 472
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	25	16	1 718	1 804	1 894	1 989
C.IV.	Peněžní prostředky	21 028	15 904	1 191	898	802	731
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	21 028	15 904	1 191	898	802	731
D.	Časové rozlišení aktiv	129	261	539	1 148	2 601	5 663
D.I.	Náklady příštích období	129	261	539	1 148	2 601	5 663
	Pasiva	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	PASIVA CELKEM	1 035 182	1 251 403	1 322 346	1 502 139	1 765 060	2 092 289
A.	Vlastní kapitál	- 354 224	155 663	210 500	273 937	344 551	422 899
A.I.	Základní kapitál	100	410 100	410 100	410 100	410 100	410 100
A.I.1.	Základní kapitál	100	410 100	410 100	410 100	410 100	410 100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.II.2.	Kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	- 365 202	- 407 964	- 307 731	- 253 240	- 189 803	- 119 189
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	- 394 664	- 437 426	- 337 539	- 283 048	- 219 611	- 148 997
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	29 462	29 462	29 808	29 808	29 808	29 808
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	63 437	70 614	78 348
B.+C.	Cizí zdroje	1 377 779	1 057 785	1 079 581	1 200 776	1 397 198	1 649 575
B.	Rezervy	12 154	11 226	7 150	6 435	5 792	5 212
B.IV.	Ostatní rezervy	12 154	11 226	7 150	6 435	5 792	5 212
C.	Závazky	1 365 625	1 046 559	1 072 431	1 194 341	1 391 406	1 644 363
C.II.	Krátkodobé závazky	1 365 625	1 046 559	1 072 431	1 194 341	1 391 406	1 644 363
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	219 406	215 346	101 996	79 469	72 234	66 564
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 095 564	767 338	923 865	1 068 945	1 269 286	1 519 679
C.II.8.	Závazky ostatní	50 655	63 875	46 570	45 927	49 886	58 120
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	-	9 375	12 540	15 705	18 870	22 035
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	-	3 512	4 201	4 890	5 579	6 268
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	-	768	1 131	2 505	5 903	13 368
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	50 655	50 220	28 621	22 828	19 534	16 450
C.II.8.7.	Jiné závazky	-	-	77	77	77	77
D.	Časové rozlišení pasiv	11 627	37 955	32 265	27 425	23 311	19 815
D.I.	Výdaje příštích období	11 627	37 955	32 265	27 425	23 311	19 815

Zpracováno autorkou, 2023

Z plánované rozvahy lze vidět, že suma aktiv se nerovná sumě pasiv, společnost tedy musí použít dodatečný externí kapitál, kterým lze dofinancovat aktiva společnosti. Výši externího kapitálu lze dopočítat pomocí disponibilního zdroje, který je vypočten jako suma vlastního a cizího kapitálu a časového rozlišení pasiv. Výše dodatečného externího kapitálu je potom dána rozdílem hodnotou aktiv a disponibilními zdroji, to lze vidět viz tabulka 33.

Tabulka 33: Dodatečný externí kapitál

Položka	2023	2024	2025
Disponibilní zdroje	1 502 139	1 765 060	2 092 289
Dodatečný externí kapitál	14 247	12 055	49 439

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Následně je potřeba dodatečný externí kapitál zaznamenat do již naplánovaných finančních výkazů. Dodatečný externí kapitál bude společnost krýt půjčkou od své mateřské společnosti, kde je nutné počítat i s úroky, které lze vypočítat viz tabulka 20, které se projeví ve výkazu zisku a ztráty a změni výsledek hospodaření. Dodatečný externí kapitál bude přičten v rozvaze do položky závazky – ovládaná nebo ovládající osoba.

Celý postup byl zopakován několikrát, dokud nedošlo k vyrovnání sumy aktiv se sumou pasiv. V tabulce 34 lze vidět, že suma aktiv se rovná sumě pasiv.

