



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Doporučení pro implementaci strategických východisek v závislosti na vývoji podnikového okolí

Recommendations for implementing strategic solutions depending on the business environment

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

PAVELKA

KAREL

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Pavelka Jméno: Karel Osobní číslo: 368135  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: oddělení manažerských studií  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Doporučení pro implementaci strategických východisek v závislosti na vývoji podnikového okolí

Název diplomové práce anglicky:

Recommendations for implementing strategic solutions depending on the business environment

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Stanovení možných scénářů vývoje podnikatelského okolí včetně návazného systému včasného varování a vytvoření kontingenčního plánu.

PŘÍNOS: Pomoc při strategickém rozhodování v budoucnosti.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Strategie řízení firmy, možnosti analýzy - interní, externí; 3. Tvorba strategického plánu; 4. Praktická část - představení společnosti, strategická analýza, tvorba scénářů, kontingenční plán; 5. Závěr

Seznam doporučené literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

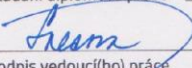
doc. Ing. Lenka ŠVECOVÁ, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:


Josef HONZÁK, ředitel společnosti Acthem

Datum zadání diplomové práce: 5.12.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 5.5.2017

Platnost zadání diplomové práce: 31.8.2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce

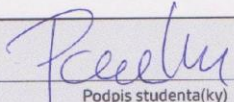
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21.4.2017

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

PAVELKA, Karel. *Doporučení pro implementaci strategických východisek v závislosti na vývoji podnikového okolí*. Praha: ČVUT 2017. 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: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Zde bych rád poděkoval doc. Ing. Lence Švecové Ph.D. za vedení této práce, za její cenné připomínky, rady a nápady, které mi velmi pomohly při tvorbě této práce. Rád bych vyzdvihl její rychlou komunikaci a ochotu konzultovat práci, kdykoliv bylo potřeba. Dále bych rád poděkoval své rodině za podporu nejen během tvorby této práce, ale i během celého studia.

# **Abstrakt**

Obsahem diplomové práce je představení strategického plánování jako součásti strategického řízení. V teoretické části jsou vysvětleny všechny základní fakta celého procesu strategického plánování, každá etapa má popsane vhodné metody či analýzy, které se v určité etapě používají. V praktické části je analyzován současný stav společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o., je provedena strategická analýza, byly vytvořeny vývoje okolí, systémy včasného varování s příslušnými kontingenční plány.

## **Klíčová slova**

Strategické řízení, strategické plánování, strategická analýza, vývoj okolí, kontingenční plán

# **Abstract**

The content of this thesis is an introduction of strategic planning as part of strategic management. The theoretical part explains all the basic facts of the entire strategic planning process. Each phase describes methods and approaches used in every stage of the entire process. The practical part analysis the current state of a company called ACTHERM Praha spol. s.r.o. It carries out a strategic analysis, development of business environment and early warning system with relevant contingency plans.

## **Key words**

Strategic management, strategic planning, strategic analysis, development of the environment, contingency plan

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1 Úvod do strategického řízení .....	10
2 Strategický management a jeho fáze .....	11
2.1 Formulace strategického záměru.....	11
2.2 Strategické plány a jejich tvorba .....	12
2.3 Implementace strategie.....	16
2.4 Hodnocení strategie.....	16
3 Detailní tvorba strategického plánu.....	17
3.1 Poslání, vize .....	18
3.2 Stanovení cílů.....	19
3.3 Strategická analýza.....	20
3.3.1 Makrookolí.....	20
3.3.2 Mikrookolí .....	23
3.3.3 Interní analýza organizace .....	26
3.3.4 SWOT analýza.....	29
3.4 Tvorba kritérií hodnocení, tvorba variant a jejich následné hodnocení .....	32
3.4.1 Výběr kritérií.....	32
3.4.2 Tvorba scénářů.....	33
3.4.3 Tvorba variant.....	35
3.4.4 Hodnocení variant.....	38
3.5 Výběr variant.....	40
3.6 Stanovení subjektivní pravděpodobnosti .....	40



3.7	Kontingenční plán .....	42
4	Praktická část .....	43
4.1	Představení společnosti a předmětu podnikání .....	43
4.1.1	Finanční vývoj společnosti .....	45
4.2	Strategická analýza.....	48
4.2.1	Vize, mise, strategické cíle .....	48
4.2.2	PEST analýza.....	51
4.2.3	Porterův model pěti sil.....	54
4.2.4	SWOT analýza.....	56
4.2.5	Ukázka efektivity projektu.....	59
4.3	Vývoj prostředí.....	60
4.3.1	System včasného varování.....	65
4.3.2	Realistický scénář .....	66
4.3.3	Pesimistický scénář.....	68
4.3.4	Optimistický scénář .....	69
	ZÁVĚR .....	70
	POUŽITÁ LITERATURA .....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK .....	74
	SEZNAM GRAFŮ .....	75
	Přílohy.....	76

# ÚVOD

Strategické řízení je v dnešní době nedílnou součástí správně fungující organizace, bez strategického řízení by byla organizace bezpředmětná, neměla by žádný cíl, vývoj ani předpoklad k tomu, aby se stala stabilní ve svém tržním odvětví. Jedním z činností strategického řízení je i strategické plánování. Díky strategickému plánování je možné predikovat budoucí vývoje světa, minimalizovat tak negativní dopady pro organizaci a objevovat tak nové příležitosti. Moderní organizace by měla být dopředu připravena na různé možnosti vývoje jejího okolí a měla by předem znát postup, jak se při určitých vývojích zachovat a na co se zaměřit. Je možno tedy konstatovat, že pokud má organizace kvalitní strategické plánování, je připravena na budoucnost a vývoj okolí by neměl narušovat její chod. Organizace se tak díky kvalitnímu plánování může vyvarovat fatálním problémům, kterým by bez plánů čelila operativně.

Strategické plánování je neustálý proces, stále je potřeba ho optimalizovat, sledovat vývoje okolí a aplikovat nové poznatky do plánů pro společnost. Právě tématem strategického plánování se budeme v této práci zabývat.

V první části je představeno strategické řízení. Dále je definován pojem strategický management, bude ukázáno, co všechno patří do procesu strategického managementu, kde se strategické plány v tomto procesu nachází. V práci je cíleno na detailní tvorbu strategického plánu, celý tento proces je analyzován a popsán se všemi částmi. Dále se budeme věnovat strategické analýze, která poskytuje potřebná východiska. Jsou uvedeny různé analýzy, které se používají k popisu makrookolí, mikrookolí, interní analýzy organizace a následně tento proces bude zakončen SWOT analýzou, která slouží jako shrnutí všech předešlých analýz.

Následně je popsána tvorba kritérií pro hodnocení variant, jejich tvorbě a jejich samotnému hodnocení. Budou ukázány metody pro výběr vhodných variant a závěru teoretické části budou představeny možnosti stanovení subjektivních pravděpodobností a tvorba kontingenčních plánů.

V praktické části bude představena společnost ACTHERM Praha spol. s.r.o. Po představení společnosti bude analyzován její současný stav. Následně jsou stanoveny vize, mise a strategický cíl společnosti, který bude dále rozpracován na jednotlivé dílčí cíle, provede se

strategická analýza, sestaví se SWOT analýza a z informací získaných z těchto analýz budou vytvořeny tři vývoje prostředí. Pro každý scénář bude stanoven systém včasného varování, který nás včas upozorní na blížící se změnu, a vytvoříme zde pro každý scénář kontingenční plán, kterým se bude společnost řídit v případě změny prostředí.

# 1 Úvod do strategického řízení

*„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.“*

Takto výstižně popisuje Sedláčková (2006, str. 1) podstatu strategického řízení. Strategický management je základním kamenem správně fungující organizace. Strategie vytváří top management a snaží se díky nim dosahovat stanovených podnikových cílů za použití dostupných zdrojů podniku (Sedláčková, 2006, str. 1).

Jedná se tedy o velmi podstatnou část řízení a proto je nezbytná detailní příprava a správně provedená analýza, na které je strategie postavena. Podle Mallya (2007, str. 26) je chybné domnívat se, že existuje přesný recept, jak proces strategického řízení funguje, že se jedná o přesné kroky, které po sobě následují. Uvádí, že strategie by rozhodně neměla vzniknout z jakéhokoliv procesu, ale na základě procesu, z něhož se strategie vyvine díky zkušenému vedení organizace, vedení musí být citlivé na změny v jejich prostředí a na základě toho, co se vedení naučila v jejich odvětví. Poukazuje zde na hlavní myšlenku celého tohoto popisu a to, že strategické řízení je dynamickým procesem pro sladění strategií, výkonnosti organizace a jejich ekonomických výsledků. Ukazuje tedy, že základními determinanty strategického řízení jsou lidé, vůdcovství, technologie a procesy. Díky těmto aspektům dokáže organizace dosáhnout svých cílů (Mallya, 2007, str. 26-27).

Strategický management prošel za svou dlouhou existenci velkým vývojem. Vývojové přístupy popisují autoři Fotr a kol. (2012, str. 22). Autoři zde zdůrazňují, že se nejedná o rozdělení managementu, ale ukazují nám zdroje myšlení vycházející z klasických teorií, které jsou používána v současné době. Tyto školy, či přístupy jsou rozděleny do pěti skupin.

1. **Procesní přístup** – Vzniknul z myšlenky H. Fayola. Tento přístup se zaměřuje na manažerské funkce: plánování, organizování, výběr pracovníků a jejich rozmístění, vedení, kontrola.
2. **Psychologicko-sociální přístup** – Tento přístup vychází z behaviorální teorie E. Mayo. Stanovuje zde výběr, rozmístění a vedení pracovníků jako nejpodstatnější funkce. Rozhodující je zde využití motivace a stimulace pracovníků.

3. **Systémový přístup** – Základ má opět z H. Fayola. Přístup zdůrazňuje, že jednotlivé procesy fungují v integrovaném celku. Velkou výhodu pak nacházíme v analýze celku i jeho koncepcí.
4. **Kvantitativní přístup** – při rozhodování se v tomto přístupu klade důraz na matematické modely a algoritmy. Tento přístup vznikl po druhé světové válce.
5. **Empirický přístup** – podstata tohoto přístupu je z analýzy a zobecnění manažerské praxe úspěšných firem (Fotr a kol., 2012, str. 22-23).

Autoři poukazují na fakt, že určitá forma plánování, organizace a kontroly byla užívána již ve starověkém Egyptě při stavbě pyramid, stejně tak je využíval Alexander Veliký pro organizaci své armády (Fotr a kol., 2012, str. 22).

## 2 Strategický management a jeho fáze

Strategické plánování a strategické plány jsou široké pojmy, pro správné pochopení jejich obsahu (všech dalších kapitol) si ukážeme, do které fáze právě strategické plány, kterými se budeme detailně zabývat, náležejí. Je ukázáno, co jím předchází a co následují po jejich sestavení. Každý autor fáze strategického managementu popisuje trochu jinak, například Mallya (2007) má ve své knize pět fází. Fotr a kol (2012) popisují strategické plánování čtyřmi fázemi (formulace strategického záměru, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení realizované strategie). Pro následný přehled obsahu jednotlivých fází a jejich představení byl vybrán právě zmíněný čtyřfázový model od autora Fotr a kol. (2012). Při srovnávání přístupů různých autorů lze nalézt rozdíly v různé detailnosti členění, obsahově se však jejich náplně neliší..

### 2.1 Formulace strategického záměru

První fáze celého strategického řízení se nazývá formulace strategického záměru, zde se sestaví strategická východiska, je popsán požadovaný cílový stav, kde se má organizace nacházet po plánovaném čase. V této fázi je cíleno na kontrolu **poslání** firmy, z poslání firmy se dále tvoří **vize** a právě na základě vize jsou vytvořeny **strategické cíle**, které musí být v časovém souladu s vizí (Fotr a kol., 2012, str. 27).

Pokud jsou stanovené vize, přesouváme se k vytvoření strategických cílů, ty jak už bylo řečeno, vychází z vize a mise organizace. Strategické cíle je možno specifikovat různě, mohou mít různou míru obecnosti nebo se může jednat o věcnou podobu. Stanovení cílů a postupů musí brát v potaz hodnoty, které organizace zastává (Sedláčková, 2006, str. 2).

Po stanovení strategických cílů přichází na řadu tvorba scénářů, odrážejících predikci vývoje prostředí. Vhodným instrumentem pro získání informací, které ovlivňují náš strategický záměr, je strategická analýza okolí. Využívá se analýza silných a slabých stránek, tzv. SWOT analýza a další analýzy pro zmapování našeho prostředí. Následně se upřesní strategický záměr tvorbou více variant strategie pro dosažení stanovených cílů, které se následně vyhodnotí, přičemž lze některé strategické varianty vyloučit, v případě, že se zjistí, že nenaplnují stanovené cíle dostatečně nebo nerespektují omezující podmínky nebo jsou příliš rizikové. Následně se vyberou naopak varianty, které jsou pro tvorbu zpracovávaného strategického plánu relevantní. Na základě těchto vybraných variant lze opravit a doladit původní předpoklady. Finálním výstupem této fáze je strategický záměr, kdy disponujeme jasně určenou vizi, jsou stanovené dlouhodobé cíle, je zvolen strategický směr a ten je dále rozpracován do strategického plánu (Fotr a kol., 2012. str. 27-28).

## 2.2 Strategické plány a jejich tvorba

Pro správnou představu, jak strategické plány fungují, je velmi důležité si ukázat a pochopit, proč je vůbec důležité plánovat, jak hierarchicky plány postupují, v jaké úrovni řízení se nalézají strategické plány a co je obsahem a podstatou jednotlivých plánů.

Proč tedy vůbec plánovat? Plánování je neodmyslitelnou částí pro management řízení, přináší nám mnoho výhod. Maxa (2011) uvádí ve své knize šest největších výhod, které díky správnému procesu plánování organizace získá. Jedná se o:

- *Zvyšování efektivity – „O co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítka kontroly a kritéria hodnocení, o to víc je plánování efektivnější (Maxa, 2011, str. 158).“*

- Snižování rizika – správný proces plánování nám snižuje riziko z budoucnosti, kterou neznáme. Díky plánům je naše organizace flexibilnější při příchodu nečekané změny z mikro či makrookolí.
- Úspěšné realizace organizačních změn – každý plánovací proces s sebou přináší i určité změny v organizaci podniku.
- Integraci úsilí – plánování integruje a řídí všechny dílčí. Díky tomuto propojení tak plánování zajišťuje vysokou výkonnost pro dosahování stanovených cílů pro celou organizaci.
- Osobnostní rozvoj manažerů, prohlubování jejich manažerských dovedností – management musí provádět analýzu makro a mikrookolí, sledovat a analyzovat současný stav, predikovat budoucnost, přijímat změny a řešit problémy. Manažeři se tak stávají efektivnějšími, získávají nové zkušenosti a jejich úroveň roste.
- Vývoj standardů výkonnosti podniku – *„pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány objektivní standardy výkonnosti celého podniku, jejich dílčích jednotek, manažerů i řadových dělníků (Maxa, 2011, str. 158-159).“*

Strategické plány se z pohledu managementu dělí do tří základních úrovní z pohledu managementu, jedná se o strategický plán, který je nejvýše položený, následuje manažerský, neboli taktický plán na který navazuje operativní plán. Grafické znázornění viz obr. 1. (Žůrková, 2007, str. 21).



Obrázek č. 1 – Tři základní úrovně plánů z pohledu managementu, zdroj: Žurková (2007, str. 21)

### **Strategický plán**

Strategický plán nastiňuje celkovou budoucností organizace a způsoby, jak se organizace může vypořádat se změnami. Ve strategickém plánu lze najít například plán velikosti organizace, šířce jeho produktového portfolia, finanční struktury, výzkumu, vývoje a rozvoje organizace, možnosti investice a nové technologie (Žurková, 2007, str. 21).

### **Manažerský (taktický) plán**

Taktický plán realizuje strategický plán, obsahuje přerozdělení a přeplánování zdrojů pro snazší naplnění stanovených strategických cílů, jedná se například o rozvoj nových odbytišť, zaměření na vzdělání a potřebný trénink pro lidské zdroje, plánování a organizace aktivit (Žurková, 2007, str. 21-22)

### **Operativní plán**

Tento plán se zaměřuje na nejnižší stupeň plánu, je zaměřen na správnou funkci rutinních procesů v organizaci, které se odehrávají každý den a jsou nezbytné pro naplnění strategie. Tyto plány jsou podstatné ve všech odděleních organizace a na všech jejich stupních, autorka ve své knize uvádí jako příklad: mzdové plánování, plán výroby a kontrolu skladů. Následující obrázek již zmíněné autorky názorně ukazuje, jak je podstatné rozlišovat jednotlivé faktory z pohledu stupně plánů (Žurková, 2007, str. 21-22).



	<b>Strategické plánování</b>	<b>Manažerské plánování</b>	<b>Operativní plánování</b>
<b>Časový horizont</b>	Dlouhodobější – obvykle min. 1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
<b>Hlavní důraz</b>	Ujasnit si a naplánovat budoucí rozhodnutí	Naplánování, jak strategii implementovat v praxi	Plánování denních podnikových operací
<b>Nejistota</b>	Velmi vysoká	Střední	Nízká
<b>Detailní úroveň/rozpracovanost</b>	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
<b>Šíře obsahu</b>	Velmi široká	Zaměření na detailnější plánování dané strategie	Velmi specifická
<b>Plánovací metody</b>	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované (mnohdy speciální SW)
<b>Možnost vyhodnocení a změny plánů</b>	Poměrně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Často snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi jednotlivými plány, zdroj: upraveno podle Žurková (2007, str. 21-22)

Žurková (2007) ukazuje, jak má být strategický plán formován, co je pro plán nejpodstatnější a samozřejmě i na možná rizika při jeho formování (Žurková, 2007, str. 22).

Dalším klíčovým aspektem je, jak proces strategického plánování probíhá. V této fázi je postupně tvořen strategický plán pomocí strategických map, investičních studií, vstupních analýz a stanovení funkčních analýz, po jejich vyhodnocení lze vytvořit finální varianty strategického plánu. Stanovené dlouhodobé cíle je nezbytné rozložit do krátkodobých cílů, které mají své vlastní funkční strategie a slouží pro výše zmíněné úrovně operativního řízení.

Pokud bude vše uvedené splněno, je vytvořen strategický plán, který čeká na realizaci (Fotr a kol., 2012, str. 28).

