

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vliv vnějšího okolí na strategii podniku

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Klára Černá/KEMMA05

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. srpna 2023, Mělník

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytli při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat faktory ohrožení a příležitostí z vnějšího okolí společnosti ABC. Mezi dílčí cíle patří následný rozbor toho, jak dalece je společnost ABC připravena na tyto faktory reagovat, a v případě nalezení nedostatků v jednotlivých oblastech jsou formulována doporučení tak, aby se mohla společnost ABC efektivně bránit proti ohrožením z vnějšího okolí a zároveň byla schopna co nejvíce využít identifikované příležitosti.

### 2. Výzkumné metody:

Za účelem vypracování teoretické části byla aplikována literární rešerše sekundárních zdrojů. Aby mohl být naplněn hlavní cíl této diplomové práce, byl v praktické části proveden kvalitativní výzkum, který byl založený na polostrukturovaných rozhovorech s jednatelem společnosti ABC a s manažery jednotlivých oddělení. Tyto rozhovory probíhaly 20., 23. a 24. března 2023 v sídle společnosti ABC. Takto identifikované faktory byly posléze označeny metodou ETOP kvůli lepší přehlednosti při provádění PEST analýze. Následně byly na základě expertního hodnocení jednotlivých skupin faktorů ohrožení a příležitostí vytvořeny matice EFE. V dalším kroku byly vybrány takové faktory, které v jednotlivých maticích získaly nejvyšší hodnocení a pomocí metody MAP byly dále analyzovány ve vztahu k současné situaci ve společnosti ABC. Pro ty oblasti faktorů, které v matici EFE získaly celkové vážené skóre menší než 3, byla vytvořena doporučení, která mají za cíl posílit schopnost reakce společnosti ABC na faktory z vnějšího okolí.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byly identifikovány faktory ohrožení a příležitostí vnějšího okolí, které působí na společnost ABC. Tyto faktory byly následně analyzovány a byl zhodnocen současný stav společnosti ABC, jak důkladně je připravena na tyto faktory reagovat. Pomocí metody ETOP, matice EFE a metody MAP bylo možné jednotlivé oblasti faktorů vyselektovat tak, aby mohla být vytvořena doporučení pro ty oblasti, ve kterých byly při zhodnocení stavu zjištěny nedostatky. Konkrétně byla vytvořena doporučení pro faktory ohrožení a příležitostí v politické oblasti a pro ekonomické a technologické faktory ohrožení. Díky těmto doporučením bude společnost ABC schopna lépe reagovat na faktory vnějšího okolí, které ji ovlivňují.

### 4. Závěry a doporučení:

V této části práce byla shrnuta celková struktura diplomové práce, byly shrnuty veškeré teoretické poznatky, které byly následně využity pro praktickou část práce. Pro identifikované faktory ohrožení a příležitostí, u kterých byla vyhodnocena nižší schopnost reakce podnikové strategie společnosti ABC, byla vytvořena doporučení. Na základě těchto doporučení by měla být schopnost reakce podnikové strategie společnosti ABC posílena natolik, aby mohla lépe čelit ohrožením z vnějšího okolí, a zároveň aby měla větší šanci využívat příležitostí, které se v jejím vnějším okolí vyskytují.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, mise, vize, PEST analýza, vnější okolí

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to identify the threat factors and opportunities from the external environment of the ABC company. The partial objectives include a follow-up analysis of how far is the ABC company ready to respond to these factors and, if deficiencies in individual areas are found, recommendations are formulated so that the ABC company can effectively defend itself against threats from the external environment and at the same time to be able to make the most of the identified opportunities.

### 2. Research methods:

For the purpose of developing the theoretical part, a literary review of secondary sources was conducted. In order to fulfill the main objective of this thesis, a qualitative research was carried out in the practical part, which was based on semi-structured interviews with the CEO of the ABC company and also with managers of individual departments. These interviews took place on March 20th, 23rd, and 24th, 2023, at the headquarters of the ABC company. The identified factors were labeled using the ETOP method for better clarity. Subsequently, based on expert evaluation of individual groups of threat and opportunity factors, EFE matrices were created. As the next step, factors with the highest ratings in the respective matrices were selected and further analyzed in relation to the current situation in the ABC company using the MAP method. For the areas of factors that obtained a total weighted score of less than 3 in the EFE matrix, recommendations were made to strengthen ABC company's ability to respond to external environmental factors.

### 3. Result of research:

Based on qualitative research conducted through semi-structured interviews, factors of external threats and opportunities affecting ABC company were identified. These factors were subsequently analyzed, and the current state of ABC company's preparedness to respond to these factors was evaluated. By employing the ETOP method, EFE matrix, and MAP method, specific areas of factors were selected for creating recommendations in the areas where deficiencies were found during the assessment. Specifically, recommendations were formulated for political factors of threat and opportunity, as well as economic and technological factors of threat. Thanks to these recommendations, ABC company will be better equipped to respond to external factors that influence it.

### 4. Conclusions and recommendation:

In this section of the thesis, the overall structure of the dissertation was summarized, and all the theoretical insights were condensed, which were subsequently utilized for the practical part of the work. Recommendations were formulated for the identified factors of threats and opportunities where the responsiveness of the corporate strategy of ABC company was evaluated to be relatively low. Based on these recommendations, the responsiveness of the corporate strategy of ABC company should be strengthened sufficiently to better face external threats and, at the same time, to have a greater chance of capitalizing on the opportunities present in its external environment.

## KEYWORDS

Strategy, mission, vision, PEST analysis, external environment

## JEL CLASSIFICATION

A10 General Economics: General

L10 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General

O38 Technological Change: Government Policy

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Klára Černá
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA05
Název DP:	Vliv vnějšího okolí na strategii podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>Úvod</li><li>Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>Strategie</li><li>Strategické řízení podniku</li><li>Analýza vnějšího okolí</li><li>Metodický postup</li></ol></li><li>Praktická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>Představení společnosti</li><li>Identifikování faktorů ohrožení a příležitostí</li><li>Zhodnocení současného stavu podniku</li><li>Doporučení pro další vývoj</li></ol></li><li>Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>HENRY, A. E. <i>Understanding Strategic Management</i>. Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 s. ISBN 978-0-19-885983-3.</li><li>HRDÝ, M. <i>Dlouhodobý finanční management</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 184 s. ISBN 978-80-7598-318-3.</li><li>LAOPODIS, N. T. <i>Financial economics and econometrics</i>. Abington: Routledge, 2022. 767 s. ISBN 978-1-032-07017-9.</li><li>PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J. <i>Strategický management</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 320 s. ISBN 978-80-7598-535-4.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2022</li><li>Zpracování teoretické části do 31. 1. 2023</li><li>Zpracování výsledků do 15. 3. 2023</li><li>Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 5. 11. 2022

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2022.11.05 13:59:56 +01'00'

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1	Strategie.....	3
2.1.1	Mise, vize a strategické cíle podniku .....	4
2.2	Strategické řízení podniku .....	5
2.2.1	Strategické plánování .....	6
2.2.2	Fáze strategického řízení a tvorba strategie .....	7
2.2.3	Faktory ovlivňující úspěch strategického řízení.....	10
2.3	Analýza vnějšího okolí.....	12
2.3.1	Mikrookolí podniku .....	13
2.3.2	Makrookolí podniku.....	15
2.4	Metodický postup .....	18
3	Praktická část práce .....	21
3.1	Představení společnosti .....	21
3.2	Identifikování faktorů ohrožení a příležitostí .....	22
3.2.1	Politické faktory .....	22
3.2.2	Ekonomické faktory .....	22
3.2.3	Technologické faktory.....	22
3.2.4	Legislativní faktory .....	23
3.3	Zhodnocení současného stavu podniku.....	23
3.3.1	Politická oblast .....	23
3.3.2	Ekonomická oblast.....	30
3.3.3	Technologická oblast .....	37
3.3.4	Legislativní oblast.....	43
3.4	Doporučení pro další vývoj .....	46
3.4.1	Politické vlivy .....	46
3.4.2	Ekonomické vlivy .....	48
3.4.3	Technologické vlivy.....	50
4	Závěr.....	52
	Literatura .....	54
	Přílohy .....	I

## Seznam zkratek

CBVSS – Centrum bezpečnostních a vojensko-strategických studií

CETA – Economic and Trade Agreement (Komplexní hospodářská a obchodní dohoda mezi EU a Kanadou)

CPI – Corruption Perceptions Index (Index vnímání korupce)

ČSÚ – Český statistický úřad

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

IFE – Internal Factor Evaluation Matrix (Matice hodnocení vnitřních faktorů)

EFE – External Factor Evaluation Matrix (Matice hodnocení vnějších faktorů)

ETOP metoda – Environment Threat and Opportunity Profile (Profil hrozeb a příležitostí v prostředí)

IoT – Internet of Things (Internet věcí)

IT – Information Technology (Informační technologie)

JEFTA – The Japan-EU Free Trade Agreement (Dohoda o volném obchodu mezi Evropskou unií a zeměmi skupiny JEFTA)

MAP metoda – Monitor, Analyse, Predict Method (Metoda založená na monitorování, analyzování a předpovídání)

OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

PEST analýza – Political, Economic, Social and Technological Analysis (Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů)

SAP – Sdružení automobilového průmyslu

SMART – Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Acceptable (přijatelný), Realistic (realistický), Time framed (časově omezený)

STK – Státní technická kontrola

SWOT analýza – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis (Analýza silných a slabých stránek spolu s příležitostmi a hrozbami)

USA – Spojené státy americké

WBG – Světová banka

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Faktory ohrožení a příležitostí společnosti ABC

II

## Seznam tabulek

Tabulka 1 EFE matice – politické faktory ohrožení .....	23
Tabulka 2 EFE matice – politické faktory příležitostí .....	23
Tabulka 3 EFE matice – ekonomické faktory ohrožení .....	30
Tabulka 4 EFE matice – ekonomické faktory příležitostí.....	30
Tabulka 5 EFE matice – technologické faktory ohrožení .....	37
Tabulka 6 EFE matice – technologické faktory příležitostí.....	37
Tabulka 7 EFE matice – legislativní faktory ohrožení.....	43



# 1 Úvod

V současné době je podnikatelské prostředí považováno za velmi dynamický a vysoce konkurenční prostor, ve kterém se mísí nepřehledné množství vlivů a faktorů, které více či méně ovlivňují v něm působící podniky. Pro přežití a rozvoj těchto podniků je důležité se zabývat otázkou strategického řízení, následným vytvořením samotné podnikové strategie a jejím propojením s vnějším okolím.

Právě vliv vnějšího okolí na strategii podniku je klíčovým faktorem, který determinuje rozhodování a budoucí směr vývoje podniku. S ohledem na neustálé změny, kterými jsou změny v legislativě, v technologických postupech, v politických otázkách nebo v celosvětové ekonomice, je nutné, aby byly podniky schopné na takové změny reagovat a přizpůsobovat jim svou strategii.

Vyvinutí efektivní a fungující podnikové strategie je úkolem podnikového managementu, který v souvislosti s tímto procesem čelí nelehkému úkolu. Samotná příprava podnikové strategie vyžaduje precizní znalost dané problematiky, a právě díky tomu čeká na manažery nelehký úkol v podobě zjišťování a detailního monitorování faktorů, které jsou pro podnik klíčové a mohou ho ovlivnit.

Samotná tvorba strategie zahrnuje již od samotného počátku nemalé množství procesů, které je potřeba nejen znát, ale i ovládat tak, aby byla konečná podoba firemní strategie účinná. Právě účinnost firemní strategie je v současné době zásadním aspektem strategického řízení všech společností. Aby mohla být strategie podniku účinná, musí být koncipovaná tak, aby byla schopna pružně reagovat na podněty, které na ni působí především z okolního prostředí.

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikovat faktory ohrožení a příležitostí z vnějšího okolí společnosti ABC. Mezi dílčí cíle patří následný rozbor, jak dalece je společnost ABC připravena na tyto faktory reagovat, a v případě nalezení nedostatků v jednotlivých oblastech jsou formulována doporučení tak, aby se mohla společnost ABC efektivně bránit proti ohrožením z vnějšího okolí, a zároveň aby byla schopna co nejvíce využít identifikované příležitosti.

Celá diplomová práce je rozdělena na jednotlivé části, které jsou koncipovány tak, aby na sebe logicky navazovaly a bylo tak možné poskytnout ucelený pohled na dané téma jak z teoretického pohledu, tak i následně z pohledu využitelnosti v praxi na příkladu vybrané konkrétní společnosti. V rámci teoretické části jsou uvedeny základní pojmy týkající se strategického řízení podniku.

Konkrétně se práce v teoretické rovině zaměřuje na strategické plánování a na jednotlivé fáze strategického řízení, které vedou k tvorbě podnikové strategie. Tato část navazuje na oblast zabývající se faktory, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu podnikové strategie. Následně jsou zde také uvedeny a komparovány různé názory, analýzy a přístupy odborníků z dané oblasti na problematiku firemních strategií, vnějších vlivů a možných přístupů k jejich řešení.

V neposlední řadě se tato část diplomové práce zaměřuje i na představení a komparaci aktuálních strategických nástrojů, analýz a metod, které jsou podniky využívány v praxi tak, aby bylo dosaženo maximálního úspěchu v oblasti strategického řízení. S ohledem na obsáhlost celého tématu byly vybrány takové příklady analýz, které se v praxi používají nejčastěji. Celá teoretická část je zakončena metodickým postupem, podle kterého byla celá diplomová práce vypracována.

V úvodu praktické části je představena společnost ABC. Dále jsou v této části identifikovány jednotlivé faktory ohrožení a příležitostí, které na vybranou společnost působí z vnějšího okolí. Tyto faktory jsou rozdělené do skupin podle oblastí, ve kterých se nachází. V následující části

je proveden detailní rozbor těchto faktorů v souvislosti k současnému stavu podniku. Na základně zhodnoceného současného stavu byla vytvořena doporučení pro společnost ABC.

Ve vztahu k vnějšímu okolí, které na společnost ABC působí, je důležité si uvědomit, že ačkoliv sama společnost na toto okolí nemá žádný vliv, je právě toto okolí zásadním činitelem důležitých změn a ovlivňuje směr vývoje firemní strategie. Aby byla firemní strategie společnosti ABC dlouhodobě úspěšná, je nezbytné reagovat na změny vnějšího okolí a adaptovat se na ně.

Právě schopnost podniku adaptovat se na změny je v dnešním globalizovaném a neustále se vyvíjejícím se světě klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a dlouhodobého úspěchu. Také schopnost podniku vytvořit a následně implementovat strategii tak, aby byla schopna reagovat na vlivy z vnějšího okolí, a zároveň i na konkurenční vlivy za neustálého vytváření přidané hodnoty pro zákazníky, je dnes již nezbytnou podmínkou pro přežití a růst podniku. Z výše uvedených informací je tedy zřejmé, že firemní strategie podniku hraje klíčovou roli při dobývání a udržování si úspěchu na trhu.

V poslední kapitole této diplomové práce, kterou je závěr, je uveden celkový souhrn práce a její výsledky.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Následující teoreticko-metodologická část této diplomové práce se věnuje problematice strategického managementu, strategického řízení a vlivu okolí na strategii podniku na teoretické úrovni. Jsou v ní představeny základní atributy strategie jako takové, následně jsou uvedeny konkrétněji v souvislosti s podnikovou strategií. Teoreticko-metodologická část práce dále obsahuje přehled stěžejních pilířů strategického řízení podniku a uvádí možnosti, díky kterým je možno celé řízení zefektivnit.

V další části jsou konkretizovány a rozebrány jednotlivé fáze strategického řízení a jsou blíže specifikované faktory, které mohou pozitivně ovlivňovat strategické řízení firem. V předposlední podkapitole teoreticko-metodologické části je zpracován ucelený výčet nejpodstatnějších prvků vnějšího okolí podniku, které mají dopad na firemní strategii. V poslední části této kapitoly je uvedena podkapitola s metodikou celé diplomové práce.

### 2.1 Strategie

Pojem strategie má mnoho různých definic a ani odborníci zabývající se problematikou strategie nejsou v jejím definování jednotní. Například Papula, Papulová a Papula (2019, s. 101) uvádějí, že strategii lze zjednodušeně chápat jako cestu z výchozí pozice do pozice cílové. Tuto definici autoři označují jako nejvyužívanější, zároveň ale poukazují na její jednoduchost, a tím i neúplnost. Svě tvrzení autoři dále vysvětlují tak, že strategie není jen cesta, ale je to soubor všech podnikových aktivit, které je potřeba realizovat za účelem plnění dlouhodobých podnikových cílů.

S výše uvedeným vysvětlením se ztotožňuje i Henry (2021, s. 27), který strategii vnímá jako přijímání rozhodnutí vedoucích k dlouhodobému úspěchu organizace, přičemž jako hlavní autor vyzdvihuje právě dlouhodobé hledisko. S tímto souhlasí také Hrdý (2019, s. 2) a doplňuje, že dlouhodobé hledisko je velmi důležitým ukazatelem v úspěšnosti podniku.

Jiný pohled na strategii má Fotr & kol. (2020, s. 31), který ji vnímá jako univerzální pravidlo pro rozhodování za neurčitých podmínek a s jehož pomocí lze určit například schopnost firmy uspět v konkurenčním boji, schopnost naplnit dlouhodobé cíle nebo rozvíjet jedinečné firemní kompetence. Stejný zdroj dále doplňuje, že strategii lze chápat jako plán, který by měl podnikový management dobře znát a umět využívat. Oproti tomu Červený, Hanzelková a Keřkovský (2016, s. 6) chápou strategii jako množinu několika strategických cílů a cest, které vedou k jejich naplnění.

Velmi jednoduše strategii definují i Barney a Hesterly (2020, s. 26), pro které je strategie ekvivalentním vyjádřením pro získání konkurenční výhody. Další možné vysvětlení nabízí Iruthayasamy (2021, s. 21), který definuje strategii jako pochopení hlubšího smyslu ekonomické logiky a zákonitostí prostředí, ve kterém podnik působí tak, aby je byl schopný využívat ke svému prospěchu a budoucímu rozvoji. Autor se zaměřuje hlavně na samotnou podstatu věci jako takovou a uvádí, že primárním cílem by mělo být strategii pochopit a umět použít, nikoliv pojmenovat.

S tímto názorem se shoduje i Yu (2021, s. 3), podle kterého může být definice částečně odlišná, ale při rozvinutější diskuzi na dané téma by se mělo dojít k obsahové shodě. Další pohled na tento pojem nabízí Fotr a Souček (2015, s. 5), kteří chápou strategii jako nástroj managementu, jež udává budoucí směr rozvoje podniku. Zjednodušeně je tedy možné strategii vnímat jako určitý nástroj, postup, plán či návod, jehož prostřednictvím naplňují podniky své cíle.

### 2.1.1 Mise, vize a strategické cíle podniku

Mise neboli poslání podniku je základním informačním souborem nejen pro širokou veřejnost, tedy externí prostředí podniku, ale také pro jeho zaměstnance. Podle Řeháčka (2019, s. 12) mise vysvětluje, proč organizace vznikla, co dělá a pro koho to dělá. Autor dále upřesňuje, že mise je zásadní a jedinečný popis podniku, který je originální a jeho správná a srozumitelná formulace je stěžejním faktorem ve formulování a následném plnění vize a ve stanovení strategických cílů podniku. Tentýž autor specifikuje i vizi, a to jako zdroj inspirace dlouhodobé změny, jako zdroj toho, čím se chce společnost stát v budoucnu, a v neposlední řadě jako soubor jasných rozhodovacích kritérií pro tvorbu strategických cílů.

Pilařová (2016, s. 24) dodává, že další důležitou úlohou vize je základní představení budoucího stavu investorům, bankám, obchodním partnerům, ale i klíčovými zaměstnancům, se kterými počítáme při plnění strategických cílů. Jako příklady společností se správně definovanou misí zmiňuje Grant (2022, s. 31) společnosti Nike, Twitter nebo Lego Group.

Jestliže má podnik vytvořenou misi a vizi, dalším krokem je vytvoření strategických cílů, které jsou fundamentem pro formulaci podnikové strategie. Strategické cíle působí jako pojítko všech podnikových aktivit. Stejně jako vize, mise nebo strategie tak i strategické cíle jsou pro každý podnik specifické až na jeden hlavní, a tím je dle Fotra & kol. (2020, s. 46), zvyšování tržní hodnoty firmy neboli zhodnocování majetku akcionářů. Kromě akcionářů autor také zmiňuje důležitou roli zájmových skupin podniku a z toho důvodu doporučuje strategické cíle dělit do skupin tak, aby byla jasně daná struktura a nedošlo k opomenutí některé zájmové skupiny.

Fotr & kol. (2020, s. 46) mezi zmiňované skupiny cílů řadí cíle v oblasti marketingu (spojené s trhem a satisfakcí odběratelů), ekonomiky (tvorba firemní hodnoty), majetku (spravování a zvyšování hodnoty hmotných i nehmotných aktiv), rozvoje (pokroky v technologii a inovacích), lidských zdrojů (rozvoj, motivace, stimulace a udržení klíčového lidského kapitálu), a v neposlední řadě cíle v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, etiky podnikání nebo například v environmentální oblasti. K akcionářům a zájmovým skupinám ještě Iazzolino a Laise (2016) přidávají skupinu, která dle jejich názoru bývá často přehlížena, a tou jsou řadoví zaměstnanci, kteří se na naplnění cílů společnosti také podílejí.

Při definování strategických cílů se v současné době podle Laopodise (2022, s. 575) stává velmi často jev, kdy podnik svou pozornost zaměří velmi úzce, konkrétně na maximalizaci svého zisku. Tím se však podle autora může takový podnik připravit o zajímavé příležitosti, které nemusí na první pohled odhalit, protože z nich neplyne přímý zisk, na který se primárně soustředí. Autor jako hlavní strategický cíl doporučuje kombinaci tvorby dostatečného zisku, uspokojení akcionářů, ale zároveň zachování dostatečného prostoru pro rizikovější rozhodování, která mohou být ku prospěchu v delším časovém horizontu, ale pouze za předpokladu, že firma bude po celou dobu důvěryhodná pro potencionální investory.

Na stanovené strategické cíle jsou kladeny stále vyšší nároky. Tyto nároky jsou na základě tvrzení Krále a Králové (2016) způsobeny neustálým vývojem a působením změn, přičemž odhalení a predikce vývoje těchto změn patří podle autorů v moderním strategickém managementu ke stále více aktuálním a diskutovaným tématům. Tyto změny mohou mít různé podoby a různou dynamiku vývoje, avšak by celkově neměly mít vliv na základní princip správného formulování strategických cílů, jak uvádí Fotr a Souček (2015, s. 203). Autoři následně ještě dodávají, že tyto změny musí být naprosto jasné a srozumitelné všem pracovníkům podniku.

Aby měl podnik šanci efektivně fungovat, musí mít podle Cherneva a Kotlera (2023, s. 36–41) nejen definované strategické cíle, ale tyto cíle musí být i dobře nastavené. Správně nastavené strategické cíle by se měly podle předchozích autorů řídit pravidlem SMART, v ideálním

případě novější variantou SMARTER, tj. specifický (specific), měřitelný (measurable), přijatelný (acceptable), realistický (realistic), časově omezený (time framed), v souladu s etikou podnikání (ethical) a orientovaný na zdroje (resourced).

Dále autoři Chernev a Kotler (2023, s. 42) doplňují, že je vhodné do akronymu počátečních písmen oblastí doplnit i I – individuální (individual), což znamená, že za splnění cíle by měla být předem určena zodpovědná osoba. Toto pravidlo se stále rozšiřuje a modifikuje v závislosti na vývoji strategického řízení. Například Hajli et al. (2017) k předchozímu výčtu doplňují srozumitelnost a přesně danou odpovědnost pověřeného pracovníka. K využití SMART pravidla při stanovení strategických cílů se přiklání i Machková (2015, s. 59) a doplňuje, že podniky, které toto pravidlo využijí mají větší šanci nastavit své strategické cíle úspěšně z dlouhodobého hlediska.

## 2.2 Strategické řízení podniku

Jak je patrné z předchozí kapitoly, všechny pojmy z oblasti strategického managementu podniku spolu úzce a působí ve vzájemné vazbě. Pro správnou formulaci strategie je nutné nejdříve sestavit odpovídající strategické cíle. Ty však nelze efektivně formulovat a uvést do provozu bez vytvoření firemní vize, která je úzce propojená s posláním. S ohledem na fakt, že mezi těmito úlohami existuje konektivita, je pro Yua (2021, s. 37) více než žádoucí celému procesu rozumět jako celku a jako celek ho také vést. Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 87) doplňují, že cílem strategického řízení je zajistit úspěšné fungování podniku v globálním prostředí, které je pod neustálým tlakem konkurence.

Strategické řízení podniku, také označováno jako vrcholové řízení podniku, zastává zpravidla vrcholový management (někdy nazýván top management), jehož prostřednictvím se snaží vyvíjet takové kroky, které povedou k dlouhodobému úspěchu organizace. Ačkoliv je nutné organizaci řídit nejen strategicky, ale i takticky a operativně, dle Červeného, Hanzelkové a Keřkovského (2016, s. 14) je nejdůležitější řízení strategické. Toto své tvrzení autoři zdůvodňují faktem, že rozhodnutí na základě strategického řízení ovlivňují úspěšnost moderního podnikání až z 80 %.

Lynch (2021, s. 12) tento názor sdílí a dodává, že řízení podniku na strategické úrovni je zdrojem přidané hodnoty podniku, ze které v konečném důsledku pramení hlavní konkurenční výhoda. Ačkoliv i Straková (2020, s. 50) souhlasí s tím, že strategické řízení je nezbytnou aktivitou podniků, dodává, že malé a střední podniky se strategickému řízení mnohdy vyhýbají. To dále autorka vysvětluje tím, že tyto podniky mají pocit, že při dodržování strategie ztrácí flexibilitu a díky tomu vnímají strategické řízení jako přítěž. Papula, Papulová a Papula (2019, s. 177) definují strategické řízení podniku jako myšlení s předstihem a nadhledem se zohledněním vzájemných souvislostí.

Řeháček (2019, s. 11) zase označuje strategické řízení jako umění, vědu a dovednost v souhrnném rozhodování, cíleném formulování a následné realizaci veškerých kroků, které vedou k naplnění podnikových záměrů. Autor jinými slovy označuje strategické řízení za komplexní manažerskou disciplínu, jejíž zásadním úkolem je dosažení strategických cílů pomocí efektivní komunikace v organizaci. David (2017) vidí strategické řízení jako vědní disciplínu, která má za cíl vytvářet, provádět a hodnotit rozhodnutí, jejichž prostřednictvím dosahují organizace svých stanovených cílů.

Jak uvádí Krause (2019, s. 25), strategické řízení se skládá z řady procesů, které musí podnikový management znát, avšak jako nejdůležitější úkol v rámci novodobého strategického řízení vnímá schopnost predikovat změny ve svém okolí, především pak změny v makrookolí podniku, tedy takovém okolí, které na podnik působí, ale sám podnik na něj nemá žádný nebo

zanedbatelný vliv. Na tento fakt poukazuje i Trivedi (2019, s. 11), který je přesvědčený, že schopnost top managementu orientovat se v širokém podnikovém okolí a umět předvídat jeho možné změny, tedy ho strategicky analyzovat, je velmi důležité i pro další aktivity v rámci strategického řízení, jako je například strategické plánování a následnou formulaci a implementaci strategie. David (2017) ke strategickému řízení dodává, že celý proces nabízí výhody, jakými jsou například identifikace a stanovení priorit při využívání vnějších příležitostí, poskytnutí objektivního pohledu na problémy společností, a v neposlední řadě umožňuje podpořit zásadní rozhodnutí relevantními daty.

### 2.2.1 Strategické plánování

Nedílnou součástí strategického řízení organizace je strategické plánování, které působí jako realizační složka strategických plánů. Grünig a Kühn (2018, s. 20) vysvětlují, že jakmile top management definuje strategické cíle podniku, je nutné veškeré kroky vedoucí k jejich dosažení naplánovat. Toto plánování považují autoři za nejdůležitější úkol celého strategického managementu vůbec.

Prasad (2015, s. 54–55) doporučuje představit si strategické plánování jako obsáhlý proces, jehož vstupy tvoří informace a data spojené s daným cílem a jehož výstupem jsou konkrétní a definované strategické plány. Jestliže je možné strategické cíle dělit do skupin, je také možné rozlišovat odlišné postupy tvorby strategických plánů, které mají podle Griffina (2021, s. 153) společné jádro, kterým je schopnost učinit rozhodnutí na základě vytvořeného plánu.

Typickými postupy jsou podle Brysona (2018, s. 381–382) Bottom-Up postup neboli progresivní plánování (nejprve jsou vytvořeny detailnější úkoly pro nižší organizační složky podniku, které jsou postupně povyšovány až na nejvyšší podnikovou úroveň), Top-Down postup jinak nazývaný jako zpátečnický nebo retrogradní (opak progresivního plánování, jako první jsou vytvořeny globální vrcholové cíle, které se následně dekomponují na nižší podnikové záměry) a Top-Down/Bottom-Up neboli obousměrný postup, který představuje kombinaci dvou předchozích variant.

Závěrem Bryson (2018, s. 382) dodává, že správná volba postupu tvorby plánů určuje úspěšnost celého plánovacího procesu. Další vhléd do problematiky přináší Fotr a Souček (2015, s. 117–118), kteří vidí jako primární úkol top managementu v rámci strategického plánování nalezení takových pracovníků, kteří budou nadšeni pro změny a tyto pracovníky do plánovacího procesu co nejvíce zapojit. Jako sekundární úkol autoři zmiňují eliminaci těch, kteří změny odmítají nebo ignorují.

Předchozí autory ještě doplňují Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s. 61–62) o vlastnosti, dle kterých je možné snadno rozeznat pracovníky, kteří změny vítají a jsou jim nakloněni. Takoví jedinci budou dle trojice autorů disponovat psychologickými faktory, jako je vysoká motivace, objektivní sebehodnocení nebo zájem o poznávání nových věcí. Zapletalová (2015, s. 147) dále doporučuje do čela plánovacího týmu dosadit takového zaměstnance, který bude schopen aplikovat geocentrický styl vedení, protože tento styl vedení je velmi otevřený a rád zkouší nové věci, což může být dle autorky v rámci plánování velkým přínosem.

May (2019, s. 36–37) je s předchozími autory za jedno, ale upozorňuje na specifickou oblast, a to je rodinné podnikání. Autor dodává, že v rodinném podniku platí všechna obecná pravidla ohledně výběrů strategie, strategickém řízení nebo strategickém plánování, avšak k lidským zdrojům je třeba přistupovat odlišným způsobem.

Ačkoliv je strategické plánování klíčové pro efektivní a profitabilní fungování podniku, není podle Brysona, Hamiltona a Van Slykea (2022, s. 135) v silách každého podniku ho správně realizovat. Autoři doporučují zvážit pozitiva a negativa realizace strategického plánování

prostřednictvím top managementu podniku v komparaci s využitím externí společnosti, která se přímo touto disciplínou zabývá. Toto doporučení trojice autorů následně doplňuje tím, že využití třetí strany může být velmi nákladné, avšak oproti možným ztrátám plynoucím ze špatného plánování, se jedná o zanedbatelnou částku s rentabilním výsledkem. Dalším odborníkem v dané oblasti, který s předchozí trojicí autorů souhlasí je třeba Hálek (2017, s. 66–67), podle kterého je pro některé podniky nemožné samostatně vypracovat integrované komplexní strategické plány.

Stejně tak i Maurya (2016, s. 74) doporučuje využít externí náhled na věc, a to i v takovém případě, že je společnost sama schopna strategicky plánovat. Svě doporučení autor obhajuje tím, že nový vhled na jakoukoliv činnost může být zdrojem inspirace a zároveň funguje jako jakýsi kontrolní mechanismus, pomocí kterého mohou být odhaleny dříve neviděné odchylky. Hrdý (2019, s. 23) v této souvislosti uvádí, že správným rozhodnutím ihned v počátcích plánování může podnik předejít tzv. utopeným nákladům. Jako příklad autor uvádí náklady, které by podnik vynaložil například na průzkumy nebo dílčí zkoumání externího prostředí bez následného využití z důvodu neschopnosti takto získané výsledky analyzovat a vycházet z nich.

### **2.2.2 Fáze strategického řízení a tvorba strategie**

Jako každý obsáhlý proces má i strategické řízení svoje fáze. Tyto fáze by měly být dodrženy, pokud chce podnik dosáhnout úspěchu v delším časovém rozmezí. Booth (2017, s. 93–108) vymezuje tři základní kroky, kterými jsou strategická analýza, tvorba strategie a následná implementace strategie. S tímto dělením nesouhlasí Khan (2018, s. 130–131), který jako první fázi zmiňuje formulaci strategie, její následnou implementaci a na závěr hodnocení. Autor dále připouští, že tyto kroky je možné následně rozvést do generování scénářů, tvorby variant strategií pro jednotlivé scénáře, výběru nejvhodnější navržené varianty, její implementace a posléze hodnocení.

S tímto dělením se shoduje i Campbell (2017), který jako první krok doporučuje formulaci strategie, od které by se měl odvíjet další postup. Podle Slavíka (2014, s. 31) by měla být první fáze strategického řízení strategická analýza, která podává ucelený přehled o tom, kde se podnik nachází a jaké je jeho okolí. Následně autor doporučuje přejít do druhé fáze strategické volby a celý proces zakončit realizací strategie. Van der Kolk a Schokker (2016) se řídí dalším možným dělením fází a sice první fázi, kterou označují jako stupeň vstupů, druhou fází autory označovanou jako fázi rovnicí a poslední fází rozhodování.

Shrnout celý proces do několika základních fází je sice možné, problém ale nastává ve chvíli, kdy podnik začne jednotlivé fáze rozpracovávat. Pokud chce organizace dosáhnout svého cíle, tedy za pomoci strategického řízení dosáhnout takové strategie, která bude úspěšná a povede k naplnění cílů, musí se dle Hála (2017, s. 52–53) připravit na mnohem početnější seznam kroků a aktivit, které bude muset vykonat. Aby byl celý proces úspěšný, je třeba na doporučení Davida (2017) neustále myslet na to, že se na naplnění strategie podílejí všechny úrovně hierarchie daného podniku, nikoliv pouze vedoucí pracovníci a je třeba tomu uzpůsobit počet a náročnost jednotlivých fází.

Názor Gracii a Quezady (2016) je ten, že markantní rozdíl v počtu fází strategického řízení ovlivňuje především stádium podniku. Pokud se bude jednat o podnik, který je v začátcích svého podnikání a nemá ještě obsáhlou obchodní historii, je podle Azarnivanda a Benihabiba (2017) vhodné začít fází přípravy. Do té autoři řadí, mimo jiné, matici hodnocení vnitřních faktorů (IFE) a matici hodnocení vnějších faktorů (EFE). Přípravu v podobě vyhledávání a hodnocení informací doporučuje v zahajovací fázi i Bujna et al. (2015, s. 171–172), pro kterého je fáze přípravy hlavním determinantem dalšího chtěného vývoje tvorby strategie firmy.

Jiný postup volí Schmidt (2021, s. 186), pro kterého první fáze začíná samotným rozhodnutím strategii vytvořit, následným sestavením odpovědného týmu a komunikací nutnosti potřeby strategie všem jeho členům. Posléze je podle autora první fáze zakončena osvojením si základů strategického myšlení a je možný přechod do druhé fáze strategického řízení. Ta by se měla podle Kodolitsche et al. (2015) zakládat na analýzách vnějšího okolí podniku, které jsou pro Vochozku et al. (2021, s. 20) fundamentem pro udržení existujících potenciálů úspěchu a zároveň jsou vstupem pro vytváření nových potencionálních úspěchů.

V této fázi Chernev a Kotler (2023, s. 45) apelují na shromažďování co největšího počtu relevantních a aktuálních elementárních informací, ze kterých se v další fázi strategického řízení bude vycházet při implementaci strategie. Abdurakhmanov (2020, s. 618) považuje za výstup druhé fáze strategického řízení komplexní soubor vědecky podložených informací, díky kterým bude možno následně vytvořit systematický plán strategického jednání podniku v budoucnosti.

V pořadí třetí je rozhodovací fáze, ve které Pazouki, Jozi a Ziari (2017) navádí k posuzování, na základě výsledků předchozích analýz, podnikového potenciálu rozvoje, růstu, a v neposlední řadě strategické pozice vůči ostatním podnikatelským jednotkám. Výstupem tohoto posuzování by dle Davida, Davida a Davida (2017) měla být matice kvantitativního strategického plánování, která je založena na propojení teoretických a praktických efektivních návrhů variant strategií. Právě možnou variantnost strategií vyzdvihují autoři jako velký přínos této matice, protože jim umožňuje navrhnout možné varianty strategie, ty postupně zhodnotit a vybrat takovou variantu, která nejvíce odpovídá firemní vizi a misi, posléze tuto strategii implementovat a uvést do ostrého provozu a po uplynutí předem stanoveného časového úseku ji také vyhodnotit.

Pokud se bude fázemi strategického řízení zabývat podnik, který je již zavedený a má zkušenosti s celým procesem, je pravděpodobné, že některé fáze vynechá, případně je pouze zaktualizuje na základě potřeby aktuálních dat, jak zmiňují Phadnis, Sheffi a Caplice (2022, s. 20). K tomuto názoru se přidává i Srpová et al. (2020, s. 214), která tvrdí, že zavedený podnik se zkušenostmi disponuje jiným souborem potřebných dat než podnik v začátcích svého podnikání. S faktem, že každý podnik může využívat jiný počet a složení fází se ztotožňuje ve své publikaci i Ježek & kol. (2015, s. 146–149) a jako příklad ve své publikaci uvádí několik příkladů z praxe strategického řízení v různých oblastech v České republice.

V opozici s tímto přístupem je ale Lynch (2021, s. 15), pro kterého se strategické řízení skládá ze strategických analýz, strategického vývoje a implementace strategie bez ohledu na stáří, velikost či zkušenosti podniku. Autor tyto fáze považuje za nezbytný základ a připouští, že je možné je nadále dělit a rozvíjet dle aktuálních individuálních potřeb jednotlivých podniků.

Oproti tomu Grant (2022, s. 20) fáze strategického řízení člení na nastavení strategické agendy, analyzování situace a prostředí, formulování strategie a na implementaci strategie. S tímto dělením ale následně nesouhlasí Senthilkumar et al. (2014, s. 22–23), podle kterého se jedná o strategické řízení pouze tehdy, je-li dodržen následující sled jednotlivých fází řízení – 1. určení strategických cílů, 2. analyzování interních i externích vlivů na podnik, 3. formulování strategie, 4. implementace strategie a 5. monitorování strategie.

Z výše uvedených názorů autorů, kteří se problematikou strategického řízení zabývají, je patrné, že počet fází, jejich obsah jakožto i názvosloví se může výrazně lišit. Společným prvkem všech uvedených názorů je ale cíl celého řízení a tím je tvorba strategie. Peppard a Ward (2016, s. 82) trvají na tom, že každá podniková strategie musí konkretizovat dva faktory, které zásadním způsobem determinují budoucí úspěch. Tyto faktory jsou dle autorů definování stavu, do kterého se chce daný podnik dostat a zhodnocení aktuálního postavení se zvážením dalších jevů, jako je například dostupnost potřebných zdrojů. Pokud podnik tyto dva úkoly provede



správně, je podle Oliveiry et al. (2016) více než pravděpodobné, že začne dosahovat konkurenční výhody díky správnému strategickému umístění.

Pokud má podnik dobré strategické umístění, díky kterému dosahuje konkurenční výhody, děje se tomu tak na základě vhodně zvolené strategie, kterou může být dle Khana (2018, s. 105) strategie korporativní, obchodní, funkční nebo operační. Papula, Papulová a Papula (2019, s. 126) uvádí odlišné dělení strategií. Jako první autoři zmiňují generální strategii, další v pořadí uvádějí konkurenční strategii a jako poslední je na jejich seznamu strategie funkční. Obsah těchto strategií se u obou skupin autorů víceméně shoduje, a proto je možné tvrdit, že se jedná opět pouze o rozdílnou terminologii.

V případě korporativní strategie vidí Jamil, Soares a Pessoa (2017, s. 469) přidanou hodnotu v možnosti diverzifikovat společnost. S ohledem na povahu a cíl této strategie autoři předpokládají, že podniky, které se pro tuto strategii rozhodnou jsou schopné komunikovat strategické umístění pomocí různých nástrojů. Jako příklad těchto nástrojů uvádí trojice autorů konkurenční preference, které jsou zpravidla převáděny z iniciativních rozhodnutí.

Výše uvedené vysvětlení nabízejí ve zjednodušené podobě i Habib a Hasan (2017), podle kterých bude mít každá divize společnosti svou vlastní strategii. Aby bylo dosaženo kladného výsledku v případě realizace korporativní strategie, doplňují Mazzei a Noble (2017) poznámku, že je třeba shromažďovat a analyzovat pouze vhodná data, která jsou klíčovým faktorem pro korektní rozhodování pro každou divizi individuálně.

Obchodní strategie se velmi podobá strategii korporativní, jak uvádějí Habib a Hasan (2017), a dodávají, že jednou z hlavních výhod obchodní strategie je schopnost determinovat riziko finančních dopadů a přímých ekonomických konsekvencí pro vlastníky společností. Dekoulou a Trivellas (2017) chápou obchodní strategii jako strategii primárně založenou na vedoucí pozici v nákladech při současné diferenciaci produktů. Gracia a Quezada (2016) zmiňují jako další výhodu této strategie souběžné vytváření akčních plánů, které mají za úkol zlepšit konkurenceschopnost s paralelním přijetím vlastníky upřednostňovaných jevů.

Funkční strategie je dle Soosayové et al. (2016) ovlivněna funkčními oblastmi, ve kterých působí a většinou působí synergicky s korporativní nebo obchodní strategií. Jejím hlavním cílem je tedy zapůsobit v té funkční oblasti, ve které je aplikována. Law (2016) ve své práci uvádí nejčastější typy funkčních strategií, kterými mohou být například výrobní, technologické, organizační, finanční strategie nebo strategie v oblasti lidských zdrojů. Adamson et al. (2016) vysvětluje, že funkční strategie prošly nemalou proměnou s postupným vývojem ekonomického dění, kdy primární a nejvíce využívaná výrobní funkční strategie byla pomalu, ale jistě nahrazena strategií technologickou a strategií lidských zdrojů.

V případě operační strategie doporučují Habib a Hasan (2017) začít analýzou externího prostředí, protože hlavním cíle této strategie je dle autorů nalezení konkurenční výhody v obhájení si vyšší prodejní ceny produktu za současného zachování přízně zákazníka. Dekoulou a Trivellas (2017) toto považují za velmi náročné, protože další podmínkou správného využití této strategie je dle autorů dlouhodobá udržitelnost a složitá imitace takto vybudované konkurenční výhody. Tvorbu strategie ovlivňují rovněž různé přístupy nebo postoje, které daný podnik vůči svému okolí zaujímá.