Tabulka 34: Vyrovnání aktiv a pasiv

Rok	2020	2021	2022	2023	2024	2025
AKTIVA CELKEM	1 035 182	1 251 403	1 322 346	1 516 385	1 777 115	2 141 728
PASIVA CELKEM	1 035 182	1 251 403	1 322 346	1 516 385	1 777 116	2 141 728

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

V příloze je možné vidět výkaz zisku a ztrát a rozvahu doplněné o dodatečný externí kapitál.

12 Analýza rizik

Na začátek je potřeba určit seznam jednotlivých rizik, ke kterým potom lze přiřadit pravděpodobnost nastání a jejich dopad. Stupnice hodnocení je určena u pravděpodobnosti 1–5, kde 1 představuje nízkou pravděpodobnost nastání a 5 vysokou pravděpodobnost nastání, u dopadu rizika je zvolená mocninná stupnice, tedy (1, 2, 4, 8 a 16), kde 1 představuje nízký dopad a 16 vysoký dopad. Následně lze jednotlivá rizika zaznamenat do matice rizik. Jedná se o rizika, která mohou mít vliv na úspěšné dosažení strategických cílů.

Tabulka 35: Seznam rizik a jejich pravděpodobnost a dopad

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové ohodnocení
R1	Neúspěšné získávání pracovníků	1	8	8
R2	Neúspěšná implementace kobotů	1	16	16
R3	Neúspěšné zavedení nových produktů/produktové řady	2	8	16
R4	Zvyšování cen materiálu	3	4	12
R5	Pozdní dodávky	1	4	4
R6	Požár	1	16	16
R7	Nová konkurence v regionu	1	8	8
R8	Zpřísnění ekologických opatření	3	2	6

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

R1 Neúspěšné získávání zaměstnanců, je riziko, které společnost velmi ohrožuje, jak již bylo rozebráno výše. Ovlivňuje i jeden ze strategických cílů společnosti. Pravděpodobnost je malá a dopad nadprůměrný, společnost má dobré jméno jako zaměstnavatel, ale již teď má problém s nedostatkem pracovníků, dlouhodobý nedostatek může vést ke zpomalení výroby a tím i ke snížení tržeb, méně toho prodají.

R2 Neúspěšná implementace kobotů – implementace kobotu může mírně snížit potřebu nových pracovníků. Pokud nebude úspěšná implementace kobotů, nebude splněn jeden ze strategických cílů. Pravděpodobnost je nízká a dopad vysoký, ve společnosti mají zkušenosti s implementací podobné technologie.

R3 Neúspěšné zavedení nových produktů/produktové řady. Pokud dojde k naplnění tohoto rizika, nebude splněn strategický cíl. Z osobní komunikace bylo zjištěno, že o nové produkty je ze strany zákazníků velký zájem, mají být lehčí a levnější. Pravděpodobnost je tedy podprůměrná a dopad nadprůměrný.

R4 Zvyšování cen materiálu, je pro společnost značným problémem, neboť jejich produkty jsou dražší a pokud rostou ceny materiálů, rostou i ceny jejich produktů. Tohle riziko ovlivňuje například i vysoká inflace. Pravděpodobnost je stanovena jako střední a dopad podprůměrný. Výhodou společnosti je, že má pouze interní zákazníky v rámci své skupiny.

R5 Pozdní dodávky, vybere-li si společnost špatné dodavatele, může to ovlivnit jejich výrobu, neboť nebudou mít k dispozici potřebné komponenty a může dojít až k zastavení výroby, tím i k ohrožení naplnění strategického cíle. Pravděpodobnost je nízká a dopad průměrný.

R6 Požár, jedná se o riziko, které společnost nemůže nijak ovlivnit, ovšem lze počítat s tím, že může nastat. Pravděpodobnost je nízká a dopad vysoký. Vhodné by bylo se pro takové příležitosti pojistit.