### **2.3 Implementace strategie**

V této fázi je realizována strategie, o její realizaci se starají všechny úrovně managementu, od strategického přes taktickou až po operativní.

*„Hybný prvkem implementace strategie je její inovační potenciál, jehož základní charakteristiky je možné vyčíst již ve vizi. Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit operativní cíle strategického plánu pro dílčí aktivity umožňující alokaci disponibilních zdrojů a následně stanovit politiky uplatnění strategie (Fotr a kol., 2012, str. 28).“*

V této části se dále uskutečňují postupové plány, přidělují se zdroje, zefektivňuje se komunikace pomocí směrnic a pokynů. Efektivní komunikací v kombinaci s dalšími motivačními nástroji je třeba motivovat zaměstnance k plnění úkolů, které jsou nezbytné pro naplnění stanoveného strategického plánu (Fotr a kol., 2012, str. 28).

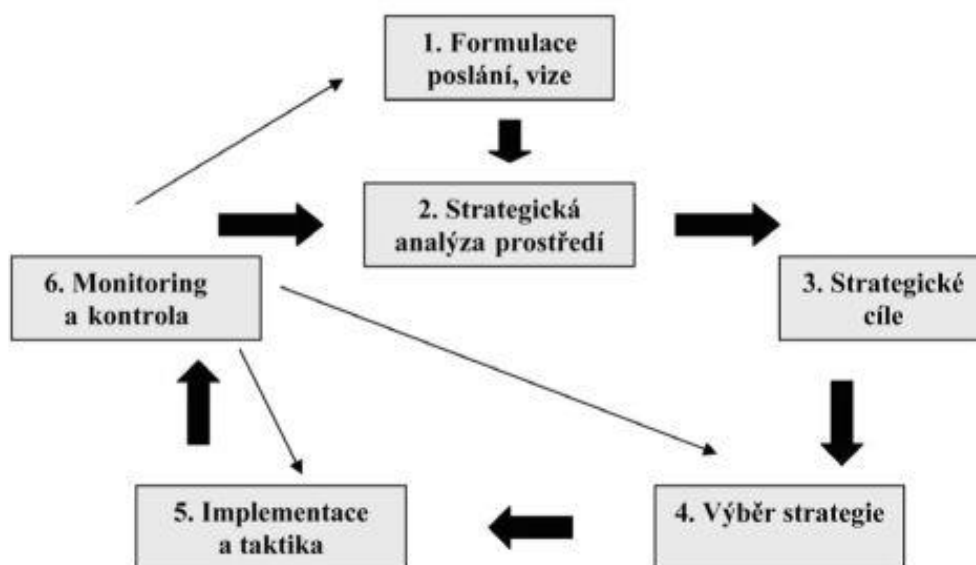
Je tedy vidět, jak už bylo vysvětleno výše, že strategické plány se rozpracovávají hierarchicky od vrcholového managementu směrem k nižším složkám a změny a úkoly k naplnění našeho strategického plánu zasáhnou pracovníky na všech úrovních.

### **2.4 Hodnocení strategie**

Poslední fází je hodnocení strategie, v moderní koncepci se očekává, že se strategie bude hodnotit v celém průběhu a ve všech fázích, ne jen na konci výsledků. Autoři (Fotr a kol., 2012) zde upozorňují, že strategické postupy, které se podnik rozhodl užívat, nemohou být v žádném případě statické, musí být variabilní a musí být možnost je měnit, musí se vyvíjet a měnit stejně tak jako prostředí, v němž strategie funguje. Uvádí zde možnosti, co sledovat, aby byla organizace o krok dále než konkurence. Jedná se o stálé pozorování externích a interních faktorů, stále vyhodnocování dosažených výsledků, jejich porovnávání s předpoklady a vytváření následných korekcí.

Pro hodnocení strategií se využívají dva základní přístupy, buď se provádí korekce probíhajících procesů (předstižené ukazatele), nebo se hodnotí naplnění strategie a strategických cílů (zpožděné ukazatele). Při hodnocení se využívá jak tvrdých ukazatelů (jedná se o takové ukazatele, které se možné jednoduše vyjádřit číselně), tak měkkých ukazatelů (jsou na rozdíl od tvrdých ukazatelů zaměřeny na kvalitativní hodnocení dané strategie (Fotr a kol., 2012. str. 29).

Schéma strategického procesu znázorňuje obr. č. 2.



Obrázek č. 2 – Schéma strategického procesu, zdroj: qmprofi.cz

Většina autorů, kteří se tímto tématem zabývají (například Mallya, Fotr a kol.) velmi často opakují a zdůrazňují fakt, že se nejedná o jednorázový proces, ale je to kontinuální proces, který se stále opakuje a zdokonaluje.

### 3 Detailní tvorba strategického plánu

Předchozí kapitola popisovala jednotlivé fáze strategického managementu a jejich provázanost. V této kapitole budou představeny podrobně všechny tyto fáze a budou ukázány techniky, díky kterým lze zvládat a provádět různé sub-procesy strategického plánování. Jde jednak o formulaci poslání a vize, a dále o strategickou analýzu, která slouží jako odrazový můstek pro všechny ostatní fáze. Dále bude představeno, jak probíhá

stanovení cílů a volba kritérií pro jejich hodnocení. Následně bude popsána tvorba scénářů, jejich hodnocení a výběr správné varianty.

### **3.1 Poslání, vize**

#### **Poslání**

Pojem poslání je ekvivalentní pojmu mise (*Mission*). Mise je v podstatě vyjádřením důvodu, proč organizace existuje, k čemu je na trhu, co chce zákazníkovi nabízet, ukazuje její podstatu. Je zde uvedeno, že základním posláním každé organizace je nabízet nějakou službu nebo prodávat své výrobky zákazníkům (Managementmania.com, 03. 01. 2017)

Mallya (2007, str. 31) misi popisuje jako soubor hodnot, čím se organizace zabývá, mise je podle něj odpověď na otázku, kdo jsme a co děláme. Keřkovský a Vykypěl (2002, str. 19) ještě dodávají, že mise bývá dále rozvedena a vznikají z ní firemní zásady.

*„Naše podnikání musí vždy být v souladu s etikou podnikání a ohleduplné k životnímu prostředí. (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 19).“*

#### **Vize**

Mallya (2007) poukazuje na fakt, že vizi by měla mít každá organizace, ale skutečnost je povětšinou opačná. Uvádí zde, že dokonce některé organizace se domnívají, že vizi mají, ale ve skutečnosti se o vizi nejedná. Pokud má být organizace schopná přizpůsobit se změnám nebo například najít řešení pro své problémy, je jasně definovaná vize základem.

Mallya (2007) ukazuje několik příkladů, co organizace získá, pokud má správně stanovenou vizi. Jako příklady uvádí: Dobrou vizi organizace inspiruje zaměstnance, ukazuje nám cestu do budoucna, aby organizace věděla, čím chce v budoucnosti být, správná vize by měla být jedinečná, neobyčejná, zaměřená na konkurenční boj a musí mít smysl v podnikatelském prostředí atd. (Mallya, 2007, str. 29-30).

Minimálně z tohoto výčtu výhod, které organizace díky vizi získává je jasné, že se jedná o jednu z nejpodstatnějších věcí, z kterých firma vychází při stanovení dalších postupů.

Janišová a Křivánek (2007, str. 79) zdůrazňují význam **hodnoty** firmy. O těchto hodnotách byla zmínka v kapitole 2.1, když bylo popisováno stanovení cílů, kdy cíle musí zároveň brát v potaz hodnoty firmy.

Všechny organizace vznikly na jistých hodnotách. Tyto hodnoty obsahují z velké většiny zásady chování zaměstnanců v organizaci a je nutné jim je pořád připomínat. Hodnoty mohou vypadat jako zásady, jak se budou chovat zaměstnanci k sobě navzájem, jak se mají chovat k zákazníkům a vystupovat na veřejnosti (Janišová, Křivánek, 2013, str. 79).

### 3.2 Stanovení cílů

Další část je zaměřena na stanovení strategických cílů. Pro stanovení cílů se používá metoda SMART. *Smart* je anglické slovo, které znamená chytrý. Pokud jsou stanoveny cíle přes tuto metodu, cíle jsou reálné a pokud existují dostatečné zdroje, je možné jich dosáhnout. Jak už tomu bývá u různých přístupů a analýz, existuje akronym, vystihující podstatu metody. Počáteční písmena ve slově SMART právě ukrývají pět základních požadavků, které v ideálním případě cíle splňují (Lojda, 2011, str. 34).

- **Specific** – Cíle musí být specifické. Je podstatné, aby se cíle lišily a byli konkrétní. Nepodstatnou součástí je zde jasný požadavek na výstupy (Lojda, 2011, str. 34).
- **Measurable** – Cíle musí být měřitelné. Je důležité, aby bylo možné stanovit ukazatel, pomocí kterého je daný cíl měřitelný. Dále je nezbytné, aby bylo možné porovnávat výslednou hodnotu s minulostí (Žurková, 2007, str. 24).
- **Agreed** – Cíle organizace by měl odsouhlasit management, ale měli by se s nimi ztotožnit také zaměstnanci, kteří tyto cíle plní.
- **Realistic** – Cíle musejí být stanoveny v únosné míře pro podnik, musí být reálné. Organizace musí dávat pozor, zda má dostatečné zdroje, postavení, na jaké úrovni je konkurence atd.
- **Timed** – Cíle musejí mít časové horizonty, aby bylo možné monitorovat jejich průběh v čase (Lojda, 2011, Str. 34).

Jak vidíme, díky těmto pěti „zákonům“ můžeme sestavit cíle, které splňují všechny požadavky a hranice, aby byli splnitelné.

### 3.3 Strategická analýza

V následujících odstavcích jsou představeny přesné analýzy, které se v této fázi provádějí, je popsán jejich průběh a přínosy těchto analýz.

Základním stavebním kamenem pro správnou a přesnou formulaci strategie je právě strategická analýza, snahou je najít spojitosti mezi organizací a jejím okolím. Cílem se stává nalezení a rozbor faktorů, které působí na podnik zvenku, nežádoucí faktory je pak snaha odstranit za pomoci schopností a zdrojů organizace. Lze tedy konstatovat, že cílem strategické analýzy je výše uvedené faktory najít, analyzovat je a všechny faktory, které jsou určeny za podstatné ohodnotit. Sedláčková (2006) k tomuto také uvádí, jak důležité je navzájem odhadnout vztahy a vazby na finální volbu cílů a samotné strategie podniku (Sedláčková, 2006, str. 9).

Při zkoumání našeho podnikatelského prostředí se zároveň doporučuje řídit se principem MAP. Jedná se o zkratku, která vychází z prvních písmen každého ze tří zásad, kterými by se měl podnik řídit, jedná se o: Monitoruj, Analyzuj, Predikuj (Fotr a kol., 2012. str. 38).

V strategické analýze je zkoumána interní analýza organizace, ke které nám slouží například hodnotové řetězce, existují i další analýzy, jako je SWOT analýza, díky které zjistíme jak vnitřní, tak i vnější faktory. Dále se provádí rozbor mikrookolí, neboli konkurenčního prostředí a makrookolí. K makrookolí se využívá nejčastěji PEST analýza, k mikrookolí zase například Porterův model pěti sil (Srpová, Řehoř, 2010, str. 131).

#### 3.3.1 Makrookolí

Nejčastěji užívanou analýzou je v tomto ohledu bezpodmínečně PEST analýza. Existuje mnoho variací této analýzy jako například STEP či PESTLE, každé z těchto písmem určuje daný faktor. Tato analýza dělí faktory, které působí na organizaci z vnějšku do čtyř skupin. **P**oliticko-právní, **E**konomické, **S**ociální a kulturní, **T**echnické a technologické (v případě PESTLE ještě **L**egislativní a **E**nvironmentální). Jedná se o nejdůležitější faktory, které mohou organizaci nějakým způsobem zasáhnout.

## **PEST analýza**

**Politické a legislativní faktory** – odráží se zde stabilita národní ekonomiky, postavení dané země v zahraniční politice, její síla. Lze zde nalézt jak výborné příležitosti, tak i různá ohrožení. Spadají sem různá nařízení pro členské země Evropské unie, daňové zákony daného státu, fiskální politika, různá omezení či embarga pro import a export, vydané standardy pro ochranu životního prostředí a další. Díky všem těmto zákonům, politikám a vyhláškám nám vlastně stát vymezuje náš prostor pro podnikání. Převážně pak organizace, které plánují expandovat, či už působí v jiných zemích, musí brát v potaz, jaké vztahy země mezi sebou mají (Sedláčková, 2006. str. 16-17).

**Ekonomické faktory** – zde podnik a jeho rozhodování velmi silně ovlivňuje vývoj vnějších ekonomických trendů. Sedláčková (2006) zde uvádí hned několik hlavních ukazatelů, díky kterým můžeme tento trend odhadnout, jedná se o míru růstu ekonomiky, inflaci, úrokové míry, daňovou politiku a kurz měny. Je to jednoduché a logické, s rostoucí mírou ekonomiky se zvyšuje poptávka a to vytváří tržní příležitosti a opačně. Měnový kurz pak zase ovlivňuje schopnost konkurovat zahraničním firmám. Všechny tyto ukazatele je tedy nezbytné velmi dobře analyzovat. Keřkovský a Vykpěl (2002, str. 37) zdůrazňují u této části analýzy potřebu, zaměřit se na fungování magického čtyřúhelníku – ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace, vnější rovnováha.

**Sociální a demografické faktory** – zde budeme analyzovat obyvatelstvo, jejich postoj a strukturu, jejich kupní sílu a zvyklosti.

Jako skalní sociální faktory podle Keřkovský a Vykpěl (2002, str. 39) uvádí společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační strukturu populace, její zdravotní stav a demografickou strukturu.

Dále zde Keřkovský a Vykpěl (2002, str. 39) zdůrazňují, že sociální faktory mohou jak tvořit poptávku, tak i nabídku, jelikož do těchto faktorů spadá i podnikavost populace, pracovitost a motivace.

Například dle Sedláčkové (2006, str. 17-18) stárnutí populace otevřelo příležitosti, které se týkají zdraví a péče o seniory.

**Technologické faktory** – tato skupina faktorů je podle pohledu autora této práce v dnešním světě moderních technologií a velmi rychlého růstu velmi problematickou skupinou, neboť poslední dobou se svět vyvíjí velmi rychle, technologie se mění velmi vysokým tempem, a aby podnik zůstal stále moderní, nezaostával, je pro něj čím dál složitější udržovat tempo vývoje těchto technologií. Pokud se jedná o podnik, který je opravdu technicky zaměřený, může tak díky zaostání svou pozici na trhu velice rychle ztratit.

Aby organizace nezaostávala, neztratila svou pozici a udržela si technický nadhled v závislosti na vývoji, je nezbytné, aby stále vyvíjela inovace, sledovala technologické změny v jejím prostředí, snažila se vyhledávat a předpovídat vývoj a udržovala tak organizaci „moderní“ (Sedláčková, 2006, str. 18).

Velmi podstatnou záležitostí je i vznik konkurenčních technologií, jak se stalo například u datových nosičů DVD a kazet VHS, nebo digitálních pásků. V historii je možno nalézt mnoho případů, kdy organizace vsadila na určitou inovaci a získala tak několika letý náskok před konkurencí, samozřejmě jsou i případy, kdy to firmu zničilo (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 40).

Je tedy důležité se snažit i předvídat, jak může společnost vámi danou inovaci přijmout a jak na ní budou pohlížet. Shrnutí PEST analýzy uvádí tabulka č. 2.



Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií

Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost, zastarávání

Tabulka č. 2 – Přehled vlivů makrookolí, zdroj: upraveno podle Sedláčková (2006, str. 19)

### 3.3.2 Mikrookolí

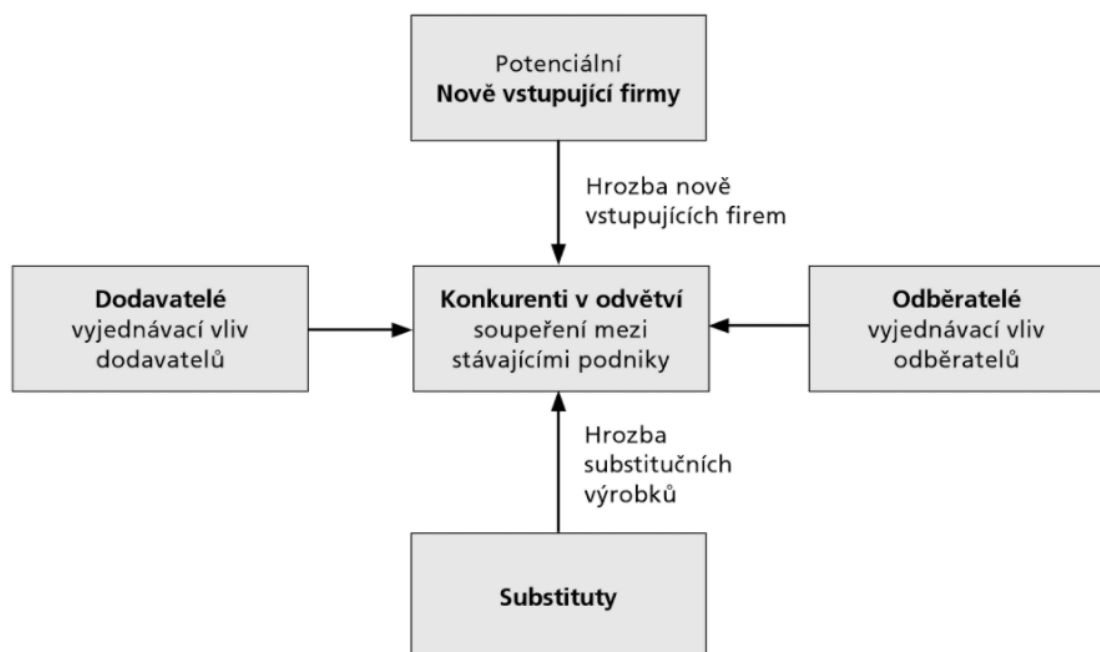
V této části analýzy je třeba se zaměřit na samotnou pozici, kterou daná organizace zaujímá ve svém oboru. Výsledný strategický plán tak musí obsahovat nástroje, které organizaci ochrání před zjištěnými činiteli v jeho podnikatelském okolí, které by ho mohli ohrožovat,

jak v současnosti, tak v budoucnosti. Díky této analýze tak může organizace předem predikovat strategie konkurence, které mohou přijít, nalézt největší rivaly ve svém okolí, urychlit reakci na konkurenci a jejich změny, předstihnout konkurenční organizace díky klíčovým strategickým rozhodnutím. (Mallya, 2007, str. 49).

