

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategický plán v organizaci

Strategic business plan

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

KLABAN

PETR

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Klaban	Jméno:	Petr	Osobní číslo:	423432
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací nebo Řízení regionálních projektů				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Strategický plán v organizaci

Název diplomové práce anglicky:
Strategic business plan

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Na základě analýzy současného stavu organizace stanovit optimální strategii a vytvořit strategický plán.
PŘÍNOS: Přínosem práce je vytvoření strategické analýzy a strategického plánu, které budou odevzdány organizaci.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Charakteristika konkrétní organizace 3. Analýza vnitřního prostředí organizace 4. Analýza vnějšího prostředí organizace 5. Tvorba strategie 6. Strategický plán 7. Závěr

Seznam doporučené literatury:
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.
GRUNWALD, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007.
MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Mgr. Lucia Dobrucká Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2018
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019

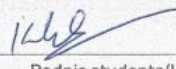

Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

4. 5. 2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

KLABAN, Petr. *Strategický plán v organizaci*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 08. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych velmi poděkovat mé vedoucí diplomové práce Mgr. Lucie Dobrucké, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a také trpělivost při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval za spolupráci společnosti, ve které mi vždy velmi vstřícně byly poskytnuty veškeré informace potřebné ke zpracování této práce. V poslední řadě bych rád poděkoval své rodině a přátelům, kteří mi vždy byli oporou a poskytovali mi zpětnou vazbu.

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření strategického plánu pro společnost XYZ. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, metod a nástrojů, které jsou následně aplikovány na konkrétní prostředí společnosti v části praktické. Následně je v praktické části provedena strategická analýza podniku, jenž je základem pro formulaci strategie společnosti XYZ. Po provedení analýzy dochází k revizi vize a strategických cílů společnosti a formulace strategie. Podniková strategie je následně rozpracována na jednotlivé strategie obchodních jednotek společnosti s konkrétními cíli vycházejícími z hlavního strategického cíle společnosti. V závěrečné kapitole práce jsou pro zobrazení vlivu zvolených strategií vypracovány plánované finanční výkazy společnosti. V závěru práce jsou shrnuty a diskutovány výsledky, popsán praktický přínos práce a podány doporučení analyzované společnosti XYZ.

Klíčová slova

Strategie, Strategický plán, analýza prostředí, matice IFE a EFE, SPACE analýza, matice IE, QSPM matice, strategické cíle

Abstract

The main aim of this diploma thesis is to create a strategic plan for company XYZ. Thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part deals with the definition of basic concepts, methods and strategic tools, which are applied to the specific environment of the company in the practical part. Subsequently, in the practical part, a strategic analysis of the company is made, which is the basis for the formulation of the strategy. After the analysis, revised vision and strategic objectives of the company are established. Then a business strategy is formulated. The business strategy is then divided into the individual business unit strategies with specific goals based on the company's main strategic goal. After that, the company's financial statements are made to show the impact of the selected strategy on the company's performance. The results, practical merit and the recommendations for the analyzed company XYZ are summarized and discussed at the end of the thesis.

Key words

Strategy, Strategic plan, Environmental analysis, IFE & EFE matrix, SPACE Analysis, IE Matrix, QSPM matrix, Strategic goals

Obsah

Úvod.....	5
1 Strategické řízení.....	7
1.1 Strategické řízení.....	7
1.2 Strategie.....	8
1.3 Poslání, vize a strategické cíle	10
1.3.1 Poslání.....	10
1.3.2 Vize.....	11
1.3.3 Strategické cíle	11
2 Strategická analýza	12
2.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	13
2.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	15
2.3 Syntéza analýz.....	16
2.3.1 SWOT analýza.....	16
2.3.2 Matice IFE/EFE	17
2.4 Tvorba, hodnocení a výběr strategických variant.....	18
2.4.1 IE a SPACE matice	18
2.4.2 QSPM matice.....	20
2.4.3 Formulace strategie a tvorba strategického plánu.....	20
3 Metodika práce	23
4 Představení společnosti.....	24
4.1 Poslání, vize a cíle společnosti	25
5 Analýza vnitřního prostředí	26
5.1 Finanční analýza společnosti.....	26
5.2 Analýza zdrojů	29
5.3 Analýza marketingového mixu	30
5.4 Hodnotový řetězec.....	32
6 Analýza vnějšího prostředí	34
6.1 Základní charakteristika odvětví a identifikace hlavních zákaznických segmentů.....	34
6.2 PEST analýza.....	43

6.3	Porterova analýza 5 sil.....	45
7	Strategická východiska, scénáře a volba strategie	50
7.1	SWOT analýza.....	50
7.2	Základní scénáře vývoje	54
7.3	Matice IFE/EFE.....	57
7.4	Matice IE	58
7.5	SPACE matice	60
7.6	Výběr strategie.....	62
7.7	Návrh strategie a revize strategických východisek.....	63
8	Volba strategie pro obchodní jednotky	65
9	Kritické faktory úspěchu realizace strategie	73
10	Finanční plán	74
Závěr	83
Seznam použité literatury	87
Seznam obrázků	92
Seznam tabulek	93

Úvod

V dnešní turbulentní době vrcholící globalizace ekonomiky a stále se rozšiřující dělby práce, již není možné jednoduše odvozovat budoucí vývoj na základě trendů z minulosti a současných informací. Společnosti jsou tak nuceny neustále hledat a vyhodnocovat informace ze svého okolí, identifikovat nové příležitosti či hrozby, odhalovat své silné a slabé stránky a správně těchto informací využívat pro budoucí úspěch v hyperkonkurenčním prostředí. K tomu, aby to společnosti dokázaly, potřebují kvalitní systém strategického řízení, který vyústí ve správně nastavenou strategii, která společnosti určí „tu správnou cestu k úspěchu“.

Cílem diplomové práce je vytvoření strategického plánu pro existující společnost, která se pohybuje v odvětví průmyslové filtrace. Vedlejšími cíli je provedení strategické analýzy, formulace strategie a její rozpracování do konkrétních cílů jednotlivých obchodních jednotek společnosti. Společnost je součástí mezinárodního holdingu, vůči kterému disponuje vysokou autonomií při určování strategie a obchodních rozhodnutí, avšak politika holdingu neumožňuje společnosti vlastní investiční rozhodování ve smyslu investic do dlouhodobého majetku. I přesto se vedení společnosti věnuje strategickému řízení pouze okrajově. Hlavním přínosem práce tedy bude vytvoření strategického plánu, který bude nejen významným podkladem pro strategické rozhodování ve společnosti, ale také bude sloužit pro vytvoření nového rámce pro strategické řízení, které dříve nebylo ve společnosti nikde ukotveno.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První je část teoretická, která obsahuje literární rešerši zaměřenou na problematiku strategického řízení a souvisejících pojmů. Následně je v teoretické části vymezena strategická analýza a konkrétní metody, které se k této analýze váží. Dále jsou v teoretické části uvedeny strategické nástroje pro tvorbu a výběr strategických variant, které jsou využity v části praktické. Druhá část práce začíná představením metodiky praktické části diplomové práce. V praktické části práce je poté uveden popis společnosti a vytvoření její strategické analýzy, která je základem pro tvorbu strategického plánu. Na základě provedených analýz jsou generovány, pomocí několika strategických nástrojů, možné varianty strategie společnosti, z nichž je vybrána optimální varianta. Ta je následně rozpracována na strategický plán skládající se z konkrétních konkurenčních strategií pro jednotlivé obchodní jednotky společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Strategické řízení

Úvodní kapitola teoretické části práce se zabývá vysvětlením pojmu strategického řízení a pojmů souvisejících. Nejprve bude vymezen pojem strategické řízení, následně pojem strategie, poslání (mise) a vize podniku. Závěr kapitoly je věnován strategickým cílům.

1.1 Strategické řízení

Při definování pojmu strategické řízení vznikají u různých autorů rozdíly, které jsou velice drobné a nevytváří tak ve významu tohoto termínu větší rozdíly.

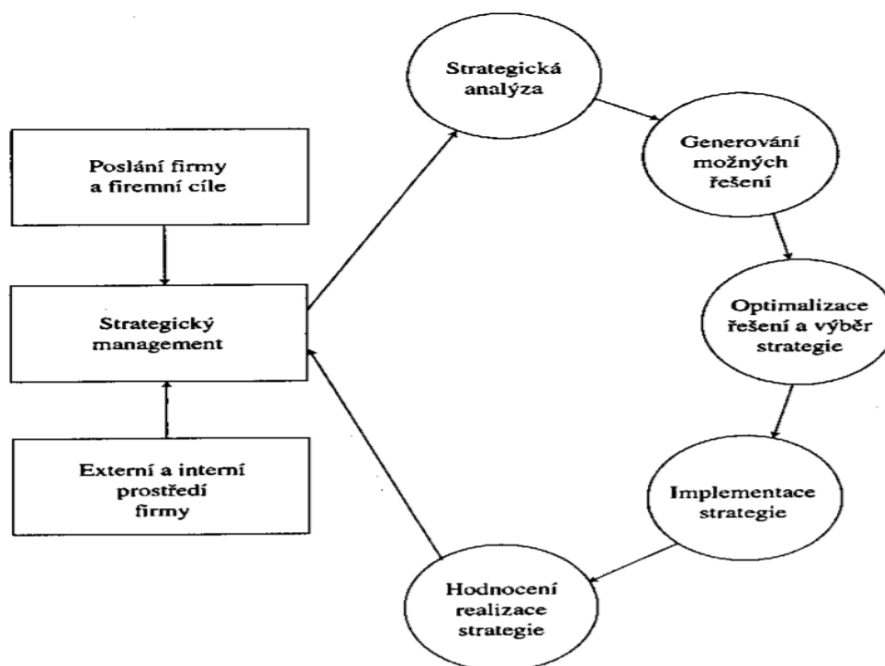
Fotr (2017) definuje strategické řízení v moderních organizacích jako komplex znalostí a zkušeností, s jejichž pomocí je v podniku vytvářena rovnováha mezi potřebami dneška, zítřka a cíli. Je to soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou nezbytné pro dosažení konkurenční výhody podniku a nadprůměrných výnosů s ohledem na personální dimenzi, jelikož by mělo být strategické řízení činností všech zúčastněných. Je to umění a věda, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení cílů (Fotr et al., 2017, str. 22). Z této definice Fotr (2017, str. 22) také odvozuje hlavní tři fáze strategického řízení, které jsou formulace, implementace a hodnocení strategie.

Oproti tomu definuje strategické řízení Grasseová (2010, str. 16) jako záležitost vrcholového managementu, která zahrnuje činnosti zaměřené na udržování souladu mezi posláním společnosti, jejími strategickými cíli, disponibilními zdroji a prostředím, ve kterém se společnost nachází.

Další definice sleduje strategické řízení jako cyklus či nepřetržitý proces, který vede k vytvoření rovnováhy mezi zdroji a cíli podniku. Tento proces začíná u stanovení poslání a cílů společnosti, následně analýzou prostředí na jejímž základě jsou stanovovány možné varianty strategie, dále výběr a implementace vhodných řešení a v závěru

hodnocení realizace strategie (Keřkovský et al. 2004, str. 6). Tento proces je graficky zobrazen na obr. 1.

Obrázek 1 – Strategické řízení jako nekončící proces



Zdroj – Keřkovský et al., 2004, str. 6

Obecně lze tedy říci, že strategické řízení slouží k nalezení a získání rovnováhy mezi zdroji společnosti a jejími cíli s respektováním vnějšího prostředí společnosti, což vede k naplnění cílů společnosti a získání konkurenční výhody v hyperkonkurenčním prostředí. Je také důležité říci, že strategické řízení se nevztahuje pouze k řízení na úrovni celého podniku, jak by se z většiny definic uvedených výše mohlo zdát, ale uplatňuje se také na úrovni jednotlivých organizačních útvarů, přičemž každý z útvarů může mít svou vlastní rozdílnou strategii. Je však povinností vrcholového managementu, aby zajistil jejich koordinaci a vztah k dosahování celopodnikových cílů (Šoljaková, 2003, str. 16).

1.2 Strategie

Pod pojmem strategie opět můžeme najít v různých literaturách rozdílné pojetí ohledně toho co strategie je a z čeho se skládá. Obecně lze říci, že strategie je dlouhodobé směřování organizace. Tento výklad jde aplikovat na více pohledů na strategii, ať už je strategie chápána jako plán či pouhé definování konečného cíle, ke kterému lze dojít ad hoc rozhodnutími (Tyll, 2014, str. 1).

Více specifickým pohledem na strategii nahlíží Mallya (2007, str. 17), který ji chápe jako trajektorii směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, které se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení skladby všech činností.

Naopak Fotr (2017, str. 21) na strategii nahlíží jako na pravidla pro rozhodování za neurčitých podmínek. Přičemž strategická rozhodnutí souvisí s určením spektra aktivit společnosti, přizpůsobením aktivit společnosti s jejím prostředím, alokováním a přerozdělováním zdrojů či směrem, kterým se společnost bude dlouhodobě ubírat (Fotr et al., 2017, str. 23). Strategie je tedy dle Fotra (2017) nedílná součást procesů na jejichž počátku je formulace poslání organizace a na konci jsou naplněné cíle, které byly společností stanoveny.

Velice důležité je také rozlišovat **úrovně strategii**. Dle Jakubíkové (2013, str. 31) existuje strategie **celopodniková**, která vymezuje rozsah společnosti jako takové. Rozhoduje

se tak v rámci celého trhu či odvětví. Na nejvyšší úrovni se tak dle Jakubíkové rozhoduje převážně o diverzifikaci, integracích, akvizicích, zakládání nových jednotek či odprodeje některé ze stávajících společností.

Tuto základní celopodnikovou strategii dále dělí Fotr (2012, str. 30) na několik základních dimenzí. Těmi jsou **strategie jednotlivých podnikatelských jednotek** (SBU), které potřebují vlastní strategii vzhledem k jejich jiným charakteristikám než u zbytku podniku, a zvláště kvůli flexibilitě řízení. Vždy je nutné, aby však strategie SBU byla v souladu s celopodnikovou strategií a plnila tak strategické cíle podniku či pomáhala jejich naplňování. Další dimenzí je **funkční strategie**, jež jsou strategie zaměřené na konkrétní funkční oblasti, které vznikají rozpracováním strategií SBU v konkrétní operace, které určují jednotlivé procesy a organizační struktury. Poslední dimenzí je jedna z funkčních strategií **marketingové strategie**, která popisuje, na jakém trhu, jak a kdy bude společnost konkurovat (Fotr, 2012, str. 31).

Co se týče konkrétních **typologií strategií**, existuje jich obvykle velmi mnoho. Jednou z nejčastěji uváděnou typologií je ta dle míry ofenzivnosti. Podle tohoto hlediska Fotr (2015, str. 47) uvádí následující strategie: defenzivní, stabilizační, ofenzivní a krizové. Jiné dělení dle Fotra (2012) je na strategii agresivní, intenzivní, diverzifikace, defenzivní, marketingovou a strategické aliance. Každá z těchto obecných strategií dále obsahuje vhodné strategie. Pro agresivní strategii jsou to běžně strategie integrační, pro intenzivní strategii je to penetrace trhu či rozvoj trhu, defenzivní strategie jsou obvykle spojeny s prodejem části firmy či její likvidací.

Výše zmíněné strategie jsou popisovány jako strategie určené pro využití na celopodnikové úrovni. Pro návrh strategie na úrovni podnikatelských jednotek se obvykle využívají jiné základní konkurenční strategie a metody k jejich určení. Jednou z nich může být Ansoffova matice čtyř strategií, které jsou určeny podle vztahu trhu a výrobku. Matice je uvedena na obr. 2 níže (Dedouchová, 2001, str. 56).

Obrázek 2 – Ansoffova matice



Zdroj – Dedouchová, 2001, str. 56

1.3 Poslání, vize a strategické cíle

Jak již bylo uvedeno výše, základním kamenem strategického řízení, a tudíž i naplnění stanovených cílů společnosti, je poslání (mise) a vize společnosti, které by měly odpovědět na nejzákladnější otázky spojené s konkrétní společností. Těmito otázkami jsou především to, v čem společnost podniká a proč. Dle Kaplana (2010, str. 23) zakládají vrcholoví pracovníci práci na strategii společnosti právě na prohlášení účelu (poslání), na určení vnitřního kompasu společnosti (hodnoty společnosti) a na jejich vlastních očekáváních se zřetelem k budoucímu stavu a výsledkům společnosti (vize).

1.3.1 Poslání

Prvním východiskem strategického řízení je tedy poslání podniku. Poslání podniku by mělo odpovídat na otázku „Co vlastně děláme a proč existujeme“. Jestliže společnost nedokáže formulovat jasně poslání, pak je pro společnost otázkou, zda je důvod, aby vůbec existovala (Tyll, 2014, str. 6). Mallya (2007, str. 31) uvádí, že jmenovitě by tedy mělo poslání společnosti odpovídat na to, kdo jsou zákazníci společnosti, co je produktem společnosti, místo působení společnosti, image, osobní koncept společnosti a její filosofie (hodnoty společnosti). Velice důležitým aspektem je také to, aby mise byla snadno srozumitelná a rozpoznatelná od ostatních společností (Hanzelková et al., 2009, str. 35).

1.3.2 Vize

Druhým východiskem je vize společnosti. Vize společnosti, narozdíl od poslání, je časově ohraničena a tvoří popis podoby, do níž se chce společnost na konci plánovaného období dostat (Fotr et al., 2017, str. 30). Dle Fotra je tedy striktně časově ohraničený obraz cílového stavu. Oproti tomu Tyll (2014, str. 6) uvádí, že vize může být vyjádřena jak kvantitativně, tak i kvalitativně, a to s přesnou či pouze rámcovou kontrolou. Oba autoři se však shodují na definici vize, jakožto dlouhodobého vyjádření budoucí představy o společnosti. Parametry dobře stanovené vize by měly býtí představitelné (jasný budoucí vývoj firmy a její pozice na trhu), žádoucí pro všechny stakeholders, dosažitelná, specifická (konkrétní faktory úspěchu), flexibilní a sdílitelná (Tyll, 2014, str. 7).

1.3.3 Strategické cíle

Posledním předpokladem pro tvorbu strategie je určení strategických cílů podniku. Tyto strategické cíle společnosti by měly přímo navazovat na zpracovávanou vizi společnosti, kterou zpřesňují ve smyslu měřitelných výsledcích, jež uspokojují aspirace stakeholderů (Fotr et al., 2017, str. 30). Autoři (Fotr et al., Tyll, Keřkovský et al.) rozdělují cíle při strategickém řízení do dvou skupin. Na cíle obecné (základní), které vycházejí z poslání a na dlouhodobé strategické cíle (dílčí cíle podniku), které popisují konkrétní plánovaný stav, k němuž směřuje vize společnosti. Strategické cíle se dle Fotra (2017, str. 30) orientují na tyto oblasti, jež mají zásadní dopad na tvorbu hodnot:

- Finanční výkonnost společnosti;
- Růst společnosti;
- Trh;
- Výzkum a vývoj;
- Sociální oblast, kvalita zaměstnanců;
- Implementace informačních systémů, životní prostředí aj.

Strategické cíle by dle Keřkovského (2004, str. 10) vždy měly také býtí utvářeny tak, aby byly SMART. Neboli:

- Stimulating – stimulují pro co nejlepší výsledky;
- Measurable – měřitelné;
- Acceptable – akceptovatelné pro všechny ;
- Realistic – dosažitelné;
- Timed – určené v čase;

Správným vymezením cílů by poté dle Keřkovského měly cíle sloužit jako standardy pro hodnotící činnost, pro distribuci pravomocí v hierarchii, ke koordinaci činností a vymezení postavení firmy vzhledem k jejímu okolí.

2 Strategická analýza

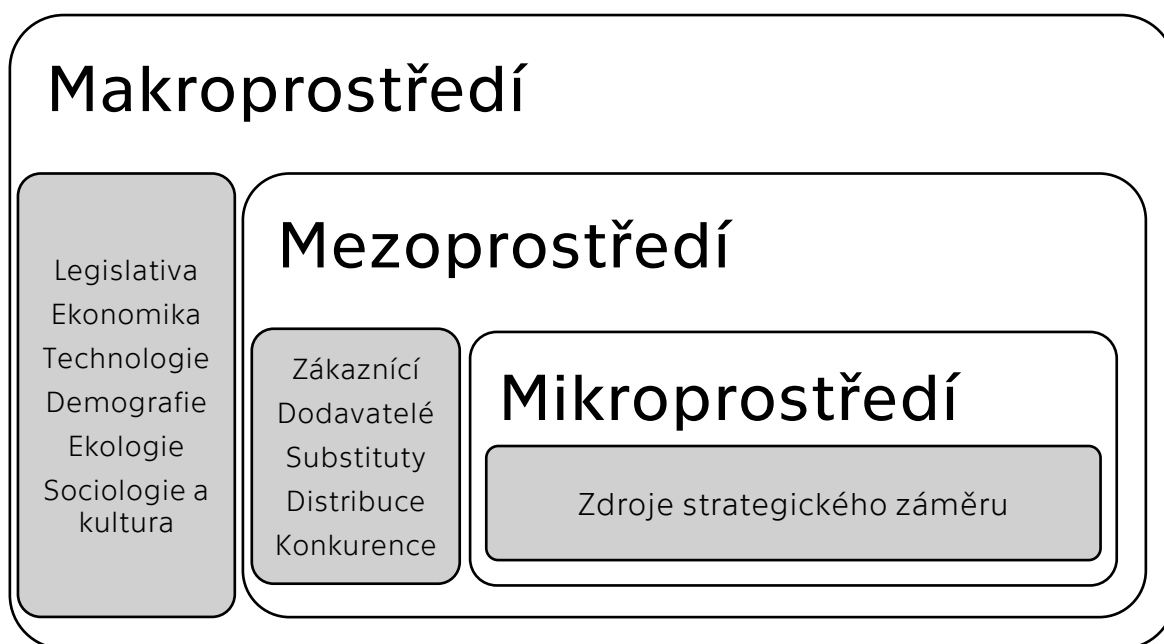
V následující kapitole bude teoreticky popsána problematika strategické analýzy společnosti. Nejprve budou popsány důvody, kdy a proč by měly společnosti strategickou analýzu provádět. Dále bude uvedeno dělení strategické analýzy a následně budou v rámci jednotlivých analýz prostředí uvedeny konkrétní nástroje strategické analýzy, které jsou běžně využívány.

Jakmile získá společnost skrze stanovené vize jasný obraz toho, kam chce dojít a čeho chce dosáhnout, je nutné provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí (Kaplan et al., 2010, str. 59). Vnitřní a vnější prostředí tvoří dohromady prostředí podnikatelské, jehož strategická analýza je rozhodujícím krokem pro formulaci strategie. Provádí se zvláště proto, jelikož dle Fotra (2017, str. 31) musí společnosti:

- znát svou pozici v prostředí, kde působí;
- reagovat efektivně na neustálé změny v prostředí;
- umět posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- umět předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovat rizikové faktory relevantní ke svým strategickým záměrům.

Jak již bylo uvedeno, podnikatelské prostředí se dělí na vnější (externí) a vnitřní (interní), přičemž vnější prostředí lze dle Fotra (2017) rozdělit dále na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí se vyznačuje tím, že existuje nezávisle na vůli organizace a nelze jej víceméně ovlivňovat. Mezoprostředí mohou společnosti ovlivňovat částečně formou marketingu. Tyll (2014) uvádí velice podobné rozdělení, které se svým obsahem téměř neliší, avšak nazývá jednotlivé části jako makrookolí, mikrookolí a samotný podnik. V práci bude využito dělení dle Fotra, které je uvedeno níže na obr. č. 3.

Obrázek 3 – Schéma podnikatelského prostředí



Zdroj – Fotr et al., 2014, Vlastní zpracování

2.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti

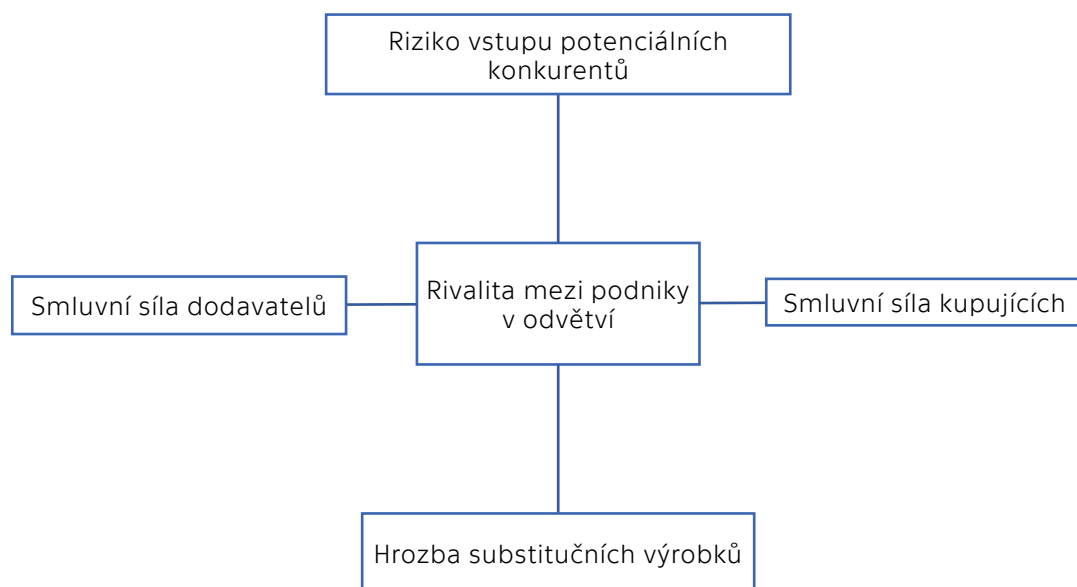
Analýza vnějšího prostředí podniku je analýza zaměřená na faktory působící v okolí podniku, které nyní ovlivňují strategické postavení dané společnosti a do budoucna stále budou (Sedláčková, 2006, str. 13). Analýza vnějšího prostředí se tak dle Sedláčkové vždy zaměřuje především na vývoj a trendy konkrétních složek okolí společnosti. Velice důležité při vytváření daných analýz je také zaměření se na vazby mezi těmito složkami a jejich souvislosti (Sedláčková, 2006). Dle Hanzelkové (2013) je dokonce nemožné, aby byla strategická analýza důvěryhodná, pokud by vycházela pouze z minulosti a současnosti. Hlavním cílem strategické analýzy vnějšího prostředí společnosti je poté dle Dedouchové (2001, str. 16) nalezení hlavních příležitostí a hrozeb, které se v okolí podniku nachází. Následně Dedouchová upozorňuje, že by měla vytvořená strategie podniku maximalizovat nabízené příležitosti a v ideálním případě nalézt způsob, jak se vyhnout hrozbám a rizikům nebo alespoň minimalizovat dopady daných hrozeb na společnost.

Jak je uvedeno na obr. 3 dělí se vnější prostředí na makroprostředí a mezoprostředí. Dle Váchala (2013) lze makroprostředí označit za prostředí všeobecné, a to z toho důvodu, že působení daného prostředí ovlivňuje všechny společnosti nezávisle na odvětví, ve kterém se pohybují. Sedláčková (2006) toto označuje jako mantinely, ve kterých se společnost může pohybovat a nemůže na tento stav nijak působit a ovlivňovat jej. Úspěšné společnosti se však dokáží s těmito podmínkami vyrovnat a aktivně na vývoj makroprostředí reagovat. Za hlavní faktory makroprostředí jsou s drobnými rozdíly dle autorů (Váchal, Sedláčková, Dedouchová, Fotr) označovány

faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technické-technologické. Analýza těchto hlavních vlivů makroprostředí podniku je proto označována jako **PEST** analýza (**P**olitické, **E**konomické, **S**ociální, **T**echnologické). K samotné PEST analýze se během let vytvořilo několik variant, které samostatně zdůrazňují některé faktory zvláště. Jedná se například o PESTEL analýzu, které zdůrazňuje a přidává samostatně faktory ekologické a faktory legislativní Sedláčková (2006). Někdy se také u některých autorů (Fotr, Hanzelková, Tyl) můžeme setkat s variantami, které mění pořadí samostatných faktorů či vynechávají některé faktory (STEP, PESTLE, SLEPT, PESTE) jedná se však v zásadě stále o stejnou analýzu. Dle Tylla (2014, str. 13) je u PEST analýzy nejdůležitější, aby byl kladen důraz na prvky makroprostředí, které mají pouze přímý vliv a mají nejvýznamnější dopad na podnik a jeho strategii. Pro každý faktor je tak dobré vybrat pouze 2–3 nejdůležitější faktory.