R7 Nová konkurence v regionu, je riziko, které souvisí s problémem získávání nových zaměstnanců, neboť v okrese Tachov je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Pravděpodobnost je nízká a dopad nadprůměrný.

R8 Zpřísnění ekologických opatření, změny v legislativě nejsou v této chvíli plánovány, ovšem mohly by přinést dodatečné investice, které by společnost musela vynaložit. Pravděpodobnost je střední, dopad podprůměrný.

Všechna rizika jsou zaznamenána do matice rizik, viz obrázek 15.

Obrázek 15: Matice rizik

Pravděpodobnost	5					
	4					
	3		R8	R4		
	2			R3		
	1			R5	R1, R7	R2, R6
		1	2	4	8	16
		Dopad				

Zdroj: Zpracováno autorkou, 2023

Z matice rizik lze vidět, že společnost má pouze rizika, která výrazně neohrožují naplnění strategických cílů. Střední riziko představují rizika neúspěšné zavedení nových produktů/produktové řady, zvyšování cen materiálu, neúspěšná implementace kobotů a požár. Společnost by měla jednotlivá rizika monitorovat a sledovat, není potřeba dělat razantní opatření.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě strategické analýzy prostředí a za použití vhodných metod, zvolit strategii, která bude pro společnost nejvhodnější na základě jednotlivých strategických cílů. A porovnat ji se současnou strategií společnosti.

Strategické plánování je důležité z několika hledisek, pomáhá společnosti stanovit jasnou vizi, mise a cíle, to umožňuje společnosti orientovat se na dlouhodobý růst. Dále napomáhá určit společnosti, jak má nejlépe rozdělit své zdroje, tak aby bylo dosaženo jejich cílů. V rámci strategického plánování je prováděna i analýza vnějšího prostředí, která určuje příležitosti a hrozby společnosti. Je důležité do procesu strategického plánování zapojit i zaměstnance, to může vést k lepšímu porozumění firemních cílů a větší motivaci k jejich dosažení.

Praktická část byla zpracována na společnost KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., nejprve bylo uvedeno základní představení společnosti, představeny její strategická východiska a provedena analýza prostředí. Z analýzy prostředí byly zjištěno, že mezi nejdůležitější silné stránky společnosti patří, že společnost se nachází v novostavbě s typizovanou dílnou, mezinárodní spolupráce v rámci Dematicu, kapacita pro růst a dobrá pověst jako zaměstnavatel, mezi nejvýznamnější slabé stránky patří nedostatek zaměstnanců, expedice WH ve venkovní budově, problém se zastupitelností jednotlivých specialistů a neustálá potřeba zlepšovat kontrolní a účetní procesy. Z analýzy externího prostředí bylo zjištěno, že mezi největší příležitosti společnosti patří automatizace a standardizace výroby, SAP 4 HANA a Smart Factory, mezi největší hrozby potom konkurence v regionu, slabá vyjednávací síla s dodavateli a inflace. Z výsledků strategické analýzy prostředí a vhodných metod byly vyhodnoceny vhodné strategie a pomocí matice QSPM byla zvolena ta neoptimálnější. Dle jednotlivých strategických a krátkodobých cílů byl na roky 2023 až 2025 naplánován finanční plán. A na závěr byla představena a ohodnocena jednotlivá rizika, z matice rizik vyplývá, že společnost nemá žádná rizika, která by výrazně ovlivňovala naplnění strategických cílů. Mezi nejvýznamnější patří neúspěšné zavedení nových produktů/produktové řady, zvyšování cen materiálu, neúspěšná implementace kobotů a požár.

Vzhledem k povaze strategických cílů na roky 2023 až 2025 doporučuji strategii rozvoj produktu. Která společnosti pomůže vyrábět produkty, které budou levnější a lehčí a tím i atraktivnější pro zákazníky, s čímž může být spojen růst tržeb a generování zisku. Společnost má v současné době zvolenou strategii, která do jisté míry s tímto souvisí. Dbají na své zákazníky a snaží se najít správný směr ke strategickému rozvoji. Pro společnost je důležité neustále zlepšovat současné systémy, vyhodnocovat plnění svých cílů a udržovat dobré dodavatelské vztahy.