Jednou z analýz, která odráží vše výše zmíněné, je Porterův model pěti sil. Jedná se o velmi populární a často užívanou analýzu mikrookolí, která při správném provedení přináší strategickému managementu vynikající informace o jejich vnitřním podnikatelském prostředí.

### **Porterův model pěti sil**

Grafické znázornění Porterova modelu uvádí obr. 2.



Obrázek č. 3 – Porterův model pěti sil, zdroj: Nývltová (2010, str. 194)

### **Potenciální a nově vstupující organizace**

Tato skupina představuje organizace, které konkurenty v současnosti nejsou, ale je v jejich kompetenci, se jimi stát. Pokud je zde vysoké riziko, jedná se o velké ohrožení zisků organizace uvnitř zkoumaného podnikatelského prostředí, pokud je ale situace opačná,

pozice pro organizaci je velmi příznivá a může tak navýšit cenu zboží či služeb, neboť se neočekává příliv konkurence. Hlavní věcí, která ovlivňuje, zda je riziko nové konkurence vysoké či nízké jsou bariery vstupu do našeho odvětví, může se jednat například o nákladovost vstupu, legislativní záležitost nebo technologickou náročnost (Dedouchová, 2001, str. 18).

### **Dodavatelé**

U dodavatelů velmi záleží, jestli mají silnou nebo slabou vyjednávací schopnost. Pokud mají vyjednávací sílu vysokou, jedná se o hrozbu, neboť dodavatelé tak mohou zvýšit cenu a organizaci nezbude nic jiného, než tuto změnu přijmout, problém nastává převážně v situaci, kdy je prioritní dodavatel v dané oblasti, tato hrozba velmi často zasahuje odvětví, které není pro velké dodavatele příliš atraktivní. Může nastat také ve chvíli, kdy neexistuje mnoho náhražek, pro jimi prodávaný produkt či službu (Dedouchová, 2001, str. 22).

### **Odběratelé**

Odběratelé neboli zákazníci mohou být stejně tak jako dodavatelé hrozbou, zde ale princip funguje opačně. Pokud máme slabé zákazníky, můžeme tak navyšovat cenu či snižovat kvalitu, takto to ale platí, pouze pokud náš výrobek nemá příliš substitutů nebo pokud v odvětví, kde organizace operuje, není mnoho výrobců či poskytovatelů dané služby. Naopak silní odběratelé jsou takoví, kteří nakupují velké množství výrobků, tlačí tak na cenu a pokud v odvětví nejsme jediní a je v něm konkurenční boj, nezbude nám nic jiného, než cenu snížit (Dedouchová, 2001, str. 23).

### **Substituty**

Substitut neboli náhražka nabízeného produktu či služby je dalším z pěti sil, které Porterova analýza zkoumá. Zde je zjevné, že hrozba substitutu nastává ve chvíli, kdy jsou k dostání produkty či služby, které mohou nahradit nabídku určitého prodejce. Riziko této hrozby je snižováno především: pokud organizace nabízející substitut vyrábí tyto substituty s vyššími náklady, pokud mají špatnou distribuci daného substitutu nebo pokud by zákazník chtěl přejít na substitut, stálo by ho to velké úsilí a dodatečné náklady (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 49).

## **Benchmarking**

Přístup vedoucí ke srovnání mezi konkurencí je benchmarking. Tato analýza pochází od firmy Xerox, vznikla přibližně před 35 lety a její účelem je srovnávat organizaci s jejími konkurenty, především s těmi nejlepšími z jejího okolí. Základním předpokladem je odhalit slabiny, ale i to, kde je organizace naopak silná. Pokud nejsou identifikovány její slabiny, nelze se proti nim bránit. Další důležitou věcí je zjistit, jak jsou nastaveny jiné organizace. Zjistit i jejich slabá a silná místa. Vždy je nezbytné se porovnávat s těmi nejsilnějšími. Pokud je zjištěno, že konkurence je úspěšnější a efektivnější, lze od nich přebrat určité postupy a zlepšovat tak sami sebe a posilovat své postavení (Srpková, Řehoř, 2010, str. 132).

### **3.3.3 Interní analýza organizace**

V neposlední řadě se organizace zaměřuje na analýzu sama sebe, analyzuje své vlastní zdroje, své schopnosti. Získá tak jak odraz svých silných a slabých stránek, tak svých výhod a předností, kterými organizace disponuje.

Pro tuto analýzu je nezbytné kvalitní zpracování analýz zaměřených jak na makrookolí tak na mikrookolí, z kterých se dále vychází. Díky těmto analýzám je získán ucelený přehled o příležitostech tržního odvětví, v kterém se organizace pohybuje. V této části bude vše propojeno se schopnostmi analyzované organizace a jejími zdroji. Mezi zdroje zahrnujeme (strateg.cz):

- Fyzické, neboli hmotné zdroje – jedná se především o budovy, stroje nebo zařízení. Je zapotřebí kontrolovat a zaměřit se na jejich plné využití, například některé stroje nemusí být nastaveny na maximální kapacitu.
- Lidské zdroje – v moderní společnosti zastávají lidské zdroje jeden z nejvýznamnějších zdrojů. Díky správnému rozmístění lidských zdrojů můžeme získat také konkurenční výhodu. V těchto zdrojích se skrývá mnoho potenciálu a tak je velmi výhodné do nich investovat, zejména do kvalifikace a motivace pracovníků.
- Finanční zdroje – zde není nutný podrobný popis, jedná se o vlastní a cizí kapitál, jeho možnosti případně podmínky pro jeho získání.
- Nehmotné zdroje – jedná se o licence, patenty či technologie, informace a znalosti.

Z každé této skupiny, by se měla organizace zaměřit právě na ty, které jsou pro ni konkurenční výhodou, a které jsou obtížné na získání pro naši konkurenci.

Po této identifikaci a analýze schopnosti podniku je možné pokračovat analýzou hodnotového řetězce, kterou vytvořil stejně jako model pěti sil Michael E. Porter.

### Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec ukazuje postup, jak se vstupy postupně mění a přetváří do formy konečného produktu, které obsahuje i dodání produktu odběrateli. Díky této analýze lze identifikovat právě jednotlivé činnosti, které nám přidávají hodnotu výrobku, a sledujeme zde náklady jednotlivých činností. Díky tomuto rozboru získáme kompletní přehled nad procesy, které udávají hodnotu a můžeme tak procesy v případě potřeby přeházet, zefektivnit a maximalizovat užitek s minimálními náklady (Tichá, 2013, str. 100).

Následující obrázek č. 3 graficky ukazuje celý postup a průběh hodnotového řetězce.



Obrázek č. 4 – Hodnotový řetězec, zdroj: Dedouchová (2001, str. 31)

Hodnotový řetězec má dvě funkce, jedná se o podpůrné funkce a hlavní funkce. Výrobek prochází přes tyto funkce a každá z nich mu přidává na jeho hodnotě. Když budeme mluvit o hlavních funkcích, mluvíme o těch, které dávají produktu hmotnou podobu, díky nim se výrobek dostane k odběrateli a na závěr ho zabezpečují servisem. V hlavních funkcích se vyskytují i takzvané specifické funkce, těmi rozumíme specifické přednosti ve výrobě a marketingu. Podpůrné funkce jsou funkce nezbytné pro vznik hlavních funkcí, jedná se tedy o vstupy pro hlavní funkce (Dedouchová, 2001, str. 32).

Výstupem těchto analýz, hlavně tedy hodnotového řetězce, je ucelený pohled na organizaci jako takovou a lze tak díky tomu určit její klíčové kompetence, které jsou hlavní pro samotnou organizaci a pro boj proti konkurenčním podnikům (Strateg.com).

Dále v interní analýze může následovat analýza portfolia. Jednou z prvních a dodnes využívaných analýz portfolia je tzv. bostonská matice – známá také jako matice BCG. Cílem této metody je zaměřit se na vlastní produkty, které v sobě skrývají velký potenciál, které přinášejí zisk a které nám jen požirají zdroje.

### Matice BCG

Matice BCG rozděluje portfolio do čtyř skupin – otazníky, hvězdy, psi a dojně krávy (Grafické znázornění viz obr. 4).



Obrázek č. 5 – BCG matice, zdroj: Mallya (2007, str. 93)

Na ose Y je růst trhu a na ose X je relativní podíl na trhu vyjádřený v procentech. Jedná se o na první pohled přehlednou matici, kde jsou pozice produktů nebo služeb z portfolia organizace zcela jasné.

**Dojně krávy** jsou produkty, které mají velký podíl na trh, ale mají pomalý růst, tzn. produkty s vysokými objemy tržeb a nízkou perspektivou růstu. Produkty nacházející se v tomto

rámci, již nejsou zajímavé pro organizaci z hlediska finanční podpory (Mallya, 2007, str. 94-95).

Dojné krávy slouží organizaci k podpoře svých hvězd a otazníků a slouží na placení svých závazků. Pokud bude organizace disponovat pouze jednou dojnou krávou je velmi nestabilní z důvodu, že podnik bude stát velké investice, aby svou pozici udržel, pokud jejich jediná dojná kráva začne ztrácet své postavení na trhu (Maxa, 2011, str. 168).

**Hvězdy** jsou takové produkty, které mají vysoký tržní podíl i velké tempo růstu. Toto postavení však není zárukou toho, že bude pro organizaci generovat dostatečně zisky. Organizaci totiž často velmi oslabují pravidelné investice, které je potřeba vynakládat, aby se hvězdy udržely na své pozici a aby se ubránila útokům konkurence. V budoucnu se tedy předpokládá, že tyto produkty by se měly v ideálním případě stát dojnou krávou. Pokud podnik nevlastní žádnou hvězdu, měl by provést inovace, měl by se zaměřit na vývoj nových produktů, zlepšování technologií a pumpovat do těchto skupin finanční prostředky.

Pokud zavádíme nový produkt, většina z nich zahajuje svůj cyklus právě jako **otazník**. Otazníky potřebují velkou podporu finančních prostředků, investice se vyplácí, pouze pokud se otazník stane hvězdou. Můžeme tedy konstatovat, že hvězdy jsou úspěšné otazníky. Otazníky stojí organizace velké množství finančních prostředků, musí prorazit na trh, jejich pozice na trhu je nestabilní a tak se snaží podporovat otazníky různými propagacemi výrobku.

Psi jsou často ztrátové produkty, které mají nízký růst a nízký tržní podíl. Jedná se povětšinou o produkty, které zde dožívají. Podnik by se měl rozhodnout, zda nebude výhodnější se těchto produktů zbavit, v opačném případě je mohou ponechat, pokud budou očekávat například změnu v tempu růstu, což je ale pro produkty v tomto kvadrantu velmi nepravděpodobné (Maxa, 2011, str. 167-168).

### 3.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace, jedná se o komplexní analýzu uskupenou do těchto čtyř skupin. Silné a slabé stránky ukazují interní stránku organizace a příležitosti a hrozby její externí stránku. Správně zvolená strategie by

měla být odrazem našich silných stránek a využívat odhalených příležitostí (Mallya, 2007, str. 84-85).

Keřkovský a Vykypěl (2002) uvádí šest zásah, které by měly být respektovány při tvorbě SWOT analýzy.

1. SWOT analýza by neměla být obecná, její vypracování by mělo brát v potaz, proč je analýza sestavována a pro jaký účel má sloužit, díky tomu budou vyvozené závěry mít nějakou výpovědní hodnotu pro organizaci. To znamená, že pro každý problém či situaci musíme sestavit novou SWOT analýzu.
2. Analýza by měla obsahovat pouze adekvátní fakta, čím je výčet fakt větší, tím je pak těžší navrhnout strategii. Je tedy důležité data redukovat a zaměřit se na ty nejdůležitější.
3. Jedná-li se o SWOT analýzu, která je součástí strategické analýzy, je podstatné zde zmiňovat pouze fakta, která se strategií souvisejí.
4. Pokud je SWOT analýza vypracována pouze z pohledu toho, kdo ji vytváří, je analýza subjektivní, tato analýza by měla být naopak objektivní. Je proto dobré své návrhy prokonzultovat s experty, případně se stakeholders a jejich připomínky zohlednit ve finální verzi nebo použít skupinovou diskusi, kdy je objektivita zaručena.
5. Všechny faktory by měly být nějakým systémem ohodnoceny podle svého vlivu, přinejmenším by měly být zvýrazněny vždycky ty nejdůležitější faktory v každé skupině. Velmi často se ohodnocení provádí bodovacím systémem.
6. Pro celkový přehled je velmi dobré, když si fakta označíme. Toto označení nám umožňuje se lépe orientovat a může nám sloužit i při argumentaci, když zdůvodňujeme svůj návrh (Keřkovský, Vykypěl, 2002, str. 98-99).



Jak už bylo výše zmíněno, je tedy velmi dobré SWOT analýzu provádět v závěrečné fázi strategické analýzy, kdy díky dalším analýzám získáme právě relevantní data. Ze správně zpracované SWOT analýzy na konci cyklu celé analýzy vyplyne základ pro strategický návrh. Návrh strategie odráží právě všechny čtyři skupiny, s kterými SWOT analýza pracuje. Snaží se eliminovat slabé stránky, vyvarovat se hrozbám, použít své silné stránky ve svůj prospěch a využít strategických příležitostí. Všechny hrozby a slabiny by pak v ideálním případě měly mít opatření v navržené strategii, aby se těchto možných negativních dopadů organizace vyvarovala.

Na závěr můžeme díky kombinaci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek odhadnout ideální směr naší budoucí strategie. Těmi jsou (Srpková, Řehoř, 2010, str. 133):

**Strategie SO** – při této situaci má firma příležitosti ve svém podnikatelském odvětví a společně s nimi má i několik silných stránek, díky kterým se stávají příležitosti ještě dostupnější. Znamená to tedy, že firma bude využívat strategii zaměřenou na růst a agresi. Jedná se o útočný přístup, který vychází z její silné pozice.

**Strategie ST** - Tato strategie je zaměřená na maximalizaci silných stránek pro pokoření možných hrozeb. Jedná se tedy o to, že organizace disponuje silnými stránkami, ale předpokládá se, že se střetnout s hrozbami. Strategie je tedy zaměřena na pohlcení hrozeb silnými stránkami organizace a ideálně hrozby přetvořit díky silným stránkám na příležitosti.

**Strategie OW** - V podnikatelském okolí organizace nacházejí četné příležitosti, na druhé straně má však mnoho slabých stránek. Tato strategie se zaměřuje na maximalizaci svých příležitostí, snaží se minimalizovat své slabé stránky a díky příležitostem se některé slabé stránky snaží eliminovat. Tato strategie se také nazývá turnaround.

**Strategie WT** – Strategie defenzivní, neboli obranná. Firma má mnoho slabých stránek a ještě se potýká s hrozbami. Snaží se minimalizovat jak slabé stránky, tak hrozby. Často organizace opouští určitou pozici.

### 3.4 Tvorba kritérií hodnocení, tvorba variant a jejich následné hodnocení

Nyní existují všechna potřebná data a lze finalizovat celý proces, kde se vytváří samotné varianty. Předtím, než ale začneme formovat různé varianty, je třeba stanovit kritéria, podle kterých budou strategické varianty ohodnoceny.

#### 3.4.1 Výběr kritérií

Výběr kritérií hodnocení je v plné kompetenci rozhodovatele, při jejich výběru musí brát v potaz hodnotovou soustavu organizace, neboť vše musí být vzájemně propojeno. Tyto kritéria dále slouží pro hodnocení vytvořených variant a vychází ze stanovených cílů řešení. Základní cíle mohou být následující:

- **Maximalizace** – Jedná se tedy o určité zvýšení, například maximalizace zisku, tržeb atd.
- **Minimalizace** – Zde se jedná o snížení, např. snížení nákladů, ztrát nebo zmetkovosti.
- **Dosažení určitých hodnot** – Nebo může být cílem samotné dosažení hodnot jako například dosažení určitého zisku, snížení nákladů pod určitou hranici atd.

Kritéria rozdělujeme podle obsahu do dvou skupin, první skupinou jsou **kvantitativní kritéria**, která jsou vyjádřena pomocí čísel. Druhou skupinou, jak se dá předpokládat, jsou kvalitativní kritéria, která jsou naopak specifikovány slovně. Každá skupina má své výhody a nevýhody, proto je velmi důležité vybrat správná kritéria pro kvalitní a přesné hodnocení a následný výběr (Fotr, Švecová, 2010, str. 26-27).

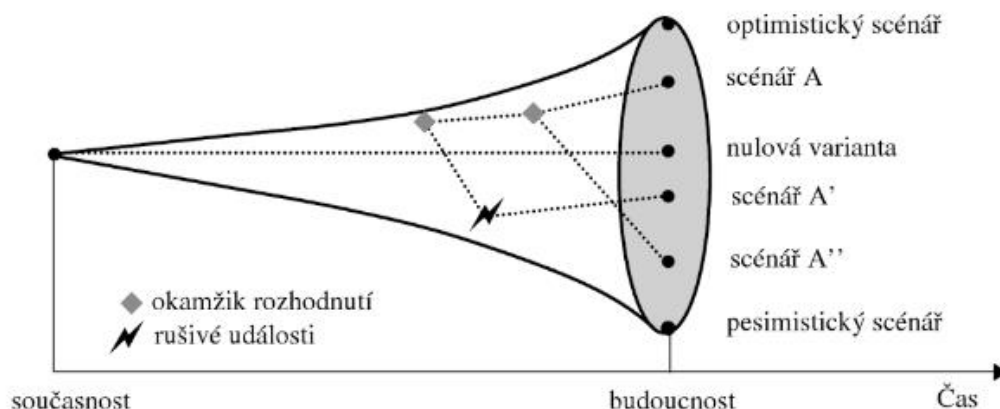
Tvorba kritérií je zde sice oddělená jako samostatná podkapitola, je ale důležité zmínit, že se nejedná o samostatný proces. Tento proces je fází celého celku, který na sebe navazuje, a všechny fáze se prolínají. Je tomu stejně jako u celé tvorby strategických plánů, je to ucelený balíček procesů, které jsou napojené jeden na druhé, a není možné jeden proces separovat. Fotr a Švecová (2010, str. 119) zdůrazňují, že je nezbytné, aby samotný výběr a tvorba vhodných kritérií proběhl před tvorbou variant. Jako důvod, proč tomu tak má být uvádí: „*Zvolená kritéria určují aspekty variant, které budou předmětem hodnocení a ovlivní volbu optimální varianty či správné stanovení preferencí jednotlivých variant.*“

Pokud některé kritérium není zohledněno či je opominuto, tento fakt se může odrazit při hodnocení a následně i při volby varianty. Pokud tedy není uvedeno nějaké podstatné kritérium, může se stát, že výsledná varianta vůbec nebude zohledňovat určitá zabezpečnění či dopady varianty a tato chyba se ukáže po její realizaci, kdy se zjistí, že je nevhodná díky absenci právě odpovídajících kritérií (Fotr, Švecová, 2010, str. 119).