Papula, Papulová a Papula (2019, s. 121) tyto přístupy rozlišují na základy motivů, které podnik ke tvorbě strategie vedou. Autoři konkrétně zmiňují strategie motivované vítězstvím, strategie vedené výzvami a strategie předurčené na základně poslání podniku. Další možné dělení strategií předkládá Machková (2015, s. 17–18), která toto dělení doporučuje využívat především v mezinárodním podnikání. Mezi autorkou uvedené strategie patří strategie vedoucí

firmy na trhu, strategie druhé největší firmy na trhu, strategie firem, které napodobují velké firmy a na závěr zmiňuje strategii firem, které se zaměřují na mikrosegmenty.

### 2.2.3 Faktory ovlivňující úspěch strategického řízení

V otázce úspěchu strategického řízení hraje hlavní roli několik zásadních faktorů, jejichž působení a zvládnutí ovlivňuje míru úspěchu organizace. Podobně jako u definování pojmu strategie není ani v determinantech úspěšného strategického řízení mezi jednotlivými odborníky shoda a každý tyto faktory vnímá a definuje jinak. Kumkale (2022, s. 44–46) vidí jako hlavní klíč k úspěchu zvládnutí hlavních faktorů, jako je rychlost reakcí na změny, přijetí odpovědnosti za učiněná rozhodnutí, flexibilitu pracovníků a jasně vymezené kompetence řídicích managerů.

Tyto faktory se týkají všech podniků, jakožto i všech podnikových aktivit, a ani strategické řízení není výjimkou. Podle McMurraye, Muenjohna a Weerakoona (2021, s. 33) se jedná o uvědomění si schopnosti podnikového managementu správně a dlouhodobě provádět strategické řízení, velikost podniku, vertikální a horizontální komunikaci ve společnosti, silnou firemní kulturu, a v neposlední řadě připravenost na náročnost celého procesu.

Naopak Tirupić (2022, s. 63) se na úspěch celého řízení dívá širším pohledem a zmiňuje, že v rámci dlouhodobého úspěchu je nutné neorientovat se pouze na zisk a ekonomickou přidanou hodnotu, ale také na ochranu planety a zachování adekvátních zdrojů i dalším generacím. Toto tvrzení podporují i Ferreira, Silva a Azevedo (2016), kteří vnímají společenskou odpovědnost a zachování udržitelnosti rozvoje jako povinnost každého podnikatelského subjektu. Rauter et al. (2016) označují hospodářský rozvoj s ohledem na environmentální a sociální faktory za novou koncepci strategického managementu. Bento, Mertins a White (2017) považují sociální odpovědnost podniků za hlavní konkurenční výhodu v moderním businessu.

S tímto vnímáním jsou ovšem v rozporu Roobeek, de Swart a van der Plas (2018, s. 3) podle kterých by se nemělo jednat o konkurenční výhodu, ale o samozřejmý vzorec chování všech podnikatelských subjektů založený na přístupu 3P (people – planet – profit). Autoři vysvětlují, že největším problémem je upřednostňování krátkodobých ekonomických zájmů a díky tomu může brzy dojít k úplné ztrátě možnosti dosáhnout zájmů dlouhodobých například z důvodu vyčerpání neobnovitelných zdrojů. Lynch (2021, s. 511) v této souvislosti hovoří o tzv. zelené strategii, kterou považuje za novou vlnu inovací novodobého úspěšného strategického managementu.

Pro Husseina et al. (2016) je možným faktorem úspěchu schopnost organizačního učení, které, jak se autor domnívá, zvyšuje celkovou výkonnost organizace. Mallén et al. (2016) díky aplikaci tohoto konceptu analyzuje vztah mezi stupněm struktury organizace, výkonností organizace a schopností se učit. Z autorových poznatků vyplývá, že čím vyšší schopnost učení organizace vykazuje, tím je výkonnější.

David (2017) s tímto vztahem mezi schopností učení a výkonností souhlasí, ale upozorňuje na fakt, že společnosti, které se příliš soustředí na krátkodobý výkon, nemají tolik času na přemýšlení o dlouhodobém vývoji podniku. Autor na základě svých analýz zjistil, že podniky, které se více primárně soustředily na výkon, neuměly moc dobře v delší časovém rozhraní reagovat například na novou globální konkurenci nebo stále se zvyšující rychlost pokroku v technologiích. Právě tyto oblasti jsou podle již zmiňovaného autora ty, které ovlivňují míru úspěchu strategického řízení. Podobný názor zastává i Kim a Mauborgne (2015, s. 103), kteří doporučují zaměřit pozornost na celý proces strategického řízení, a nikoliv se soustředit na drobné dílčí části, protože tyto dílčí části mají většinou krátkodobý charakter.

Pro Fotra a Součka (2015, s. 54–67) je zase zárukou úspěchu správné nastavení principů strategického myšlení řídicího managementu, které musí odpovídat nejen základním, ale i specifickým vlastnostem všech fází strategického procesu. Mimo jiné autor konkrétně zmiňuje princip maximální kreativity, orientaci na budoucnost, permanentnost, nutnost celosvětového systémového přístupu, princip vědomé práce s nejistotou nebo princip koncentrace zdrojů a vědomé práce s časem.

Na tento výčet reagují Rathouský, Jirsák a Staněk (2016, s. 1) odlišným úhlem pohledu, protože podle autorů je to naopak zvládnání vzájemného působení makroekonomických změn, které musí podnik zvládnout. Mezi tyto změny autoři řadí častější střídání recese a konjunktury ekonomiky, finanční krize, přírodní katastrofy, kybernetické útoky a vojensko-politické konflikty. Tento výčet ještě rozšiřuje Krause (2019, s. 181) o klimatické změny vznikající působením průmyslu.

Všechny tyto oblasti spadají do makrookolí podniku, které podnik nemůže nijak ovlivnit, a právě z toho důvodu doporučuje Diderich (2020, s. 9) zaměřit svou pozornost opačným směrem, tedy na oblasti, jejichž transformace je v možnostech řídicího managementu. Řadí mezi ně rychlost přizpůsobování se okolním změnám, zaměření se primárně na zákazníka, komplexnost veškerých podnikových procesů, efektivitu využívání zdrojů, pečlivý výběr dodavatelských firem a obchodních partnerů. Za tímto účelem doporučuje Jurová et al. (2016, s. 123) maximální využívání informačních technologií, které mohou dle autorky efektivně shromažďovat, třídít a filtrovat stěžejní informace v poměrně krátkém čase.

Jako kompromis mezi dvěma předchozími autory se nabízí pohled Illiashenka a Strielkowského (2016, s. 226), kteří vidí základní klíč k úspěchu v precizní informovanosti, v orientaci na střednědobé a dlouhodobé cíle, v podřizování dílčích cílů hlavnímu cíli, v reálném plánování nezbytných zdrojů, a v pravidelném poznávání, mapování a analyzování vnějšího okolí podniku. Autoři dále vyzdvihují fakt, že v moderním strategickém řízení podniku je nutné velmi pečlivě analyzovat lidský kapitál, zajistit jeho dostatečně kvalitní úroveň a počet tak, aby bylo možné plynule realizovat variantě navržené strategie v případě potřeby a nedocházelo k prodávám právě z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovních sil.

Jiného názoru je Lynch (2021, s. 17), který tvrdí, že pokud se bude top management od samého počátku řídit pravidlem souvislost – zdroje – rozsah, je zcela nemožné nemít dostatek veškerých potřebných zdrojů. Autor dané pravidlo přibližuje tak, že na základě informací dochází k vytvoření souvislostí, které dávají prostor otázce zdrojů, která pozvolna přechází ke zkoumání rozsahu, v jakém je tyto souvislosti možné přetvářet v konkrétní strategické plány.

Z výše uvedených odborných názorů je patrné, jak vysoké nároky jsou kladeny na řídicí management organizací v současné době. Teece (2017) poukazuje na minulost, ve které bylo klíčové, aby management podniku znal základní poznatky z dané problematiky, uměl číst základní podnikové procesy a měl nastudované dostupné postupy a varianty řešení vzniklých situací, jinými slovy byly oceňovány spíše tvrdé dovednosti (tzv. hard skills).

V současné době by se ale podniky měly, dle názoru Stephensové a Martina (2019, s. 4), orientovat opačným směrem a do popředí stavět spíše měkké dovednosti (tzv. soft skills), které jsou formovány na základě povahy každého jedince, na základě jeho zkušeností a vlivu okolí.

V moderním strategickém řízení se tyto vlastnosti členů vrcholného managementu oceňují a jsou velmi žádané. Abdurakhmanov (2020, s. 616) za tyto vlastnosti považuje optimismus, nadhled a disciplinovanost. Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s. 61) zase zmiňují odolnost vůči vysokému časovému presu pro řešení situací, schopnost ustát vysoký stupeň nejistoty informací a změn, a v neposlední řadě i schopnost zpracovávat velké množství nepředvídatelných informací.

Pro Papulovou a Gazovou (2016) je hlavním faktorem úspěchu přechod vedoucích pracovníků podniků z mechanického na strategické myšlení. Podle autorek je strategické myšlení klíčové pro úspěšné strategické řízení, protože na rozdíl od mechanického myšlení je zaměřené především na budoucnost, kterou může podnik ovlivnit. Velmi podobně se na danou věc dívá i Jurová et al. (2016, s. 60), která tvrdí, že pro úspěšné strategické řízení je stěžejním faktorem úspěchu touha po neustálém zlepšování všech procesů s cílem získat konkurenční výhodu díky lepšímu, chytřejšímu, rychlejšímu a inovativnějšímu přístupu.

Mezi nejnovější přístupy v oblasti úspěšného strategického řízení řadí Straková (2020, s. 52) koncept rudých a modrých oceánů. Lohtander et al. (2017) definuje rudý oceán jako stávající trh ve vybraném odvětví, modrý oceán pro něj představuje nově vzniklý trh nebo rozšíření rudého oceánu. Aby se podle autora jednalo o modrý oceán, musí být stanovena nová konkurenční pravidla a techniky, jak v tomto vzniklém prostoru uspět.

Kim a Mauborgne (2023) do rudých oceánů řadí veškerá již dostupná odvětví, která jsou pevně vymezená a pro případné zájemce o vstup do těchto odvětví jsou známá jasně daná omezení, které vybrané odvětví přináší. V případě modrých oceánů autoři hovoří o doposud nevyužitém obchodním prostoru a poptávce a dodávají, že většina modrých oceánů vzniká jako rozšíření hranic rudých oceánů. Právě díky posouvání hranic a vytváření nových prostorů je možné vytvářet vysoce ziskové příležitosti, jak uvádí Yap a Chua (2018).

Hlavním smyslem tohoto novodobého přístupu je podle Adámka a Meixnerové (2022, s. 122) dosahování konkurenční výhody diferenciací za současného snižování nákladů v rozšířeném tržním prostoru stávajícího odvětví, který tímto odlišením, které je podmíněné nižšími náklady, vznikne. Autoři jako ukázkový příklad teorie uvádí společnost Nintendo a jejich herní konzoli Nintendo Wii (odstranění pevného disku a DVD mechaniky = snížení nákladů, bezdrátové zařízení pro ovládání pohybu = diferenciacie).

Společnost Nintendo podle Adámka a Meixnerové (2022, s. 123) vytvořila rozšíření tržního prostoru pro herní konzole vznikem nového bezdrátového zařízení ovládaného pohybem při nižších nákladech, a tím pádem vytvořila modrý oceán. Papula, Papulová a Papula (2019, s. 229) tento novodobý koncept staví na přístupu vytvoření zcela nové poptávky nebo na vytvoření úplně nového trhu. Autoři modré oceány vnímají jako svrchovaný prostor, který vytváří nová pravidla pro konkurenční boj mezi firmami.

### **2.3 Analýza vnějšího okolí**

Jak deklaruje Král a Králová (2016), za každou úspěšnou strategií firmy stojí kvalitně provedená analýza vnějšího okolí, díky které může firma zvýšit svoji konkurenceschopnost. Právě vnější okolí je pro Hála (2017, s. 67) zásadní, protože vytváří jednak zcela nové obchodní příležitosti, ale zároveň může produkovat i hrozby pro fungování a posléze i samotnou existenci podniku. Autor dělí vnější okolí na oborové okolí, které je tvořeno zákazníky, dodavateli a konkurenty a na obecné okolí, do kterého řadí politické, ekonomické, technologické, sociální a globální aspekty. Jinou terminologii používá Čermák (2019), který vnější okolí rozděluje na mikro a makro okolí. K tomuto názvosloví se přiklání většina autorů, kteří se problematikou zabývají.

Jiný pohled na rozdělení vnějšího okolí nabízí Růčková (2021, s. 18), která toto prostředí rozděluje na oblast kontrolovatelných a nekontrolovatelných faktorů. Do kontrolovatelných faktorů autorka zařazuje meziprostředí, do kterého spadají dodavatelé, konkurenti a distributoři a mikroprostředí, kam autorka alokuje výrobu a finance. V rámci nekontrolovatelných faktorů se autorka věnuje makroprostředí.

Šafrová Drášilová (2019, s. 66) ještě navíc rozlišuje megatrendy, které definuje jako globálně působící faktory, které souběžně působí jak na makrookolí podniku, tak i na mikrookolí podniku. Podle autorky tyto faktory nelze hodnotit pozitivně ani negativně, je nutné se smířit s tím, že prostě existují a podnik se jim musí přizpůsobit. Mezi megatrendy autorka řadí například stárnutí obyvatelstva, migraci z vesnic do měst, extrémní výkyvy počasí nebo vysokorychlostní internet. Další možné dělení vnějšího okolí nabízí Zapletalová (2015, s. 134), která rozlišuje úroveň světového hospodářského prostředí, úroveň prostředí národního státu a úroveň trhu neboli odvětví.

Mnoho podniků se domnívá, že cílem analýz vnějšího okolí je nalezení odpovědí na strategické otázky, s tím ale zásadně nesouhlasí Grant (2022, s. 20), pro kterého je cílem těchto analýz odkrytí a zkoumání souvislostí mezi faktory, které mají na podnik vliv a které ho ovlivňují. Pro Martinovičovou, Konečného a Vavřinu (2019, s. 87) je hlavním cílem analýz pomoci pochopit problémy, poskytnout rámec pro intuici a tvořivost, díky které je možné snadněji identifikovat, klasifikovat a pochopit základní faktory, jež determinují strategická rozhodnutí. West, Ford a Ibrahim (2015, s. 72) se domnívají, že hlavním důvodem realizace analýz vnějšího okolí je touha firmy najít dokonalou rovnováhu všech faktorů, která jim zajistí dlouhodobý úspěch.

V rámci analýz vnějšího okolí upozorňuje Doležal et al. (2016, s. 232) na časový horizont, pro který jsou analýzy vypracovány. Podle autora si musí být každé vedení podniku vědomé toho, že okolní prostředí prochází neustálým vývojem, a proto je nezbytné analýzy vypracovávat vždy pro určité období. To ve své práci zmiňuje i Teece (2017) a dodává, že dalším důležitým aspektem je i geografická poloha, ve které podniky provozují svoji činnost. Stejný autor tvrdí, že podniky v mírném podnebném pásu dosahují zpravidla lepších ekonomických výsledků. To autor následně vysvětluje tím, že v mírném pásu je pro podniky příznivější vnější okolí, které nabízí pestřejší a početnější příležitosti.

Jasně ohraničený časový rámec platnosti výsledků analýz vyzdvihuje i Bujna et al. (2015, s. 174). Ten se domnívá, že opakovaným používáním analytických procesů dochází ke zdokonalování schopnosti top managementu neustále sledovat, zaznamenávat a chápat vývoj vnějších faktorů, jinými slovy se tímto opakováním strategicky učí. Důležitost sledování neboli monitoringu zmiňuje i Maurya (2016, s. 210), podle kterého je vnější okolí plně skrytých faktorů, které lze odhalit pouze na základě pravidelného monitorování.

### **2.3.1 Mikrookolí podniku**

Nejblíže samotnému podniku je z vnějšího prostředí již zmiňované mikrookolí. To Šafrová Drášilová (2019, s. 74) definuje jako bezprostřední okolí podniku, které může z větší míry ovlivňovat. Maheshwari a Agarwal (2020, s. 80) hovoří o mikrookolí jako o subsystému vnějšího okolí, ve kterém působí vzájemné působení sil konkurenčních podniků, jejich dodavatelů a také jejich odběratelů.

Urban (2018, s. 25) dodává, že pomocí analýz mikrookolí podniku by mělo vedení odhalit silné a slabé stránky a následně je rozpracovat tak, aby bylo možné prostřednictvím silných stránek minimalizovat ty slabé. Papula, Papulová a Papula (2019, s. 173) do mikrookolí řadí dodavatele, odběratele, konkurenty, zákazníky a substituty výrobků nebo služeb. Ačkoliv je tato struktura subjektů využívána nejčastěji, autoři výčet subjektů dále rozšiřují například o akcionáře, banky, odbory, školy nebo města a regiony.

Hučka, Franek a Čvančarová (2021, s. 63) doporučují, aby se podniky v rámci analýz oborového okolí zaměřovaly na odstranění existence meziodvětvových rozdílů, které mohou zkreslit výslednou podobu dat, které podnik při vyhodnocení analýz získá. K tomu dodává svou

poznámku i Dyer et al. (2020, s. 224), který navíc doporučuje, aby podniky aktivně komunikovaly se svými zákazníky a dodavatelskými subjekty, protože tato vzájemná interakce pomáhá rozšířit vnímání nejbližšího okolí daného podniku. Papula, Papulová a Papula (2019, s. 174) předchozí názor doplňují o další subjekty, se kterými je, dle jejich názoru, komunikace naprosto nezbytná, konkrétně autoři hovoří o akcionářích, zájmových skupinách a odborech.

V rámci mikrookolí je nutné nejdříve vymezit odvětví, ve kterém podnik působí nebo v něm své působení zvažuje. Pokud podnik vymezí odvětví, měl by se zajímat o velikost trhu a životní cyklus odvětví. Velikost trhu dle Granta a Jordana (2015, s. 157) přímo ovlivňuje jeho životní cyklus. Autoři dodávají, že v případě odvětví je životní cyklus zpravidla delší, než tomu bývá u výrobků v předmětném odvětví, protože doba životního cyklu odvětví je ovlivněna poptávkou po produktech v něm nabízených.

Papula a Papulová (2015, s. 189) rozdělují životní cyklus odvětví na fázi vzniku, růstu, dozrávání, dospělosti a úpadku. S tímto rozdělením se ale neztotožňuje Kunc (2019, s. 109), který ve svém výčtu fází nepracuje s obdobím dozrávání, protože se domnívá, že tento jev spadá do fáze růstu.

K hlubšímu poznání struktury odvětví doporučuje Afanasyeva (2018) provést i mapu konkurenčních skupin, která umožňuje porovnávat pozice vybraných podniků vůči sobě. Tento názor kvituje i Johnson et al. (2020, s. 56) a odkazuje na fakt, že samotné jádro odvětví jsou právě podniky, které proti sobě soupeří, a tím pádem je jejich poznání a následná selekce nepostradatelná pro efektivní konkurenční boj.

Mikrookolí lze analyzovat pomocí různých nástrojů v závislosti na tom, kterou konkrétní oblast je potřeba aktuálně zkoumat. Nejvyužívanějšími analýzami oborového okolí jsou podle Šafrové Drášilové (2019, s. 74) Porterův model pěti sil a analýza konkurentů. Dle autorky Porterův model pěti sil postihuje dostatečné množství faktorů a pokud je ještě doplněn o analýzu konkurence, je výsledkem komplexní datová základ pro další rozhodnutí managementu. Grant (2016, s. 100) souhlasí s použitím a významem analýzy konkurence, která pro něj představuje základ, na jehož základě se může podnik orientovat v konkurenčním prostředí.

Jako hlavní výhodu Porterova modelu pěti sil zmiňuje Dyer et al. (2020, s. 32) že stávající konkurence, nová konkurence, odběratelé, dodavatelé a ani zákazníci nepatří mezi statické faktory, tedy že dochází k jejich někdy i radikálnímu vývoji a podniky, které jsou na ně schopné flexibilně reagovat, o nich mohou získat velmi cenné informace. Urban (2018, s. 69) doporučuje tento model ještě rozšířit o další dvě síly a sice o očekávaný vývoj regulace v daném trhu a o vývoj na trhu komplementárního zboží (případně služeb). Tato rozšířená verze Porterova modelu pěti sil dle autora umožní mnohem přesněji identifikovat tržní segment, ve kterém může podnik využít svých silných stránek.

Jak malé, tak i velké podniky se musí potýkat s konkurenty, kteří se vzájemně ovlivňují. Pokud chce firma implementovat a následně realizovat efektivní strategii, musí podle Davida (2017) získat co nejvíce informací o své konkurenci. V rámci určení podnikového konkurenčního potenciálu doporučují Barney a Hesterly (2020, s. 89) VRIO analýzu. Ta dle autorů postihuje nejvýznamnější oblasti, které jsou v konkurenčním boji naprosto rozhodující.

Jiný nástroj analýzy konkurence uvádí Afanasyeva (2018), která doporučuje použít mapu konkurenčních skupin, která dle jejího názoru velmi účelně komparuje tržní postavení podniků, spojuje je do skupin na základě podobných rysů a identifikuje vybranému podniku nejpodobnější konkurenty. Důležitost poznání konkurence podniku zmiňují i Barney a Hesterly (2020, s. 62), kteří dodávají, že konkurence může představovat hrozbu pro ekonomické zisky podniku.

### 2.3.2 Makrookolí podniku

Stephensová a Martin (2019, s. 105) definují makrookolí podniku jako prostředí, ve kterém podnik existuje, které ho ovlivňuje a kterému se musí z větší části podřídit, protože sám na něj nemá téměř žádný vliv. Autoři dále doplňují, že schopnost podniku efektivně fungovat v takovém prostředí značí to, jak je podnik celkově vyspělý a ovládá schopnost flexibilního reagování na vnější vlivy. S tímto se ztotožňuje i Jurová et al. (2016, s. 25), podle které by se měl podnik snažit svoji strategii co možná nejvíce sladit s okolím, ve kterém se nachází.

S tím však ne zcela souhlasí Hučka, Franek a Čvančarová (2021, s. 63), podle kterých se není nutné tak docela přizpůsobovat za předpokladu, že je daný podnik schopen pracovat s vlivy makroprostředí tak, aby na něj, pokud možno, neměly negativní vliv. Tento fakt označují autoři jako výhodu obecného okolí podniku, protože na všechny podniky působí rovné podmínky a je v kompetenci jednotlivých firem, jak se s těmito podmínkami naučí pracovat, ideálně je využívat ve svůj prospěch.

Srpová et al. (2020, s. 215) ještě doplňuje, že by se měl každý podnik snažit účelně využít příležitosti a trendy, které toto prostředí nabízí, a stejně účelně by se měl snažit analyzovat hrozby a jejich vývoj tak, aby jim nebylo umožněno uplatnit svůj vliv na podnik. Papula, Papulová a Papula (2019, s. 180) na závěr dodávají, že makroprostředí je pro většinu malých a středních podniků nevyčerpatelným zdrojem informací o příležitostech a hrozbách. Vzhledem k tomu, že podnik nemá na makrookolí téměř žádný vliv, musí počítat i s ohroženími, které toto okolí přináší.

Podle Urbana (2018, s. 23) je nejčastějším důsledkem hrozeb změna poptávky, respektive změna spotřebitelského chování, která vede k potřebě změny strategie či k nutnosti vypracování nových analýz. Pro větší přehlednost Machková (2015, s. 28–36) makrookolí dělí na jednotlivé oblasti, ve kterých se následně zkoumají vyskytované faktory. Jako hlavní oblasti autorka zmiňuje oblast politicko-právní, ekonomickou, sociálně-kulturní a technologickou.

Politické prostředí bývá často spojováno s právním (legislativním) prostředím. Podle Machkové (2015, s. 28) se tak děje proto, protože tyto dvě oblasti hrají hlavní roli především při rozhodování vstupu podniku na nový trh. Hrdý (2019, s. 6) k politicko-legislativní oblasti dodává, že hlavním cílem zkoumání této oblasti by mělo být odhalení nejzásadnějších politických a právních faktorů, které omezují podnikání. Šafrová Drášilová (2019, s. 69) do této oblasti řadí faktory, jako jsou například politická stabilita, daňové a jiné regulace, vliv EU na politiku státu, korupci, vymahatelnost práva, lobbying, regulaci veřejných zakázek, dotační politiku nebo podporu zahraničního obchodu.

Papula, Papulová a Papula (2019, s. 179) uvádějí, že politické faktory mají hlavní vliv na společenskou změnu chování, která následně ovlivní chování subjektů v mikroprostředí. Legislativní faktory pak dle stejné trojice autorů formují a vytvářejí primární rámec pro aktivní participaci jednotlivých subjektů. Jako příklad udává Machková (2015, s. 28) stabilní politické prostředí, které představuje příležitost pro zvýšení zájmu investorů a má celkově pozitivní dopad na zapojování se zemí do procesu globalizace, přičemž nestabilní prostředí autorka označuje jako hrozbu, která posouvá danou zemi do ekonomické izolace.

Hálek (2017, s. 54) považuje za největší hrozby v tomto prostředí nestabilní trh, politické převraty, hospodářský chaos, mezinárodní napětí, a v neposlední řadě diskriminační opatření. Do těch autor řadí cla, dovozní kvóty nebo například vyžadované certifikáty a povolenky. Perera (2017, s. 8) zmiňuje jako největší ohrožení v politické oblasti vládní politiku a zákony, které mohou způsobit nespokojenost obyvatel a vyvolat nepokoje, které se promítnou i do dalších oblastí.

Ekonomické prostředí označuje Indeed (2023) jako tradiční oblast zaměření většiny manažerů. Autorka dále specifikuje, že mezi hlavní makroekonomické faktory, kterými se manažeři v rámci ekonomického prostředí zabývají jsou úroky a směnné kurzy, hospodářský růst, změny nabídky, změny poptávky nebo třeba inflace. Právě inflaci staví Halík a Fialová (2016, s. 61) ve svém výčtu na první místo, protože se dle jejich názoru jedná o hlavní hrozbu pro každý podnik. Dle autorů je nebezpečí rostoucí inflace jedním z nejstarších ohrožení v ekonomickém prostředí, které je aktuální v jakékoliv době.

Hrdý (2019, s. 6) k ekonomickému prostředí ještě dodává, že hlavním cílem poznání faktorů v této oblasti by měla být snaha nedostat podnik do platební neschopnosti na základě působení těchto ekonomických vlivů. I Aithal (2016) zmiňuje platební neschopnost jako jeden z hlavních dopadů ohrožení z ekonomické oblasti a doporučuje detailně sledovat dopad ekonomických faktorů na výkonnost organizací v pravidelných intervalech.

Sociálně-kulturní prostředí Papula, Papulová a Papula (2019, s. 180) vidí jako oblast, která je nejbližší největšímu počtu populace a která nejzásadněji ovlivňuje úroveň a kvalitu života největšího počtu lidí. Pokud je, jak dodávají autoři, kvalita života na vysoké úrovni, představuje jednoznačně příležitost, protože zvyšuje prodeje, zlepšuje a rozvíjí společenský život, a tím pozitivně podporuje celkovou ekonomickou situaci. Klasickými jevy tohoto prostředí jsou dle Indeed (2023) demografie, sociální normy a společenská očekávání, tempo růstu populace, trendy životního stylu, ale i kulturní postoje.

Technologické prostředí je podle Frue (2020) nejvíc dynamické prostředí ze všech. Autorka jako nejvíce se vyvíjející jevy z této oblasti uvádí kybernetickou bezpečnost, automatizaci a digitalizaci distribučních a dodavatelských sítí nebo například změnu výrobních technologií. Hučka, Franek a Čvančarová (2021, s. 76) doplňují, že na technologické prostředí je nutné pohlížet s velkým odstupem do budoucnosti, protože změna technologie nebo výměna celého technologického postupu je velmi náročná a bez řádné přípravy zcela nemožná. Jako příklad autoři jmenují nástup průmyslu 4.0 nebo nano a biotechnologie.

Veškeré zmíněné faktory mohou být jak hrozbou, tak i příležitostí a záleží na konkrétním podniku, jak tyto faktory vnímá. Šafrová Drášilová (2019, s. 69–70) připouští, že s neustále pokračujícím vývojem se oblasti modifikují a přidávají se další jako například ekologická oblast nebo oblast regulací. Zároveň však autorka deklaruje, že většina firem si vystačí se základními oblastmi, pokud v nich správně identifikuje jednotlivé jevy. Podobně jako u mikroprostředí, i v této oblasti jmenují přední odborníci základní analýzy, kterými se podnik může při tvorbě své strategie řídit.

Jako nejvyužívanější analýzu vnějšího prostředí označuje Šafrová Drášilová (2019, s. 70) PEST analýzu (případně STEP, PESTLE nebo jiné akronymy), jejíž cílem je získání uceleného souboru faktorů, které mohou pro podnik značit hrozbu nebo naopak příležitost. Autorka následně dodává, že se nejčastěji jedná o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Stejný zdroj ještě zmiňuje, že po identifikaci faktorů je na řadě analyzování vztahu těchto faktorů na konkrétní podnik, poté vypracování doporučených opatření pro eliminaci dopadu hrozeb na podnik, a zároveň takových doporučení, která umožní maximálně využít identifikované příležitosti.

Pilařová (2016, s. 27) upozorňuje na skutečnost, že při využití této analýzy není nezbytné analyzovat všechny faktory, ale že je naopak vhodné pro vybraný podnik zvolit ty nejdůležitější. S tím souhlasí i Čermák (2019), pro kterého je selekce faktorů hlavním klíčem k úspěšnému, a v praxi využitelnému provedení analýzy. Autor dále doplňuje, že kromě selekce faktorů je zásadním cílem analýzy i predikce budoucího vývoje na základě nynějších poznatků.



Jako jednu z možností vyobrazení budoucího vývoje nabízejí Phadnis, Sheffi a Caplice (2022, s. 49) tvorbu scénářů, které autoři popisují jako variantně vizualizovanou budoucnost na základě aktuálně známých dat, informací a odborných názorů. Fotr a Souček (2020, s. 24) jsou toho názoru, že aplikace scénářů je velkým přínosem při tvorbě strategie, investičním rozhodování a strategickém plánování, protože nabízí různé možné podoby budoucího vývoje a zahrnují i podstatné faktory makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit.

Jako nejpodstatnější faktory uvádí Sarsby (2016, s. 16) ty z politické a ekonomické oblasti. S tvorbou scénářů úzce souvisí i prognózování, které však Fotr a Souček (2020, s. 25) doporučuje jen za určitých okolností. Autoři nedoporučují dělat strategická rozhodnutí pouze na základě prognóz v dynamickém prostředí, ve kterém dochází k častým a neočekávaným změnám, protože prognózy tyto nejistoty zvažují velmi omezeně, mnohdy vůbec.

Na základě doporučení Kodolitsche et al. (2015) je vhodným zakončením analýz vnějšího a vnitřního prostředí analýza SWOT, jinými slovy propojení silných stránek podniku, ze kterých může pramenit konkurenční výhoda a slabých stránek, díky kterým může podnik o konkurenční výhodu přijít a uvědomění si příležitostí a hrozeb, které se nachází v okolí podniku a působí na něj. Se závěrečným použitím SWOT analýzy souhlasí i Šafrová Drášilová (2019, s. 65), která tuto analýzu vnímá jako vhodnou syntézu výsledků obecného a oborového okolí podniku.

Tento krok ovšem kritizuje Lee (2015), který je toho názoru, že není vhodné používat analýzu s kvalitativní závislostí klasifikovaných faktorů, které nejsou předem kvalitativně měřené a zároveň dodává, že provést kvalitativní měření faktorů je velmi složitá disciplína, kterou většina top manažerů podniků není schopná zvládnout. Možný kompromis v použití této analýzy přináší trojice autorů Shakerian, Dehnavi a Ghanad (2016), která implementovala hybridní model analýzy a díky tomu odstranila nedostatek kvantitativního měření, které kritizuje Lee (2015). Ať už se organizace rozhodne pro klasickou nebo modifikovanou podobu SWOT analýzy, musí být podle Tylla (2014, s. 41) finálním výstupem této analýzy seznam doporučení a opatření, která pomohou maximalizovat možnosti organizace.

Karlíček et al. (2018, s. 239) se shoduje s Kodolitschem et al. (2015) ve využití SWOT analýzy, ovšem upozorňuje na nejčastější chyby, kterých se podniky dopouštějí, a tím výsledky této analýzy degradují. Mezi nejčastější chyby autor řadí zařazení jiných než externích faktorů a postižení velkého množství faktorů, nikoliv pouze těch nejdůležitějších.

Postižení velkého množství faktorů je podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 191) možné eliminovat tím, že budou kvalitně provedené dílčí analýzy, které SWOT analýze předcházely. Dílčími analýzami autorky myslí analýzu PEST, Porterův model pěti sil a analýzu zájmových skupin. Tyto analýzy jsou podle autorek vhodným základem pro určení silných a slabých stránek, jakožto i pro určení příležitostí a hrozeb plynoucích z podnikového okolí.

V oblasti řízení hrozeb Urban (2018, s. 71) doporučuje využívat tzv. Paretovo pravidlo 80:20, na jehož základě autor uvádí, že 20 % eventuálních hrozeb může způsobit 80 % finančních prodělků. Maurya (2016, s. 166) s použitím tohoto pravidla souhlasí a dodává, že je možné toto pravidlo aplikovat nejen v oblasti řízení hrozeb, ale obecně ve všech podnikových aktivitách, kde je nutné udržet pozornost a nevěnovat se zbytečností.

S Kodolitschem et al. (2015) souhlasí i Švecová s Veberem (2021, s. 100) a dodávají, že hlavní výhodou této analýzy je její jednoduchost a univerzálnost použití. Na druhou stranu jsou si autoři vědomi i toho, že je analýza do určité míry statická a subjektivní. V opozici s předešlou dvojicí autorů je ovšem Karlíček et al. (2018, s. 239), který odkazuje na to, že zdánlivá triviálnost analýzy je pouze zdánlivá a kvalitní provedení analýzy jednoduché není.

## 2.4 Metodický postup

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly, konkrétně na úvod, teoreticko-metodologickou část, praktickou část a závěr. Teoreticko-metodologická část a praktická část práce jsou následně rozdělené do podkapitol.

Při zpracování teoretické části práce byly informace čerpány ze sekundárních zdrojů, které se zabývají problematikou strategického řízení podniků a vnějším okolím, které na podniky působí prostřednictvím faktorů z různých oblastí. Byly využity odborné publikace a články, e-publikace a odpovídající internetové zdroje. Literární rešerše byla využita jako teoretický fundament a výchozí bod pro důkladné zpracování praktické části této diplomové práce.

První podkapitola v teoreticko-metodologické části je věnována základní terminologii v oblasti strategického řízení podniků. V další podkapitole, v pořadí druhé, je pozornost zaměřena na jednotlivé fáze strategického řízení, a zároveň jsou v ní determinovány faktory, které ovlivňují úspěšné strategické řízení. Předposlední podkapitola této části diplomové práce obsahuje výčet nejčastěji v praxi využívaných postupů, metod a analýz vnějšího okolí podniků.

Tyto analýzy jsou rozdělené do dvou skupin, a to podle toho, zda analyzují podnikové mikrookolí nebo makrookolí. V poslední podkapitole jsou uvedeny jednotlivé kroky a metody, na jejichž základě byla teoreticko-metodologická část zpracována, rovněž je zde uveden celkový postup přípravy, realizace a následného vyhodnocení kvalitativního výzkumu a následně aplikované PEST analýzy.

Za účelem získání co možná největšího objemu aktuálních a relevantních informací pro teoretický základ bylo využito vyhledávání zdrojů v databázi Scopus, Web of Science, Elsevier, dále také v databázi Městské knihovny v Praze, v databázi a v katalogu Národní knihovny České republiky a Akademie věd České republiky.

Shodně jako teoreticko-metodologická část této diplomové práce je i praktická část práce rozdělena do podkapitol. První podkapitola se věnuje představení vybrané společnosti, která byla na žádost jejího jednatele anonymizována, a v této diplomové práci bude dále označována jako společnost ABC. Za účelem naplnění hlavního cíle diplomové práce byly ve druhé podkapitole praktické části identifikovány faktory ohrožení a příležitostí, které na společnost ABC působí z vnějšího okolí.

Tyto faktory byly identifikovány na základě kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem společnosti ABC (příloha č. 2) a s manažery jednotlivých oddělení, kteří se podílejí na strategickém řízení ve společnosti ABC. Konkrétně byly rozhovory provedeny s manažery ekonomického (příloha č. 3), technického (příloha č. 4), účetního (příloha č. 5), administrativního (příloha č. 6), provozního (příloha č. 7) a IT oddělení (příloha č. 8). Polostrukturované rozhovory byly zvoleny na základě doporučení Mišoviče (2019, s. 80), podle kterého jsou při realizaci tohoto typu rozhovoru eliminovány nedostatky strukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů. Dále bylo při kvalitativním výzkumu postupováno podle doporučení Hendla (2016, s. 256–273).

Při samotné přípravě rozhovoru byla stanovena osnova, jejímž cílem bylo dodržovat strukturu rozhovoru, ale zároveň zde byl vytvořen i prostor pro dodatečné otázky. V úvodu rozhovoru byly jednatelem společnosti ABC položeny obecnější otázky na téma strategického řízení společnosti ABC, poté se již otázky týkaly konkrétních faktorů. Předem definované otevřené otázky byly následně rozvíjeny dalšími typy otázek v závislosti na obdržení odpovědí. Aby bylo možné získané odpovědi rozvíjet, byla celá problematika předem detailně nastudována. Mezi další typy otázek, které byly použity, patří otázky založené na rozdělení

určitého počtu bodů jednotlivým zmíněným faktorům a hodnotící otázky, u kterých byla jednateli ABC představena škála hodnocení.

Před samotným setkáním za účelem realizace polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti ABC byl respondent informován, z jakého důvodu byl osloven a byla mu představena tato diplomová práce, ve které se bude s jeho odpověďmi pracovat. Následně byl vysvětlen a přiblížen účel rozhovoru a hlavní cíl této diplomové práce, stejně jako cíle dílčí. V neposlední řadě byla jednateli společnosti ABC nabídnuta i zpětná vazba v podobě předložení celé práce po jejím dokončení, čehož se jednatel společnosti ABC rozhodl využít. Po obdržení souhlasu s účastí v kvalitativním výzkumu byl stanoven termín realizace, a to konkrétně na 20. března 2023. S ohledem na pracovní vytížení jednatele společnosti ABC se výzkum realizoval v místě jeho pracoviště. Celkem bylo jednateli společnosti ABC položeno 86 otázek.

Z odpovědí získaných od jednatele společnosti ABC byla vytvořena osnova pro polostrukturované rozhovory s jednotlivými manažery, kteří byli konkrétně dotazováni již na vybrané faktory, které zmínil jednatel společnosti ABC. Tyto rozhovory byly realizovány ve dnech 23. a 24. března 2023, a to opět v sídle společnosti ABC. Při transkripci rozhovorů bylo využito formy selektivního protokolu. Ekonomický manažer odpověděl na 42 otázek, manažer technického oddělení na 30 otázek, účetní a administrativní manažeri zodpověděli 16 otázek, provozní manažer odpověděl na 42 otázek a manažer IT oddělení celkem zodpověděl 14 otázek.

Identifikované faktory byly zpracovány do souhrnného obrázku v příloze č. 1 v takovém pořadí, v jakém je jednatel společnosti ABC uváděl v rozhovoru. Pro rozlišení faktorů na ohrožení a příležitosti byla použita metoda ETOP. Tyto faktory byly rozděleny do skupin podle toho, ve které oblasti byly identifikovány. Konkrétně byly identifikovány faktory ohrožení v politické, ekonomické, technologické a legislativní oblasti. Identifikované faktory příležitosti byly identifikovány pouze v politické, ekonomické a technologické oblasti.

Pro větší přehlednost bylo pomocí metody ETOP využito označení každého faktoru, a to tak, že první písmeno vyjadřuje oblast, ve které byl tento faktor identifikován (P – politická, E – ekonomická, T – technologická, L – legislativní), druhé písmeno značí druh faktoru (T – threat, přeloženo z anglického jazyka jako ohrožení, O – opportunity, přeloženo z anglického jazyka jako příležitost) a číslem pořadí, ve kterém se ve vybrané oblasti tento faktor umístil na základě expertního hodnocení.

Toto hodnocení je součástí záznamu z rozhovoru s jednatelem společnosti ABC v příloze č. 2. Konkrétně bylo expertní hodnocení rozdělené na dvě části. V první části byla identifikovaným faktorům přiřazena váha důležitosti na škále 0–1, kdy 0 = žádná důležitost faktoru pro společnost ABC a 1 = největší důležitost faktoru pro společnost ABC. Při tomto hodnocení byl jednatel společnosti ABC upozorněn, že součet vah musí být vždy roven 1 v každé hodnocené skupině faktorů, přičemž se samostatně hodnotily faktory ohrožení a faktory příležitostí v jednotlivých oblastech.

Druhá fáze hodnocení byla založena na hodnotící škále 1–4, kdy toto bodové hodnocení odráží, jak je efektivní odezva strategie společnosti ABC na daný faktor. Škála byla specifikována následovně:

- 1 – nízká, špatná odezva,
- 2 – odezva je podprůměrná,
- 3 – odezva je nadprůměrná,
- 4 – odezva je vysoká.

Následným vynásobením obou hodnocení u každého faktoru vyšlo vážené skóre faktoru, na jehož základě byla pro každou oblast vytvořena matice EFE. Matice EFE byly vytvořeny zvlášť pro každou oblast působení, následně i separé pro faktory ohrožení a příležitostí. Všechny vypracované matice jsou uvedeny v příslušných podkapitolách podle oblastí, pro které byly vytvořeny. Výsledné vážené skóre bylo klasifikováno dle Papuli, Papulové a Papuli (2019, s. 172) následovně:

- 1 – podnik je zcela nepřipravený reagovat na vlivy vnějšího prostředí,
- 2 – podnik je slabě připravený reagovat na vlivy vnějšího prostředí,
- 3 – podnik je schopen dobře reagovat na vlivy vnějšího prostředí,
- 4 – podnik je velmi dobře schopen reagovat na vlivy vnějšího prostředí.

Toto vážené skóre bylo zásadní pro určení oblastí, pro které bylo nutné formulovat doporučení za účelem zvýšení schopnosti reakce společnosti ABC na tyto vnější faktory.