Práce pro mě byla velmi přínosná, umožnila mi aplikovat získané teoretické poznatky ze svého studia do praxe, a umožnila mi se seznámit s tím, jak to v reálu v organizaci funguje.

Při psaní praktické části bylo všechno pravidelně konzultováno s finančním ředitelem firmy, který poskytl všechny potřebné informace a byl nápomocný při vypracování. Na závěr lze říct, že společnost směřuje správným směrem a měla by se této cesty držet.

Seznam použitých zdrojů

Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive strategic management: A guide for students, insight for managers*. Emerald Publishing Limited.

Český statistický úřad (2023a). *Průměrný věk a index stáří – územní srovnání*. Dostupné 26. 3. 2023 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=4009&katalog=33156&pvo=DEMD013&pvo=DEMD013&evo=v953 ! IK-CR-K-O 1&c=v3~2 RP2021MP12DP31>

Český statistický úřad (2023b). *Rozdělení obyvatelstva dle věkových skupin*. Dostupné 30. 3. 2023 z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&sp=A&skupId=526&pvokc=&katalog=33156&pvo=DEM03&z=T>

Český statistický úřad (2023c). *Věkové složení obyvatel k 31. 12.* Dostupné 26. 3. 2023 z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&pvo=DEMZU04∓u=v8_VUZEMI_100_3042

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts, global edition*. (16. vyd.). Pearson.

David, F. R., (2011). *Strategic management: concepts and cases*. (13. vyd.). Prentice Hall.

Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilový Bočková, K. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.

Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Grada Publishing.

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.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. (2. vyd.). BizBooks.

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

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and Cases*. (12. vyd.). Cengage Learning.

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=954923>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: text and cases*. (11. vyd.). Pearson.

Jung-Senssfelder, K. (2023). *Our Strategy*. Interní dokument podniku KION Group, s.r.o.

Katsioloudes, M. I., & Abouhanian, A. K. (2017). *The strategic management Process: Understanding Business Strategy in Global Markets*. Routledge.

KION Group (2020a). *KION Group – Compliance CODEX*. Dostupné 26. 3. 2023 z

https://www.kiongroup.com/KION-Website-Main/About-us/Compliance/Code_of_Compliance/KION_Group_Code_of_Compliance_EN.pdf

KION Group (2020b). *Strategy of the KION Group*. Dostupné 26.2.2023 z

<https://reports.kiongroup.com/2019/ar/management-report/fundamentals-of-the-kion-group/strategy.html>

KION Group (2022a). *Kion group Generuje Rychlý růst a Ziskává Rekordní objem přijatých Zakázek. Sleduje Situaci ve východní Evropě a cítí s lidmi, KTEŘÍ Trpí Konfliktem*. Dostupné 14.3.2023 z <https://logistika.ekonom.cz/c1-67044320-kion-group-generuje-rychly-rust-a-ziskava-rekordni-objem-prijatych-zakazek-sleduje-situaci-ve-vychodni-evrope-a-citi-s-lidmi-kteri-trpi-konfliktem>

KION Group (2022b). *Integrovaná politika KION Stříbro*.

https://www.kiongroup.com/KION-Website-Main/Landing-pages/KION-St%C5%99%C3%ADbro/Downloads/KION_Stribro_HSE_politika.pdf

KION Group (2023a). *Kion Stříbro – Supply Chain Solutions*. Dostupné 26. 2. 2023 z

<https://www.kiongroup.com/stribro/supply-chain-solutions>

KION Group (2023b). *Strategy & values*. Dostupné 4. 3. 2023 z

<https://www.kiongroup.com/en/About-us/Strategy-and-Values/>

Kion otevřel ve Stříbře svůj nejmodernější závod: Mm Průmyslové Spektrum (2016).