Druhou částí vnějšího prostředí je mezoprostředí, jehož analýza začíná dle Fotra analýzou odvětví, kde je podnik aktivní nebo kam se chce podnik v budoucnu dostat. Analýza odvětví se zakládá dle Fotra (2012, str. 40) nejprve na základních charakteristikách odvětví jako je vývoj odvětví a konkurenceschopnost firem zde působících. Základní charakteristika odvětví je prováděna na základě jednotlivých statistických údajů daných zemí (pro ČR se jedná o data podle systému CZ-NACE, podle kterého bude prováděna analýza v kap. 7.1 Základní charakteristika odvětví). Metodicky je analýza odvětví prováděna hlavně pomocí modelu 5 sil, který vyvinul E. Porter, proto též nazývaný **Porterův model pěti sil** (Dedouchová, 2001, str. 17), který je uveden na obr. 4.

Obrázek 4 – Porterův model pěti sil



Zdroj – Dedouchová, 2001, str. 17

První skupinou v modelu jsou dodavatelé. Jako dodavatelé jsou bráni pro společnosti všechny subjekty, které dodávají jak materiál, polotovary a zboží, ale i služby. Síla dodavatelů ovlivňuje například náklady na přechod k jinému dodavateli, monopolní

postavení na straně dodavatele či schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu vynecháním prostředníků (Tyll, 2014, str. 20). Druhou skupinou jsou kupující. Síla kupujících je dána dle Tylla (2014, str. 20) například vysokou mírou informovanosti, nízké náklady na přechod k jinému dodavateli či schopnost kupujících vynechat prostředníka. Substituty a jejich síla je dána opět náklady na přechod či citlivostí zákazníků na změnu cen. Z hlediska vstupu nové konkurence je dána hlavně nasyceností odvětví či bariérami vstupu. Posledním článkem modelu je rivalita mezi konkurenty, která je dána především počtem a velikostí daných konkurentů, schopností diferenciací, ale například i disponibilními výrobními kapacitami (Tyll, 2014).

2.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Analýza vnitřního prostředí se dle Tylla (2014, str. 31) zaměřuje na dva základní faktory, které ovlivňují strategickou pozici firmy, a hlavně schopnost firmy dlouhodobě přežít na trhu. Těmito faktory jsou zdroje a schopnosti společnosti nebo také dle Dedouchové (2001, str. 29) specifické přednosti, které se skládají z majetku a podnikových schopností. Jednoduše lze říci, že se jedná o aktiva společnosti a o to, jak dokáže společnost tato aktiva využít. Mezi **hlavní zdroje** společnosti patří hmotné zdroje, finanční zdroje, nehmotné zdroje a lidské zdroje. Vybrané zdroje společnosti tedy mohou být budovy, stroje či zařízení, ale také jméno společnosti, patenty či know-how. Vždy je důležité, aby byly tyto zdroje co nejvíce jedinečné a kvantifikovatelné. Schopnostmi společnosti se obecně rozumí dovednosti. Tyto dovednosti se dle Dedouchové (2001, str. 29) týkají hlavně řídicího systému a rozhodnutí například ohledně cílů podniku. Obecně lze říci, že jsou tyto schopnosti hlavním produktem tohoto řídicího systému a jeho organizační struktury. Společnost pomocí těchto předností přetváří vstupní faktory na finální produkty. Tato transformace probíhá pomocí hodnototvorných funkcí, které jsou měřeny hodnotou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný výrobek či službu Dedouchové (2001, str. 29). Hlavními funkcemi tohoto **hodnototvorného řetězce** jsou většinou výroba, služby spojené s výrobkem a marketing/prodej. Tyto funkce jsou spojeny se samotnou fyzickou podobou výrobku a jeho prodejem, který je určen výběrem segmentu a navržením vhodného **marketingového mixu** – výrobku, ceny, místa a podpory prodeje, který udává, jak daný podnik bude konkurovat na daném trhu (Dedouchová, 2001, str. 38). Vedlejšími funkcemi poté mohou být například informační systémy, personální funkce či výzkum a vývoj. Cílem analýzy vnitřního prostředí je najít v podniku silné stránky, které je potřeba využít a slabé stránky, které co nejvíce eliminovat. Zvlášť místo v interní analýze zastává také **finanční analýza**, která určuje finanční zdraví podniku a není bez ní možné určit, zda dokáže společnost čelit výzvám trhu (Váchal, 2013, str. 216). Nejčastěji se dle Váchala (2013, str. 217) provádí v základních krocích.

Prvním z nich je hodnocení absolutních ukazatelů dle jednotlivých položek finančních výkazů společnosti, kdy je nejdůležitější hledání optimální velikosti daných položek (př. pro náklady je to vždy minimum).

Jako druhý krok uvádí Váchal hodnocení poměrových ukazatelů. Hlavními poměrovými ukazateli jsou dle Růčkové (2015, str. 44) jsou ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti či kapitálového trhu a cashflow. Pro potřeby praktické části práce jsou nutné pouze ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Dle Grunwalda (2008, str. 29) je rentabilita vloženého kapitálu schopnost tvorby nových zdrojů a vytvářet pomocí něj zisk. Mezi hlavní ukazatele patří rentabilita celkového (ROA) a vlastního kapitálu (ROE). Druhými zmíněnými ukazateli jsou ukazatele likvidity, které Grunwald (2008, str. 61) chápe jako schopnost společnosti dostát svým současným krátkodobým závazkům v plné výši a ve stanovené splatnosti, jedná se tak o pravděpodobnost, že nenastane platební neschopnost dané společnosti. Hlavními ukazateli likvidity jsou likvidita běžná, okamžitá či pohotová. Posledními faktory jsou faktory zadluženosti. Zadluženost dle Růčkové (2015, str. 64) vyjadřuje skutečnost, že společnost používá k financování aktiv cizí zdroje, tedy se zadlužuje. Podstatou je zde hledání rovnováhy mezi využíváním cizích a vlastních zdrojů. Mezi hlavní ukazatele patří dlouhodobá zadluženost či ukazatel úrokového krytí.

2.3 Syntéza analýz

V následující kapitole bude popsáno, jak lze účinně využít výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí a jak je navázat na generování strategických variant a konečnou volbu strategie.

2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je obecně užívanou a široce uznávanou metodou kurčení silných a slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb (Žůrková, 2007, str. 34). Samotný název techniky je odvozen od počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Žůrková, 2007, str. 34). Žůrková dále dodává, že při provádění SWOT analýzy by se mělo jednat o neustálý proces kontroly, analýzy a vyhodnocování situace, která ve výsledku vyústí v realizovatelný plán. Autoři Vochozka (2012) a Srpová (2001) dále uvádějí, že se jedná o ideální integrační nástroj k sumarizaci předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Při stanovování těchto faktorů je dle Žůrkové (2007, str. 34) nejdůležitější otevřenost a realistický pohled managementu. Srpová (2001, str. 174) toto rozšiřuje o důraz na výběr pouze těch nejdůležitějších faktorů, které výrazně ovlivňují dosažení strategického cíle společnosti, přičemž je doporučeno, aby každá z oblastí obsahovala maximálně 5 zásadních faktorů. Stanovené faktory analýzy se následně vloží do tabulky, která je uvedena na obr. 5.

Obrázek 5 – SWOT analýza

Výčet silných stránek - - - -	S	W	Výčet slabých stránek - - - -
Výčet příležitostí - - - -	O	T	Výčet hrozeb - - - -

Zdroj – Keřkovský et al. 2004, str. 98

2.3.2 Matice IFE/EFE

Po dokončení SWOT analýzy je dále možné využít výsledky pomocí rozšiřujících metod. K dalšímu využití faktorů příležitostí a hrozeb lze využít pomocí matice hodnocení faktorů externí **analýzy EFE** (external forces evaluation), jejímž smyslem je vybrat z právě poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku (Fotr et. al., 2012, str. 41). Tyto faktory jsou označovány dle Fotra (2012, str. 41) jako rizikové, které jsou označeny buď kladným nebo záporným vlivem na strategický záměr.

Při tvorbě matice je dle Katsiolouides (2006, str. 81) nutné dodržet některá pravidla. Nejprve se z popsaných příležitostí a hrozeb vyberou pouze nejdůležitější faktory. Musí být určeno stejně faktorů příležitostí jako hrozeb. Následně jsou určeny váhy každého faktoru, jejichž součet se musí rovnat 1. Váhy jsou určeny dle důležitosti od 0.0 (faktor není důležitý) do 1.0 (velmi důležitý faktor). Následně má být určen stupeň vlivu podle škály, která se vždy mírně liší dle různých autorů. Dle Katsiolouides (2006, str. 81) je škála rozdělena dle hrozby či příležitosti jako 1 = výrazná hrozba, 2 = drobná hrozba a 3 = mírná příležitost 4 = výrazná příležitost. V práci je však využito škály dle Fotra (2012), který ji popisuje bez ohledu na příležitosti či hrozby a je popsána dle vlivu jako 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední a 1 = nízký. V posledním kroku se vynásobí vliv s váhami faktorů a je určeno celkové vážené ohodnocení.

Obdobně je tvořena **matice IFE** (internal factor evaluation), která dále pracuje se silnými a slabými stránkami společnosti. Váhy se určují dle důležitosti daného faktoru na celkový úspěch v celém odvětví, ve kterém se analyzovaná společnost nachází

(Katsiolouides, 2006, str. 103). Následně je analogicky k matici EFE stanoven vliv jednotlivých faktorů na strategický záměr společnosti. Zde body rozdělují Fotr (2012, str. 44) i Katsiolouides (2006, str. 103) stejně a škála vypadá následovně: 1 = významná

slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka a 4 = významná silná stránka. Váhy se poté opět pronásobí s body vlivu a vytvoří tak celkové vážené hodnocení jednotlivých faktorů.

2.4 Tvorba, hodnocení a výběr strategických variant

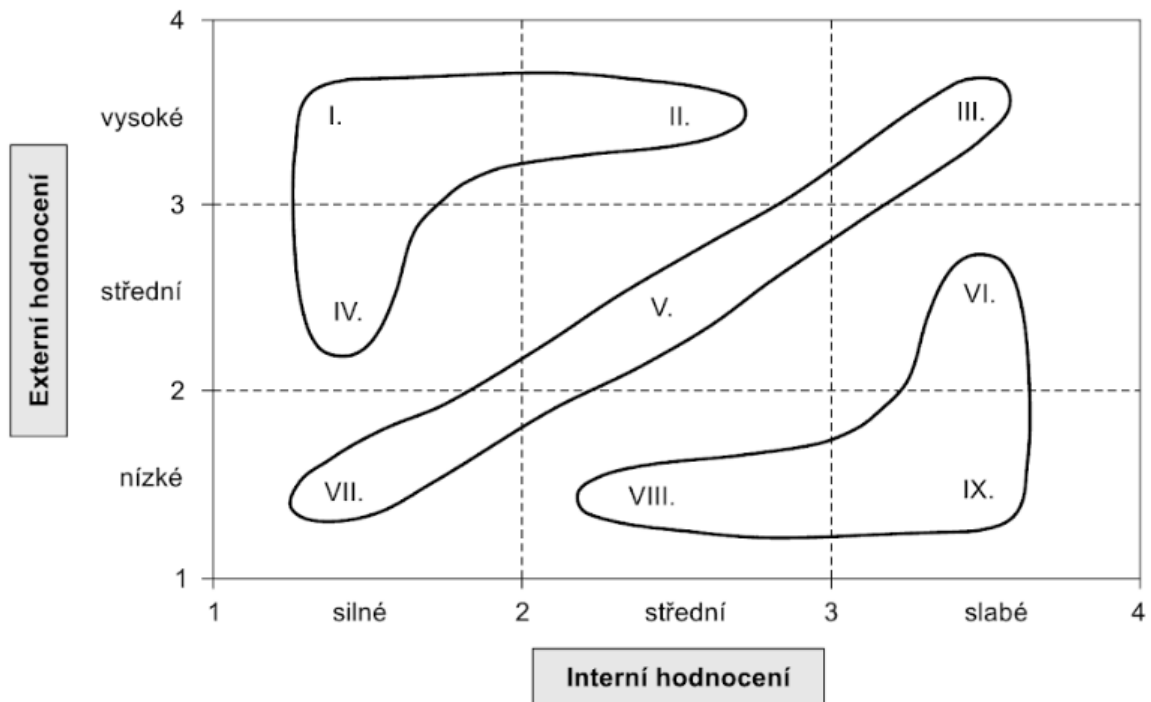
V následující kapitole jsou teoreticky shrnuty konkrétní metody k tvoření strategických variant, jejich hodnocení a závěrečný výběr optimální strategie. Jmenovitě se tak jedná o analýzu IE, SPACE a QSPM analýzu.

2.4.1 IE a SPACE matice

Po dokončení analýzy EFE a IFE lze výsledky, které pomocí těchto analýz vznikly, dále využít pomocí matice hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, jinak také **matice IE** (internal – external forces) (Jakubíková, 2013, str. 132). Dle Jakubíkové (2013, str. 132) slouží matice ke stanovení vhodných strategií na základě porozumění chování prostředí společnosti. Obdobně popisuje matici Fotr (2012, str. 52) jako metodu ke stanovení vhodných strategií, které respektují úplné závěry všech předchozích analýz. Matice je vytvořena pomocí celkového ohodnocení jednotlivých faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které vzešly z tvorby matic EFE a IFE. Konkrétní ohodnocení matice IFE se vynese na osu x a ohodnocení matice EFE na hodnotu y. Výsledkem je pozice společnosti v rámci matice, která je rozdělena do devíti polí. Podle toho, ve kterém poli se společnost nachází jsou doporučeny možné varianty strategie. Všech devět polí je rozděleno na 3 hlavní oblasti. Pro oblast I, II, III jsou doporučeny strategie penetrace a rozvoje trhu, vývoje produktu a zpětných, horizontálních či dopředných integrací. Existují však i alternativy k integračním strategiím, které využívají podobné pozice. Jedná se především o strategii aliance (Srpová, 2011), kdy je vytvořena aliance mezi dvěma či více podniky, které mají stejný cíl a spolupracují, avšak zůstávají nadále nezávislymi. Pro druhou oblast jsou doporučeny strategie penetrace trhu a vývoje produktu. Pro poslední oblast VIII, VI, IX jsou doporučeny defenzivní strategie, především likvidace části či celé společnosti nebo opuštění trhu či jeho

segmentů (Fotr et. al., 2012, str. 52) Matice i s konkrétním označením polí je uvedena na obr. 6 níže.

Obrázek 6 – Matice IE



Zdroj – Fotr et. al., 2012, str. 53

Jednou z dalších metod, která využívá výsledky všech předešlých analýz a podle nich dokáže generovat strategické směřování společnosti je **SPACE** (Strategic position and action evaluation) **analýzy** (Tyll, 2014, str. 41). Dle Jakubíkové (2008, str. 79) probíhá tvorba této metody jako hodnocení dvou externích a dvou interních dimenzí, u kterých se hodnotí vliv na strategický záměr společnosti. Těmito dimenzemi jsou z pohledu interní pozice finanční síla a konkurenční síla. Externími dimenzemi jsou atraktivita odvětví a stabilita tržního prostředí. Tyto dimenze jsou určovány konkrétními faktory, které jsou vždy vybrány na základě charakteristik podnikání konkrétní společnosti. Na rozdíl od analýzy IFE a EFE je možné uvést více faktorů jedné dimenze a nemusí být tak pro každou skupiny stejný počet faktorů (Fotr et. al., 2012, str. 70). Poté co se určí hlavní faktory, je každému z nich přiřazena váha obdobně jako u analýz EFE a IFE. Následně jsou faktory obodovány číslem 0 až 6 pro faktory finanční síly a atraktivity odvětví a 0 až -6 pro stabilitu prostředí a konkurenční výhodu (Tyll, 2014, str. 43). Výsledkem je opět konkrétní ohodnocení každé dimenze, která je následně vynesena do matice. Podle výsledné pozice jsou navrženy možné varianty strategie podobně jako u matice IE. Jednotlivé kvadranty se dělí na agresivní strategii, konkurenční strategii, konzervativní strategii a defenzivní strategii. Pro kvadrant agresivní strategie jsou doporučeny strategie rozvoje trhu, penetrace trhu, diverzifikační a integrační strategie (Fotr et. al., 2012, str. 73). Pro kvadrant konzervativní jsou možné strategie rozvoje trhu, minimalizace nákladů či vývoje výrobku. Pro kvadrant konkurenční lze

doporučit integrační strategie, strategie rozvoje a penetrace trhu, vývoj produktu, joint-venture či minimalizace nebo strategie zaostření (Fotr et. al., 2012, str. 74). Posledním kvadrantem jsou dle Fotra (2012) defenzivní strategie, pro které jsou možné strategie likvidace, omezování či prodej částí společnosti.

2.4.2 QSPM matice

Matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) je metoda využívána pro výběr optimální strategie (Bhandari, 2013, str. 245). Bhandari však varuje, že by výsledky matice neměly nahrazovat racionální rozhodování o volbě optimální strategie. Je proto potřeba přistupovat k daným výsledkům pouze jako k podpůrné metodě volby nejvhodnější varianty strategie.

Co se týče vytvoření samotné matice definuje Bhandari 6 základních kroků tvorby této matice, přičemž Fotr (2012, str. 60) pouze 5. Prvním je dle obou autorů vytvoření seznamu interních a externích faktorů, podle kterých se budou strategické varianty hodnotit. Bhandari (2013, str. 248) navíc upozorňuje, že by měly být pro faktory využity informace z analýz IFE a EFE. Druhým krokem je opět stejný pro oba autory, jedná se o přiřazení vah každému faktoru, přičemž opět musí být součet vah zvláště pro interní a externí faktory roven 1. Tyto váhy by měly být identické k těm, které byly použity při analýzách EFE a IFE. Jako třetí krok, který Fotr (2012, str. 60) neuvádí, popisuje Bhandari zhodnocení stanovených faktorů a jejich vah. Na základě jejich bližší analýzy by poté měla společnost přemýšlet, zda není možná přidat další alternativní strategie, které by mohly být vhodné pro implementaci a jejich zařazení k ostatním hodnoceným variantám. Dalším krokem je dle Bhandari (2013) a Fotra (2012) stanovení AS (Attractiveness score), který Fotr nazývá jako koeficient důležitosti. Jedná se o ohodnocení každého faktoru jeho důležitosti vůči dosažení strategických záměrů společnosti, přičemž je použito hodnocení 1 až 4, kde 1 je minimální důležitost a 4 vysoká důležitost. Následujícím krokem, který je opět shodný pro oba autory je výpočet celkové důležitosti (či Total Attractiveness score dle Bhandariho), který je proveden jednoduchým vynásobením váhy a konkrétního ohodnocení faktoru v rámci strategické varianty. Posledním krokem je opět shodně výpočet sumy celkových důležitostí, které vytvoří konečné ohodnocení pro každou variantu strategie. Varianta s nejvyšším hodnocením je poté zvolena jako optimální.

2.4.3 Formulace strategie a tvorba strategického plánu

Po výběru vhodné varianty obecné strategie vhodné pro strategický plán je následně nutné, aby došlo ke korekcím prvotních předpokladů, které si společnost stanovila ve svém výchozím strategickém záměru. Tyto korekce by měly mít podobu konkrétně formulované vize, jasně stanovený strategický cíl a zejména hlavní směrování organizace v daném období (Fotr et al., 2017, str. 22). Tuto obecnou strategii je následně nutné dále rozpracovat do přesně formulovaných plánů. Tyto plány musí

odpovídat konkrétním situacím, do kterých se společnost dostane a samozřejmě daným potřebám a specifickým charakteristikám konkrétní společnosti (Vochozka, 2012, str. 352).

Po dokončení formulace celopodnikové strategie následuje etapa tvorby strategického plánu. Strategický plán dle Žůrkové (2007, str. 21) musí odpovídat na globální otázky budoucnosti podniku a způsoby, jak se společnost musí vypořádat s budoucí nutností změn, které mohou zahrnovat otázky ohledně velikosti společnosti, produktové rozpětí či finanční struktury společnosti. Dle Fotra (2017, str. 23) může strategický plán zahrnovat strategické mapy, investiční studie a zejména stanovení funkčních strategií na základě korigovaných vstupních analýz. Každé funkční strategii následně musí odpovídat specifický krátkodobý cíl, který byl dekomponován ze strategických dlouhodobých cílů společnosti. Tyto cíle jsou následně východiskem pro operativní řízení společnosti. Takto rozpracovaný plán obsahující rozpracované funkční strategie s korespondujícími krátkodobými cíli je připraven k závěrečné implementaci. Důležitým hlediskem etapy tvorby strategického plánu je zároveň stanovení specifických ukazatelů plnění, dle kterých by měl být prováděn controlling vůči strategickému plánu (Fotr, 2017, str. 23). Implementace plánu následně zahrnuje výběr správné organizační struktury a řídicí struktury společnosti, které umožňují dosáhnout specifických cílů určených ve strategickém plánu (Dedouchová, 2001, str. 152). Tento seznam dále rozšiřuje Fotr (2017) o stanovení taktických a operativních plánů a alokací disponibilních zdrojů pro naplnění těchto plánů. Zároveň je velice důležitý akceschopný controlling, který dohlíží na plnění stanovených cílů, soulad úrovní řízení a reporting ohledně prováděných procesů.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření strategického plánu společnosti. Pro splnění tohoto cíle je potřeba provést analýzu současného stavu společnosti XYZ a následné stanovení optimální strategie společnosti. Ta je rozpracována do podoby strategického plánu skrze stanovení jednotlivých konkurenčních strategií a konkrétních cílů pro jednotlivé obchodní jednotky. Pro splnění tohoto cíle bylo využito několik analytických metod a strategických nástrojů. Hlavním podkladem pro zpracování interní analýzy společnosti byla analýza vnitropodnikových dokumentů společnosti XYZ a rozhovory se zaměstnanci společnosti XYZ. Čtyři rozhovory byly vedeny s generálním manažerem společnosti a jeden rozhovor byl veden s finančním ředitelem společnosti XYZ. Všechny rozhovory byly polostrukturované. Rozhovory s generálním manažerem probíhaly 22.1.2018, 19.3.2018, 28.6.2018, 17.07.2018 a rozhovor s finančním ředitelem 5.6.2018. Rozhovory s generálním manažerem byly provedeny se zaměřením na strategické plánování společnosti XYZ, její postavení v holdingu, hlavní zdroje společnosti, řízení lidských zdrojů, marketingu a konkrétních specifik odvětví. Poslední rozhovor byl zaměřen na ověření aktuálnosti informací, změn ve společnosti a tvorbu strategických scénářů budoucího vývoje. Rozhovory s finančním ředitelem byly zaměřeny na cenotvorbu, náklady společnosti a finanční řízení společnosti. Na základě rozhovorů a analýz vnitropodnikových dokumentů byly zpracovány jednotlivé analýzy vnitřního prostředí společnosti. Postupně to byla finanční analýza, analýza hlavních zdrojů společnosti a analýza marketingového mixu. Na základě těchto analýz byla vytvořena analýza hodnotového řetězce. Dále byla provedena analýza vnějšího prostředí společnosti. Nejprve je provedena analýza odvětví průmyslových filtrací. Po provedení této analýzy je odvětví rozděleno na konkrétní segmenty, které jsou blíže popsány a analyzovány se zaměřením na budoucí vývojové trendy těchto segmentů. Následně je provedena analýza makroprostředí, konkrétně analýza PEST. Poslední metodou pro analýzu vnějšího prostředí společnosti je porterova analýza 5 sil, která je zaměřena na popsání konkurenčního prostředí v rámci jednotlivých obchodních jednotek.

K syntéze a interpretaci výsledků analýz a informací byla vytvořena SWOT analýza, ze které byly stanoveny 3 základní scénáře vývoje (realistický, pesimistický, optimistický). Pro další použití výsledků matice SWOT, a s ohledem na popsané scénáře, byly provedeny navazující analytické metody IFE a EFE. S využitím výsledných faktorů a jejich stupněm vlivu, které byly stanoveny pomocí matic IFE, EFE a na základě scénářů vývoje prostředí, mohla být sestavena matice IE a matice SPACE. Pomocí těchto matic byly vybrány vhodné varianty možných strategií. Posledním krokem pro výběr optimální strategie z předchozích variant bylo sestavení matice QSPM. Na základě veškerých předchozích dat byla revidována strategická východiska a byla formulována optimální strategie společnosti. Následně je tato podniková strategie rozpracována na 4 konkrétní konkurenční strategie pro každou strategickou jednotku společnosti XYZ. Pro každou obchodní jednotku je stanoveno více dílčích konkrétních cílů. V poslední

kapitole jsou následně zpracovány finanční výkazy společnosti, které v sobě zahrnují zvolené strategie a reflektují hlavní finanční ukazatele podniku pro plánované roky 2019, 2020 a 2021.

4 Představení společnosti

Společnost XYZ s.r.o. vznikla v roce 1997 jako součást celosvětového holdingu XYZ holding (dále jen holding), který je také jediným vlastníkem společnosti. Současně s tím vlastní společnost XYZ od roku 2006 slovenskou pobočku (Výroční zpráva, 2016), která nebude předmětem tohoto strategického plánu. I přesto, že patří společnost XYZ do mezinárodního holdingu, může tvořit vlastní strategii a má významnou samostatnost v rozhodování.

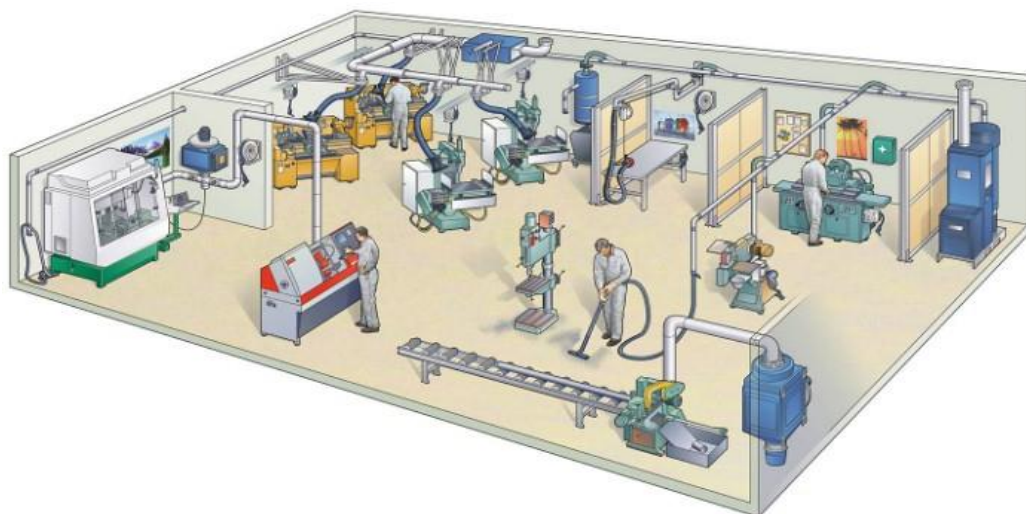
Předmětem podnikání společnosti XYZ je dodávání a montáže filtračních a odsávacích zařízení pro průmyslová odvětví, díky kterým mohou odběratelé zlepšit svou výrobní efektivitu, snížit ekologické dopady průmyslové výroby a ochránit zaměstnance před nepříznivými vlivy nebezpečného prachu a částic, vláken, plynů a jiných zplodin. Konkrétně se jedná o výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výroční zpráva, 2016).