Rozdělené, označené a ohodnocené identifikované faktory ohrožení a příležitostí byly následně vyselektovány metodou MAP v kombinaci s expertním hodnocením tak, aby byly dále detailně analyzovány pouze takové faktory, které jsou pro společnost ABC skutečně relevantní a mají pro ni největší význam. Při větším počtu identifikovaných faktorů v jedné oblasti byly dále analyzovány pouze první tři faktory, které dosáhly nejvyššího váženého skóre na základně již uvedeného expertního hodnocení.

Nejdříve byly vždy ve vybrané oblasti analyzovány faktory ohrožení, poté faktory příležitostí. Tyto faktory byly analyzovány a komparovány na základě aktuálních dat Českého statistického úřadu, České národní banky, Eurostatu a dalších mezinárodních institucí, jakými je například Evropský parlament nebo Evropská komise.

V případě politických ohrožení byla dále analyzována politická stabilita, válka na Ukrajině a korupce. U ekonomických ohrožení se jednalo o inflaci, zpomalení prodeje nových automobilů a o úrokové sazby. Technologická ohrožení spočívala v konci výroby spalovacích motorů, v automatizaci některých funkcí nákladních vozidel a ve vývoji a výzkumu nových druhů paliv. V legislativní oblasti byly identifikovány dvě hrozby, a to přepravní dokumenty a importní a exportní předpisy. Politické faktory příležitostí byly obchodní dohody a daňová politika. V ekonomické oblasti byly identifikovány jako příležitosti investice do infrastruktury, hospodářský růst a stabilita měny. V technologické sféře byla uvedena rostoucí obliba internetového prodeje a IoT. Legislativní příležitosti nebyly identifikovány žádné.

Pro oblasti, ve kterých bylo celkové vážené skóre v matici EFE nižší než 3, byla vytvořena doporučení za účelem naplnění dílčího cíle této diplomové práce. Konkrétně byla vytvořena doporučení pro politické faktory ohrožení a příležitostí, pro ekonomické faktory ohrožení a pro technologické faktory ohrožení. Ostatní skupiny faktorů získaly vážené skóre rovné nebo vyšší 3, což dle Papuli, Papulové a Papuli (2019, s. 172) představuje dobrou až velmi dobrou schopnost podnikové strategie reagovat na faktory z vnějšího okolí. Z toho důvodu nebyla doporučení formulována.

Poslední kapitolou diplomové práce je závěr, ve kterém je uveden souhrn celé diplomové práce, a to včetně výsledných zjištění.

### 3 Praktická část práce

Praktická část práce je založena na kvalitativním výzkumu, který byl realizován za účelem identifikace faktorů ohrožení a příležitostí z vnějšího okolí, se kterými se musí zvolená společnost potýkat. Následně je v této části práce proveden rozbor vybraných identifikovaných faktorů, je zhodnocen i současný stav podniku ve vztahu k identifikovaným faktorům ohrožení a příležitostí a jsou navržena doporučení pro další vývoj. Nedílnou součástí praktické části této diplomové práce je i stručné představení vybrané společnosti.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost ABC byla založena v roce 2008 a dle kritérií Svazu průmyslu České republiky (2021) se s celkovým počtem 180 zaměstnanců a ročním obratem nižším než 100 mil. Kč řadí ke středně velkým podnikům. Sídlí ve Středočeském kraji nedaleko Mělníka. Jako hlavní předmět svého podnikání uvádí společnost ABC (2023) komplexní logistické služby, jakými jsou národní a mezinárodní doprava, spedice, distribuce zboží, expresní přepravy, exportní a zámořské balení, a v neposlední řadě i překládky zboží. Velmi okrajově se společnost ABC (2023) věnuje i reklamě a propagaci, ovšem opět ve spojení s logistikou.

Mise společnosti ABC je založena na poskytování vysoce kvalitních a profesionálních služeb v oblasti logistiky a na zodpovědném přístupu k životnímu prostředí v každém aspektu podnikatelských aktivit, které společnost ABC vytváří. Kromě mise uvedl jednatel společnosti ABC v rozhovoru (viz příloha č. 2 otázka č. 1) i firemní vizi. Tou je dosažení pozice stabilního obchodního partnera ve vybraných odvětvích, které vyžadují logistické a další přidružené služby, které společnost ABC nabízí.

Jak již bylo uvedeno, společnost ABC se zaměřuje na přepravu zboží všeho druhu a velikosti do celkové hmotnosti 25 tun, a to především v hutním, automobilovém a potravinářském průmyslu, jak uvedl jednatel společnosti ve své odpovědi na otázku č. 13 v rozhovoru v příloze č. 2. Společnost disponuje moderně vybaveným vozovým parkem, který nabízí všechny druhy nákladních vozidel, od plachtových dodávek s hydraulickým čelem, přes nákladní vozy typu SOLO, až po plachtové, skříňové a chladírenské návěsy. Dále společnost provozuje vlastní čerpací stanici pohonných hmot, má vlastní servis nákladních vozů a přidruženého příslušenství, disponuje i menšími skladovacími halami a linkou pro třídění, kompletování a balení zboží.

Společnost ABC (2023) na svých webových stránkách uvádí i seznam obchodních partnerů, pro které je předním dodavatelem logistických, distribučních a spedičních služeb. Mezi tyto obchodní partnery patří například společnosti Alza.cz, Mall.cz, Auto Kelly, G. Englmayer, Yusen Logistics, TNT, Tesco, Penny, Lidl, FedEx nebo Zásilkovna. V současné době společnost své portfolio obchodních partnerů neustále rozšiřuje jak v České republice, tak i v ostatních evropských státech.

Aktuálně má společnost ABC jednoho majitele, jednoho jednatele a strukturu společnosti tvoří šest samostatných oddělení, a to oddělení ekonomické, technické, účetní, administrativní, provozní a IT. Každé oddělení je pod vedením jednoho manažera, který má na starost svěřený tým pracovníků. Jednatel společnosti je přímým nadřízeným všech manažerů jednotlivých oddělení.

V odpovědi na otázku č. 9 definoval jednatel společnosti činnosti, kterými se jednotlivá oddělení zabývají, a za která jsou přímo zodpovědná. Ekonomické oddělení se zaměřuje především na ekonomické faktory, monitoruje a posuzuje finanční atributy společnosti. Technické oddělení se věnuje všem činnostem spojeným s technickou výbavou a technickou

způsobilostí tahačů, návěsů a dalších strojů. Zajišťuje, aby všechna vozidla byla plně technicky vybavena v souladu se zákonnými požadavky v jednotlivých státech EU. Účetní oddělení se zabývá především správou faktur, výplat zaměstnanců, zastává roli mediátora mezi společností a státními institucemi například v oblasti sociálního a zdravotního pojištění nebo v oblasti daní. Administrativní oddělení připravuje podklady všem ostatním oddělením dle jejich požadavků a je zodpovědné za archivaci dokumentů. Provozní oddělení plánuje denní plán vozidel, zajišťuje vytěžování vozidel, hlídá dodržování tras, a v neposlední řadě sleduje aktuální dění ve vybraných odvětvích, ve kterých společnost působí. IT oddělení spravuje veškerou výpočetní techniku a vytváří digitální interní systém společnosti.

## **3.2 Identifikování faktorů ohrožení a příležitostí**

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu bylo možné identifikovat klíčové faktory ohrožení a příležitostí, které na společnost ABC působí z vnějšího okolí. Tyto faktory jsou uvedeny v následujících podkapitolách v závislosti na oblasti, do které spadají. Konkrétně byly identifikovány faktory v politické, ekonomické, technologické a legislativní oblasti. Faktory byly identifikovány na základě odpovědí jednatele společnosti ABC na otázky v rozhovoru, který je součástí této diplomové práce v příloze č. 2. V příloze č. 1 je zpracovaný přehled všech níže identifikovaných faktorů ohrožení a příležitostí.

### **3.2.1 Politické faktory**

Pro politickou oblast bylo identifikováno celkem šest faktorů ohrožení. Jsou jimi konkrétně politická stabilita, korupce, vymahatelnost práva, dopady pandemie covid-19, válka na Ukrajině a Brexit. V případě faktorů příležitostí byly zaznamenány obchodní dohody (konkrétně CETA, JEFTA a obchodní dohoda mezi Evropskou unií a Jižní Koreou) a daňová politika. Tyto faktory byly identifikovány na základě odpovědí jednatele společnosti ABC na otázky č. 25 a 26 v rozhovoru. Politické faktory sleduje ve společnosti ABC jednatel společnosti, ekonomický manažer, provozní manažer a manažer administrativního oddělení, jak je taktéž uvedeno v odpovědi na otázku č. 25 v rozhovoru v příloze č. 2.

### **3.2.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ohrožení a příležitostí byly identifikovány podle odpovědi jednatele společnosti ABC na otázku č. 40. V té samé odpovědi jednatel společnosti ABC uvedl, že ekonomické faktory sleduje on sám a manažeři ekonomického, účetního, provozního a technického oddělení. Mezi ohrožení byla zařazena inflace, úrokové sazby, dostupnost a cena energií a zpomalení prodeje nových automobilů. Příležitosti pro společnost ABC představují hospodářský růst, směnné kurzy, stabilita měny a investice do infrastruktury.

### **3.2.3 Technologické faktory**

Dle odpovědi na otázku č. 58 v rozhovoru v příloze č. 2 byla rozeznána technologická ohrožení, která jsou pro společnost ABC zásadní. Jedná se o automatizaci některých funkcí nákladních vozidel, vývoj a výzkum nových druhů paliv a konec výroby spalovacích motorů. V případě příležitostí byl zmíněn koncept IoT a rostoucí obliba internetového prodeje. Veškeré technologické faktory sleduje spolu s jednatelem společnosti ABC i manažer ekonomického, technického, IT a provozního oddělení viz odpověď na otázku č. 58.

### 3.2.4 Legislativní faktory

Legislativní faktory ohrožení představují pro společnost ABC importní a exportní předpisy a přepravní dokumenty, zatímco příležitosti nebyly identifikovány žádné v odpovědi jednatele společnosti ABC na otázku č. 72. Legislativními faktory se ve společnosti ABC zabývá jednatel, manažer ekonomického, technického a provozního oddělení, jak bylo zjištěno z odpovědi na otázku č. 72.

## 3.3 Zhodnocení současného stavu podniku

Na základě doporučení Pilařové (2016, s. 27) a Čermáka (2019) jsou v následujících podkapitolách podrobeny bližšímu rozboru pouze ty faktory ohrožení a příležitosti, které dostaly nejvyšší váhu důležitosti na základě expertního hodnocení. Tyto vybrané faktory jsou blíže rozpracovány ve vztahu ke společnosti ABC.

### 3.3.1 Politická oblast

V níže uvedené tabulce je možno vidět, že mezi nejvýše hodnocená ohrožení se v politické oblasti řadí politická stabilita, válka na Ukrajině a korupce.

Tabulka 1 EFE matice – politické faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
politická	PT1	politická stabilita	0,36	2	0,72
	PT2	válka na Ukrajině	0,25	2	0,50
	PT3	korupce	0,15	1	0,15
	PT4	vymahatelnost práva	0,10	1	0,10
	PT5	dopady pandemie covid-19	0,10	1	0,10
	PT6	Brexit	0,04	2	0,08
celkem			1		1,65

Zdroj: vlastní výzkum

Politické příležitosti s nejvyšší hodnocením jsou uvedeny v následující tabulce. Konkrétně se jedná o obchodní dohody a daňovou politiku.

Tabulka 2 EFE matice – politické faktory příležitostí

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
politická	PO1	obchodní dohody	0,6	2	1,2
	PO2	daňová politika	0,4	2	0,8
celkem			1		2

Zdroj: vlastní výzkum

## PT1 Politická stabilita – ohrožení

Politická stabilita je v posledních několika letech ovlivňována mnoha faktory. Tyto faktory působí na politickou stabilitu jak v České republice, tak i v ostatních členských státech v Evropské unii, tak i mimo ni. Jak uvedl jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 36, pro společnost ABC je stěžejní politická stabilita České republiky, Německa a Francie, protože téměř 80 % zákazníků společnosti ABC sídlí v těchto státech.

Jednatel společnosti ABC označil politickou stabilitu jako ohrožení v odpovědi na otázku č. 30. Jako hlavní důvod uvedl riziko poklesu objednávek v případě politické nestability vybraného státu, kdy jako příklad zmínil pokles objednávek o více než 50 % z roku 2018, kdy ve Francii probíhaly nepokoje pod vedením tzv. Hnutí žlutých vest.

Světová banka, dále jen WBG z anglického World Bank Group, sleduje politickou stabilitu u všech států po celém světě pomocí indexu politické stability. Politické stabilitě se také věnuje i Organizace spojených národů, která ve svých analýzách pracuje s různými oblastmi. WBG (2023) hodnotí politickou stabilitu 194 států na škále -2,5 (slabá politická stabilita) až 2,5 (silná politická stabilita). Jak uvádí stejný zdroj, dle tohoto hodnocení se Česká republika umístila na 30. místě s bodovým hodnocením 0,96 bodu, Německo na 56. místě s 0,76 bodu a Francie obsadila 78. místo s celkovým počtem 0,37 bodu. Pokud je politická situace nestabilní, může to pro společnost ABC znamenat ohrožení v podobě nejistoty a rizika v plánování přeprav, jak zmínil bývalý ministr průmyslu, obchodu a dopravy Karel Havlíček (2020).

S tímto souhlasí i manažer provozního oddělení společnosti ABC, pro kterého je dle odpovědi na otázku č. 5 v rozhovoru velmi složité udržovat celý provoz ve standardním stavu, protože politická nestabilita zhoršuje jak ochotu řidičů do takových zemí jezdit, tak ochotu zákazníků do takových oblastí posílat své zboží, nebo si z takové oblasti zboží objednávat. Problém jednatel označil i v přidružené kriminální činnosti, která je v nestabilních státech vyšší. Jako příklad bylo zmíněno vykrádání palivových nádrží u aut.

V neposlední řadě v již zmíněné odpovědi manažer provozního oddělení připomenul i fakt, že neočekávané zhoršení politické stability může mít i ekonomické důsledky. Provozní manažer své tvrzení opět dovysvětlil pomocí konkrétního příkladu. V případě nenadálého zhoršení politické stability určitého státu může dojít k nutnosti volit delší nebo dražší objízdovou trasu, která však není započítána v původní výši přepravného, a tím pádem může dojít k finančním ztrátám společnosti ABC.

WBG (2023) hodnotí politickou stabilitu z několika hledisek, mezi která patří: 1) vládní efektivita, 2) absence násilí nebo terorismu, 3) účinnost práva a 4) míra vlivu hlasu lidu a odpovědnost vlády. Tyto hodnoty uvádí stejný zdroj na škále -2,5 až 2,5, kdy maximální mínusová krajní hodnota značí nejhorší možný stav a maximální plusová krajní hodnota reprezentuje ideální stav.

Dle dat na webových stránkách WBG (2023) má Česká republika za posledních pět let průměrné hodnocení vládní efektivity 1, absence násilí a terorismu 1, účinnosti práva 1,1 a míry vlivu hlasu lidu a odpovědnost vlády 0,9. Tyto hodnoty se dají považovat za mírně podprůměrné, avšak je potřeba přihlédnout k faktu, že velký vliv na politickou stabilitu měla především situace spojená s pandemií covid-19.

Německo si oproti České republice v celkovém přehledu vede o něco lépe. Vládní efektivita je v Německu 1,5, absence násilí a terorismu 0,6, účinnost práva 1,6 a míra vlivu hlasu lidu a odpovědnost vlády je na úrovni 1,4, a to dle dat WBG (2023). V případě Francie tento zdroj hodnotí vládní efektivitu 1,3, absenci násilí a terorismu 0,3, účinnost práva 1,4 a míru vlivu hlasu lidu a odpovědnost vlády 1,1. Z těchto hodnocení lze konstatovat, že nejefektivnější vládu



má Německo, nejbezpečnější stát je Česká republika a nejméně bezpečná je Francie. V otázce míry hlasu lidu a odpovědnosti vlády jsou na tom všechny tři státy velmi podobně.

V otázce absence násilí a terorismu upozorňuje Mírový institut Spojených států (2023) na fakt, že tato konkrétní oblast hodnocení komplexní politické stability má nejvyšší podíl na demonstracích a přímo ovlivňuje i obchodní schopnost země přilákat investory a být pro ně atraktivní. Na základě tohoto tvrzení predikuje Centrum strategických a mezinárodních studií (2023) vývoj politické stability jednotlivých států. Pro roky 2025 až 2030 odhaduje stejný zdroj zhoršení bezpečnosti ve více než 140 zemích světa, do kterých spadá i Česká republika, Německo a Francie, což pouze zvyšuje ohrožení, které nestabilní politické prostředí pro společnost ABC představuje.

S tím však nesouhlasí manažer ekonomického oddělení, který jako jediný ze společnosti ABC neoznačil politickou stabilitu jako hrozbu. Své vysvětlení uvedl v odpovědi na otázku č. 5, kde zmínil, že politická stabilita je velmi dobře sledovatelný faktor a jeho vývoj lze predikovat tak, aby bylo možné na změny reagovat s předstihem. Zároveň však ve stejné odpovědi připustil, že se mohou vyskytnout i nenadálé události, které nelze předem předpovídat.

Podle manažera administrativního oddělení je pro společnost ABC politická stabilita ohrožením nejen z důvodu bezpečnosti, ale i z toho důvodu, že způsobuje legislativní změny. Jak bylo manažerem upřesněno v odpovědi na otázku č. 5, v případě politické nestability dochází k vypovídání smluv, jejichž příprava je velmi časově a administrativně náročná. Jednatel společnosti ABC tak predikuje negativní vývoj tohoto faktoru. V odpovědi na otázku č. 35 vyjádřil obavy z rozdělené společnosti v České republice, z demonstrací ve Francii kvůli nové důchodové reformě, a v případě Německa kvůli stále se více opakujícím útokům migrantů. Všechny tyto důvody dle jednatele společnosti ABC přispívají k tomu, že politická stabilita je pro společnost ABC ohrožení.

## **PT2 Válka na Ukrajině – ohrožení**

Již od roku 2014 probíhá mezi Ruskem a Ukrajinou konflikt, který vyvolala anexe ukrajinského poloostrova Krym Ruskem. Tento konflikt vyústil ve válku na konci února 2022, který Petráš (2023) popisuje jako nejagresivnější vojenský útok spojený s válečnými zločiny na území Evropy od konce druhé světové války. Pro společnost ABC je válka na Ukrajině hrozbou z několika důvodů. Jak popsal manažer ekonomického oddělení v odpovědi na otázku č. 7, společnost ABC tento faktor ovlivnil negativně. Jako hlavní důvody ve své odpovědi zmínil zpomalení ekonomiky, zvýšení inflace, růst napětí ve společnosti a všechny tyto dopady označil jako nevyhovující pro obchod.

Centrum bezpečnostních a vojensko-strategických studií (2022), dále jen CBVSS, upozorňuje v první řadě na zvýšené bezpečnostní riziko, které pro strategický vývoj obchodu a ekonomiky přináší velké komplikace. Tyto komplikace mohou mít dle totožného zdroje podobu poruch dopravy v postižené oblasti, narušení dodavatelských obchodních sítí, zvyšujících se nákladů a nejistoty, která je klíčovým faktorem pro investory, může dojít i k obchodním restrikcím a sankcím, zpravidla bývá narušena i logistická infrastruktura, a v neposlední řadě dochází k narušení politické stability.

V případě narušení dodavatelských obchodních sítí se společnost ABC musí potýkat hned s několika problémy, které popsal manažer provozního oddělení v odpovědi na otázku č. 7. V té uvedl, že problém je snižování objednávek dopravy od zákazníků. Jedním z důvodů je zákaznická opatrnost objednávat zboží, které se dováží z oblastí geograficky blízkým těm, ve kterých se válčí. Další problém tvoří fakt, že je nedostatek surovin a dílů, u kterých je Ukrajina hlavním producentem. To znamená, že i přesto, že je společnost ABC schopna objednanou

dopravu realizovat, nedojde k jejímu objednání z důvodu například zastavené výrobní linky. Jako konkrétní příklad byl zmíněn opět automobilový průmysl.

Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 35 okomentoval i další hrozby, které válka na Ukrajině pro společnost ABC vytvořila. Během krátké doby se společnost ABC musela vypořádat s velkým personálním převratem, jelikož více než 40 % řidičů a 10 % kancelářských pracovníků bylo povolávacím rozkazem odvoláno, aby šlo bojovat na Ukrajinu.

Tento fakt způsobil dle jednatele společnosti ABC vysoké finanční ztráty, protože nebylo možné realizovat 100 % zasmulvněných přeprav, anebo byly realizovány pozdě, což pro společnost ABC vyústilo v pokuty za nedodržení smluv. Jako poslední jednatel společnosti ABC v této odpovědi zmínil i tlak na administrativní oddělení.

Manažer administrativního oddělení v odpovědi na otázku č. 7 upozornil na administrativní zátěž, kterou jeho oddělení prochází od počátku války Ruska s Ukrajinou. Velký problém je pro toto oddělení nemožnost zaslání písemných podkladů těm, kteří odešli na Ukrajinu, protože neudali aktuální adresu. Tento fakt je pro společnost ABC hrozbou, protože v případě kontroly by měla být jakákoliv společnost schopna prokázat, že zákonem dané záležitosti, které vyžadují písemnou formu komunikace, takto komunikovány byly.

S administrativní zátěží jako následkem války na Ukrajině souhlasí i Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (2023), které na svých webových stránkách neustále vyzývá k dokládání úplných žádostí ze strany ukrajinských občanů. Hlavní chybějící údaj je dle stejného zdroje právě adresa pro doručování písemností.

S válkou je spojená i migrace obyvatelstva z postižených oblastí. Názor na solidárnost hostujících zemí se v každé zemi liší. V případě České republiky je společnost rozdělena na dva tábory, jak uvádí Nen (2022). Jedna část je dle tohoto zdroje pro maximální pomoc postiženým osobám, ta druhá se obává o nedostatek prostředků pro české občany, a z toho důvodu pomoc těmto válkou postiženým osobám pomoc odmítá. S tímto faktem souvisí i politická stabilita jednotlivých zemí.

Toto rozdělení má dopad i na společnost ABC. Manažer provozního oddělení v odpovědi na otázku č. 7 uvedl, že se od vypuknutí války setkává s odmítáním ukrajinských řidičů u některých zákazníků. To vysvětlil tím, že někteří zákazníci mají pocit, že by práce měla být dávana především českým občanům, mnohdy trvají i na výměně řidiče u přepravy, kterou u společnosti ABC objednali.

Apolitické a nezávislé hnutí Amnesty International (2023) ve svých prognózách vidí vývoj války na Ukrajině jako dlouhý a náročný proces, který dle dostupných informací může trvat i několik let. S ohledem na trvání konfliktu mezi těmito zeměmi od roku 2014 se tentýž zdroj domnívá, že ukončení proběhne zásahem třetí, dosud nezúčastněné strany. S tímto vývojem částečně souhlasí i CBVSS (2023) a dodává, že velkou hrozbou je použití jaderných zbraní, které by mohly do války zapojit celý svět.

### **PT3 Korupce – ohrožení**

Index vnímání korupce, dále jen CPI z anglického Corruption Perceptions Index, analyzuje a hodnotí účinnost protikorupčních opatření, možnost vládních institucí korupci zabránit a následně i postihnout míru zneužívání funkcí a prostředků ve veřejné správě, jak uvádí Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2020). Mezinárodní nezisková nevládní organizace Transparency International (2023a) vydává každý rok žebříček 180 států, ve kterém se Česká republika za rok 2022 umístila na 41. místě s počtem 56 bodů ze sta, v letech 2020 a 2021 to bylo o dva body méně s umístěním na 49. místě. Na základě informací stejného zdroje

je možno dohledat, že nejvyšší počet bodů, celkem 59, měla Česká republika v roce 2018 za vlády Bohuslava Sobotky.

Korupce má napříč většinou evropských států na společnost ABC negativní dopad, ale primární je pro společnost ABC především situace ve Francii a v Německu s ohledem na odpověď jednatele společnosti na otázku č. 36. Transparency International (2023b) ve své analýze umístila Německo v letech 2020 a 2021 na 9. místo s celkovým počtem 80 bodů, v roce 2022 obsadilo opět stejné místo s počtem bodů 79. U Francie tentýž zdroj udává průměrnou 21. pozici s celkovým počtem bodů 69 za rok 2020, 71 za rok 2021 a 72 za rok 2022.

Pro celkovou představu Eriksson (2023) dodává, že se na prvním místě celosvětového i evropského žebříčku dlouhodobě drží Dánsko s celkovým počtem bodů 88, přičemž evropský bodový průměr je 64. Stejný zdroj uvádí, že v rámci Evropské unie se Česká republika drží na 16. místě (54 bodů) společně s Itálií a se Slovinskem, poslední tři místa dlouhodobě patří Rumunsku (46 bodů), Bulharsku (43 bodů) a Maďarsku (42 bodů).

Provozní manažer společnosti ABC odpověděl na otázku č. 9, že korupce má na společnost ABC podobné negativní dopady podobně jako politická stabilita. Dodal, že pokud je nějaká země známá pro svou vysokou míru korupce, musí se společnost ABC potýkat s nevolí řidičů do této země jezdit. Jako konkrétní příklad uvedl Maďarsko, které má dle Transparency International (2023a) za poslední tři roky bodový průměr 42 a stabilně se v žebříčku Evropské unie drží na posledním místě v analýze CPI. Provoznímu manažerovi poté vznikají komplikace v provozu, což může narušovat plynulost plánování a realizování přeprav, a tím pádem i efektivitu a konkurenceschopnost společnosti.

Další hrozbou je pro společnost ABC možné úplatkářství a vydírání, které je s korupcí úzce spjaté. Logistické firmy, které jsou ochotné podplatit úředníky nebo například policii, mohou dosahovat rychlejšího odbavení, rychlejšího vystavení dokumentů a mohou se vyhnout i oficiálním trestům za porušení zákona či předpisu, jak přiblížil v odpovědi na otázku č. 9 manažer administrativního oddělení.

Ekonomický manažer v odpovědi na otázku č. 9 zmínil další důležitý aspekt, který je korupcí ohrožen, a tím je etika podnikání. Ačkoliv připustil, že z ekonomického hlediska může někdy úplatek dávat smysl, dochází tím k porušení etického kodexu podnikání, k ohrožení zachování rovných podmínek obchodu, a v neposlední řadě ke snižování bezpečnosti.

Ministerstvo dopravy České republiky (2022) mezi nejčastěji řešené případy korupce v logistickém prostředí řadí uplácení při zjištění přetížení nákladních vozů, při chybějících povoleních na převoz daného druhu nákladu, při nedodržení zákonem daných bezpečnostních přestávek řidičů nebo při neschopnosti řidiče doložit požadované dokumenty spojené s nákladem. Na tento výčet reaguje Deloitte (2023a) a upozorňuje, že veškeré praktiky spojené s korupcí jsou velmi závažné, protože ohrožují bezpečnost nastaveného systému.

V odpovědi na otázku č. 37 jednatel společnosti ABC vysvětlil, že vidí největší ohrožení především v nerovných podmínkách obchodu, v narušení trhu a nemožnosti spravedlivě růst. Zároveň ve stejné odpovědi zmínil, že očekává zvyšující se úspěšnost boje proti korupci, čemuž odpovídají i dlouhodobě se zvyšující bodové hladiny CPI většiny států, které jsou pro logistické působení společnosti ABC stěžejní.

K úspěšnému boji proti korupci v České republice přispívá i programové prohlášení vlády Petra Fialy, ve kterém se vláda zavázala k otevřenému a intenzivnímu boji proti korupci, jak uvádí Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2023), které se podílelo na vytvoření vládního konceptu boje proti korupci pro roky 2023 až 2026. Podobnou iniciativu vede i Evropská komise (2023a), která pro rok 2023 zveřejnila nový antikorupční balíček, který dle Novotné (2023) obsahuje mnohem přísnější sankce za korupční jednání.

## PO1 Obchodní dohody – příležitost

Obchodní dohody označil jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázky č. 25 a 26 za příležitost, protože pro společnost ABC představují možnost velkého rozvoje. V té stejné odpovědi jednatel konkrétně jmenoval obchodní dohody CETA, JEFTA a obchodní dohodu mezi Evropskou unií a Jižní Koreou, díky kterým se vozí více zboží napříč celým světem a společnost ABC rostou objemy objednávek dopravy. Kromě zvýšených objemů převáženého zboží dochází díky obchodním dohodám i k odstraňování obchodních bariér, což celý proces zrychluje a zefektivňuje. S tímto souhlasí i manažer administrativního oddělení, který v odpovědi na otázku č. 13 dodal, že zvýšené objemy přeprav generují větší zisk, který je pro společnost ABC již zmíněným zdrojem rozvoje.

V případě mezinárodní obchodní dohody mezi Evropskou unií a Kanadou CETA dochází každý rok o nárůst objemu přepravovaného zboží o 7–9 %, jak uvádí Evropský parlament (2023a). Totožný zdroj označuje dohodu CETA za první hospodářskou dohodu, která vedla k odstranění 98 % celních předpisů na zboží. Díky tomuto faktu se tato dohoda řadí k nejvíce ambiciózním dohodám mezi Evropskou unií a jiným obchodním subjektem mimo Asii.

Tím, že se odstranily téměř všechny obchodní překážky, má společnost ABC možnost poskytovat komplexní služby v přepravě v různých odvětvích, kterých se tato dohoda týká. Český statistický úřad (2023a), dále jen ČSÚ, dodává, že největší podíl dováženého zboží z Kanady do Evropské unie tvoří potraviny a potravinářské suroviny, a to celkem 35 %. To je pro společnost ABC pozitivní fakt s ohledem na odvětví, ve kterých působí nejvíce.

JEFTA je další obchodní dohoda, která pro společnost ABC znamená možnost růstů. Dle Evropské komise (2023b) se od roku 2019 do konce roku 2022 zvýšila hodnota zboží vyvážená z Evropské unie do Japonska z 28 miliard EUR na necelých 70 miliard EUR. Od roku 2011 je platná také dohoda o volném obchodu mezi Evropskou unií a Jižní Koreou, díky které je zboží dle FedExu (2023) zasílané na této trase osvobozené téměř o 99 % importních a exportních cel. Tentýž zdroj dodává, že za posledních 10 let se objem exportu z Evropské unie do Jižní Korey zvýšil o 77 %. V rámci dovozu zboží z Asie tvoří pro společnost ABC příležitost především komponenty pro automobilový průmysl, který tvoří 47 % celkového objemu dovezeného zboží, jak uvádí ČSÚ (2023a).

Obchodní dohody jsou pro společnost ABC příležitost i kvůli faktu, že dochází k neustálému rozvoji v oblasti mezinárodní dopravní legislativy, která může pro společnost ABC představovat konkurenční výhodu, díky které mohou poskytovat komplexní logistické služby a navazovat nové obchodní vztahy s různými subjekty, které jsou součástí celého procesu od výrobců až po distributory. Ekonomický manažer v odpovědi na otázku č. 13 potvrdil, že obchodní dohody jsou pro společnost ABC jednou z cest k ekonomickému růstu a různým podnikatelským příležitostem.

Z pohledu provozního oddělení lze tento faktor označit jako příležitost z důvodu početnějších možností vyřízení vozidel, které minimalizují prostoje mezi jednotlivými přepravami, a tím zvyšují efektivitu práce, jak zmínil provozní manažer v odpovědi na otázku č. 13 v Mezinárodní prostředí je také velmi nakloněné inovacím a technologiím, které mohou zvyšovat efektivitu či snižovat náklady. Evropská komise (2023c) doplňuje, že kromě zvyšování efektivitu logistických služeb dochází i ke zvyšování bezpečnosti přístupu na zahraniční trhy.

Jednatel společnosti ABC predikoval v odpovědi na otázku č. 27 pozitivní vývoj těchto dohod. Jako nejzásadnější považuje neustále se rozvíjející liberalizaci obchodu. Kromě stávajících dohod jednatel vyhlíží i nové, konkrétně zmínil Transatlantickou obchodní dohodu mezi Evropskou unií a USA nebo dohodu mezi Evropskou unií a Austrálií. Všechny tyto výše uvedené faktory jsou pro společnost ABC příležitosti, jak rozvíjet svůj obchodní potenciál.

## PO2 Daňová politika – příležitost

Dobře nastavená politika daní znamená pro jakoukoliv společnost možnost snížení nákladů pomocí daňových úlev a slev nebo odpočtů. Takto snížené náklady představují zdroj peněz, které mohou být investovány například do rozvoje nových technologií. Podle názoru provozního manažera, který vyjádřil v odpovědi na otázku č. 15, je pro společnost ABC daňová příležitost právě z výše uvedených důvodů. Jílek (2023) dodává, že logistické společnosti mohou díky odborné znalosti daňové politiky zemí, ve kterých působí, každoročně snížit svoje náklady na daně až o 20 %.

Další nespornou výhodou správně postavené daňové politiky je podpora investic, které mohou být alokovány směrem k rozvoji infrastruktury, případně směrem k podpoře výzkumu a vývoje. Prostřednictvím tohoto vývoje lze získat konkurenční výhodu skrz nové metody nebo inovativní technologie. Podle ekonomického manažera společnosti ABC vede vhodně nastavená daňová politika ke zefektivnění všech procesů prostřednictvím stimulace investic, jak řekl v odpovědi na otázku č. 15. Administrativní manažer odpověděl na otázku č. 15 tak, že dalším pozitivem daňové politiky jsou jasně daná pravidla, která platí pro všechny podnikatelské subjekty.

Společnost ABC působí na mezinárodní logistickém trhu, a proto jsou pro ni zásadní i mezinárodní daňové režimy a předpisy. Při jejich správném využívání může společnost ABC optimalizovat své daňové zatížení, a tím snížit i administrativní zátěž účetního oddělení. Pro Tomana (2021) je zásadní oblastí daňové politiky rovněž podpora sociální politiky.

S tímto faktem souhlasí i jednatel společnosti ABC, který v odpovědi na otázku č. 28 zmínil, že skrz spolupráci s úřadem práce snižuje společnost nejen svůj daňový základ, ale i nezaměstnanost. Dále přiblížil, že nízká daňová sazba u potravin zvyšuje společnosti ABC objemy přeprav, a také zmínil, že v České republice je daňová politika dobře nastavená. Jako konkrétní důvod zmínil i fakt, že Česká republika má v porovnání s ostatními státy Evropské unie větší množství daňově uznatelných položek, které společnost ABC využívá opět ke snížení svého daňového základu.

I v oblasti daňové politiky se v poslední době zvýšila podpora ochrany životního prostředí. Pokud bude společnost ABC snižovat emise, efektivně využívat paliva nebo optimalizovat své dopravní trasy tak, aby bylo vytížení vozu co nejefektivnější, může tím opět snížit svou daňovou zátěž prostřednictvím různých dotací.

Evropský parlament (2023b) v souvislosti s daňovou politikou a ochranou životního prostředí deklaruje, že mezi hlavní úlohy daňové politiky Evropské unie patří podpora inovací a produktivity v rámci globální výzvy, příspěvek k sociální prosperitě, a v neposlední řadě i zvyšování účinnosti a účelnosti variabilních slev na dani. Tentýž zdroj doplňuje, že k neustálému pokroku a vývoji je třeba mít odpovídající zdroje.

Další oblastí v rámci daňové politiky, která může pro společnost ABC znamenat úspory, a tím pádem i příležitost investovat, je spotřební daň. Například v České republice se s ohledem na vysoké ceny paliva, způsobené mimo jiné i válkou na Ukrajině, snížila spotřební daň u nafty o 1,50 Kč na litr. Takto snížená spotřební daň byla ovšem předčasně zrušena a vrácena na původních 9,50 Kč z důvodu úsporných opatření Vlády České republiky, jak uvedlo Ministerstvo financí České republiky (2023). S ohledem na tento fakt v kombinaci s minusovým státním rozpočtem České republiky očekává jednatel společnosti zvyšování i dalších daní, jak zmínil v odpovědi na otázku č. 29.

### 3.3.2 Ekonomická oblast

Ekonomické faktory ohrožení s nejvyšší vahou důležitosti pro společnost ABC uvádí následující tabulka. Mezi tato ohrožení patří inflace, zpomalení prodeje nových automobilů a úrokové sazby.

Tabulka 3 EFE matice – ekonomické faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
ekonomická	ET1	inflace	0,30	2	0,60
	ET2	zpomalení prodeje nových automobilů	0,30	1	0,30
	ET3	úrokové sazby	0,25	1	0,25
	ET4	dostupnost a cena energií	0,15	1	0,15
celkem			1		1,3

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvýše hodnocené ekonomické faktory příležitostí, které zobrazuje tabulka níže, jsou investice do infrastruktury, hospodářský růst a stabilita měny.

Tabulka 4 EFE matice – ekonomické faktory příležitostí

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
ekonomická	EO1	investice do infrastruktury	0,4	4	1,6
	EO2	hospodářský růst	0,3	3	0,9
	EO3	stabilita měny	0,2	2	0,4
	EO4	směnné kurzy	0,1	3	0,3
celkem			1		3,2

Zdroj: vlastní výzkum

#### ET1 Inflace – ohrožení

Dle aktuálních dat ČSÚ (2023b) je současná inflace v České republice 15,1 %, což je o 5 % více než avizovala Česká národní banka (2023a), dále jen ČNB, ve svých prognózách v prvním čtvrtletí roku 2023. Zároveň se jedná o nejvyšší míru inflace v České republice od roku 1993. Z dostupných dat vyplývá, že ačkoliv má růst inflace v České republice tendenci zpomalovat, nedostane se k inflačnímu cíli, což pro společnost ABC znamená i nadále vyšší náklady, než které měla v minulých obdobích. Na základě ekonomických prognóz společnosti Deloitte (2023b) by se měla inflace ve druhé polovině roku 2023 dostat na úroveň 8,5 %, v první polovině roku 2024 až na úroveň kolem 2 %.

Prognózy ČNB se s tímto předpokládaným vývojem inflace ztotožňují, kdy přesný odhad inflace dle údajů ČNB (2023a) je ve druhé polovině roku 2023 na úrovni 10,1 %, ve druhé polovině roku 2024 se předpokládá pokles až na 2 %. I přes pozitivní prognózy Marek (2023) upozorňuje na stále vysoká inflační očekávání, která jsou v aktuální době navíc podpořena trvající energetickou krizí a nejistým vývojem války na Ukrajině. Právě tato inflační očekávání mají za následek neochotu obyvatel utrácet za služby. V tomto kontextu patří dle ČSÚ (2023c) doprava a logistické služby k jednomu z nejvíce postižených odvětví.

Vysoká inflace má vliv i na potravinářský průmysl, který jednatel společnosti ABC označil v odpovědi na otázku č. 13 jako jeden z nejvýznamnějších trhů, ve kterém působí jako dopravce. Chrámek (2023) udává, že meziroční a meziměsíční vzestup inflace byl nejvíce ovlivněn právě neustále se zvyšující cenou potravin.

Chrámek také (2023) udává, že celosvětové ceny potravin jsou nejvyšší v historii od roku 2008. Jako hlavní příčinu tohoto vývoje tentýž zdroj označuje válku na Ukrajině, která se řadí k největším vývozcům potravinářských komodit. S vyššími cenami potravin se koncoví zákazníci začali omezovat v nakupování, což mělo pro společnost ABC za následek pokles objemu objednávek logistických služeb v této oblasti až o 30 %, jak uvedl jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 41.

Kromě vysokých cen potravin je pro společnost ABC i problém vysoká cena energií. V tomto odvětví se dle Mezinárodní agentury pro energii (2023) podepsala válka na Ukrajině nejvíce, protože s omezením dodávek zemního plynu do Evropy ze strany Ruska došlo k extrémnímu navýšení cen nejen zemního plynu, ale i cen elektřiny. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (2023a) na svých webových stránkách uvádí, že na podzim roku 2022 byla cena za megawatthodinu více než 300 EUR, což je oproti hodnotám z roku 2020 více než dvacetinásobná hodnota.

Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 45 považuje vysokou cenu energií za přidruženou hrozbu inflace, protože bez energií nemůže společnost fungovat. Ovšem se zvyšující se cenou energií ztrácí společnost ABC konkurenceschopnost, jelikož musí navyšovat ceny svých přepravních služeb.

Velkým očekáváním, které by mohlo ohrožení v podobě inflace zmírnit, je i pokles cen ropy na světových trzích. Aktuální cena se dle Ministerstva energetiky USA (2023a) pohybuje mezi 69–75,05 USD za barel (159 litrů). Jde o pokles o téměř 50 % oproti první polovině roku 2022. To by konkrétně pro společnost ABC znamenalo snížení nákladů na palivo, snížily se by tím tak i provozní náklady a zvýšila by se ziskovost.

Tento fakt je pro společnost ABC pozitivní i z toho důvodu, že s vysokou cenou paliva roste i četnost jeho krádeží, jak vyplynulo z odpovědi na otázku č. 41 v rozhovoru s jednatelem společnosti ABC. Dále byly ve stejné odpovědi uvedeny i další komplikace, kterými jsou krádeže zboží nebo snižování objemu objednávek dopravy.

V souvislosti s cenou ropy ČNB (2023b) ovšem upozorňuje na fakt, že burza v Rotterdamu, která je stěžejní především pro cenu ropy na evropském trhu, postihuje i nadále konzistentní růst, a v květnu 2023 bylo pokořeno dvouleté období stabilní ceny cenou novou. Prognóza od stejného zdroje počítá s ustálením ceny na 75 USD za barel, což koresponduje s aktuální udávanou cenou dle Ministerstva energetiky USA (2023).

Šedivá (2023) zmiňuje další příklad stále rostoucí inflace u vybraných komodit. Jako příklad autorka uvádí cenu za Natural 95, u které se v květnu 2023 opět zvýšila historická maximální průměrná měsíční cena, konkrétně na částku 35,21 Kč za litr. Tento fakt je pro společnost ABC negativní, protože s rostoucí cenou paliv, a tím pádem i s rostoucími náklady na provoz

osobních automobilů po nich bude klesat poptávka, což může způsobit snížení objemů přepravy v tomto odvětví.

Tyto objemy objednávek přepravy se pro společnost ABC v automobilovém odvětví již snížily o přibližně 50 % a další snížení by znamenalo velké nejen ekonomické ztráty a komplikace. Ty konkrétně popsal manažer technického oddělení v odpovědi na otázku č. 9 Mezi manažerem zmíněné komplikace snížení objemů objednávek dopravy v automobilovém průmyslu spadá mimo jiné i nevyužití speciální výbavy, která je pro tento druh přeprav nutná, ale i v jejím uskladnění a nevyužívání. Tato výbava má nemalé pořizovací náklady a její nevyužívání způsobuje společnosti ABC vícenáklady, které musí pokrýt jinou formou přeprav.