<https://www.mmspektrum.com/clanek/kion-otevrel-ve-stribre-svuj-nejmodernejsi-zavod>

KION Stříbro (2023). *KION Stříbro*. Dostupné 26. 3. 2023 z <https://www.kiongroup.com/en/Landing-Pages/KION-Stibro/>

KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o. (2022). *Výroční zpráva 2021*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=954923>

KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o. (2023). *Výroční zpráva 2022*. Interní dokument společnosti KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o. se sídlem v Ostrově u Stříbra.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing.

Marek, D. (2023). *Výhledy české ekonomiky Pro Rok 2023: Deloitte česká republika*. Deloitte Czech Republic. <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>

MHD Supply Chain Solutions. (2019). *Dematic celebrates 200th Anniversary*. Dostupné z <https://mhdsupplychain.com.au/2019/06/28/dematic-celebrates-200th-anniversary/>

Ministerstvo financí České republiky (2023). *Lednová predikce MF: Ekonomika letos mírně poklesne a inflace výrazně zvolní*. Dostupné 26. 3. 2023 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/lednova-predikce-mf-ekonomika-letos-mirn-50129>

Novotný, R. *Kion Stříbro: Cílem Je Bezpapírová továrna*. Časopis Logistika. <https://logistika.ekonom.cz/c1-65496980-kion-stibro-cilem-je-bezpapirova-tovarna>

Porter, M. E. (2010). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*(6. vydání).

Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (6. vyd.). Grada Publishing.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing.

Steve, B. (2022). *Top 20 Warehouse Automation Suppliers Worldwide*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2022/11/01/top-20-warehouse-automation-suppliers-worldwide/?sh=319be1dd1a79>

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

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (3. vyd.). Západočeská univerzita.

Wikimedia Foundation. (2023a). *Česko*. Dostupné 26. 3. 2023 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesko>

Wikimedia Foundation. (2023b). *Hrubý Domácí Produkt*. Dostupné 26. 3. 2023 z https://cs.wikipedia.org/wiki/Hrub%C3%BD_dom%C3%A1c%C3%AD_produkt

Seznam zkratek

CAD	Computer aided design
EFE	Hodnocení externích faktorů
EHS	Environment, Health and Safety
ERP	Enterprise resource planning
HDP	Hrubý domácí produkt
IE	Matice hodnocení interních a externích faktorů
IFE	Hodnocení interních faktorů
KSCS, s.r.o.	KION Supply Chain Czech, s.r.o.
PESTEL	Analýza politického, ekonomického, sociálního, technologického, ekologického a legislativního prostředí
PRIBOR	Prague Inter Bank Offered Rate
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SAF	Suitability, Acceptability, Feasibility
SBU	Strategická obchodní jednotka
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time framed
SPACE	Strategic position and evaluation; posuzuje interní a externí charakteristiky
SWOT	Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VR	Virtuální realita
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
WH	Warehouse

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ukazatele rentability	47
Tabulka 2: Ukazatele aktivity	48
Tabulka 3: Ukazatele likvidity	48
Tabulka 4: Matice IFE.....	54
Tabulka 5: Matice EFE	62
Tabulka 6: SWOT analýza	63
Tabulka 7: Určení os X a Y pro sestavení matice SPACE.....	67
Tabulka 8: Matice QSPM.....	70
Tabulka 9: Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2023 až 2025	75
Tabulka 10: Plán ostatní provozní výnosy v letech 2023 až 2025	76
Tabulka 11: Plán ostatní finanční výnosy v letech 2023 až 2025	76
Tabulka 12: Služby.....	77
Tabulka 13: Plán výkonová spotřeba v letech 2023 až 2025	77
Tabulka 14: Plánované osobní náklady – vedení společnosti	78
Tabulka 15: Plánované osobní náklady – ostatní zaměstnanci	78
Tabulka 16: Plánované celkové osobní náklady	78
Tabulka 17: Odpisy	79
Tabulka 18: Úpravy hodnot v provozní oblasti.....	79
Tabulka 19: Plán ostatní provozní náklady	79
Tabulka 20: Výpočet úroků.....	80
Tabulka 21: Plán nákladové úroky a podobné náklady.....	80
Tabulka 22: Podíly na tržbách v jednotlivých letech	80
Tabulka 23: Plán Ostatní finanční náklady	81
Tabulka 24: Plánovaný výkaz zisku a ztráty	81