Jelikož se jedná o společnost, která je součástí mezinárodního holdingu, je důležité vymezit přesný vztah mateřské společnosti a společnosti XYZ. Strategické řízení je decentralizováno a rozhodování ohledně strategického směřování je víceméně na managementu společnosti XYZ. Ve vztahu mateřské společnosti a společnosti XYZ se jedná hlavně o toky zboží z mateřské společnosti do společnosti XYZ a finanční toky zpět do mateřské společnosti. Finanční toky jsou také spojené s jediným cílem, kterým je společnost XYZ vázána vzhledem k mateřské společnosti. Tento cíl je nárůst tržeb, který je dále rozebrán v kapitole 5.1. Cíl musí společnost XYZ splnit bez ohledu na to, jak bude cíle dosaženo. Veškeré rozhodování je tak ponecháno v rukou managementu společnosti XYZ.

Podnikatelské aktivity společnosti jsou rozděleny do čtyř skupin. První skupinou je tzv. **product sale**. Product sale je prodej relativně jednoduchých mobilních produktů ze skupiny plug and play. Jedná se o malé mobilní filtrace, u kterých není potřeba návrh řešení, montáž ani speciální servis. Nejčastěji se jedná o prodej skrze distributory. Druhou skupinou je tzv. **Configured solution sale**. Jedná se o prodej složitějších stacionárních jednotek, které nestačí pouze zapojit. U této oblasti společnost XYZ garantuje celou zakázku od návrhu řešení až po montáž jednotky. Zakázka je realizována ve spolupráci s externími dodavateli (např. dodavatelé trubek a potrubí). Třetí oblastí je **Engineering solution sale**. Jedná se o velice složité a komplexní systémy, do kterých vstupují subdodavatelé (např. řídicí jednotky systému) a společnost XYZ při návrhu přímo spolupracuje s oddělením specializovaným na danou problematiku. Poslední oblastí je **Service**. Jedná se o vše, co souvisí přímo s provozem daných zařízení. Jedná se o prodej náhradních dílů, opravy a servis či provozní

vylepšení zařízení, nejedná se však o likvidaci vyměňovaných dílů, kterou společnost nechává na odběrateli (Interní dokument, 2018).

Obrázek 7 – Příklad řešení průmyslové filtrace v dílně



Zdroj – tzb-info.cz, 2018

4.1 Poslání, vize a cíle společnosti

Hlavním dlouhodobým posláním společnosti XYZ a zároveň celého holdingu je ochrana osob, planety a výrobků před škodlivými účinky průmyslových procesů a podpora zefektivnění výroby, bezpečnějšího pracoviště a přínosů pro životní prostředí (Výroční zpráva, 2016).

Obecnou vizí holdingu je poté mít vedoucí postavení na trhu komplexních řešení pro ekologicky efektivní provozy. Strategické směřování společnosti XYZ by mělo být v souladu s obecnou vizí a posláním holdingu (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Při analýze společnosti XYZ, bylo zjištěno, že konkrétní vize pro společnost XYZ není specifikována. Management společnosti má však jasnou představu o tom, kam by měla společnost dále směřovat. V následujících 5 letech by mělo dojít k proniknutí společnosti na 2-3 nové segmenty. Tyto segmenty budou dále rozebrány v analýze odvětví v kapitole 7.1 (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Co se týká cílů společnosti XYZ, hlavním cílem společnosti je meziroční nárůst tržeb o 4 %. Cíl v podobě nárůstu tržeb je zadáván každoročně vedením holdingu XYZ a společnost XYZ jej musí plnit. Vedlejším cílem společnosti je rozšíření pracovního týmu (dle potřeb nových segmentů), rozšíření distributorské sítě, odběratelské sítě (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

5 Analýza vnitřního prostředí

Cílem následující analýzy vnitřního prostředí bude odhalení silných a slabých stránek společnosti XYZ, které vycházejí z využívání vnitřních zdrojů společnosti. Tyto silné a slabé stránky budou následně využity v souhrnné analýze strategických východisek společnosti XYZ.

5.1 Finanční analýza společnosti

Pro základní vykreslení finanční výkonnosti společnosti XYZ bude využito dat za roky 2014, 2015, 2016 a 2017. Vzhledem k rozsahu práce budou uvedeny vybrané finanční ukazatele, které postihnou hlavní vývojové tendence společnosti XYZ, přičemž by vzhledem k analyzované společnosti a jejím obchodním činnostem měla data za poslední čtyři roky stačit.

První částí finanční analýzy společnosti XYZ jsou vybrané **ukazatele aktiv a pasiv** společnosti. Vybrané ukazatele jsou uvedeny v tab. č. 1 níže. Při prvním pohledu na tabulku č. 1 je hned zřejmý velice nízký podíl dlouhodobých aktiv na celkových aktivech společnosti. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech je v uvedených letech přibližně 98 % - 99 %. Toto je způsobeno obchodním charakterem společnosti, kdy je veškerá výroba ponechána v rukách mateřské společnosti holdingu. Druhým faktorem je politika holdingu ohledně dlouhodobého majetku, jež určuje dceřiným společnostem držet co nejméně dlouhodobého majetku, zvláště pak hmotného. Společnost XYZ tedy řeší veškeré své prostory pronájmem a většinu vozidel či přístrojů řeší využíváním leasingu. Druhým jevem, kterého si můžeme při pohledu na tab. č. 1 všimnout je významný nárůst oběžných aktiv, především pak nárůst zásob a finanční hotovosti. Nárůst zásob a finančního majetku v roce 2015 byl způsobem sílící poptávkou po produktech společnosti XYZ a není tedy pro společnost nijak ohrožující. Na straně pasiv je možné pozorovat jasný trend, kdy narůstá společnosti podíl vlastního kapitálu na kapitálu celkovém, a to hlavně z důvodů růstu hospodářského výsledku v průběhu let, který z malé části zůstává ve společnosti a není dále přerozdělován. Zbytek hospodářských výsledků za účetní období je ze společnosti ven posílán mateřské společnosti, která zisky dále přerozděluje v rámci celého holdingu. Zadržované prostředky společnosti XYZ ve formě nerozdělených zisků dosahují v roce 2017 téměř 19,4 mil. Kč, které by společnost jistě alespoň z části mohla využít jinde.

Tabulka 1 – Vybrané ukazatele aktiv a pasiv pro roky 2014-2017 (uvedeny v tis. Kč)

		2014	2015	2016	2017
B.	Dlouhodobý majetek	535	215	149	510
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	535	215	149	510
C.	Oběžná aktiva	38 745	55 512	47 403	50 439
C.I.	Zásoby	6 053	10 460	7 373	12 607
C.II.	Krátkodobé pohledávky	15 547	18 874	18 843	18 209
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek/ peněžní prostředky	16 822	25 741	20 749	19 043
	Aktiva celkem	39 361	55 848	47 616	50 994
A	Vlastní kapitál	17 223	27 779	26 592	31 098
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	11 696	13 623	14 679	19 492
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 427	13 056	10 813	10 506
B	Cizí zdroje	22 138	28 059	21 024	19 896
B.II.	Dlouhodobé závazky	14 000	-	-	-
B.III.	Krátkodobé závazky	8 138	27 494	20 466	19 026
	Pasiva celkem	39 361	55 848	47 616	50 994

Zdroj – účetní uzávěrka společnosti XYZ v letech 2014, 2015, 2016, 2017, Vlastní zpracování

Velice důležitými ukazateli jsou dále vybrané **ukazatele výkazu zisku a ztrát**, které jsou uvedeny v tab. č. 2 níže. K doplnění kontextu jsou k základním ukazatelům z výkazu zisku a ztrát přidány některé vybrané ukazatele aktiv a pasiv a také poměrové ukazatele, které by měly poukázat na finanční výkonnost podniku. Hlavními ukazateli výkazu zisku a ztrát jsou tržby celkem, vztažené k výkonové spotřebě společnosti a také k osobním nákladům, které společnost v daných letech vynaložila. Jak je vidět níže, celkové tržby společnosti oscilují kolem 100 000 tis. Kč. Konkrétně pak tvoří přibližně 80 % tržeb tržby za vlastní zboží a přibližně 20 % z tržeb z prodeje výrobků a služeb (účetní uzávěrka společnosti XYZ ve sledovaných letech, 2018). Tento poměr je během let poměrně stálý a poukazuje na skutečnost, že společnost hlavně prodává nové produkty a instalace. Servisní a montážní prodej je tedy na výrazně nižší úrovni. Posledním vybraným ukazatelem z výkazu zisku a ztrát je zisk společnosti, který je uveden v jeho provozní formě a také již po zdanění. Co se týká vývoje tohoto ukazatele, vykazuje mezi lety 2014 a 2015 velmi výrazný nárůst, který byl způsoben vysokou poptávkou po produktech společnosti, zvláště významnou zakázkou, která způsobila takto markantní výkyv, ale také například pozitivním vývojem ekonomiky v České republice (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018). V následujícím roce společnost zaznamenala drobný propad, který byl způsoben drobnými výpadky v poptávce skrze celé odvětví (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018). V posledním roce je opět zaznamenán nárůst celkových tržeb. Posledním ukazatel je zisk společnosti, který mezi lety 2015 a 2016 zaznamenal pokles díky již uvedené zakázce. V posledním roce však opět mírně klesá, což je způsobeno drobným navýšením nákladových položek,

což je spojeno se změnou obchodní strategie společnosti (Rozhovor s manažerem, 5.6.2018). V tabulky č. 3 jsou nakonec zobrazeny některé poměrové ukazatele, podle kterých je možné vyhodnotit výnosnost společnosti XYZ a zároveň srovnat tyto ukazatele s hlavními konkurenčními podniky. Mezipodnikové srovnání je z důvodu chybějících výkazů konkurence provedeno za rok 2016. Hlavní konkurent K1 společnosti XYZ dosahoval hodnoty ROE za rok 2016 přibližně 45 % a hodnoty ROA přibližně 14 % (účetní závěrka společnosti K1, 2016). Velikost ukazatelů ROE a ROA se u ostatních konkurentů pohybují přibližně kolem 10 %, avšak tyto společnosti zároveň své produkty vyrábí a provádí vývoj, není tak možné srovnávat tyto společnosti se společností XYZ (účetní závěrka společnosti K2, 2016). Dále jsou v tabulce uvedeny ukazatele likvidity v jednotlivých letech. Jednotlivé ukazatele se pohybují v letech 2015 a 2016 mírně nad doporučenými hodnotami, avšak došlo k mírnému zlepšení vůči roku 2014, kdy došlo mezi lety 2014 a 2015 k výraznému snížení likvidity. Co se týče posledního zkoumaného roku, není zde téměř patrný rozdíl vůči předchozímu roku kromě běžné likvidity, která se stále zvyšuje a dostává se tak ještě dále za doporučené hodnoty. Opět se tedy ukazuje, že má společnost zbytečně velký, a tudíž nevyužitý finanční majetek.

Tabulka 2 – hlavní ukazatele VZZ a poměrové ukazatele v letech 2014, 2015, 2016, 2017 (uvedeny v tis. Kč)

Rok	2014	2015	2016	2017
Tržby celkem	91 312	123 112	103 556	114 329
Výkonová spotřeba	72 447	95 215	71 735	85 475
Osobní náklady	12 905	13 787	13 626	14 291
Provozní zisk (EBIT)	6 255	16 852	13 942	13 801
Finanční výsledek hospodaření	-616	-837	-453	-749
Zisk po zdanění	4 427	13 056	10 813	10 506

Zdroj – účetní uzávěrka společnosti XYZ v letech 2014, 2015, 2016, 2017, Vlastní zpracování

Tabulka 3 – Vybrané poměrové ukazatele

Rok	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	4,8	2	2,3	2,7
Pohotová likvidita	4	1,6	2	2
Okamžitá likvidita	2,1	0,9	1	1
Rentabilita aktiv (ROA) v %	16%	30%	29%	27%
Rentabilita VK (ROE) v %	26%	47%	41%	34%
Rentabilita tržeb (ROS) v %	5%	11%	10%	9%

Zdroj – účetní uzávěrka společnosti XYZ v letech 2014, 2015, 2016, 2017, Vlastní zpracování

Společnost XYZ je dle finančního zdraví na velmi slušné úrovni. Vykazuje relativně vysoké zisky, nemá žádné problémy s likviditou a její financování je v poměru vlastních a cizích zdrojů vyrovnané. Ve srovnání s konkurenčními podniky zastává velice dobré místo. I přesto by společnost XYZ mohla v některých oblastech zlepšit či částečně změnit svou strategii, kterou zastává. Jedná se hlavně o oblast oběžných aktiv,

kde společnost drží až zbytečně vysoký pracovní kapitál, který v roce 2017 tvoří přibližně 61 % z celkových aktiv.

5.2 Analýza zdrojů

Hmotné zdroje ve společnosti XYZ prakticky nehrají žádnou větší roli, jelikož společnost nedisponuje téměř žádnými dlouhodobými hmotnými zdroji a vše nakupuje jako službu. Takto bylo rozhodnuto z důvodu vytvoření velice flexibilní společnosti, která nebude zatížena budovami a přílišným majetkem, kvůli kterému ztrácí vlastní likviditu. Hlavním argumentem tohoto řešení jsou ekonomické krize, při kterých podnik nedokáže dostatečně rychle reagovat. Druhým argumentem je jednodušší a lépe kontrolovatelné účetnictví napříč celým holdingem a holding, jak již bylo výše uvedeno, zastává politiku velice omezeného dlouhodobého hmotného majetku (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Mezi hlavní **nehmotné zdroje** patří samozřejmě výhradní zastoupení renomované značky holdingu XYZ, který je světovou jedničkou v odvětví a produkty značky jsou spojovány s vysokou kvalitou a inovativními řešeními. Image a dobré jméno společnosti XYZ je hlavní konkurenční výhodou společnosti. Zároveň s tím souvisí také know-how společnosti v individuálních řešení filtrací a odsávání, které v této podobě od návrhu po servis, která může fungovat skrze různé zákaznické segmenty, nenabízí opět žádný jiný konkurent v odvětví.

Dalším významným prvkem nehmotných zdrojů je informační systém, který je společností XYZ používán. Společnost dle slov manažera prošla několika etapami spojené s různými řešeními informačního systému, od řešení jednotlivých programů pro jednotlivé úkony až k nynějšímu řešení jediného systému, který pomocí modulů zastřešuje veškeré činnosti společnosti. Jedná se o softwarové řešení Byzwin, který nabízí pro společnost modul pro účetnictví a finanční řízení společnosti, CRM systém s péčí pro zákazníky, evidenci ohledně skladového hospodářství a také mzdový systém pro zaměstnance. Jedná se tedy nyní o jednoduché řešení, které využívají všichni zaměstnanci společnosti. Díky jedinému a jednotnému systému jsou veškeré informační toky ve společnosti jasné a srozumitelné a data jsou přístupná okamžitě všem autorizovaným osobám (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). Drobným nedostatkem je chybějící servisní software a plánování servisních zastávek není propojeno se zbytkem informačního systému.

Posledním důležitým nehmotným zdrojem je speciální software NEDQuote, který je používán pro veškeré výpočty a 3D vizualizaci daného řešení s kombinací softwaru AutoCAD (internetové stránky společnosti XYZ, 2018). Díky tomuto softwaru je tak možné zobrazit zákazníkovi věrohodnou budoucí podobu daného řešení, přičemž je dosaženo lepších výsledků než u použití jiných softwarových řešení samostatně. Programem NEDQuote disponuje na českém trhu pouze společnost XYZ, zatímco ostatní společnosti používají software AutoCAD, popřípadě jiný méně kvalitní software. Společnost XYZ tudíž disponuje lepší a těžko napodobitelnou kombinací softwarových

řešení pro vizualizaci a provádění výpočtů pro realizaci filtračních systémů (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018).

Lidské zdroje jsou pro společnost jedním z nejdůležitějších zdrojů. Společnost XYZ nyní disponuje 18 zaměstnanci. Vzhledem k velikosti je společnost rozdělena do dvou oddělení. Jedno z oddělení je obchodně servisní oddělení v čele se service/sales manažerem, pod kterým je servisní tým a obchodní tým společnosti. Zatím však není tento post obsazen a tuto pozici zastává generální manažer společnosti. Druhé oddělení, v čele s finančním manažerem, se zabývá fakturací a logistikou (výroční zpráva, 2016).

Ve společnosti je velice nízká fluktuace, díky čemuž jsou na svých místech vysoce zkušené zaměstnanci, kteří znají podnik, znají své zákazníky a také veškeré produkty společnosti. Průměrná doba, kdy jsou servisní pracovníci zaměstnáni ve společnosti je 10 let a pro obchodní zástupce společnosti je tato doba 6 let. K udržení správné výkonnosti a motivace slouží řada školení, kterými zaměstnanci procházejí. Jedná se o obchodní školení a technická školení, která jsou iniciována interně společností XYZ či mateřskou společností. Některá školení jsou také nabízena ze strany subdodavatelů a jiných partnerů (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018). Posledním aspektem řízení lidských zdrojů, na kterém si společnost velice zakládá, je důraz na hodnocení zaměstnanců. Hodnocení začíná při hodnotícím pohovoru, kdy jsou vyhodnoceny úspěchy či případné nedostatky zaměstnance, splnění stanovených cílů a stanovení nových cílů na příští období. Splnění těchto cílů se opět stanovuje po roce při následujícím hodnotícím pohovoru, avšak během hodnoceného období dochází ke schůzkám, při kterých hodnotitel s hodnoceným zaměstnancem konzultují dosavadní plnění cílů a případnou korekci cílů. Hodnocení vždy provádí přímý nadřízený. Do hodnocení však vstupuje i hodnocený zaměstnanec, který se podílí na stanovování svých cílů na příští období, provádí sebehodnocení či hodnotí svého nadřízeného (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018).

Společnost nedisponuje žádným personalistou, který by řešil pouze personální práci. Vzhledem k velikosti firmy zatím s personální agendou není problém, avšak při rozšiřování společnosti by toto mohlo vytvářet problémy uvnitř společnosti v souvislosti se špatným řízením lidských zdrojů a přílišným zatížením managementu společnosti právě s personální agendou. V rámci lidských zdrojů by tedy mělo být prioritou společnosti udržení současného velmi pozitivního stavu a rozšíření týmu o service/sales manažera. Společně s obsazením této pozice je příležitost rozšíření obchodního týmu o až 3 nové zaměstnance, která je nyní aktuální díky rostoucí poptávce po produktech společnosti (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018) a volných finančních zdrojů, které vyplývají z finanční analýzy.

5.3 Analýza marketingového mixu

Produktem společnosti XYZ jsou průmyslové filtrace, které podnik nabízí pod renomovanou značkou mezinárodního výrobce průmyslových filtrací a výrobků s nimi související (ventilátory, pumpy, potrubní systémy apod.). Jak již bylo v práci uvedeno,

společnost nabízí produkty rozdělené do 4 skupin od velice jednoduchých filtrací až po velmi složité filtrační systémy. Co se týče kvality výrobků, jsou výrobky společnosti XYZ řazeny k těm nejvíce kvalitním na trhu s velice nízkými provozními náklady, což sebou nese i vyšší nákupní cenu. Vysokou kvalitu zajišťuje přísná kontrola kvality a všech výrobků a také jejich mezinárodní certifikace, která splňuje veškeré podmínky na filtrace dané legislativou EU. Veškeré výrobky a řešení také dokáže společnost XYZ dodávat ve speciálním provedení ATEX (pro prostředí s nebezpečím výbuchu), čímž nedisponuje žádný z konkurentů společnosti XYZ. Kromě vysoké kvality společnost nabízí také několik doplňkových služeb, což je například zaškolení zaměstnanců ohledně obsluhy nově instalované filtrace, montáž zařízení u všech 4 řešení, které společnost nabízí, a hlavně servisní služby či náhradní díly, které často u konkurence chybí a jsou hlavním důvodem, proč se zákazníci obrací právě na společnost XYZ (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Cena produktů společnosti XYZ je stanovena na základě transfer price (převodní ceny), kterou stanovuje mateřská společnost a je stejná pro celý evropský trh. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí, ve kterém se společnost nachází, není možné, aby společnost XYZ měla výraznější vliv na vytváření cen. Cenová politika společnosti je takto limitována, jak ze strany konkurence ve smyslu zvyšování cen, tak ze strany mateřské společnosti ve vztahu k výraznějšímu snižování cen. Vzhledem ke konkurenci se na trhu vymezuje společnost XYZ velmi vysokou kvalitou, ale s tím spojenou vyšší průměrnou cenou (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018). Pro configured a engineering solutions se do ceny, kromě transfer price, navíc odráží cena na montáž a ostatní náklady projektu (manuály, návody, návrh projektu a legislativní zajištění). Souhrnná cena všech těchto vstupů je následně porovnána s cenou konkurence. Na základě tohoto rozdílu je stanovena konečná cena projektu, která maximalizuje zisk a zároveň nevytváří významný rozdíl v ceně oproti konkurenčním návrhům. Ceny konkurence jsou téměř vždy zjišťovány od samotných zákazníků, popřípadě z různých průzkumů trhu (Rozhovor s manažerem, 5.6.2018).

Distribučních cest společnosti XYZ je hned několik, čímž společnost dosahuje velmi vysokých objemů prodeje na českém trhu. První distribuční cestou je pro společnost online prodej skrze nový webshop společnosti, který funguje zatím několik málo měsíců. Zde se jedná o přímý distribuční kanál, ve kterém si konkrétní zákazníci mohou objednat vybrané produkty přímo, což nebylo dříve možné a vše muselo probíhat za přítomnosti zaměstnanců společnosti XYZ, což vytvářelo zbytečnou zátěž na již tak vytížené obchodníky a celý nákupní proces byl zbytečně zdlouhavý a pro zákazníky často i nepříjemný (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). Online prodej je limitován zatím pouze na nejjednodušší filtrační jednotky, jelikož nelze objednat specifická řešení. Druhým způsobem distribuce výrobků společnosti XYZ je skrze síť distributorů, kteří přeprořádají výrobky koncovým uživatelům. Jedná se o typický velkoobchod. Zde společnost vytvořila speciální program pro distribuční partnery, které dělí dle odebíraného množství výrobků od společnosti XYZ a dle tohoto rozdělení (gold a silver skupiny partnerů) nabízí partnerům jisté výhody. Výhody mohou být výhodnější podmínky obchodu, školení zaměstnanců či specializovaný rozvoj partnerů

a společné marketingové aktivity (internetové stránky společnosti XYZ, 2018). Dalším prodejním kanálem jsou pro společnost obchodní zástupci společnosti XYZ, kteří nabízejí konfigurovaná a vysoce personalizovaná řešení a udržují dobré vztahy s důležitými zákazníky. Zde se jedná o typický prodej mezi obchodními společnostmi a jedná se o nejdůležitější způsob prodeje pro společnost XYZ.

Podstatnou částí **propagace společnosti** je přímý prodej, kdy jsou nabízeny produkty přímo koncovým zákazníkům. Nově se také společnost XYZ začala soustředit na projektanty a montážní společnosti, kteří navrhují filtrační systémy pro své koncové zákazníky. Příležitosti soustředit se na projektanty či montážní společnosti, a ne na koncového uživatele, využívá společnost jen velmi krátce a velmi omezeně. Dle slov manažera společnosti XYZ je však v tomto způsobu propagace veliký potenciál, jelikož pokud je projektantem navržena filtrace od společnosti XYZ, je velice pravděpodobné, že si ji koncový zákazník na základě projektanta zakoupí, s tím také musí využívat servis a náhradní díly společnosti a musí ji v případě potřeby opět kontaktovat. Dalším způsobem propagace je publikace odborných článků na tematických internetových stránkách, které se hodí k předmětu podnikání společnosti, ale také k předmětu podnikání cílových zákazníků společnosti XYZ. V poslední době se také soustředí společnost na internet. Společnost XYZ se snaží dostat na alespoň druhé místo ve vyhledávaných stránkách na stránkách vyhledávače Google, a to pomocí optimalizace pro vyhledávače (SEO). Posledním způsobem propagace je pro společnost XYZ účast na odborných veletrzích. Společnost navštěvuje minimálně jeden tematický veletrh ročně, avšak postupně od tohoto způsobu propagace společnost ustupuje.

5.4 Hodnotový řetězec

Jelikož je společnost XYZ dceřinou společností mezinárodního holdingu, která nedisponuje vlastním vývojem a ani výrobou, nemůže existovat klasický hodnotový řetězec. I přesto je důležité, aby byly popsány hlavní a podpůrné procesy, díky kterým je vytvářena přidaná hodnota pro zákazníka. Hlavními procesy jsou pro společnost XYZ dopravní logistika, rozšířený produkt (základní produkt s rozšířenými službami jako návrh, instalace, doprava a servis) a marketing. Podpůrné činnosti jsou pro podnik řízení lidských zdrojů a informační systém.

Logistika je pro společnost velice důležitá. Společnost využívá pro dopravu zboží z mateřské společnosti externí dopravní služby, u které také využívá služby skladového a manipulačního hospodářství. Společnost je zavázána přísnými smlouvami a není tak pravděpodobné, že by někdy došlo k výpadku či hrubým chybám v logistice společnosti XYZ. Co se týká řízení a objednávání nového zboží, je vše řízeno podle standardů mateřské společnosti a veškerá logistika je tak velice efektivní (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018). Veškeré další procesy byly uvedeny v práci a popsány výše.

Velice silnou stránkou je pro společnost produkt a dodatečné služby, které s produktem společnost XYZ nabízí. Jak již bylo uvedeno výše, žádný z konkurentů

nenabízí takto široké služby jako společnost XYZ. Další velmi silnou stránkou v řetězci je nový informační systém, který v sobě integruje všechny důležité oblasti pro bezproblémový chod společnosti. Na řízení lidských zdrojů je, dle mého názoru, ve společnosti XYZ kladen dostatečný důraz, avšak vůči strategickému záměru, který společnost zatím zamýšlí není dostatek lidských zdrojů, je tedy nutné v tomto ohledu společnost posílit.

Posledním článkem řetězce je marketing, který i přes svou důležitost je ve společnosti XYZ řešen nedostatečně. Hlavním problémem je pomalá reakce společnosti na trendy v marketingu a také nedostatečná propagace vůči všem zainteresovaným stranám. Společnost XYZ se v poslední době zaměřila na digitální marketing, avšak vzhledem ke konkurenci výrazně později a v menší míře. Společnost se například vyhýbá sociálním, které jsou v posledních letech výrazným hybatelem marketingu, jak pro trhy B2C, tak právě pro trhy B2B. Dle mého názoru, jenž potvrdil i samotný management podniku je marketing jedním z nejslabších procesů společnosti jako takové (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018).

6 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí bude vytvoření seznamu příležitostí a hrozeb, které budou dále využity v analýze strategických východisek a klíčových faktorů, které budou využity u základních scénářů vývoje okolí. Analýza tedy bude nejprve sledovat proveditelnost hlavního záměru společnosti proniknutí na nové segmenty a zda naplnění záměru pomůže k naplnění hlavních cílů společnosti. Kromě ověření stávajícího záměru bude analýza sloužit k hledání nových příležitostí, které by mohly vést k dosažení cílů společnosti.