Účetní manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 5 zmínil jako velký problém vysoké inflace i nejistotu ve finančním plánování, což potvrdil ve své odpovědi na otázku č. 5 i manažer technického oddělení. Pro jeho oddělení způsobuje vysoká inflace nemožnost rozvoje a inovace techniky. V případě provozního oddělení jde zase o enormní tlak na samotné oddělení v plánování tras, ve složitém dělení povinných přestávek řidičů, a v neposlední řadě v udržení si zákaznického portfolia.

Všechny tyto důvody, které zmínil manažer provozního oddělení, dokazují, že inflace je pro společnost ABC ohrožením, které může mít signifikantní dopad na celé její fungování. Dle ekonomického manažera (viz rozhovor v příloze č. 3) je jedním z možných způsobů, jak minimalizovat či úplně eliminovat dopad tohoto ohrožení, je v pečlivém sledování, analyzování a včasném reagování na vzniklý vývoj.

## **ET2 Zpomalení prodeje nových automobilů – ohrožení**

V roce 2022 byl celkový počet vyrobených osobních automobilů v České republice 663 015, jak uvádí Sdružení automobilového průmyslu (2023), dále jen SAP. To je oproti roku 2021, kdy se v České republice vyrobilo 1 105 223 osobních vozidel, propad téměř o 50 %. Ačkoliv se nyní situace zlepšuje, odpovídá stavu, který jednatel společnosti ABC predikoval ve své odpovědi na otázku č. 48. V této odpovědi jednatel společnosti ABC odhaduje, že se situace s prodejem nových osobních automobilů bude postupně zlepšovat, ale dlouhodobě se nevrátí na úroveň, která byla před pandemií covid-19.

Polovina nákladních vozidel, které společnost ABC provozuje, je zaměstnaná právě v oblasti automobilového průmyslu, jak uvedl provozní manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 21. Zpomalení prodeje nových automobilů bylo v minulosti způsobeno především pandemií covid-19, což následně způsobilo nedostatek polovodičů (někdy také uváděno jako nedostatek čipů), bez kterých novodobé automobily nemohou fungovat. Tento nedostatek vysvětluje Schnake (2023), člen představenstva Škody Auto, zvýšenou poptávkou po čípech v ostatních odvětvích, kterými jsou například výpočetní technika nebo spotřební elektronika.

Kromě pandemie covid-19 vidí jako jednu z příčin Schenk (2022) i stále trvající válku na Ukrajině, která je součástí hlavního dodavatelského řetězce pro automobilové závody. Právě toto narušení globálního dodavatelského řetězce uvedl manažer technického oddělení v odpovědi na otázku č. 9 jako velmi zdlouhavou a drahou komplikaci pro společnost ABC.

Podle ekonomického manažera tato situace pro společnost ABC znamená snížení obrátu i zisku (viz odpověď na otázku č. 21) a provozní manažer v odpovědi na otázku č. 21 přidává ještě další komplikaci pro společnost ABC, která spočívá v nevyužitých speciálně vybavených nákladních vozech, které jsou vyčleněné konkrétně na převoz zboží pro automobilový průmysl. Ve stejné odpovědi ještě manažer zmiňuje i fakt, že řidiči nasazení na tento druh práce mají vyšší denní platový tarif, kterému odpovídají ceny přepravy. Tento tarif jim však společnost ABC musí doplácet ze svých zdrojů, pokud je z důvodu nedostatku práce přeřadí na jiné linky.



Schäfer (2022), předseda představenstva Škody Auto, přiznává, že kvůli nejistému budoucímu vývoj válce na Ukrajině může opět dojít ke snížení objemů výroby, v nejhorším případě připouští i krátkodobé zastavení linek, jako tomu bylo již v minulosti. To by ovšem dle odpovědi jednatele na otázku č. 47 pro společnost ABC znamenalo ohrožení, které by mohlo být příčinou rozpadu firmy z ekonomických důvodů.

Wakefiedl (2023), spoluzakladatel přední poradenské společnosti v oblasti automobilového průmyslu AlixPartners, ve svých prognózách na rok 2024 upozorňuje na nutnost zvyšování efektivity v dopravě jednotlivých komponentů pro výrobu nových osobních automobilů, což by mohlo zvýšit prodej nových automobilů až o 7 % oproti stávajícímu stavu.

O'Donnell (2021) se na základě svých výzkumů domnívá, že krize s nedostatkem čipů se ustálí až v prvním čtvrtletí roku 2024 a snížení prodeje osobních automobilů bude nižší pouze o 5,1 % oproti předkrizovému stavu. Česká leasingová a finanční asociace (2023) je ve svých prognózách ještě optimističtější a predikuje dorovnání ztráty v prodejích nových osobních automobilů až téměř na zanedbatelné 1 %.

### **ET3 Úrokové sazby – ohrožení**

Podobně jako tomu je například u inflace, došlo i u úrokových sazeb k markantnímu nárůstu. Aktuální výše úrokové sazby 3M PRIBOR je dle údajů ČNB (2023a) 6,8 %. Ten samý zdroj uvádí prognózu na rok 2024, kdy předpokládá ustálení výše úrokových sazeb na 4,6 %. Tento zvyšující se trend odstartoval ve třetím čtvrtletí roku 2021, kdy byly úrokové sazby na úrovni 1,5 až 3 %. Vlivem pandemie covid-19 a celosvětové ekonomické destabilizace došlo k nečekanému nárůstu.

Od konce pandemie covidu-19 se úrokové sazby začaly zvyšovat, v polovině roku 2022 Fišerová (2022) uváděla úrokovou sazbu kolem 5,75 %. Podle Woffa (2023) však úrokové míry dále porostou, protože inflace v České republice neklesá dostatečně rychle. Dle stejného zdroje je na vině pomalá reakce ČNB na zvyšující se inflaci a stejný zdroj dodává, že největší dopad bude mít další nárůst těchto sazeb na podniky, které jsou závislé na obnově techniky v určitém časovém období. Woff (2023) navyšuje prognózu ČNB o 1 %, tedy na úroveň 5,6 % v první polovině roku 2024.

Jelikož úroková míra 3M PRIBOR slouží jako referenční míra při dalším nastavování úroků u odlišných druhů finančních produktů, je její výše pro společnost ABC stěžejní. Jak uvedl manažer účetního oddělení společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 7, vysoká úroveň úrokových sazeb firmě způsobuje nejen vyšší náklady, ale zároveň zpomaluje její rozvoj. To ve své odpovědi na otázku č. 7 potvrdil i manažer technického oddělení s dodatkem, že kvůli vysokým úrokovým sazbám se pořizuje méně nové techniky, stávající technika je více zatěžována a následkem tohoto nadměrného zatížení dochází k větší poruchovosti.

Vysoké úrokové míry jsou pro společnost ABC hrozbou z několika důvodů. První z nich zmínil v odpovědi na otázku č. 19 manažer ekonomického oddělení. Podle něj je ohrožení pro společnost ABC podobné jako u inflace. Vyšší náklady na úvěry nutí společnost ABC omezovat jejich pořizování, protože vlivem vyššího finančního zatížení může dojít k ohrožení podnikové ziskovosti a finanční stability.

S manažerem ekonomického oddělení souhlasí i manažer provozního oddělení v odpovědi na otázku č. 19. V této odpovědi uvedl, že nákladné leasingové úvěry pro jeho oddělení znamenají absolutní zastavení obnovy vozového parku, čímž může dojít ke ztrátě konkurenční výhody.

Konkrétně manažer provozního oddělení zmínil potravinářský průmysl, protože pro udržení své pozice na trhu musí společnost ABC nabízet nejen dostatečné kapacity, ale zároveň musí dodržovat přísné přepravní a hygienické podmínky, jak vysvětlil jednatel společnosti

v odpovědi na otázku č. 15. Ty je ovšem možné dodržovat jen za podmínek technologické obnovy stávající techniky, jejíž pořízení financuje společnost ABC především pomocí úvěrů.

Další oblast, která je pro společnost ABC ohrožena vlivem vysokých úrokových sazeb, jsou investice. Konkrétně v případě společnosti ABC zmínil její jednatel příklad pořízení speciálně vybaveného nákladního vozu s hydraulickou rukou za více než 15 mil. Kč, který se hojně využívá při nakládání a skládání stavebních materiálů. Z odpovědi jednatele na otázku č. 43 vyplynulo, že zvýšení úrokových sazeb u hypotečních úvěrů ovlivnilo schopnost stavět rodinné domy, průmyslové budovy atd., a tím pádem došlo k poklesu objednávek tohoto typu o 95 %.

Tento fakt podporuje i dosavadní vývoj úrokových sazeb u hypotečních úvěrů na bydlení. Zatímco Kráčmar Hegrová (2022) uváděla meziroční pokles poskytnutých hypoték v letech 2021 a 2022 o 64 %, Muller (2023) tento pokles v první polovině roku 2023 zvyšuje o dalších 21 % na celkový pokles poskytnutých hypotečních úvěrů o 84 % od roku 2021. Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 43 uvedl, že lidem se nevyplatí při současných úrokových sazbách hypotečních úvěrů stavět.

Toto tvrzení potvrzuje i fakt, že zatímco v roce 2021 byla průměrná splátka hypotečního úvěru ve výši 3,5 mil. Kč necelých 13 000 Kč, v roce 2022 se splátka za stejnou výši hypotečního úvěru pohybovala okolo 23 000 Kč, jak uvádí Korec (2022). Tento fakt koresponduje s odhadovaným vývojem jednatele společnosti ABC, který v odpovědi na otázku č. 44 řekl, že vývoj úrokových sazeb nevidí pozitivně a očekává jejich další zvýšení.

### **EO1 Investice do infrastruktury – příležitost**

Rozvoj infrastruktury je další velmi aktuální oblastí, na kterou se v posledních letech soustředí pozornost napříč všemi vyspělými státy. Dle jednatele společnosti ABC jsou investice do infrastruktury propojené s celkovým hospodářským růstem, jak následně dovysvětlil v odpovědi na otázku č. 55. Pokud dochází k vylepšování infrastruktury, snižují se společnosti ABC náklady díky úspoře času na nových silničních spojích, dochází i k poklesu spotřeby paliva, anebo k menšímu opotřebení částí nákladních vozidel, v tomto konkrétním případě pneumatik, kotoučů nebo tlumičů. V závěru své odpovědi jednatel společnosti ABC dodal, že nejlepší silnice jsou v Německu.

Tomuto faktu odpovídají i data OECD (2023a), ze kterých je patrné, že Německo je země, která ročně do infrastruktury investuje nejvíce. Konkrétně stejný zdroj v případě Německa uvádí 16,5 milionu EUR, v případě Francie je to přibližně 10 milionu EUR, v případě České republiky se jedná o 1,8 milionu EUR. Ačkoliv v se v případě České republiky jedná o třetí nejvyšší investice do infrastruktury s celkovým podílem 3,6 % HDP, má zároveň největší počet stížností na nekvalitně provedené práce v oblasti rozvoje silnic, jak uvádí Mařík (2022).

Snížení nákladů jakožto hlavní příležitost investic do infrastruktury uvedl i ekonomický manažer v odpovědi na otázku č. 27. Jako exemplární příklad investic do infrastruktury zmiňuje projekty green/smart city napříč Evropou, kdy i přesto, že byly původní investice velmi vysoké, v konečné důsledku se vyplatily, protože díky chytře vyřešené infrastruktuře je doprava v takových městech rychlejší, efektivnější, a tím je maximálně ekonomicky výhodná nejen pro společnost ABC.

K tomuto názoru se přiklání i Evropská komise (2022), která uvádí, že po zvýšených investicích do rozvoje infrastruktury ve městech se nyní chystá investovat 5,4 bilionu EUR do rozvoje železnic a přístavů. Pro společnost ABC je toto pozitivní zpráva, protože budou více zásobované přístavy a překladiště, ze kterých bude zboží dále převáženo pomocí logistických firem.

Zvýšenou efektivitu a produktivitu ve své odpovědi podotkl i účetní manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 15. Svou odpověď následně doplnil o fakt, že právě kvůli zvýšené efektivitě a produktivitě práce se zvyšuje úroveň služeb poskytovaných společností ABC. Ředitelství silnic a dálnic (2023) se snaží dlouhodobě zvyšovat kvalitu logistických služeb v České republice, a tím zvyšovat i konkurenceschopnost České republiky v oblasti dopravy. Stejný zdroj uvádí, že za tímto účelem byla Česká republika přihlášena do operačního programu spolufinancovaného Evropskou unií Doprava 2021–2027, jehož cílem je mimo jiné i zvýšení kvality silničních tahů napříč celou zemí.

Pro manažera provozního oddělení společnosti ABC je klíčovým aspektem investic do infrastruktury úspora času přepravy, šetrnější provoz nákladních vozidel a z toho plynoucí další obchodní příležitosti díky neustále dostupné kapacitě nákladních vozů, jak vyplývá z jeho odpovědi na otázku č. 27. Z pohledu technického manažera společnosti ABC nedochází k tak častému poškození techniky a je i větší možnost plánování kapacit a tras, kdy například není nutné kvůli STK dané nákladní vozidlo stahovat z plánované trasy, ale díky rozvinuté infrastruktuře je vše možné vyřešit za ostrého provozu. Tyto důvody uvedl v odpovědi na otázku č. 15.

Ačkoliv jsou investice do infrastruktury pro společnost ABC příležitostí a mají na společnost kladný dopad, očekává jednatel společnosti ABC v příštích letech jejich útlum, jak následně vysvětlil v odpovědi na otázku č. 56. Důvodem je dle jednatele finanční krize způsobená pandemií covid-19 a válkou na Ukrajině. Z toho důvodu jednatel společnosti ABC nepředpokládá, že by se do infrastruktury investovalo ve větší míře.

## **EO2 Hospodářský růst – příležitost**

Hospodářský růst je obvykle spjatý se zvýšenou poptávkou po zboží, která vede ke zvýšené poptávce po logistických službách. Hospodářský růst tak znamená pro společnost ABC příležitost hned z několika důvodů. Provozní manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 23, že pokud se daří ekonomice růst, daří se tak všem, protože se více kupuje, více se vyrábí, a tím pádem se i více zboží převáží. Podle ČSÚ (2023d) je součástí hospodářského růstu i vývoz zboží a služeb, který v prvním čtvrtletí roku 2023 meziročně narostl o 9,5 %.

Podle manažera technického oddělení znamená hospodářský růst vytvoření prostoru pro inovace a výzkum nových technologií, jak uvedl v odpovědi na otázku č. 11. S prostorem pro inovace se ztotožňuje i manažer ekonomického oddělení v odpovědi na otázku č. 23, podle kterého znamená hospodářský růst zvyšující se investiční pobídky a zvýšenou kupní sílu obyvatel, a tím se celkově vytváří příznivé prostředí pro podnikání. Tuto odpověď ještě doplnil účetní manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 11 o poznámku, že rostoucí ekonomika je, mimo jiné, příznivá pro finanční zdraví společnosti ABC.

Bohužel aktuální tempo hospodářského růstu jak v České republice, tak i ve světě stagnuje, nebo se naopak oproti minulým rokům výrazně snižuje. Dle údajů Deloitte (2023c) hospodářský růst globální ekonomiky v roce 2022 vrostl o 3,2 %, ovšem z propadu o 6 % v roce 2021. Reálně se tedy globální hospodářský růst začíná zvedat, ale na původní úrovni z roku 2019–2020 dle stejného zdroje nebude až do roku 2025.

Jednatel společnosti ABC vidí hlavní příležitost v možnosti nabídnout na mezinárodním dopravním trhu komplexnější služby, které může vyžadovat zvýšený objem přeprav při hospodářském růstu. V odpovědi na otázku č. 49 konkrétně uvedl služby jako clenění nebo neutralizaci nákladů. Ve stejné odpovědi ještě dodal, že součástí této příležitosti je i zvýšená poptávka po zboží nebo výrobních materiálech, která je přímo spojená se zvýšenou poptávkou po logistických službách.

Hospodářská komora České republiky (2023) ovšem odhaduje, že poptávka po logistických službách bude v České republice do konce roku 2023 spíše klesat, bude však částečně substituována poptávkou ze zahraničí. To pro společnost ABC znamená, že pokud nebude možné vytižit vozidla na domácím logistickém trhu, bude muset své volné kapacity směřovat na mezinárodní logistický trh.

Dle ekonomické předpovědi OECD (2023b) se hospodářský růst dostane v České republice na nejnižší hodnotu 0,3 % ve třetím čtvrtletí roku 2023. Tentýž zdroj očekává v následujícím roce 2024 maximální hodnotu hospodářského růstu na úrovni 2,4 %, inflaci na úrovni 2 %, míru nezaměstnanosti kolem 3 %. Tyto hodnoty se shodují s odhadem jednatele společnosti ABC, který v odpovědi na otázku č. 50 predikoval zpomalení růstu tempa s ohledem na aktuální dění ve světě a očekává, že toto zpomalení se zastaví, a naopak změní v růst v horizontu příštích několika let.

### **EO3 Stabilita měny – příležitost**

Soukup et al. (2022, s. 514) uvádí, že česká ekonomika je v posledních dvaceti letech velmi otevřená a velký význam pro ni má export a import. S tím souvisí i stabilní měna, která pro společnost ABC představuje příležitost, protože lze lépe plánovat finanční operace a je možné lépe pracovat s bezhotovostními platbami v různých měnách, jak podotkl manažer účetního oddělení společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 13

Kromě lepšího plánování finančních operací je také prostředí se stabilní měnou více atraktivní pro potenciální investory, se kterými může společnost ABC navázat nový obchodní vztah. V neposlední řadě lze také snadněji a efektivněji předvídat náklady nebo příjmy, které z mezinárodních obchodních transakcí vyplývají. S tímto faktem souhlasí i provozní manažer v odpovědi na otázku č. 25, ve které ještě dodal, že v případě nestabilní měny by společnost ABC nemohla přijímat objednávky dopravy v této měně a přišla by tak o část vytižení vozidel.

Manažer ekonomického oddělení v odpovědi na otázku č. 25 uvedl jako hlavní měny, ve kterých provádí společnost ABC své transakce, CZK, EUR a USD. Následně dodal, že stabilitu měny považuje za velmi dobře analyzovatelný faktor, a z toho důvodu je to pro společnost ABC příležitost.

Stabilní měna také přispívá k vyšší konkurenceschopnosti, jak vysvětlil manažer technického oddělení v odpovědi na otázku č. 13. Konkrétně vysvětlil, že při stabilní měně není nutné dělat velké skladové zásoby náhradních dílů, které jsou používány na opravdu nákladních vozidel společnosti ABC a které společnost objednává od dodavatelů po celém světě. To šetří místo ve skladu a v případě potřeby se potřebné díly objednají, díky stabilní měně, za přibližně stejnou cenu kdykoliv. Tuto volnou kapacitu ve skladu může společnost ABC nabídnout svým zákazníkům k uskladnění jejich zboží, a tím zvýšit svůj zisk a podpoří různorodé portfolio poskytovaných služeb.

Pro jednatele společnosti ABC je stabilní měna příležitostí především z důvodu snazšího předpovídání podmínek pro obchodování s cizími zeměmi, z důvodu lepšího plánování nákladů, z důvodu větší ochoty plánovat i rizikovější a větší projekty, a v neposlední řadě i kvůli zvýšené možnosti navazování nových obchodních vztahů, jak bylo zmíněno výše. Všechny tyto důvody jednatel zmínil v odpovědi na otázku č. 53. Na závěr dodal, že princip stabilní měny je velmi podobný politické stabilitě.

S ohledem na dlouhodobou stabilitu CZK, EUR a USD předpokládá jednatel společnosti stabilní vývoj a neočekává žádné zásadní výkyvy, jak řekl v odpovědi na otázku č. 54. Tento stav podporuje i Mezinárodní měnový fond (2023), podle které jsou všechny tři zmiňované měny stabilní s různými výkyvy, které jsou však v rámci standardních měnových změn s ohledem na aktuální dění ve světě.

### 3.3.3 Technologická oblast

Faktory ohrožení z této oblasti vyobrazuje tabulka níže. Mezi faktory ohrožení byl zařazen konec výroby spalovacích motorů, automatizace některých funkcí nákladních vozidel a vývoj a výzkum nových druhů paliv.

Tabulka 5 EFE matice – technologické faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
technologická	TT1	konec výroby spalovacích motorů	0,4	1	0,4
	TT2	automatizace některých funkcí nákladních vozidel	0,3	2	0,6
	TT3	vývoj a výzkum nových druhů paliv	0,3	1	0,3
celkem			1		1,3

Zdroj: vlastní výzkum

Následující tabulka zobrazuje technologické faktory příležitostí společnosti ABC. Mezi identifikované příležitosti patří rostoucí obliba internetového prodeje a IoT.

Tabulka 6 EFE matice – technologické faktory příležitostí

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
technologická	TO1	rostoucí obliba internetového prodeje	0,5	3	1,5
	TO2	IoT	0,5	3	1,5
celkem			1		3

Zdroj: vlastní výzkum

#### TT1 Konec výroby spalovacích motorů – ohrožení

Konec výroby spalovacích motorů, který byl státy Evropské unie odhlasován od roku 2035, označilo Ministerstvo životního prostředí České republiky (2022) za další generaci legislativních návrhů Evropské unie, které se týkají zhoršující se klimatické situace ve světě s cílem snížení emisí skleníkových plynů. Ačkoliv se stále více zemí snaží ke zlepšení situace přispívat přísnějšími zákony a přepisy, vede se mezi předními odborníky diskuze o tom, je-li tento krok tím správným.

Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 65 vyslovil nesouhlas s tímto přijatým rozhodnutím, které označil za nedomyšlený budoucí koncept usilující o minimální hladinu emisí. Ohrožení z tohoto faktoru pro společnost ABC vychází především z důvodu odhadovaného poklesu zakázek, který bude způsoben vysokou pořizovací cenou vozů s alternativním typem motoru, jak odhadl jednatel společnosti ABC ve stejné odpovědi.

Tento odhad potvrzuje i nevládní organizace pro ekologickou mobilitu T&E (2022), která očekává snížení zatížení klimatu způsobené dopravou komponentů pro automobilový průmysl až o 60 % z důvodu poklesu odbytu těchto vozů právě z důvodu vysoké ceny.

K nesouhlasu s tímto rozhodnutím se přidal i manažer provozního oddělení společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 33, který ohrožení vidí především v nepřípravenosti celého konceptu. S odvoláním na nedávnou energetickou krizi tento manažer v totožné odpovědi vyslovil obavu ohledně nedostatku dobíjecích stanic a také zmínil vysokou pořizovací cenou elektromobilů. V závěru své odpovědi připustil, že pokud by byla lhůta pro přípravu na tento historický zvrát v automobilové oblasti delší, mohlo by to dopad ohrožení na společnost ABC výrazně snížit.

Prodloužení lhůty na připravení celého procesu připustil i Evropský parlament (2023c) za předpokladu, že se podaří splnit některé ostatní body z programu na ochranu životního prostředí, který je součástí legislativního balíčku Evropské unie nazvaného „Fit for 55“. Jako konkrétní podmínku prodloužení lhůty uvádí stejný zdroj snížení emisí CO<sub>2</sub> ve velkých evropských městech alespoň o 50 % oproti aktuálnímu stavu do roku 2035.

Jiný názor však vyslovil manažer IT oddělení, který v odpovědi na otázku č. 8 řekl, že tento faktor jako ohrožení spíše nevidí. Svou odpověď upřesnil v odpovědi na otázku č. 9. V té řekl, že pokud se bude v rámci celého novodobého konceptu postupovat správně, může to mít pozitivní dopad i na společnost ABC, ale zároveň dodal, že hlavní důvod, proč tento faktor nevidí jako hrozbu, je ten, že s ohledem na delší časový horizont začátku platnosti tohoto rozhodnutí je možné, že se celá situace ještě změní.

Tento názor podpořil i manažer technického oddělení v odpovědi na otázku č. 20, kde zmínil, že tento faktor také nevidí jako ohrožení pro společnost ABC. V odpovědi na následující otázku č. 21 dodal, že společnost ABC má dostatek času na to, aby se na celý proces připravila, a zároveň vyslovil souhlas i s tím, že spalovací motory nejsou nejvhodnější možností pro životní prostředí.

Ekonomický manažer společnosti ABC vnímá tento faktor podle odpovědi na otázku č. 33 jako ohrožení kvůli očekávanému snížení objemu objednávek přeprav, a tím i následnému zastavení generování zisku. Z dlouhodobého hlediska však očekává návrat společnosti ke spalovacím motorům z důvodu vysoké pořizovací ceny elektromobilů, vysoké ceny servisních oprav tohoto typu motoru, a v neposlední řadě i kvůli nedostatečné zkušební době provozu těchto motorů.

Kompromis mezi pokračováním ve výrobě spalovacích motorů a koncem výroby nabízí Pásztor (2023), který připouští jako možnou alternativu syntetická paliva. Stejný zdroj vysvětluje, že CO<sub>2</sub> stopa u tohoto typu paliva je minimální až žádná, ovšem připouští, že je cena těchto paliv velmi vysoká. Evropská komise (2023d) udává, že syntetická paliva jsou o 300 % dražší než paliva fosilní, avšak zároveň zmiňuje, že by na tento druh paliv mohly vzniknout dotační programy. To tentýž zdroj podporuje tvrzením, že přechodem k syntetickým palivům mohou jednotlivé subjekty získat konkurenční výhodu za současného šetření životního prostředí.

S ohledem na stále se zpřísnující zákony a předpisy týkající se ochrany životního prostředí lze očekávat, že pro vozidla se spalovacími motory bude docházet k čím dál větším omezením za účelem podpory elektromobility až do roku 2035, kdy dojde k ukončení výroby tohoto typu motoru, jak uvádí David (2023).

Tento odhad ovšem nekoresponduje s odhadovaným vývojem jednatele společnosti ABC, který v odpovědi na otázku č. 66 přiblížil svůj odhad. Ten předpokládá, že kvůli vysoké pořizovací ceně elektromobilů bude docházet k provozu čím dál tím starších aut se spalovacími motory, které si lidé budou snažit za každou cenu udržet. Tím se dle jednatele sníží bezpečnost provozu na silnicích a jako následek zhoršené bezpečnosti očekává, že dojde k návratu k výrobě spalovacích motorů tak, aby byly osobní vozy dostupné většímu počtu lidí. Odhadovanou dobu, během které se nebudou spalovací motory vyrábět, odhaduje jednatel společnosti ABC na 5 let.

## TT2 Automatizace některých funkcí nákladních vozidel – ohrožení

Automatizace funkcí nákladních vozidel je aktuálním tématem napříč logistickým odvětvím. Scott (2018) odhaduje, že minimálně 50 % všech funkcí nákladních vozidel bude do roku 2035 plně automatizovaných. Ten samý zdroj aktuálně představil nový systém autonomního a plně automatizovaného doplňování paliva u nákladních vozů a dodává, že tento způsob čerpání paliva zvyšuje efektivitu, zvyšuje bezpečnost pracovního prostředí, funguje flexibilně, zvyšuje produktivitu práce a šetří čas. Všechna tato pozitiva by měla sloužit jako přidaná hodnota všech automatizovaných funkcí, jak tvrdí Hušek (2023).

Ačkoliv je automatizace obecně vnímána spíše pozitivně, provozní manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 29 zmínil, že podle jeho názoru nejsou automatizované funkce dobré. Svě tvrzení dále odůvodnil vysokou poruchovostí těchto funkcí a náročností pro uživatele, v tomto případě pro samotné řidiče nákladních vozidel. Tento názor za společnost ABC potvrdil i manažer IT oddělení v odpovědi na otázku č. 5 kde vysvětlil, že s rostoucím podílem automatizovaných funkcí nákladních vozidel roste i potřeba častějších návštěv specializovaných servisů. Dále dodal, že ačkoliv se jedná o počítačový software, který by byl sám schopen opravit, nemůže do něj zasahovat, protože tento software je chráněn licencí, a tím se společností ABC zbytečně zvyšují náklady za opravy.

Zvýšené náklady za opravy nebo aktualizace těchto funkcí potvrdil i ekonomický manažer v odpovědi na otázku č. 29. Kromě těchto nákladů také uvedl vysokou pořizovací cenu nákladních vozidel s automatizovanými funkcemi a nutnost neustálého školení personálu v oblasti změn a aktualizací těchto funkcí, což společnosti ABC opět zvyšuje náklady. Podle ekonomického manažera jsou tyto náklady vynakládány zbytečně, protože většina automatizovaných funkcí v ostrém provozu nezůstává, jak vyplývá z jeho profesních zkušeností v logistice.

S tímto názorem však nesouhlasí Hušek (2023), který tento fakt považuje za nedílnou součást inovačních procesů a své tvrzení dokládá analýzou pro společnost Toyota, která díky správnému inovačnímu procesu udržela v dlouhodobém provozu více než 80 % všech automatizovaných funkcí, které uvedla na trh.

S častějšími opravami ve specializovaných servisech přichází společnost ABC nejen o finanční prostředky, ale také o kapacitu nákladních vozidel, která v případě této společnosti tvoří velkou konkurenční výhodu, jak zmínil jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 59. Jako konkrétní příklad uvedl ve stejném rozhovoru v odpovědi na otázku č. 60 nové nákladní auto s automatizovanou funkcí zpětných zrcátek. Ta byla nahrazena kamerami a čidly. V tomto konkrétním případě vznikal problém v deštivém počasí, kdy čidla snímala i kapky vody, nebo v případě sněžení, kdy čidla byla pokryta sněhem. Vozidlo pak bylo uvedeno do pohotovostního režimu a bylo nutné, aby řidič tohoto nákladního vozu zastavil, čidla očistil, a až teprve poté mohl pokračovat v jízdě.

Problematickou součástí této funkce byly i časté a dlouhé aktualizace, během kterých muselo vozidlo stát. Řešení tohoto problému nabízí Vojáček (2022), který přichází s automatizovanou funkcí generování záložní energie pomocí solárních panelů umístěných na střeše tahače nákladního vozu, případně i na návěsu. Takto vytvořená solární energie má sloužit jako zdroj pro softwarové aktualizace a nutnou údržbu auta ve chvíli, kdy je motor vypnutý.

Rozdílný názor na celou situaci má manažer technického oddělení. Ten v odpovědi na otázku č. 16 řekl, že tento faktor pro společnost ABC není hrozba. To následně odůvodnil v odpovědi na otázku č. 17 tím, že problém není v samotných funkcích, ale v jejich uživatelích a jejich neznalosti správného využívání těchto funkcí.

McKinsey Global Institute (2023) odhaduje, že do roku 2050 bude více než 90 % nákladních vozidel v ostrém provozu plně automatizovaných. S touto predikcí se ztotožňuje i společnost MAN Česká republika (2023), která v současné době testuje spojování nákladních automobilů. To v praxi znamená, že jedou dvě a více nákladních vozidel v krátkém rozestupu za sebou a tento rozestup je plně automatizován a řízen pouze počítačem. Dle stejného zdroje se jedná o dopravu budoucnosti díky tomu, že jízda v závětrí zvyšuje bezpečnost celé dopravy, dochází k úspoře paliva a je rapidně snižován objem emisí CO<sub>2</sub>, který se během spojené jízdy vyprodukuje.

Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 61 řekl, že předpokládá neustálý vývoj v této oblasti, ale zároveň uvedl, že je nutné včas odhalit hranici mezi tím, kdy je automatizace stále přínos a kdy už je to spíše problém.

### **TT3 Vývoj a výzkum nových druhů paliv – ohrožení**

Tento faktor označil jednatel společnosti ABC jako ohrožení v odpovědi na otázku č. 62. Hlavním důvodem je možné poškození techniky z důvodu krátkého časového intervalu, během kterého jsou nová alternativní paliva v provozu. S tímto názorem se shoduje i provozní manažer, který v odpovědi na otázku č. 31 uvedl konkrétní příklad bionafty. Ta dle informací od servisních techniků nadměrně ucpávala palivové filtry u nákladní aut, navíc dle řidičů auta neměla takový tah, jako když jela na klasickou naftu.

V případě bionafty ještě jednatel společnosti ABC uvedl, že na jednu plně natankovanou nádrž bio nafty nákladní auta neujedou totožný počet kilometrů jako v případě nafty klasické. V odpovědi na otázku č. 64 doplnil, že rozdíl ujetých kilometrů je přibližně o 15 % nižší v případě bio nafty, což při celkovém měsíčním nájezdu 12 000 km na jedno auto a průměrné spotřebě 30 litrů paliva na jeden kilometr tvoří nemalé rozdíly. Zároveň však zmínil, že pokud se byl nějaký druh paliva vyzkoušený delší dobu a osvědčil se, neměl by problém s jeho využíváním.

V souvislosti s cenami paliv Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (2023b) pravidelně vydává srovnání cen jednotlivých paliv. K tomuto srovnání vydává stejný zdroj i metodiku, protože srovnání není zcela snadné a na základě těchto srovnání odhaduje míru nutnosti vývoje a výzkumu alternativních paliv v dopravě. Dle srovnání výsledků je, jak uvádí již zmíněný zdroj, velmi aktuální potřeba nahrazení nafty jiným druhem paliva, které nebude tolik zatěžovat životní prostředí.

Jako další se k tomuto faktoru vyjádřil manažer ekonomického oddělení v odpovědi na otázku č. 31. V té zmínil, že pro společnost ABC je v tomto konkrétním případě lepší setrvat u osvědčeného druhu paliva především z důvodu dobrého odhadu ceny a dostupnosti, což v případě alternativních paliv není tak snadné a jednoznačné.

Tento argument podporuje i akreditovaná laboratoř ALS Czech Republic (2023), která se dlouhodobě zabývá výrobou a rozbohem alternativních paliv. Tento zdroj upozorňuje na fakt, že při přeměně elektrické energie na jinou formu dochází k energetickým ztrátám, a tím se snižuje energetická účinnost a dále zmiňuje i fakt, že výroba těchto paliv může být velmi náročná. Jako konkrétní příklad ten samý zdroj předkládá syntetická paliva.

Aby bylo maximálně využito kladů všech dostupných paliv, doporučuje Ministerstvo životního prostředí České republiky (2023a) najít zlatou střední cestu a nebrání se ani možnosti kombinací fosilních a alternativních paliv tak, aby bylo dosaženo co možná nejlepšího výsledku, který se projeví především na zlepšení kvality ovzduší.

V opozici je ale technický manažer, který v odpovědi na otázku č. 19 řekl, že problém nepředstavují samotná alternativní paliva, ale neschopnost jejich uživatelů správně určit míru



jejich využití. Dále zmínil, že nová alternativní paliva jsou budoucnost automobilové dopravy a pro společnost ABC je nutné, aby se na tento vývoj připravila a byla s ním v souladu, jinak nebude moci do budoucna efektivně fungovat. Manažer IT oddělení na adresu tohoto faktoru pouze v odpovědi na otázku č. 7 uvedl, že je občas náročné v interním systému sledovat všechny možné kolonky čerpaných alternativních paliv, ale posouzení tohoto faktoru jako hrozby přenechal na technickém oddělení.

Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 63 uvedl, že vývoj a výzkum nových druhů paliv je s ohledem na životní prostředí nezbytný, ale do doby, než bude nové alternativní palivo řádně odzkoušené, je tento faktor pro společnost ABC ohrožením. Vývoj byl jednatelům predikován pozitivně v případě fosilních paliv, u kterých čeká velký pokrok. S tím souhlasí i Zilvar (2020), podle kterého se vývoj bude upínat na nízkouhlíkové až uhlíkově neutrální technologie a na taková paliva, která budou bez nežádoucích příměsí a díky kterým se zvýší energetická soběstačnost jednotlivých zemí.

### **TO1 Rostoucí obliba internetového prodeje – příležitost**

Internetový prodej prochází v posledních letech etapou rychlého růstu. Pro společnost ABC s tímto trendem vzniká příležitost v podobě zvyšujícího se objemu zásilek, díky kterému roste poptávka po logistických službách, a tím rostou i příjmy společnosti ABC. Provozní manažer v odpovědi na otázku č. 37 vysvětlil, že zvyšující se prodej zboží na internetu pro společnost ABC znamená možnost efektivnějšího plánování tras a zapojení více druhů nákladních vozidel dle požadovaného objemu.

S rostoucími objemy přeprav souhlasil i jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 70 a dodal, že zvyšující se objednávky přeprav jsou pro společnost ABC zdrojem stabilního vytížení vozidel. Kovanda (2022) upozorňuje na fakt, že v České republice je nejvíce internetových obchodů v přepočtu na jednoho obyvatele. Ten samý zdroj uvádí, že největší růst tohoto typu obchodu byl v roce 2020 během pandemie covid-19, kdy v České republice vznikaly stovky nových internetových obchodů každý týden.

Kvůli neustále se zvyšujícím nárokům a požadavkům kupujících je pro společnost ABC další příležitostí nabídka specializovaných služeb. Ty konkrétně uvedl IT manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 13. Jde především o rozvoj vlastního sledovacího programu v reálném čase, který zvyšuje spokojenost zákazníků, vytváří novou konkurenční výhodu pro společnost ABC, a v neposlední řadě se tímto společnost ABC řadí k průkopníkům ve sledovacích technologiích ve svém oboru. Česká logistika (2023) ve svém průzkumu uvedla, že více než 85 % nakupujících na internetu vyžaduje sledování pohybu zásilek v reálném čase a více než 56 % očekává doručení zboží do 48 hodin od objednání.

Ekonomický manažer v odpovědi na otázku č. 37 přiznal, že trh e-commerce je jediné odvětví, ve kterém společnost ABC působí, které za posledních 5 let neustále roste a je odolné vůči politickým, ekonomickým nebo sociálním krizím, které se postupem času vystřídaly. To je dle Eurostatu (2023a) způsobeno především tím, že největší skupina nakupujících na internetu je tvořena lidmi ve věku 25–34 let, kteří jsou považováni za nejodolnější skupinu obyvatel proti negativním vlivům vnějšího okolí.

V neposlední řadě tento faktor souvisí i s nabídkou komplexních logistických služeb, mezi které patří i skladování, kompletace nebo přebalování zboží. Právě z těchto důvodů je dle technického manažera online nakupování nakupováním budoucnosti. Ve své odpovědi na otázku č. 25 následně doplnil, že díky zvyšující se poptávce po logistických službách může společnost ABC pořizovat nová, modernější nákladní auta, která jsou speciálně přizpůsobena na rozvoz tohoto typu zboží. Díky tomu získává společnost ABC další konkurenční výhodu, protože disponuje rozmanitým vozovým parkem.

Kovanda (2022) zvyšující se internetový prodej předpovídá i do budoucna na základě dostupných dat, na jejichž základě je patrné, že mezi roky 2016 a 2021 došlo k nárůstu nakupování na internetu v České republice o 27 % na celkový počet 84 %, což řadí Českou republiku mezi země s nejvíce se rozšiřujícím internetovým prodejem. Jednatel společnosti v odpovědi na otázku č. 71 dodal, že s ohledem na moderní životní styl, uspěchanost doby a rozvoj digitálních technologií očekává stále se zvyšující oblibu internetového prodeje. Také zmínil, že internetové obchody jsou schopny svým zákazníkům nabízet lepší ceny z důvodu úspory některých výdajů, jakými je třeba platba za pronájem prostor pro kamenný obchod. I tento fakt přispívá k očekávání pozitivního vývoje tohoto faktoru.

## **TO2 IoT – příležitost**

Manažer technického oddělení označil IoT v odpovědi na otázku č. 23 jako jednoduché, ale velmi efektivní systémy, které společnosti ABC šetří nejen finanční prostředky, ale také čas a práci. IoT technologie mají v logistickém průmyslu, mimo jiné, za úkol sledovat polohu a stav zásilek tak, aby bylo možné co nejefektivněji plánovat další rozvoje zboží například na překladiště nebo ke koncovému příjemci. Podle Petrjanoše (2021) hrají tyto informace zásadní roli při opakovaném výběru dopravce, a z toho důvodu doporučuje maximální využívání IoT na každodenní bázi všem logistickým společnostem.

Podle odpovědi ekonomického manažera společnosti ABC na otázku č. 35 je velkou předností IoT soustředění informací na jedno místo, čímž pracovníci společnosti ABC šetří čas. S tím souvisí i další příležitost pro společnost ABC, kterou je optimalizace trasy doručování zboží. Inteligentní senzory a chytré přijímače informací mohou včas upozornit na překážku na trase nebo jiné odchylky od plánované trasy, které by mohly doručení zpozdit.

Pro provozního manažera představuje IoT zrychlení celého procesu přepravy díky dálkovému přístupu k veškerým údajům nejen o vozidle nebo nákladu, ale i o řidiči. Konkrétně byl v odpovědi na otázku č. 35 provozním manažerem zmíněn dálkový přístup ke kartě řidiče, ze které si může stáhnout data o vykonaných povinných přestávkách nebo o provedeném tankování. Společnost DHL (2023) uvádí zrychlení jimi realizovaných přeprav za pomoci inteligentních senzorů až o 30 %, v kombinaci s dalšími IoT systémy až o 50 %. Díky tomuto faktu je dle stejného zdroje IoT budoucnost logistických procesů.

IoT lze také využít ke sledování technického stavu nákladních vozidel pomocí monitorování údajů o spotřebě paliva nebo třeba energie. Díky těmto včasným informacím může společnost ABC včas reagovat na případnou potřebu servisu tak, aby byly minimalizovány možná odstavení nákladních vozidel. Tento fakt zvyšuje nejen efektivitu práce společnosti ABC, ale také posiluje obchodní vztahy díky vysoké spolehlivosti. IT manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 11 doplnil, že systémy IoT mají minimální poruchovost a jsou vytvářeny tak, aby byly uživatelsky snadné na obsluhu.

Další příležitostí jsou senzory, které sami evidují zboží a tyto údaje zaznamenávají do počítače či jiného digitálního přístroje, který slouží pro kontrolu pohybu zboží. Celý tento systém přispívá k automatizaci a větší efektivitě při procesu skladování a manipulace, protože je maximálně minimalizována chybovost při kompletaci zakázek. Jednatel společnosti ABC uvedl v odpovědi na otázku č. 67 příklad sběru dat souvisejících s polohou a objemem zakázek připravených k naložení. Za tímto účelem využívají tzv. inteligentní palety.

Ty jednatel v odpovědi na otázku č. 68 specifikoval jako palety s čipem, díky kterým lze online sledovat pohyb těchto palet. Navíc jsou některá nákladní vozidla vybavena čtečkou těchto čipů a odesílají informace o zbývajícím kapacitě k doložení vozidla do plna, což také zvyšuje efektivitu přeprav společnosti ABC. Se zvýšenou efektivitou roste společnost ABC i konkurenční výhoda, protože svým zákazníkům poskytuje maximálně efektivní služby.