Tabulka 25: Stálá aktiva	82
Tabulka 26: Oběžná aktiva	83
Tabulka 27: Časové rozlišení aktiv	83
Tabulka 28: Vlastní kapitál	84
Tabulka 29: Rezervy	84
Tabulka 30: Závazky	85
Tabulka 31: Časové rozlišení pasiv	85
Tabulka 32: Plánovaná rozvaha	86
Tabulka 33: Dodatečný externí kapitál	87
Tabulka 34: Vyrovnání aktiv a pasiv	87
Tabulka 35: Seznam rizik a jejich pravděpodobnost a dopad	88

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně řízení s jednotlivými typy managementu.....	10
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí.....	14
Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....	20
Obrázek 4: Matice SWOT.....	26
Obrázek 5: Ansoffova matice.....	29
Obrázek 6: Matice TOWS.....	31
Obrázek 7: Matice SPACE – kvadranty.....	32
Obrázek 8: Podoba matice IE.....	33
Obrázek 9: Mapa rizik.....	40
Obrázek 10: Strategický rámec.....	41
Obrázek 11: Organizační struktura.....	50
Obrázek 12: Matice TOWS.....	65
Obrázek 13: Matice SPACE.....	68
Obrázek 14: Matice IE.....	69
Obrázek 15: Matice rizik.....	90

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení obyvatelstva dle věkových skupin v okrese Tachov 59

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztrát včetně úprav o dodatečný externí kapitál.....	103
Příloha B: Rozvaha doplněna o dodatečný externí kapitál	104

Příloha A: Výkaz zisku a ztrát včetně úprav o dodatečný externí kapitál

Označ.	VZZ	2020–2022			Plán 2023–2025		
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 867 560	2 221 571	1 694 768	1 876 744	2 211 503	2 503 856
A.	Výkonová spotřeba	1 793 406	2 109 648	1 364 153	1 561 930	1 904 790	2 247 010
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 522 310	1 831 413	1 178 824	1 342 987	1 650 247	1 946 421
A.3.	Služby	271 096	278 235	185 329	218 943	254 543	300 589
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	- 31 509	- 146 190	1 231	- 50 000	- 100 000	- 200 000
D	Osobní náklady	100 364	171 582	232 689	260 596	290 845	323 675
D.1.	Mzdové náklady	74 273	124 197	166 556	183 628	202 450	223 201
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	26 091	47 385	66 133	76 968	88 395	100 474
D.2.1.	Náklady na sociální a zdravotní pojištění	25 277	42 646	56 296	62 066	68 428	75 442
D.2.2.	Ostatní náklady	814	4 739	9 837	14 902	19 967	25 032
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	16 074	23 480	29 908	30 576	34 443	41 617
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 513	26 963	29 750	32 076	36 943	45 117
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	18 513	26 963	29 750	32 076	36 943	45 117
E.2.	Úpravy hodnot zásob	- 2 439	- 3 483	158	- 1 500	- 2 500	- 3 500
III.	Ostatní provozní výnosy	24 384	23 421	25 908	28 499	31 349	34 484
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	7 147	-	-	-	-	-
III.3.	Jiné provozní výnosy	17 237	23 421	25 908	28 499	31 349	34 484
F.	Ostatní provozní náklady	16 081	1 573	2 590	2 565	2 487	2 345
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7 436	-	-	-	-	-
F.3.	Daně a poplatky	-	-	1	1	1	1
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	8 484	- 928	- 4 076	- 4 769	- 5 580	- 6 528
F.5.	Jiné provozní náklady	161	2 501	6 666	7 333	8 066	8 872
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	- 2 472	84 899	90 105	99 575	110 286	123 692
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	11 827	18 112	39 308	42 847	48 128	59 505
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	11 827	18 112	39 308	42 847	48 128	59 505
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 164	38 900	6 792	8 606	10 420	12 234
K.	Ostatní finanční náklady	31 627	5 800	3 098	3 003	3 096	3 005
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	- 40 290	14 988	- 35 614	- 37 244	- 40 805	- 50 276
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	62 332	69 482	73 416
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	62 332	69 482	73 416
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	62 332	69 482	73 416
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	1 895 108	2 283 892	1 727 468	1 913 849	2 253 271	2 550 574