6.1 Základní charakteristika odvětví a identifikace hlavních zákaznických segmentů

Jak již bylo uvedeno výše, společnost XYZ působí v odvětví průmyslových filtrací. Hlavní charakteristikou odvětví je napojení na ostatní průmyslová odvětví, jejichž vývoj velice významně určuje vývoj odvětví průmyslových filtrací. Hlavním faktorem je tedy růst či pokles na ostatních průmyslových trzích. Druhým faktorem, který určuje vývoj odvětví ještě významněji, je vývoj legislativy a vytváření norem, které přikazují průmyslovým podnikům filtrace pořizovat. Díky neustálému zpřísňování norem ohledně emisí a bezpečnosti zdraví při práci začalo přibližně od roku 2006 být odvětví ve stálém růstu, přičemž tento trend stále trvá a dle odhadů společnosti XYZ bude růst trvat i nadále (Interní dokument, 2018). Posledním specifickým trhu je životní cyklus produktu, jehož délka se pohybuje dle konkrétních řešení od 10 do 15 let. S tím souvisí i složitost udržování dobrých vztahů se zákazníky, kteří již produkt u společnosti XYZ nakoupili. Co se týče velikosti trhu, je dle manažera společnosti XYZ téměř nemožné určit, jak je trh velký. Toto je především způsobeno zkreslujícími či neúplnými informacemi z řad několika konkurentů. Avšak dle osobního odhadu generálního manažera je velikost odvětví okolo 2 miliard Kč. Podíl společnosti XYZ v odvětví je přibližně 10 % (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). V tabulce č. 4 jsou uvedeny celkové tržby hlavních konkurentů, které za rok 2016 souhrnně dosahují téměř 1,8 miliard. Jak je z tabulky patrné, u konkurentů K3, K7, K10 a K11 nebylo možné zjistit dané údaje hlavně z důvodů neuvedení účetní závěrky za dané roky. V tabulce je dále uveden podíl na celkových tržbách odvětví, který pro společnost XYZ vychází přibližně na 6 %. Je nutné dodat, že konkurenti K2 a K9 mají širší podnikatelské aktivity (především stavební práce), tudíž je podíl těchto společností o poznání vyšší. Podíl společnosti XYZ v odvětví by bez započítání těchto činností mohl být přibližně 10 % (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018).

Tabulka 4 – Tržby v odvětví celkem

Společnost	Tržby celkem v tis. Kč		% podíl na trhu dle velikosti tržeb
	2016	2015	
Společnost XYZ	103 500	123 100	6
K1	288 000	321 000	17
K2	720 000	710 500	42
K3	Neuvedeno	22	-
K4	78 000	130 000	5
K5	68 000	73 000	4
K6	64 000	54 000	4
K7	Neuvedeno	Neuvedeno	-
K8	14600	16 300	1
K9	384 000	405 000	22
K10	Neuvedeno	Neuvedeno	-
K11	Neuvedeno	Neuvedeno	-
Celkem	1 720 100	1 832 922	100

Zdroj – účetní uzávěrky daných podniků, 2018, Vlastní zpracování

Odvětví je celkově vysoce konkurenční. Jak je uvedeno výše, vyskytuje se na trhu několik velkých nebezpečných hráčů, kteří se pohybují na světových trzích stejně jako společnost XYZ. Kromě velkých společností se v odvětví vyskytuje i několik menších lokálních producentů průmyslových filtrací (Analýza konkurence, 2018).

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2, společnost disponuje know-how, které umožňuje vytvářet řešení napříč všemi zákaznickými segmenty, je proto nesmírně důležité, aby byly tyto segmenty vytvořeny a přesně popsány podle potřeb a charakteristik jednotlivých zákazníků. Společnost XYZ dělí odvětví na 8 segmentů, na kterých se právě vyskytuje a další 4, na kterých se vyskytují pouze konkurenční podniky. Je zde také možnost vzniku či vytvoření nových segmentů v případě platnosti nové legislativy (př. segment krematorií). Existující segmenty společnost dělí na segment svařování, autoservisů, segment emergency (Integrovaný záchranný systém př. hasičské zbrojnice, záchranná služba), řezání a ostřel, obrábění, obrábění kompozitních materiálů, potravinářský segment a farmaceutický segment. Existující, ale neobsazené segmenty společnost dělí na primární zpracování dřeva, sekundární zpracování dřeva, slévárenství a tavicí práce. Segmenty, které zatím nejsou rozvinuty či existuje bariéra, kvůli které zatím není možné vstoupit na daný segment, jsou segment krematorií, biomasy či asfaltování.

Nyní bude jednotlivě pro každý segment uvedena pozice společnosti XYZ vůči konkurenci, zda segment roste či klesá a jak se vyvíjí podíl společnosti XYZ na daném segmentu.

Segment svařování se vyznačuje nejširší konkurencí ze všech uvedených segmentů. Hlavním konkurentem je česká společnost K1, která díky nákladovému prvenství, které si zahraniční společnosti nemohou dovolit, drží první místo v daném segmentu. Kromě konkurenta K1, je zde přibližně 6 konkurenčních společností, které vytváří vysoce konkurenční prostředí. Společnost XYZ drží v tomto segmentu 2.-3. místo podle podílu

na trhu. Pozice společnosti XYZ v posledních letech stagnuje, segment jako takový vykazuje růst (rozhovor s manažerem, 19.3.2018). Hlavními zákazníky v segmentu svařování jsou primárně podniky v automobilovém průmyslu a podniky vyrábějící kovové konstrukce a kovodělné výrobky. V tabulkách č. 5 a č. 11 jsou uvedeny ukazatele tržeb a aktivních jednotek pro jednotlivé oddíly. Z tabulky č. 5 je patrný trend významného růstu automobilového průmyslu dle tržeb, a to i přesto, že v posledních letech stagnuje celkový počet aktivních jednotek v daném průmyslu. Významný růst tržeb však není jediným ukazatelem, který ukazuje na velmi vysoký potenciál daného odvětví. V roce 2017 například stoupla výroba osobních automobilů o 5,2 %, Česká republika se tak v přepočtu na obyvatele stala druhým největším výrobcem automobilů na světě. Export firem vzrostl meziročně o více než 6 % a tržby přibližně o 7 % (Svaz průmyslu a dopravy ČR, [online]). Je tedy velice pravděpodobné, že český velice silný automobilový průmysl bude i nadále významně růst. Druhá skupina zákazníků je blíže popsána níže v segmentu obrábění, pro který je skupina primárním odběratelem. Dle všech uvedených informací lze hodnotit segment jako významný a do budoucna stále perspektivní, proto by se podnik XYZ měl pokusit o udržení či zvýšení pozice v tomto odvětví.

Tabulka 5 – Ekonomické ukazatele Výroby motorových vozidel

Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přířevů a návěsů	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	691 175	749 524	785 487	832 894	993 344	1 112 577	1 212 447
Počet aktivních jednotek v oddílu	1 292	1 256	1 209	1 126	1 125	1 105	1 122

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, Vlastní zpracování

Segment autoservisů je rozdělen na dva podsegmenty. Prvním z nich je odsávání výfukových plynů, na kterém drží společnost 2. místo a jejími hlavními konkurenty jsou společnosti K9 a K6. Druhý podsegment je olejové hospodářství, ve kterém společnost drží 4. místo a hlavními konkurenty jsou K7 a K8. Celkově je segment opět v mírném růstu a pozice společnosti zde mírně posiluje (rozhovor s manažerem, 19.3.2018). V tabulce č. 6 jsou uvedeny konkrétní indexy tržeb v letech 2010–2016, které jsou uvedeny bez DPH v odvětví Obchodu, oprav a údržby motorových vozidel, které znázorňují podíl tržeb daného období a tržeb stejného období předchozího roku (ČSÚ, [online]). Z tabulky je patrné, že již od posledního uvedeného roku 2010 je dané odvětví v mírném růstu a dá se předpokládat, že dané odvětví bude i nadále v mírném růstu.

Tabulka 6 – Index tržeb bez DPH (v %)

Odvětví	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obchod, opravy a údržba motorových vozidel	73,4	77,6	76,7	79,7	89,1	100	107,8

Zdroj – ČSÚ, 2017, Vlastní zpracování

Další charakteristikou, která určuje vývoj odvětví oprav motorových vozidel je počet a celkové stáří motorových vozidel. V tabulce č. 7 je uveden celkový počet všech motorových vozidel a jejich stáří vztaženo k 30.9.2015 v porovnání k 31.12.2014. Opět je patrný trend stálého nárůstu vozového parku České republiky a zároveň také jeho stárnutí, přičemž velikost vozového parku a vyšší věk používaného vozového parku je pro opravy a údržbu motorových vozidel velice důležitý. Jelikož se jedná o menší segment, kde společnost XYZ drží menší podíl na trhu, měla by se společnost zaměřit na udržení své nynější pozice.

Tabulka 7 – Vozový park ČR

Celkový počet motorových vozidel k		Průměrné stáří motorových vozidel v letech	
30.09.2015	31.12.2014	30.09.2015	31.12.2014
7 069 206	6 775 877	17,45	17,35

Zdroj – Sdružení automobilového průmyslu, 2018, Vlastní zpracování

Emergency segment je segment s méně významnou konkurencí než ostatní. Společnost XYZ zde drží 1.-2. místo dle podílu. Segment roste či klesá podle státních dotací, které jsou na záchranné složky vynaloženy. Segment je proto velice nestálý a nejistý. Hlavními odběrateli jsou výjezdové základy záchranných složek a hasičů. V tabulce č. 8 jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele Hasičského záchranného sboru, které poukazují na stále větší rozpočtové možnosti Hasičského záchranného sboru. Zároveň s růstem rozpočtových možností byla dne 14.2.2018 uvedena dlouhodobá strategie rozvoje Hasičského záchranného sboru ČR, která mimo jiné obsahuje plán o rozšíření počtu hasičských stanic, kterých bylo v době uvedení 241, na konečné číslo 250 (Požáry.cz, [online]).

Tabulka 8 – ukazatele HZS ČR

Ekonomické ukazatele Hasičského záchranného sboru	2013	2014	2015	2016
Výdaje z rozpočtových i nerozpočtových zdrojů na zabezpečení činnosti HZS ČR (v mld. Kč)	7,86	7,648	8,049	8,651
Neinvestiční dotace ze státního rozpočtu na zabezpečení činností JSDH obcí (v mld. Kč)	0,04	0,08	0,06	0,06
Investiční dotace ze státního rozpočtu na zabezpečení činností JSDH obcí (v mld. Kč)	0,02	0,01	0,06	0,24

Zdroj – ČSÚ, 2017, Vlastní zpracování

V tabulce č. 9 níže jsou uvedeny základní ukazatele pro zdravotnické záchranné služby. Hlavním ukazatelem je počet výjezdových základen, podle kterých lze částečně určit velikost segmentu. Druhým ukazatelem je příspěvek zřizovatele na provoz daných služeb. Opět je možné sledovat drobný růst pro daný segment.

Tabulka 9 – ukazatele ZZS ČR

Ukazatele zdravotnických záchraných služeb	2015	2016	2017
Počet výjezdových základen	293	306	307
Příspěvek zřizovatele na provoz (v tis. Kč)	3 057 536	3 260 232	3 641 318

Zdroj – AZZS ČR, 2018, Vlastní zpracování

Řezání a ostřel je velmi malý segment, který příliš neroste. I přes velikost segmentu je zde hodně koncentrovaná konkurence zvláště v podobě lokálních výrobců. Podíl společnosti je okolo 5. místa a stagnuje (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). Hlavním odběratelem jsou zde stavební společnosti, které využívají pískování či podobné techniky. Vývoj segmentu je tedy spojen s vývojem oddílu stavebnictví, avšak pouze velice málo společností z celkového oddílu využívá dané techniky. Pro ilustraci a vývoj segmentu je uvedena tabulka č. 10. Dle tabulky můžeme pozorovat stagnaci v celkovém počtu aktivních jednotek. Zároveň s tím však celé odvětví zaznamenává v posledních letech výrazný růst v celkovém obratu. Vzhledem k slabé pozici společnosti na daném trhu, malé velikosti segmentu, ale také nárůstu souvisejícího odvětví, by měla společnost zatím vyhlížet příležitosti a udržovat dosavadní pozici. Při zhoršení pozice či výrazném posílení konkurence by měla společnost segment opustit.

Tabulka 10 – Ekonomické ukazatele vybraného oddílu Stavebnictví

Výstavba bytových a nebytových budov	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat (tržby za zboží + výkony v mil. Kč)	691 175	749 524	785 487	832 894	993 344	1 112 577	1 212 447
Počet aktivních jednotek v oddílu	32 459	32 590	32 684	31 707	31 782	31 576	31 883

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, Vlastní zpracování

Segment obrábění je opět rozdělen na několik podsegmentů. Prvním je odstraňování prachu, ve kterém je společnost velice silná a pohybuje se na 1.-2. místě. Druhým podsegmentem je odstraňování olejové mlhy, ve kterém se pohybuje společnost na 3. místě a hlavním konkurentem je konkurent K5. Třetím podsegmentem je zpracování třísek, ve kterém společnost drží 4. místo a hlavními konkurenty jsou K2 a K3. Jedná se o významný segment, který i přes svou nynější velikost velice výrazně roste a společnost XYZ na něm v posledních letech výrazně posiluje pozici (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). V tabulce č. 11 jsou uvedeny tržby a počet aktivních společností v oddílu výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, který je hlavní náplní daného segmentu a řadí se do něj nejen kovovýroba, ale u většiny firem i následná kompletace daných výrobků. Jak již bylo uvedeno výše, segment zaznamenává v posledních letech velice významný růst tržeb a nárůst aktivních jednotek v tomto segmentu. Je tedy možné předpokládat, že segment bude i nadále růst a stane se jedním z nejdůležitějších pro společnost XYZ. V rámci bilance tvoří přibližně třetinový podíl na tržbách střední podniky. O něco menší podíl zastávají velké podniky. Malé podniky v daném segmentu tvoří pouze 20 % z celkových tržeb (MPO, 2018). Jelikož se společnost soustředí právě na střední a malé podniky je

segment stále velice výnosný. Díky rostoucímu podílu v daném odvětví a velikému potenciálu daného odvětví by měla společnost maximálně penetrovat daný trh.

Tabulka 11 – Ekonomické ukazatele Výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	267 144	292 358	303 086	308 363	332 330	354 010	371 795
Počet aktivních jednotek v oddílu	41 000	43 276	44 076	42 717	44 281	44 931	47 098

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, Vlastní zpracování

Segment obrábění kompozitních materiálů je mírně rostoucí segment, na kterém společnost drží 2.-3. místo a podíl společnosti výrazně roste. Hlavním konkurentem je zde opět česká společnost K1 (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). Hlavními odběrateli jsou veškeré společnosti využívající kompozitní materiály. V podmínkách českého průmyslu se jedná o dominující automobilový průmysl, který tvoří téměř veškerou odběratelskou síť v tomto segmentu. Jak je uvedeno v tabulce č. 5 a souvisejícím popisu segmentu výše, automobilový průmysl je na stálém vzestupu s velice silnou pozicí, která je základem pro stále pokračující růst daného odvětví. Segment kompozitních materiálů je tedy perspektivním segmentem a společnost XYZ by měla nadále penetrovat daný segment.

Potravinářský segment je stabilní segment bez výrazných změn. Společnost drží konstantní 4. místo dle podílu na trhu. Hlavním konkurentem jsou zde konkurenti K4 a K10. V tabulce č. 12 a č. 13 jsou uvedeny tržby v letech 2010 až 2016 pro oddíly výroby nápojů a výroby potravinářských výrobků, které patří do potravinářského segmentu, tak jak jej chápe společnosti XYZ. Dále jsou v tabulkách uvedena data ohledně aktivních jednotek v rámci jednotlivých oddílů. Jak již bylo uvedeno výše, nedochází v segmentu k výrazným změnám. Oddíl potravinářských výrobků v posledních dvou letech zaznamenal mírný pokles tržeb s drobným nárůstem podnikajících jednotek na trhu, zatímco oddíl výroby nápojů zaznamenává v posledních letech drobný nárůst tržeb a významný nárůst aktivních podnikajících jednotek. Co se týče počtu subjektů, segment je tvořen vysokým počtem mikropodniků, kterých je přibližně 60 % z celého oddílu potravin. V případě výroby nápojů je oddíl tvořen asi z 83 % mikropodniky co se počtu subjektů týče. Podíl na tržbách, jak pro potraviny, tak pro nápoje drží z většiny velké podniky (MPO, 2016). Společnost XYZ, vzhledem k její současné pozici a vývoji na trhu, by měla udržovat současnou pozici a testovat možné příležitosti.

Tabulka 12 – Ekonomické ukazatele Výroby potravinářských výrobků

Výroba potravinářských výrobků	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	276 530	287 811	298 053	296 589	299 506	298 893	281 148
Počet aktivních jednotek v oddílu	6 508	7 117	7 305	7 166	7 313	7 436	7 742

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, Vlastní zpracování

Tabulka 13 – Ekonomické ukazatele Výroby nápojů

Výroba nápojů	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	62 499	61 456	62 366	62 842	64 885	66 830	67 274
Počet aktivních jednotek v oddílu	1 232	1 277	1 222	1 266	1 613	1 815	2 304

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, Vlastní zpracování

Posledním segmentem, na kterém se společnost vyskytuje je **farmaceutický segment**, který stagnuje až mírně klesá. Pozice společnosti je kolem 4. místa. Hlavními konkurenty jsou K9 a K4. Pozice společnosti se v tomto segmentu nemění (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). V tabulce č. 14 jsou uvedeny tržby a počet aktivních jednotek v oddílu výroby základních farmaceutických výrobků a přípravků. Tržby v oddílu během posledních let stagnují a počet aktivních jednotek mírně klesá. Avšak tento trend by neměl pokračovat dlouho, jelikož se očekává růst celého trhu z důvodu nově uvedených potenciálních léků, které se nyní připravují a předpokládá se, že se stále více lidí bude léčit s vážnými nemocemi (ČTK, 2018). Lze tedy říci, že farmaceutický průmysl nyní prochází několika změnami, které by měli zajistit významnější nárůst tržeb v daném odvětví. Společnost by se tak měla zaměřit na bližší analýzu vývoje tohoto segmentu a využít možného pozitivního vývoje.

Tabulka 14 – Ekonomické ukazatele Výroby základních farmaceutických výrobků a přípravků

Výroba základních farmaceutických výrobků a přípravků	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	34 294	34 242	33 733	34 480	35 800	36 426	35 743
Počet aktivních jednotek v oddílu	88	86	88	86	80	78	76

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, Vlastní zpracování

Vzhledem k záměrům společnosti XYZ je velice důležité také analyzovat nové segmenty a zda je možné, aby společnost XYZ na dané segmenty úspěšně prorazila. Vzhledem k neexistenci konkrétní legislativy, a tudíž ani některých zákaznických segmentů budou nyní analyzovány pouze segmenty, na které je možnost vstoupit v následujících 5 letech. Těmito segmenty jsou primární zpracování dřeva, sekundární zpracování dřeva, slévárenství a tavicí práce. Na základě PEST analýzy, která bude uvedena v kap. 7.2 je možné předpokládat, že bude možné vstoupit i na segment krematorií, který by se díky legislativním změnám mohl stát segmentem s dostatkem

nových zákazníků, aby byl pro společnost XYZ zajímavý. Z toho důvodu bude analyzován také.

Segment **primárního zpracování dřeva** se zaměřuje na provozy, které provádí pouze základní úpravy dřeva jako je řezání desek a základní povrchová úprava dřeva. Při primárním zpracování dřeva vzniká pouze prach, který je možné odsávat velice jednoduchými filtry. Z tohoto důvodu je zde vysoce konkurenční prostředí, které pramení z velice nízkých nároků na kvalitu produktů a jejich certifikaci. Není tedy divu, že je nejdůležitějším a téměř jediným rozhodujícím faktorem cena produktů. Hlavním konkurentem v segmentu je právě z tohoto důvodu společnost K1. Velikost segmentu je stabilní a výrazně neroste ani neklesá. V tabulce č.15 jsou uvedeny tržby za oddíl zpracování dřeva, které v letech 2010 až 2016 zaznamenali jediný výraznější výkyv v roce 2015. Tento trend růstu v dalších letech nepokračoval. Co se týká aktivních jednotek v oddílu nedocházelo během uvedené doby k výrazným výkyvům. Segment jako takový je výrazně větší než segment sekundárního zpracování dřeva, avšak prostředí je výrazněji konkurenční a společnost XYZ by se s vyšší nákupní cenou oproti konkurenci mohla potýkat s určitými riziky spojené s neuchycením se na daném trhu.

Tabulka 15 – Ekonomické ukazatele Zpracování dřeva

Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových a proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	83 238	86 428	84 327	84 251	83 344	92 675	92 298
Počet aktivních jednotek v oddílu	28 848	29 495	29 405	27 849	27 553	27 672	27 640

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, *Vlastní zpracování*

Druhým uvažovaným segmentem je **segment sekundárního zpracování dřeva**. Jedná se o složitější zpracování dřeva a vytváření konkrétních výrobků z dřeva. U provozoven v tomto zákaznickém segmentu tak vznikají složitější chemické zplodiny a vyžadují tak složitější filtrace. Pro společnost XYZ je tak segment vzhledem k jejímu produktovému portfoliu, které se vyznačuje vyšší kvalitou a vyšší průměrnou cenou, než je konkurence, je mnohem vhodnější než výše zmíněný segment. Největším konkurentem je na segmentu opět společnost K1 a také společnost K11. Velikost segmentu mírně roste, jak je uvedeno v tabulce č. 16. V letech 2010 až 2013 hodnoty tržeb stagnoval. Tento stav se změnil v roce 2014, kdy dochází k ekonomickému růstu v odvětví. Odvětví také trpí mírným úbytkem aktivních jednotek, který může být způsoben velkými mezinárodními hráči na trhu, kteří omezují podnikání mikropodniků, které se v odvětví nacházejí (MPO, 2018). Jelikož se jedná o mírně rostoucí trh, ve kterém není tak koncentrovaná konkurence jako ve výše zmíněném segmentu, vstup do tohoto segmentu by měl být možný bez větších rizik.

Tabulka 16 – Ekonomické ukazatele Výroby nábytku

Výroba nábytku	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	35 299	34 632	34 350	33 958	36 369	39 256	42 562
Počet aktivních jednotek v oddílu	7 292	8 241	8 116	7 254	6 783	6 419	6 070

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017, Vlastní zpracování

Dalším analyzovaným segmentem je segment **slévárenství a tavicích prací**. Jedná se jak o velké slévárny, tak o podniky, které si odlévají malé části svých výrobků. V segmentu existují velké bariéry z hlediska loajality zákazníků a dlouhodobých vztahů. Velké slévárny mají nakontraktovány dodavatele filtračních zařízení na velice dlouhou dobu a udržují dlouhodobé vztahy s těmito dodavateli. Existuje zde tedy potenciál malých firem, které si samy odlévají součástky (typické pro automobil). Velikost segmentu jako takového stagnuje. Hlavními konkurenty jsou K1 a K4, kteří se zaměřují hlavně na velké projekty, jak již bylo uvedeno výše. Konkurence u menších provozoven je tak velice nízká (Rozhovor s manažerem, 19.3.2018). Pro ilustraci je níže uvedena tabulka č. 17, která zobrazuje tržby a počet aktivních jednotek oddílu. Zde je nutno dodat, že v oddílu, co se týče počtu subjektů a jejich rozdělení, ze tří čtvrtin tvoří oddíl velké podniky, které nejsou hlavním cílem společnosti XYZ. Je tedy nutné brát v úvahu, že společnost XYZ bude mířit pouze na velmi malé množství subjektů z celkového počtu, který je uveden v tabulce č. 17. Segment je tedy výrazně menší, avšak s velmi málo koncentrovanou konkurencí. Dle tabulky č. 17 jsou také patrné úbytky v tržbách v segmentu a rostoucí počet subjektů na trhu, což by pro společnost XYZ mohlo znamenat vyšší šance k úspěšnému vstupu do tohoto segmentu. S konkrétním zacílením na malé podniky, na které se zatím konkurence nesoustředí, by pro společnost XYZ mělo být relativně jednoduché se na tento segment dostat a vytvořit si zde silnou pozici.

Tabulka 17 – Ekonomické ukazatele výroby základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství

Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	181 920	211 672	194 332	190 568	199 420	192 275	177 214
Počet aktivních jednotek v oddílu	1 170	928	908	860	891	927	991

Zdroj – Ministerstvo průmyslu a obchodu 2017, Vlastní zpracování

Segment **krematorií** je posledním analyzovaným segmentem. Segment krematorií je velice specifickým segmentem, které je počtem svých potenciálních zákazníků velmi malý. Jak je uvedeno v kap. 7.2, současná legislativa zatím nevyžaduje od krematorií složitější filtrace, jaké nabízí společnost XYZ, avšak v budoucnu by tato nařízení mohla vytvořit tento nový segment. V současné době je v České republice 27 krematorií, které mají dohromady 57 žárovišť (Pohřebiště.cz, 2018). Počet krematorií, jelikož se jedná o jedno z nejpřísnějších odvětví hlídané státem, se mění v čase jen velmi málo. I přesto je však Česká republika na druhém místě na světě v počtu pohřbů žehem (deník.cz, 2018). Dá se tak předpokládat, že bude počet krematorií v čase pomalu narůstat. Pokud

by se tedy společnosti XYZ podařilo vstoupit do tohoto segmentu jako první, jednalo by se pravděpodobně o zajímavý segment s možností vytvoření dlouhodobých vztahů.

6.2 PEST analýza

V následující části bude provedena analýza makroprostředí dle PEST analýzy, která byla teoreticky popsána v kap. 2.1. Cílem je analyzovat faktory makroprostředí, které na podnik působí, a které budou následně využity k odhalení příležitostí a hrozeb, které spoluurčí budoucí podobu strategie podniku.

Hlavní **politické faktory**, které by mohly nepřímo ovlivnit strategický záměr společnosti jsou legislativní změny, které upravují oblast BOZP a konkrétní směrnice Evropské unie, které určují ochranné systémy konkrétních odvětví a pracovišť (př. sváření a tepelná úprava). Příkladem takové směrnice je například směrnice pro zařízení ATEX/99/92/EU či směrnice pro pracoviště ATEX/2014/34/EU, které musí splňovat veškerá pracoviště a strojní zařízení, která jsou v Evropské unii uvedena na trh či provozována. Pro zajištění souladu se zákony a předpisy jsou nyní výrobní podniky v postižených odvětvích povinny zajistit zvýšenou ochranu či zcela nový systém filtrace či odsávání proti rizikům spojených s výrobou, při které se uvolňují plyny, které mohou vyústit až výbuchem.

Příkladem nových směrnic ohledně BOZP je směrnice 2017/164/EU, která upravuje standardy a regulace osobní expozice nebezpečným látkám pro zaměstnance a musí být začleněna členskými státy Evropské unie do právního řádu nejpozději 21.8.2018 (EU-OSHA, [online]). Opět se jedná o směrnici, která zpřísní stávající pravidla pro vybrané podniky a bude tlačit na změnu nevyhovujících provozů, co se ochrany zdraví zaměstnanců týká.

Posledním právním předpisem, který je určující pro podnikání společnosti XYZ je zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, který určuje práva a povinnosti provozovatelů zdrojů znečišťování ovzduší, nástroje k jejich snižování a opatření k nápravě či sankce a zejména také upravující vyhláška č. 452/2017 Sb., o přípustné úrovni znečišťování a jejím zjišťování a o provedení některých dalších ustanovení zákona o ochraně ovzduší (Enviweb, [online]). Tyto předpisy slouží především k určení emisních limitů, které se snaží reagovat na technologické změny ve výrobě a určují tak limitní hranici emisí konkrétních látek a opět vytváří tlak na změny filtračních a odsávacích systémů výrobních společností. Zde se právě otevírá možnost vzniku nových segmentů, či významné rozšíření stávajících segmentů o nové zákazníky, kteří by museli tyto předpisy nově naplňovat. Jelikož se tímto předpisem řídí i dříve zmíněná krematoria, je změna tohoto zákona velice důležitá pro vznik tohoto segmentu. Nadějí pro tyto změny by mohla být právě projednávaná novela směrnice o ochraně ovzduší EU 13/0 (Poslanecká sněmovna ČR, [online]).

Hlavní hrozbou, která by mohla mít výrazný vliv na strategický záměr a společnost XYZ, je změna politické a ekonomické orientace. Pro malou a proexportně zaměřenou ekonomiku, jakou je Česká republika, by byla tato změna velice negativní. V tomto

smyslu se v poslední době stále více vede debata o zavedení referenda v České republice a s ním částečně spojený odchod České republiky z Evropské unie. Jelikož přibližně 90 % exportu České republiky míří právě do zemí Evropské unie, znamenalo by to pro některé koncové zákazníky společnosti XYZ velice negativní důsledky (Edotace.cz, [online]). Tím by byl ohrožen strategický záměr společnosti i společnost samotná. Dle průzkumu Europeum ohledně názoru na opuštění či zůstatí České republiky v EU by přibližně 54 % respondentů bylo pro zůstat v Evropské unii. S tímto výsledkem se dostala Česká republika do popředí ohledně názoru na opuštění Evropské unie (Hospodářské noviny, [online]). I přesto, pokud by došlo na hlasování o odchodu České republiky z EU, výsledkem by pravděpodobně bylo setrvání České republiky v Evropské unii. I tak je odchod ČR z EU reálným rizikem.