V rámci dalšího vývoje zmínil jednatel společnosti pozitivní očekávání. Nejvíce očekává vývoj v oblasti rozšířené reality, volně přeloženo z anglického augmented reality, kdy bude možné pomocí speciálních brýlí simulovat nakládku a ověřit stohovatelnost zboží bez nutnosti fyzického pohybu daného zboží. Celkové vývoj očekává jednatel i ve zdokonalování různých typů čipů, díky kterým bude možné sledovat i vlivy vnějšího prostředí během přepravy, jako je například vlhkost nebo míra osvětlení. Tyto faktory jsou klíčové především v potravinářském průmyslu, jak uvedl v odpovědi na otázku č. 69. Jak uvádí Buntz (2019), díky IoT při přepravě potravin dochází ke snížení ztrát až o 46 %, což představuje 1,6 miliardy znehodnocené produkce potravin.

S predikcí jednatele společnosti souhlasí i Vojáček (2022), který zmiňuje dokončující vývoj inteligentních rukavic se zabudovaným snímačem čárových kódů, které slouží k identifikaci zboží anebo prstový skener, díky kterému stačí prstem přejet po jakémkoliv zboží s čipem a veškeré údaje o tomto konkrétním zboží se načtou do systému.

### 3.3.4 Legislativní oblast

Jako ohrožení byly identifikovány přepravní dokumenty a importní a exportní předpisy, jak je uvedeno v tabulce níže. Legislativní faktory příležitostí identifikovány nebyly.

Tabulka 7 EFE matice – legislativní faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
legislativní	LT1	přepravní dokumenty	0,6	3	1,8
	LT2	importní a exportní předpisy	0,4	3	1,2
celkem			1		3

Zdroj: vlastní výzkum

#### LT1 Přepravní dokumenty – ohrožení

Přepravní dokumenty jsou pro společnost ABC důležité a nezbytné materiály, které je povinna řešit jak na úrovni vnitrostátní silniční nákladní dopravy, tak i při mezinárodní silniční nákladní dopravě. Legislativní úpravu přepravních dokumentů upravuje v České republice obchodní zákoník, zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, zákon o přepravní smlouvě a dopravní řád. Nejčastěji používaným typem přepravního dokumentu je nákladní list, v běžné praxi nesprávně označován jako CMR list, jak upozorňuje Trans (2021).

Kopii takto vyplněného nákladního listu je společnost ABC povinna archivovat po dobu minimálně dvou let, v ojedinělých případech i déle. Právě již zmíněnou archivaci označil technický manažer společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 29 jako jeden z důvodů ohrožení, protože nároky na skladování objemu papírových dokumentů jsou vysoké.

Na tento fakt reagovalo na podzim roku 2022 sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA (2022a), které v České republice slouží jako garant a zprostředkovatel platformy E-CMR, představením elektronické verze vyplňování, zasilání a archivace nákladních listů. Systém má dle stejného zdroje ještě rezervy v uživatelském prostředí, a proto zatím není vhodný pro všechny logistické společnosti, avšak do konce roku 2024 se sdružení zavázalo k vývoji softwaru tak, aby byl vhodný pro všechny logistické společnosti.

Manažer ekonomického oddělení v odpovědi na otázku č. 41 upozornil, že v případě nedodržení zákonných požadavků na přepravní dokumenty může společnost ABC čelit vysokým pokutám. Tento argument podpořil i provozní manažer v odpovědi na otázku č. 41 následně zmínil ještě další důvody, proč jsou pro společnost ABC přepravní dokumenty ohrožením. Jedním z těchto důvodů je schopnost řidičů nákladních vozů v běžném provozu dokumenty správně vyplnit, dobře rozdělit jednotlivé části, navíc pořídit i elektronické kopie, které slouží jako doklad o provedené přepravě a zároveň jako podklad pro fakturaci.

V odpovědi na otázku č. 76 jednatel společnosti ABC navíc dodal, že chybné nebo neúplné vyplnění může způsobit problémy nejen finanční, ale i provozní. Jako příklad uvedl zabavení nákladu v případě nekompletní nákladové dokumentace, anebo zmínil i méně radikální řešení, kdy řidič nákladního vozidla může být pověřenou osobou vyzván k doplnění dokumentů například z místa nakládky. To však může znamenat problém v případě, pokud je nákladní vozidlo od místa nakládky vzdálené někdy i tisíce kilometrů. Tento fakt může způsobit časovou prodlevu v doručení zboží, a tím může dojít k nespokojenosti zákazníka, nebo ve výjimečných případech až k jeho ztrátě.

Kromě nákladního listu se společnost ABC musí soustředit i na další přidružené dokumenty, které jsou závislé na povaze nákladu, který je aktuálně přepravován. Roubal (2023) v souvislosti s přepravními dokumenty doporučuje přechod na online aplikace, které budou mít dle jeho názoru stále zvyšující se vývojovou tendenci. Ministerstvo dopravy České republiky (2023a) přiznává, že požadavky na správu a údržbu přepravních dokumentů mohou pro logistické firmy představovat jisté zvýšené finanční, časové i personální náklady. Z toho důvodu tentýž zdroj dlouhodobě podporuje rozvoj vhodných softwarových nástrojů pro zvýšení efektivity při současném zachování bezpečnosti a ochraně firemních údajů. Tento fakt podporuje ve svém programovém prohlášení i Vláda České republiky (2023), která se zavázala k rozvoji digitalizace co možná největšího množství komunikačních kanálů mezi soukromými subjekty a veřejnou správou.

Tento fakt je pro společnost ABC pozitivní a shoduje se s predikcí jednatele společnosti ABC, který v odpovědi na otázku č. 77 řekl, že počítá s neustálým zpříšňováním náležitostí přepravních dokumentů a s jejich digitalizací. Také ve stejné odpovědi uvedl, že se domnívá, že papírová forma přepravních dokumentů přestane úplně existovat a počítá s využitím zabezpečení firemních dat pomocí blockchain sítí.

## **LT2 Importní a exportní předpisy – ohrožení**

Stejně jako přepravní dokumenty byly i importní a exportní předpisy označeny jednatelem společnosti ABC jako ohrožení. Tento fakt odůvodnil v odpovědi na otázku č. 73 tím, že s ohledem na skutečnost, že společnost ABC převáží zboží přes několik různých států, musí sledovat aktuální požadavky v každé jednotlivé zemi. To je podle jednatele společnosti ABC finančně, časově, administrativně a personálně velmi nákladné a náročné na sledování. Jako konkrétní příklad uvedl v odpovědi na otázku č. 87 ve stejném rozhovoru německou minimální mzdu nebo zákon Loi Macron, které vedly ke zvýšení nákladů na mzdy řidičů, anebo omezení v podobě kabotáže.

Pro manažera technického oddělení jsou hlavní hrozbou měnící se požadavky na vybavení vozidel v závislosti na lokálních předpisech daných zemí, jak vyplynulo z jeho odpovědi na otázku č. 27. Dále doplnil, že doplňování specifické výbavy způsobuje společnosti ABC vícenáklady, které pak chybí v dalších oblastech, kterou je například oblast inovací. Ekonomický manažer v odpovědi na otázku č. 39 zase uvedl, že tento faktor považuje za ohrožení z důvodu možných vysokých sankcí při případném nedodržení některého z předpisů.

V případě importu nebo exportu přes území Německa je potřeba počítat s německou minimální mzdou. U té se legislativa řídí dle Evropské Komise (2023d) směrnicí 96/71/ES, ve znění směrnice 2018/957/ES, směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2014/67/EU a nařízením Evropské unie č. 1024/2012. Tyto směrnice a nařízení se podle občanského hnutí Řidiči sobě (2021) zasloužily o růst minimální mzdy pro řidiče nákladních vozů, kteří část své práce vykonávají na území Německa. Konkrétně již zmíněné hnutí uvádí vývoj minimální německé mzdy v porovnání s českou minimální mzdou, která je při finálním přepočtu na hodinovou sazbu několikanásobně nižší. Stejný zdroj uvádí, že v Německu se minimální mzda počítá hodinovou sazbou, v České republice zase měsíčním paušálem, což komparaci lehce komplikuje.

Dle občanského hnutí Řidiči sobě (2023a) byla pro rok 2021 německá minimální mzda řidiče nákladního vozu stanovena na 9,5 eura, pro rok 2022 na 10,45 eura, pro rok 2023 se počítá s 12 eury (přibližně 300 Kč), pro rok 2024 s 13,15 eura za hodinu práce, kdežto v České republice je minimální mzda stanovena na 19 700 Kč za měsíc. Při dodržení všech náležitostí uvedených v nařízení (ES) 561/2006, které se týká povolené doby řízení a povinných přestávek řidičů nákladních vozů, Ministerstvo dopravy České republiky (2023b) udává, že je pro české řidiče nevýhodné pracovat v tuzemsku a na tuto problematiku dlouhodobě upozorňuje s ohledem na fakt, že české logistické společnosti přicházejí díky tomuto faktoru o zaměstnance tohoto typu, kterých je již v současné době nedostatek.

To samé se týká importních i exportních přeprav z a do Francie. U těch se minimální mzda řídí francouzským zákonem č. 418/2006, dle kterého musí mít každý zahraniční profesionální řidič nákladního vozu stejné platové a pracovní podmínky jako řidič původem z Francie, jak vysvětluje Velvyslanectví České republiky v Paříži (2023). Pro společnost ABC tento fakt znamená opět zvýšení nákladů, protože pokud si chce udržet své řidiče i nadále, musí jim nejen vyplácet německou minimální mzdu, ale zároveň i zvyšovat tu českou pomocí odměn a dalších nenárokových částí mzdy. Dorovnávání mezd na zahraniční úroveň za účelem udržení řidičů nákladních vozů ve společnosti ABC ve své odpovědi na otázku č. 39 připustil i provozní manažer.

Kabotáž je další součástí importních a exportních předpisů, které společnost ABC omezují v provozu její logistické činnosti a kterou si musí hlídat. ČESMAD BOHEMIA (2022b) informuje, že ačkoliv stále existují jistá omezení, snaží se prosadit zvýšení možných kabotážních přeprav z aktuálních třech povolených kabotáží na alespoň pět kabotáží během sedmi dní od doručení zboží do cílového státu.

Z pohledu provozního oddělení je tento faktor ohrožení, které způsobuje časovou a administrativní náročnost. V odpovědi na otázku č. 39 provozní manažer připomenul nejen nařízení o minimální mzdě v jednotlivých státech, ale také různorodost požadované průvodní dokumentace k nákladu. V případě předpisů minimálních mezd stejný manažer dodal, že rozdílná výše těchto minimálních mezd komplikuje plánování každodenního provozu, protože pro řidiče je výhodnější jezdit do zemí, kde je tato mzda stanovena na vyšší částky a stává se, že odmítají jezdit do zemí, kde tato mzda není stanovena.

V České republice se s nárůstem minimální mzdy pro řidiče nákladních vozů, kteří jsou zařazeni ve 3. platové skupině, nepočítá, a tím pádem zůstává i prozatím pro rok 2024 na stejné úrovni 19 700 Kč za měsíc, jak uvádí Řidiči sobě (2023b). Jednatel společnosti ABC v odpovědi na otázku č. 75 uvedl, že do budoucna očekává ještě větší zpřísnování importních a exportních předpisů, což pro společnost ABC představuje i nadále ohrožení, protože tyto předpisy způsobují společnosti zvýšené finanční náklady včetně zvýšené časové a organizační náročnosti.

## 3.4 Doporučení pro další vývoj

Aby si společnost ABC udržela svoji pozici na aktuálních trzích, ale aby se zároveň mohla i nadále rozvíjet, byla za tímto účelem na základě rozboru identifikovaných faktorů vytvořena doporučení. Tato doporučení jsou vytvořena zvláště pro politické, ekonomické a technologické vlivy. Zároveň jsou rozdělena doporučení pro ohrožení a příležitosti z jednotlivých oblastí.

### 3.4.1 Politické vlivy

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2.1 Politické faktory, působí na společnost ABC politické vlivy, které pro ni představují ohrožení i příležitosti. Na základě expertního hodnocení politických vlivů makrookolí včetně vyhodnocení externího faktoru získala ohrožení z této oblasti celkem 1,65 bodů, což znamená, že strategie společnosti ABC není připravena na tato ohrožení reagovat. V případě politických faktorů identifikovaných jako příležitosti bylo získáno celkové hodnocení 2, což také znamená nepřipravenost strategie reagovat na tyto faktory. Za účelem minimalizace dopadu těchto ohrožení a využití příležitostí společností ABC byla vytvořena následující doporučení.

#### PT1 Politická stabilita

V případě politické stability je společnosti ABC doporučen detailní monitoring politického dění nejen v oblastech, ve kterých působí nejvíce, ale také na celosvětové úrovni. Tento krok obsahuje sledování především zásadních politických rozhodnutí jednotlivých vlád, s tím související změny v legislativě (viz kapitola 3.4.4 Legislativní vlivy), případné volby nebo četnost a důvod politických nepokojů ve vybraných zemích. Za tímto účelem je vhodné sledovat index politické stability, který pravidelně aktualizuje WBG (2023). Díky sledování těchto událostí získá společnost ABC možnost predikovat potenciální hrozby, které s sebou tento faktor přináší, a bude tak i možné včas přijmout preventivní opatření a upravit případná strategická rozhodnutí.

Další možností, jak snížit ohrožení plynoucí z politické nestability, je diverzifikace trhů a zákazníků. V případě společnosti ABC se jedná především o automobilový, potravinářský, hutní a e-commerce trh s největším podílem (až 80 %) zákazníků z Německa, Francie a České republiky, jak uvedl jednatel společnosti v odpovědi na otázky č. 13 a 36. Díky rozložení svých aktivit do více oblastí by společnost ABC eliminovala případné nevytížení nákladních vozidel z politicky nestabilního prostředí tím, že by své kapacity přesunula do dalších aktivit v jiných oblastech.

S ohledem na specifickou povinnou výbavu nákladních vozů je vhodné diverzifikovat na takové trhy, kde se toto vybavení také uplatní. Například konkrétně v případě vozů určených na převoz zboží v potravinářském průmyslu lze využít chladicí systémy k převozu léčiv, u výbavy pro automobilový průmysl lze diverzifikovat do papírenského průmyslu, který má téměř shodné požadavky na vybavení nákladních vozidel, jak uvádí Novotný (2021, s. 34).

Spoluprací s politickými představiteli a úřady může společnost ABC posílit svou pozici na trhu tím, že lépe porozumí politickým trendům a bude umět lépe odhadovat teoretické hrozby. Lobbying je také jedna forem obrany, kterou může společnost ABC využít k minimalizaci nepříznivých politických událostí. V neposlední řadě je společnosti ABC doporučeno, aby pokračovala ve školení zaměstnanců nad rámec zákona, konkrétně v oblasti politických rizik a krizí, díky kterým budou zaměstnanci jednotlivých oddělení připraveni reagovat na vzniklé situace tak, aby nedošlo k poškození společnosti ABC. Tato doporučení lze uplatnit i v případě hrozeb PT2 a PT3.

## **PT2 Válka na Ukrajině**

Společnost ABC by měla velmi pečlivě analyzovat politickou situaci a bezpečnostní zprávy z válečné oblasti, což jí pomůže získat informace, na jejichž základně bude moci nejen sledovat aktuální vývoj války, ale získá tím i včasnou možnost připravit se na případné zhoršení situace. Jedním z možných řešení je příprava alternativních plánů doručení, případně analýza možností alternativních tras v případě, že by se válečný konflikt rozšířil i do oblastí, kde společnost ABC v současné době působí.

V rámci strategického řízení je společnosti ABC doporučeno i vytvoření plánu na řízení krizových situací, jehož součástí bude i plán zohledňující možný válečný konflikt. V tomto plánu by měla společnost ABC definovat jednotlivé kroky, která bude nutné podniknout pro udržení kontinuity provozu. S tímto faktem souvisí i zřízení pojištění proti válečnému riziku či proti politicky motivovaným událostem, které by mělo částečně pokrýt ztráty v případě vzniku válečného prostředí.

## **PT3 Korupce**

V případě korupce je společnosti ABC doporučena otevřená a pravidelná komunikace s místními organizacemi a úřady, které se bojem proti korupci zabývají. Tím získá společnost ABC nejen aktuální informace o situaci ve vybrané zemi nebo na vybraném trhu, ale může zároveň přispět k boji proti korupci, čímž z dlouhodobého hlediska pomůže sobě a dalším podnikatelským subjektům k rovným obchodním podmínkám a férovému obchodu.

Společnost ABC se může zapojit do programu Ministerstva vnitra České republiky (2023) Stop korupci, na mezinárodní úrovni může navázat spolupráci s celou řadou nevládních organizací a svým jednáním tak přispět ke zlepšení celkového stavu. V případě korupce v logistice je na základě zkušeností Novotného (2021, s. 15) doporučený pečlivý výběr nejen obchodní partnerů, ale i řidičů, kteří mohou být pro společnost ohrožením v případě, že se zapojí například do úplatkářství, nebo se stanou součástí nelegálního obchodu např. s naftou nebo s převážením nelegálního zboží, v nejhorším případě i převozu nelegálních migrantů. Tento krok doporučuje i ČESMAD BOHEMIA (2022c), který v rámci svého průzkumu Barometr nákladní dopravy zjistil, že téměř třetina (26 %) řidičů nákladních vozů zaměstnaných v České republice má s korupcí osobní zkušenost.

## **PO1 Obchodní dohody**

Společnost ABC by měla obchodní dohody pravidelně analyzovat a vyhodnocovat potenciální výhodnost obchodních dohod nebo jejich možného budoucího vývoje. To, mimo jiné, znamená vyhodnocení finančních parametrů, podmínek daného trhu a obchodu, konkurence, a v neposlední řadě i dlouhodobá vidina životaschopnosti těchto dohod. Na základě zjištěných výsledků by měla společnost ABC vytvořit různé strategické přístupy tak, aby mohla danou příležitost využít na maximum.

Velkou výhodou při využívání této příležitosti je i úzká spolupráce se spolehlivými obchodními partnery. To může posílit vztahy mezi obchodními partnery a může tak vzniknout lépe fungující řetězec podnikatelských subjektů, kteří se podílejí na fungování takové obchodní dohody, která může pro společnost ABC vytvořit nejen další obchodní příležitosti, ale také příležitosti rozvoje společnosti jako takové.

Jako další je společnosti ABC doporučeno průběžně hodnotit výsledky implementované strategie v souvislosti s obchodními dohodami, které jsou pro ni klíčové. Na základě pravidelného hodnocení může společnost ABC rozklíčovat možné nedostatky a modifikovat svůj strategický přístup tak, aby byla příležitost plynoucí z obchodních dohod efektivně využita. S ohledem na fakt, že vývoj tržního prostředí a globální ekonomiky je dynamický, je

pro společnost ABC důležité, aby byla schopna flexibilně reagovat na případné změny a aby byla schopna se těmto změnám i přizpůsobit.

## **PO2 Daňová politika**

V oblasti daňové politiky je společnosti ABC doporučena spolupráce s daňovými odborníky, kteří mohou pomoci monitorovat a analyzovat daňové zákony a jejich aktualizace. Díky tomu by měla společnost ABC lepší podklady pro daňové plánování, díky kterému by mohla minimalizovat své daňové závazky a naplno využít daňovou politiku ve svůj prospěch. Jako alternativní doporučení lze ještě využívat pravidelní školení zaměstnanců účetního oddělení za účelem efektivnější orientace v dané problematice.

Vzhledem k tomu, že společnost ABC působí na mezinárodním logistickém trhu, je vhodné sledovat i mezinárodní daňové příležitosti, díky kterým může opět snížit svou daňovou zátěž. S tímto faktem souvisí nastavení optimální struktury podnikání a transferních cen tak, aby bylo znovu dosaženo maximální úspory. Další možností je využívat různé programy na podporu rozvoje technologií, které umožňují snížit daňový základ o část vynaložených nákladů.

Konkrétním příkladem takového programu, do kterého se může společnost ABC zapojit, je program Ministerstva životního prostředí České republiky (2023b) nazvaný Agenda 2030. Mimo jiné se tento program věnuje i inovacím a udržitelnosti podnikání, což je dle jednatele společnosti ABC jeden z jejich hlavních dlouhodobých cílů, jak uvedl v odpovědi na otázku č. 2.

V neposlední řadě je pro společnost ABC klíčová spolupráce s daňovými orgány, které mohou být opět nápomocné v plném využívání příležitostí, které daňová politika nabízí. Nejenže touto aktivní spoluprací získá společnost cenné informace a rady, ale může si díky nim také vybudovat lepší postavení na trhu, a tím získat konkurenční výhodu v podobě efektivně fungující strategie v oblasti celkového daňového zatížení. S ohledem na fakt, že příležitost PO2 úzce souvisí s příležitostí PO1, je možné tato doporučení uplatnit v obou případech.

### **3.4.2 Ekonomické vlivy**

Ohrožení v ekonomické oblasti byla ohodnocena (včetně vyhodnocení externího faktoru) celkovým počtem 1,3 bodů, což značí velmi slabou až slabou připravenost podnikové strategie společnosti ABC na tyto faktory reagovat. Níže jsou uvedena doporučení, která mají za úkol snížit případný dopad negativních ekonomických vlivů na společnost ABC a posílit tak schopnost reakce strategie společnosti ABC na tyto faktory. Ekonomické příležitosti získaly celkové hodnocení 3,2 bodů, a proto pro tyto faktory nebylo nutné zpracovávat doporučení, jelikož toto hodnocení znamená střední až velmi dobrou připravenost podnikové strategie na dané faktory reagovat.

#### **ET1 Inflace**

Stejně jako v případě doporučení pro PT1, je i v tomto případě klíčem k úspěchu monitorování a analyzování inflačních trendů. Díky tomu bude mít společnost ABC ucelený přehled o aktuální situaci a může tak formulovat různé inflační scénáře a prognózy, které pomohou k připravenosti reakce firemní strategie v případě náhlé změny. S detailním monitoringem souvisí i další možná obrana proti působení faktoru ohrožení ET1, kterým je lepší připravenost na vyjednávání s dodavateli a zákazníky. V případě zjištěné změny může podnik včas začít vyjednávat o cenách tak, aby nedošlo k rapidnímu nárůstu nákladů, a tím nedošlo k ohrožení finančního zdraví společnosti ABC.

Ze zvyšující se inflací je společnosti ABC také doporučeno, aby neustále hledala způsoby, díky kterým zvýší svou produktivitu a efektivitu. Konkrétně se může zaměřit na hledání možných



alternativních tras, které jsou osvobozené od poplatků, nebo začít využívat tzv. carsharing, díky kterému budou nákladní vozidla neustále v provozu, ale nedojde k porušení zákonem daných dob řízení.

To by v praxi fungovalo tak, že by se střídající řidiči nákladních vozů dopravili jedním osobním autem na místo, kde by čekalo nákladní auto s řidičem, kterému by již končil pracovní výkon a povolená doba řízení. Nový řidič by pokračoval v naplánované trase, a tím by došlo ke zvýšení efektivity. Toto doporučení je vhodné především pro nákladní vozidla, která nemají spací vestavbu, tedy pro plachtové či skříňové dodávky různého objemu.

Podobně jako v případě faktorů PO1 a PO2, tak i zde by se společnost ABC měla věnovat spolupráci s odborníky, v tomto případě z ekonomické sféry, kteří se lépe orientují v řízení inflačních dopadů a v implementaci vhodné protiinflační strategie. Dále by měla společnost ABC věnovat pozornost držení vhodné výše finanční rezervy, s čímž jí opět může pomoci spolupráce s ekonomickými odborníky.

### **ET2 Zpomalení prodeje nových automobilů**

V případě ET2 je vhodné diverzifikovat zákazníky a případně i odvětví, jako je tomu u doporučení pro minimalizaci dopadu ohrožení PT1. Konkrétně v případě očekávaného zpomalení prodeje nových automobilů od roku 2035 je pro společnost ABC klíčové, aby se co nejdříve začala věnovat hledání nových obchodních možností v jiných oblastech. S ohledem na fakt, že vybudování stabilního obchodního vztahu je časově náročný proces, je doporučeno, aby část svých kapacit společnost ABC již nyní začala přesouvat jinam.

Tržní analýza a monitorování aktuálních trendů mohou společnosti ABC také pomoci v přípravě vhodné strategie, jak si udržet stávající pozici na daném trhu, nebo jak se co nejvíce uchytit na trhu novém. Aby byl tento proces úspěšný, musí být společnost ABC opět připravena pružně reagovat například pomocí zavedení škálovatelné infrastruktury. Díky tomu bude podnik schopen rychle a pružně reagovat na případné změny objemu objednávek dopravy. Dle dat Eurostatu (2023b) došlo v roce 2022 k poklesu zásobování velkými nákladními auty ve hlavních evropských městech až o 25 % právě díky škálovatelné infrastruktuře.

### **ET3 Úrokové sazby**

V případě rostoucích úrokových sazeb je společnosti ABC doporučené podrobné finanční plánování a analyzování rizik, finančních závazků a také provádění periodických zhodnocení aktuálního stavu. Díky tomu bude mít společnost ABC přehled o možných dopadech a bude pro ni méně komplikované tyto dopady řešit. Jednou z možností, jak to řešit, je dlouhodobá fixace úrokových sazeb u úvěrů a půjček.

Kvůli fixaci úroků bude po dobu trvání fixačního období možné předvídat náklady na úroky a nevznikne tak riziko skokového nárustu výše splátek. V případě náhle vzniklé potřeby může společnost ABC využít krátkodobých zdrojů financování, které mají nižší úrokové sazby, než je tomu v případě dlouhodobých půjček a úvěrů.

Další doporučení pro společnost ABC se týká vypracování krizových scénářů za účelem variantnosti řešení případných finančních krizí, které mohou začít na společnost působit jako následek zvýšených úrokových sazeb. Součástí tohoto plánu by mělo být i řízení případného zadlužení za současného minimalizování rizik a plán na diverzifikaci investic. Tyto investice by měly být vhodně zvolené, a za tímto účelem je společnosti ABC opět doporučena spolupráce s odborníky na danou oblast.

### 3.4.3 Technologické vlivy

Pro technologické vlivy byla formulována doporučení na základně identifikovaných faktorů ohrožení TT1, TT2 a TT3. Tyto technologické faktory ohrožení dosáhly celkem 1,3 bodu v celkovém expertním hodnocení včetně vyhodnocení externího faktoru. To znamená, že strategie společnosti ABC na tato ohrožení není připravena reagovat. U technologických příležitostí vyšlo konečné skóre 3, což značí dobrou schopnost reakce strategie společnosti ABC na identifikované technologické příležitosti.

#### **TT1 Konec výroby spalovacích motorů**

S ohledem na již schválených konec výroby spalovacích motorů od roku 2035 je společnosti ABC doporučeno, aby již nyní započala spolupráci s výrobcí alternativních pohonů a přidružených komponentů. Díky tomu může diverzifikovat i do jiných oblastí služeb a segmentů, ve kterých nyní nepůsobí. Konkrétně může již nyní ve svých prostorách zřídit dobíjecí stanici pro elektromobily, a tím se může pomalu dostat do povědí širšího okolí tak, aby v budoucnu mohla z tohoto ohrožení vytvořit příležitost. Také tím může společnost ABC začít budovat obchodní vztah s dodavateli těchto nabíjecích stanic.

Další doporučení souvisí s vybudováním a udržením pružné infrastruktury, pomocí které může společnost ABC eliminovat negativní dopady způsobené změnou ve výrobě motorů. To by do budoucna znamenalo vytížení kapacit i za předpokladu, že by došlo k poklesu vytížení v nějakém současném odvětví, ve kterém společnost ABC působí, v tomto případě v oblasti dopravy komponentů pro výrobu spalovacích motorů.

Jak již bylo zmíněno, společnost ABC by měla začít navazovat spolupráci i s alternativními výrobcí nejen pohonů, ale i dalších komponentů pro automobilový průmysl. Toto strategické partnerství může mít pozitivní vliv a poskytnout přístup na nové trhy, na kterých může společnost ABC nabídnout své logistické služby. V neposlední řadě je také doporučeno, aby se společnost ABC aktivně zapojila do výzkumu a podpory nových inovací. Díky tomu zůstane společnost ABC v popředí inovačního procesu a může z této pozice čerpat konkurenční výhodu.

Posledním doporučením pro faktor TT1 je pravidelné monitorování a posuzování potřeb zákazníků, kteří jsou hlavními odběrateli služeb společnosti ABC. Pokud bude společnost ABC včas a správně informovaná o potřebách svých stávajících zákazníků, může tak posílit vzájemné vztahy a na základě kladných doporučení může získat i zákazníky nové. S tím souvisí i pravidelné školení zaměstnanců ohledně přechodu na nové technologie tak, aby tito zaměstnanci byli schopni řešit nestandardní požadavky nebo zodpovídat otázky zákazníků.

#### **TT2 Automatizace některých funkcí nákladních vozidel**

Společnosti ABC je doporučeno, aby průběžně i nadále investovala do inovací a digitalizace, jelikož si tím udrží schopnost konkurovat ostatním logistickým podnikům. Mezi oblastmi, které jsou pro společnost ABC stěžejní v oblasti digitalizace, je monitorování a komunikace s řidiči nákladních vozidel, optimalizování tras, sledování polohy vozu a využívání kapacity nákladních vozidel. Tyto investice by se měly odvíjet nejen od aktuálních potřeb zákazníků, ale měly by také odrážet nejnovější trendy v dopravě.

S postupující automatizací je ovšem důležité klást důraz i na mezilidskou komunikaci a odborné znalosti personálu. Společnost ABC by se neměla plně spoléhat na automatizované přístroje, ale měla by se zaměřit na poskytování náročnějších služeb spojených s logistikou, kterými je například sledování zpětného toku obalových materiálů. Pouze správně vyškolený a informovaný řidič nákladního vozu je schopen posoudit, jestli je možné k nákladu doložit i obalový materiál, který může být nestandardních rozměrů, nebo může mít jiná specifika.

Tímto může společnost ABC zmírnit dopad hrozby, navíc může posílit obchodní vztahy se svými zákazníky.

Jestliže už je automatizace některých funkcí v nákladních vozech zavedena, je společnosti ABC doporučeno, aby velmi pečlivě a pravidelně školila především řidiče nákladních vozů, jak s těmito funkcemi pracovat, na co je používat a kdy je lepší tyto funkce vypnout (pokud je to možné). Tím by se odstranil problém, který uvedl manažer technického oddělení v odpovědi na otázku č. 17. Tato školení pořádají jak soukromé organizace, tak přímo výrobci softwarů automatizovaných funkcí, anebo například sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA.

V neposlední řadě je společnosti ABC doporučena spolupráce s výrobcí technologií. Tato spolupráci může napomoci výrobcům upravit nebo pozměnit různé parametry tak, aby byly co nejvíce uživatelsky přijatelné, a zároveň může pomoci i společnosti ABC, protože bude mít vliv na budoucí vývoj těchto technologií, bude včas informovaná a je pravděpodobné, že se dostane i k novým obchodním příležitostem na základě svého zvýšeného zájmu o tuto oblast.

### **TT3 Vývoj a výzkum nových druhů paliv**

U ohrožení TT3 je nezbytné, aby se společnost ABC věnovala vývoji nových druhů paliv a palivových technologií. S ohledem na klimatické změny a zhoršující se stav životního prostředí je nezbytné, aby v budoucnu docházelo k co nejmenšímu zatížení okolního prostředí. Toho může společnost ABC dosáhnout mimo jiné i tak, že se bude aktivně podílet na spolupráci s výzkumnými ústavami a s výrobcí alternativních druhů paliv. Právě na základě vhodně nastaveného partnerství může společnost ABC využívat výhody, které přístup k novým technologiím a palivům nabízí.

Další možnou obranou proti tomuto faktoru ohrožení je specializace ve využívání alternativních paliv, kterými jsou například elektřina, vodík nebo zemní plyn. Společnost ABC se může díky tomuto faktu dostat do povědomí nových zákazníků, kteří kladou důraz na ochranu životního prostředí, nebo pro které je odlišnost logistického dodavatele prioritou. Takové zákazníky je možné oslovit jak lokálně, tak i v ostatních zemích po celé Evropě. Tím by si společnost ABC opět upevnila své postavení na mezinárodním logistickém trhu. Zároveň tím také společnost ABC může využít tzv. strategie modrého oceánu a stát se průkopníkem v oblasti alternativních paliv pro nákladní automobily.

S využíváním nových druhů paliv souvisí i možnost vstupu na nové, doposud méně rozvinuté trhy. Tam by společnost ABC mohla uplatnit své služby v rámci vysoce profesionálního přístupu svých zaměstnanců, precizně vyškolených řidičů nákladních vozů, které využívají automatizované funkce svých nákladních vozů, a které jsou zároveň šetrné k životnímu prostředí, protože využívají alternativní zdroje paliv.

#### **3.4.4 Legislativní vlivy**

V případě legislativních vlivů byly identifikovány pouze dva faktory ohrožení, ovšem tyto faktory získaly v expertním hodnocení se zahrnutím vyhodnocení externího faktoru celkem 3 body. Tento počet bodů vypovídá o tom, že strategie společnosti ABC je schopna na tyto externí vlivy reagovat dobře, a z toho důvodu nebyla formulována žádná doporučení. Legislativní příležitosti nebyly identifikované žádné.

## 4 Závěr

Závěrem této diplomové práce lze říci, že vliv faktorů z vnějšího okolí velmi zásadně ovlivňuje strategické chování společnosti ABC. Tato diplomová práce se zaměřila na identifikaci a analýzu různorodých vlivů vnějšího okolí, mezi které patří politické, ekonomické, technologické a legislativní faktory. Dále se práce zabývala jejich negativním dopadem na strategii společnosti ABC v případě identifikovaných ohrožení, posléze i pozitivním vlivem identifikovaných příležitostí na strategické řízení logistické společnosti ABC.

Hlavní cíl této diplomové práce spočíval v identifikování faktorů ohrožení a příležitostí, které společnosti ABC poskytuje její vnější okolí. Dále byly stanoveny dílčí cíle, které se zakládaly na analýze současného stavu připravenosti společnosti ABC reagovat na identifikované faktory ohrožení a příležitostí, a v případě potřeby byla navržena doporučení, která mají za úkol pomoci společnosti ABC se lépe bránit dopadům ohrožení a současně mohou dopomoci k maximálnímu využívání příležitostí, které vnější okolí poskytuje.

Aby bylo možné celou diplomovou práci zpracovat kvalitně a komplexně, byly nejdříve vyhledány relevantní a aktuální literární zdroje. Ty byly zpracovány v teoreticko-metodologické části, která byla rozdělena do logicky navazujících podkapitol. První podkapitola této části diplomové práce se věnovala vymezení základních pojmů, která se týkala tématu diplomové práce. Konkrétně byly vysvětleny pojmy strategie, mise, vize a strategické cíle podniky. Tyto pojmy byly vysvětleny na základě komparace rozdílných definic od různých odborníků v dané oblasti.

Ve druhé podkapitole byl zpracován přehled jednotlivých fází strategického řízení podniku včetně determinantů, které jsou pro úspěch tohoto řízení klíčové. Předposlední podkapitola byla zaměřena na analýzu vnějšího okolí, díky kterým mohou podniky získávat důležité informace a data ze svého vnitřního i vnějšího okolí. Na základě těchto dat je poté možné analyzovat, hodnotit, modifikovat a implementovat různé varianty strategií tak, aby bylo dosaženo maximálního úspěchu.

Poslední, v pořadí celkem čtvrtá podkapitola teoreticko-metodologické části této diplomové práce obsahuje metodický postup, podle kterého byla celá práce vytvořena. Konkrétně jsou v této podkapitole popsány veškeré metody a jednotlivé postupy, na jejichž základě byla vypracována teoreticko-metodologická část. Následně jsou popsány i jednotlivé kroky tvorby kvalitativního výzkumu a analýzy faktorů, které byly použity pro vypracování praktické části práce.

Praktická část práce byla rovněž rozdělena na čtyři podkapitoly. V první z nich byla představena vybraná společnost ABC, její mise a vize stejně jako odvětví, ve kterém společnost ABC působí. V neposlední řadě byla stručně popsána i struktura společnosti ABC a vliv jednotlivých oddělení na její strategické řízení.

Poté byly ve druhé podkapitole praktické části představeny identifikované faktory ohrožení a příležitostí z vnějšího okolí, které na společnost ABC působí. Tyto faktory byly rozděleny do oblastí, ve kterých se vyskytují. V konkrétním případě společnosti ABC se jednalo o politické, ekonomické, technologické a legislativní faktory.

Po identifikaci klíčových faktorů byly tyto faktory podrobeny rozboru a následnému zhodnocení ve vztahu k současnému stavu společnosti ABC. Tomuto se věnovala třetí podkapitola praktické části. V poslední podkapitole této části diplomové práce byla vytvořena doporučení pro společnost ABC pro takové oblasti, ve kterých byla zjištěna snížená schopnost reakce podnikové strategie společnosti ABC.

Na základě provedené PEST analýzy společnosti ABC byla vytvořena doporučení pro oblast politických faktorů ohrožení a příležitostí, stejně jako pro ekonomické a technologické faktory ohrožení. V případě politických faktorů ohrožení bylo společnosti ABC, mimo jiné, doporučeno především neustálé monitorování dění v politické sféře, dále byla také doporučena diverzifikace trhu a zákazníků vzhledem k současnému užšímu zaměření společnosti ABC.

V neposlední řadě se doporučení pro politická ohrožení zaměřila na vytvoření alternativních plánů doručování a vytvoření plánů řízení krizových situací. Mezi hlavní doporučení pro politické příležitosti patří vytvoření variací strategických přístupů, hodnocení a modifikace těchto přístupů dle aktuální potřeby, spolupráce s vládními i nevládními organizacemi, a v neposlední řadě školení zaměstnanců zaměřená na aktuální světové dění.

V případě ekonomických ohrožení bylo doporučeno vytvořit různé scénáře vývoje na základě pečlivého monitoringu a analýz situace. Další doporučení se týkalo včasného vyjednávání s dodavateli o cenách tak, aby bylo možné s předstihem minimalizovat případné zvýšení nákladů. Pro tuto oblast bylo doporučeno i vytvoření škálovatelné logistiky, pomocí které může společnost ABC zvyšovat svoji efektivitu a produktivitu. Jako poslední doporučení byla uvedena dlouhodobá fixace úrokových sazeb úvěrů.

Poslední oblastí, pro kterou byla formulována doporučení, je oblast technologických faktorů ohrožení. Na základě zjištěných dat a informací bylo společnosti ABC doporučeno diverzifikovat své služby v rámci spolupráce se stávajícími obchodními partnery jakožto i navázání spolupráce nové, především mezi výrobcí alternativních pohonů či mezi výrobcí alternativních paliv.

Velké zlepšení může nastat i na základě posledního doporučení, které se týká aktivního zapojení společnosti ABC do výzkumu a vývoje nových inovativních technologií. Poslední částí této diplomové práce je závěr, ve kterém jsou shrnuty veškeré poznatky jak z teoreticko-metodologické části, tak i z praktické části této diplomové práce.

Na základě výše uvedených informací lze celkově konstatovat, že logistická společnost ABC není ve všech oblastech zcela připravena reagovat na vlivy z vnějšího okolí. To však může změnit prostřednictvím doporučení, která byla za tímto účelem formulována. Zároveň také musí být schopna adaptace na stále se měnící vlivy z vnějšího okolí, musí být schopna se jim efektivně ubránit, ale zároveň musí využít příležitostí pro dosažení a udržení dlouhodobého růstu a prosperity.

## Literatura

### Odborné články

ADAMSON, M. et al. The quality of equality: thinking differently about gender inclusion in organizations. *Human Resource Management International Digest*, 2016, vol. 24, no. 7, p. 8-11. ISSN 0967-0734.

AFANASYEVA, O. E. The formation of the map of strategic groups as an element of industry analysis. *Institute of industrial economics and management*, 2018, vol. 12, no. 1, p. 25-39. ISSN 1058-5842.

AITHAL, P. S. Study on ABCD Analysis Technique for Business Models, Business Strategies, Operating Concepts & Business Systems. *International Journal in Management and Social Science*, 2016, vol. 4, no. 1, p. 95-115. ISSN 2779-232.

AZARNIVAND, A., BANIHABIB, B. E. A Multi-level Strategic Group Decision Making for Understanding and Analysis of Sustainable Watershed Planning in Response to Environmental Perplexities. *Group decision and negotiation*, 2017, vol. 26, no. 3, p. 629-648. ISSN 1072-9484.

BENTO, R. F., MERTINS, L., WHITE, L. F. Ideology and the balanced scorecard: An empirical exploration of the tension between shareholder value maximization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 2017, vol. 142, no. 3, p. 769-789. ISSN 1055-1016.

CAMPBELL, A. Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, 2017, vol. 31, no. 5, p. 24-27. ISSN 0024-6301.

DAVID, M. E., DAVID, F. R., DAVID, F. R. The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of strategic Marketing*, 2017, vol. 25, no. 4, p. 342-352. ISSN 6114-8763.

DEKOULOU, P., TRIVELLAS, P. Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2017, vol. 32, no. 3, p. 385-397. ISSN 0885-8624.

FERREIRA, L. M., SILVA, C., AZEVEDO, S G. An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement. *Benchmarking: An International Journal*, 2016, vol. 23, no. 6, p. 235-264. ISSN 1398-1422.

GRACIA, M. D, QUEZADA, L. E. A framework for strategy formulation in sustainable supply chains: a case study in the electric industry. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking*, 2016, vol. 17, no. 12, p. 3-27. ISSN 1066-9098.

HABIB, A., HASAN, M. M. Business strategy, overvalued equities, and stock price crash risk. *International Business and Finance*, 2017, vol. 39, no. 1, p. 389-405. ISSN 0275-5319.

HAJLI, N. et al. Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 2017, vol. 70, no. 5, p. 136-144. ISSN 0148-2963.

HUSSEIN, N. et al. Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol. 37, no. 3, p. 512-519. ISSN 2212-5671.

IAZZOLINO, G. LAISE, D. Value creation and sustainability in knowledge-based strategies. *Journal of Intellectual Capital*, 2016, vol. 17, no. 3, p. 457-470. ISSN 1469-1930.