Příloha B: Rozvaha doplněna o dodatečný externí kapitál

Označ.	Rozvaha	2020–2022			Plán 2023–2025		
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
	AKTIVA CELKEM	1 035 182	1 251 403	1 322 346	1 516 385	1 777 115	2 141 728
B.	Stálá aktiva	160 522	176 069	173 678	198 280	254 556	372 894
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	153	409	340	8 032	4 016	8
B.I.2.	Ocenitelná práva	153	132	63	8 032	4 016	8
B.I.2.1.	Software	153	132	63	8 032	4 016	8
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	277	277	277	277	277
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	277	277	277	277	277
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	160 369	175 660	173 338	190 248	250 540	372 886
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	146 816	153 509	156 217	167 047	215 318	316 855
B.II.5.	Poskytnuté zálohy za dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 553	22 151	17 121	23 202	35 222	56 031
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 553	22 151	17 121	23 202	35 222	56 031
C.	Oběžná aktiva	874 531	1 075 073	1 148 129	1 316 958	1 519 958	1 763 170
C.I.	Zásoby	507 344	678 403	683 550	782 000	894 810	1 024 092
C.I.1.	Materiál	451 568	476 437	482 815	555 237	638 523	734 301
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 886	78 398	81 643	89 807	98 788	108 667
C.I.3.	Výrobky a zboží	35 890	123 568	119 092	136 956	157 499	181 124
C.I.3.1.	Výrobky	35 890	123 568	119 092	136 956	157 499	181 124
C.II.	Pohledávky	346 159	380 766	463 388	534 059	624 346	738 347
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	346 159	380 766	463 388	534 059	624 346	738 347
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	242 008	258 612	255 019	267 770	281 158	295 216
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	104 151	122 154	208 369	266 289	343 188	443 131
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	32 490	2 425	5 784	5 362	5 529	5 564
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	11 827	3 565	2 631	2 324	2 105
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	71 636	107 886	197 302	256 493	333 440	433 472
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	25	16	1 718	1 804	1 894	1 989
C.IV.	Peněžní prostředky	21 028	15 904	1 191	898	802	731
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	21 028	15 904	1 191	898	802	731
D.	Časové rozlišení aktiv	129	261	539	1 148	2 601	5 663
D.1.	Náklady příštích období	129	261	539	1 148	2 601	5 663
Označ.	Pasiva	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	PASIVA CELKEM	1 035 182	1 251 403	1 322 346	1 516 385	1 777 116	2 141 728
A.	Vlastní kapitál	- 354 224	155 663	210 500	272 832	342 313	415 729
A.I.	Základní kapitál	100	410 100	410 100	410 100	410 100	410 100
A.I.1.	Základní kapitál	100	410 100	410 100	410 100	410 100	410 100
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.II.2.	Kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640	53 640
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	- 365 202	- 407 964	- 307 731	- 253 240	- 190 908	- 121 427
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	- 394 664	- 437 426	- 337 539	- 283 048	- 220 716	- 151 235
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	29 462	29 462	29 808	29 808	29 808	29 808
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 42 762	99 887	54 491	62 332	69 482	73 416
B.+C.	Cizí zdroje	1 377 779	1 057 785	1 079 581	1 216 128	1 411 491	1 706 183
B.	Rezervy	12 154	11 226	7 150	6 435	5 792	5 212
B.IV.	Ostatní rezervy	12 154	11 226	7 150	6 435	5 792	5 212
C.	Závazky	1 365 625	1 046 559	1 072 431	1 209 693	1 405 699	1 700 971
C.II.	Krátkodobé závazky	1 365 625	1 046 559	1 072 431	1 209 693	1 405 699	1 700 971
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	219 406	215 346	101 996	79 469	72 234	66 564
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 095 564	767 338	923 865	1 084 297	1 283 579	1 576 287
C.II.8.	Závazky ostatní	50 655	63 875	46 570	45 927	49 886	58 120
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	-	9 375	12 540	15 705	18 870	22 035
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	-	3 512	4 201	4 890	5 579	6 268
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	-	768	1 131	2 505	5 903	13 368
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	50 655	50 220	28 621	22 828	19 534	16 450
C.II.8.7.	Jiné závazky	-	-	77	77	77	77
D.	Časové rozlišení pasiv	11 627	37 955	32 265	27 425	23 311	19 815
D.1.	Výdaje příštích období	11 627	37 955	32 265	27 425	23 311	19 815