Pokud jsou tedy správně určena kritéria pro hodnocení, lze pokračovat k tvorbě scénářů, ta je přibližena v následující podkapitole.

### 3.4.2 Tvorba scénářů

Tvorba scénářů je určena především k predikci vývoje okolí. Slouží také k představě, jak se bude organizace chovat při různých změnách v odvětví. Tomek (2009) popisuje metodu scénářů jako trychtýř, kdy jeho nejužším bodem je současný stav a na konci máme několik možných scénářů vývoje (viz obr. č. 4).



Obrázek č. 6 – Scénářové pojetí, zdroj: Tomek (2009, str. 96)

Tento obrázek výstižně demonstruje, jak se scénáře tvoří. Jejich přínos není v přesném popisu budoucích situací, jde spíš o to, aby si plánovači dokázali poradit s možnými vlivy a jejich vývoji v budoucnosti. Technika scénářů se tedy zaměřuje na rozmanitost možného vývoje a plánovači se musí pečlivě zabývat detaily v budoucnosti. Plánovači jsou tak nuceni zaměřit se na rozhodující aspekty a jejich budoucí vývoj, díky čemuž snižují riziko, že se přehlídne podstatný směr vývoje (Tomek, 2009, str. 96).

Váchal a Vochozka (2013) představují osm pravidel, kterými je vhodné se řídit při tvorbě scénářů.

- 1. Definovat základní systém** – Je nezbytné si stanovit rozsah, pro který budeme scénáře tvořit. Stanovuje se zde časový horizont, geografický rozsah, kolik zájmových skupin bude scénář zahrnovat atd.
- 2. Popsat Výchozí stav systému** – Jedná se o výchozí hodnoty, z kterých budeme scénáře tvořit, současný stav.
- 3. Definovat referenční rámec** – v této fázi se jedná o stanovení podmínek, které budou naše scénáře ukotvovat (podmínky ekonomického rázu, politického, právního atd.).
- 4. Definovat cíle a problémy** – Zde si určíme na jaké cíle a problémy se naše scénáře budou vztahovat, tedy stanovíme si cíle a problémy, které nás zajímají a které budou naše scénáře obsahovat.
- 5. Zvolit metodiku scénáře** - pro tvorbu scénářů je možné vybrat si z mnoha metodik, například metodu premise, metodu systémového diagramu, metodu kritického bodu a mnoho dalších.
- 6. Sesbírat relevantní data a informace** – Zde se zdůrazňuje důraz na přípravu, musíme sesbírat co nejvíce důležitých dat a informací, z kterých budeme při tvorbě scénářů vycházet.
- 7. Specifikovat strukturální mechanismus** – Je zapotřebí určit si takové mechanismy, které nám vytváří změnu. Váchal a Vochozka (2013, str. 401) tuto fázi popisují na praktickém příkladu takto: *„Bude-li naším cílem nalézt rovnováhu mezi zájmy zájmových skupin a tlaky vnějšího prostředí, pak budou předmětem hodnocení ty proměnné, které se tak či onak na rovnováze podílejí, včetně hodnocení faktorů, které mohou způsobit vychýlení systému z rovnováhy, a způsobu, jakým se do rovnovážného stavu může vrátit“*
- 8. Napsat scénáře** – Zde už máme vše potřebné pro samotnou tvorbu scénářů

Pokud jsou splněny výše zmíněné body, vytvořené scénáře budou komplexní a měly by tedy být vnitřně konzistentní a uvěřitelné. Je podstatné tedy, aby byly založeny na pravdivých a smysluplných informacích a predikce vývoje by neměla být fikcí.

Nejčastěji se vytváří tři verze scénářů, jedná se o scénář nejpravděpodobnějšího vývoje, optimistický scénář a pesimistický scénář (Váchal, Vochozka, 2013, str. 401).

V souhrnu tedy tato metoda dovoluje organizaci nahlédnout do budoucnosti a pomáhá jí řešit možné problémy a tlaky, které ji mohou ohrožovat či naopak poskytnout nějakou výhodu.

### **3.4.3 Tvorba variant**

V této fázi jsou již k dispozici všechny potřebné informace a podklady k tvorbě samotných strategických variant. Strategické varianty tedy vznikají z dat získaných z interní a externí analýzy, podnikatelského prostředí a vytvořených scénářů. Pro vznik variant existují obecné typologie a metody, které nám pomáhají s jejich tvorbou. Těchto metod a typologií je mnoho, každý autor rozebírá a představuje jiné (Fotr, Souček, 2015, str. 46).

Zde je představeno členění strategií podle ofenzivní míry, které ve své knize popisuje Fotr a Souček (2015) a následně základní generické strategie podle Portera, které popisuje Mallya (2007).

#### **Členění podle míry útoku**

- **Defenzivní** – tyto strategie se povětšinou používají, pokud je na organizaci vyvíjen tlak z jejího okolí, tuto strategii volí, aby tento tlak ustála.
- **Stabilizační** – organizace se zaměřuje na minulé i současné trendy, stabilizační strategie je povětšinou stejná a uchovává v sobě již stanovené priority. Při volbě takové strategie je nezbytná kontinuita vývoje podnikatelského prostředí.
- **Ofenzivní** – zde se organizace snaží zaútočit díky příznivému vývoji rizikových faktorů, které otevírají cestu k novým příležitostem. Jedná se především o růstové strategie.
- **Krizové** – organizace odhalí jasné signály blížící se krize a reaguje tak opatřením v podobě krizové strategie. Těmito krizovými strategiemi se zabývá krizové plánování (Fotr, Souček, 2015, str. 47).

## Generické strategie

Tyto strategie vytvořil Michael Porter, jsou zaměřené na konkurenční výhodu a dělí se na tři strategie, jsou to strategie vedoucích nákladů, strategie zaměření a strategie diferenciacce (Mallya, 2007, str. 112).

Charvát (2006, str. 69) uvádí, že základním stavebním kamenem generických strategií je fakt, že našim cílem je dosažení konkurenční výhody. Organizace musí tedy specifikovat a vybrat, jaký typ konkurenční výhody zvolí a způsob, jak ji chce získat.

### Porterovy konkurenční strategie

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Trh	Široký	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Úzký	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)

Obrázek č. 7 – Porterovy konkurenční strategie, zdroj: SlidePlayer.cz

Na obr. 7 jsou znázorněny čtyři kvadranty Porterových generických strategií.

- **Strategie vedoucího nákladů** – tato strategie je využívána v prostředí, kde jsou jednoduché produkty, jejich výroba není složitá a není těžké jim konkurovat. Cílem tedy bude nabízet nejlevnější produkt, ale nesmí se polevit v kvalitě. Cílem organizace tedy bude absolutní kontrola nákladů a tlak na jejich snižování. Jádrem této strategie jsou podle Mallya inženýrské dovednosti, nepřetržitá kontrola práce, nízkonákladové systémy distribuce, přístup ke kapitálu, neustálá kontrola nákladů, podrobné kontrolní zprávy, atd. Autor zde zmiňuje, že existují dva způsoby, jak dosáhnout nákladové výhody. Buď může organizace lépe kontrolovat zdroje nákladů, nebo může provést celkovou reorganizaci řetězce nákladů, aby poklesly celkové náklady (Mallya, 2007, str. 112-113).

- **Strategie diferenciacie** (odlišení) – trh je obsazen výrobky vysoké hodnoty, jsou velmi odlišné nebo zákazníkovi přináší něco speciálního. Takto vypadá prostředí, kde se bojuje na úrovni diferenciacie, odlišovat se můžeme například moderní technologií, dobrou dostupností produktu, kratší dobou dodání, servisem a mnoha dalšími faktory. Je zde možnost se bránit vůči konkurenci díky patentům a licencím, či užitným vzorům. Důležitými faktory, které při této strategii považovány za neopomenutelné jsou spolupráce distribučních kanálů, silný marketing, vysoká kvalita.

Tato strategie ale není zdaleka bezriziková, jedním z největších rizik je, že konkurence zkopíruje náš produkt a rozdíl mezi nimi není dostatečný, aby silně ovlivnil zákazníka ke koupi našeho produktu. Pokud však tato strategie bude organizaci fungovat, zabezpečí si tak vysoký prodej za prémiovou cenu, zákazníci budou loajální vůči naší organizaci, budeme v jejich hodnotovém žebříčku zastávat vysokou pozici, díky které je náš produkt pro ně zajímavý.

- **Strategie zaměření** – při této strategii se organizace zaměřuje přímo na určitý tržní segment či určitou skupinu zákazníků. Ve zvoleném segmentu se firma může soustředit na nízkou cenu či diferenciaci. Může tedy vytvořit strategii, která je ušitá na míru danému segmentu, může se tak odlišit a získat zákazníky na svou stranu (Mallya, 2007, str. 116-117).

Jak bylo výše zmíněno, těchto typologií a metod je opravdu mnoho, rozhodovatel se musí zaměřit rozhodovací problém a pečlivě tak vybrat vhodné přístupy. Po vypracování strategických variant lze přejít k jejich hodnocení, které pomáhá organizaci s následným rozhodnutím, kterou variantu je ideální zvolit. Další kapitola bude tedy zacílena na hodnocení vytvořených variant.

### 3.4.4 Hodnocení variant

Hodnotit a vybrat optimální variantu je velmi náročná práce, zde se jedná o kombinaci zkušeností, znalostí a intuicí hodnotitele, který často jako pomocné podklady provádí ještě počítačové simulace modelů.

Aby bylo hodnocení správné, měly by všechny varianty splňovat specifické požadavky. Všechny varianty by měly být zpracovány s podobnou hloubkou a rozsahem, jestliže je jedna varianta rozpracovaná lépe a podrobněji, těžko se pak hodnotí s nějakou méně podrobnou. Další podmínkou jsou jasně stanovená kritéria hodnocení, které byly zmíněny v kapitole 3.4.1. Důležitou záležitostí je všechny varianty se hodnotit při všech vytvořených scénářích, neboť pokud budeme porovnávat variantu jen s nějakým scénářem, hodnocení nebude úplné. Poslední, ne však méně významnou podmínkou je respektování hranice přijatelného rizika (Fotr a kol., 2012, str. 58).

Základní otázkou každého hodnotitele je, jaký má zvolit počet kritérií. Existují dva způsoby jak tuto otázku vyřešit, buď hodnotitel zvolí monokriteriální přístup nebo multikriteriální.

Při monokriteriálním přístupu se postupuje tak, že se zvolí pouze jedno kritérium. Tento přístup není obvyklý, jeho využití můžeme nalézt, pokud je problém dobře strukturovaný. Tento systém je velmi jednoduchý, varianty mají pořadí podle kritérii, ta varianta, která vyjde jako první je tedy nejlepší.

Mnohem častěji se však objevují problémy, které není vhodné ani kolikrát možné hodnotit pouze jedním kritériem. Ke správnému výběru varianty tak potřebujeme náhled z více úhlů více kritérií. Právě v tomto případě se používá vícekritériální (Fotr, Švecová, 2010, str. 153-154).

Při procesu hodnocení bychom měli odstranit nepřijatelné varianty. Jedná se o varianty, které buď nesplňují cíle řešení problému, nebo se jedná o varianty, které přesáhnou přes naše limity.

Pokud ve výsledku zůstane větší počet variant, které jsou přijatelné, doporučuje se rozdělit jejich hodnocení do dvou etap. V první etapě je doporučeno se zaměřit na hrubou strukturu variant a vyřadit takové, které jsou viditelně horší než ostatní přijatelné varianty. Při tomto procesu je doporučeno využití principu dominance, jedná se o princip, kdy je jasně viditelná



dominance některé varianty nad jinou, je tedy minimálně v jednom kritériu lepší a v žádném kritériu horší. Je tedy podstatné zaměřit se na ta nejdůležitější kritéria. V druhé etapě už jsou varianty hodnoceny detailně, po první etapě ale již existuje zmenšený počet variant. V této etapě se problém řeší různými složitějšími metodami vícekritériálního hodnocení (Fotr, Švecová, 2010, str. 156).

Existují dva hlavní přístupy, které mohou rozhodovatelé využít při volbě varianty, jedná se o jednoduché heuristické přístupy volby variant, nebo metody vícekritériálního hodnocení.

- **Jednoduché heuristické přístupy volby variant** – jedná se o přístupy, které jsou značně zjednodušené a nezaručují tak, že vybraná strategie bude opravdu ta nejvhodnější. Výhodou těchto přístupů je, že je rozhodnutí dosaženo rychle a není potřeba vynaložit takové úsilí, jako u metod vícekritériálních. Je ale nezpochybnitelné, že zásadní strategická rozhodnutí je zapotřebí opravdu dobře promyslet a vynaložit jim dostatečné úsilí, v takových sférách by špatné rozhodnutí mohlo mít až katastrofální dopady na organizaci. Tyto přístupy pro strategické řízení nejsou vhodné (Fotr, Švecová, 2010, str. 158).
- **Metody vícekritériálního rozhodování** – jak už bylo zmíněno výše, jedná se o mnohem složitější metody, které vyžadují čas a značné úsilí, jsou ale mnohem efektivnější. Mezi jejich hlavní přínosy patří, že rozhodovatel posuzuje díky nim varianty ve vztahu k velkému počtu kritérií, rozhodovatel dále určuje důležitost kritérií pomocí zamyšlení se nad problémem, nikoli pomocí intuice. Díky vícekritériálnímu hodnocení je hodnocení zřejmé a je jasné i pro ostatní zainteresované strany. Metod vícekritériálního rozhodování je mnoho a rozdíly mezi nimi se povětšinou týkají jejich složitosti (Fotr, Švecová, 2010, str. 163-164).

Každý z těchto přístupů má své využití. Pokud se rozhodujeme za jistoty, volí s častěji vícekritériální hodnocení, pokud se však rozhodujeme za nejistoty či rizika, musíme brát riziko v potaz a vícekritériální rozhodování za rizika je velmi složitý proces a tak k němu většina manažerů neinklinuje. Právě zde u rozhodování za rizika se často volí jednokritériální posuzování variant, kdy se díky tomu celý rozhodovací proces zjednoduší. Pravidla rozhodování nám mohou pomoci při hodnocení variant. Tato pravidla se dělí na

dvě skupiny, pravidla rozhodování za rizika a pravidla rozhodování za nejistoty (Fotr, Švecová, 2010, str. 315-316).

Pravidla rozhodování za rizika lze zvažovat v momentu, kdy jsou nám známy pravděpodobnosti jednotlivých variant. Pravidla rozhodování za nejistoty můžeme použít v opačném případě, když pravděpodobnosti neznáme (Fotr, Švecová, 2010, str. 316).

### **3.5 Výběr variant**

V současné situaci existuje vše potřebné pro to, aby bylo možné zvolit tu nejlepší strategickou variantu.

Samotný výběr je samozřejmě závislý na sklonu rozhodovatele k riziku. Jak je ale obecně známo, pokud má rozhodovatel vysokou averzi k riziku, brání tak realizaci rizikovějších variant, přitom se ale může jednat o velmi efektivní varianty a díky neochotě podstoupit toto riziko tak může podnik přijít o konkurenční výhodu (Fotr, Souček, 2010, str. 48).

Pro výběr varianty samozřejmě existují také podpůrné metody a postupy pro stanovení důsledků varianty (rozhodovací matice, pravděpodobnostní stromy, simulační techniky), pro rozhodnutí již výše zmiňovaná pravidla rozhodování či rozhodovací stromy.

### **3.6 Stanovení subjektivní pravděpodobnosti**

Podstatnou částí pro manažerské rozhodování je příprava. Při tvorbě scénářů budoucího vývoje, kdy všechny varianty testujeme při každém ze scénářů, ohodnocujeme pravděpodobnost výskytu určitých zvolených faktorů, které nejvíce zasahují naší organizaci, nemusí se samozřejmě vždy jednat jen o negativní faktory. Mezi pozitivní faktory může být ústup konkurence z našeho trhu, prosazení na novém trhu, atd. Právě k ohodnocení těchto faktorů nám slouží stanovení subjektivní pravděpodobnosti (Fotr, Švecová, 2010, str. 218).

Podstatu subjektivní pravděpodobnost popisuje Fotr a Švecová (2010, str. 218) následovně: „*Subjektivní pravděpodobnost vyjadřuje míru osobního přesvědčení subjektu ve výskyt určitého jevu či události.*“

Je tedy nezbytné, aby pracovník, který vytváří tyto pravděpodobnosti, měl velké znalosti podnikatelského prostředí, zkušenosti, intuici a mnoho informací, aby tak dokázal správně ohodnotit a predikovat tyto faktory (Fotr, Švecová, 2010, str. 218).

Jelikož je subjektivní pravděpodobnost založena na intuici a zkušenostech, je jasné, že je verbální popis lepší, nicméně pro její matematický výpočet je nutné verbální popis přenést do číselného. Obrázek č. 8 ukazuje právě výše zmíněný převod.

Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti	
verbální	číselné
Zcela vyloučeno	0,0
Krajně nepravděpodobné	0,1
Dosti nepravděpodobné	0,2–0,3
Nepravděpodobné	0,4
Pravděpodobné	0,6
Dosti pravděpodobné	0,7–0,8
Nanejvýš pravděpodobné	0,9
Zcela jisté	1,0

Obrázek č. 8 – Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti, zdroj: Blažek (2011, str. 124)

Číselné vyjádření je pak buď procentuální od 0-1 (0-100%) nebo poměru sázek, když například je dána pravděpodobnost výskytu 3 : 1 (Fotr, Švecová, 2010, str. 219).

$$\frac{3}{3 + 1} = 0,75$$

Výsledek 0,75 říká, že je tedy dosti pravděpodobné, že daný jev nastane.