- KODOLITSCH, Y. et al. Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats as a Tool for Translating Evidence into Individualized Medical Strategies (I-SWOT). *Aorta*, 2015, vol. 3, no. 3, p. 98-107. ISSN 1012-9451.
- KRÁL, P., KRÁLOVÁ, V. Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, no. 11, p. 5169-5174. ISSN 0148-2963.
- LAW, CH. Using bonus and awards for motivating project employees. *Human Resource Management International Digest*, 2016, vol. 24, no. 7, p. 4-7. ISSN 0967-0734.
- LEE, Y. Navigating SWOT-FANP with GSM method to prioritize the strategic location. *Technological and Economic Development of Economy*, 2015, vol. 21, no. 1, p. 140-163. ISSN 1056-5210.
- LOHTANDER, M. et al. Location Independent Manufacturing – Case-based Blue Ocean Strategy. *Procedia Manufacturing*, 2017, vol. 11, no. 5, p. 2034-2041. ISSN 2351-9789.
- MALLÉN, F. et al. Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*, 2016, vol. 10, no. 2, p. 463-485. ISSN 1184-6014.
- MAZZEI, M. J., NOBLE, D. Big data dreams: A framework for corporate strategy. *Business Horizons*, 2017, vol. 60, no. 3, p. 405-414. ISSN 0007-6813.
- OLIVEIRA, L. et al. Costs and benefits of following cost strategies in value chains. *Management of Engineering and Technology*, 2016, vol. 5, no. 1, p. 501-509. ISSN 1656-4674.
- PAPULOVÁ, Z., GAZOVÁ, A. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol. 39, p. 571-579. ISSN 2212-5671.
- PAZOUKI, M., JOZI, S. A., ZIARI, Y. A. Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 2017, vol. 3, no. 2, p. 207-216. ISSN 1022-034.
- RAUTER, R. Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Institute of Systems Sciences*, 2016, vol. 8, no. 6, p. 545. ISSN 8060-545.
- SHAKERIAN, H., DEHNAVI, H. D., GHANAD, S. B. The implementation of the hybrid model SWOT-TOPSIS by fuzzy approach to evaluate and rank the human resources and business strategies in organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, vol. 230, no. 2, p. 307-316. ISSN 1877-0428.
- SOOSAY, C. et al. Strategies for sustaining manufacturing competitiveness: comparative case studies in Australia and Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2016, vol. 27, no. 1, p. 6-37. ISSN 1741-038X.
- TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 2017, vol. 53, no. 1, p. 1-43. ISSN 1371-208.
- VAN DER KOLK, B., SCHOKKER, T. Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package. *Journal of Management Control*, 2016, vol. 27, no. 1, p. 129-154. ISSN 0187-0226.
- YAP, J. B. H., CHUA, K. L. Application of e-booking system in enhancing Malaysian property developers' competitive advantage: A blue ocean strategy? *Property management*, 2018, vol. 36, no. 1, p. 86-102. ISSN 1011-0805.

## Odborné knihy

ABDURAKHMANOV, K. *Labour Economics: Theory and practice*. London: Scientific Publishing House IVG, 2020. 670 s. ISBN 978-1-912966-00-4.

ADÁMEK, P., MEIXNEROVÁ, L. *Business modelování: Jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2022. 272 s. ISBN 978-80-271-3356-7.

BARNEY, J., HESTERLY, W. *Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Utah: Pearson, 2020. 544 s. ISBN 978-0-13-474114-7.

BOOTH, D. *Strategy Journeys: A Guide to Effective Strategic Planning*. Abington: Routledge, 2017. 134 s. ISBN 978-1-138-69676-1.

BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Hoboken: Wiley, 2018. 544 s. ISBN 978-1-119-07160-0.

BRYSON, J. M., HAMILTON EDWARDS, L., VAN SLYKE, D. M. *Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research*. Abington: Routledge, 2022. 146 s. ISBN 978-1-032-28138-4.

BUJNA, T. et al. *Spojovat či rozdělovat?* Praha: Albatros Media, 2015. 256 s. ISBN 978-80-7261-278-9.

ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2016. 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3.

DAVID, F. R. *Strategic management*. Harlow: Pearson, 2017. 690 s. ISBN 978-1-292-14849-6.

DIDERICH, C. *Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage*. Cham: Springer Nature, 2020. 219 s. ISBN 978-3-030-25874-0.

DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DYER, J. H. et al. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Hoboken: Wiley, 2020. 512 s. ISBN 978-1-1195-6314-3.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Tvorba a řízení portfolia projektů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 285 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken: Wiley, 2022. 544 s. ISBN 978-1-119-81527-3.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Chichester: Wiley, 2016. 776 s. ISBN 978-1-119-12084-1.

GRANT, R. M., JORDAN, J. J. *Foundations of strategy*. Chichester: Wiley, 2015. 392 s. ISBN 978-1-118-91470-0.

GRIFFIN, R. W. *Management*. Texas: Cengage Learning, 2021. 736 s. ISBN 978-1-305-129-4.



- GRÜNIG, R., KÜHN, R. *The Strategy Planning Process: Analyses, Options, Projects*. Bern: Springer, 2018. 263 s. ISBN 978-3-662-56220-8.
- HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HALÍK, J., FIALOVÁ, H. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. 204 s. ISBN 978-80-87956-51-9.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2016. 438 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENRY, A. E. *Understanding strategic management*. New York: Oxford University Press, 2021. 408 s. ISBN 978-0-19-885983-3.
- HRDÝ, M. *Dlouhodobý finanční management*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 188 s. ISBN 978-80-7598-318-3.
- HUČKA, M., ČVANČAROVÁ, Z., FRANEK, J. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2.
- CHERNEV, A., KOTLER, P. *Kellogg on Marketing*. Evantson: Wiley, 2023. 432 s. ISBN 978-1-11-990624-7.
- ILLIASHENKO, S. M., STRIELKOWSKI, W. *Innovative management*. Praha: Pražský institut zvyšování kvalifikace, 2016. 296 s. ISBN 978-80-906210-1-5.
- IRUTHAYASAMY, L. *Understanding Business Strategy: Confusion and Consensus*. New York: Springer, 2021. 228 s. ISBN 978-981-33-6542-1.
- JAMIL, G. L., SOARES, A. L., PESSOA, C. R. M. *Handbook of Research on Information Management for Effective Logistics and Supply Chains*. Hershey: IGI Global, 2017. 554 s. ISBN 978-1-522-50974-5.
- JEŽEK, J. et al. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 216 s. ISBN 978-80-7552-263-4.
- JOHNSON, J. et al. *Exploring strategy*. Utah: Pearson, 2020. 809 s. ISBN 978-1-292-28250-3.
- JUROVÁ, M. et al. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 2016 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KARLÍČEK, M. et al. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KHAN, W. A. *Role of Strategic Management in Business Organizations*. London: Amazon Digital Services, 2018. 170 s. ISBN 978-1-79-169844-7.
- KIM, CH., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2015. 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.
- KRAUSE, J. *Podniková environmentální strategie*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 246 s. ISBN 978-80-7598-560-6.
- KUMKALE, I. *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*. Singapore: Springer, 2022. 129 s. ISBN 978-981-16-7581-2.
- KUNC, M. *Strategic Analytics: Integrating Management Science and Strategy*. Oxford: Wiley, 2019. 392 s. ISBN 978-1-1189-4369-4.
- LAOPODIS, N. T. *Financial Economics and Econometrics*. Abington: Routledge, 2022. 729 s. ISBN 978-1-032-07017-9.

- LYNCH, R. *Strategic management*. London: SAGE Publications, 2021. 768 s. ISBN 978-1-52-975824-5.
- MAHESHWARI, R., AGARWAL, S. *Strategic management*. Agra: SBPD Publishing House, 2020. 305 s. ISBN 978-93-5047-656-7.
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2015. 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MAURYA, A. *Lean podnikání*. Brno: BizBooks, 2016. 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.
- MAY, P. *Strategie vlastníka*. Praha: Management Press, 2019. 127 s. ISBN 978-80-7261-563-6.
- MCMURRAY, A., MUENJOHN, N., WEERAKOON, CH. *The Palgrave Handbook of Workplace Innovation*. Cham: Palgrave MacMillan, 2021. 664 s. ISBN 978-3-030-59915-7.
- MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. 292 s. ISBN 978-80-7419-285-2.
- NOVOTNÝ, J. *Podnikání v autodopravě*. Praha: Verlag Dashöfer, 2021. 110 s. ISBN 978-80-7635-066-3.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z., PAPULA, J. *Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 320 s. ISBN 978-80-7598-535-4.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z. *Stratégia a strategický manažment: ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 280 s. ISBN 978-8-081-68193-6.
- PEPPARD, J., WARD, J. *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. Sussex: Wiley, 2016. 504 s. ISBN 978-04-7003-467-5.
- PERERA, R. *The PESTLE Analysis*. Avissawella: Nerdynaunt, 2017. 24 s. ISBN 978-17-908-4532-3.
- PHADNIS, S. S., SHEFFI, Y., CAPLICE, CH. *Strategic Planning for Dynamic Supply Chains: Preparing for Uncertainty Using Scenarios*. Cham: Springer Nature, 2022. 226 s. ISBN 978-3-030-91812-5.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PRASAD, K. *Strategic management*. Delhi: PHI Learning. 2015. 580 s. ISBN 978-81-203-5128-8.
- RATHOUSKÝ, B., JIRSÁK, P., STANĚK, M. *Strategie a zdroje SCM*. Praha: C.H. Beck, 2016. 235 s. ISBN 978-80-7400-639-5.
- ROOBEEK, A., DE SWART, J., VANDER PLAS, M. *Responsible Business: Making Strategic Decisions to Benefit People, the Planet and Profits*. London: Kogan Page Publishers, 2018. 288 s. ISBN 978-0-7494-8060-8.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2021. 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- ŘEHÁČEK, P. *P3M*. Jesenice: Ekopress, 2019. 219 s. ISBN 978-80-87865-49-1.

- SARSBY, A. *SWOT analysis*. Oakland: Spectaris Ltd, 2016. 85 s. ISBN 978-09-932-5042-2.
- SENTHILKUMAR, S. et al. *Business Policy and Strategic Management*. India: S Chand, 2014. 753 s. ISBN 978-8121943345.
- SCHMIDT, T. *Strategic Project Management Made Simple: Solution Tools for Leaders and Teams*. Hoboken: Wiley, 2021. 256 s. ISBN 978-1-119-7181-7-8.
- SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. Praha: Grada Publishing, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SOUKUP, J. *Makroekonomie*. Praha: Management Press, 2022. 550 s. ISBN 978-80-7261-596-4.
- SRPOVÁ, J. et al. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- STEPHENS, E., MARTIN, B. *Business Policy and Strategic Management*. Essex: ED Tech Press, 2019. 336 s. ISBN 978-1-83947-309-8.
- STRAKOVÁ, J. *Malé a střední podniky v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2020. 200 s. ISBN 978-80-271-1747-5.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2019. 248 s. ISBN 978-80-271-21823.
- ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 344 s. ISBN 978-80-271-1385-9.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.
- TIRUPIĆ, D. *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Zagreb: Palgrave MacMillan, 2022. 323 s. ISBN 978-3-031-03798-6.
- TRIVEDI, J. H. *Fundamentals Of Strategic Planning And Development*. Lunawada: Red Unicorn Publishing, 2019. 90 s. ISBN 978-81-942581-3-1.
- TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- URBAN, J. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. 113 s. ISBN 978-80-87974-20-9.
- VOCHOZKA, M. et al. *Finance podniku*. Praha: Grada Publishing, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.
- WEST, D. C., FORD, J. B., IBRAHIM, E. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2015. 571 s. ISBN 978-0-19-968409-0.
- YU, X. *The Fundamental Elements of Strategy: Concepts, Theories and Cases*. Singapore: Springer, 2021. 193 s. ISBN 978-981-33-4712-0.
- ZAPLETALOVÁ, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích*. Praha: Ekopress, 2015. 177 s. ISBN 978-80-87865-16-3.

## Internetové zdroje

ABC. O nás. *Abc.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-27]. Dostupný z WWW: <https://www.abc.cz/o-nas>.

ALS CZECH REPUBLIC. Alternativní paliva. *Alsglobal.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://www.alsglobal.cz/zivotni-prostredi/matrice/alternativni-paliva>.

AMNESTY INTERNATIONAL. Russia's full-scale invasion of Ukraine. *Amnesty.org* [online]. 2023 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2022/03/latest-news-on-russias-war-on-ukraine>.

BUNTZ, B. IoT in Logistics: Hackathon Team Aims to Slash Food Waste. *Iotworldtoday.com* [online]. 2019 [cit. 2023-07-13]. Dostupný z WWW: <https://www.iodworldtoday.com/iiot/iiot-in-logistics-hackathon-team-aims-to-slash-food-waste>.

CENTRUM STRATEGICKÝCH A MEZINÁRODNÍCH STUDIÍ. Four Scenarios for Geopolitical Order in 2025-2030: What Will Great Power Competition Look Like? *Csis.org* [online]. 2023 [cit. 2023-06-14]. Dostupný z WWW: <https://www.csis.org/analysis/four-scenarios-geopolitical-order-2025-2030-what-will-great-power-competition-look>.

CBVSS. Co s Ukrajinou v Evropě po válce. *Cbvss.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-06-15]. Dostupný z WWW: <https://cbvss.unob.cz/co-s-ukrajinou-v-evrope-po-valce/>.

CBVSS. Reflexe války na Ukrajině a její další vývoj. *Cbvss.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://cbvss.unob.cz/reflexe-valky-na-ukrajine-a-jeji-dalsi-vyvoj/>.

ČERMÁK, M. Strategický management: situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí. *Cleverandsmart.cz* [online]. 2019 [cit. 2023-06-14]. Dostupný z WWW: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-situacni-analyza-vnejsiho-a-vnitriho-prostredi/>.

ČESKÁ LEASINGOVÁ A FINANČNÍ ASOCIACE. Zpráva o stavu a vývoji nebankovního leasingového, úvěrového a factoringového trhu v ČR v 1. čtvrtletí 2023. *Clfa.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://www.clfa.cz/data/dokumenty/1677-1q2023zprava.pdf>.

ČESKÁ LOGISTIKA. Česká logistika. *Ceskalogistika.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://www.ceskalogistika.cz/>.

ČESMAD BOHEMIA. E-CMR v ČR. *Info.odoprave.cz* [online]. 2022a [cit. 2023-07-11]. Dostupný z WWW: <https://info.odoprave.cz/e-cmr-v-cr>.

ČESMAD BOHEMIA. Kabotáž. *Info.odoprave.cz* [online]. 2022b [cit. 2023-07-11]. Dostupný z WWW: <https://info.odoprave.cz/kabotaz>.

ČESMAD BOHEMIA. Česmad Bohemia zveřejnil predikci problémů v dopravě i průzkum zaměstnávání cizinců. *D365.cz* [online]. 2022c [cit. 2023-07-11]. Dostupný z WWW: <https://www.d365.cz/post/cesmad-bohemia-zverejnil-predikci-problemu-v-doprave-i-pruzkum-zamestnavani-cizincu>.

ČNB. Prognóza ČNB – léto 2023. *Cnb.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>.

ČNB. Měnová politika. *Cnb.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika.galleries/gev/gev\\_2023\\_06](https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika.galleries/gev/gev_2023_06).

ČSÚ. Zahraniční obchod se zbožím. *Czso.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO\\_ZO.STAZO](https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO_ZO.STAZO).

ČSÚ. Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

ČSÚ. Doprava a spoje. *Czso.cz* [online]. 2023c [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/doprava\\_a\\_spoje](https://www.czso.cz/csu/czso/doprava_a_spoje).

ČSÚ. Vývoj ekonomiky České republiky. *Czso.cz* [online]. 2023d. [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/190601453/32019323q1a.pdf/560a867e-3797-4f61-a6de-95713a778db1?version=1.1>.

DAVID, R. R. Final Agreement: Combustion Engines Banned in the EU as of 2035. *Energyindustryreview.com* [online]. 2023 [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://energyindustryreview.com/environment/final-agreement-combustion-engines-banned-in-the-eu-as-of-2035/>.

DELOITTE. Prevence rizik (korupce a podvody). *Deloitte.com* [online]. 2023a [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/prevence-rizik-korupce-podvody.html>.

DELOITTE. Výhled české ekonomiky na rok 2022. *Deloitte.com* [online]. 2023b [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/deloitte-vyhled-ceske-ekonomiky-na-2022.pdf>.

DELOITTE. Výhledy české ekonomiky. *Deloitte.com* [online]. 2023c [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>.

DHL. Big Data in Logistics: What Is the True Value of Data? *Dhl-freight-connections.com* [online]. 2023 [cit. 2023-06-22]. Dostupný z WWW: <https://dhl-freight-connections.com/en/trends/big-data-in-logistics-what-is-the-true-value-of-data/>.

ERIKSSON, D. A world urgently in need of action. *Transparency.org* [online]. 2023 [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/>.

EUROSTAT. E-commerce statistics for individuals. *Ec.europa.eu* [online]. 2023a [cit. 2023-05-20]. Dostupný z WWW: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals).

EUROSTAT. Eurostat metadata. *Ec.europa.eu* [online]. 2023b [cit. 2023-05-20]. Dostupný z WWW: [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/rail\\_if\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/rail_if_esms.htm).

EVROPSKÁ KOMISE. Transport infrastructure: EU invests EUR 5.4 billion to support key projects across the continent. *Cinea.ec.europa.eu* [online]. 2022 [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: [https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/transport-infrastructure-eu-invests-eur-54-billion-support-key-projects-across-continent-2022-06-29\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/transport-infrastructure-eu-invests-eur-54-billion-support-key-projects-across-continent-2022-06-29_en).

EVROPSKÁ KOMISE. Orgán EU pro etické otázky: Komise navrhuje vytvoření společných etických norem pro všechny orgány EU. *Czechia.representation.ec.europa.eu* [online]. 2023a [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: [https://czechia.representation.ec.europa.eu/organ-eu-pro-eticke-otazky-komise-navrhuje-vytvoreni-spolecnych-eticky-norem-pro-vsechny-organy-eu-2023-06-08\\_cs](https://czechia.representation.ec.europa.eu/organ-eu-pro-eticke-otazky-komise-navrhuje-vytvoreni-spolecnych-eticky-norem-pro-vsechny-organy-eu-2023-06-08_cs).

EVROPSKÁ KOMISE. EU-Japan Economic Partnership Agreement. *Policy.trade.ec.europa.eu* [online]. 2023b [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/japan/eu-japan-agreement\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/japan/eu-japan-agreement_en).

EVROPSKÁ KOMISE. EU-Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA). *Policy.trade.ec.europa.eu* [online]. 2023c [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: [https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/canada/eu-canada-agreement\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/canada/eu-canada-agreement_en).

EVROPSKÁ KOMISE. Synthetic fuels in aviation. *Trimis.ec.europa.eu* [online]. 2023d [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: [https://trimis.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/article\\_1\\_-\\_synthetic\\_fuels.pdf#:~:text=To%20be%20competitive%20in%20the%20market%2C%20synthetic%20fuels,EUR%200.40%20to%20EUR%200.60%20for%20jet%20fuel](https://trimis.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/article_1_-_synthetic_fuels.pdf#:~:text=To%20be%20competitive%20in%20the%20market%2C%20synthetic%20fuels,EUR%200.40%20to%20EUR%200.60%20for%20jet%20fuel).

EVROPSKÝ PARLAMENT. Obecná daňová politika. *Europarl.europa.eu* [online]. 2023a [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/92/obecna-danova-politika>.

EVROPSKÝ PARLAMENT. EU-Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA). *Europarl.europa.eu* [online]. 2023b [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/package-other-fta/file-ceta>.

EVROPSKÝ PARLAMENT. EU ban on the sale of new petrol and diesel cars from 2035 explained. *Europarl.europa.eu* [online]. 2023c [cit. 2023-06-21]. Dostupný z WWW: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20221019STO44572/eu-ban-on-sale-of-new-petrol-and-diesel-cars-from-2035-explained>.

FEDEX. Dohoda o volném obchodu mezi EU a Jižní Koreou. *Fedex.com* [online]. 2023 [cit. 2023-07-21]. Dostupný z WWW: <https://www.fedex.com/cs-cz/customs-tools/free-trade-agreements/eu-and-south-korea.html>.

FIŠEROVÁ, T. ČNB zvyšuje úrokové sazby. *Cnb.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-07-23]. Dostupný z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00022/>.

FRUE, K. PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples. *Pestleanalysis.com* [online]. 2020 [cit. 2023-04-26]. Dostupný z WWW: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>.

HAVLÍČEK, K. Ministr Havlíček: Cílem je posun do 21. století. *Parlamentnilisty.cz* [online]. 2020 [cit. 2023-05-26]. Dostupný z WWW: <https://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Ministr-Havlicek-Nasim-cilem-je-zajistit-stabilitu-a-energetickou-bezpecnost-a-zaroven-levne-a-bezemisni-elektricke-energie-631162>.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Hospodářská komora: Letos ještě stagnace a příští rok již růst tažený spotřebou. Mzdy by se reálně mohly začít zvedat už v druhé polovině letošního roku. *Komora.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupný z WWW: [https://www.komora.cz/press\\_release/hospodarska-komora-letos-jeste-stagnace-a-pristi-rok-jiz-rust-tazeny-spotrebou-mzdy-by-se-realne-mohly-zacit-zvedat-uz-v-druhe-polovine-letosniho-roku/](https://www.komora.cz/press_release/hospodarska-komora-letos-jeste-stagnace-a-pristi-rok-jiz-rust-tazeny-spotrebou-mzdy-by-se-realne-mohly-zacit-zvedat-uz-v-druhe-polovine-letosniho-roku/).

HUŠEK, A. Automatizace krok za krokem. *Toyota-forklifts.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupný z WWW: <https://toyota-forklifts.cz/automatizovane-agv-voziky/automatizace-krok-za-krokem/>.

CHRÁMECKÝ, T. Ceny potravin táhnou inflaci vzhůru. *Czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-26]. Dostupný z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/ceny\\_potravin\\_tahnou\\_inflaci\\_vzhuru20110609#:~:text=Mezir%C4%8Dn%C3%AD%20i%20mezim%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20r%C5](https://www.czso.cz/csu/czso/ceny_potravin_tahnou_inflaci_vzhuru20110609#:~:text=Mezir%C4%8Dn%C3%AD%20i%20mezim%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20r%C5).

INDEED. PEST Analysis: A Complete Explanation and Example. *Indeed.com* [online]. 2023 [cit. 2023-06-01]. Dostupný z WWW: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/pest-analysis>.

JÍLEK, L. Logistika, distribuce a skladové hospodářství. *Deloitte.com* [online]. 2023 [cit. 2023-07-01]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/strategy-operations/solutions/logistika-distribuce-skladove-hospodarstvi.html>

KIM, CH. MAUBORGNE, R. What is blue ocean strategy. *Blueoceanstrategy.com* [online]. 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupný z WWW: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>.

KOREC, E. Měsíční splátka hypotéky roste poslední rok o 550 Kč. *Faei.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-05-04]. Dostupný z WWW: <https://faei.cz/mesicni-splatka-hypoteky-roste-posledni-rok-o-550-korun-mesicne/#:~:text=Oproti%20lo%C5%88sk%C3%A9mu%20prosinci%20je%20nyn%C3%AD%20pr%C5%AFm%C4%9Brn%C3%A1%20hypote%C4%8Dn%C3%AD%20sazba,je%20o%2046%20korun%20v%C3%ADce%20ne%C5%BE%20v%20listopadu.>

KOVANDA, L. Česko zažívá nejsilnější boom internetového nakupování ze všech zemí EU, říká Eurostat. *Lukaskovanda.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-07-04]. Dostupný z WWW: <http://www.lukaskovanda.cz/cesko-zaziva-nejsilnejsi-boom-internetoveho-nakupovani-ze-vsech-zemi-eu-rika-eurostat-behem-pandemie-se-stalo-jeho-evropskou-velmoci/>.

KRÁČMAR HEGROVÁ, V. Výše úrokové sazby je klíčovým parametrem při výběru hypotéky. *Hyponamiru.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-01]. Dostupný z WWW: <https://www.hyponamiru.cz/aktualni-i-historicky-vyvoj-urokovych-sazeb-hypotek/#V%C3%BDvoj%20%C3%BArokov%C3%BDch%20sazeb%20hypot%C3%A9k%20V%20roce%202023.>

MAN ČESKÁ REPUBLIKA. Automatizované řízení. *Man.eu* [online]. 2023 [cit. 2023-07-08]. Dostupný z WWW: <https://www.man.eu/cz/cz/o-nas/inovace/automatizovane-rizeni/automatizovane-rizeni.html>.

MAREK, K. Doprava, pohostinství, služby. *Deloitte.com* [online]. 2023 [cit. 2023-07-06]. Dostupný z WWW: [https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/consumer-business/topics/transportation-hospitality-services.html?icid=nav2\\_transportation-hospitality-services%20republica](https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/consumer-business/topics/transportation-hospitality-services.html?icid=nav2_transportation-hospitality-services%20republica).

MAŘÍK, L. Digitalizace a infrastruktura. *Indexprosperity.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-07-06]. Dostupný z WWW: <https://www.indexprosperity.cz/2022/digitalizace-a-infrastruktura/>.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. Generative AI is poised to unleash the next wave of productivity. We take a first look at where business value could accrue and the potential impacts on the workforce. *Mckinsey.com cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-06]. Dostupný z WWW: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>.

MEZINÁRODNÍ AGENTURA PRO ENERGII. Russia's war on Ukraine. *Iea.org* [online]. 2023 [cit. 2023-07-04]. Dostupný z WWW: <https://www.iea.org/topics/russias-war-on-ukraine>.

MEZINÁRODNÍ MĚNOVÝ FOND. Global financial stability. *Imf.org* [online]. 2023 [cit. 2023-07-01]. Dostupný z WWW: <https://www.imf.org/en/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023>.

MINISTERSTVO DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. Přestupky a trestné činy 2022. *Mdcr.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-07-06]. Dostupný z WWW: [https://www.mdcr.cz/getattachment/Statistiky/Silnicni-doprava/Statistiky-k-bodovemu-hodnoceni/Statistiky-prestupku-a-trestnych-cinu/Statistiky-prestupku-a-trestnych-cinu-za-rok-2-\(7\)/Bodovane-prestupky-a-trestne-ciny.pdf.aspx](https://www.mdcr.cz/getattachment/Statistiky/Silnicni-doprava/Statistiky-k-bodovemu-hodnoceni/Statistiky-prestupku-a-trestnych-cinu/Statistiky-prestupku-a-trestnych-cinu-za-rok-2-(7)/Bodovane-prestupky-a-trestne-ciny.pdf.aspx).

MINISTERSTVO DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. Dohoda ADR 2023. *Mdcr.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-06-06]. Dostupný z WWW: [https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-a-mezinarodni-osobni-doprava/Nakladni-doprava-\(1\)/Preprava-nebezpecnych-veci-dohoda-adr/Dohoda-ADR-2023](https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-a-mezinarodni-osobni-doprava/Nakladni-doprava-(1)/Preprava-nebezpecnych-veci-dohoda-adr/Dohoda-ADR-2023).

MINISTERSTVO DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY. Režimy práce řidičů. *Mdcr.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-06-06]. Dostupný z WWW: [https://www.mdcr.cz/Zivotni-situace/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-\(1\)/Rezimy-prace-ridicu/Rezimy-prace-ridicu](https://www.mdcr.cz/Zivotni-situace/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava-(1)/Rezimy-prace-ridicu/Rezimy-prace-ridicu).

MINISTERSTVO ENERGETIKY USA. Prices & Trends. *Energy.gov* [online]. 2023 [cit. 2023-07-06]. Dostupný z WWW: <https://www.energy.gov/prices-trends>.

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Sněmovna schválila zkrácení snížené spotřební daně. *Mfcr.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-06]. Dostupný z WWW: <https://mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2023/snemovna-schvalila-zkraceni-snizene-spot-51155/#:~:text=VI%C3%A1da%20dnes%20schv%C3%A1lila%20novelu%20z%C3%A1konk%20o%20spot%C5%99ebn%C3%ADch%20dan%C3%ADch%2C,%C3%BA%C4%8DinnoDi%C3%AD%20od%20prvn%C3%ADho%20dne%20m%C4%9Bs%C3%ADce%20po%20vyh%C3%A1en%C3%AD%20z%C3%A1kona>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Humanitární dávka. *Mpsv.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-04]. Dostupný z WWW: <https://www.mpsv.cz/web/cz/humanitarni-davka>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Výzva 1 z Programu podpory na zvýšené náklady na zemní plyn a elektřinu v důsledku mimořádně prudkého růstu jejich cen. *Mpo.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-07-07]. Dostupný z WWW: <https://www.mpo.cz/energie2022>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Metodika zveřejňování cenového srovnání paliv na čerpacích stanicích. *Mpo.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-07-07]. Dostupný z WWW: <https://www.mpo.cz/assets/cz/energetika/plynarenstvi-a-kapalna-paliva/2022/9/Methodika-zverejnovani-cenoveho-srovnani-paliv-na-cerpacich-stanicich.pdf>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Index vnímání korupce 2020 – Česká republika obsadila 49. příčku v celosvětovém hodnocení. *Korupce.cz* [online]. 2020 [cit. 2023-07-04]. Dostupný z WWW: <https://korupce.cz/index-vnimani-korupce-2020-ceska-republika-obsadila-49-pricku-v-celosvetovem-hodnoceni/#:~:text=Hodnot%C3%AD%20mj.%20schopnost%20vl%C3%A1dn%C3%ADch%20institut%C3%AD%20potla%C4%8Dovat%20a%20postihovat,a%20m%C3%ADru%20z neu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1n%C3%AD%20ve%C5%99ejn%C3%BDch%20funkc%C3%AD%20a%20ve%C5%99ejn%C3%BDch%20prost%C5%99edk%C5%AF>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Vládní koncepce boje proti korupci na léta 2023 až 2026. *Korupce.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-04]. Dostupný z WWW: <https://korupce-test.army.cz/system/files/public/vladni-koncepce-boje-proti-korupci-na-leta-2023-az-2026.pdf>.

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Co je korupce. *Policie.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-09]. Dostupný z WWW: <https://www.policie.cz/clanek/co-je-korupce.aspx>.



MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Nejčastější otázky k EU ETS. *Mzp.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://www.mzp.cz/cz/news\\_20231214\\_Nejcastejsi\\_otazky\\_a\\_odpovedi\\_k\\_EU\\_ETS](https://www.mzp.cz/cz/news_20231214_Nejcastejsi_otazky_a_odpovedi_k_EU_ETS).

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Alternativní paliva v dopravě. *Mzp.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://www.mzp.cz/cz/alternativni\\_paliva\\_doprave](https://www.mzp.cz/cz/alternativni_paliva_doprave).

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Agenda 2023. *Mzp.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-07-14]. Dostupný z WWW: [https://www.mzp.cz/cz/agenda\\_2030](https://www.mzp.cz/cz/agenda_2030).

MÍROVÝ INSTITUT SPOJENÝCH STÁTŮ. Justice, Security & Rule of Law. *usip.org* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupný z WWW: <https://www.usip.org/issue-areas/justice-security-rule-law>.

MULLER, R. Výše úrokové sazby je klíčovým parametrem při výběru hypotéky. *Hyponamiru.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-01]. Dostupný z WWW: <https://www.hyponamiru.cz/aktualni-i-historicky-vyvoj-urokovych-sazeb-hypotek/#V%C3%BDvoj%20%C3%BArokov%C3%BDch%20sazeb%20hypot%C3%A9k%20V%20roce%202023>.

NEN, K. Rozdělení společnosti. *Spojujemeceskyarod.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-05-28]. Dostupný z WWW: <https://www.spojujemeceskyarod.cz/rozdeleni-spolecnosti/>.

NOVOTNÁ, B. Mechanismy EU v boji s korupcí. *Euroskop.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-15]. Dostupný z WWW: <https://euroskop.cz/2023/02/24/mechanismy-eu-v-boji-s-korupci/#:~:text=Jak%C3%A9%20hlavn%C3%AD%20mechanismy%20Evropsk%C3%A1%20unie%20vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1%20k%20boji,vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1n%C3%AD%20osobn%C3%ADch%20vazeb%20p%C5%99i%20p%C5%99%C3%ADsADst%20k%20ve%C5%99ejn%C3%BDm%20slu%C5%BEB%3%A1m>.

O'DONNELL, G. The global chip shortage won't ease soon. *Forrester.com* [online]. 2021 [cit. 2023-05-15]. Dostupný z WWW: <https://www.forrester.com/blogs/the-global-chip-shortage-wont-ease-soon/>.

OECD. Infrastructure investment. *Data.oecd.org* [online]. 2023a [cit. 2023-07-15]. Dostupný z WWW: <https://data.oecd.org/transport/infrastructure-investment.htm#indicator-chart>.

OECD. Czech Republic Economic Snapshot. *Oecd.org* [online]. 2023b [cit. 2023-07-15]. Dostupný z WWW: <https://www.oecd.org/economy/czech-republic-economic-snapshot/>.

PÁSZTOR, D. Syntetická paliva by mohla zachránit spalovací motory. Překážkou je cena. *Euractiv.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-01]. Dostupný z WWW: <https://euractiv.cz/section/doprava/news/synteticka-paliva-by-mohla-zachranit-spalovaci-motory-prekazkou-je-cena/>.

PETRÁŠ, Z. Aktuální vývoj válečného konfliktu na Ukrajině. *Unob.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-01]. Dostupný z WWW: <https://unob.cz/wp-content/uploads/2023/02/20230217-Aktualni-vyvoj-valecneho-konfliktu.pdf>.

PETRJANOŠ, V. Pandemie mění logistiku i obchodní modely. *Cfoworld.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-06-01]. Dostupný z WWW: <https://www.cfoworld.cz/clanky/pandemie-meni-logistiku-i-obchodni-modely/>.

ROUBAL, T. Povinnosti dopravce při převzetí zásilky k přepravě: Úmluva CMR. *Dcnest.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-11]. Dostupný z WWW: <https://www.dcnest.cz/cs/faq/povinnosti-dopravce-pri-prevzeti-zasilky-k-preprave-umluva-cmr>.

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC. Operační program Doprava 2021-2027. *Rsd.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-18]. Dostupný z WWW: <https://www.rsd.cz/web/guest/silnice-a-dalnice/fondy-eu#zalozka-projekty-silnicni-dopravni-infrastruktury-cr-podporovane-z-prostredku-eu-2021-2027>.

ŘIDIČI SOBĚ. Minimální mzda řidiče v Německu každoročně stoupá. *D365.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-06-19]. Dostupný z WWW: <https://www.d365.cz/post/minimalni-mzda-ridice-v-nemecku-kazdorocne-stoupa>.

ŘIDIČI SOBĚ. Řidiči sobě. *D365.cz* [online]. 2023a [cit. 2023-06-19]. Dostupný z WWW: <https://www.d365.cz/ridici-sobe>.

ŘIDIČI SOBĚ. Zaručená mzda zvýšena pro vybrané profese, řidičů se zvýšení netýká. *D365.cz* [online]. 2023b [cit. 2023-06-19]. Dostupný z WWW: <https://www.d365.cz/post/zarucena-mzda-zvysena-pro-vybrane-profese-ridicu-se-zvyseni-netyka>.

SCOTT. Autonomous truck reguelling. *Scottautomation.com* [online]. 2018 [cit. 2023-06-18]. Dostupný z WWW: <https://scottautomation.com/cs-cz/insights/autonomous-truck-refuelling>.

SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. Výrobu vozidel v Česku výrazně ovlivňuje nedostatek polovodičů. *Autosap.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://autosap.cz/aktualita/vyrobu-vozidel-v-cesku-vyrazne-ovlivnuje-nedostatek-polovodicu/#:~:text=Oproti%20roku%202019%20bylo%20vyrobeno%20o%2014%2C5%20%25C3%ADlu%20na%20celkov%C3%A9%20produkci%20ve%20v%C3%BD%C5%A1i%20%2C6%20%25>.

SCHAFER, T. ŠKODA AUTO dosáhla rentability tržeb ve výši více než 6 %. *Skoda-auto.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-03-22-navzdory-pandemii-a-nedostatku-cipu-dosahla-skoda-auto-group-v-roce-2021-rentability-trzeb-ve-vysi-vice-nez-6>.

SCHENK, CH. ŠKODA AUTO dosáhla rentability tržeb ve výši více než 6 %. *Skoda-auto.cz* [online]. 2022 [cit. 2023-06-17]. Dostupný z WWW: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-03-22-navzdory-pandemii-a-nedostatku-cipu-dosahla-skoda-auto-group-v-roce-2021-rentability-trzeb-ve-vysi-vice-nez-6>.

SCHNAKE, K. ŠKODA AUTO dosáhla rentability tržeb ve výši více než 6 %. *Skoda-auto.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-18]. Dostupný z WWW: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-03-22-navzdory-pandemii-a-nedostatku-cipu-dosahla-skoda-auto-group-v-roce-2021-rentability-trzeb-ve-vysi-vice-nez-6>.

SVAZ PRŮMYSLU ČESKÉ REPUBLIKY. Ekonomika a průmysl. *Spcr.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-06-04]. Dostupný z WWW: <https://www.spcr.cz/index-temat/ekonomika-a-prumysl/podniky>.

ŠEDIVÁ, I. Ceny potravin táhnou inflaci vzhůru. *Czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-07-27]. Dostupný z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/ceny\\_potravin\\_tahnou\\_inflaci\\_vzhuru20110609#:~:text=Mezir%C4%8Dn%C3%AD%20i%20mezim%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20r%C5%AFst%20inlace%20ovlivnil%20nejv%C3%ADce%20rostouc%C3%AD,nap%C5%99%](https://www.czso.cz/csu/czso/ceny_potravin_tahnou_inflaci_vzhuru20110609#:~:text=Mezir%C4%8Dn%C3%AD%20i%20mezim%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C3%AD%20r%C5%AFst%20inlace%20ovlivnil%20nejv%C3%ADce%20rostouc%C3%AD,nap%C5%99%).

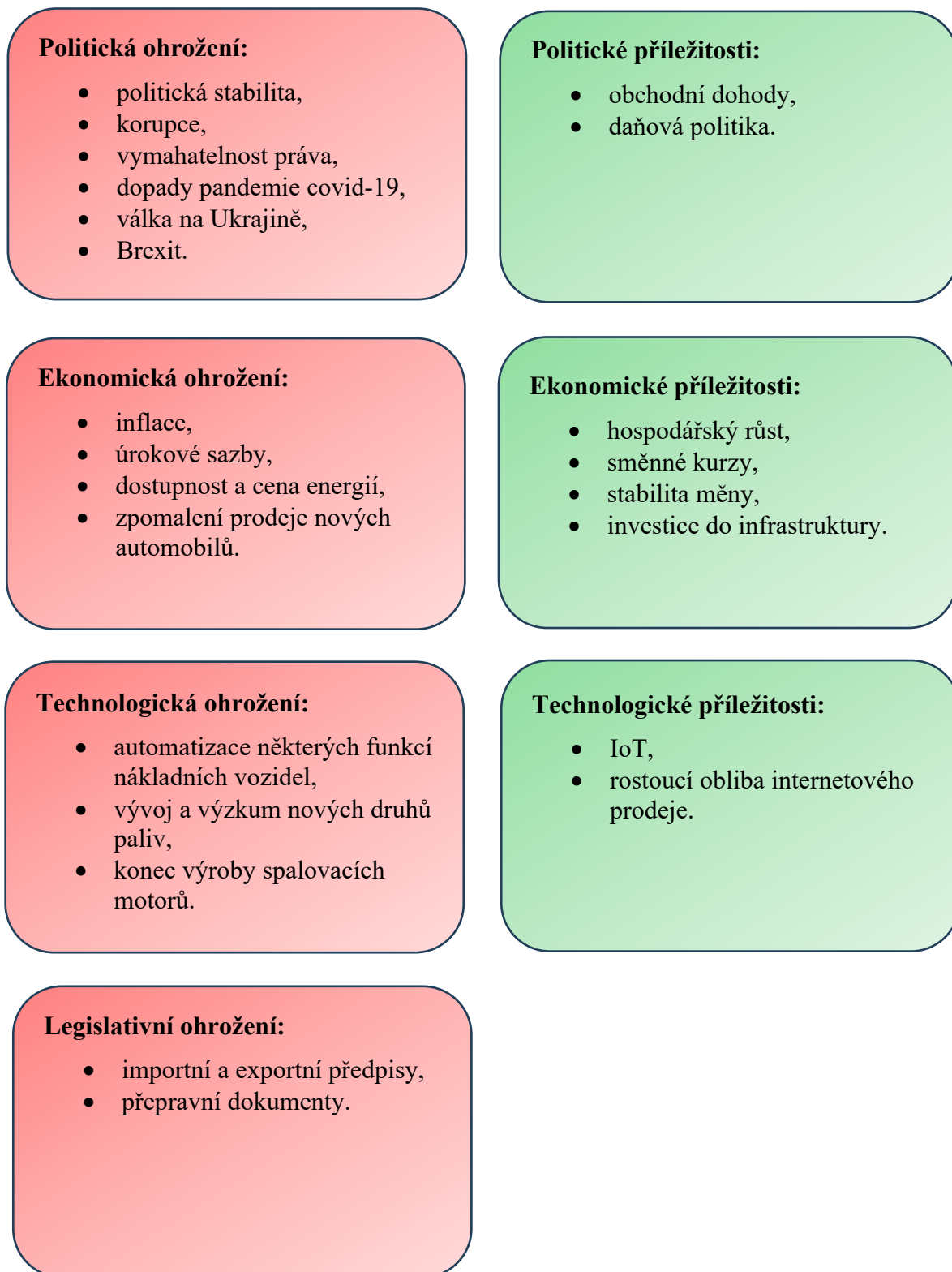
T&E. EU governments take historic decision to end sale of polluting cars. *Transportenvironment.org* [online]. 2022 [cit. 2023-07-12]. Dostupný z WWW: <https://www.transportenvironment.org/discover/eu-governments-take-historic-decision-to-end-sale-of-polluting-cars/>.