Hlavním **ekonomickým faktorem**, který působí na společnost XYZ a její záměr, je hospodářský růst České republiky. Díky ekonomické konjunkturu, která nyní v Evropě probíhá, společnost XYZ vykazuje stálý růst. Ekonomika eurozóny jako celku dokonce v roce 2017 dosáhla nejvyššího tempa růstu za dekádu (Ministerstvo financí, [online]). Na vývoj reálného HDP v České republice dále poukazuje tabulka č. 18 níže. Od konce roku 2014, kdy doznívala ekonomická krize ve světě, je vidět stálý růst reálného HDP. Dle makroekonomických predikcí Ministerstva financí by tento trend pozitivní ekonomické situace měl pokračovat i nadále. Růst bude dle MF ČR tažen již tradičně velkou spotřebou domácností, která souvisí s mzdovou dynamikou při extrémně nízké míře nezaměstnanosti. Růst reálného hrubého domácího produktu je právě z těchto a dalších důvodů stanoven pro rok 2018 na 3,4 % a vzhledem k předpokládanému mírnému zpomalení růstu v eurozóně stanoven pro rok 2019 na 2,6 %.

Tabulka č. 18 – Vývoj reálného HDP

Ukazatel	Jednotka	2014	2015	2016
Hrubý domácí produkt	mld. Kč, b. c.	4 313,80	4 595,80	4 773,20
(předchozí rok = 100)	%, reálně	102,7	105,3	102,6

Zdroj – ČSÚ, 2017

Dalším makroekonomickým faktorem je míra nezaměstnanosti, která v roce 2017 dosahovala odhadované úrovně 2,9 %. Tento trend podobně jako růst HDP by měl přetrvávat i nadále. Dle odhadů MF ČR by měla míra nezaměstnanosti v roce 2018 dosahovat úrovně 2,4 %. Prostor pro další snižování míry nezaměstnanosti je již značně omezený a MF ČR tak stanovuje svou predikci pro rok 2019 na 2,3 %. Tento trend má velice důležitý dopad na investice firem, které jsou stále více motivovány k investicím, jelikož nízká míra nezaměstnanosti a z toho plynoucí nedostatek zaměstnanců vytváří bariéru pro extenzivní růst produkce (Ministerstvo financí, [online]).

Sociálně-kulturní faktory, které nejvíce ovlivňují podnikání společnosti XYZ, jsou dlouhotrvající trendy v oblasti ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje. Důkazem těchto trendů mohou být vyšší investice do ochrany životního prostředí či nové operační programy Ministerstva životního prostředí pro roky 2014–2020. Pro ilustraci vyšších investic jsou v tabulce č. 19 uvedeny výdaje ČR na ochranu ovzduší v letech 2012-2016.

Tabulka č. 19 – Investice na ochranu ovzduší a klimatu

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Investice na ochranu ovzduší a klimatu (v mil. Kč)	4 164	6 424	9 498	13 115	9 549

Zdroj – ČSÚ, vlastní zpracování

Dalším výrazným faktorem je vnímání společenské odpovědnosti firem, které se v posledních letech také výrazně mění. Dle studie IPSOS CSR & Reputation Research stále více lidem záleží na odpovědném chování firem. Dle studie v roce 2015, 76 % respondentů uvedlo, že je pro ně důležité, zda jejich zaměstnavatel zastává společenskou odpovědnost. V roce 2016 na stejnou otázku odpovědělo kladně již 79 % respondentů. Obdobně tomu bylo u otázky, zda má vliv společenská odpovědnost na nákupní rozhodování zákazníků. Na tuto otázku odpovědělo kladně 55 % respondentů v roce 2015, avšak v roce 2016 to již bylo 61 % respondentů. Na otázku, co by měly firmy v rámci CSR nejvíce podporovat, odpovědělo 47 % respondentů férové chování k zaměstnancům. Druhou nejčastější odpovědí bylo s 46 % ochrana životního prostředí (Ipsos, [online]). Oba tyto trendy, ať už zájem o ochranu životního prostředí či vyšší zájem o aktivity CSR, znamenají pro průmyslové podniky (konečné zákazníky podniku XYZ) nutnost více investovat do průmyslové filtrace a odsávání, které jsou pro dobré pracoviště a ochranu životního prostředí velice důležité, což jsou faktory, které vytváří více příležitostí pro podnik XYZ.

Technologické faktory znamenají pro společnost XYZ nové příležitosti ve smyslu nových materiálů použitých v průmyslové výrobě. Při využití nových materiálů a výrobních procesů se objevují nové zplodiny a druhy znečištění, které nejsou běžnými filtry zachycovány. Běžnými případy jsou v posledních letech kompozitní materiály, kterých je stále více využíváno. Při průmyslovém zpracování těchto materiálů vznikají dle typu materiálu nové druhy znečištění, především nebezpečný hořlavý prach.

6.3 Porterova analýza 5 sil

Pro úplnou analýzu vnějšího prostředí bude využita Porterova analýza 5 sil. Tato analýza bude provedena za společnost XYZ jako celek. U faktorů zákazníci a konkurence je analýza provedena jednotlivě za konkrétní podnikatelské jednotky namísto celé společnosti XYZ, jelikož každá z podnikatelských jednotek má svá specifika, která je důležité vymezit a pro stanovení strategie dále rozlišovat. Kapitola je uzavřena tab. č 20, která graficky zobrazuje veškeré konkurenty společnosti v daných segmentech a zároveň rozděluje dané segmenty do podnikatelských jednotek (jednotlivých řešení společnosti XYZ), pro které je segment využitelný.

Dodavatelé. Pro společnost XYZ existuje několik skupin dodavatelů. První skupinou dodavatelů pro společnost XYZ je mateřská firma XYZ AB Ph a některé její dceřiné společnosti (př. polská pobočka společnosti holdingu XYZ). V této skupině dodavatelů nakupuje společnost 60 % z celkového počtu všech dodávek. Společnost XYZ

nakupuje od těchto dodavatelů hlavně specializované produkty a díly. Jelikož se jedná o dodavatele, kteří jsou součástí holdingu, jsou podmínky pro společnost XYZ velice výhodné. Zde nelze hovořit o vyjednávací síle vůči dodavatelům, jelikož jsou ceny určeny na tzv. transfer price (převodní ceny), které jsou jednotné pro celý holding a nákup je vždy prováděn v měně kupujícího. Společnost XYZ má tak jistotu nízkých nákupních cen bez vlivu měnových kurzů a výrazných změn podmínek ohledně dodávek (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Druhou skupinou dodavatelů jsou subdodavatelé, od kterých odebírá společnost elektrozařízení a materiál, který je potřeba zejména k složitějším individuálním řešením filtračních jednotek. Jedná se zejména o různá relé, spínače, dráty a jiný elektromateriál. V těchto případech se jedná o běžný materiál, tudíž není větším problémem nahradit při výpadku či nevýhodných podmínkách dodavatele ve velmi krátkém čase. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy relativně nízká. Zároveň má společnost dlouhodobé kontrakty s významnými dodavateli a pro každou nakupovanou surovinu má společnost minimálně 2 dodavatele, pokud by došlo k výpadku dodávek. Nejdůležitějším dodavatelem je pro společnost XYZ dodavatel Lindab, který dodává trubky a potrubí. Zde se jedná o dlouhodobý vztah, u kterého je velmi nízké riziko ztráty dodavatele. Většina zbylých dodávek je odebírána od lokálních výrobců a dovozců kvůli délce dodávek a ušetření nákladů na logistiku (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Zákazníci. Téměř všichni zákazníci společnosti XYZ jsou průmyslové podniky konkrétních odvětví, které jsou blíže popsány v kap. 7.1 jakožto zákaznické segmenty společnosti. Přibližně v 50 % se jedná o drobné dílny a workshopy (autoservisy, svářečské dílny) a z 50 % o velké průmyslové podniky. Co se týká stálých zákazníků, ti tvoří přibližně 40 % z celkových prodejů. Zbylých 60 % jsou noví zákazníci, kteří nakupují u společnosti poprvé. Vzhledem k délce životního cyklu produktu a době, kterou se společnost XYZ vyskytuje na trhu, není zatím možné určit, zda se bude podíl stálých a nových zákazníků v čase výrazně lišit či nikoliv. Zatím se dle manažera zákazníci vrací přibližně v polovině případů. Aby šlo analyzovat vyjednávací sílu zákazníků, je potřeba rozdělit zákazníky opět do jednotlivých nabízených řešení společnosti XYZ, která byla popsána v kapitole č. 5 představení společnosti.

V případě configured solution a engineering solution, kde se jedná o více customizované produkty, není vyjednávací síla zákazníků nijak ohrožující. Jelikož nelze u těchto řešení produkty standardizovat, a zároveň je počet zákazníků dostatečně velký, není vliv zákazníků velký a nevytváří ohrožující tlak na vývoj cen (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Řešení service je spojeno s provozem již vykonaných řešení a nelze jej oddělit od předchozích zákazníků.

V případě product sale, kde jsou standardní řešení je vliv zákazníků relativně vyšší než u výše zmíněných řešení. Jelikož se jedná většinou o menší podniky je citlivost na ceny produktů vyšší. Tlak na cenu je zde tedy relativně vyšší než u ostatních řešení, ale opět se zde nejedná o vysoké riziko, které by bylo spojené s výraznými změnami cen (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018).

Posledním druhem zákazníků jsou zadavatelé zadávacích řízení (tendrů), které jsou nejčastěji zadávány na státní zakázky. V tomto případě, vzhledem k povaze tendru, nemá společnost XYZ téměř žádnou vyjednávací pozici. Dalším problémem u tendrů jsou jejich kritéria, která jsou velmi často nejasná či existuje pouze jediné kritérium a tím je cena. Vzhledem k vyšší průměrné ceně, kterou společnost XYZ má stanovenou, je nemožné takové tendry vyhrát, i přesto, že by mohla společnost nabídnout výrazně lepší a efektivnější řešení než konkurence. Dalším problémem u tendrů může být nezřetelnost komise a jejích členech, která bude určovat výsledek a konečné rozhodnutí celého řízení. I přes veškeré problémy, se kterými má společnost XYZ ohledně tendrů zkušenosti, se společnost XYZ na účasti těchto řízení často podílí, a to především z důvodu vysokých objemů dodaného zboží u těchto zakázek.

Hrozba ze strany substitutů. V případě průmyslových filtrací a odsávání není možné mluvit o substitučních produktech. Není možné najít podobné produkty, které by dokázaly plně nahradit a pokrýt stejnou potřebu. Jediným substitučním výrobkem, který by mohl být brán v úvahu jsou asijské produkty nejčastěji dovážené z Čínské lidové republiky, které jsou však velice nekvalitní, postrádají základní certifikaci a zároveň k nim nejsou nabízeny servisní služby (Rozhovor s manažerem, 22.1.2018). Hrozba ze strany substitučních produktů v tomto okamžiku tedy nehrozí.

Stávající konkurence. Stejně jako u zákazníků, je nyní nutné rozdělit konkurenci podle nabízených řešení společnosti, jelikož každé řešení má rozdílné konkurenty a jejich charakter se liší. Konkrétní konkurence pro dané segmenty je uvedena v kap. 7.1. Jelikož však společnost XYZ řídí obchodní aktivity hlavně na základě nabízených skupin řešení, je třeba uvést a rozdělit konkurenci dle těchto skupin a spojit toto rozdělení i s konkurencí v obchodních segmentech. K lepšímu zobrazení konkurentů dle jednotlivých segmentů, tak obchodních jednotek dle nabízených řešení je uvedena tabulka č. 20 uvedena níže.

V prodeji jednoduchých filtračních zařízení – product sales je několik silných konkurentů. Nejvýznamějším z nich je pro společnost XYZ německá firma K9, která se specializuje na odsávání kouře při svařování. Druhým nejvýznamějším konkurentem je italská společnost K7. Za méně významné konkurenty lze pro společnost XYZ označit společnosti K6. Dle tržního podílu u nejvýznamějších segmentů se společnost XYZ pohybuje odhadem okolo 2.-3. místa na trhu.

Pro configured solutions budou nejvýznamějšími konkurenty K1, K9 a společnost K5. Nejvýznamějším konkurentem je zde společnost K1, která se specializuje na výrobu na klíč pro průmyslové filtrace a stává se tak vysoce nebezpečným konkurentem. Druhým nejvýznamějším konkurentem je společnost K9. Zde se dle odhadovaného podílu na trhu pohybuje společnost XYZ na druhém místě.

V řešení engineering solution jsou nejvýznamějšími konkurenty společnost K2, K1, K3 a K4. Zde společnost XYZ dosahuje dle tržního podílu slabší pozice než konkurence a pohybuje se přibližně na 5. místě v celkovém pořadí dle podílu na trhu.

Riziko vstupu nových konkurentů. Vzhledem ke stávající konkurenci není pravděpodobné, že by se na trh pokusilo vstoupit více společností. Kromě konkurence, která se již na trhu nachází, zde existuje několik dalších bariér, které velice komplikují

vstup na trh. Hlavní bariérou je vysoká náročnost na kvalitu produktů, technické parametry a také velice náročnou certifikaci výrobků, bez které nelze produkty v Evropské unii vůbec prodávat. Další bariérou vstupu nové konkurence by mohla být určitá loajalita zákazníků. Jak již bylo uvedeno výše, přibližně 50 % zákazníků se stále vrací ke společnosti XYZ či dokonce se společností udržuje dlouhodobé partnerské vztahy.

Tabulka 20 – Konkurence společnosti XYZ

Segment	Svařování	Autoservisy	Emergency	Tepelné řezání a ostřel	Obrábění	Potravinářský	Kompozitní materiály	Farmacie	Primární zprac. dřeva	Sekundární zprac. dřeva	Slévárny	Krematoria
Obchodní jednotka společnosti	P,C,S	P,C,S	C,S	C,S	C,E,S	P,C,S	C,S	P,C,S	E,S	E,S	E,S	E,S
K1	x						x		x	x	x	
K2					x				x			
K3					x	x			x			
K4	x			x	x			x	x		x	
K5	x				x						x	
K6	x	x	x									
K7		x										
K8		x										
K9	x	x		x			x	x				
K10						x						
K11	x	x			x					x		
Drobná konkurence	x	x	x	x	x				x			

Zdroj – Vlastní zpracování, 2018

- řešení **P** = product sale
- řešení **C** = configured solution
- řešení **E** = engineering solution
- řešení **S** = servis

7 Strategická východiska, scénáře a volba strategie

V následující kapitole bude nejprve provedena syntéza analýz pomocí matice SWOT. Jako vstupní data budou použity veškeré výstupy z kap.č. 5 a kap.č. 6. Po vyhodnocení matice SWOT budou určeny kritické faktory úspěchu společnosti XYZ a základní scénáře vývoje prostředí. Pro každý scénář bude následně zpracována zjednodušený výkaz zisku a ztrát a cashflow. Dané výsledky budou dále rozpracovány pomocí matice EFE a IFE, které budou použity k vyhodnocení faktorů interního a externího prostředí. Konkrétní výsledky matice EFE a IFE budou následně vyneseny do SPACE matice a na závěr do matice IE. Na základě daných metod bude určena obecná strategie společnosti XYZ. Následně budou určeny jednotlivé konkurenční strategie pro každou strategickou obchodní jednotku, konkrétně pro jednotlivá nabízená řešení společnosti XYZ, jak byla popsána v kap. č. 4 Představení společnosti.

7.1 SWOT analýza

Nyní bude provedena SWOT analýza podniku, která je logickým vyústěním předchozích analýz, a bude sloužit k uvedení nejdůležitějších faktorů příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Ty budou integrovány v přehledné tabulce níže. Hlavní faktory vnějšího (příležitosti a hrozby) a hlavní faktory vnitřního (silné a slabé stránky) prostředí budou dále ohodnoceny a rozpracovány v hodnotících analýzách vnitřního a vnějšího potenciálu pomocí matic IFE a EFE.

Tabulka 21 – SWOT analýza společnosti XYZ

Interní prostředí	<p>Strengths</p> <p>Široká nabídka kvalitních služeb a certifikovaných produktů</p> <p>Zkušený servisní a obchodní tým</p> <p>Certifikace a provedení produktů v ATEX verzi</p> <p>Dobré jméno značky mezi zákazníky</p> <p>Profesionální návrh nabídek díky softwaru NEDQuote</p> <p>Volné finanční zdroje / finanční stabilita společnosti</p>	<p>Weaknesses</p> <p>Nedostatečný marketing</p> <p>Téměř žádné vztahy s projektanty (OEM produkce)</p> <p>Vysoká průměrná cena oproti konkurenci</p> <p>Nemožnost rozhodovat o investování a přerozdělování hospodářského výsledku</p> <p>Velice nízký vliv na cenovou politiku společnosti</p>
	<p>Opportunities</p> <p>Možnost vstupu na nové segmenty (sekundární zpracování dřeva, slévárenství, krematoria)</p> <p>Ekonomická konjunktura</p> <p>Rozšíření online prodeje</p> <p>Zpřísnění a změna legislativy EU ohledně hygieny zaměstnanců a emisních limitů</p> <p>Rozšíření organizační struktury společnosti</p>	<p>Threats</p> <p>Vysoká konkurence v odvětví</p> <p>Politická situace ČR a EU, vystoupení ČR z EU</p> <p>Nárůst nekvalitních výrobků z Číny</p> <p>Zadávací řízení (tendry)</p> <p>Žádná kontrola ze strany státu ohledně dodržování hygienických předpisů/ žádné sankce za jejich porušování</p>
Externí prostředí		

Zdroj – Vlastní zpracování, 2018

První silnou stránkou společnosti XYZ je **široká nabídka služeb a certifikovaných produktů**. Společnost nabízí všechny možné výrobky spojené s průmyslovými filtracemi a vzduchotechnikou, od nejjednodušších filtračních jednotek až po velice složité systémy filtrace. Veškeré výrobky jsou certifikované a přísně kontrolovány různými testy kvality mateřskou společností. Následující uvedenou silnou stránkou společnosti je **zkušený servisní a obchodní tým**, který vykazuje velice nízkou fluktuaci a všichni členové týmu se pohybují v daném odvětví dlouhá léta. Další silnou stránkou

je certifikace a provedení produktů v ATEX verzi. Jedná se o výhodu vytvořit jakýkoliv produkt ve verzi s ochranou proti výbuchům ATEX, Toto řešení zatím nenabízí žádný z ostatních konkurentů. Jedná se tak o velmi silnou stránku společnosti vůči konkurentům hlavně v segmentech, ve kterých je povinností se normou ATEX řídit. Velice silnou stránkou je **dobré jméno značky** mezi zákazníky. Holding existuje na světovém trhu přibližně 75 let a během nich se probojovala značka mezi nejsilnější hráče v oblasti vzduchových filtrací. Vysoká kvalita spojená s dlouholetou tradicí a dlouhodobou politikou společenské odpovědnosti holdingu, vytváří velice vysokou hodnotu goodwill, které nedosahují téměř žádní konkurenti společnosti XYZ. Pátou silnou stránkou je **Profesionální návrh nabídek díky softwaru NEDQuote**. Zde se jedná opět o jedinečný zdroj společnosti XYZ, který vytváří hodnotu hlavně při návrhu řešení pro zákazníka a jeho přesvědčení k nákupu. Poslední silnou stránkou společnosti jsou **volné finanční zdroje a finanční stabilita**. Jak již bylo uvedeno ve finanční analýze, podnik je velice málo zadlužen, přibližně 45 % všech aktiv tvoří volné peněžní prostředky, které by mohly být z větší části využity jinde ve společnosti. Společnost každoročně také tvoří velmi vysoké zisky, které jsou z většiny přerozdělovány vlastníkům, avšak stále zůstává část zisků ve společnosti pro další rozvoj.

Druhým kvadrantem jsou slabé stránky společnosti. První slabou stránkou společnosti je **slabý marketing**, který zatím zaostává za konkurencí hlavně v internetové prezentaci společnosti XYZ, velice nízké propagaci na odborných veletrzích či internetovým obchodem, který byl spuštěn velice pozdě. Další slabou stránkou jsou **téměř žádné vztahy s projektanty a montážními společnostmi** a nabízení zboží jako subdodávek (OEM produkce). Montážní společnosti a projektanti nyní dávají přednost konkurenčním výrobkům z důvodu nízkého zájmu ze strany společnosti XYZ, která začala s tímto druhem prodeje až v nedávné době a nemá tudíž vybudovány téměř žádné vztahy s těmito zákazníky. Následující slabou stránkou je **vysoká průměrná cena oproti konkurenci**, která je dána vyšší kvalitou a převodními cenami, za které prodává mateřská společnost společnosti XYZ. O slabou stránku se jedná hlavně z důvodu zaměření se českých podniků zejména na cenu bez většího ohledu na vysokou kvalitu či nabídku servisu a náhradních dílů. Další slabou stránkou společnosti je vliv společnosti XYZ na rozhodování o investicích a přerozdělování hospodářského výsledku. Jelikož holding XYZ zastává politiku velice nízkých dlouhodobých hmotných aktiv, není možné pořádně zainvestovat, přičemž společnost zbytečně hromadí nevyužití finanční prostředky. Poslední slabou stránkou je **nízký vliv na cenovou politiku společnosti**. Cena nakupovaných výrobků od holdingu XYZ je pevně daná pomocí transfer price. S touto cenou nelze nijak hýbat a společnost XYZ tedy nemá téměř žádnou možnost, jak cenovou politiku měnit dle potřeb trhu. Společnost XYZ je tedy vůči rychlému vývoji trhu v oblasti cen velice rigidní a nemůže reagovat na tyto rychlé změny okamžitě. Hlavním příkladem by pro společnost XYZ mohl být případ výraznějšího snížení cen konkurentů, které společnost nedokázala s předstihem odhadovat a nemohla se tedy včas přizpůsobit.

Následujícím kvadrantem jsou příležitosti, které vycházejí z analýz externího prostředí. První příležitostí, která byla identifikována je příležitost, která je pro strategický záměr společnosti nejdůležitější. Touto příležitostí je **vývoj a situace v segmentech primárního zpracování dřeva, sekundárního zpracování dřeva, slévárenství a krematorií**. Z možných segmentů, na které lze stoupat, byly dle analýz daných segmentů vybrány segmenty sekundárního zpracování dřeva, slévárenství a tavicí práce a možný vstup na segment krematorií. Nejzásadnější informace dle provedených analýz jsou uvedeny v tab. č. 22, která zobrazuje 4 možné segmenty a jejich hlavní charakteristiky. Segment primárního dřeva byl zamítnut jakožto příležitost, jelikož je vysoce konkurenční bez možnosti nabídnout zákazníkům lepší produkt než li konkurence.

Tabulka 22 – Nové segmenty

Segment	Kvalita x cena nabízeného produktu	Velikost segmentu	Vývoj odvětví	Konkurence
Primární zpracování dřeva	Cena	Velký	Stagnace	Vysoce konkurenční
Sekundární zpracování dřeva	Kvalita	Střední	Mírný růst	Nízká
Slévárenství	Kvalita	Malý	Mírný pokles	Nízká
Krematoria	-	Malý	Stagnace	-

Zdroj – Vlastní zpracování

Druhou příležitostí je **kondice české ekonomiky**. Ať jde již o velice nízkou nezaměstnanost, která odvětví průmyslových filtrací významně pomáhá, či pozitivní vývoj českého průmyslu. Dle provedených analýz by měl růst i nadále pokračovat, což by mělo za následek jasný pozitivní vliv na expanzivní strategický záměr společnosti. Další identifikovanou příležitostí pro společnost XYZ je **rozšíření online prodeje**. Jelikož je e-shop společnosti spuštěn zatím pouze pro prodej nejjednodušších filtračních jednotek a funguje pouze pár měsíců, je zde možnost pro jeho rozšíření i na složitější řešení a vytvoření online distribučního kanálu i pro ostatní strategické jednotky, který by usnadnil a výrazně urychlil nákupní proces. Druhým faktorem je to, že žádný z konkurentů společnosti XYZ zatím žádný takový kanál nenabízí a společnost XYZ by se díky této příležitosti mohla stát první společností nabízející toto řešení. Předposlední identifikovanou příležitostí je **změna legislativy**. Tento prvek je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících celé odvětví, jelikož s každou změnou, a především zpřísněním daných podmínek a limitů znečištění vzniká povinnost podniků modernizovat a investovat do nových filtračních zařízení, což je spojeno s příležitostí nových zakázek či tendrů. V nynější době je hlavní příležitostí společnosti XYZ připravovaná novela směrnice o ochraně ovzduší EU 13/0, která ovlivňuje celé odvětví a mohla by výrazně ovlivnit vytvoření segmentu krematorií. Poslední příležitostí je **rozšíření organizační struktury** společnosti. Jak bylo uvedeno v kap. 5.2 ve společnosti se nacházejí volná místa, které je možné obsadit. Díky volným finančním prostředkům, kterými společnost disponuje, je možné znatelně rozšířit obchodní a servisní tým, díky kterému by došlo k vytvoření významnější obchodní sítě, jejíž vytvoření by znatelně usnadnilo naplnění strategických záměrů společnosti.

Posledním kvadrantem jsou hrozby. První uvedenou hrozbou je **vysoká konkurence v odvětví**. Dle uvedených analýz má společnost XYZ napříč všemi segmenty, na kterých se nachází, 11 konkurentů. Žádný z těchto konkurentů není sice aktivní ve všech segmentech jako společnost XYZ, avšak právě zde je největší riziko spojené hlavně s pokusy konkurence penetrovat na více odlišných segmentů. Další hrozbou by pro společnost XYZ mohla být drobné politické napětí, které nyní panuje ohledně EU a pokusů **Evropskou unii opustit**. Pokud by tato skutečnost nastala, znamenalo by to pravděpodobně velice negativní dopady na ekonomiku České republiky a na průmysl obzvláště. Kromě těchto dopadů by také opadla povinnost České republiky řídit se novými legislativními normami, které by EU v budoucnu vydala. Dalším rizikem by mohl být **nárůst nekvalitních substitučních výrobků** z Číny. Stále zde existují pokusy výrobců těchto nekvalitních výrobků prorazit na evropské trhy, avšak chybějící certifikace a nižší kvalita stále znamená velice nízké riziko pro dané strategické záměry společnosti XYZ, avšak je třeba počítat i s možnými inovačními pokusy těchto substitučních společností z Číny, které by teoreticky mohly negativně ovlivnit

společnost XYZ. Další hrozbou mohou být částečně **tendry**, o které se společnost XYZ uchází. Hlavním rizikem ohledně tendrů jsou jejich nejasná či špatně zadaná kritéria, která často vedou k neúspěchu společnosti, i když nabízí společnost lepší řešení než konkurence. Jelikož je pro společnost velice časově a administrativně náročné zúčastnit se takového řízení, každý neúspěch při veřejné zakázce je velice nepříjemná ztráta, tím spíše pokud není předem možné určit, za jakých podmínek bude rozhodováno o nejúspěšnějším žadateli, kdo bude o daném vítězi rozhodovat či podle jakých kritérií se rozhoduje a co si pod nimi konkrétně představit. Významným problémem zvláště u menších odběratelů společnosti XYZ je také žádná či velmi povrchní **kontrola legislativních předpisů**, které je nutné plnit v rámci průmyslové filtrace. Pokud nebudou státem tyto podmínky řádně vynucovány, je zde významné riziko, že malé a střední podniky nebudou dané předpisy plnit a přestanou nadále průmyslové filtrace nakupovat či nahradí vyhovující výrobky levnými substituty bez daných parametrů a certifikace.