Existují dvě základní rozdělení faktorů, které chceme ohodnotit, podle typu faktoru pak vybíráme i vhodnou metodu pro jeho ohodnocení. Pokud se jedná o diskrétní faktory, mluvíme o faktorech, které mají konečnou hodnotu, například počet poruch výrobního zařízení. Pro tyto faktory se používá metoda relativních velikostí. Druhou skupinou jsou spojité faktory, zde se jedná o faktory, které mohou nabývat nekonečného počtu hodnot. Pro faktory spojité se využívá metoda kvantilů (Fotr, Švecová, 2010, str. 220).

### 3.7 Kontingenční plán

Kontingenční plán nám zabezpečuje pohotové reakce na situace, které mohou nastat v budoucnu a které jsou nastíněny ve vývojových scénářích. Jejich velkou předností je fakt, že tyto plány se vytváří při stabilním prostředí, nevytváříme je při stresových situacích a časové tísní, když se rizikové faktory objeví. Tvorba kontingenčního plánu je samozřejmě pro organizaci náklad, je tedy nutné, vybrat si jen ty nejdůležitější krizové faktory a situace. Musíme se tedy na začátku rozhodnout, zda vynaložené prostředky, pro tvorbu těchto plánů budou nižší než jeho přínosy (Fotr a kol., 2012, str. 288).

Systém včasného varování je součástí kontingenčních plánů, dá se říct, že oba tyto pojmy jsou propojeny. Tento systém je postaven na indikátorech, které nám ohlásí změny v podnikatelském prostředí. Tyto indikátory mohou být i zaměřeny na vnitřek organizace, díky nim tak organizace zjistí ohrožení. Systém včasného varování nesmíme vnímat jako pevný systém, který vznikl z vyhodnocení minulosti. Na vývoj podnikatelského prostředí a na vývoj organizace musíme pohlížet dynamicky a brát v potaz vývoje ostatních oblastí, které jsou propojeny s tou naší. Tyto systémy vlastní většina organizací, z velké části však nejsou využívány správně nebo nejsou efektivní. Organizace by se měli snažit využít již vytvořený systém, zefektivňovat ho a stále rozšiřovat, neboť včasná identifikace rizik je velkou výhodou pro organizaci. Tento systém se nesmí stát statickým (Zuzák, 2009, str. 144-146).

Nesmíme opomenout, že tento systém upozorňuje nejen na nebezpečí a negativní faktory, ale také na příležitosti.

## 4 Praktická část

### 4.1 Představení společnosti a předmětu podnikání

Actherm Praha spol. s.r.o.<sup>1</sup> vznikla odštěpením od společnosti ACTHERM spol. s.r.o., která byla založená již roku 1992. Společnost dodává více jak 20 let elektřinu a teplo jak pro průmysl, tak pro soukromé objekty v Praze a severních Čechách. Největší teplárna leží u města Chomutov.

Samotný Actherm Praha spol. s.r.o. vznikl 28. 6. 2011 odloučením od hlavního podniku z organizačních důvodů. V současnosti se Actherm Praha zabývá výrobou a rozvodem tepelné energie na základě licence a koncese udělené Energetickým regulačním úřadem. Společnost se dále zabývá i činnostmi souvisejícími s hlavním předmětem podnikání, tedy montážemi, údržbou, rekonstrukcemi a výstavbami kotelen, výměnami tepelných rozvodů atd. K dnešnímu datu má společnost po Praze více jak 150 tepelných zdrojů o celkovém tepelném výkonu 70 000 kW.

Hlavním cílem společnosti Actherm Praha je soustředit se na snižování nákladů na dodávky energií pomocí nejmodernějších technologií a dbát tak i na životní prostředí. Společnost se zaměřuje na velké komplexy, jako jsou družstevní budovy, haly, nemocnice, domovy důchodců apod.

---

<sup>1</sup> Zdrojem pro praktickou část jsou webové stránky společnosti, její dokumenty a připomínky konzultanta.

## Portfolio služeb společnosti Actherm Praha

- provozování tepelných zdrojů v bytových družstvech či společenství vlastníků
- provozování tepelného hospodářství v průmyslových areálech nebo jiných komerčních prostorech
- výstavba, plynofikace, rekonstrukce či modernizace kotelen s cílem snížení nákladů na vytápění
- modernizace tepelných zdrojů s využitím kogeneračních jednotek a tepelných čerpadel, a tím výrazné zvýšení účinnosti tepelného zdroje
- výstavba, rekonstrukce a modernizace topných kanálů a horkovodních přípojek
- napojení na centrální dispečink společnosti ACTHERM Praha
- vlastní financování projektů výstavby nebo rekonstrukce tepelných zdrojů

Pokud si vyberete komplexní projektová řešení, Actherm Praha provádí tyto komplexní projekty po jednotlivých krocích pro zajištění maximálního komfortu. Těchto kroků je šest a jsou následující:

1. Technicko-ekonomické posouzení klientova tepelného hospodářství
2. Předprojektová příprava
3. Projektová dokumentace
4. Příprava realizace projektu
5. Realizace projektu
6. Poprodejní servis

### **Technicko - ekonomické posouzení klientova tepelného hospodářství**

Tato fáze je první. Vypracování technicko – ekonomického posudku je začátkem celého procesu. Provádí se zde analýzy současného stavu, v kterém se nachází klientovo tepelné hospodářství. Po analytické části je klientovi předložen návrh pro úsporu tepelné energie, realizace úsporných opatření a modernizace zdrojů a rozvodů.

### **Předprojektová příprava**

V této fázi probíhají odborné konzultace a prohlídka místa plánovaného projektu. Zpracovávají se podklady, a to především harmonogram a cenový rozpočet.

## **Projektová dokumentace**

Při tomto kroku se již zpracovává komplexní projektová dokumentace, projednává se tento projekt s příslušnými orgány statní správy a zainteresovanými organizacemi. Zabezpečuje se zde i vydání souhlasu s realizací projektu, jako například stavební povolení a různé jiné potřebné souhlasy.

## **Příprava realizace projektu**

Zde se finalizuje harmonogram prací a rozpočet. Projekt je po tomto kroku připraven k realizaci.

## **Realizace projektu**

Společnost zabezpečuje v této části vše potřebné, od stavebního povolení po kolaudační rozhodnutí, zabezpečuje též technický dozor a na závěr provádí kompletní zkoušky, zrealizovaný projekt uvádí do provozu a předává ho klientovi.

## **Poprodejní servis**

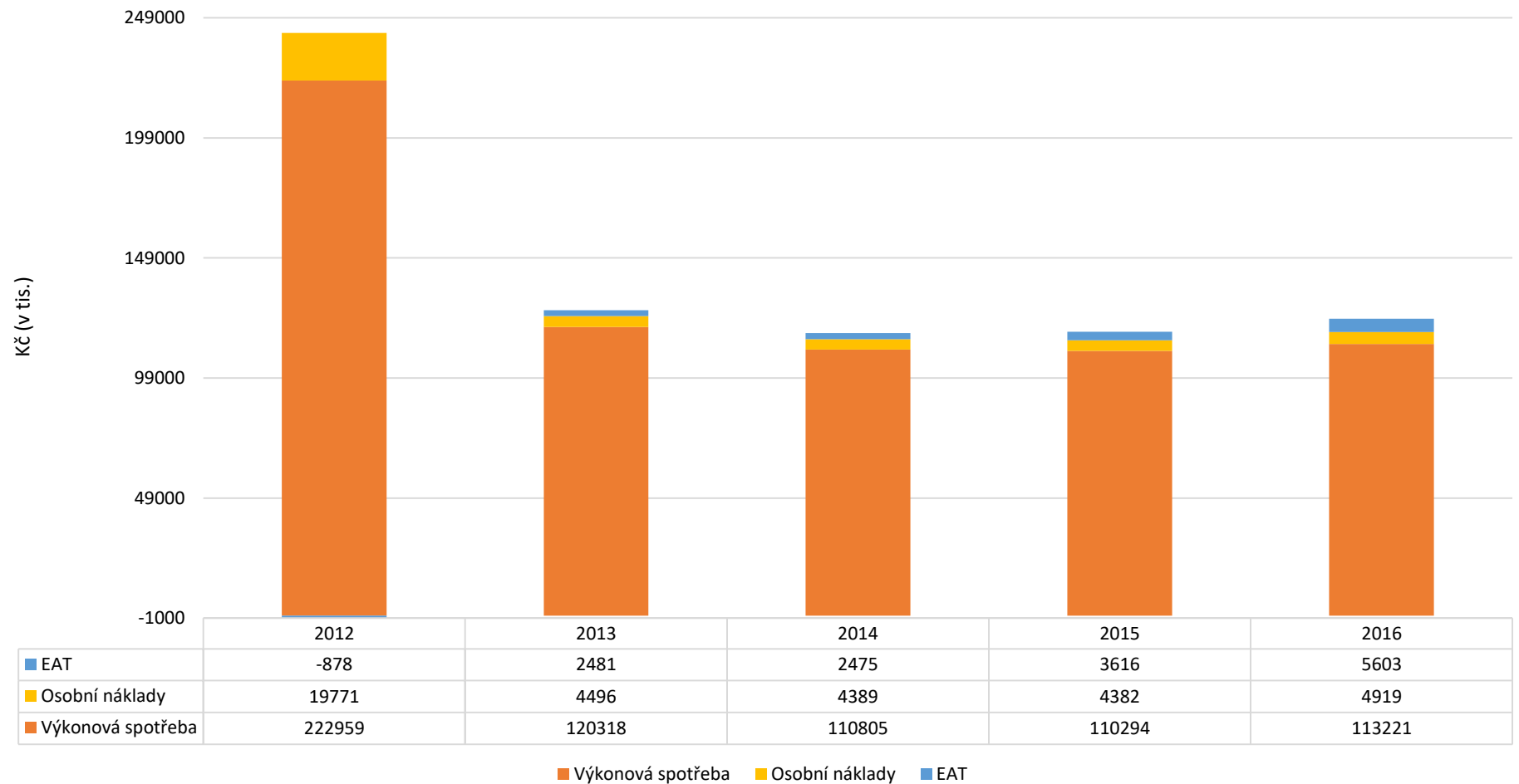
Poslední fázi celého cyklu je poprodejní servis, kdy společnost průběžně kontroluje zařízení, podrobuje ho průběžným testům a provádí jejich revize.

Pro prvotní mateřskou společnost Actherm, spol. s.r.o. byla tato část podniku označována za neziskovou, neboť hlavním zájmem společnosti byla teplárna v severních Čechách v městě Chomutov. Současný jednatel a ředitel společnosti se rozhodl tento podnik separovat od mateřské společnosti a vytvořil tak nezávislou společnost Actherm Praha spol. s.r.o. která je zaměřená jen na Prahu.

### **4.1.1 Finanční vývoj společnosti**

Na následujících grafech je velmi dobře vidět, jak bylo tato část podniku ztrátová a jak efektivita společnosti po oddělení vzrůstá. Na grafu č. 1 lze odvodit stav, za kterého společnost noví majitelé přebírali v roce 2012, poté restrukturalizovali společnost, zaměřili se především na snížení nákladů. V grafu č. 1 můžeme vidět výši výkonové spotřeby, osobních nákladů (největší nákladové položky) a zisku po zdanění (EAT).

Vývoj výkonové spotřeby, osobních nákladů a EAT společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o.

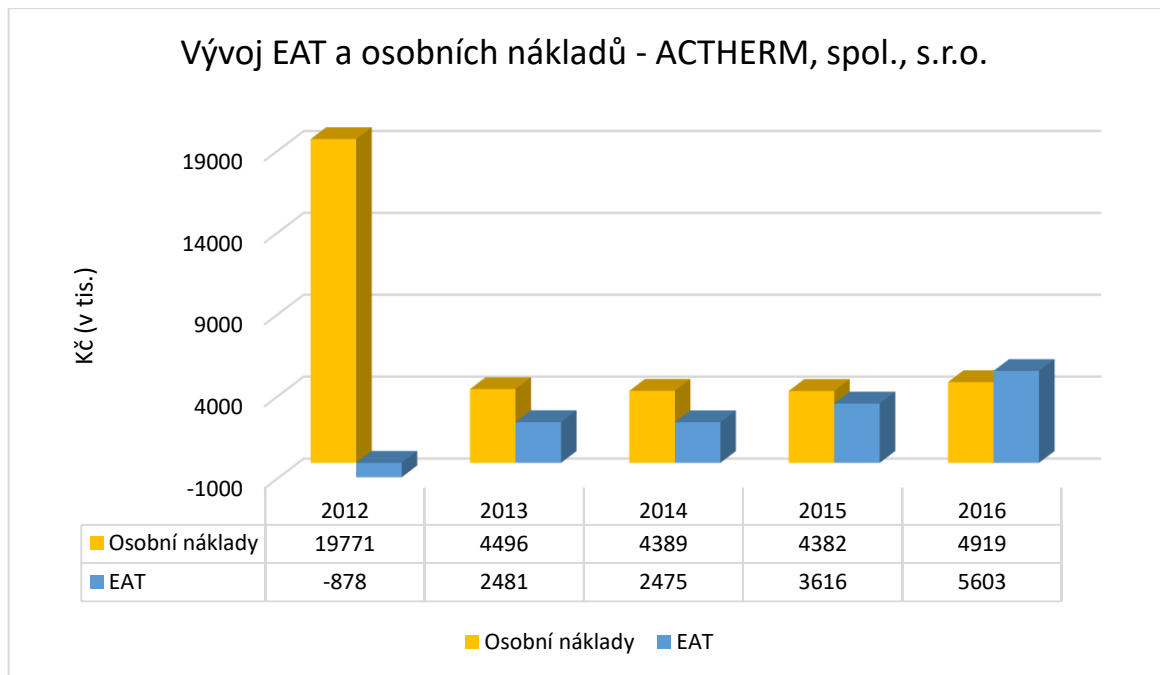


Graf č. 1 – Vývoj výkonové spotřeby, osobních nákladů a EAT společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o., zdroj: autor



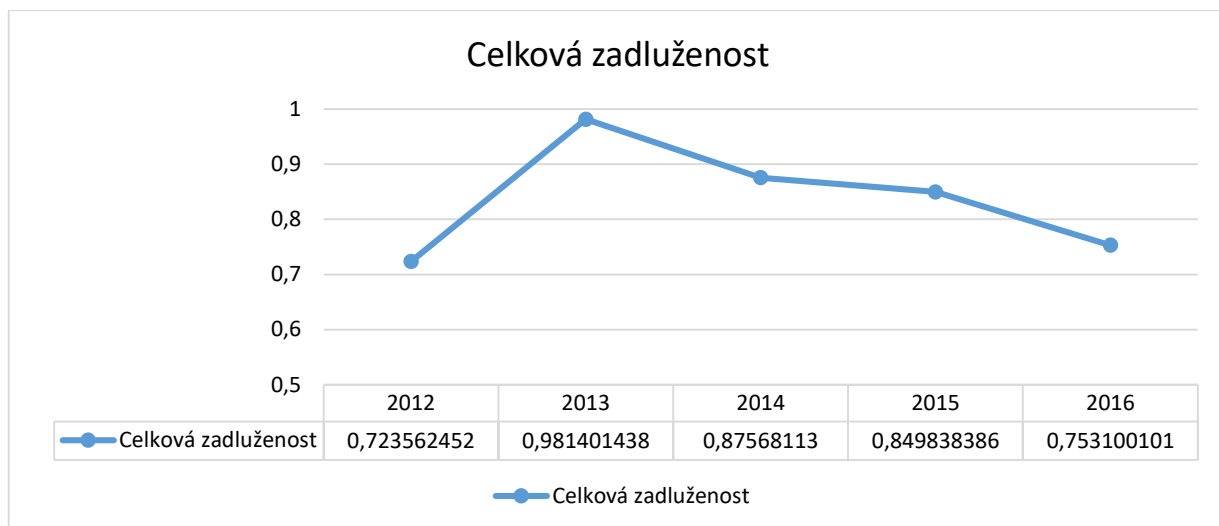
Můžeme zde pozorovat, jak se zvyšuje hospodářský výsledek za účetní období a náklady klesají, mezitím co EAT (zisk po zdanění) roste.

Na následujícím grafu č. 2 je zobrazen vývoj EAT a práce společnosti s osobními náklady, které se snažilo stabilizovat a z velké části se jí to povedlo.



Graf č. 2 – Vývoj EAT a ostatních nákladů společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o.,  
zdroj: autor

Na grafu číslo č. 3 je zobrazen vývoj zadluženosti podniku, z grafu je patrné, že si společnost vede velmi dobře a zadluženost se stále snižuje.



Graf č. 3 – Celková zadluženost společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o., zdroj: autor

## 4.2 Strategická analýza

V této části je provedeno stanovení vize, mise, strategických cílů, následně bude využito analýz, které nám analyzují podnikatelské prostředí a firmu samotnou. Z těchto dat bude dále vycházeno pro stanovení scénářů vývoje okolí. Následně bude vytvořen systém včasných varování, který bude obsahem kontingenčního plánu pro společnost ACTHERM Praha spol., s.r.o.

### 4.2.1 Vize, mise, strategické cíle

#### Vize

Vizí společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o. je být spolehlivým a konkurenceschopným dodavatelem v realizaci tepelného zajištění komplexů s maximálním proklientským přístupem, a udržovat v povědomí zákazníků dosavadní goodwill.

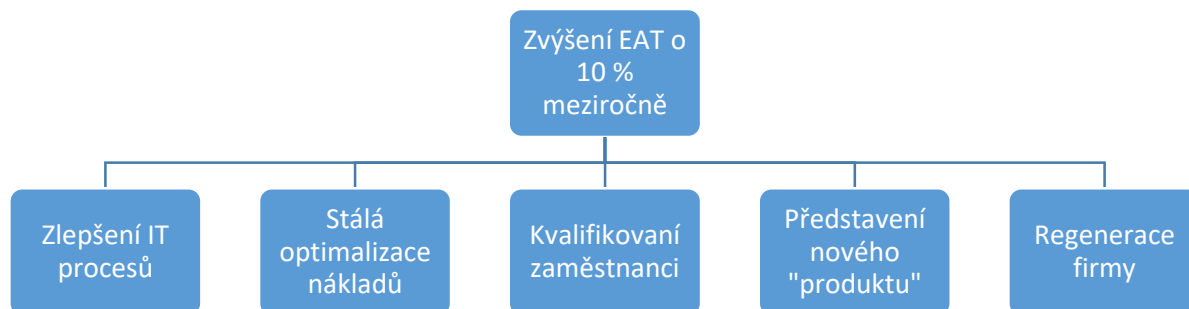
#### Mise (poslání)

Poskytovat klientům nejmodernější a nejlepší možnost vytápění s podporou IT centrály a starat se o jejich spokojenost i po realizaci rekonstrukcí či změn následným servisem.