Abstrakt

Dvořáková, D. (2023). *Strategické řízení organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: strategické řízení, strategie, strategická východiska, strategická analýza, finanční plán, analýza rizik

Tématem diplomové práce je „Strategické řízení organizace“. Cílem práce je stanovit nejvhodnější strategii, která povede k naplnění strategických cílů, na základě strategické analýzy prostředí a při použití vhodných metod. A srovnat zvolenou strategii s tou současnou. Práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán strategický management a jeho fáze, analýza prostředí včetně představení vhodných metod pro jednotlivá prostředí, interní i externí. Dále jsou představeny základní definice strategie, jednotlivé strategické alternativy a popsány metody vhodné pro výběr optimální strategie. Teoretická část dále popisuje implementaci strategického plánu, strategický finanční plán a rizika. Praktická část je zpracována na společnost KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o., nejprve je představení společnosti a stručná historie, následně jsou popsány základní strategická východiska a provedena analýza prostředí. Dle získaných výsledků z analýzy prostředí a za použití vhodných metod jsou navrženy vhodné strategie a za pomoci matice QSPM je určena ta nejvíce optimální. Na závěr diplomové práce je sestav finanční plán a provedena analýza rizik.

Abstract

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

Key words: strategic management, strategy, strategic starting points, strategic analysis, financial plan, risk analysis

The topic of this master work is "Strategic management of the organization". The main aim of the thesis is to determine the most appropriate strategy that will lead to the achievement of strategic objectives, based on a strategic analysis of the environment and using appropriate methods. As well as to compare the chosen strategy with the current one. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes strategic management and its phases, the analysis of the environment, including the presentation of appropriate methods for each environment, internal and external. Furthermore, the basic definitions of strategy, the different strategic alternatives and the methods suitable for selecting the optimal strategy are presented. The theoretical part also describes the implementation of the strategic plan, the strategic financial plan and risks. The practical part is elaborated on the company KION Supply Chain Solutions Czech, s.r.o. First the company is introduced and a brief history is given, then the strategic starting points are described and the strategic analysis is performed. According to the results obtained from the strategic analysis and using appropriate methods, suitable strategies are proposed and the optimal one is determined using the QSPM matrix. At the end of the thesis a financial plan is drawn up and a risk analysis is performed.