7.2 Základní scénáře vývoje

Po dokončení předchozích analýz je nyní důležité určení zásadních faktorů, a jejich vývojového trendu, které jsou pro úspěšné naplnění strategického záměru společnosti XYZ důležité. Jednotlivé faktory jsou blíže popsány níže. Na základě těchto faktorů jsou stanoveny tři základní scénáře, které budou dále promítnuty do jednotlivých variant strategie společnosti XYZ a budou určujícím podkladem pro formulaci strategie. Faktory pro tvorbu scénářů vychází převážně z analýzy SWOT a předchozích analýz.

Na základě těchto faktorů a rozhovorů s vedením byly stanoveny 3 základní scénáře vývoje (optimistický scénář, očekávaný scénář a pesimistický scénář), které jsou využity k finální volbě strategie společnosti XYZ. Každý ze tří scénářů má přiřazenou pravděpodobnost, že se daný scénář naplní. Tato pravděpodobnost byla stanovena na základě pravděpodobnosti jednotlivých faktorů, které byly určeny z předchozích analýz strategické pozice společnosti a rozhovorů s vedením společnosti. Faktorů, které určují vývoj podnikatelského prostředí, je celkem 8, které jsou uvedeny níže v tabulce č. 23 pro jednotlivé scénáře, jejich pravděpodobnosti a dílčí pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa.

První faktory určující vývoj prostředí vycházejí z ekonomické situace je **vývoj HDP**, který byl stanoven pro realistický scénář jako 2,6 % růstu reálného HDP, jak bylo odhadováno dle analýzy PEST. Na základě realistického scénáře bylo stanoveno rozmezí pro vývoj HDP. Pro optimistický scénář byl stanoven růst na 3 % růstu reálného HDP a pro pesimistický scénář jako růst HDP o 1,5 %.

Druhým faktorem byl určen **vývoj nezaměstnanosti**. Obdobně jako u vývoje HDP byl stanoven vývoj nezaměstnanosti. Pro realistický scénář byl určen vývoj na odhadovaných 2,3 %, pro optimistický scénář 2 % a pro scénář pesimistický 3,2 %.

Následující faktor je změna **legislativních norem** a jejich zpřísnění. Faktor byl stanoven pro jednotlivé scénáře jako schválení projednávané novely směrnice o ochraně ovzduší pro realistický scénář, pro optimistický jako její zpřísnění, které by zasáhlo více

průmyslových podniků a pro scénář pesimistický jako schválení dané směrnice, která by však nebyla schválena dostatečně brzy, aby ovlivnila společnost XYZ v následujících 3 letech.

Dalším faktorem je vzhledem k charakteristikám společnosti **hitrate společnosti XYZ**. Jedná se o procento úspěšných projektů na celkový počet projektů, o které se podnik ucházel. Pro společnost XYZ a ostatní konkurenty se jedná o hlavní ukazatel určující úspěšnost prodeje v odvětví. Faktor závisí hned na několika proměnných jako je kvalita návrhu řešení, kvalita produktů, certifikace projektů, ale také konkurence, rozšiřující služby spojené s navrhovaným řešením či kvalita marketingu ve společnosti. Faktor tak může reflektovat hlavní schopnost společnosti XYZ využívat své zdroje a postihnout tak vývoj interního prostředí. Současný hitrate společnosti je přibližně 65 %. Pro realistický odhad byl stanoven růst ukazatele na 70 %. Pro optimistický pak na 75 % a pro pesimistický na stávajících 65 %.

Následujícím faktorem je růst povědomí o společnosti XYZ, který byl určen jakožto nárůst podílu na trhu. Pro jednotlivé varianty byl stanoven na růst podílu o 2 %, o 5 % a při pesimistické variantě je tržní podíl beze změn.

Šestým faktorem pro určení scénářů je **konkurenční prostředí a jeho vývoj**. Jak bylo uvedeno v analýze SWOT, vysoká konkurence v odvětví je znatelnou hrozbou pro společnost XYZ. Konkrétní vývoj tak znamená pro realistický scénář to znamená stejný počet konkurentů v segmentech při možném růstu ohledně podílu na trhu. Pro optimistický scénář je konkurence beze změn, ať už do počtu konkurenčních podniků či tržního podílu. Pesimistický scénář je určen příchodem nového konkurenta do odvětví.

Určujícím faktorem je také **změna strategie mateřské společnosti** vůči autonomii a vlastnímu rozhodování společnosti XYZ. Faktor vychází z omezení, které společnost má (cenotvorba, investiční rozhodování), avšak není pravděpodobné, že by došlo ve sledovaném období k uvolnění těchto pravidel jako spíše k přísnější kontrole ještě více omezujících pravidel. Pro realistický scénář tak nepřichází výrazné změny pro společnost XYZ ve vztahu pozice a autonomie vůči matce. Pro optimistický scénář by se jednalo o stejný stav. Pro pesimistický scénář by však docházelo vzhledem k negativnímu vývoji prostředí k intervencím mateřské společnosti, což by ovlivnilo autonomii rozhodování společnosti XYZ k ještě přísnějším pravidlům.

Posledním faktorem je **rozšíření organizační struktury společnosti XYZ**, které by vypadalo pro realistický scénář rozšíření o 3 nové zaměstnance. Pro optimistický 3 nové zaměstnance a obsazení obchodně/servisního ředitele a pro pesimistický scénář získání pouze 2 zaměstnanců.

Tabulka 23 – Scénáře a jejich pravděpodobnost

Faktory	Pravděpodobnost		
	RE [51,3 %]	OP [23,7 %]	PE [24,8 %]
Vývoj HDP [1]	55%	25%	20%
Vývoj nezaměstnanosti [2]	53%	13%	34%
Legislativní zpřísnění a normy [3]	60%	30%	10%
Hitrate společnosti [4]	45%	35%	20%
Růst povědomí o firmě [5]	58%	30%	12%
Konkurence v odvětví [6]	39%	31%	30%
Změna strategie mateřské společnosti pro dcery [7]	61%		39%
Rozšíření týmu (rozšíření organizační struktury) [8]	40%	26%	34%

Zdroj – Vlastní zpracování

Kombinace výše uvedených faktorů utváří možné následující scénáře. **Realistický scénář** je scénář, který predikuje vývoj prostředí na základě zjištěných trendů z předchozích analýz. Jednotlivé faktory respektují dané trendy bez významných výkyvů a zobrazuje tedy nejvíce pravděpodobný vývoj podnikatelského prostředí. Vývoj HDP je stálý a respektuje predikce ministerstva financí tak, jak byly uvedeny v PEST analýze. Podobně s vývojem HDP se vyvíjí míra nezaměstnanosti, která se zakládá na stejných predikcích jako u HDP. S velmi vysokou pravděpodobností nastane schválení navrhované novely zákona o ochraně ovzduší, která se nyní projednává. Díky nárůstu plánovaných marketingových aktivit a rozšiřování týmu o 3 nové zaměstnance v kombinaci s vývojem konkurence v odvětví, dochází k nárůstu hitratu společnosti až o 5 %. Jelikož nedochází k výraznému ohrožení společnosti XYZ není potřeba intervence či změna strategie mateřské společnosti, která by měla dopad na společnost XYZ.

V **Optimistický scénáři** by docházelo k ještě vyššímu růstu HDP a poklesu míry nezaměstnanosti. Celkový rychlejší růst české ekonomiky by vytvářel velmi příznivou situaci pro společnost XYZ. Narozdíl od realistického scénáře dochází ke změně projednávaného zákona o ochraně ovzduší, který by při své změně zasáhl více průmyslových podniků a vytvořil by tak nové tržní příležitosti. Díky těmto faktorům opět roste hitrate společnosti, avšak rychlejším tempem než je u scénáře realistického. Díky příznivým vlivům a krokům společnosti nedochází k rozšiřování konkurence a významně ani k nárůstu jejího vlivu. Opět díky pozitivnímu vývoji není potřeba vnějších zásahů mateřské společnosti do vedení společnosti XYZ:

Při naplnění **pesimistického scénáře** je vývoj prostředí negativní vůči společnosti XYZ, a jejím záměrům. Ekonomický růst se začíná zpomalovat a ekonomika tak začíná narážet na své limity. Chystaný zákon o ochraně ovzduší není schválen dostatečně brzy, aby vstoupil v účinnost během návrhového období strategie společnosti. Nedochází tedy k významnějšímu růstu odvětví. V kombinaci se získáním pouze dvou nových zaměstnanců není pro společnost možné, aby dále zvyšovala svůj hitrate, který se drží i nadále na 65 %. Snížení výkonnosti společnosti je následně monitorováno mateřskou společností, která může mít neblahý vliv při autonomii společnosti XYZ.

7.3 Matice IFE/EFE

Nyní bude zjištěna vnitřní pozice organizace vůči jejímu strategickému záměru pomocí matice **IFE**, která je uvedena níže v tabulce č. 24. Interní faktory pro tvorbu matice IFE byly vybrány na základě SWOT analýzy jako nezávadnější faktory pro naplnění strategického záměru společnosti a s ohledem na scénáře budoucího vývoje, jejich faktorů a. Váha u jednotlivých faktorů byla stanovena dle důležitosti silných či slabých stránek ve vztahu ke konkurenceschopnosti společnosti XYZ. Stupeň vlivu byl stanoven dle vlivu daného faktoru na naplnění strategického záměru společnosti. Jednotlivá čísla znamenají 4 = výrazná silná stránka, 3 = méně výrazná silná stránka, 2 = méně významná slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Tyto hodnoty jsou následně násobeny mezi sebou, jejichž součet dává dohromady celkovou vnitřní pozici organizace vůči jejímu strategickému záměru. Jak je z tabulky č. 24 zřejmé, jako nejdůležitější silná stránka společnosti byla vyhodnoceno její široké produktové portfolio. Tento faktor získal vážené hodnocení 0,76. Druhým nejdůležitějším faktorem je pro společnost její zkušený obchodní a servisní tým. Nejméně důležitým faktorem jsou její volné finanční zdroje, které nemají výraznější vliv na zvolený záměr. Co se týče slabých stránek, pro společnost jsou nejvíce ohrožující slabé stránky zejména marketing společnosti, nemožnost investování a její vyšší cena, která oslabuje pozici společnosti zvláště v některých segmentech odvětví. Celkové vážené hodnocení pozice organizace vyšlo dle analýzy IFE 2,77, což znamená středně silnou pozici společnosti XYZ. Pro naplnění strategického záměru společnosti XYZ to znamená, že pozice společnosti je dostatečně silná a společnost tak má dobré předpoklady strategický záměr naplnit.

Tabulka 24 – matice IFE

Faktor	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
S1	Široké a kvalitní produktové portfolio	0,19	4	0,76
S2	Goodwill společnosti XYZ	0,14	4	0,56
S3	Volné finanční zdroje	0,05	3	0,15
S4	Zkušený obchodní a servisní tým	0,16	4	0,64
Faktor	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
W1	Nedostatečný marketing	0,15	1	0,15
W2	Vysoká průměrná cena	0,11	1	0,11
W3	Nemožnost větších investic	0,14	2	0,28
W4	Rigidita cen	0,06	2	0,12
Celkové hodnocení vnitřní pozice		2,77		

Zdroj – Vlastní zpracování

Pomocí matice **EFE** jsou dále v tabulce č. 25 uvedeny faktory s největší mírou vlivu na daný záměr společnosti XYZ. Tvorba matice je obdobná jako u matice IFE výše. Stupeň vlivu na strategická východiska je určen hodnotami 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední 1 = nízký. Váhy jsou určeny opět obdobně a určují se dle důležitosti příležitosti

či hrozby na úspěšnost společnosti jako celku. Dle tabulky č. 22 je patrné, že nejdůležitějšími faktory pro naplnění strategického záměru společnosti jsou změny v legislativě, které obdržely vážené hodnocení 0,72. Druhým faktorem by byl negativní politický vývoj ohledně ČR a jeho vystoupení z EU (0,57). Nejnižší vliv má poté nárůst substitučních výrobků z Číny či příležitost online prodeje. Celkové vážené hodnocení vnější pozice společnosti XYZ je 3,02, což znamená, že citlivost záměru společnosti vůči jejímu prostředí je středně až silně závislá.

Tabulka 25 – Matice EFE

Faktor	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
O1	Nové segmenty	0,1	4	0,4
O2	Ekonomický růst	0,15	3	0,45
O3	Změna legislativy	0,18	4	0,72
O4	Online prodej	0,07	2	0,14
Faktor	Popis	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
T1	Vysoká konkurence v odvětví	0,16	3	0,48
T2	Žádná kontrola dodržování daných předpisů	0,11	2	0,22
T3	Politický vývoj v ČR a EU	0,19	3	0,57
T4	Nárůst substitučních výrobků z Číny	0,04	1	0,04
Celkové hodnocení vnější pozice		3,02		

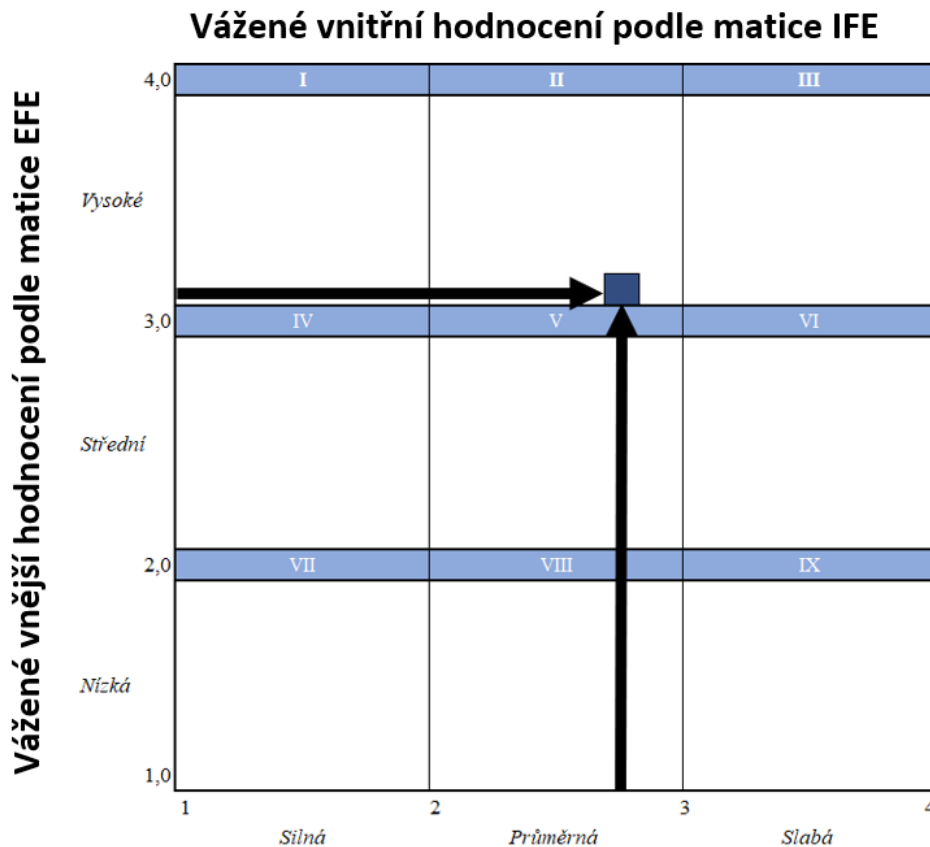
Zdroj – Vlastní zpracování

7.4 Matice IE

Nyní budou data získané z analýz EFE a IFE vyneseny do matice IE, jejíž výsledek by měl stanovit nejvhodnější strategii pro společnost XYZ. Matice je graficky zobrazena na obrázku č. 8. Výsledná vážená hodnota 2,77 z matice IFE je vynesena na osu x, která zobrazuje interní potenciál společnosti. Stejně tak je vynesena na osu y výsledná hodnota 3,02 z matice EFE. Konkrétním výsledkem pro společnost XYZ je pole II, které spadá do oblasti „Stavěj a zajišťuj růst“. Jako vhodné typy strategií jsou pro tuto oblast doporučeny strategie penetrace trhu, rozvoj trhu, vývoj a rozvoj produktu a dopředná a zpětná horizontální integrace. Jelikož není možné, aby společnost vyvíjela své produkty a zároveň není možné výrazněji investovat, jsou strategie spojené s integrací nevhodné. Existují však alternativy k integračním strategiím, které využívají podobné pozice. Jedná se především o strategii aliance (Srpová, 2011), kdy je vytvořena aliance mezi dvěma či více podniky, kteří mají stejný cíl a spolupracují, avšak zůstávají nadále nezávislými. Strategie rozvoje produktu by byla přípustná pro některá řešení společnosti (configured a engineering solutions) ve významu zlepšení či výrazné změně služeb, které jsou s produktem spojeny, jelikož produkty jako takové není možné výrazně měnit v rámci společnosti XYZ. Pro společnost by tedy bylo vhodnou strategií penetrace trhu, kdy by se společnost zaměřila na získání většího podílu na daném trhu pomocí intenzivnější marketingové komunikace. Druhou strategií, která by pro společnost byla přípustná je strategie rozvoje trhu. Jedná se o strategii hledání

a obsazování nových trhů, ale také třeba nových zákaznických segmentů. Tato strategie přímo souvisí se strategickým záměrem společnosti a dle provedených analýz je možné, aby společnost takovou strategii aplikovala. Poslední možnou strategií je vytvoření strategické aliance s konkurečními subjekty, která by mohla vést ke vstupu i do neatraktivního segmentu primárního zpracování dřeva či nabízení rozšířené služby v rámci stavebních prací, které společnost XYZ neposkytuje. Dle výsledků matice IE má tedy společnost dostatečnou pozici pro naplnění jejího strategického záměru a dle výsledků matice je rozvoj trhu a penetrace i vhodnou strategií. Jelikož se však společnost nachází na samotné hranici oblasti, bylo by vhodné uvažovat i o možné variantě z druhé oblasti „Udržuj a potvrzuj“. Pro tuto oblast jsou vhodnými strategiemi penetrace trhu a vývoj produktu. Jelikož je společnost striktně rozhodnuta o zamítnutí strategie integrace, nic se na možných variantách nemění.

Obrázek 8 – Matice IE



Zdroj – Vlastní zpracování

7.5 SPACE matice

Pro ověření výsledků a zjištění strategické a akční pozice společnosti bude nyní uvedena matice SPACE. Pro hodnocení jednotlivých charakteristik strategické pozice společnosti, byly na základě předchozích analýz a jednotlivých scénářů vybrány faktory, které vyhovují k použití pro společnost XYZ a odvětví ve kterém se společnost pohybuje.

Jednotlivé váhy, které jsou uvedeny v tabulkách č. 26 a č. 27, byly stanoveny opět způsobem, který byl již využit u analýz IFE a EFE. Obdobně je to i s hodnotami stupně vlivu, které jsou určeny pro externí analýzu hodnotami od -1 do -6, kde hodnota -1 je nejlepší co se týče pozitivního vlivu na strategickou pozici společnosti, naopak hodnota -6 je považována za nejhorší. Naopak je tomu u interní analýzy, jejíž faktory jsou určovány hodnotami od 1 do 6, kde 6 je nejlepší hodnota a 1 pro společnost nejhorší. Celkové hodnocení pro finální tvorbu matice SPACE je pro osu x 1,25. Celkové hodnocení, které určuje pozici na ose y je -0,1.

Dle matice SPACE, která je znázorněna na obr. č. 9, je výsledným profilem společnosti XYZ konkurenční profil. Konečnou strategií by tak pro podnik mohla být strategie penetrace trhu, rozvoje trhu, vývoje produktu či dopředné, zpětné a horizontální integrace. Výsledek dle matice SPACE je velice podobný doporučeným vhodným strategiím, které byly stanoveny dle matice IE. Stejně jako u předchozí analýzy se společnost pohybuje na samé hraně dvou oblastí. Druhou oblastí, do které by se mohla společnost dostat je konkurenční postavení, které sdílí většinu nabízených variant strategií. Konkurenční postavení tak nabízí novou pouze variantu strategie joint-venture. Tato strategie by opět mohla pro společnost XYZ znamenat variantu strategické aliance, jak byla popsána v předchozí analýze.

Tabulka 26 – Parametry osy x pro matici SPACE

Pozice na ose x			
Konkurenční výhoda	Váha	Stupeň vlivu	Vážený stupeň vlivu
Podíl na trhu	0,2	3	0,6
Věrnost zákazníků	0,1	2	0,2
Image značky	0,15	5	0,75
Kvalita produktů	0,2	4	0,8
Síla oboru	Váha	Stupeň vlivu	Vážený stupeň vlivu
Dynamika růstu odvětví	0,15	-3	-0,45
Finanční stabilita	0,05	-2	-0,1
Vyjednávací síla zákazníků	0,1	-5	-0,5
Bariéry vstupu na trh	0,05	-1	-0,05
Celkem	1		1,25

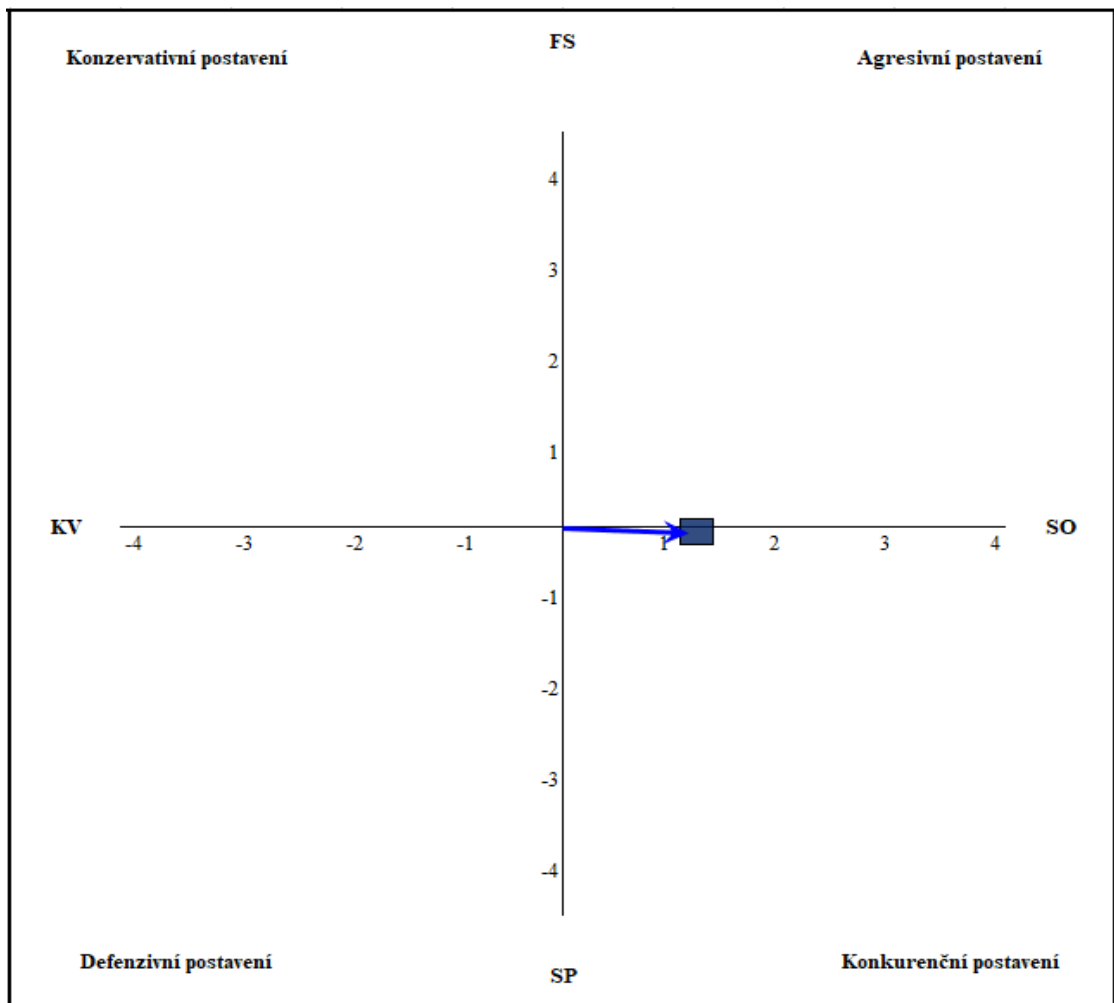
Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 27 – Parametry osy y pro matici SPACE

Pozice na ose y			
Finanční síla	Váha	Stupeň vlivu	Vážený stupeň vlivu
Výsledky finanční analýzy (ROE, ROA)	0,15	4	0,6
Zadluženost	0,05	2	0,1
Likvidita	0,1	3	0,3
Srovnání výkonnosti s konkurencí	0,1	3	0,3
Stabilita prostředí	Váha	Stupeň vlivu	Vážený stupeň vlivu
Technologické změny	0,1	-3	-0,3
Legislativní regulace a opatření	0,15	-1	-0,15
Cena konkurence	0,2	-4	-0,8
Trendy růstu ekonomiky	0,15	-1	-0,15
Celkem	1		-0,1

Zdroj – Vlastní zpracování

Obrázek 9 – Matice SPACE



Zdroj – Vlastní zpracování

7.6 Výběr strategie

Nyní bude v práci uvedena metoda QSPM, která bude sloužit k výběru obecné strategie společnosti XYZ. Faktory interní a externí analýzy byly využity společně se svými váhami z předchozí analýzy EFE a IFE. Koeficient důležitosti je následně stanoven dle důležitosti v závislosti ke splnění stanoveného záměru jednotlivými variantami od 1 (nejmenší důležitost) do 4 (nejvyšší důležitost). Na základě matice SPACE a matice IE byly stanoveny dvě varianty strategie, které by společnost byla schopna naplnit. Variantou č.1 je intenzivní strategie společnosti, která je kombinací penetrace trhu, rozvoje trhu a vývoje produktu, jelikož je nutné brát v úvahu jednotlivé rozdíly obchodních jednotek společnosti, pro které není možné použít plošně jednu z těchto strategií. Konkrétně lze tuto strategii popsat jako zvyšování prodejů pomocí penetrace trhu pro jednotky product sale a configured sale. Pro engineering solution by byla nejvhodnější strategií rozvoj trhu, jelikož nové segmenty jsou přípustné právě pro tuto jednotku. A pro obchodní jednotku servis je vzhledem k nabízeným službám nejvhodnější strategií rozvoj produktu ve smyslu zvyšování kvality a rozšiřování služeb spojených se servisem. Druhou variantou strategie byla určena strategie vytvoření aliance, která nahrazuje strategie spojené s integrací, které jsou pro společnost XYZ nepřijatelné. Konkrétně by se jednalo o nalezení silného strategického partnera s obdobnými cíli jako má společnost XYZ. Možnou variantou by byla společnost K9, která je velice silným konkurentem, který nabízí stavitelské práce, avšak produkty/průmyslová řešení této společnosti nejsou přizpůsobeny pro všechny segmenty v odvětví. Společně by tak toto spojení mohlo zajistit získání významného množství zakázek, na které by samostatně nemohly dosáhnout, přičemž by tyto aktivity mohli zasahovat i do nových segmentů. Aliance by také mohla znamenat znatelné rozšíření distributorské sítě.

V tabulce č. 28 je uvedena výsledná matice QSPM. Faktory a jejich jednotlivé váhy jsou určeny pomocí předchozích analýz IFE a EFE, které zajistí co nejvyšší objektivitu při výběru optimální varianty. Poté jsou dle důležitosti stanoveny body v rámci každé varianty každému faktoru. Následně je stanovena výsledná důležitost. Výsledná hodnota pro strategickou variantu č.1 je 5,26. Celkové ohodnocení druhé varianty je 4,69. Optimální strategií pro společnost XYZ by tedy měla být intenzivní strategie.