## Strategické cíl

Zvyšování EAT meziročně o 10 %.

## Dílčí cíle



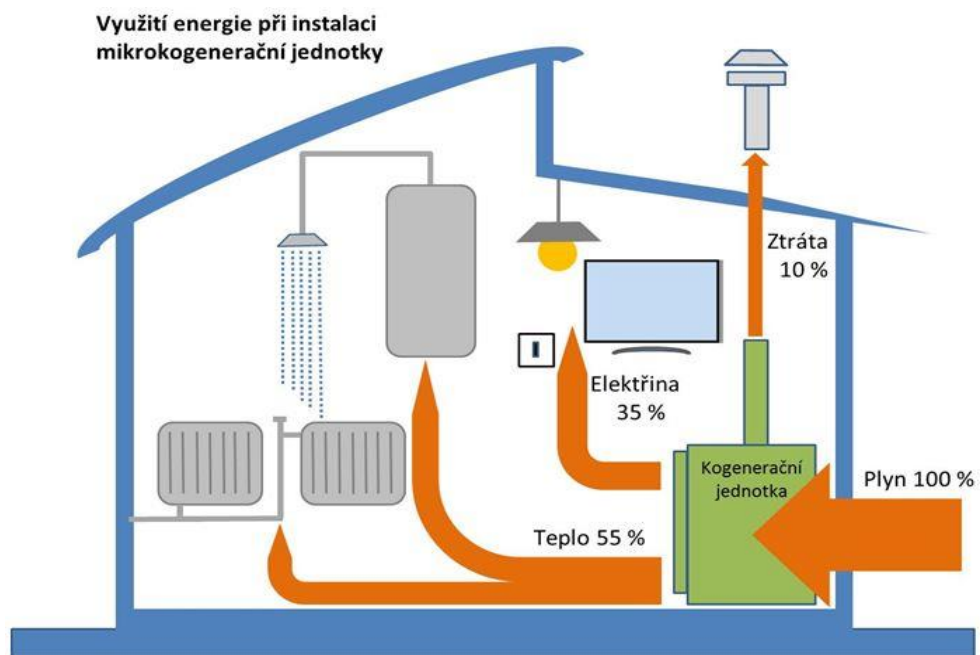
Obrázek č. 9 – Strategický cíl a jeho dílčí cíle

**Zlepšení IT procesů** – společnost ví, že ve světě moderních technologií je nezbytné se vyvíjet s ní. IT procesu jsou nedílnou částí, která musí být zlepšena pro naplnění strategického cíle. ACTHERM se zaměří především na clientský portál, kde klient bude mít možnost si kontrolovat aktuální spotřebu, generovat grafy a sledovat vývoj spotřeby, nebude muset čekat na roční vyúčtování. Následovat bude zlepšení a aktualizace softwarů využívaných v instalovaných kotelnách a stanicích, které jsou propojené do centrály ACTHERMu, ten tak může sledovat, jestli je vše v pořádku a nikde není žádná porucha, případně dokáže díky systému odhalit chybu dřív, než k ní dojde.

**Stálá optimalizace nákladů** – náklady společnosti představují často místo, kde se může společnost zlepšit. Stálá optimalizace nákladů je tudíž dalším z dílčích cílů, které dovedou společnost ke stanovenému strategickému cíli. Na grafech v kapitole 4.1.1. jsme si ukázali, jak společnost dokázala náklady zredukovat a pomohla tak k lepšímu hospodářskému výsledku.

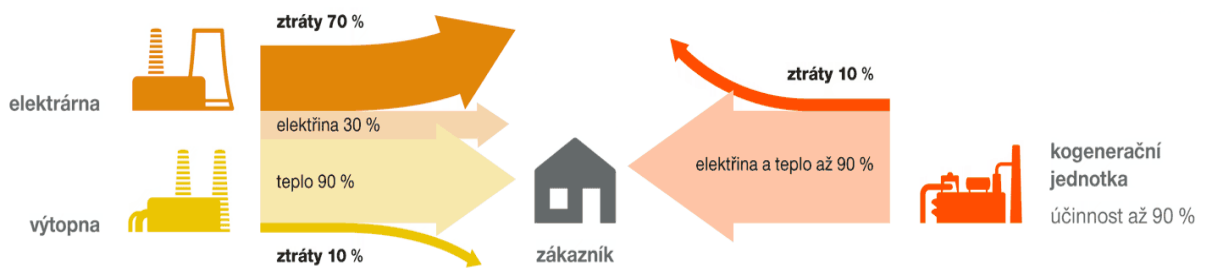
**Kvalifikovaní zaměstnanci** – manuálních zručných zaměstnanců, kteří mají odpovídající kvalifikaci je v dnešní době pomálu. Pro společnost je nezbytné si tyto oszkoušené lidské zdroje hlídat a případně, pokud bude třeba nabírat novou pracovní sílu, pečlivě vybírat další pracovníky.

**Představení nového „produktu“** – dalším z dílčích cílů společnosti je představení nového „produktu“. Nejedná se o klasický produkt, ale o novou technologii, která bude nabízena jako varianta k projektům pro klienty. Jedná se o tzv. inovativní kogenerace za pomoci mikroturbín, dále bude tato inovaci nazývána produktem společnosti. Kogenerační jednotka zvyšuje využití paliv. Základní funkcí kogenerace je využití vytvořeného tepla při výrobě elektřiny. Při normálním procesu se využije 30 – 40 % energie, kterou palivo obsahuje, kogenerační jednotka využívá kolem 90 % této energie, zefektivňuje tak spotřebované palivo. Klasická elektrárna, která vyrábí elektřinu, vypouští teplo vzniklé při výrobě elektřiny do okolí, kogenerační jednotka však využívá většinu produkovaného tepla. Kogenerační motory úplnou novinkou nejsou, inovací však je v dnešní době výměna kogeneračního motoru za mikroturbínu, díky této inovaci získáme mnoho výhod při použití kogenerační jednotky a efektivita tak razantně stoupá. Hlavní výhodou je, že díky použití mikroturbíny má motor jen jednu pohybovou část, ultra nízké emise, není potřeba jakékoliv mazivo či chladivo, turbíny jsou spolehlivé a pro kogenerační jednotku můžeme používat různé druhy paliv, nemusí se jednat nutně o plyn, může to být bioplyn, diesel, propan, důlní plyn apod. Následující obrázek č. 10 ukazuje systém využití kogenerační jednotky.



Obrázek č. 10 – Systém kogenerační jednotky

Efektivitu kogenerační jednotky prezentuje obrázek č. 11.



Obrázek č. 11 – Efektivita kogenerační jednotky, zdroj: cezenergo.cz

**Regenerace firmy** – poslední dílčí cíl, který přispěje k dosažení strategického cíle, je komplexní designová regenerace firmy, společnost si je vědoma zastaralým logem, designových záležitostí a zastaralým webem.

#### 4.2.2 PEST analýza

První analýzou bude PEST analýza, která nám ukáže, v jakém makroprostředí se společnost pohybuje.

##### Politicko - legislativní faktory

- Zákony
- Vyhlášky Energetického regulačního úřadu
- Ekologické normy
- Daně

Zde je pro společnost především zásadní zákon č. 458/2000 sb., tento zákon určuje, jaké jsou podmínky podnikání v energetickém odvětví a zákon č. 406/2000 sb., zákon o hospodaření energií. Následuje omezení ve formě mnoha vyhlášek, ať už od Energetického regulačního úřadu nebo ministerstev. Evropský regulační úřad (dále jen ERÚ) každoročně vydává cenová rozhodnutí pro následující rok.

## **Ekonomické faktory**

- Inflace
- Kurz koruny (nákup plynu na burze)
- Nárůst ceny plynu
- Růst/pokles úrokové míry
- Pokles/růst ceny dálkového tepla
- Výhodnost úvěrů pro družstva

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory patří pro společnost pohyb ceny plynu a dálkového tepla, neboť přesně tento rozdíl nahrává do karet společnosti. Společnost se specializuje na plynové kotelny a vytápění plynem a tak nízká cena plynu a zvyšující se cena dálkového tepla je v současné době velice příznivá. Otázkou však je, jak se tyto hodnoty budou vyvíjet v budoucnosti. Jsou zde zmíněny i pohyby úrokové míry, protože společnost disponuje i značným cizím kapitálem. Kurz koruny je také velmi podstatným bodem z toho důvodu, že společnost nakupuje plyn na burze a vývoj koruny znatelně hýbe s cenou. Po ukončení intervencí tento rok, bude tento faktor velmi podstatný. Vývoj zvýhodněných úvěrů pro družstva může také ovlivnit počet nových klientů společnosti. Je zde také zmíněna inflace, která je také podstatným faktorem.

## **Sociálně – demografické faktory**

- Životní úroveň
- Trend úspor
- Nekvalifikovaní pracovníci

Společnosti velmi nahrává současný trend úspor, většina lidí v dnešní společnosti si už „umí spočítat, že lze šetřit a že jde věci dělat jinak“. Moderní společnost slyší na slova jako úspory a sleva, a společnost ACTHERM se snaží o optimalizaci nákladů a úspory finančních prostředků vynaložených na teplo. Životní úroveň je také podstatným faktorem v této skupině. Jedná se spíše o vzdělání a znalosti, společnost se zaměřuje na velké komplexy, jak již bylo zmíněno v úvodu. Komplexy, domovy důchodců, nemocnice jsou v dnešní době řízeny jako firma s top managementem a samozřejmě jako v každé firmě se v moderní době myslí na úspory a optimalizaci nákladů. Další podstatnou věcí v této skupině je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, společnost má několik techniků, kteří se již blíží důchodovému

věku, ale v dnešní době není skoro možné tyto zručné techniky nahradit stejně kvalifikovanou pracovní silou.

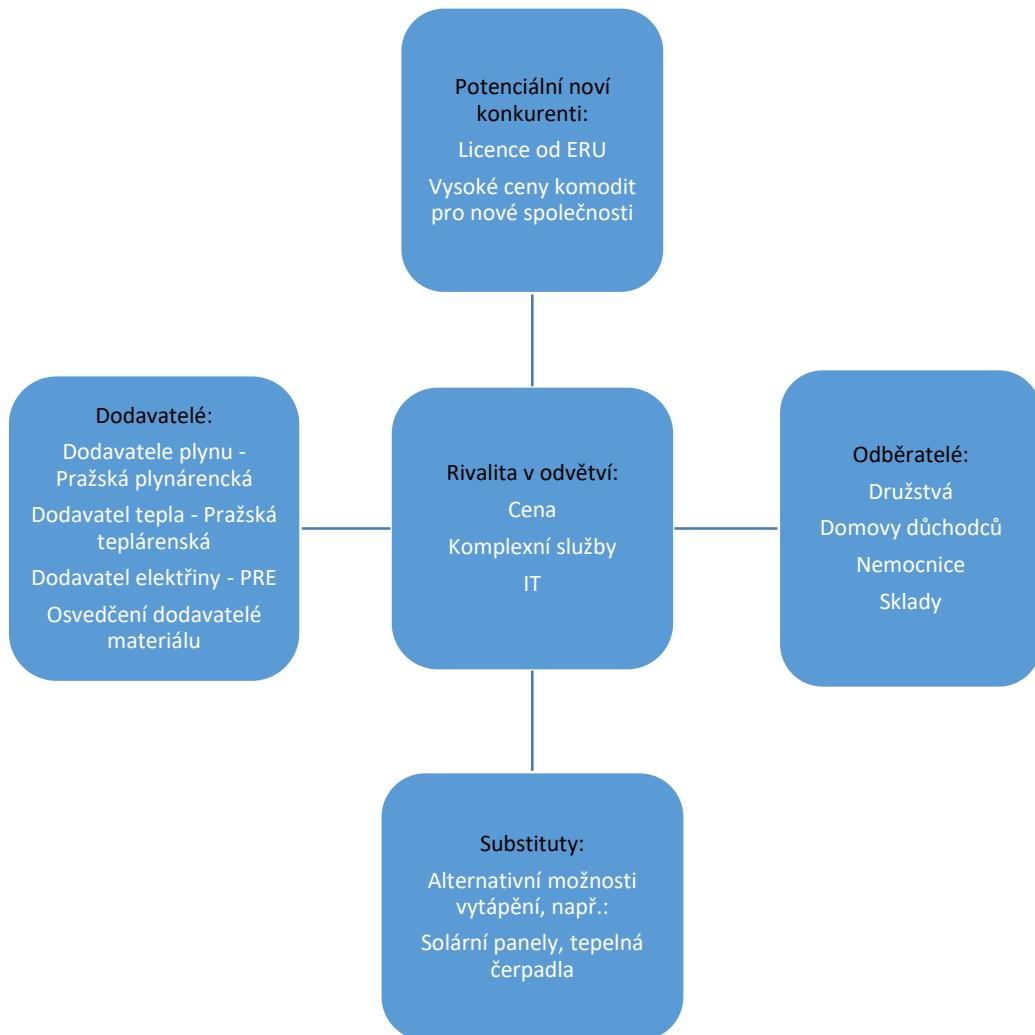
### **Technologické faktory**

- Nové technologie
- Nové druhy paliv (biometan, ..)
- Ekologie

Technologické pokroky v tomto odvětví nejsou zase tak progresivní jako například v IT odvětví, či v automobilovém průmyslu apod., ale samozřejmě nějaký vývoj v této oblasti probíhá, není však tak drastický. Nové technologie jsou pro společnosti ohrožujícím faktorem. Vývoj se v moderní společnosti stále zrychluje a vývoj technologií v této oblasti není výjimkou, společnosti se snaží kombinovat různé možnosti dohromady pro zvýšení efektivity. To je i případ využívání bioplynu (biometanu), který se může stát levným zdrojem energie pro vytápění na venkově, ale výstavba bioplynové stanice ve velkoměstě je těžko představitelná.

### 4.2.3 Porterův model pěti sil

K analýze mikrookolí použijeme Porterův model pěti sil.



Obrázek č. 12 – Porterův model pěti sil, zdroj: autor

#### Potenciální noví konkurenti

Pro nového přímého konkurenta, simultánní podnik jako je zkoumaný ACTHERM tolik bariér není. Je zapotřebí získat licenci od Energetického regulačního úřadu a to je jediné, co konkurentům brání. Problémem však je, že nově příchozí konkurence nemá prestiž v oboru, pro dodavatele je společnost nová, nemá s ní žádné zkušenosti a tak dostanou jinou cenu komodit a materiálu, než již zaběhnuté firmy, které spolu dlouhodobě obchodují. Trh s energiemi je velmi rigidní, vyměnit dodavatele tepelné energie je poměrně složitý legislativně ošetřený proces. Dodavatel průběžně investuje do tepelného zdroje odběratele v rámci modernizace a odběratel v případě požadavku na změnu dodavatele musí



stávajícímu dodavateli tyto náklady jednorázově uhradit, což pro řadu odběratelů není finančně únosné. Ke změně dodavatelů tak může docházet spíše fúzí dodavatelských firem, nebo převzetím slabších konkurentů.

### **Dodavatelé**

Jak bylo výše zmíněno, společnost, která má dlouhodobé dobré vztahy s některým z dodavatelů získává výhodnější ceny komodit. Pokud budeme mluvit o dodavatelích materiálu na rekonstrukce kotelen či jejich stavbu, společnost má osvědčené dodavatele kotlů a doplňkových komponentů. Jsou to dlouholetí obchodní partneři a tak se ceny pro dlouholeté obchodní partnery také liší. Pro dodávky plynu společnost ACTHERM využívá Pražskou plynárenskou a.s., přes ni nakupuje na burze plyn. ACTHERM a Pražská plynárenská spolu uzavírají kontrakt vždy na rok, takže stanovené podmínky platí a není možné je měnit. Dodavatelé mají silnou vyjednávací schopnost.

### **Odběratelé**

Odběratelé společnosti ACTHERM jsou bytová družstva, domovy důchodců, nemocnice, halové komplexy apod. Jelikož má společnost diverzifikované skupiny odběratelů, není tak závislá na pár klíčových klientech, to znamená, že vyjednávací síla odběratelů je nízká.

### **Rivalita v odvětví**

Společností, které se zaměřují na stejný produkt jako ACTHERM není mnoho a dá se říci, že všichni podnikatelé v tomto oboru se mezi sebou znají a vědí, jaká je situace a komu co patří, nevyskytují se zde většinou agresivní konkurenční boje. Některé společnosti se zaměřují na domy a soukromníky, jiné právě na velké komplexy, většinou však stejně jako společnost ACTHERM Praha ovládají určitý region. I přes neagresivní konkurenci je však nezbytné se neustále vyvíjet a snažit se zlepšovat a zvyšovat svou konkurenceschopnost.

### **Substituty**

Nedá se uvažovat o substitutu na tuto službu, ale nahlížejme na to jako na celek. Klienti tak mohou topit například elektrinou ze solárních panelů, které si mohou postavit na střeše. Musíme tedy stále sledovat trh, protože alternativních možností, jak vytápět dům či halu je mnoho. Jedná se například o solární panely, tepelná čerpadla, biometan atd. Pro společnost

ACTHERM to však zas takový problém není z toho důvodu, že se zaměřují na Prahu, biometan, solární panely patří spíše na venkov a ve městě se tyto zdroje neužívají.