## **Přílohy**

Příloha 1	Obrázek 1 Faktory ohrožení a příležitostí společnosti ABC .....	II
Příloha 2	Záznam z rozhovoru s jednatelem společnosti ABC .....	III
Příloha 3	Záznam z rozhovoru s manažerem ekonomického oddělení společnosti ABC..	XVIII
Příloha 4	Záznam z rozhovoru s manažerem technického oddělení společnosti ABC .....	XXII
Příloha 5	Záznam z rozhovoru s manažerem účetního oddělení společnosti ABC .....	XXV
Příloha 6	Záznam z rozhovoru s manažerem admin. oddělení společnosti ABC .....	XXVII
Příloha 7	Záznam z rozhovoru s manažerem provozního oddělení společnosti ABC .....	XXIX
Příloha 8	Záznam z rozhovoru s manažerem IT oddělení společnosti ABC .....	XXXIV

Obrázek 1 Faktory ohrožení a příležitostí společnosti ABC



Zdroj: vlastní výzkum

### **1. Jaká je mise a vize Vaší firmy?**

„Naše mise je dělat logistiku jinak. To znamená, že se snažíme poskytovat nejen spolehlivé, ale i vysoce efektivní logistické služby. Při poskytování těchto služeb klademe důraz hlavně na kvalitu při co nejvyšší možné rychlosti, technologicky vyspělé zázemí, a v neposlední řadě se soustředíme na udržitelnost našeho podnikání. Naším hlavním závazkem je profesionalita a spolehlivost v námi poskytované přepravě zboží, jeho skladování, distribuci a dalších aktivitách s tím spojených. Naší vizí je stát se stabilním středně velkým logistickým partnerem pro vybraná odvětví. Chceme být v povědomí nejen našich obchodních partnerů, ale i konkurentů a veřejnosti jako firma, které na sobě neustále pracuje, zvyšuje kvalitu a profesionalitu svých služeb a dbá na šetrné zacházení ve vztahu k životnímu prostředí.“

### **2. Jaké jsou dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Udržení si současného postavení na logistickém trhu, minimalizace nákladů, efektivní využívání našich zdrojů, ochrana životního prostředí, dobrá péče o zaměstnance a co možná největší flexibilita v běžném fungování. Pak máme ještě další cíle, ale ty veřejně nekomunikujeme, bereme je jako takové interní dlouhodobé cíle. Ty cíle, které jsem zmínil jsou z naší strany standardně komunikovány směrem k našemu okolí.“

### **3. Jak byste nejlépe popsal strategii Vaší firmy, díky které se snažíte naplnit dlouhodobé firemní cíle?**

„Těch strategií máme více a poměrně dost je kombinujeme, ale ve zkratce bych to asi popsal následovně. Snažíme se vždy spojit příjemné s užitečným, takže například usilujeme o co největší možné snížení nákladů a zároveň se zapojujeme do různých „smart“ nebo „green“ konceptů dopravy. Ovšem ty musí dávat smysl, což ne vždy tomu tak je. Snažíme se odlišovat od konkurenčních podniků různými aktivitami navíc, snažíme se o co nejvyšší flexibilitu a řídíme se heslem, že nic není nemožné.“

### **4. Jaké jsou hlavní výzvy, s nimiž se Vaše firma setkává?**

„Hlavní jsou legislativní požadavky, které se pořád mění, hlavně v oblasti BOZP a životního prostředí. Další jsou pro nás ekonomické výzvy, jako jsou vliv inflace a vývoj měnových kurzů, což dostává naše manažery pod tlak, protože musí stále doplňovat svoje ekonomické znalosti. Konkurence je také výzva, protože logistický průmysl je hodně konkurenční a na trhu se neustále objevují nové firmy. Další výzva je pro nás vyhýbání se poškození zboží, pozdnímu doručení, ztrátě zboží a bohužel i krádežím. Musíme taky dobře alokovat naše zdroje, optimálně plánovat trasy, sledovat vytíženost vozidel a využitou kapacitu skladů. Hodně taky řešíme zdokonalování automatizace a digitalizace, protože díky tomu máme větší konkurenční výhodu.“

### **5. Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující výkon Vašeho podniku?**

„Faktorů je celá řada, počínaje ekonomickými a technologickými faktory, ale nejvíc nás ovlivňují lidské zdroje. Správní zaměstnanci jsou pro nás základní stavební kámen, protože tvoří jméno naší společnosti. Pokud bude mít naše firma dostatek peněz a třeba i nejmodernější vybavení, ale nebude mít kvalitní zaměstnance, úspěchu stejně nedosáhneme. Z toho důvodu se snažíme efektivně investovat do školení a různých kurzů. Řadové kancelářské zaměstnance školíme u nás na firmě jednou měsíčně a manažeři mají buď online školení nebo je posíláme i do různých vzdělávacích center. Občas vyjedou i mimo ČR. Řidiči mají školení daná zákonem, ale my platíme u Česmadu i školení navíc. Vždycky se snažíme ze zaměstnanců dostat i zpětnou vazbu, abychom mohli školení různě modifikovat.“

## **6. Čeho se nejčastěji týkají školení řadových kancelářských zaměstnanců?**

„Hlavně BOZP, protože se pohybují ve vysoce frekventovaném prostředí, kde se různě nakládá a překládá velké množství zboží, a i když pracují v kanceláři, musí občas dojít na jiné oddělení nebo si jdu pro jídlo. Dost řešíme prevenci úrazů na pracovišti. Pak taky hodně školíme v oblasti IT. Jelikož pracujeme s nejnovějšími účetními a logistickými programy, je důležité, aby měli přehled a uměli využívat všechny funkce. V neposlední řadě je školíme i v oblasti efektivní komunikace a spolupráce a v time managementu.“

## **7. A čeho se týkají školení manažerů?**

„Tady už je to složitější. Hodně školení je zaměřených na osobní rozvoj našich manažerů. Snažíme se pořád zvyšovat úroveň vedení týmů, schopnost vést dialog, umět naslouchat, zvládání stresu, správně řešit třeba konflikty. Pak jsou odborná školení, kde se učí hlavně řízení logistických procesů a analyzování dat, využívání technologií.“

## **8. Kolik manažerů ve firmě máte a co mají na starosti?**

„Celkem máme 6 manažerů. Každý manažer je zodpovědný za oddělení, které vede. To znamená, že dohlíží na denní chod svého oddělení, sleduje trendy a pracuje na neustálém zvyšování efektivity. Každý manažer se zodpovídá mně, společně pak řešíme vyšší cíle společnosti, strategické plánování, markantní změny v podnikových procesech atd. Konkrétně se bavíme o ekonomickém, technickém, účetním, administrativním, provozním a IT oddělení.“

## **9. Můžete stručně uvést, čím se které oddělení zabývá, prosím?**

„Ekonomické oddělení má na starost sledovat ekonomické ukazatele, jejich vývoj, dopad na firmu, sleduje finanční stránku podniku, společně plánujeme a posuzujeme možné investice nebo naopak nutnost porízení úvěrů. Stanovuje třeba denní nutnou fakturaci na jednotlivé typy aut atp. Technické oddělení hlídá termíny STK, hlídá pravidelný servis na našich vozidlech, sleduje nové požadavky na technické vybavení, zajišťuje kompletní vybavení vozidel po technické stránce, sleduje technologické inovace. Účetní oddělení je v podstatě fakturační oddělení, která spravuje faktury, připravuje podklady pro výplaty, zpracovává povinná kontrolní a jiná hlášení, komunikuje s finančním úřadem, se správnou sociálního a zdravotního pojištění. Administrativní oddělení řeší přípravu podkladů pro fakturaci, připravuje pracovní a přepravní smlouvy, ale i jiné dokumenty, vede archiv dokumentů. Provozní oddělení je dispečink, kde dispečeri řeší denní provoz aut, plánují rozvozy, trasy, přijímají a zadávají objednávky. IT oddělení spravuje naše IT sítě, e-mailového klienta a řeší problémy v této oblasti.“

## **10. V čem navíc školíte řidiče oproti zákonným požadavkům?**

„Hlavně v jazycích. Řidič je první člověk, který naživo reprezentuje firmu. Proto se snažíme, aby ti, kteří jezdí celou Evropu uměli základní fráze a uměli se domluvit. Pak tady hodně dbáme na to, aby si řidiči byli schopni poradit, když se jim na autě něco rozbije. Takže mají hodně technických školení, protože nám to šetří hodně peněz za servisy. Takhle školení jsou u řidičů hodně oblíbená.“

## **11. Jak jsou pro vás tato školení nákladná?**

„Ano, ale přesné číslo Vám určitě neřeknu. Obecně můžu říct, že finanční náklady nejsou malé, ale z praxe vychází, že se to vyplácí. Mnohem méně třeba využíváme externích poradenství v oblasti BOZP, protože už si to umíme ohlídat sami. Samozřejmě jsou oblasti, kde žádná školení nepomůžou, právníka z vyškoleného zaměstnance neuděláme, ale i tady se nám školení osvědčila, protože se naši zaměstnanci více orientují třeba ve smlouvách a mají větší přehled

o povinných náležitostech přepravních smluv. Většinou teď už vědí, na co si dát pozor, a tím se nám snižují problémy například s fakturací nebo reklamacemi.“

## **12. Abychom se vrátili k původní otázce, jaké další klíčové faktory ještě ovlivňují výkon Vašeho podniku?**

„Určitě to je kvalita a cena našich služeb, flexibilita dodávek a délka dodacích lhůt. Zákazníci jsou čím dál náročnější, a proto jsme třeba zařadili nonstop dispečink, protože se hodně rozváží i v noci. Dřív tomu tak nebylo, auta sice jela, ale dispečerů končili kolem osmé večer a začínali kolem šesté hodiny ráno. Jenže jsme zjistili, že to nestačí. Když se stal problém třeba v kódu nakládky nebo vykládky, řidič to neměl s kým řešit. Noční dispečink máme přibližně dva roky. Pak je to taky hodně polická situace, ekonomické změny a technologický pokrok.“

## **13. Jaké jsou nejvýznamnější trhy a jak se podnik snaží zvýšit svůj podíl na těchto trzích?**

„Aktuálně je to určitě e-commerce, protože na tomhle trhu působíme jako jeden z hlavních dopravců pro velké internetové obchody, jako je třeba Mall.cz nebo Alza.cz. Snažíme se pokrýt co největší oblast rozvozu všech objemů v takovém čase, abychom dodrželi podmínky daného obchodu. Další mě napadá evropský obchodní trh. Tady se angažujeme hlavně v oblasti hutního průmyslu, automobilového a potravinářského průmyslu. Zvyšování podílu se hodně liší podle toho, o které odvětví se jedná. V hutním průmyslu je důležité nabízet dostatečnou kapacitu. Teď třeba kvůli konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou vozíme hodně hliníkových plátů z Holandska do Čech, kde se následně zpracovávají. Taky dost často nakládáme na severu Itálie železnou rudu směr Slovensko.“

## **14. A jak je to se zvyšováním podílu v automobilovém a potravinářském průmyslu?**

„V automobilovém průmyslu musíme hlídat nejen dostatečnou kapacitu, ale hlavně kvalitu přeprav, protože hodnota jedné dodávky zboží může být v řádech desítek až stovek milionů korun. Zvyšovat podíl se nám daří díky dobrému jménu společnosti. Třeba v interním hodnocení jednoho z našich hlavních zákazníků z automobilového průmyslu se sídlem v Mladé Boleslavi, jsme dostali díky dobré kvalitě hodnocení A. Jen pro představu, takové hodnocení od tohoto zákazníka získali za posledních pět let jen tři dopravci z celkového počtu 42. No a v tom potravinářském průmyslu je to asi nejtěžší kvůli přísným hygienickým a přepravním podmínkám.“

## **15. Můžete uvést příklad hygienických a přepravních podmínek?**

„Ano. U různých druhů potravin je stanovená různá teplota přepravy, vlhkost, maximální doba přepravy nebo jsou dané počty kusů určitého druhu zboží na jednu dodávku. Dál je třeba zakázáno převážet určité druhy potravin spolu s jinými potravinami nebo s jiným druhem zboží.“

## **16. A jak s těmito přísnými hygienickými a přepravními podmínkami zvládáte zvyšovat svůj podíl v této oblasti?**

„Je to těžké. Především proto, že všechny tyto podmínky musí znát jak naši dispečerů, tak i naši řidiči. K tomu máme ta školení, jak už jsem říkal. V rámci efektivního podnikání na tomhle trhu jsme třeba zavedli to, že na potravinového rozvozy dáváme stále stejné řidiče, kteří už to znají. Vlastně je s tímto i přijímáme. Rovnou jim řekneme, že chceme, aby vozili potraviny a co to obnáší. Tím jsme snížili kazivost dodávek skoro o 40 %. Tím, že řidiči vědí, co a jak a umí odhadnout situaci, daří se nám lépe předcházet komplikacím.“



**17. Jaké jsou největší konkurenční výhody podniku a jak se snaží udržet si tyto výhody?**

„Určitě škála nabízených služeb. Ačkoliv jsme primárně dopravní společností, nabízíme od roku 2018 i přidružené činnosti, jako je kompletace, balení, přebalování nebo překládka zboží. To se nám osvědčilo a díky tomu každý rok roste naše zákaznická základna o cca 5–10 % více, než tomu bylo v době, kdy jsme zboží pouze přepravovali. Velký důraz klademe na moderní a čistý vozový park, na moderní vybavení našich kanceláří, protože se snažíme vytvářet takové prostředí, ve kterém se bude lidem dobře pracovat. Zapojujeme se i do výzkumu a vývoje nových informačních technologií. Hodně důležitou výhodou je i velmi pečlivý monitoring konkurence, protože se snažíme být vždy o krok napřed.“

**18. Jaké jsou největší příležitosti pro růst a rozvoj podniku a jak se podnik snaží tyto příležitosti využít?**

„Jelikož se nám hodně osvědčilo rozšíření portfolia našich služeb, chceme v tom i nadále pokračovat. Aktuálně uvažujeme o zapojení se do kontejnerové železniční dopravy a do oblasti reklamy, kde máme v plánu využít plochy našich plachtových návěsů jako pojízdné billboardy nejen pro naše zákazníky. Velkou příležitostí je i globalizace, kterou chceme maximálně využít tím, že si udržíme dobrou pověst u stávajících zákazníků a nalákáme na ni i zákazníky nové. Velký potenciál je v rozvoji digitalizace, testujeme různé platformy, které jsou v reálném čase propojené se zákazníkem.“

**19. Jaké jsou největší technologické hrozby spojené s Vaším podnikáním?**

„Těch hrozeb je hodně, ale kdybych měl vybrat ty největší tak je to technologická zaostalost, nezabezpečené firemní systémy a technologické pokroky, které by ovlivnily poptávku po našich službách.“

**20. Jak se podnik snaží tyto hrozby minimalizovat?**

„Jak jen to jde. Technologickou zaostalost řešíme sledováním trendů v téhle oblasti, jezdíme s manažery na různé veletrhy. Na své technice provádíme pravidelný servis a používáme pouze originální a osvědčené náhradní díly. Snažíme se udržovat dlouhou životaschopnost našich strojů, ale samozřejmě pořizujeme i novinky. Zabezpečení firemních systémů řešíme nejaktuálnějším softwarem a nově od roku 2021 i správcem sítě. Dlouhou dobu jsme si síť hlídali sami, ale zjistili jsme, že to není bezpečné na 100 %. Asi půl roku k nám docházel IT technik, kterému jsme udělali zázemí a měl na starosti správu a ochranu naší sítě, ale s postupem času a s tím, jak jsme se rozrůstali, začalo být ekonomicky výhodnější svěřit se do péče IT společnosti, která nám dělá kompletní servis. Každý měsíc dostáváme report, kde je uvedený i počet pokusů o neoprávněné získání našich citlivých dat a hodně nás překvapilo, že se o to minimálně jednou za měsíc někdo pokusí.“

**21. Ještě jste zmiňoval jako technologickou hrozbu pokroky, které by ovlivnily poptávku po Vašich službách. Můžete to vysvětlit, prosím?**

„Ano, to už se nám v minulosti stalo. V letech 2010–2014 jsme byli hlavní dopravce pro německé tiskárny knih a různých tiskopisů, ale jelikož začali být využívány e-knihy a různé čtecí aplikace, postupně nám objemy v tomto odvětví klesaly, až klesly na úplnou nulu. Toto řešíme aktivní snahou předvídat vývoj trhu, kdy sledujeme nejnovější trendy v oblasti e-commerce a digitálních technologií.“

## **22. Jaké jsou největší výzvy spojené s řízením zaměstnanců a jak se podnik snaží tyto výzvy řešit?**

„Jak už jsem říkal, je to pro nás zajištění dostatečného počtu kvalifikovaného personálu, protože logistické prostředí je pro zaměstnance velmi stresové, časově náročné a v podstatě nikdy nekončí. To samé platí o řídicích nákladních vozů. Toto řešíme spoluprací s různými pracovními agenturami, úřady práce a dalšími institucemi, jako jsou třeba školy zaměřené na logistiku. Zájemcům o pracovní místo, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci nabízíme možnost dodělání si kvalifikace na náklady naší společnosti za dodržení předem stanovených podmínek. Taky se snažíme konkurovat zajímavými zaměstnaneckými benefity, jako například nabízíme týden dovolené navíc, nabízíme zvýhodněné ceny pohonných hmot i pro rodinné členy dlouhodobých zaměstnanců, jednou za rok nabízíme poukaz do lékárny v hodnotě šest tisíc korun, přispíváme na penzijní připojištění, podílíme se na úhradě pojištění odpovědnosti a mnoho dalšího.“

## **23. Napadá Vás v této souvislosti ještě něco?**

„Vlastně ano. Další velká výzva je pro nás fluktuace zaměstnanců. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků je velká konkurence mezi podniky, které tyto zaměstnance potřebují. Abychom se vyhnuli velké fluktuaci zaměstnanců, snažíme se neustále vyvíjet nové aktivity péče o zaměstnance, snažíme se je aktivně zapojovat do chodu společnosti, hledáme nové obchodní příležitosti, abychom mohli poskytovat zajímavé finanční ohodnocení, a v neposlední řadě nabízíme řadu zaměstnaneckých benefitů, jak už jsem říkal. A ještě mě napadá výzva spojená s tím, že naši zaměstnanci pocházejí z různých zemí a kultur. To občas vede k nedorozumění, a proto se snažíme vytvářet vysoce inkluzivní prostředí, pořádáme různé volnočasové aktivity pro své zaměstnance a teambuildingy, díky kterým se mohou kolegové lépe poznat a předejít tak možným problémům v ostrém pracovním provozu.“

## **24. Jak aktivně zapojujete zaměstnance do chodu společnosti? Kterých zaměstnanců se toto přímo týká?**

„Týká se to v podstatě každého. Kdokoliv může přijít s nápadem na vylepšení nebo zavedení něčeho nového. Každý týden v úterý dopoledne máme meetingy s řadovými zaměstnanci, kde řešíme nejčastější problémy, ptáme se na podněty ke zlepšení a komunikujeme všichni spolu. Pak máme každou středu dopoledne meeting s manažery jednotlivých oddělení, kde řešíme, co se probíralo předchozí den, jestli je reálné některý z vyslechnutých podnětů realizovat a když se rozhodne, že ano, je do celého procesu plánování a realizace zapojen i ten zaměstnanec, který s nápadem přišel.“

## **25. Politické faktory: Jak vládní politiky, předpisy nebo například politická stabilita ovlivňují činnost Vaší společnosti? Které další politické faktory jsou pro Vás hrozbou a které naopak vnímáte jako příležitost? Kdo má u Vás ve firmě na starost tyto faktory sledovat?**

„Nejdůležitějšími jsou pro nás obchodní dohody, politická stabilita, korupce, daňová politika a vymahatelnost práva, protože mohou mít dopad na schopnost obchodovat s našimi zákazníky a dodavateli. Obchodní dohody a daňovou politiku vidím jako příležitost. Zbytek je pro nás spíše hrozba. Konkrétně tyto faktory sleduji já, manažer ekonomického, provozního a administrativního oddělení.“

## **26. Proč jsou pro Vás obchodní dohody příležitostí?**

„Protože zde vidím velký prostor pro rozvoj. Nejzajímavější jsou pro nás dohody CETA a JEFTA, protože máme zákazníky, pro které zboží z těchto zemí vozíme a naopak. Respektive z velkých evropských přístavů do zákaznických skladů a naopak. Poměrně dost sledujeme

i dohodu mezi EU a Jižní Koreou, protože asijský trh je pro obchodníky velmi zajímavý. Všechny tyto obchodní dohody podporují pohyb nejen kapitálu a lidí, ale také zboží. A to zboží musí někdo dopravit z bodu A do bodu B. Čím více bude obchodních dohod, tím více obchodních příležitostí pro nás.“

### **27. Můžete se pokusit odhadnout budoucí vývoj?**

„Budoucí vývoj vidím optimisticky, protože se obchodní dohody stále rozšiřují a pokračuje i proces globalizace. Největší posun si myslím, že bude v další liberalizaci obchodu, odstraňování stávajících překážek pro volný pohyb zboží, potažmo služeb. Předpokládám, že kromě těchto dohod, do kterých se budou zapojovat další a další státy vzniknou i nějaké nové, jako je aktuálně například Transatlantická obchodní dohoda mezi EU a USA nebo dohoda mezi EU a Austrálií o volném obchodu.“

### **28. Proč je pro Vás daňová politika příležitostí?**

„Hlavně proto, že v České republice máme nízkou daňovou zátěž. Hodně vozíme potraviny, na které je nižší sazba DPH, tuším 15 %. To zvyšuje objem přeprav. Pak máme celkem dobře nastavené možnosti snižování daňového základu. Oproti jiným státům v EU máme poměrně hodně uznatelných položek, které jsou nezbytné pro provoz podnikání a dají se odepsat z daní. Dále se taky zapojujeme do různých výzkumů a vývojů a díky tomu čerpáme slevu na dani. Poměrně hodně využíváme slevy na dani ze zákona o dani z příjmů, protože spolupracujeme s úřady práce a přispíváme tak k podpoře zaměstnanosti.“

### **29. A jak vidíte vývoj v této oblasti?**

„Bohužel s ohledem na aktuální situaci si myslím, že dojde ke zvýšení daní, protože státní rozpočet je ve velkém mínusu a daně jsou velkou součástí státních příjmů.“

### **30. Proč vnímáte politickou stabilitu jako hrozbu?**

„Protože jsme si reálně v praxi ověřili, jaké to může mít pro nás následky. Hodně jsme procitli v roce 2018, kdy ve Francii aktivně protestovalo hnutí Žlutých vest. My jsme třeba přišli o více než 50 % objednávek přeprav do Francie, protože se zákazníci báli o svoje zboží. Kamiony byly na silnicích zablokované i několik dní a demonstranti neměli problém auta ničit. Kdyby se jejich zboží cestou poškodilo, příjemce by ho nemusel převzít. A k tomu bohužel docházelo. To samé se opakovalo v případě pandemie covid-19, která pro náš podnik znamenala velké finanční a personální ztráty kvůli restrikcím ve všech oblastech. Pro nás se v podstatě zastavil celý chod firmy. V té době nás zastavení jednoho kamionu stálo v průměru 18 000 Kč denně, zastavení šestitunového auta 12 000 Kč a odstavená deseti paletová dodávka vyšla na 9 000 Kč. Jen pro představu, stálo nám přes 40 kamionů, přes 20 šestitun a přes 50 dodávek.“

### **31. Napadá Vás ještě něco dalšího?**

„Určitě dopady pandemie covid-19, válka na Ukrajině, a i když už je to delší doba, tak určitě Brexit.“

### **32. A výše uvedené faktory jsou pro vás hrozby nebo příležitosti?**

„Jednoznačně hrozby. Obecně vnímat pandemii nebo válku jako příležitost je pro nás nemožné jak z lidského, tak i profesního pohledu. A Brexit nás ovlivnil velmi negativně, protože se zkomplikoval export i import zboží, což vyvolalo další reakce jako třeba nutnost zboží proclívat. Tím se nabírá zpoždění a přicházíme o zisk, protože nestihneme odjezdit takové množství přeprav, jaké bychom chtěli. Válka nám zase hodně zkomplikovala provoz, protože jsme v krátkém časovém úseku přišli o velké množství zaměstnanců, původem z Ukrajiny, a měli jsme kvůli tomu nemalé finanční ztráty, protože jsme nestíhali plnit nasmlouvané objemy

přepřav, takže chodily i pokuty. Hodně se zatížilo administrativní oddělení přípravou nových pracovních smluv nebo vyřizováním s pojišťovny.“

### **33. Jak Váš podnik ovlivnily dopady pandemie covid-19?**

„Strašně moc. V podstatě ze dne na den jsme se museli naučit fungovat v nouzovém režimu, za nedostatku personálu, ochranných pomůcek a za velké nejistoty, co bude. Po vzoru některých firem jsme co největší možné množství pracovníků přesunuli na homeoffice. To následně doporučila i vláda. Snažili jsme se šetřit, jak jen to šlo. Ve finále jsme v období přibližně pěti měsíců jeli v režimu plánování z hodiny na hodinu. Tím, že se hodně objednávalo online, jsme sice měli poměrně dost vnitrostátních rozvoů, ale také jsme měli hodně nemocných řidičů. Plánování v té době bylo opravdovou improvizací, protože objemy se nedaly vůbec předpovídat. Na toto období vzpomínáme velmi neradi.“

### **34. Proč se nedaly předpovídat objemy?**

„Kvůli vládním nařízením. Co bylo povolené jeden den, bylo druhý den zakázané a naopak. Vozilo se zboží různé povahy, ale nikdy jsme nezažili, že by se druh zboží střídal tak rychle. Navíc neustále se měnící zakázky a příkazy vlády měly vliv i na náladu ve společnosti, což práci ještě více komplikovalo. Bylo těžké se v aktuálně platných nařízeních vyznat a když pak navíc vyšlo najevo, že sami ti, kdo je vydávají, je porušují, docházelo k frustraci.“

### **35. Jaký předpokládáte vývoj politické stability?**

„Kvůli válce na Ukrajině bohužel špatný. Česká společnost je rozdělená, což má za následek demonstrace a ohrožuje to politickou stabilitu. Třeba pro nás tato válka znamenala odchod více než 40 % řidičů a 10 % kancelářských zaměstnanců, protože odešli bojovat do své domoviny. Návrat do normálu bude trvat určitě roky. Další problém je nyní ve Francii díky jejich důchodové reformě, vznikají nepokoje a dle mého názoru dojde brzy i k následkům v oblasti obchodu. Německo se zase potýká s energetickými problémy a útoky migrantů. To taky může způsobit politickou nestabilitu. Nemyslím si, že by mělo dojít k nenávratným škodám, ale doba regenerace bude dlouhá a určitě drahá.“

### **36. Zmínil jste konkrétně politickou stabilitu České republiky, Francie a Německa. Proč zrovna tyto státy?**

„Protože téměř 80 % našich zákazníků pochází z těchto zemí.“

### **37. Zmínil jste i korupci, jak ta Vás ohrožuje a jak vidíte její vývoj?**

„Tím, že nejsou zaručeny rovné podmínky obchodu, dochází k narušení trhu a menší společnosti (v rámci logistických společností v EU se řadíme mezi menší) nemají možnost růst. V rámci EU nejvíce sledujeme Smlouvu o mezinárodní spolupráci proti korupci, antikorupční opatření EU v jednotlivých zemích a dohled nad veřejnými zakázkami. Obecně si myslím, že boj proti korupci je na dobré cestě, protože čím dál častěji se odkrývají různé aféry.“

### **38. Jako poslední jste zmínil i vymahatelnost práva. Proč je to pro Vás hrozba?**

„S ohledem na výši cen jednotlivých zakázek je pro nás naprosto nutné, aby v případě jakýchkoliv odchylek od smlouvy bylo možné domoci se svých práv, jinak by náš podnik mohl přijít o velké sumy peněz a mohlo by dojít k ohrožení samotného podnikání. Za tímto účelem se soustředíme na vývoj společného trhu EU nebo na systém vzájemného uznávání rozhodnutí.“

### **39. Jak odhadujete budoucí vývoj?**

„Vývoj odhaduji pozitivně, podobně jako u korupce.“

**40. Ekonomické faktory: Jaké jsou ekonomické faktory, které ovlivňují Vaši společnost? Které faktory jsou pro Vás hrozbou a které naopak vnímáte jako příležitost? Kdo má u Vás ve firmě na starost tyto faktory sledovat?**

„Tady jde hlavně o hospodářský růst, inflaci, úrokové sazby, směnné kurzy a stabilitu měny, dostupnost a cenu energií, investice do infrastruktury a zpomalení prodeje nových automobilů. Hrozby jsou inflace, úrokové sazby a dostupnost a cena energií a zpomalení prodeje nových automobilů, zbytek bych přiřadil k příležitostem. Ekonomické faktory řeším já, ekonomický manažer a částečně se zapojuje i manažer účetního, provozního a technického oddělení.“

**41. Proč pro Vás inflace představuje hrozbu?**

„Protože v případě vysoké inflace, jako je třeba nyní, se poptávka po zboží snižuje, a tím pádem nejsou potřeba ani logistické služby. Vidíme to i teď hlavně v automobilovém a potravinářském odvětví. U automobilu se hodně snížily objemy, zhruba o 50 %, nejdřív kvůli nedostatku čipů a dalších komponentů, teď zase kvůli nízkému odbytu, protože cena nových aut je pro lidi vysoká. V reálu to pro nás znamená snížení objednávek dopravy v řádech desítek procent předchozích měsíčních objemů. Potravin se také vozí méně, poslední data, která mám od kolegů ukazují propad o více než 30 %. Lidi prostě nakupují méně. Navíc s rostoucí inflací dochází i k přidruženým problémům, jako je například pravidelné odcizování zboží nebo krádeže nafty.“

**42. Zkusíte predikovat její vývoj?**

„Vidím to špatně. Očekáváme další růst. Už jen proto, že když žádáme o cenové nabídky třeba na náhradní díly na naše auta, časová platnost nabídky je hodně krátká. Dříve jsme měli nabídku platnou i měsíc, někdy dva, dnes maximálně týden. Z toho vyplývá, že i ostatní firmy jsou nejisté a očekávají zvyšování cen.“

**43. Proč vás ohrožují úrokové sazby?**

„Protože jejich růst diametrálně zvyšuje naše náklady. Vzhledem k neustále se zvyšujícím technologickým požadavkům jsme nuceni využívat různé úvěry a s rostoucími úrokovými sazbami dochází k většímu zatěžování podniku. Navíc s rostoucí cenou úvěrů se nám zpomaluje i možnost obnovy techniky, protože si to nemůžeme dovolit tak často, jak bychom chtěli. Hodně jsme dřív vozili třeba stavební materiál, to je teďka úplně mrtvá oblast. Pokles zakázek o 95 %. Speciálně kvůli tomuhle typu materiálu jsme investovali přes patnáct milionů korun do aut s hydraulickou rukou, která teď ale nejsou efektivně vytěžována. Nikdo nic moc nestaví, protože úrokové sazby jsou tak vysoké, že se to lidem nevyplatí.“

**44. Jak vidíte jejich vývoj?**

„Bohužel zase ne moc dobře. Máme jednu z nejvyšších inflací v EU, a i přesto si myslím, že ještě poroste.“

**45. Čím konkrétně Vás ohrožuje dostupnost a cena energií?**

„Je to taková podskupina inflace, takže ty dopady jsou velmi podobné. Zvyšující se cena a hrozba nedostatku energie je pro nás velkou ekonomickou zátěží, díky které nám klesá ziskovost. Díky energiím nám jezdí auta, můžeme využívat naše sklady, kanceláře, techniku, prostě všechno. Tím, že nám rostou vstupy, musíme zvyšovat i cenu služeb, a to nám může snížit konkurenceschopnost. Navíc pořád nevíme, jestli bude energií dostatek nebo ne. V případě vyčerpání zdrojů by pak už cena nehrála roli. K tomu ale snad nedojde.“

#### **46. Vidíte vývoj pozitivně nebo negativně? Proč?**

„Podle aktuální situace si myslím, že ceny ještě porostou, dostupnost odhadovat nelze. Na druhou stranu se domnívám, že vysoké ceny energií povedou v dlouhodobém horizontu k vývoji a výzkumu různých alternativ, které mohou být v budoucnu přijatelným řešením.“

#### **47. Zpomalení prodeje nových automobilů pro Vás představuje hrozbu konkrétně v čem?**

„Jak už jsem zmiňoval inflace, je to problém hlavně z toho důvodu, že nám klesají objemy objednaných přeprav. Tím, že chybí některé komponenty není možné nové vozy dokončit, a tím pádem celý následný proces stojí. Jestliže se nově vyrobené auto zasekne na výrobní lince, není možné začít vyrábět další auta, a tak ani není poptávka po našich službách, protože není co dovážet do skladů, když se nic nevyrábí. To samé platí o dopravě nových aut do salónů nebo k zákazníkům. Upřímně si myslím, že nejsme schopni ekonomicky přežít další takovou krizi jaká vznikla nedostatkem polovodičů. Bavíme se o osobních automobilech, jen pro upřesnění.“

#### **48. A Vámi odhadovaný vývoj?**

„Ačkoliv se situace lepší, je stále ještě pod úrovní před touto krizí. Myslím si, že se situace bude postupně zlepšovat, ale na původní úroveň už se asi nevrátí.“

#### **49. Hospodářský růst jste označil jako příležitost. Proč?**

„Protože pokud se zvyšuje poptávka po zboží nebo roste množství požadovaného materiálu do výrobních firem, roste tím pádem i poptávka po logistických službách. A to se netýká jen České republiky, takže v mezinárodní dopravě můžeme nabídnout i další služby jako třeba clení nebo neutralizaci nákladů.“

#### **50. Jaký bude podle Vás vývoj?**

„Teď je to tempo růstu hodně pomalé, hlavně kvůli následkům pandemie covidu a válce na Ukrajině. Já si myslím, že ještě několik let bude růst hodně pomalý, možná někde bude i stagnovat. Ale jak vychází z praxe, po každé krizi zase přijde vzestup, takže se budeme snažit přečkat těžší období a pak využít co nejvíc možností v budoucnu.“

#### **51. Jako další příležitost jste uvedl směnné kurzy. V čem vidíte příležitost?**

„Obchodujeme se státy napříč EU i mimo ni, přijímáme a odesíláme platby v různých měnách. Orientace ve směnných kurzech je tedy příležitostí, jak využívat vnější podmínky ve svůj prospěch. Hlavní kurzy, které jsou pro nás důležité, jsou EUR/CZK a USD/CZK. Teď je pro nás příležitost silná koruna vůči euru, a proto se snažíme o něco víc nakupovat eura. Takový kurz, co je teďka, pamatuje naše firma někdy kolem roku 2012 nebo 2013. Právě kvůli tomu nám teďka převažuje import nad exportem, většinou je tomu naopak.“

#### **52. A predikce vývoje?**

„Kurzy EUR/CZK jsou teďka velmi dobré. Až tak dobré, že odhaduji ještě menší posílení koruny, ale pak očekávám zastavení. Nejdéle do konce tohoto roku koruna oslabí. Ve vztahu k dolaru je situace docela stabilní, nečekám nějaké velké výkyvy.“

#### **53. Příležitost pro Vás je i stabilita měny. Proč tomu tak je?**

„Při stabilní měně je pro nás jednodušší předpovídat podmínky pro obchodování s ostatními zeměmi a je možné plánovat náklady na nákup nebo realizaci zakázek. Stabilní měna také láká investory, a tím pádem se zvyšuje i možnost navázání spolupráce s dalšími firmami. Principově je to stejné jako u politické stability. Pokud máme jakousi jistotu, jsme ochotni více riskovat a rozjíždět i rizikovější projekty.“

#### **54. Jaký očekáváte vývoj?**

„Euro, dolar i koruna jsou pro mě stabilní měny, nečekám žádné velké výkyvy.“

#### **55. Poslední ekonomickou příležitostí jste označil investice do infrastruktury. Co konkrétně vnímáte jako příležitost?**

„To hodně souvisí s tím hospodářským růstem. Pokud ekonomika roste, jsou prostředky na zdokonalování a vylepšování infrastruktury. A to je pro nás důležité, protože nám to snižuje náklady. Na nových silničních tazích šetříme čas, ale taky dochází k nižší spotřebě paliva a pomalejšímu opotřebení pneumatik. Snižuje se i riziko poškození vozidla, poměrně často řešíme závady kol, kotoučů, tlumičů nebo gum, protože například cesta pod D1 je katastrofální. Nejlepší silnice mají v Německu, tam problémy skoro nemáme.“

#### **56. A vývoj?**

„Teďka hodně špatný, bohužel. Velká část státního rozpočtu padla na boj s covidem a následky vidíme dnes. Jestliže vláda řeší například snižování valorizace důchodů, protože schodek rozpočtu je enormní, nepředpokládám, že bude ve větší míře investovat do rozvoje infrastruktury.“

#### **57. Sociokulturní faktory: Jaké jsou sociální a kulturní trendy, které mohou ovlivnit Vaše podnikání, jakým směrem ho ovlivňují a proč?**

„Tato oblast se našeho podniku netýká nijak výrazně. Určitě bych nějaké faktory mohl jmenovat, ale v porovnání s ostatními oblastmi je to podstatně méně důležitá sféra.“

#### **58. Technologické faktory: Jaké technologické inovace nebo vývoj mohou ohrozit činnost Vaší společnosti a které naopak vytvořit nové příležitosti? Kdo má u Vás ve firmě na starost tyto faktory sledovat?**

„Technologie jsou pro nás hodně zásadní. Ty nejvýznamnější jsou IoT – internet of things, rostoucí obliba internetového prodeje, automatizace některých funkcí nákladních vozidel, vývoj a výzkum nových druhů paliv a konec výroby spalovacích motorů. Z toho, co jsem vyjmenoval jsou hrozby automatizace některých funkcí nákladních aut a vývoj a výzkum nových druhů paliv a konec výroby spalovacích motorů. Ostatní jsou příležitosti. Sleduji je já, manažer technického, provozního, ekonomického a IT oddělení. Ti to mají jako povinnou náplň práce. Ale tahle oblast je zajímavá pro většinu našich zaměstnanců napříč firmou, takže podněty mohou přijít od kohokoliv.“

#### **59. Proč je pro Vás automatizace některých funkcí nákladních vozidel hrozba?**

„Automatizace vybraných funkcí nákladních vozidel byla zpočátku vnímána jako příležitost, ale s postupem času se ukázalo, že jde o hrozbu, protože nákladní vozidla s automatizovanými funkcemi vykazovala větší poruchovost, častější potřebu servisu, a tím jsme přicházeli nejen o peníze, ale i o kapacitu, která je pro nás velkou konkurenční výhodou.“

#### **60. Můžete uvést konkrétní příklad, prosím?**

„Ano. Před pandemií covid-19 jsme dostali od našeho obchodního partnera nákladní vůz s automatizovanou funkcí zpětných zrcátek. Respektive to auto žádná zrcátka nemělo, pouze čtyři tablety, které ukazovaly prostor kolem kamionu pomocí kamer. Problémy byly pořád. Když sněžilo nebo pršelo a senzory těch kamer byly sněhem nebo vodou zakryté, systém nefungoval a celé vozidlo začalo fungovat v pohotovostním režimu. Řidič tedy musel zastavit, čidla kamer očistit, celý systém restartovat a pak mohl pokračovat. To nás strašně zdržovalo. Další věc byla ta, že ty kamery měly nějaký svůj operační systém, který potřeboval časté aktualizace. Někdy aktualizace trvala i 15 minut a během toho nesměl řidič jet. Další byla funkce, která hlídala hladinu zbývajících paliva a zároveň snímala v okolí dostupné benzínky,

kde bylo možné natankovat. Tohle si ale řidič hlídá sám. Máme různé partnerské benzínky, které nám nabízejí lepší cenu, a proto netankujeme všude. Pokud systém zaznamenal nižší stav paliva a zároveň benzinu v blízkosti, začal upozorňovat řidiče zvukovým i světelným signálem na palubové desce. To ale řidiče ruší.“

### **61. Jaký předpovídáte vývoj?**

„V této oblasti bude vývoj postupovat neustále směrem vpřed, otázkou je, kdy je míra automatizace ještě přínosem a kdy už je to problém.“

### **62. Čím Vás ohrožuje vývoj a výzkum nových druhů paliv?**

„Tím, že tyto inovace nejsou časem ověřené a může dojít například k poškození techniky a k dalším negativním vlivům, které nejsou doposud známé z důvodu krátkého časového úseku využívání. Jsem ochotný připustit, že v budoucnu může jít o příležitost, momentálně to tak ale nevidím.“

### **63. A vývoj vidíte jak?**

„Ten vidím pozitivně. Kvůli ceně a dostupnosti energií a dalších surovin, a hlavně taky kvůli životnímu prostředí je nutné, aby se tomu věnovala pozornost. Vývoj se bude hodně soustředit na fosilní paliva, určitě bude snaha o vylepšení složení bio nafty, které je nyní nevyhovující.“

### **64. Proč je složení bio nafty nevyhovující?**

„Protože nadměrně zanáší filtry a na jednu nádrž bio nafty neujedete stejný počet kilometrů jako na naftu klasickou, ujedete v průměru o 15 % méně. Při měsíčním nájezdu jednoho auta 12 000 km a průměrné spotřebě 30 litrů/km je to na celkových nákladech znát.“

### **65. Proč je pro vás konec výroby spalovacích motorů hrozba?**

„Jak jsem říkal, působíme jako dopravce v automobilovém průmyslu. Konec výroby spalovacích motorů v roce 2035 je velmi nedomyšlený koncept budoucnosti bez emisí. Problém je v tom, že doba na přípravu přechodu ze spalovacích motorů na elektrické je krátká. Navíc pořizovací cena aut bez spalovacího motoru je extrémně vysoká. Hrozba je to pro nás proto, že odhadujeme pokles zakázek, protože se auta nebudou vyrábět v tak vysokém objemu, protože nebude tak vysoká poptávka. Tím pádem nám klesne zisk a zároveň nám vzrostou náklady, protože používáme i osobní služební auta, která buď budeme muset koupit z druhé ruky anebo nová bez spalovacího motoru. Auta z druhé ruky mohou vyžadovat častější servis, pořizovací cena nových vozů bez spalovacího motoru je vysoká.“

### **66. Jaký předpokládáte vývoj?**

„Bohužel se obávám, že tento stav už se nezmění a opravdu k tomu dojde. Vývoj bude takový, že se nějakou dobu spalovací motory nebudou vyrábět, na silnicích budou tedy auta starší, protože si je lidi budou snažit udržet co nejvíc. Tím se sníží bezpečnost na silnicích a po nějakém čase stejně přijde doba, kdy se celá akce zruší a opět se jako společnost vrátíme ke spalovacím motorům. Životnost tohoto opatření nebude dlouhá, odhaduji max 5 let.“

### **67. IoT – jaké pro Vás nabízí příležitosti?**

„Určitě je to efektivnější provádění procesů spojených s logistickým servisem. Díky IoT se nám daří sbírat a analyzovat důležitá data, která nám pak pomáhají ve vylepšování různých částí celého procesu. Konkrétně nejvíc využíváme sběr dat o poloze a množství zásilek připravených k expedici. Díky tomu víme, jak velké auto máme poslat, kolik bude mít rozvozových zastávek atd. V České republice to není až tak běžné, ale třeba v Německu nebo ve Francii se hodně používají inteligentní palety, což je další příležitost, jak maximálně využít kapacitu. Zároveň



jsme si ale jako firma v souvislosti s online daty vědomi nutných investic do zabezpečení dat, ale o tom už jsem mluvil.