Tabulka 28 – Matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Intenzivní strategie		Strategická aliance	
		KD	CD	KD	CD
Příležitosti					
Nové segmenty	0,1	3	0,3	4	0,4
Ekonomický růst	0,15	2	0,3	2	0,3
Změna legislativy	0,18	4	0,72	2	0,36
Online prodej	0,07	3	0,21	2	0,14
Hrozby					
Konkurence v odvětví	0,16	3	0,48	4	0,64
Kontrola dodržování daných předpisů	0,11	2	0,22	2	0,22
Politický vývoj v ČR a EU	0,19	2	0,38	2	0,38
Nárůst substitučních výrobků z Číny	0,04	1	0,04	1	0,04
Silné stránky					
Široké a kvalitní produktové portfolio	0,19	3	0,57	4	0,76
Goodwill společnosti XYZ	0,14	2	0,28	3	0,42
Volné finanční zdroje	0,05	3	0,15	2	0,1
Zkušený obchodní a servisní tým	0,16	4	0,64	2	0,32
Slabé stránky					
Nedostatečný marketing	0,15	4	0,6	2	0,3
Vysoká průměrná cena	0,11	1	0,11	1	0,11
Nemožnost větších investic	0,14	1	0,14	1	0,14
Rigidita cen	0,06	2	0,12	1	0,06
Celkem	2	ΣCD	5,26	ΣCD	4,69

Zdroj – Vlastní zpracování

7.7 Návrh strategie a revize strategických východisek

Dle uvedených scénářů v kap. 8.3 a následných analýz zaměřených na výběr vhodné varianty strategie pro společnost XYZ byla stanovena výsledná obecná strategie společnosti, která bude nadále rozdělena na jednotlivé strategie obchodních jednotek společnosti XYZ přesně tak, jak bylo popsáno v úvodu diplomové práce.

Dle **matice IE** se společnost dostala do oblasti II. „Stavěj a zajišťuj růst“. Doporučenými strategiemi zde byly integrace, penetrace trhu či rozvoj trhu. Pro ověření výběru strategie byla vytvořena matice SPACE, která opět potvrdila svým výsledkem konkurenčního postavení jako vhodnou strategií penetraci trhu či rozvoj trhu. Jelikož není možné pro společnost XYZ naplnit strategii integrace, byla zvolena varianta strategie aliance jako náhrada za tuto variantu. Posledním krokem při výberu strategie bylo vytvoření matice QSPM, podle které byla vybrána jako optimální strategie

intenzivní strategie. Výslednou strategií společnosti XYZ je, po vyhodnocení veškerých analýz a diskuzí s managementem společnosti, intenzivní strategie, tedy kombinace strategií penetrace trhu a rozvoje trhu ve významu hledání nových zákazníků v nových segmentech. Společnost tak bude zlepšovat svou tržní pozici pomocí zvyšování objemu firmy ve stávajících segmentech a částečně bude rozvíjet segmenty nové. Výběr konkrétních segmentů pro penetraci či rozvoj bude proveden pomocí konkrétních strategií jednotlivých strategických obchodních jednotek. Tato strategie přinese společnosti dostatečný nárůst tržeb, tak jak byl požadován mateřskou společností.

Po provedení detailní strategické analýzy lze tedy definitivně říci, že záměr managementu ohledně obsazování nových segmentů, který chtěla společnost XYZ naplnit, je vhodné provést. Nejprve je však nutné provést korekce, které povedou k vytvoření konkrétní vize pro společnost XYZ a také konkrétních strategických cílů, které respektují prostředí společnosti.

Obecná vize společnosti

„Společnost XYZ chce získat vedoucí postavení na trhu komplexních řešení průmyslových filtrací a pomáhat tak průmyslovým podnikům skrze zefektivnění výroby, vytvoření bezpečného pracoviště a ochrany zaměstnanců před škodlivými účinky průmyslových procesů.“

Konkrétní vize do roku 2021

„Společnost XYZ chce v období 2018-2021 upevnit svou pozici ve stávajících segmentech a pokusit se vstoupit na nové segmenty slévárenství a sekundární zpracování dřeva a vytvořit tak podmínky pro růst tržeb v následujících obdobích.“

Hlavní strategické cíle společnosti:

„Do konce roku 2020 společnost XYZ vstoupí na nové segmenty slévárenství a sekundárního zpracování dřeva. Společnost také bude skrze intenzivnější marketingovou strategii a rozšířenou distribuci upevňovat pozici na segmentech stávajících. Společnost tak chce dosáhnout meziročního nárůstu tržeb do roku 2021 minimálně o 4 %.“

8 Volba strategie pro obchodní jednotky

Nyní bude v práci rozpracována obecná strategie společnosti XYZ. Každé dílčí obchodní jednotce tak bude přiřazena jedna konkrétní strategie pomocí Ansoffovy matice, jak byla popsána v teoretické části práce. Strategický cíl, který byl stanoven výše, bude následně rozložen na dílčí cíle pro jednotlivé obchodní jednotky a pro každou jednotku tak vznikne nástin potřebných taktických kroků, které povedou k naplnění dlouhodobých cílů. Jelikož se společnost řadí k malým podnikům, bude docházet k propojování jednotlivých cílů skrze obchodní jednotky. Z tohoto důvodu není dále potřeba stanovit jednotlivé funkční strategie, jelikož budou naplňovány skrze níže uvedené strategie jednotlivých obchodních jednotek.

Product sale

Strategická jednotka se pohybuje výhradně na segmentu potravinářském, farmaceutickém, svařování a autoservisů. Toto řešení není dále možné aplikovat na některý z nových segmentů, na který by společnost mohla v oblasti product sale vstoupit. Jedinou možnou strategií je tak *penetrace stávajícího trhu*. Společnost by se tak skrze intenzivní marketingovou komunikaci a rozšíření distribučních kanálů měla pokoušet o penetrování daných segmentů. Jelikož má společnost enormní množství volných finančních prostředků a dle analýz má středně silnou strategickou pozici, je toto ideální strategie pro obchodní jednotku. Hlavní soustředění společnosti by mělo být zaměřeno na online marketing, zvláště na stálé zlepšování e-shopu a SEO. Společnost by také měla začít využívat sociálních sítí pro upevňování důvěry stávajících zákazníků a zvyšování povědomí o značce a jejích produktech. Kromě marketingu se, vzhledem k prodeji jednoduchých filtračních jednotek, obchodní jednotka musí zaměřit na budování širší distribuční sítě. Společnost musí získat v rámci jejích věrnostních programů pro autorizované partnery, kteří dále přeprodávají produkty společnosti. Společnost se tedy zaměří na individuálnější nabídku spolupráce a skrze konkrétní smluvní výhody dokáže rozšířit počet partnerů. S tímto také souvisí, již zmíněný e-shop, který by mohl být dále zlepšován ve směru, který by umožňoval individuální sledování každého většího partnera a v reálném čase by mohl upravovat nabídku či služby právě tomuto partnerovi, popřípadě by informoval management společnosti, která by dále vyhodnotila budoucí strategické partnerství. Konkrétními cíli, jejich měřítko a termín splnění by tedy vypadaly pro tuto obchodní jednotku takto:

Tabulka 29 – Cíle pro obchodní jednotku Product Sale

Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy	Zodpovědnost	Termín začátku	Termín splnění
Vytvoření nové online marketingové kampaně	Zvýšení prodejů v rámci obchodní jednotky	Růst prodejů meziročně o 10 %	Výběr vhodné marketingové agentury, Zadání požadavku na novou digitální marketingovou kampaň, výběr outsourcovaného specialisty na sociální média	Vedení společnosti	I.19	III.19
			Vytvoření obsahu a digitální prezentace společnosti	Marketingová agentura	III.19	VI.19
Poskytnutí nového eshopu obchodním partnerům společnosti	Nárůst odebíraného množství zboží od obchodních partnerů	Nárůst o 15 %	Řádná integrace informačního systému společnosti s e-shopem	Dodavatel ICT systému	IX.18	I.19
Navazování klíčových partnerství v oblasti přepravy produktů	Počet navázaných partnerství	2>	Výběr a kontaktování partnerů pro přepradu produktů společnosti, uzavření vhodných strategických partnerství	Obchodní oddělení	I.19	XII.21

Zdroj – Vlastní zpracování

Configured sale

Následující obchodní jednotka se pohybuje na segmentech svařování, autoservisů, emergency, ostřelu, potravinářském, kompozitních materiálů a farmaceutickém. Opět není možné využít strategie rozvoje trhu, jelikož se společnost XYZ pohybuje na veškerých segmentech, pro které je toto řešení reálně použitelné. Použitelnou strategií je zde opět penetrace trhu. Jelikož se u configured solution jedná o složitější řešení než u předchozí obchodní jednotky, která se nesoustředí na vysoké množství prodejů, ale spíše o získávání jednotlivých zakázek, je nutné dle provedených analýz označit segmenty, na které společnost bude intenzivně penetrovat a získávat tak lepší tržní podíl, a u kterých segmentů bude společnost pouze udržovat svou nynější pozici. Konkrétní strategií je pro tento segment cílená tržní penetrace. Vzhledem k provedeným analýzám společnost bude penetrovat na vybrané segmenty sváření, obrábění, kompozitních materiálů a na segment farmaceutický. Na zbylých segmentech bude společnost stále udržovat pozici a testovat příležitosti. Penetrace trhu bude pro tuto obchodní jednotku soustředěna na přímý marketing a již zmíněný online marketing. Konkrétními kroky pro tuto strategickou jednotku by mělo být vytvoření systému přímého marketingu, který by byl soustředěn, vzhledem k povaze nákupního procesu, převážně na emailovou komunikaci. Zároveň s tím využití SEO a content marketingu, který by byl opět tvořen na sociálních sítích, stránkách společnosti a internetových stránkách, kam společnost přidává profesní články, které byly již zmíněny v analýze marketingového mixu společnosti. Posledním krokem společnosti XYZ by mělo být přizpůsobení e-shopu i pro potřeby configured sale obchodní jednotky. Pro naplnění této strategie by měla být pečlivá příprava obchodního týmu a jeho motivace k naplnění této strategie. Konkrétními cíli pro tuto obchodní jednotku by tedy byly:

Tabulka 30 – Cíle pro obchodní jednotku Configured Sale

Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy	Zodpovědnost	Termín začátku	Termín splnění
Prezentace společnosti pomocí obsahového marketingu na sociálních sítích, webových stránkách a profesních internetových stránkách	% získaných zakázek	Růst získaných zakázek obchodní jednotky na 70 %	Vyplývá z předchozích cílů	Vedení společnosti	III.19	VI.19
Udržení stávající pozice v segmentech (autoservis, emergency, potravinářský, tepelné řezání a ostřel)	Tržní podíl	Udržení stávající pozice	Zvyšování spokojenosti stávajících zákazníků, selektivní vyhledávání nových zákazníků	Obchodní oddělení, servisní oddělení	I.19	XII.21
Přizpůsobení eshopu pro obchodní jednotku.	Zvýšení prodejů v rámci obchodní jednotky	Růst prodejů meziročně o 10 %	Vypracování a zadání požadavků dodavateli ICT systému, zvýšení výdajů na ICT systém	Obchodní oddělení, Dodavatel ICT systému	IX.18	III.19
	Průměrná doba nákupního procesu	Snížení o týden				
Vytvoření integrovaného systému marketingové komunikace	% stálých zákazníků na celkových prodejkách	Růst podílu stálých zákazníků o 5 %	Vytvoření nových marketingových nástrojů integrovaných do informačního systému společnosti	Vedení společnosti	III.19	XII.19
	% získaných zakázek	Růst získaných zakázek obchodní jednotky na 70 %				
Vzdělávání obchodního týmu	Počet školících hodin za rok	40 hod./rok	Provádění školení ohledně nových řešení a produktového portfolia společnosti, školení obsluhy nového ICT systému, školení zaměřené na obchodních dovedností	Vedení společnosti	III.19	XII.21

Zdroj – Vlastní zpracování

Engineering sale

Obchodní jednotka engineering se pohybuje pouze v segmentu obrábění. Je charakteristická velkými a velice složitými zakázkami. Jelikož jsou nové segmenty specifikované v rámci strategického cíle přípustné pouze pro tuto obchodní jednotku, bude zvolenou strategií *rozvoj trhu*. Hlavním cílem pro obchodní jednotku je tedy obsazení nejprve segmentu sekundárního zpracování dřeva, ve kterém není tak koncentrovaná konkurence jako v segmentu primárního zpracování dřeva. Toto obsazení by mělo proběhnout do konce roku 2019. Tento strategický krok byl pečlivě probrán a následně odsouhlasen s vedením společnosti. Druhým krokem při naplňování této strategie je vstup na segment slévárenství, který by měl proběhnout nejpozději do roku 2021. Opět bylo vše odsouhlaseno a probráno s vrchním vedením společnosti XYZ. S touto strategií souvisí několik funkčních rozhodnutí, které musí společnost naplnit. Prvním z nich je personální rozšíření obchodního týmu. Vzhledem k náročnosti daných segmentů bude potřeba zajisti pro každý z obou segmentů jednoho nového obchodně–technického zástupce společnosti, který bude mít daný segment na starost. Posledním krokem k naplnění strategie této obchodní jednotky by měl být pečlivé monitorování situace ohledně vývoje legislativy spojené s krematorií, jelikož by při změně, která by umožnila vstup společnosti do tohoto segmentu, měla být společnost pečlivě připravená rozšířit své aktivity i do tohoto segmentu. Z důvodu neexistující konkurence v tomto segmentu je zde příležitost získat výhradní postavení společnosti a vytvoření bariéry pro ostatní konkurenty dříve než se do segmentu také dostanou. Konkrétními cíli pro tuto obchodní jednotku by tedy byly:

Tabulka 31 – Cíle pro obchodní jednotku Engineering Sale

Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy	Zodpovědnost	Termín začátku	Termín splnění
Příprava a vstup do segmentu sekundárního zpracování dřeva	Tržní podíl	Tržní podíl v segmentu 15 % >	Aktivní vyhledávání potenciálních zákazníků a jejich kontaktování	Vedení společnosti, obchodní oddělení	IX.18	XII.19
Příprava a vstup do segmentu slévárenství	Tržní podíl	Tržní podíl v segmentu 10 % >	Aktivní vyhledávání potenciálních zákazníků a jejich kontaktování	Obchodní oddělení	X.19	XII.20
Rozšíření obchodního týmu	Počet přijatých zaměstnanců	2	Nábor nových zaměstnanců pro zajištění nových segmentů (2 etapy dle vstupu do segmentů), výběrová řízení a výběr vhodných uchazečů	Vedení společnosti	IX.18	I.19
					IX.19	I.20
Přizpůsobení eshopu pro obchodní jednotku.	Zvýšení prodeje v rámci obchodní jednotky	Růst prodeje meziročně o 5 %	Vypracování a zadání požadavků dodavateli ICT systému, zvýšení výdajů na ICT systém	Obchodní oddělení, Dodavatel ICT systému	IX.18	III.19
	Průměrná doba nákupního procesu	Snížení o 2 týdny				
Sledování vývoje a příprava vstupu do segmentu krematorií	Sledování vývoje legislativy a vytvoření seznamu potenciálních zákazníků	100%	Provádění průběžné analýzy ohledně příležitosti vstupu do segmentu	Vedení společnosti	I.19	VI.20
Vzdělávání obchodního týmu	Počet školících hodin za rok	55 hod./rok	Provádění školení ohledně nových řešení a produktového portfolia společnosti, školení obsluhy nového ICT systému, školení zaměřené na nové specifiky nových segmentů	Vedení společnosti	I.19	XII.21

Zdroj – Vlastní zpracování

Service

Poslední, velmi specifickou, obchodní jednotkou je servis, který jako jediný z výše uvedených obchodních jednotek působí na všech segmentech společnosti. Hlavní náplní této jednotky však není pouze tvorba zisku. Spíše než to, se jednotka podílí na zvyšování vnímané hodnoty zákazníky skrze vyjímečný servis a rozšířené služby ke všem produktům. Hlavní strategií této jednotky je tudíž rozšíření nabídky a zejména kvality nabízených služeb. Jednou z možností, jak rozšířit tuto jednotku je nabídka likvidace starých filtrů (kazet) či likvidace nebezpečného odpadu, který při výměně filtrů vzniká. Společnost by tak ušetřila své zákazníky od těchto činností, které stojí zákazníka zbytečné finanční zdroje a čas. Společnost by tímto krokem dle názoru autora velmi výrazně zlepšila vnímání svých služeb zákazníky a zároveň by tak naplňovala své základní poslání vzhledem k ekologicky udržitelným průmyslovým podnikům. Zároveň s rozšiřováním aktivit podniku do nových segmentů je opět potřeba rozšíření servisního týmu o nového člena a zároveň nalezení servisního manažera, jehož pozice je ve společnosti stále neobsazena a zastává ji generální ředitel společnosti. Posledním krokem, který společnost naplní je získání a propojení nového servisního softwaru s firemním informačním systémem, který ve společnosti stále chyběl. Konkrétními cíli pro tuto obchodní jednotku by tedy byly:

Tabulka 32 – Cíle pro obchodní jednotku Service

Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Iniciativy	Zodpovědnost	Termín začátku	Termín splnění
Rozšíření služeb servisu o likvidaci starých zařízení, nebezpečných odpadů a dílů z filtračních jednotek.	% tržeb obchodní jednotky na celkových tržbách	Růst podílu o 5 %	Vytvoření nové služby, zajištění partnerství se společností likvidující nebezpečné odpady	Servisní oddělení	III.19	VIII.19
Rozšíření servisního týmu o 1 servisního technika a obsazení pozice servisního manažera.	Počet přijatých zaměstnanců	2	Nábor nového servisního technika pro zajištění obsluhy dvou nových segmentů a obsazení místa servisního manažera, výběrová řízení a výběr vhodných uchazečů	Servisní oddělení	X.19	II.20
Školení a příprava zaměstnanců ohledně nových segmentů a použití servisního softwaru.	Počet školících hodin za rok na zaměstnance	50 hod./rok	Provádění školení ohledně nových řešení a produktového portfolia společnosti, školení obsluhy servisního softwaru, školení zaměřené na nové specifika nových segmentů	Vedení společnosti	III.19	XII.20
Navázání spojení a následná kooperace s novými obchodními zástupci přiřazenými k novým plánovaným segmentům.	Počet společných zakázek za rok	5	Propojení servisních techniků s obchodními zástupci společnosti, uspořádání teambuildingové akce	Vedení společnosti	IX.19	XII.21

Zdroj – Vlastní zpracování

9 Kritické faktory úspěchu realizace strategie

Nyní budou v práci uvedeny hlavní faktory úspěchu pro naplnění daného strategického plánu společnosti. Je nutné, aby je společnost stále monitorovala a vyhodnocovala. V případě nepříznivého vývoje by měla být přehodnocena celková strategie společnosti.

Hlavní faktory úspěchu vyplývají z předcházejících strategických analýz a především z vývojových scénářů uvedených v kap. 7.2. Kritické faktory jsou také formulované v souladu se stanovenou strategií. Faktory by tak měly reflektovat nejkritičtější oblasti, které jsou nutné k naplnění strategického plánu, popřípadě ke změnám ve strategickém směřování při negativním vývoji daných faktorů. Všem níže zmíněným faktorům je následně přiřazena na základě předchozích scénářů a analýz míra vlivu, kterou rizikový faktor představuje pro naplnění stanoveného strategického cíle. Obdobně je vyhodnoceny pravděpodobnosti výskytu rizik, která jsou vynesena do mapy rizik na konci kapitoly.

Prvním faktorem, který byl vyhodnocen jako kritický je **negativní vývoj HDP České republiky**. Jelikož je odvětví, ve kterém se společnost XYZ pohybuje, úzce spjaté s vývojem české ekonomiky, především průmyslu, je vývoj HDP pro růstové záměry společnosti velice důležitý. Jak bylo uvedeno v analýze PEST, růst HDP je odhadován pro příští rok na 2,6 %. Tento vývoj však vzhledem k výraznému růstu české ekonomiky v posledních letech nemusí být reálný a ekonomika může již nyní narážet na své limity a její vývoj v budoucích letech může být i velice rozdílný. Společnost by tak měla blíže monitorovat tento faktor.

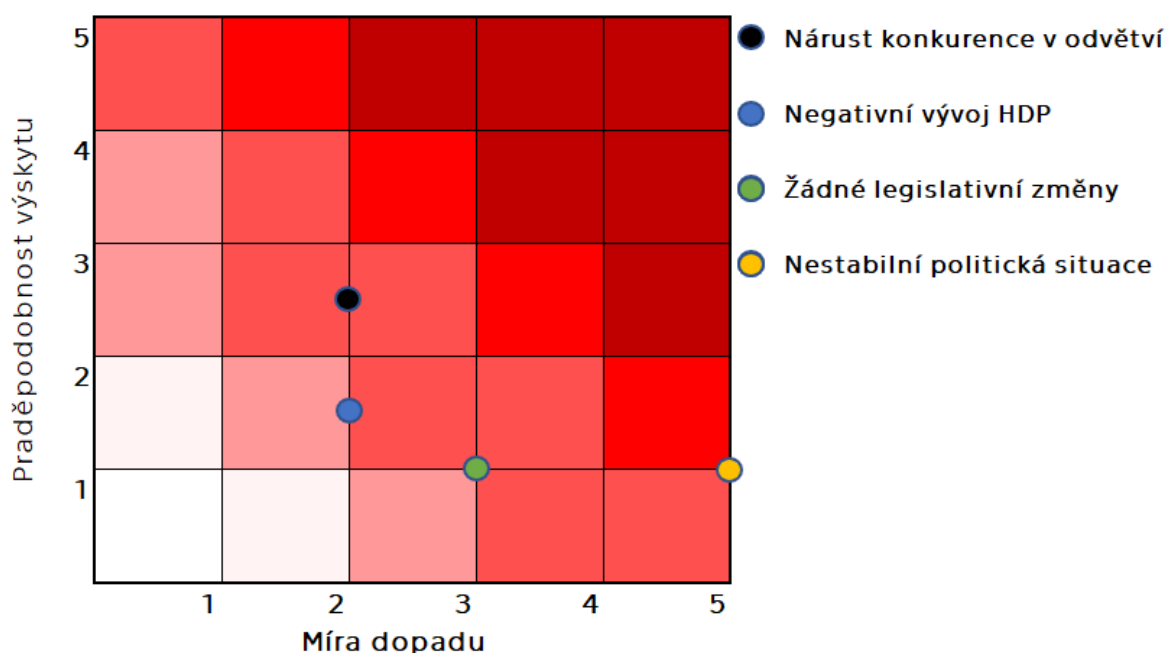
Druhým faktorem byla zvolena **změna legislativy**, která je opět výrazným faktorem, který ovlivňuje celé odvětví průmyslových filtrací. Veškeré změny legislativy mají významný vliv na velikost investic společností do modernizace či nových filtračních jednotek. Změna legislativy je tak významným faktorem, který ovlivňuje vstup společnosti na nové segmenty, které jsou nyní nedostupné a bez připravovaných legislativních změn by společnost jen těžko dokázala na trh vstoupit. Při negativním vývoji společnost nemá možnost, jak konkrétní riziko zmírnit a zároveň je pravděpodobnost výskytu tohoto faktoru velmi nízká, vedení společnosti nechává riziko bez ošetření.

Dalším významným faktorem, který je velice důležitý pro naplnění strategického záměru je **vývoj konkurence v odvětví**. Vstup nového konkurenta do odvětví, které se již v současnosti vyznačuje vysokou koncentrací konkurenčních podniků, by pro společnost XYZ měl přímý negativní dopad na příjmy a zároveň nepřímý vliv na strategický záměr společnosti penetrovat do dalších segmentů. Kromě příchodu nové konkurence je taky kritické uvažovat o současné konkurenci. Jak je zřejmé z předchozího textu, existuje na trhu 11 konkurentů, kteří konkurují společnosti XYZ skrze různé segmenty. Pokud by se někteří z konkurentů rozhodli obsazovat nové

segmenty, zvláště ty, na které se společnost chystá nově vstoupit, vzniklo by opět významné riziko neúspěchu při naplňování strategického záměru společnosti. Společnost by se tak měla pokusit co nejdříve penetrovat konkrétní segmenty a pokusit se získat co nejvyšší tržní podíl a vytvoření tržní bariéry, která by částečně mohla zastavit příchod či alespoň úspěch nové konkurence.

Následujícím faktorem, který společnost musí monitorovat a pravděpodobně by vedla k neúspěchu jak strategického záměru společnosti, tak jejího obecného podnikání je **politická situace v České republice**, zvláště pak diskutované vystoupení ČR z EU. Tento faktor by znamenal změny, které by vedly k téměř jistému neúspěchu společnosti a celkový záměr i její celkové působení by muselo býti podrobněji přehodnoceno.

Obrázek 10 – Mapa rizik



Zdroj – Vlastní zpracování

10 Finanční plán

Na základě zformulované strategie společnosti a jejího rozpracování na konkrétní strategii obchodních jednotek jsou vytvořeny finanční výkazy, které reflektují budoucí vývoj klíčových finančních ukazatelů. Uvedené výkazy reflektují dopad základních scénářů vývoje na hospodaření společnosti, jak byly stanoveny v kap. 7.2. Zároveň se v nich odráží zvolená strategie a konkrétní zvolené cíle společnosti. Základem je zjednodušený výkaz zisku a ztrát, zjednodušená rozvaha a výkaz cashflow pro roky 2019, 2020 a 2021. Závěrem jsou uvedeny důležité finanční ukazatele společnosti XYZ. Pro každý scénář je uvedena také hodnota vrcholového ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), pro který nejsou uvedeny konkrétní hodnoty očekávané výnosnosti vlastního kapitálu z důvodu ochrany dat společnosti XYZ. Jednotlivé položky

zjednodušené

rozvahy

a výkazu zisku a ztrát byly pečlivě stanoveny na základě předchozích analýz, scénářů a ve spolupráci s vedením společnosti XYZ (Rozhovor s manažerem, 17.07.2018).

Pokud by se naplnil **realistický scénář**, tak, jak byl stanoven v kap. 8.2 vypadala by situace následovně. Základem je výkaz zisku a ztrát (tab. č. 33). Růst tržeb společnosti byl stanoven vzhledem k intenzivní strategii společnosti v prvním plánovaném roce přibližně na 122 mil. Kč. Vzhledem k plánovaným marketingovým aktivitám však roste nepoměrně i výkonová spotřeba a osobní náklady, které v sobě zahrnují přijetí nového zaměstnance. V prvním roce tedy nedochází k významnému růstu provozního zisku či zisku po zdanění. Co se týče finančního výsledku hospodaření, závisí téměř výhradně na rozhodnutích mateřské společnosti a byl tedy stanoven pomocí exponenciálního vyrovnání s využitím dat minulých let. V roce 2020 opět dochází k růstu tržeb, který je způsoben hlavně proniknutím do nového segmentu sekundárního zpracování dřeva. Vzhledem k nižším marketingovým aktivitám je nárůst výkonové spotřeby nižší a dostává se již pod tempo růstu tržeb. Osobní náklady jsou vyšší o nově přijaté zaměstnance. V posledním roce je výrazný nárůst tržeb díky rozšíření aktivit v segmentu slévárenství a pokračující penetrace trhu. Výkonová spotřeba roste mírně nižším tempem vzhledem k tržbám. Zisk po zdanění se tedy dostává opět nad hranici 13 mil. Kč, které dosahovala společnost v nejsilnějším roce 2015.

Co se týče rozvahy pro realistický scénář, nedochází vůči minulým rokům k výraznějším změnám, jelikož společnost neinvestuje do dlouhodobého majetku, pouze v rozsahu obnovy drobného vybavení. Hlavním položkou, kterou je určující pro společnost XYZ je růst nerozdělených zisků, jelikož společnost vzhledem k minulým rokům může očekávat rozdělení zisku z běžného období přibližně ze 60 %. Zbytek se však opět stane zadržovaným kapitálem. S tímto problémem je spojen i vysoký růst pracovního kapitálu, který je ve společnosti značně nevyužit.

V tabulce č. 36 jsou poté uvedeny hlavní ukazatele rentability, likvidity, obratu aktiv a doby obratu zásob. U jednotlivých ukazatelů rentability během sledovaného období nedochází k téměř žádným změnám. Ukazatel ROE se drží stále na hranici 34 %, a nedochází tak ke změně vůči poslednímu sledovanému roku 2017. Ukazatel ROA je opět téměř stejný vůči roku 2017 a během tří let u něho dochází k drobnému růstu. Posledním ukazatelem rentability je ROS, který prochází velice mírným zlepšením vůči předchozím sledovaným obdobím. Poměrové ukazatele aktivity následně poukazují na drobné zlepšení doby obratu zásob a stagnující hodnoty obratu aktiv. Hlavním ukazatelem pro společnost je ukazatel přidané ekonomické hodnoty (EVA), dle kterého lze určit stálý růst hodnoty společnosti, který lze v tabulce č. 36 dle uvedených hodnot pozorovat.