#### 4.2.4 SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti v oboru</li> <li>• Dobrá pověst u zákazníků</li> <li>• Komplexní projekty</li> <li>• Osvědčení dodavatelé materiálu</li> <li>• Ekologie</li> <li>• Moderní úsporné řešení</li> <li>• Zákaznický servis</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT technologie a propojení</li> <li>• Vysoký věk mechaniků</li> <li>• Omezená působnost</li> <li>• Zastaralé webové stránky</li> <li>• Nový „produkt“ – inovativní řešení, více variant</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výhodné úvěry pro družstva</li> <li>• Trend úspor</li> <li>• Levný plyn</li> <li>• Rozšíření mimo Hl. m. Praha</li> <li>• Zdražování dálkového tepla</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Další regulace zákonem či vyhláškami ERU</li> <li>• Zdražení plynu</li> <li>• Zlevňování dálkového tepla</li> <li>• Solární panely a biopaliva</li> <li>• Nové způsoby vytápění</li> <li>• Tepelná čerpadla</li> </ul>

Tabulka č. 3 – SWOT analýza, zdroj: autor

Když se podíváme na silné stránky společnosti, je vidět, že společnost je na tom poměrně dobře, co se týká její síly. Má zkušenosti v oboru, jelikož byla součástí mateřské společnosti stejně tak jako její majitel a jednatel, je tedy jasné, že určité zkušenosti a know-how si přinesli s sebou. Od roku 2012 co se společnost osamostatnila, provedla množství různých

projektů a u zákazníků tak má velmi dobrou pověst, což je pro společnost v dnešní době velice důležité, neboť na internetu lze najít recenze i na ty nejmenší společnosti a zákazníci v dnešní době na doporučení a pověst podniku při výběru hodně dají. Další silnou stránkou je jejich komplexní řešení projektů, zejména poslední krok, postrealizační servis, je velmi silnou stránkou společnosti, neboť se snaží i nadále věnovat svým klientům, jejich starost nekončí realizovaným projektem. ACTHERM má také osvědčené dodavatele materiálu, pro společnost je tato věc důležitá, protože materiál je kvalitní a za přijatelné ceny. ACTHERM přispívá k ekologii, v dnešní době je na ekologii hodně přihlíženo, takže je to jistě silná stránka podniku. Z ekologického hlediska je totiž samotná realizace projektů přínosem pro ekologii a to z toho důvodu, že plynové topení v centrální kotelně je mnohem ekologičtější, než přijímat teplo z tepláren, po realizaci je díky projektu vytápění efektivnější a klientovi šetří finanční prostředky.

Do Prahy je dodáváno jednak teplo z uhelné elektrárny Mělník, což je vzhledem ke vzdálenosti spojeno s významnými ztrátami při přepravě, a jednak ze spalovny odpadu v Malešicích, přičemž oba tyto zdroje zatěžují životní prostředí

Silnou stránkou společnosti také je, že nabízí služby na velmi vysoké úrovni, co se týká moderních technologií a využívaných materiálů. Poslední silnou stránkou v tomto výčtu je zákaznický servis, ACTHERM je velmi proklientský, například při jakékoliv havárii či problému tam mechanici společnosti dorazí na místo do 2 hodin v jakýkoliv čas. Konkurenční boj v tomto odvětví se odehrává z velké části právě v zákaznickém servisu, a tak se společnost snaží o proklientský přístup a snaží se klientům nabídnout nadstandardní služby, které konkurence neposkytuje.

Jako slabá stránka je jistě vnímána větší podpora IT procesů a větší propojení realizovaných projektů a centrály ACTHERMu. Jednou z nezanedbatelných slabých míst jsou webové stránky, které má společnost zastaralé a dnešní moderní době internetu se jedná o velmi zásadní problém. Další vnímanou slabou stránkou společnosti je vysoký věk svých servisních pracovníků a montérů. V dnešní době je velmi složité najít řádně kvalifikované zaměstnance a tak je tento fakt jistě slabinou společnosti. Mezi další slabé stránky patří omezená působnost, jelikož se ACTHERM specializuje pouze na Prahu, může tak přicházet o zákazníky ze všech ostatních míst České republiky, tento fakt je však pro společnost také příležitostí. Poslední nalezenou slabou stránkou podniku je nový produkt, i přes to, že

společnost nabízí komplexní řešení projektů všech možných druhů, již dlouho nemá nějaký nový inovativní “produkt“. Nedá se mluvit přímo o produktu, spíše se jedná o nové řešení pomocí jiné technologie, aby si klienti mohli vybrat, mezi více variantami.

Mezi příležitosti byla zařazena výhodnost úvěrů pro družstva, banky mají pro družstva jiné podmínky a úroky. Jelikož velké množství klientů jsou právě bytová družstva, je to velká příležitost pro ACTHERM. Pokud nemá družstvo našetřené peníze ve fondu, je možné, aby získalo na takový projekt úvěr za velmi výhodných podmínek. Trend úspor je v obecném měřítku pro společnosti negativní, protože lidé nenakupují tolik, jak by společnosti potřebovali, to však neplatí pro ACTHERM, jehož cílem je realizovat úsporná řešení pro klienty. Dá se tedy říct, že cílem společnosti je úspora klientových prostředků do budoucna. Pro ACTHERM je tento trend příležitostí. Jak bylo zmíněno v PEST analýze do trendu úspor také patří fakt, že komplexy, na které se společnost zaměřuje, jsou v dnešní době řízeny jak firma a na úsporná řešení se dnes hledí jako na jedny z prioritních. Další příležitostí je nepochybně cena plynu, která se v současné době díky globálním faktorům (převís nabídky nad poptávkou, konkurenční boj světových producentů, těsné propojení mezi cenou ropy a cenou plynu) drží stabilně nízko a tak rozdíl, který je mezi cenou dálkového tepla a plynem je čím dál větší. Společnost ACTHERM pro podstatnou část svých tepelných zdrojů odebírá plyn, tudíž mu klesají díky nízké ceně i náklady na tuto komoditu.

Hrozbou pro společnost je samozřejmě zdražování plynu a zlevňování dálkového tepla. Ceny mají svůj vývoj a kolísají, může se však stát, že se trend cen úplně změní a situace se tak jednou otočí, pro ACTHERM je to jistě hrozba. Dalšími hrozbami je vydání dalších zákonů a vyhlášek od ERÚ či ministerstev, které ovlivňují silně podnikatelské prostředí, v kterém společnost působí. Hrozbou pro společnost je také příchod nových způsobů vytápění, případné vysoké dotace na solární panely a biopaliva. V současné době se některé družstva rozhodla pro tepelná čerpadla, ty však mají nižší životnost než kotle o minimálně 10 let. Dalšími problémy tepelných čerpadel jsou vysoké pořizovací náklady a také fakt, že jde o novinku na trhu a tak se neví, jestli plánovaných 10 let čerpadlo vůbec vydrží a jaké problémy mohou nastat s touto technologií.

#### 4.2.5 Ukázka efektivity projektu

Nyní bude předvedena realizace úsporného opatření od společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o. V současnosti je průměrná doba návratnosti realizovaného projektu je přibližně 5 let.

Pro ukázkou úspory jsou uvedeny tabulky jednoho z aktuálních projektů ACTHERMu, jedná se o projekt, kdy se chce klient odpojit od výměňkové stanice a chce vybudovat vlastní plynovou kotelnu.

Tabulka č. 4 a 5 nám ukazuje srovnání stavu před plánovaným projektem a plán po jeho realizaci.

Typ ceny	Bytový odběr			Nebytový odběr			Předpokládané náklady na rok v Kč vč. DPH
	ÚT	TV	Cena Kč/GJ	ÚT	TV	Cena Kč/GJ	
	GJ/rok			GJ/rok			
Na výstupu ze zdroje		625	398,2				129415
Na vstupu do objektu	560		683,3				382648
Součet	560	625		0	0	0	512063

Tabulka č. 4 – Stav výdajů na teplo před realizací projektu

V současné chvíli, kdy je klient připojen k výměňkové stanici a odebírá dálkové teplo, tak jsou roční náklady na vytápění 512 063 Kč. Celková dodávka tepla je 1185 GJ.

Typ ceny	Bytový odběr			Nebytový odběr			Předpokládané náklady na rok v Kč vč. DPH
	ÚT	TV	Cena Kč/GJ	ÚT	TV	Cena Kč/GJ	
	GJ/rok			GJ/rok			
Na výstupu ze zdroje	616	500	359,26				400931
Na vstupu do objektu							
Součet	616	500		0	0	0	400931

Tabulka č. 5 – Stav výdajů na teplo po realizaci projektu

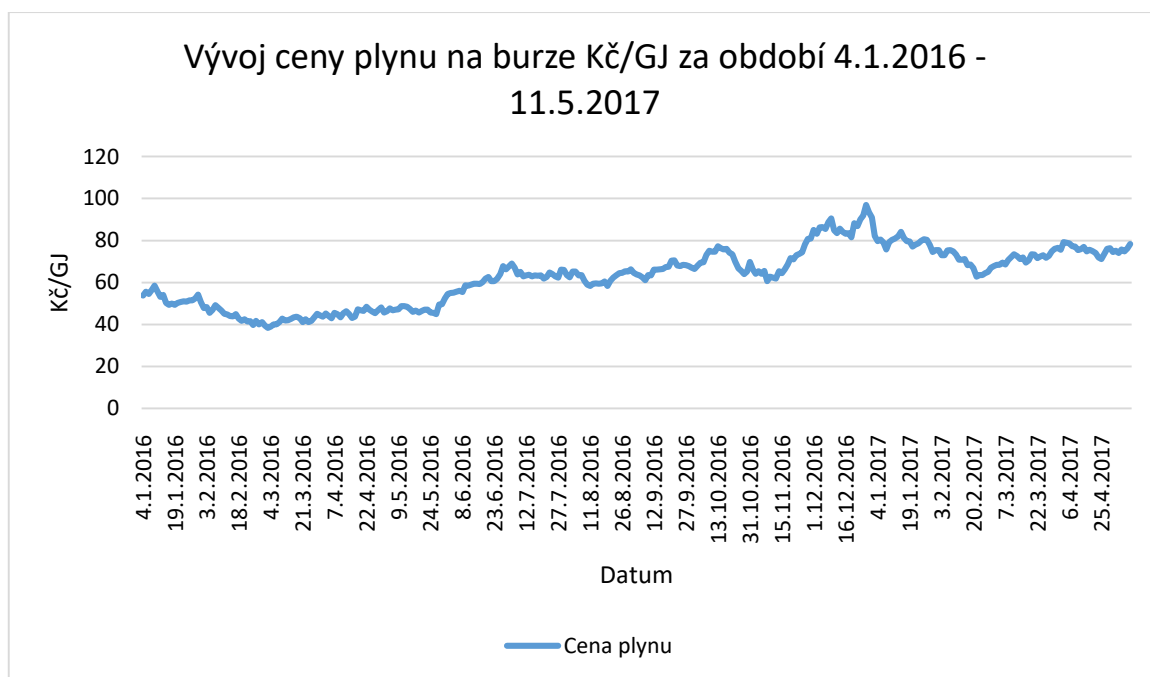
Stav po realizaci projektu zobrazuje tabulka č. 5. Můžeme pozorovat, že plánovaný odběr je 1116 GJ, což je pouze o 69 GJ méně, než před realizací projektu. Náklady jsou však o více jak 100 000 Kč nižší. Klient se tak dostal na náklady 400 931 Kč. Na této ukázce je jasné, že návratnost projektu je poměrně rychlá a klienti tak velmi často využívají těchto řešení.

### 4.3 Vývoj prostředí

Nyní budou vytvořeny tři scénáře budoucí vývoje prostředí, tyto scénáře poslouží jak pro odhad a ucelení pohledu na budoucnost odvětví, tak na stanovení indikátorů, které budou říkat, že je čas změnit pořadí rozvojových procesů ve společnosti. Tyto indikátory budou stanoveny u každého scénáře a bude tak vytvořen systém včasného varování. Díky předešlým analýzám, byly identifikovány nejdůležitější faktory pro společnost, s kterými bude pracovat právě v následujících scénářích. Těmito faktory jsou:

- **Chování a vývoj konkurence** – jak už bylo zmíněno, konkurence je neagresivní v tomto odvětví, nicméně jedná se stále o konkurenci a tak je jedním z pěti nejdůležitějších faktorů právě její vývoj.

- **Cena plynu** – pro společnost se jedná společně s cenou dálkového tepla o nejpodstatnější faktory. Vývoj ceny plynu se v současné době dá poměrně dobře predikovat a dá se předpokládat, že jeho cena bude konstantní. Plyn se hojně využívá v různých odvětvích a dodavatelů je taky mnoho, v současné době se do Evropy dováží i plyn ze Spojených států amerických ve zkapalněném stavu, je tedy v této sféře konkurenční boj a tak i tlak na cenu plynu. Na grafu č. 1 můžeme sledovat vývoj ceny plynu na burze za určité období, je zde vidět, že ceny mírně klesá, ale drží se přibližně v rozmezí 50-80 Kč/GJ. Pro konečného spotřebitele se cena tvoří pomocí kalkulace, která obsahuje všechny možné náklady na dodání komodity klientovi. ERÚ vydává kalkulační vzorce, pro výpočet ceny plynu s uvedením oprávněných položek, které je možné zahrnout do konečné ceny. Kalkulační vzorec viz příloha č. 1.



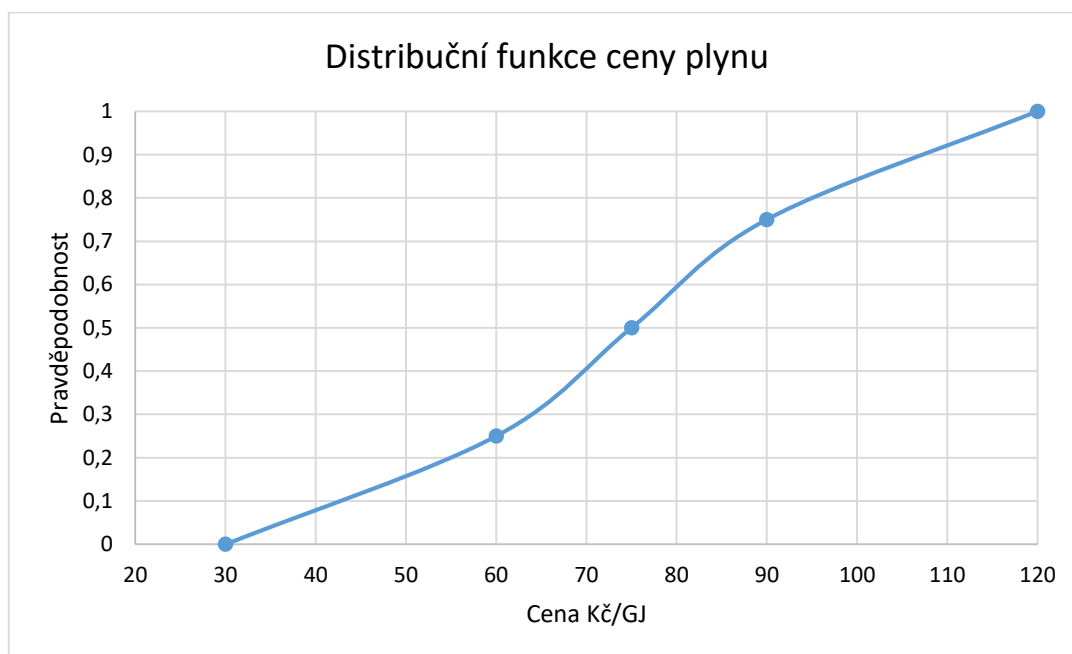
Graf č. 4 – Vývoj cen plynu na burze, zdroj: upraveno podle kurzy.cz

Pro predikci ceny plynu bude využita subjektivní pravděpodobnosti- metoda kvantilů. Medián, kvartily a šířku intervalu očekávané ceny plynu zobrazuje tabulka č. 6.

	Cena plynu v Kč/GJ				
Cena plynu/GJ	30	60	75	90	120
Pravděpodobnost	0	0,25	0,50	0,75	1

Tabulka č. 6 – Medián, kvartily a šířka intervalu, zdroj: autor

Následně je tato tabulka č. 6 převedena do grafu distribuční funkce (graf č. 5), díky kterému se dá snadno zjistit pravděpodobnost ceny plynu v určitého intervalu. Tato tabulka i graf nám poslouží ke stanovení ceny plynu v systému včasného varování.

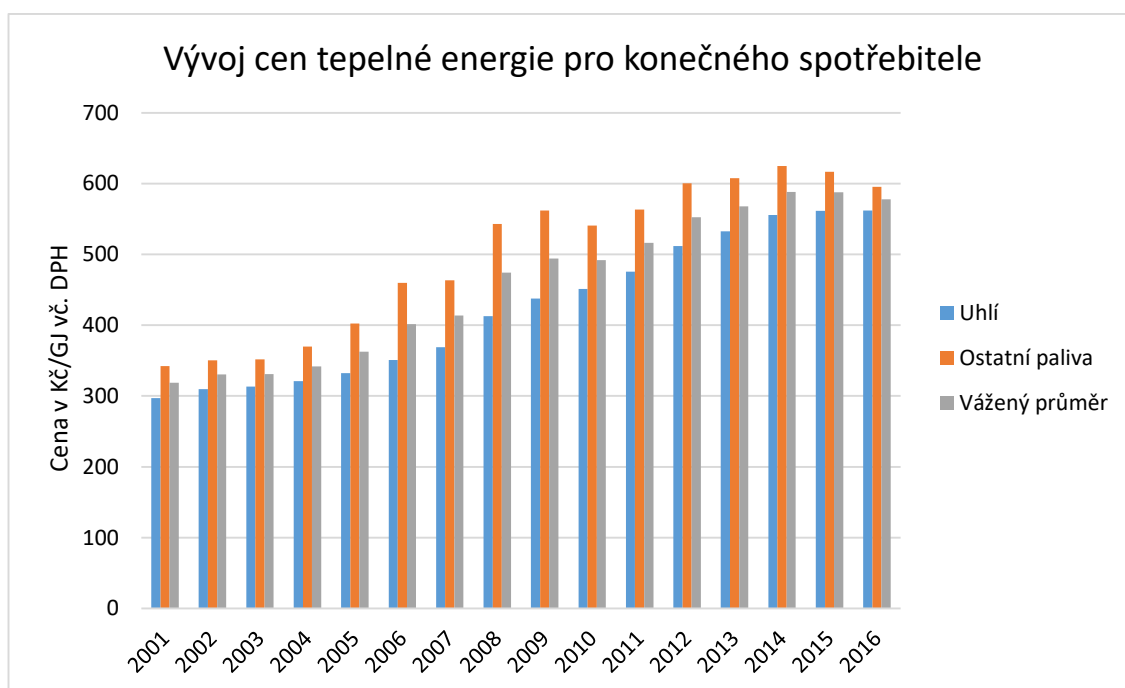


Graf č. 5 – Graf distribuční funkce, zdroj: autor

- **Cena dálkového tepla** – cena dálkového tepla je velmi závislá na počtu klientů, které teplárna má. Je tomu tak z toho důvodu, že teplárna (pro Prahu dodává mimo jiné teplo uhelná teplárna, která leží u Mělníka. Ta dále prodává teplo Pražské teplárenské.) má velmi vysoké fixní náklady, to znamená, že současný trend odpojování od tepláren a tvorba vlastního tepla, díky kterému získávají klienti i samostatnost je pro teplárnu velmi negativní. Čím více klientů se bude odpojovat, tím více bude teplo zdražovat, protože fixní náklady se musí kalkulovat pro menší počet klientů. Graf č. x ukazuje vývoj cen tepelné energie pro konečného spotřebitele, které



bylo vyrobeno z uhlí, jedná se o průměr, ze všech okresů, každé město má jinou cenu dálkového tepla. Současný trend odpojování se od tepláren způsobuje negativní dopady pro velké teplárny. Teplárny mají velmi vysoký podíl fixních nákladů, jelikož stále ztrácí klienty, je pro ně nemožné snižovat cenu, aby zvýšili zájem, protože na rozpočet fixních nákladů je stále méně klientů. Nejpravděpodobnější vývoj dálkového tepla je, pokud bude pokračovat trend odpojování, že cena bude minimálně stagnovat, ale spíše poroste.