Tabulka 33 – VZZ pro realistický scénář

Rok	2019	2020	2021
Tržby celkem	121 417	131 738	142 936
Výkonová spotřeba	93 339	100 992	109 274
Osobní náklady	14 963	16 293	16 619
Odpisy	293	83	340
Provozní zisk (EBIT)	12 823	14 370	16 703
Finanční výsledek hospodaření	-646	-653	-657
Zisk po zdanění	10 387	11 640	13 530

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 34 – Rozvaha pro realistický scénář

		2019	2020	2021
B.	Dlouhodobý majetek	154	71	380
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	237	154	71
C.	Oběžná aktiva	54 526	59 389	63 932
C.I.	Zásoby	12 733	12 860	13 118
C.II.	Krátkodobé pohledávky	19 393	21 041	22 829
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek/ peněžní prostředky	22 400	25 488	27 985
	Aktiva celkem	54 680	59 460	64 312
A	Vlastní kapitál	30 879	35 248	40 629
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	19 492	22 608	26 100
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 387	11 640	13 530
B	Cizí zdroje	19 746	19 386	19 566
B.II.	Dlouhodobé závazky	-	-	-
B.III.	Krátkodobé závazky	19 746	19 386	19 566
	Pasiva celkem	54 680	59 460	64 312

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 35 – Cashflow pro realistický scénář

		2019	2020	2021
	Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění	12 823	14 370	16 703
A.I.1	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	293	83	340
A.I.2	Změna stavu opravných položek	-	-	-
A.I.3	Změna stavu rezerv	250	275	316
A.II.1	Změna stavu zásob	- 53	- 127	- 257
A.II.2	Změna stavu pohledávek	- 1 432	- 1 648	- 1 788
A.II.3	Změna stavu obchodních závazků	130	360	- 180
A.IV.1	Zaplacená daň z příjmu	- 1 790	- 2 077	- 2 517
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	10 221	11 236	12 617
C.II.2	Vyplacené podíly na zisku	- 7 271	- 8 148	- 10 120
C	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	- 7 271	- 8 148	- 10 120
F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	2 950	3 088	2 497
P	Stav prostředků na začátku účetního období	19 450	22 400	25 488
R	Stav prostředků na konci účetního období	22 400	25 488	27 985

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 36 – Důležité finanční ukazatele pro realistický scénář

Ukazatel	2019	2020	2021
ROE	34%	33%	33%
ROA	23%	24%	26%
ROS	9%	9%	9%
Běžná likvidita	2,8	3,1	3,3
Pohotová likvidita	2,1	2,4	2,6
Okamžitá likvidita	1,1	1,3	1,4
Obrat aktiv	2,2	2,2	2,2
Doba obratu zásob	37,8	35,1	33,0
EVA	6 064	6 705	7 841

Zdroj – Vlastní zpracování

Následujícím strategickým scénářem je **pesimistický** scénář. Jak je patrné z tabulky, z důvodů nepříznivého vývoje pesimistického scénáře dochází pouze k nízkému růstu tržeb, jejichž meziroční růst byl vůči roku 2017 stanoven v prvním roce na 3,7 %. Je tedy hned patrné, že společnost nedosahuje ve sledovaném období svého hlavního strategického cíle, kterým je růst tržeb meziročně minimálně o 4 %. Vzhledem k vynaloženým nákladům na marketingové aktivity dochází ke znatelnému poklesu

zisku, který se během let 2020 a 2021 stále zhoršuje. Finanční výsledek hospodaření byl opět stanoven exponenciálním vyrovnáním pro pesimistický scénář. Vzhledem k nižším prodejům není růst výkonové spotřeby tak vysoký jako u předchozího scénáře, avšak je růst tržeb vůči růstu nákladům stále nepoměrně nízký. Obdobně nerostou ani osobní náklady, jelikož pro pesimistický scénář dochází k celkovému rozšíření týmu pouze o 2 lidi.

Rozvaha společnosti pro pesimistický scénář vypadá obdobně jako u scénáře předchozího. Významnější rozdíly jsou u výsledku hospodaření v běžném účetním období, který je výrazně nižší. Dalším rozdílem vůči realistickému scénáři jsou nižší pohledávky, které pramení z nižších prodejů společnosti.

Všechny poměrové ukazatele rentability ve sledovaném období výrazně klesají a dostávají se na hodnoty, které měla společnost ve velmi slabém roce 2014. Dle ukazatele EVA hodnota společnosti ve sledovaném období stále klesá. Zde je nutné podotknout, že zvolená strategie je velmi nevhodná, pokud by se naplnil pesimistický scénář a společnost XYZ by tak měla pečlivě hlídat, zda se většina uvedených faktorů scénářů nepohybuje právě tímto směrem. V případě, že by se většina faktorů naplňovala právě dle tohoto scénáře, měla by společnost celkově přehodnotit zvolenou strategii a pokusit se zvolit více defenzivní variantu strategie se zaměřením na nízké náklady či strategické aliance, které by postihli slabé stránky společnosti.

Tabulka 37 – VZZ pro pesimistický scénář

Rok	2019	2020	2021
Tržby celkem	118 559	123 183	128 233
Výkonová spotřeba	93 339	98 006	101 926
Osobní náklady	14 956	15 282	16 046
Odpisy	293	83	340
Provozní zisk (EBIT)	9 971	9 812	9 922
Finanční výsledek hospodaření	-939	-947	-951
Zisk po zdanění	8 077	7 948	8 037

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 38 – Rozvaha pro pesimistický scénář

		2019	2020	2021
B.	Dlouhodobý majetek	154	71	380
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	535	215	149
C.	Oběžná aktiva	53 663	57 367	60 358
C.I.	Zásoby	12 733	12 860	13 118
C.II.	Krátkodobé pohledávky	18 883	19 619	20 502
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek/ peněžní prostředky	22 047	24 887	26 738
	Aktiva celkem	53 817	57 438	60 738
A	Vlastní kapitál	28 569	31 671	34 939
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	19 492	22 723	25 902
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 077	7 948	8 037
B	Cizí zdroje	19 746	19 386	19 566
B.II.	Dlouhodobé závazky	-	-	-
B.III.	Krátkodobé závazky	19 746	19 386	19 566
	Pasiva celkem	53 817	57 438	60 738

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 39 – Cashflow pro pesimistický scénář

		2019	2020	2021
	Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění	9 971	9 812	9 922
A.I.1	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	293	83	- 372
A.I.2	Změna stavu opravných položek	-	-	-
A.I.3	Změna stavu rezerv	250	- 100	- 115
A.II.1	Změna stavu zásob	- 53	- 127	- 257
A.II.2	Změna stavu pohledávek	- 1 432	- 736	- 883
A.II.3	Změna stavu obchodních závazků	130	360	- 180
A.IV.1	Zaplacená daň z příjmu	- 1 716	- 1 684	- 1 704
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	7 443	7 608	6 411
C.II.2	Vyplacené podíly na zisku	- 4 846	- 4 769	- 4 560
C	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	- 4 846	- 4 769	- 4 560
F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	2 597	2 840	1 851
P	Stav prostředků na začátku účetního období	19 450	22 047	24 887
R	Stav prostředků na konci účetního období	22 047	24 887	26 738

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 40 – Důležité finanční ukazatele pro pesimistický scénář

Ukazatel	2019	2020	2021
ROE	28%	25%	23%
ROA	19%	17%	16%
ROS	7%	6%	6%
Běžná likvidita	2,7	3,0	3,1
Pohotová likvidita	2,1	2,3	2,4
Okamžitá likvidita	1,1	1,3	1,4
Obrat aktiv	2,2	2,1	2,1
Doba obratu zásob	38,7	37,6	36,8
EVA	4 077	3 514	3 145

Zdroj – Vlastní zpracování

Posledním scénářem je **optimistický** scénář, který se opět liší jen velmi drobně ve většině položek vůči realistickému scénáři. Hlavním rozdílem je značný růst tržeb a s tím spojených nákladů. Jak lze vidět z tab. č. 41 tržby rostou vůči roku 2017 v prvních roce o 10 %, s čímž souvisí i růst nákladů. Zároveň s tím rostou osobní náklady, což je způsobeno rozsáhlejším rozšiřováním týmu, jak již bylo uvedeno v kap. 8.2 pro optimistický scénář. Z významného nárůstu tržeb plyne také zisk po zdanění, který je přibližně o 4 mil. Kč vyšší než při naplnění realistického scénáře. Toto opět souvisí s velkým nárůstem pasiv, konkrétně nerozděleného zisku, který společnost kumuluje, jelikož není možné, aby výrazněji investovala. S tímto je samozřejmě spojen růst finančního majetku, který společnost nedokáže dále efektivně zhodnocovat.

Co se týče poměrových ukazatelů v tabulce č. 44, všechny ukazatele rentability vykazují velmi pozitivní vývoj, který přesahuje i vývoj v roce 2015, kdy tyto ukazatele dosahovaly nejvyšší hodnoty v rámci všech sledovaných období. Opět se však ukazuje, že by společnost XYZ při takovém vývoji měla velký problém s příliš vysokou likviditou. Vzhledem k tomu, že není možné, aby podnik investoval či zvolil integrační strategie, je tato situace neřešitelná do té chvíle, než dojde k uvolnění této politiky od mateřské společnosti. Dle uvedených ukazatelů aktivity lze říci, že doba obratu zásob se výrazně zlepšuje, zatímco obrat aktiv je téměř neměnný. Dle závěrečného ukazatele EVA je patrné, že je růst hodnoty společnosti přibližně dvojnásobný než u scénáře realistického.

Tabulka 41 – VZZ pro optimistický scénář

Rok	2019	2020	2021
Tržby celkem	126 334	138 967	153 836
Výkonová spotřeba	93 339	100 992	109 577
Osobní náklady	14 956	16 286	17 752
Odpisy	293	293	293
Provozní zisk (EBIT)	17 746	21 688	26 508
Finanční výsledek hospodaření	-352	-360	-364
Zisk po zdanění	14 374	17 568	21 471

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 42 – Rozvaha pro optimistický scénář

		2019	2020	2021
B.	Dlouhodobý majetek	154	71	380
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	535	215	149
C.	Oběžná aktiva	57 309	65 135	74 429
C.I.	Zásoby	12 733	12 860	13 118
C.II.	Krátkodobé pohledávky	20 121	22 274	24 501
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek/ peněžní prostředky	24 455	30 001	36 810
	Aktiva celkem	57 463	65 206	74 809
A	Vlastní kapitál	34 866	43 809	54 740
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	19 492	25 242	32 269
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	14 374	17 568	21 471
B	Cizí zdroje	19 746	19 386	19 566
B.II.	Dlouhodobé závazky	14 000	-	-
B.III.	Krátkodobé závazky	19 746	19 386	19 566
	Pasiva celkem	57 463	65 206	74 809

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 43 – Cashflow pro optimistický scénář

		2019	2020	2021
	Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění	17 746	21 688	26 508
A.I.1	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	293	83	88
A.I.2	Změna stavu opravných položek	-	-	-
A.I.3	Změna stavu rezerv	250	288	345
A.II.1	Změna stavu zásob	- 53	- 127	- 257
A.II.2	Změna stavu pohledávek	- 1 432	- 2 153	- 2 227
A.II.3	Změna stavu obchodních závazků	130	360	- 180
A.IV.1	Zaplacená daň z příjmu	- 3 304	- 4 052	- 4 967
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	13 630	16 087	19 310
C.II.2	Vyplacené podíly na zisku	- 8 624	-10 541	- 12 501
C	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	- 8 624	-10 541	- 12 501
F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	5 005	5 546	6 809
P	Stav prostředků na začátku účetního období	19 450	24 455	30 001
R	Stav prostředků na konci účetního období	24 455	30 001	36 810

Zdroj – Vlastní zpracování

Tabulka 44 – Důležité finanční ukazatele pro optimistický scénář

Ukazatel	2019	2020	2021
ROE	41%	40%	39%
ROA	31%	33%	35%
ROS	11%	13%	14%
Běžná likvidita	2,9	3,4	3,8
Pohotová likvidita	2,3	2,7	3,1
Okamžitá likvidita	1,2	1,5	1,9
Obrat aktiv	2,2	2,1	2,1
Doba obratu zásob	36,3	33,3	30,7
EVA	9 493	11 434	13 808

Zdroj – Vlastní zpracování

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření strategického plánu pro konkrétní společnost XYZ, která se pohybuje na trhu průmyslových filtračních a odsávacích zařízení, a to pro období 2019 až 2021. Východiskem pro splnění tohoto cíle bylo provedení strategické analýzy podniku, na jejímž základu byla formulována strategie společnosti, která byla dále rozepsána na dílčí strategie obchodních jednotek.

V teoretické části práce byla popsána základní terminologie ohledně strategického řízení, následně byly teoreticky popsány jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Dále jsou uvedeny metody používané k syntéze předchozích analýz, konkrétně analýzy SWOT a rozšiřující analýzy IFE a EFE. Závěr teoretické práce je věnován specifickým strategickým nástrojům, jmenovitě matici IE, matici SPACE a QSPM matici. Smyslem teoretické části bylo vymezení základních pojmů, seznámení se s konkrétními metodami a hlavně s jejich použitím v rámci tvorby strategického plánu. Praktická část práce volně navazuje na strukturu teoretické části, kdy je nejprve představena společnost se základními strategickými východisky. Následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky těchto analýz jsou následně shrnuty do podoby analýzy SWOT, která je dále rozpracována pomocí matic IFE a EFE. Na základě SWOT analýzy jsou vybrány hlavní faktory úspěchu a tvorba základních scénářů vývoje prostředí. Dále jsou za pomoci matice SPACE a IE stanoveny vhodné varianty strategie. Výběr optimální strategie je následně podložen maticí QSPM.

Výsledkem analýzy vnějšího prostředí bylo nalezení hlavních vnějších faktorů, které působí na společnost. Faktory jsou legislativní prostředí, vysoká konkurence v odvětví či politický vývoj a stabilita v České republice, obzvláště ve vztahu k EU. Hlavními předpisy, které upravují a ovlivňují způsob tohoto podnikání jsou předpisy spojené s BOZP a ochranou ovzduší. Jedním z nejdůležitějších je zákon o ochraně ovzduší č. 201/2012 Sb., pro který se nyní připravuje novela, která je spojena s možným růstem odvětví a vznikem nových segmentů. Co se týče mezoprostředí podniku, byla zjištěna v odvětví velmi vysoká konkurence a vysoce saturovaný trh. Hlavním argumentem pro toto zjištění může být fakt, že pro společnost XYZ existuje 11 přímých konkurentů a několik menších nevýznamných konkurenčních společností. Posledním významným vlivem je politická situace a vývoj ohledně členství ČR v EU. I přesto, že pravděpodobnost vystoupení či jiného omezení vůči EU není tak vysoká, jedná se o velice významný faktor, který by ovlivnil velmi negativně celé odvětví a je s ním tedy potřeba počítat. Jako nejdůležitější faktory vnitřního prostředí byly určeny produktové portfolio společnosti, velmi zkušený obchodní tým či nemožnost určování cenové politiky a investičních rozhodnutí, které je také dle provedené finanční analýzy hlavním problémem společnosti, co se finančního řízení týká. Společnost tak nemůže využít plně své volné finanční zdroje, kterých každý rok, skrze částečně nerozdělený zisk, společnost kumuluje. Zde se objevují možnosti investic, které by mohli významně snížit náklady společnosti, pokud by se změnilo stanovisko mateřské společnosti

k nákupu dlouhodobého majetku a investic obecně. Z analýz například vyplynulo, že společnost řeší veškeré prostory, ať už kancelářské či skladové, pronájmem, přičemž by měla dostatek volných prostředků k investici do prostor vlastních a významně levnějších. Jedná se o faktor, který by měla společnost sledovat a v případě uvolnění pravidel od mateřské společnosti přehodnotit své celkové směřování. Po dokončení analytické části byly za pomoci matice IE a SPACE definovány možné varianty strategie, ze kterých po zhodnocení všech předchozích analýz a matice QSPM byla vybrána jako optimální varianta intenzivní strategie. Zde je nutné podotknout, že společnost zamítla, kvůli rozhodnutí mateřské společnosti, integrační strategie, které byly v možných variantách nahrazeny strategií aliance, která by byla pro podnik přípustná.

Po dokončení strategické analýzy byla revidována strategická východiska společnosti a byla formulována podniková strategie s hlavními strategickými cíli zaměřenými na růst tržeb a vstup na nové segmenty. Tato strategie byla dále rozdělena dle obchodních jednotek na konkrétní konkurenční strategie. Vzhledem k charakteristikám obchodních jednotek byly strategie zvoleny následovně: pro obchodní jednotku Product Sale byla zvolena strategie penetrace trhu, pro obchodní jednotku Configured Sale také penetrace trhu, pro Engineering Sale byla zvolena strategie rozvoje trhu ve smyslu vstupu do nových segmentů a pro obchodní jednotku Service byla zvolena strategie rozvoje produktu, která se soustředí na rozšíření servisních služeb spojených s produkty. Každá z obchodních jednotek má určené dílčí cíle, které navazují na hlavní strategický cíl společnosti. Cíle jsou přesně terminovány a mají udány konkrétní kritéria plnění. Dále jsou v práci rozpracovány kritické faktory úspěchu, které jsou následně zavedeny do mapy rizik, která lépe zobrazuje vyhodnocenou míru dopadu negativního vývoje daných faktorů a jejich pravděpodobnost. Poslední kapitolou je určení hlavních finančních výkazů, které navazují na určené strategie a na vývoj prostředí. Zobrazují tak stav hlavních finančních ukazatelů, zjednodušené rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cashflow v jednotlivých letech a zároveň pro pesimistický, optimistický a realistický vývoj prostředí při naplnění určené strategie.

Cílem práce bylo vytvoření strategického plánu pro společnost XYZ, který je zároveň i hlavním přínosem. Strategický plán by měl sloužit výhradně pro potřeby managementu. Tento plán považuji za rámcový podklad využitelný v praxi především pro kontrolu vývoje prostředí vzhledem ke stanoveným scénářům budoucího vývoje prostředí, díky kterým lze dle vývoje a potřeb managementu reagovat a popřípadě měnit určené směřování společnosti. Zároveň by také plán mohl sloužit jako rámec pro vznik platformy pro strategické řízení ve společnosti, která předtím ve společnosti nebyla nijak ukotvena. Navržený plán může také sloužit jako návod, jak dosáhnout hlavního strategického cíle společnosti, skrze navržené a přeformulované vize a strategické cíle společnosti, a zejména specifické cíle obchodních jednotek uvedených v kap. 8. Vzhledem k četnosti konzultací s vedením organizace a šířce provedených analýz, korekce strategických východisek, stanovené strategie a z ní vycházejících

dílčích strategií s konkrétními cíli považuji plán v této podobě za podmětný a relevantní.

Seznam použité literatury

1. ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR (AZZS). ZZS ČR v číslech [online]. 2017, [cit. 2018-06-18]. Dostupné z: <http://www.azzs.cz/dokumenty/zzs-cr-v-cislech/>
2. BHANDARI, Arabinda. Strategic Management: A Conceptual Framework. New Delhi: Mc Graw Hill Education, 2013. ISBN 978-1259026409.
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, (ČSÚ). Indexy tržeb bez DPH v maloobchodě a za prodej a opravy motorových vozidel [online]. 2016, [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OBU01-COC&z=T&f=TABULKA&skupld=1875&katalog=31029&pvo=OBU01-COC&str=v99&c=v3~8__RP2016&v=v173__STOCISTENI__7604__O#w=
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, (ČSÚ). Základní ekonomické ukazatele Hasičského záchranného sboru ČR [online]. 2017, [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fc%2Fportal%2Flayout%3Fp_l_id%3D20137706%26p_v_l_s_g_id%3D0&_3_keywords=hzs&_3_groupId=0
5. DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 807179-603-4.
6. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
7. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
8. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
9. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

10. GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
11. HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
12. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. První vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
14. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
15. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612031.
16. KATSILOUDES, Marios I a Marios I KATSILOUDES. Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, c2006. ISBN 0750679662.
17. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.
18. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
19. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, (MPO). Panorama zpracovatelského průmyslu 2016 [online]. 2017, 208 [cit. 2018-07-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>
20. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
21. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179367-1.

22. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
23. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Manažerské účetnictví pro strategické řízení. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-087-2.
24. TYLL, Ladislav, 2014. Podniková strategie. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
25. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
26. VOCHOZKA, Marek a Petr MULA. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 9788024782003.
27. ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 2007. Finance (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-1844-6.

Webové stránky:

1. ČESKÁ REPUBLIKA V ČÍSLECH ANEB KONEC ŠPATNÝM NÁLADÁM. *EDotace* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/ceska-republika-v-cislech-aneb-konec-spatnym-naladam>
2. Directive 2017/164/EU - indicative occupational exposure limit values. Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA) [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/legislation/directive/directive-2017164eu-indicative-occupational-exposure-limit-values>
3. Evropa jsi ty: Češi se o EU příliš nezajímají, přesto jsou vůči ní nejkritičtější. Zlepšit to má nová unijní kampaň. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66057430-evropa-jsi-ty-cesi-se-o-eu-prilis-nezajimaji-presto-jsou-vuci-ni-nejkritictejsi-zlepsit-to-ma-nova-unijni-kampan>
4. Hned po Japonsku jsme světovou velmocí v počtu pohřbů v krematoriu. *Deník.cz* [online]. [cit. 2018-05-24]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/hned-po-japonsku-jsme-svetovou-velmoci-v-poctu-pohrbu-v-krematoriu-20171102.html>

5. Měsíční indexy tržeb v odvětví maloobchodu, prodeje aut, ubytování a stravování - Metodika. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-05-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/metodika_mesicni_indexy_trzeb_v_odvetvi_obchodu_ubytovani_a_stravovani
6. MF letos očekává růst HDP o 2,6 %. Ministerstvo financí [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>
7. Od ledna vstoupí v účinnost novela emisní vyhlášky k zákonu o ochraně ovzduší. Enviweb.cz [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/110332>
8. Počet stanic HZS ČR stoupne na 250, v příštích pěti letech se zvýší počet příslušníků o 700. Požáry.cz [online]. [cit. 2018-05-27]. Dostupné z: <https://www.pozary.cz/clanek/182860-pocet-stanic-hzs-cr-stoupne-na-250-v-pristich-peti-letech-se-zvysi-pocet-prislusniku-o-700/>
9. Složení vozového parku v ČR. Sdružení automobilového průmyslu [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr/#pololeti2015>
10. Sněmovní tisky - návrhy zákonů. Poslanecká sněmovna parlamentu ČR [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: http://www.psp.cz/sqw/tisky.sqw?d=1,2,16&f=N&je_on=on&pt=K
11. Společenská odpovědnost firem ovlivňuje lidi při jejich doporučování a rozhodování. Ipsos [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-ovlivnuje-lidi-pri-jejich-doporucovani-rozhodovani>
12. Tržby farmaceutického trhu v ČR loni vzrostly o 4,4 procenta. České noviny (ČTK) [online]. [cit. 2018-06-01]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/trzby-farmaceutickeho-trhu-v-cr-loni-vzrostly-o-4-4-procenta/1547152>

Legislativní předpisy:

1. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/34/EU, o harmonizaci právních předpisů členských států týkajících se zařízení a ochranných systémů určených k použití v prostředí s nebezpečím výbuchu.

2. Směrnice Evropského parlamentu a Rady ATEX/99/92/EU
3. Směrnice Komise (EU) 2017/164, kterou se stanoví čtvrtý seznam směrných limitních hodnot expozice na pracovišti
4. Vyhláška č. 452/2017 Sb., o přípustné úrovni znečišťování a jejím zjišťování a o provedení některých dalších ustanovení zákona o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů.
5. Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů

Interní materiály společnosti:

1. Interní dokument společnosti XYZ, s.r.o.
2. Účetní uzávěrka společnosti XYZ v letech 2014, 2015, 2016, 2017

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Strategické řízení jako nekončící proces	8
Obrázek 2 – Ansoffova matice	10
Obrázek 3 – Schéma podnikatelského prostředí	13
Obrázek 4 – Porterův model pěti sil.....	14
Obrázek 5 – SWOT analýza	17
Obrázek 6 – Matice IE.....	19
Obrázek 7 – Příklad řešení průmyslové filtrace v dílně	25
Obrázek 8 – Matice IE.....	59
Obrázek 9 – Matice SPACE.....	61
Obrázek 10 – Mapa rizik.....	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vybrané ukazatele aktiv a pasiv pro roky 2014-2017 (uvedeny v tis. Kč)...	27
Tabulka 2 – hlavní ukazatele VZZ a poměrové ukazatele v letech 2014, 2015, 2016, 2017 (uvedeny v tis. Kč).....	28
Tabulka 3 – Vybrané poměrové ukazatele	28
Tabulka 4 – Tržby v odvětví celkem	35
Tabulka 5 – Ekonomické ukazatele Výroby motorových vozidel	36
Tabulka 6 – Index tržeb bez DPH (v %).....	36
Tabulka 7 – Vozový park ČR.....	37
Tabulka 8 – ukazatele HZS ČR.....	37
Tabulka 9 – ukazatele ZZS ČR.....	38
Tabulka 10 – Ekonomické ukazatele vybraného oddílu Stavebnictví	38
Tabulka 11 – Ekonomické ukazatele Výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků.....	39
Tabulka 12 – Ekonomické ukazatele Výroby potravinářských výrobků	40
Tabulka 13 – Ekonomické ukazatele Výroby nápojů	40
Tabulka 14 – Ekonomické ukazatele Výroby základních farmaceutických výrobků a přípravků.....	40
Tabulka 15 – Ekonomické ukazatele Zpracování dřeva	41
Tabulka 16 – Ekonomické ukazatele Výroby nábytku.....	42
Tabulka 17 – Ekonomické ukazatele výroby základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství.....	42
Tabulka č. 18 – Vývoj reálného HDP.....	44
Tabulka č. 19 – Investice na ochranu ovzduší a klimatu.....	45
Tabulka 20 – Konkurence společnosti XYZ.....	49
Tabulka 21 – SWOT analýza společnosti XYZ	51
Tabulka 22 – Nové segmenty	53
Tabulka 23 – Scénáře a jejich pravděpodobnost	56
Tabulka 24 – matice IFE	57
Tabulka 25 – Matice EFE.....	58
Tabulka 26 – Parametry osy x pro matici SPACE	60
Tabulka 27 – Parametry osy y pro matici SPACE	61
Tabulka 28 – Matice QSPM	63
Tabulka 29 – Cíle pro obchodní jednotku Product Sale	66
Tabulka 30 – Cíle pro obchodní jednotku Configured Sale.....	68
Tabulka 31 – Cíle pro obchodní jednotku Engineering Sale.....	70
Tabulka 32 – Cíle pro obchodní jednotku Service	72
Tabulka 33 – VZZ pro realistický scénář	76
Tabulka 34 – Rozvaha pro realistický scénář.....	76
Tabulka 35 – Cashflow pro realistický scénář	77
Tabulka 36 – Důležité finanční ukazatele pro realistický scénář.....	77
Tabulka 37 – VZZ pro pesimistický scénář.....	78

Tabulka 38 – Rozvaha pro pesimistický scénář.....	79
Tabulka 39 – Cashflow pro pesimistický scénář	79
Tabulka 40 – Důležité finanční ukazatele pro pesimistický scénář	80
Tabulka 41 – VZZ pro optimistický scénář.....	80
Tabulka 42 – Rozvaha pro optimistický scénář	81
Tabulka 43 – Cashflow pro optimistický scénář.....	81
Tabulka 44 – Důležité finanční ukazatele pro optimistický scénář.....	82