Graf č. 6 – Vývoj cen tepelné energie, zdroj: ERÚ

V Praze se aktuální cena k 10. 05. 2017 pohybuje kolem 637 Kč/GJ.

- **Nové vyhlášky ERÚ** – již jsme zmiňovali, že ERÚ vydává každý rok cenová rozhodnutí pro následující rok, je tedy otázkou, kam ERÚ bude směřovat a jak budou vypadat další omezení regulace pro toto odvětví.
- **Vývoj technologií v oboru** – jedná se samozřejmě o technologické odvětví, nepředpokládají se však nějaké velké razantní změny, jedinou inovační technologií jsou zmíněné kogenerační mikroturbíny, které společnost včas podchytila a plánuje je zařadit do svého portfolia.

	Cena plynu	Cena dálkového tepla	Nové vyhlášky	Vývoj technologií	Chování konkurence
Realistický	Stagnace, malé výkyvy	Stagnace či zvyšování ceny	Žádné	Technologie zůstávají neměnné případně malé inovace	Stabilní
Pesimistický	Zdražení	Zlevnění	Další regulace cenotvorby	Změna technologie	Konkurence se změní v agresivní
Optimistický	Zleňování	Zdražování	Zvýšení limitů pro cenotvorbu	Technologie zůstávají neměnné případně malé inovace	Ústup konkurenta z trhu, jejich zaostávání

Tabulka č. 7 – Vývoje vybraných faktorů ve scénářích, zdroj: autor

Scénáře vývoje okolí jsou zaměřeny na vývoj v časovém horizontu 3 let. Z předešlých analýz jsme si vybrali nejdůležitější činnosti, na které je potřeba se zacílit, aby společnost omezila negativní vlivy vývoje okolí a naopak využila příležitosti, které vývoj okolí přináší. Těmito činnostmi jsou:

- Rozvoj a inovace IT služeb
- Vývoj a představení nového produktu
- Celková regenerace firmy (logo, filozofie, barvy, webové stránky)
- Další optimalizace nákladů
- Udržení kvalifikovaných zaměstnanců

Bližší rozbor těchto činností je uveden v kapitole 4.2.1., kde jsou všechny tyto činnosti rozebrány a představeny, co přesně je jejich obsahem.

Cílem bude dále vytvořit kontingenční plán pro každý vývoj prostředí, který bude obsahovat systém včasného varování.

#### **4.3.1 Systém včasného varování**

Podle tohoto systému se bude společnost řídit. Díky těmto indikátorům bude pro společnost možné odhalit včas změnu prostředí. Zjistí tak, v jakém scénáři se nachází jeho okolí, přehodnotí tak priority svých klíčových činností a zamezí tak negativním faktorům, aby ohrozily společnost, případně využije příležitosti, které se objeví změnou okolí. Pro predikci vývoje ceny plynu byla použita stanovená subjektivní pravděpodobnost v kapitole 4.3 v odstavci zabývajícím se cenou plynu.

	Prioritní faktory		Sekundární faktory		
Vývoj prostředí	Cena plynu	Cena tepla	Konkurence	Technologie	Vyhlášky
<b>Pesimistický scénář</b>	Cena stoupne nad 90 Kč/GJ	Cena klesne o více jak 20 %	Agresivní, příchod nové konkurence	Nové technologie vytápění	Zvýšení regulace v podnikovém prostředí
<b>Optimistický</b>	Cena klesne pod 60 Kč/GJ	Cena stoupne minimálně o 20 %	Konkurent končí, konkurence zaostává	Vývoj technologií pomalý	Snížení podpory pro některé obnovitelné zdroje
<b>Realistický</b>	Cena mezi 60-90 Kč/GJ	1-5 % meziroční růst	Žádné změny	vývoj technologií pomalý	Žádné změny

Tabulka č. 8 – Systém včasných varování, zdroj: autor

Pro společnost jsou prioritními faktory, které mohou její vývoj nejvíce ohrozit, cena plynu a cena tepla. Pro změnu priorit vybraných činností stačí jen změna jednoho z těchto faktorů. Sekundární faktory nejsou tak silné, aby na ně společnost musela reagovat ihned, pro změnu priorit je tedy zapotřebí dvou těchto faktorů. Aby bylo možno předejít ukvapeným závěrům, každý z těchto faktorů musí vydržet tři po sobě jdoucí měsíce, poté se bere jako ověřený.

#### 4.3.2 Realistický scénář

Tento scénář je odrazem současnosti a predikce vývoje při předpokladu, že trend současnosti bude dále pokračovat. Očekává se, že cena plynu bude stagnovat, případně bude mít lehké výkyvy, které společnost nemohou poškodit, což je velmi příznivé. Zároveň se očekává

zdražování či stagnace ceny dálkového tepla. Současný vývoj je výhodný pro společnost, neboť investice klientů do rekonstrukce topného vybavení jim zruší závazek k drahým teplárnám a samotní klienti tak šetří peníze za neefektivní a neekonomické vytápění dálkovým teplem. Jak bylo výše zmíněno, doba návratnosti průměrného projektu je přibližně 5 let, proto je toto řešení čím dál populárnější.

Žádné velké zásahy do odvětví ze strany ERÚ se neočekávají, neočekává se ani žádná nová vyhláška z ministerstev. Chování konkurence se předpovídá stejné, jako je v současné situaci. Konkurence není nijak agresivní, konkurentů není mnoho a tak se povětšinou firmy mezi sebou znají a snaží se spolu vycházet.

### **Kontingenční plán pro realistický scénář**

Při takovém vývoji podnikatelského okolí je nejlepší volbou zaměřit se na regeneraci firmy spojenou s IT propojením zrealizovaných kotelen. Budoucnost moderní doby je právě v IT a v propojení všech systémů. Je tedy důležité se na tyto procesy zaměřit, společnost si tak udrží konkurenceschopnost a bude zvyšovat díky postupné implementaci IT hodnotu svých produktů. Dále je při tomto vývoji vhodné začít pracovat na uvedení nového produktu společnosti, kterým si svou pozici také upevní díky různorodému portfoliu, kdy bude možné vybírat z více typů výroby tepla. Kontrola nákladů je samozřejmě nedílnou součástí, není však na předních příčkách, neboť není třeba se zaměřovat prioritně na jejich další optimalizaci, je však podstatné jejich vývoj sledovat. Na posledním místě stanoven zájem o kvalifikované zaměstnance, musíme se zaměřit spíše na jejich udržení. Stávající zaměstnanci jsou zatím dostateční, není proto nutné aktivně vyhledávat nové, nesmíme však zapomínat na fakt, že všechny tyto činnosti jsou důležité pro správný chod společnosti a jejich poslední místo neznamena jejich nedůležitost nebo nadbytečnost. Práce s lidskými zdroji patří v poslední době mezi ty nejdůležitější, společnost se tak stále poohlíží po kvalifikované pracovní síle. V dnešní době je to velmi obtížné získat manuálně zručné a schopné pracovníky, obzvláště v takhle specifickém odvětví. V případě tohoto vývoje to však není nejvyšší prioritou.

Pořadí bude tedy následovné:

1. Celková regenerace společnosti
2. Rozvoj a inovace IT služeb

3. Představení nového „produktu“
4. Udržení kvalifikovaných zaměstnanců
5. Kontrola nákladů

### **4.3.3 Pesimistický scénář**

Při pesimistickém vývoji okolí bude společnost vystavena nátlaku konkurence. Konzervativní konkurence jaká bývala dřív, se změní v agresivní, nebo přichází na trh nová konkurence. V tomto odvětví se nedá proti konkurenci zbrojit marketingovými kampaněmi, neboť ty jsou v tomto odvětví podřadné a to z toho důvodu, že společnosti operují na trhu, kde jsou specifikovaní zákazníci a útočit na ně kampaní by nemělo význam. Získávání klientů zde funguje aktivním vyhledáváním v terénu a osobními schůzkami. Cena plynu bude růst a dálkové teplo z tepláren naopak zlevňovat, což bude mít vliv, na naše tržby a na zájem o nové projekty kotelen nebo jejich rekonstrukcí. Jak bylo již zmíněno, za současného stavu tak návratnost investice do efektivního topného zařízení trvá 5 let. Při změně cen tedy tato návratnost nebude tak zajímavá pro klienta a s její realizací si nemusí být jistí. Dále se zde počítá s dalším omezením podnikatelského prostředí ze strany ERU, která vydá novou vyhlášku, která bude zaměřená na další regulaci cen v náš neprospěch a v další podmínky, které nás v odvětví budou omezovat. V tomto scénáři se počítá i s příchodem nové technologie, která bude pro vytápění efektivnější a my se tak budeme muset této technologii přizpůsobit, případně se začnou rozšiřovat tepelná čerpadla jako alternativa plynových kotelen a vytápění plynem.

### **Kontingenční plán pro pesimistický scénář**

Pokud se tedy bude prostředí ubírat tímto směrem, bude nato muset reagovat společnost především další optimalizací nákladů, neboť se očekává snižování tržeb. Dále bude nezbytné pro udržení tržního podílu společnost oživit její regenerací. I přes nepříznivý vývoj podnikatelského prostředí se nesmí zapomínat na nutnost zlepšit IT procesy, která jak již bylo uvedeno, jsou pro úspěšnou moderní společnost klíčové. Jelikož při takovém vývoji prostředí se nepředpokládá nárůst poptávky, není tak na prvním místě starost o novou pracovní sílu, je však důležité si své stávající kvalifikované pracovníky udržet. Není ani nejvhodnější čas se zaměřit na představení nového produktu.

Pořadí činností tak bude následující:

1. Optimalizace nákladů
2. Celková regenerace společnosti
3. Rozvoj a inovace IT služeb
4. Udržení kvalifikovaných zaměstnanců
5. Představení nového produktu

#### **4.3.4 Optimistický scénář**

Pokud se bude podnikatelské okolí vyvíjet optimisticky, lze zde počítat s postupným snižováním ceny plynu a stálým zdražováním dálkového tepla. Tato situace je pro společnost samozřejmě tou nejlepší. Dále se bude očekávat zásah ERU do cenotvorby pro další rok, tentokrát však pro naši společnost v pozitivním směru, neboť bude docházet k postupnému snižování podpory u některých dříve výrazně protěžovaných obnovitelných zdrojů. Technologie se bude posouvat po malých krůčcích, bude tak pro společnost jednoduché se postupně malým změnám přizpůsobit. Při optimistickém vývoji se konkurence zmenší kvůli odchodu konkurenta z trhu a další konkurence bude zaostávat za naším rozvojem.

#### **Kontingenční plán pro optimistický scénář**

Při takovém vývoji prostředí se společnost v první řadě zaměří na IT procesy, kdy tak získá velký náskok před konkurencí, díky zvyšování poptávky po této metodě topení se v druhé řadě bude muset společnost postarat o získání nových kvalifikovaných zaměstnanců a musí si dát na jejich výběru záležet, aby nepoškodili pověst společnosti. Pro upevnění naší pozice se v třetí řadě zaměříme na nový produkt, který brzy uvedeme na trh, který naše postavení ještě upevní. Optimalizovat náklady není tak podstatné, neboť vše funguje jak má a podnikatelské okolí se vyvíjí jak má. Regenerace firmy také není zcela prioritní.

1. Rozvoj a inovace IT služeb
2. Získání nových kvalifikovaných zaměstnanců
3. Představení nového produktu
4. Optimalizace nákladů
5. Celková regenerace společnosti

## ZÁVĚR

Při současném vývoji světa lze konstatovat, že možný vývoj okolí je predikovatelný jen do určité míry, vždy musíme počítat s rezervou, nikdy se nedá předpovědět 100% budoucnost. Moderní svět se vyvíjí stále rychlejším tempem, což platí i o technologiích. Jak bylo ukázáno v praktické části, společnosti, které se vyloženě specifikují na podnikání s technologiemi, to mají v tak rychlém vývoji velmi složité, je tedy nezpochybnitelné, že společnost, která má kvalitní strategické plánování, pracuje na predikci vývoje jejího podnikatelského okolí, má systém včasných varování a propracované kontingenční plány má značnou výhodou před svou konkurencí a pro její stabilitu a vývoj je to v dnešní době nezbytné. Společnost je tak připravena na různé varianty vývoje okolí a má stanoveny plány, jak se v určitých situacích zachovat, je tedy připravena na většinu možných problémů či příležitostí, které je v blízké době mohou zasáhnout.

V teoretické části bylo představeno celé spektrum analýz a metod, které pomáhají k vytváření strategických plánů. Byl představen celý proces tvorby strategických plánů a všech dílčích kroků. V praktické části se popsané analýzy a postupy uváděly do praxe pro společnost ACTHERM Praha spol. s.r.o. a díky nim byly vytvořeny kompletní kontingenční plány a scénáře.

Cílem této práce bylo pomoci společnosti ACTHERM Praha spol. s.r.o. při strategickém rozhodování, stanovit pro ni vývoj podnikatelského okolí, vytvořit systém včasného varování, který bude identifikovat změnu a následné kontingenční plány, pro každý ze tří vytvořených scénářů. Práce svůj cíl splnila. Společnost má nyní komplexní tři možné vývoje okolí a ke každému z nich svůj kontingenční plán se systémem včasných varování. Společnost je nyní připravena na blízký vývoj svého podnikatelského okolí a má vybrané činnosti, které jí pomohou dosáhnout svého strategického cíle.

Není možno zapomenout na fakt, že strategické plánování je neustálý, opakující se proces, nikdy nelze být spokojeni s tím, co existuje, plány a predikce je potřeba stále optimalizovat, monitorovat trendy a přizpůsobovat tomu svou strategii a cíle. Je tedy důležité, aby ze stanovených predikcí a plánů společnost vycházela, je ale nezbytné, aby se vývoj stále sledoval.



## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024732756.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- [5] 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.
- [6] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929590.
- [7] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 8024713896.
- [8] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
- [10] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [11] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
- [12] MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 9788073731113.
- [13] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

- [15] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.
- [16] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2013. ISBN 9788021309227.
- [17] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000980.
- [18] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [19] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [20] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024718448.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] Cena zemního plynu – Kurzy.cz. [online]. [cit. 17.05.2017]. Dostupné z: [http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?SEO=zemni-plyn&A=5&idk=43&od=29.9.2003&curr=CZK&default\\_curr=USD&unit=1%20GJ&lg=1&MAXROWS=20](http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?SEO=zemni-plyn&A=5&idk=43&od=29.9.2003&curr=CZK&default_curr=USD&unit=1%20GJ&lg=1&MAXROWS=20)
- [2] Mise, poslání (Mission) - ManagementMania.com. [online]. [cit. 17.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>
- [3] Porterovy konkurenční strategie – Slideplayer.cz. [online]. [cit. 17.05.2017]. Dostupné z: [http://images.slideplayer.cz/11/3167324/slides/slide\\_7.jpg](http://images.slideplayer.cz/11/3167324/slides/slide_7.jpg)
- [4] Strategická situační analýza – Strateg.cz. [online]. [cit. 17.05.2017]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [5] Proces tvorby strategie a její hierarchie – Qmprofi.cz. [online]. [cit. 17.05.2017]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/proces-tvorby-strategie-a-jeji-hierarchie-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZkCQDUoj8biERPpA5B5rrwHw/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 .....	14
Obrázek č. 2 .....	17
Obrázek č. 3 .....	24
Obrázek č. 4 .....	27
Obrázek č. 5 .....	28
Obrázek č. 6 .....	33
Obrázek č. 7 .....	36
Obrázek č. 8 .....	41
Obrázek č. 9 .....	49
Obrázek č. 10 .....	50
Obrázek č. 11 .....	51
Obrázek č. 12 .....	54

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1.....	15
Tabulka č. 2.....	23
Tabulka č. 3.....	56
Tabulka č. 4.....	59
Tabulka č. 5.....	60
Tabulka č. 6.....	62
Tabulka č. 7.....	64
Tabulka č. 8.....	66

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 .....	46
Graf č. 2 .....	47
Graf č. 3 .....	48
Graf č. 4 .....	61
Graf č. 5 .....	62
Graf č. 6 .....	63

## Přílohy

Příloha č. 1 – kalkulační vzorec pro výpočet ceny plynu pro konečného spotřebitele

Položka	Celkové výrobní náklady	Náklady na elektřinu		Náklady na teplo		Náklady na tlakový vzduch		
		$N_i$	$\beta_{ei}$	$N_{ei}$	$\beta_{ti}$	$N_{ti}$	$\beta_{vzi}$	$N_{vzi}$
		tis. Kč		tis. Kč		tis. Kč		tis. Kč
Palivo								
Elektrická energie (vlastní spotřeba elektřiny)								
Voda technologická								
Voda chladicí								
Ekologie (emise, odpady)								
Popeloviny (odstranění tuhých zbytků)								
Ostatní proměnné náklady								
Mzdy a zákonné pojištění								
Opravy a údržba								
Odpisy								
Nájem								
Leasing								
Zákonné rezervy								
Výrobní režie								
Správní režie								
Úroky z úvěru								
Ostatní stálé náklady								
$\Sigma N_i$			$\Sigma N_{ei}$		$\Sigma N_{ti}$		$\Sigma N_{vzi}$	
Jednotkové náklady na dodávku	[Kč/kWh]		JNE		JNT		JNVZ	
	[Kč/GJ]				JNT		JNVZ	