### **68. Co si mám představit pod pojmem inteligentní paleta?**

„To jsou palety, které na sobě mají čipy a díky tomu vidíme v jaké fázi procesu se paleta nachází. To je hodně užitečné třeba ve chvíli, kdy řidič čeká na nakládku a zboží ještě není hotové nebo není připravené. Dispečer se přihlásí do systému, kde jsou data z těchto palet evidována a hned vidí, kde je problém. Pokud je paleta třeba na balicí lince, víme, že to nebude trvat dlouho. Pokud je ale paleta stále ve fázi plnění a my můžeme vidět i kolik procent ještě zbývá naplnit, můžeme dát řidiči informaci, aby si zatím udělal povinnou pauzu. To nám hodně šetří čas ve vzájemné komunikaci ale i předpokládaný čas dojezdu. Pokud umíme takhle hezky pracovat s časem, jsme pro zákazníka zajímavější a získáváme konkurenční výhodu.“

### **69. Jak se bude tato oblast vyvíjet podle Vašeho názoru?**

„Hodně se této oblasti věnuji, protože je pro nás zásadní. Vývoj vidím velmi pozitivně. Největší posun dopředu vidím v rozšířené realitě (AR – augmented reality). Jsou to v podstatě brýle, které se spojí s čipem na zboží a je možné si lépe představit skladovatelnost, stohovatelnost, rozměry, hmotnost, cestu doručení a mnoho dalšího. V tomto vidím velký potenciál, především asijský trh se tomuto tématu hodně věnuje. Další vývoj bude dle mého názoru v neustálém zdokonalování těch čipů. Aktuálně se vývojáři věnují senzorům, které budou sledovat i parametry během dopravy. Už se testuje citlivost na vlhkost během přepravy, teplotu nebo osvětlení. To se týká především potravinářského průmyslu nebo farmaceutických produktů.“

### **70. Proč je pro Vás rostoucí obliba internetového prodeje příležitostí?**

„S rostoucím internetovým prodejem rostou i naše objemy zakázek. Čím více se objednává, tím více se musí navážet zboží do skladů a následně ke koncovým zákazníkům. Je pro nás klíčové, aby se prodeje stále zvyšovaly, protože nám to zajišťuje poměrně stabilní vytížení vozidel.“

### **71. A vývoj?**

„Pro nás určitě pozitivně. Dnešní uspěchaná doba internetovému prodeji velmi nahrává. Pro velké množství lidí je pohodlnější si veškeré potřebné věci objednat přes internet a nechat si je dovést přímo domů. Předpokládám, že v nejbližších letech bude internetový prodej narůstat i z toho důvodu, že internetové obchody jsou schopné zákazníkům nabídnout mnohdy i lepší cenu, protože nemusí financovat například provoz kamenného obchodu.“

### **72. Legislativní faktory: Jaké zákony a předpisy ovlivňují Vaše podnikání, ať už pozitivně jako příležitosti nebo negativně jako hrozby? Kdo má u Vás ve firmě na starost tyto faktory sledovat?**

„Nejvíce hlídáme importní a exportní předpisy a přepravní dokumenty. To jsou pro nás největší hrozby. V této oblasti nevnímám pro naši společnost žádné příležitosti. A s tím sledováním je to v tomhle případě složitější. Sleduji je já, ale zapojuje se i manažer technického, provozního a ekonomického oddělení. S ohledem na povahu věci si platíme i právníka, který nás na důležité plánované změny včas upozorňuje.“

### **73. Importní a exportní předpisy vidíte jako hrozbu. Jaký k tomu máte důvod?**

„Jelikož naše firma přepravuje zboží přes více států v rámci jedné trasy, je nutné sledovat různé předpisy, které se mohou v každém státě měnit a problém může nastat, když by se měla povaha uložení nákladu či dokumentace měnit pokaždé, přejede-li nákladní vozidlo hranice daného státu. To samozřejmě zvyšuje i náklady a snižuje zisk.“

#### **74. Můžete uvést nějaký konkrétní příklad, prosím?**

„Tak třeba německá minimální mzda nebo Loi Macron z roku 2015, díky kterému se nám zvýšily náklady na mzdy řidičů nebo kabotáž, která nás omezuje v počtu uskutečněných přeprav na území jednoho cizího státu v řadě.“

#### **75. Jak vnímáte budoucí vývoj?**

„Očekávám zpřísnování a větší kontroly dodržování těchto předpisů.“

#### **76. Přepravní dokumenty považujete také za hrozbu. Proč?**

„Protože jejich neustále se měnící požadavky je velmi náročné sledovat, navíc pokud nejsou tyto dokumenty v pořádku, může dojít k velkým škodám. První situace může nastat při silniční kontrole dokumentů ještě při transportu. V případě nesprávného vyplnění těchto dokladů může dojít k zabavení nákladu a může být např. požadováno doplnění údaje z místa nakládky, které ale může být i přes tisíc kilometrů vzdálené. Další situace může nastat ve chvíli, kdy chceme fakturovat. Nejenže musíme sledovat legislativní požadavky na přepravní listiny, ale zároveň musíme sledovat i individuální požadavky každého zákazníka. Dnes si již téměř všichni dávají za podmínku fakturace správnost a úplnost přepravních dokumentů.“

#### **77. A vývoj se bude ubírat jakým směrem dle Vašeho názoru?**

„Bude se zpřísnovat a zároveň určitě digitalizovat. Předpokládám, že papírové dokumenty úplně vymizí, protože hodně zemí už přijímá elektronické přepravní doklady. Myslím, že se k tomu postupně připojí všechny státy, minimálně v EU. Určitě tady čekám i využití zabezpečení dat v rámci blockchain sítí.“

#### **78. Enviromentální faktory: Jaké faktory životního prostředí mohou ovlivnit Vaše podnikání nebo mohou vytvořit nové hrozby či příležitosti**

„Enviromentální faktory se našeho podniku týkají spíše na legislativní úrovni, jako takové nemají na podnik extrémní vliv.“

#### **79. V otázce č. 25 jste zmínil tyto politické faktory – obchodní odhody, daňová politika, politická stabilita, dopady pandemie covid-19, válka na Ukrajině, Brexit, korupce a vymahatelnost práva. Můžete těmto faktorům přiřadit váhu důležitosti na škále 0–1, kdy 0 = žádná důležitost faktoru pro Váš podnik a 1 = největší důležitost faktoru pro Váš podnik? Součet těchto vah se musí rovnat 1. Ohodnoťte zvlášť příležitosti a zvlášť hrozby, prosím.**

„Obchodní dohody – 0,6, daňová politika – 0,4, politická stabilita – 0,36, dopady pandemie covid-19 – 0,1, válka na Ukrajině – 0,25, Brexit – 0,04, korupce – 0,15, vymahatelnost práva – 0,1.“

#### **80. V otázce č. 40 jste zmínil tyto ekonomické faktory – hospodářský růst, směnné kurzy, stabilita měny, investice do infrastruktury, inflace, úrokové sazby, dostupnost a cena energií, zpomalení prodeje nových automobilů. Můžete těmto faktorům přiřadit váhu důležitosti na škále 0–1, kdy 0 = žádná důležitost faktoru pro Váš podnik a 1 = největší důležitost faktoru pro Váš podnik? Součet těchto vah se musí rovnat 1. Ohodnoťte zvlášť příležitosti a zvlášť hrozby, prosím.**

„Hospodářský růst – 0,3, směnné kurzy – 0,1, stabilita měny – 0,2, investice do infrastruktury – 0,4, inflace – 0,3, úrokové sazby – 0,25, dostupnost a cena energií – 0,15, zpomalení prodeje nových automobilů – 0,3.“

**81. V otázce č. 58 jste zmínil tyto technologické faktory – IoT, rostoucí obliba internetového prodeje, automatizaci některých funkcí nákladních vozidel, vývoj a výzkum alternativních paliv a konec výroby spalovacích motorů. Můžete těmto faktorům přiřadit váhu důležitosti na škále 0–1, kdy 0 = žádná důležitost faktoru pro Váš podnik a 1 = největší důležitost faktoru pro Váš podnik? Součet těchto vah se musí rovnat 1. Ohodnoťte zvlášť příležitosti a zvlášť hrozby, prosím.**

„IoT – 0,5, rostoucí obliba internetového prodeje – 0,5, automatizace některých funkcí nákladních vozidel – 0,3, vývoj a výzkum alternativních paliv – 0,3, konec výroby spalovacích motorů – 0,4.“

**82. V otázce č. 77 jste zmínil tyto legislativní faktory – importní a exportní předpisy, přepravní dokumenty. Můžete těmto faktorům přiřadit váhu důležitosti na škále 0–1, kdy 0 = žádná důležitost faktoru pro Váš podnik a 1 = největší důležitost faktoru pro Váš podnik? Součet těchto vah se musí rovnat 1.**

„Importní a exportní předpisy – 0,4, přepravní dokumenty – 0,6.“

**83. V otázce č. 25 jste zmínil tyto politické faktory – obchodní odhody, daňová politika, politická stabilita, dopady pandemie covid-19, válka na Ukrajině, Brexit, korupce a vymahatelnost práva. Můžete těmto faktorům přiřadit bodové hodnocení na škále 1–4, přičemž toto bodové hodnocení reflektuje, jak efektivní je odezva firemní strategie na tyto konkrétní faktory. Škála je následující: 1 = nízká, špatná odezva, 2 – odezva je podprůměrná, 3 – odezva je nadprůměrná, 4 – odezva je vysoká.**

„Obchodní dohody – 2, daňová politika – 2, politická stabilita – 2, dopady pandemie covid-19 – 1, válka na Ukrajině – 2, Brexit – 2, korupce – 1 a vymahatelnost práva – 1.“

**84. V otázce č. 40 jste zmínil tyto ekonomické faktory – hospodářský růst, směnné kurzy, stabilita měny, investice do infrastruktury, inflace, úrokové sazby, dostupnost a cena energií, zpomalení prodeje nových automobilů. Můžete těmto faktorům přiřadit bodové hodnocení na škále 1–4, přičemž toto bodové hodnocení reflektuje, jak efektivní je odezva firemní strategie na tyto konkrétní faktory. Škála je následující: 1 = nízká, špatná odezva, 2 – odezva je podprůměrná, 3 – odezva je nadprůměrná, 4 – odezva je vysoká.**

„Hospodářský růst – 3, směnné kurzy – 3, stabilita měny – 2, investice do infrastruktury – 4, inflace – 2, úrokové sazby – 1, dostupnost a cena energií – 1, zpomalení prodeje nových automobilů – 1.“

**85. V otázce č. 58 jste zmínil tyto technologické faktory – IoT, rostoucí obliba internetového prodeje, automatizaci některých funkcí nákladních vozidel, vývoj a výzkum alternativních paliv a konec výroby spalovacích motorů. Můžete těmto faktorům přiřadit bodové hodnocení na škále 1–4, přičemž toto bodové hodnocení reflektuje, jak efektivní je odezva firemní strategie na tyto konkrétní faktory. Škála je následující: 1 = nízká, špatná odezva, 2 – odezva je podprůměrná, 3 – odezva je nadprůměrná, 4 – odezva je vysoká.**

„IoT – 3, rostoucí obliba internetového prodeje – 3, automatizaci některých funkcí nákladních vozidel – 2, vývoj a výzkum alternativních paliv – 1, konec výroby spalovacích motorů – 1.“

**86. V otázce č. 77 jste zmínil tyto legislativní faktory – importní a exportní předpisy, přepravní dokumenty. Můžete těmto faktorům přiřadit bodové hodnocení na škále 1–4, přičemž toto bodové hodnocení reflektuje, jak efektivní je odezva firemní strategie na tyto konkrétní faktory. Škála je následující: 1 = nízká, špatná odezva, 2 – odezva je podprůměrná, 3 – odezva je nadprůměrná, 4 – odezva je vysoká.**

„Importní a exportní předpisy – 3, přepravní dokumenty – 3.“

Zdroj: vlastní výzkum

**1. Znáte misi a vizi Vaší firmy?**

„Znám.“

**2. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Ano.“

**3. V rámci Vámi řízeného oddělení, jsou Vaši podřízení informováni o misi, vizi a dlouhodobých cílech Vaší firmy?**

„Ano, ihned při přijímacím pohovoru. Nechceme ve firmě lidi, kteří s naší vizí, misí nebo cíli nesouhlasí.“

**4. Souhlasíte s tím, že politická stabilita je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ne.“

**5. Proč?**

„Protože politická stabilita není nic, co by se měnilo ze dne na den. Ano, jsou výjimky a může se to stát, ale ve většina případů je to faktor, který se dá celkem dobře odhadnout a dle toho reagovat. Takže za mě to spíše hrozba není.“

**6. Souhlasíte s tím, že válka na Ukrajině je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**7. Proč?**

„No to je přesně ta výjimka, o které jsem teď mluvil. Ze dne na den vypukne válka, fajn. Stát se to může. Samozřejmě nás to ovlivnilo všechny negativně, takže je to hrozba. Zpomalila se ekonomika, vzrostla inflace, vzrostlo napětí ve společnosti, a to není pro obchod dobrá situace. A nemusí to být jen válka v bezprostřední blízkosti. Stačí, aby vypukla válka v zemi, která je pro světovou ekonomiku důležitá, a i když se to děje na druhém konci světa, dopady pocítí všichni.“

**8. Souhlasíte s tím, že korupce je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**9. Proč?**

„V korupčním prostředí nejsou rovné podmínky obchodu, hlavní slovo mají peníze na úplatky, a to sice může někdy z ekonomického hlediska dávat smysl, ale není to správné a my se snažíme dělat věci co nejvíce správně. Nikdo nechce podnikat v zemi, když neví, co se stane, pokud nevytáhne z kapsy určitý obnos peněz. To hodně souvisí i s bezpečností v daných oblastech, která ovlivňuje i další faktory fungování naší firmy. Pokud je země známá úplatkářstvím, je většinou spojená i se sníženou bezpečností, a tím pádem je v povědomí všech slušných subjektů, že by tam neměly podnikat.“

**10. Souhlasíte s tím, že vymahatelnost práva je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**11. Proč?**

„Protože pokud nemám jistotu, že mohu svoje finanční závazky vymáhat oficiální cestou, a tím pádem nemám jistotu, že dostanu to, na co mám právo, není to opět dobrá výchozí situace pro přesun svých aktivit a peněz tímto směrem.“

**12. Souhlasíte s tím, že obchodní dohody jsou pro Vaši firmu příležitostí?**

„Nepochybně.“

**13. Proč?**

„Každá dobře uzavřená obchodní dohoda otevírá dveře ekonomickému růstu a podnikatelským příležitostem a je jenom na nás jak a jestli toho umíme využít.“

**14. Souhlasíte s tím, že daňová politika je pro Vaši firmu příležitostí?**

„Ano.“

**15. Proč?**

„Stimuluje investice, vytváří prostředky pro podporu vědy a výzkumu, což vede k zefektivnění všech procesů. Dobře nastavená politika může lákat i investory a čím více se investuje, tím více se ekonomice daří. Samozřejmě pokud se to dělá dobře, ale to je podmínka, která platí u všeho.“

**16. Souhlasíte s tím, že inflace je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**17. Proč?**

„Protože firmě rostou vstupní náklady, za tu samou částku pořídíme méně, je třeba vytvářet tlak na provoz, aby více vydělával a zároveň tlak na zbytek firmy, aby se vším nakládat efektivně a pokud možno šetřil. Tím se zase ekonomika zpomaluje, protože pokud se šetří, méně se kupuje, méně se vozí, méně se vyrábí. Je to kruh, který je potřeba velmi bedlivě sledovat a umět se v něm točit.“

**18. Souhlasíte s tím, že úrokové sazby jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„V současné době ano.“

**19. Proč?**

„No stejně jako u inflace. Pokud jsou nyní úroky tam, kde jsou, budeme jako firma hodně přemýšlet, co na úvěr pořídíme a co ne. A samozřejmě i když se pro pořízení čehokoliv rozhodneme, nebude to v takové míře jako v době, kdy jsou úrokové sazby nižší.“

**20. Souhlasíte s tím, že zpomalení prodeje nových automobilů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**21. Proč?**

„Protože to je jedno z odvětví trhu, ve kterém se angažujeme velmi aktivně. S příchodem nedostatku čipů a dalších součástí se nám z ekonomického pohledu snížil nejen obrat, ale i zisk a když k tomu ještě vzrostla inflace, není to příznivá situace pro business.“

**22. Souhlasíte s tím, že hospodářský růst je pro Vaši firmu příležitostí?**

„Ano, určitě.“

**23. Proč?**

„Protože roste trh, zvyšují se investiční pobídky, vzniká prostor pro různé inovace, roste i kupní síla obyvatel, takže více nakupují. Celkově hospodářský růst vytváří lepší prostředí pro podnikání.“

**24. Souhlasíte s tím, že stabilita měny je pro Vaši firmu příležitost?**

„Asi ano.“

**25. Proč?**

„Tady je to podobné jako u té politické stability. Měny, ve kterých nejvíce obchodujeme, tedy CZK, EUR a USD jsou stabilní. To je pro nás zcela jistě příležitost, které můžeme využít. Na druhou stranu, pokud firma neobchoduje například s kryptoměny, neumím si moc dobře představit, že by stabilita měny pro někoho byla hrozba. Je to faktor, který se dá dlouhodobě velmi dobře sledovat a analyzovat.“

**26. Souhlasíte s tím, že investice do infrastruktury jsou pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**27. Proč?**

„Protože to snižuje náklady. Velmi dobrý příklad jsou projekty green city, kdy se sice investovalo do infrastruktur a někdy ne malé částky, ale nyní vidíme, že se to vyplácí. Zásobování ve městech, ve kterých se do této oblasti investuje, je mnohem efektivnější, rychlejší a ekonomicky výhodné pro všechny.“

**28. Souhlasíte s tím, že automatizace některých funkcí nákladních vozidel je pro Vaši firmu hrozba?**

„V současné době ano.“

**29. Proč?**

„Má to dva důvody. První je ten, že je to hodně nákladné na pořízení a na následný servis. Automatická funkce není něco, co si můžeme opravit u nás na dílně, vždy to vyžaduje specializovaný servis a auto stojí několik dní, tudíž nám rostou ušlé zisky. A druhý důvod je ten, že se na takové věci musí personál školit, což opět stojí peníze. Pokud se automatická funkce chytne a zůstane v provozu, je to fajn. Ale bohužel to není tak většinou není a jsou to pro nás zbytečně vynaložené prostředky.“

**30. Souhlasíte s tím, že vývoj a výzkum nových druhů paliv jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Čistě z ekonomického hlediska ano.“

**31. Proč?**

„Stejně jako u předchozí otázky. Pro nás je lepší držet se, v tomto případě, paliva, které známe, více co čekat a vývoj ceny se dá taky celkem dobře odhadnout. U novinek nikdo neví, na čem vlastně je.“

**32. Souhlasíte s tím, že konec výroby spalovacích motorů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**33. Proč?**

„Vysoké pořizovací ceny elektromobilů, vysoké ceny servisu, nedostatečná zkušební doba provozu vozů těchto aut. Tohle všechno nám zmrazí příjmy, které nyní máme z automobilového průmyslu a ve finále se ke spalovacím motorům společnost zase vrátí. Nemyslím si, že k tomu jako k trvalému řešení klimatické krize dojde.“

**34. Souhlasíte s tím, že IoT je Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

### **35. Proč?**

„Veškeré informace jsou na jednom místě což šetří čas, který lze věnovat generování zisku.“

### **36. Souhlasíte s tím, že rostoucí obliba internetového prodeje je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

### **37. Proč?**

„Podobně jako u automobilu, e-commerce je pro nás další odvětví trhu, kde působíme a jakýkoliv růst tohoto trhu vítáme, protože nám generuje zisk. Za poslední dobu to je asi jediné odvětví, které neustále roste.“

### **38. Souhlasíte s tím, že importní a exportní předpisy jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

### **39. Proč?**

„Protože neznalost zákona neomlouvá a pokuty za nedodržení předpisů mohou jít až do velkých částek.“

### **40. Souhlasíte s tím, že přepravní dokumenty jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

### **41. Proč?**

„Stejně jako u předchozí otázky. „Protože neznalost zákona neomlouvá a pokuty za nedodržení zákonných požadavků mohou jít až do velkých částek.“

### **42. Jak všechny zmíněné faktory hrozeb či příležitostí ovlivňují Vaší firemní strategii z pohledu Vámi řízeného oddělení?**

„Z pohledu ekonomického oddělení si myslím, že pro udržení firemní strategie je důležité hrozby velmi pečlivě a dlouhodobě sledovat, protože v případě dopadu hrozby na podnik se může jednat o velmi drahou záležitost. To může také znamenat nedostatek finančních prostředků jinde a může to vést až k problémům se solventností a dalším komplikacím. U příležitostí platí to samé s tím rozdílem, že výsledek dobře využití příležitosti má znaménko plus. Ekonomické oddělení se snaží firemní strategii chránit a rozvíjet připraveností reagovat na nově vzniklé situace.“

Zdroj: vlastní výzkum



**1. Znáte misi a vizi Vaší firmy?**

„Znám.“

**2. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Znám.“

**3. V rámci Vámi řízeného oddělení, jsou Vaši podřízení informováni o misi, vizi a dlouhodobých cílech Vaší firmy?**

„Ano, v podstatě v každém rozhodovacím procesu.“

**4. Souhlasíte s tím, že inflace je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**5. Proč?**

„Protože se zvyšuje cena všeho a nezbyvá na různé možné inovace nebo zlepšováky. Prostě se nejdřív musí zaplatit to nutné.“

**6. Souhlasíte s tím, že úrokové sazby jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**7. Proč?**

„Protože se méně pořizuje nová technika, stará technika je více namáhaná, poruchová.“

**8. Souhlasíte s tím, že zpomalení prodeje nových automobilů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**9. Proč?**

„Protože přeprava veškerých komponentů na výrobu nových automobilů vyžaduje speciální výbavu nákladních aut, které ji vozí. Pokud se takto vybavená auta chtějí dát na novou práci z důvodu nedostatku práce v automobilovém průmyslu, musí se ta výbava z aut vyndat, musí se někde uskladnit a pořizovací cena není malá, je potřeba na ni znovu vydělat. Navíc se přeruší celý řetěz na sebe navázaných subjektů a obnova je dlouhá a drahá. Ale k tomu by Vám asi více řekl manažer ekonomického oddělení.“

**10. Souhlasíte s tím, že hospodářský růst je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**11. Proč?**

„Protože vzniká prostor pro inovace a výzkum nových technologií.“

**12. Souhlasíte s tím, že stabilita měny je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**13. Proč?**

„Objednáváme díly a vybavení z celého světa a pokud obchodují ve stabilní měně, nemusím dělat tak velké skladové zásoby třeba těch náhradních dílů, protože vím, že je pořídím kdykoliv za přibližně stejnou cenu.“

**14. Souhlasíte s tím, že investice do infrastruktury jsou pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**15. Proč?**

„Nedochází k poškození techniky, jsou větší možnosti v plánování kapacit a tras z pohledu třeba servisu a STK, takže není nutné vozidlo stahovat z provozu, vše se dá udělat za chodu.“

**16. Souhlasíte s tím, že automatizace některých funkcí nákladních vozidel je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ne.“

**17. Proč?**

„Ty automatické funkce jsou samy o sobě dobrá věc. Problém je v lidech. Všechno, co může fungovat samo, by tak fungovat mělo, protože to logicky šetří čas. Další problém je ten, že spousta automatických funkcí je využívána špatně nebo na něco, na co se vůbec využívat nemá.“

**18. Souhlasíte s tím, že vývoj a výzkum nových druhů paliv jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ne.“

**19. Proč?**

„Problém není v nových palivech, problém je v tom, že neumíme odhadnout míru a využití. Ta nová paliva jsou budoucnost, není možné pořád jezdit na naftu, protože dojde. Je nutné se na ten vývoj zaměřit a připravit, protože pokud to neuděláme, nebudeme schopni v budoucnosti fungovat.“

**20. Souhlasíte s tím, že konec výroby spalovacích motorů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ne.“

**21. Proč?**

„Protože to není hrozba. Je dostatek času se na to připravit, a naopak to vidím jako příležitost, protože si myslím, že spalovací motory nejsou tou nejvhodnější možností pro udržitelnost životního prostředí.“

**22. Souhlasíte s tím, že IoT je Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**23. Proč?**

„Rychlé, snadné a efektivní systémy, které šetří čas, energii a peníze.“

**24. Souhlasíte s tím, že rostoucí obliba internetového prodeje je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**25. Proč?**

„Protože je to nakupování budoucnosti. Upřímně si myslím, že kamenné prodejny budou do budoucna spíše rarita. Úspora času a mnohdy i peněz je už nyní tak markantní, že to pro nás znamená zvýšené objemy až o 300 %, a tím pádem musíme pořizovat více aut, ta nová auta mohou být chytrá a moderní, což nám zvyšuje konkurenční výhodu a dává to prostor pro inovace.“

**26. Souhlasíte s tím, že importní a exportní předpisy jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**27. Proč?**

„Protože se to musí pořád sledovat a musí se tomu přizpůsobovat vybavení vozidel. Pokud vozidlo není vybavené dle předpisů, stojí to velké vícenáklady, které pak musíme dohnat a jsme zase v kolečku, kdy na inovace a zlepšovány nezbývá.“

**28. Souhlasíte s tím, že přepravní dokumenty jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**29. Proč?**

„To je stejné jako u minulé otázky. Náročné na sledování aktuálních požadavků, archivaci, sledování dostatku prázdných dokumentů v autech. Když auto ze stálé linky náhodou vyjede i jinam, musíme si být jisti, že má všechny potřebné papíry v autě.“

**30. Jak všechny zmíněné faktory hrozeb či příležitostí ovlivňují Vaší firemní strategii z pohledu Vámi řízeného oddělení?**

„Snažíme se na všechny možné hrozby a příležitosti v technologiích upozorňovat kolegy i vedení, aby nedocházelo k extrémům. Dáváme pořád nějaké nové podněty, ale většinou narazíme u ekonomického oddělení, protože inovace prostě stojí peníze.“

Zdroj: vlastní výzkum

**1. Znáte misi a vizi Vaší firmy?**

„Ano.“

**2. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Ano.“

**3. V rámci Vámi řízeného oddělení, jsou Vaši podřízení informováni o misi, vizi a dlouhodobých cílech Vaší firmy?**

„Při nástupu do zaměstnání určitě, během běžného provozu již méně, ale všichni vědí, co mají ve firmě dělat a proč.“

**4. Souhlasíte s tím, že inflace je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**5. Proč?**

„Protože znehodnocují peníze, rostou náklady, vzniká nejistota ve finančním plánování.“

**6. Souhlasíte s tím, že úrokové sazby jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**7. Proč?**

„Protože jejich vysoká úroveň způsobuje růst nákladů pro firmu a zpomaluje její rozvoj.“

**8. Souhlasíte s tím, že zpomalení prodeje nových automobilů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**9. Proč?**

„Dochází ke snižování obratu, zisku a vznikají volné nevyužité kapacity.“

**10. Souhlasíte s tím, že hospodářský růst je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**11. Proč?**

„Rostoucí ekonomika je příznivá pro finanční zdraví firmy.“

**12. Souhlasíte s tím, že stabilita měny je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**13. Proč?**

„Protože se lépe plánují finanční operace, můžeme lépe operovat s bezhotovostními platbami.“

**14. Souhlasíte s tím, že investice do infrastruktury jsou pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**15. Proč?**

„Z účetního hlediska to snižuje náklady, zvyšuje efektivitu a produktivitu. Dále samozřejmě dochází ke zlepšení námi poskytovaných služeb, což prospívá všem zaměstnancům.“

**16. Jak všechny zmíněné faktory hrozeb či příležitostí ovlivňují Vaší firemní strategii z pohledu Vámi řízeného oddělení?**

„Nás se týkají především ty ekonomické faktory, které ovlivňují hodnoty našich aktiv. Snažíme se včas upozorňovat vedení na případné výchyly od standardu nebo požadovaného stavu, a tím udržovat celý proces v plánovaném stavu tak, aby nebyla ohrožena strategie firmy.“

Zdroj: vlastní výzkum

**1. Znáte misi a vizi Vaší firmy?**

„Ano.“

**2. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Jistě.“

**3. V rámci Vámi řízeného oddělení, jsou Vaši podřízení informováni o misi, vizi a dlouhodobých cílech Vaší firmy?**

„V podstatě ano.“

**4. Souhlasíte s tím, že politická stabilita je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**5. Proč?**

„Hlavně kvůli možným legislativním změnám, které může politická nestabilita způsobit. Pak také kvůli možným výpovědím obchodních smluv, jejichž samotná příprava je dlouhý a náročný proces.“

**6. Souhlasíte s tím, že válka na Ukrajině je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**7. Proč?**

„Protože došlo k velké migraci obyvatelstva zpět na Ukrajinu a opačně a celý proces je administrativně náročný a někdy je nemožné ho dokončit z důvodu třeba chybějících adres zaměstnanců a dalších náležitostí, které v případě kontroly musíme být schopni prokázat.“

**8. Souhlasíte s tím, že korupce je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**9. Proč?**

„Protože to stěžuje práci všem. Z našeho pohledu je to hrozba hlavně z toho důvodu, že nám to snižuje oficiálně uplatnitelnou sílu při řešení různých náležitostí s úřady v zemích, kde je korupce běžná.“

**10. Souhlasíte s tím, že vymahatelnost práva je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**11. Proč?**

„Opět, stěžuje nám to práci a je někdy nemožné se dobrat zdárného výsledku našeho snažení, když nefunguje oficiální cesta.“

**12. Souhlasíte s tím, že obchodní dohody jsou pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**13. Proč?**

„Protože to naši firmu rozvíjí, máme možnost vydělat více peněz, máme možnost se rozvíjet.“

**14. Souhlasíte s tím, že daňová politika je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

## **15. Proč?**

„Z administrativního pohledu je to příležitost, protože jsou jasně daná pravidla, která se týkají daní a je snadnější s těmito daty pracovat.“

## **16. Jak všechny zmíněné faktory hrozeb či příležitostí ovlivňují Vaší firemní strategii z pohledu Vámi řízeného oddělení?**

„Mnou vedené oddělení je spíše taková podpora ostatním v oblasti administrativy. Takže z našeho pohledu uvedené faktory firemní strategii ovlivňují náročností administrativního procesu, kdy je třeba sledovat aktuální požadavky a s předstihem si připravovat například šablony, do kterých se pak doplní jen konkrétní údaje z různých oddělení. Kdybychom čekali na konkrétní situaci, mohlo by to znamenat pozdní reakci, která v případě hrozby ovlivní firemní strategii negativně, a v případě příležitosti v podstatě taky negativně, protože třeba nestihneme tuto příležitost využít právě z důvodu nepřipravenosti.“

Zdroj: vlastní výzkum

**1. Znáte misi a vizi Vaší firmy?**

„Ano“.

**2. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Ano“

**3. V rámci Vámi řízeného oddělení, jsou Vaši podřízení informováni o misi, vizi a dlouhodobých cílech Vaší firmy?**

„Určitě. Naše oddělení uzavírá přepravní smlouvy, které generují hlavní zdroj příjmu, takže si myslím, že provozní oddělení je s těmito fakty seznámeno asi nejvíce a denně si je připomíná.“

**4. Souhlasíte s tím, že politická stabilita je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**5. Proč?**

„Protože to ovlivňuje celý provoz. Pokud chci poslat řidiče do země, kde není stabilní politická situace a dochází třeba k nepokojům, k vykrádání nádrží aut atd. tak mi tam prostě nikdo nepojede. To samé platí z pohledu zákazníka. Pokud mu řeknu, že jeho zboží povezu do cíle přes politicky nestabilní zemi, může mi to odmítnout a pokud už jsem s tím nepočítal předem a nenapočítal jsem případnou objížďku problematické země do ceny přepravy, můžu na tom hodně prodělat.“

**6. Souhlasíte s tím, že válka na Ukrajině je pro Vaši firmu hrozba?**

„Je to hrozba pro všechny, nejen pro naši firmu.“

**7. Proč?**

„Od vypuknutí války na Ukrajině moje oddělení přišlo o velkou část našich řidičů. Takže jsem neměl obsazená auta, která stála i delší dobu, což po nedávné pandemii, kdy stálo snad všechno, není vůbec dobré. Navíc to je znát i na objednávkách od zákazníků, jsou mnohem více opatrní a nechtějí objednávat a dovážet zboží ani z oblastí, které s Ukrajinou sousedí v bezprostřední blízkosti, protože se o své zboží bojí. A ještě jedna věc se s válkou pojí. Od té doby, co je válka, je u některých zákazníků problém, když nahlásíme jméno řidiče a je to ukrajinské jméno. Již se nám párkrát stalo, že jsme museli řidiče u konkrétní zakázky vyměnit, protože zákazník měl pocit, že ukrajinský řidič bere práci českému řidiči a odmítl to podporovat. Tak to samozřejmě není, ale to je na jinou debatu. Jo a taky třeba vzniká problém v tom, že my bychom byli připraveni dopravit objednané zboží, ale zákazník si žádné neobjedná, protože mu stojí výrobní linka z toho důvodu, že mu chybí něco, co se momentálně z Ukrajiny nevozí. Příkladem je automotive a nedostatek čipů. Takže my můžeme navozit například nárazníky, ale když není na co je montovat, protože nová auta se nevyrobí nebo vyrábí, ale pomalu, dochází tak na naší straně ke komplikacím.“

**8. Souhlasíte s tím, že korupce je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**9. Proč?**

„Tady platí stejné důvody jako u té politické stability. Pokud je v dané zemi významná korupce, řidiči mi tam odmítají jezdit. Příklad je třeba Maďarsko. Pokud nechcete stát dlouhé fronty, pokud nechcete neustále podstupovat kontroly nákladu atd., tak musíte pořád platit. Jenže firma si náklady na úplatky policii nebo celníky nemůže dát do účetnictví, logicky. Takže to řidiči



platí ze svého, aby třeba nebyli zpozděni proti plánu, a to se jim samozřejmě nelíbí. Já se jim nedivím, do práce chodí peníze vydělat, ne utrácet.“

**10. Souhlasíte s tím, že vymahatelnost práva je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**11. Proč?**

„To řešíme na provozu dnes a denně. Každá země má trochu jiné zákony a jelikož denně uzavíráme několik desítek přepravních smluv, musíme je velmi pečlivě číst, kdyby došlo ke komplikacím. Je dobré vědět, že v zemích, kde jezdí naše auta, funguje spolehlivá justice. Opět podobné jako třeba u korupce.“

**12. Souhlasíte s tím, že obchodní dohody jsou pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**13. Proč?**

„Protože máme více možností, kde sehnat vytížení vozidel, vozí se více zboží, jsou lepší možnosti pro dokládky, minimalizují se prostoje atd.“

**14. Souhlasíte s tím, že daňová politika je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**15. Proč?**

„To je spíš otázka na účetní oddělení, ale z pohledu provozu mi vychází to, že čím méně odvedu státu na daních, tím více mi zůstane a můžu je investovat jinde.“

**16. Souhlasíte s tím, že inflace je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**17. Proč?**

„Protože roste cena všeho, tím pádem se zvyšuje tlak na moje oddělení, aby více vydělávalo, aby se efektivněji plánovaly trasy, aby řidiči dělili pauzy, a i když je to v mezích zákona, musí se to mnohem více hlídat. Také se navyšuje cena dopravy pro zákazníky, takže se stává, že zvolí i méně spolehlivé dopravce, protože my jsme prostě moc drazí.“

**18. Souhlasíte s tím, že úrokové sazby jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**19. Proč?**

„To je stejné jako s tou inflací, když budou drahé leasingy a úvěry, nebudou mi schválené požadavky na nové tahače, návěsy, dodávky, prostě na nic. Takže vozový park začne zaostávat za naším požadovaným standardem a může to ohrozit i určité vztahy s některými zákazníky, především v potravinářské průmyslu.“

**20. Souhlasíte s tím, že zpomalení prodeje nových automobilů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Zcela stoprocentně.“

**21. Proč?**

„Půlka vozového parku je zaměstnaná v oblasti automobilu. To znamená, že když se zpomalil prodej nových aut, zpomalily se nám objemy, na některých linkách se úplně zastavily objednávky a auta stála. Samozřejmě jsme se snažili auta nabídnout jinde, problém je v tom,

že na automotive musí být speciální výbava a musí být speciálně proškolení řidiči, kteří mají vyšší denní tarif. Ten ale není možné zaplatit, respektive to platí firma ze svého, pokud nevozí automotive, u kterého tomu odpovídá ceny přepravy.“

**22. Souhlasíte s tím, že hospodářský růst je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**23. Proč?**

„Když se daří ekonomice, daří se všem. Více se vyrábí, více se kupuje, více se vozí.“

**24. Souhlasíte s tím, že stabilita měny je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

**25. Proč?**

„Velká část našich zákazníků pochází ze zahraničí a platí nám v cizích měnách. Pokud by ty měny nebyly stabilní, nemohl bych takové objednávky přijímat a přišly bychom o práci.“

**26. Souhlasíte s tím, že investice do infrastruktury jsou pro Vaši firmu příležitost?**

„Zcela nepochybně.“

**27. Proč?**

„Protože to zkracuje čas dopravy, auta se tolik neničí, pokud jezdí po kvalitně opravených nebo nových silnicích a opět vznikají další příležitosti pro obchod.“

**28. Souhlasíte s tím, že automatizace některých funkcí nákladních vozidel je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**29. Proč?**

„Za mě to není dobře. U těch automatických funkcí je velká poruchovost, řidiči si na to taky stěžují, protože jim celé auto řídí počítač a je pro ně opravdu těžké se pořád učit nějaké nové automatické funkce.“

**30. Souhlasíte s tím, že vývoj a výzkum nových druhů paliv jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**31. Proč?**

„Nafta je nafta. A to nejsem konzervativní člověk, mám rád pokrok a inovace, ale zatím se nám z toho všeho, co jsme zkoušeli, nejvíce osvědčila klasická nafta. Zkoušeli jsme bio naftu, hrůza. Pořád ucpané filtry a dle informací od řidičů ta auta nejela tak jak ona normální nafta.“

**32. Souhlasíte s tím, že konec výroby spalovacích motorů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Jistě.“

**33. Proč?**

„To je zase stejné jako u předchozí otázky. Není reálné za přibližně 12 let přestat vyrábět spalovací motory. Svět na to absolutně není připravený. Nejsou dobíjecí stanice, nejsou finance na pořízení těchto nových strojů, a hlavně s nedávnou energetickou krizí u nás v České republice to už vůbec nedává smysl. Nebráním se tomu, ale v nějaké delším časovém horizontu a jen pro vybrané oblasti dopravy.“

### **34. Souhlasíte s tím, že IoT je Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

### **35. Proč?**

„Velmi to usnadňuje práci, zrychluje to celý proces. Například já si veškeré údaje z vozidla mohu stáhnout na dálku a nemusí řidiče zdržovat tím, aby mi nahlásil svoje pauzy atd. Tím myslím konkrétně stahování karty řidiče. To samé propisování tankování do našeho systému mi umožňuje vidět kdo a kolik tankoval a z toho si můžu kdykoliv udělat svoje propočty. Je to určitě dobrá věc.“

### **36. Souhlasíte s tím, že rostoucí obliba internetového prodeje je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

### **37. Proč?**

„To je jako s tím hospodářským růstem. Když se více objednává, více vyrábí a více se vozí. A to myslím nejen ty hotové výrobky, ale i materiál na jejich výrobu. Navíc internetový prodej je velmi pohodlný a pro nás je to na plánování super, protože tím, že se neustále objemy zvyšují, můžeme plánovat efektivnější trasy a využívat více druhů vozidel.“

### **38. Souhlasíte s tím, že importní a exportní předpisy jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

### **39. Proč?**

„Protože sledovat co jaká země chce a nechce za dokumenty je strašně složité, časově a administrativně náročné. Samozřejmě nějaký základ mají země v EU daný jako minimální mzda, pak jsou ale takové země, jako je třeba Španělsko a tam musíte neustále sledovat co po vás můžou chtít. Tam se neřeší minimální mzda, ale zase různé průvodní dokumenty k nákladům, které jsou v podstatě to samé pořád dokola, ale musíte je mít. Hlavně teda při dopravě nákladů z potravinářského průmyslu. U těch mezd je problém, že řidiči se snaží dostat práci hlavně tam, kde je minimální mzda vyšší než u nás, což je třeba Německo nebo Francie a odmítají jezdit do zemí, kde to stanovené není. Samozřejmě jim to musíme doplácet do co nejvyšší možné výše, jinak o ně přijdeme. V denním provozu je to další komplikace, které stojí nejen peníze, ale i čas a energii navíc.“

### **40. Souhlasíte s tím, že přepravní dokumenty jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

### **41. Proč?**

„Stejně jako u importních a exportních předpisů. Tady akorát navíc ještě hraje roli to, že řidiči musí tyto dokumenty nejen umět přečíst, ale i vypsát, a to už je někdy problém. Nehledě na to, že od všeho by měly být elektronické kopie, a to je někdy nad síly těch řidičů, protože to třeba neumí, anebo na to nemají čas, takže to pak digitalizuje administrativní oddělení, které to ale zdržuje.“

### **42. Jak všechny zmíněné faktory hrozeb či příležitostí ovlivňují Vaši firemní strategii z pohledu Vámi řízeného oddělení?**

„Hodně, protože provoz je všemi změnami zasažen vždy jako první. V případě hrozeb jsme nejvíce ovlivněni tím, že pokud se stane něco náhlého, nečekaného nebo nepředvídatelného, musíme ihned reagovat a bohužel jsme někdy nuceni přijmout i taková opatření, která jsou v rozporu s tím, o co se dlouhodobě snažíme. Tím myslím třeba to, že díky následkům různých

hrozeb musíme dočasně upustit od našich nároků na udržitelnost našeho podnikání, musíme jezdit pod cenou, což může mít za následek nedostatek financí na servis aut atd. No a u příležitosti je to lepší, protože můžeme využít situace, a tím firemní strategii posílit.“

Zdroj: vlastní výzkum

**1. Znáte misi a vizi Vaší firmy?**

„Znám.“

**2. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?**

„Znám.“

**3. V rámci Vámi řízeného oddělení, jsou Vaši podřízení informováni o misi, vizi a dlouhodobých cílech Vaší firmy?**

„Ano.“

**4. Souhlasíte s tím, že automatizace některých funkcí nákladních vozidel je pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**5. Proč?**

„Protože se nám v praxi osvědčilo, že čím méně IT techniky v autech je, tím méně musí do specializovaných servisů na opravu těchto automatických funkcí, které nejsou nic jiného než počítačem řízený software. Problém je ale v tom, že já jako IT manažer do tohoto nemohu zasahovat, protože to je pod licencí. Zbytečně nám to zvyšuje náklady.“

**6. Souhlasíte s tím, že vývoj a výzkum nových druhů paliv jsou pro Vaši firmu hrozba?**

„Ano.“

**7. Proč?**

„Otázka spíše pro technické oddělení. Z našeho pohledu to dělá problémy v systému, protože musíme dodávat nové kolonky a nová rozhraní do interního systému, a ne vždy je to uživatelsky příjemné.“

**8. Souhlasíte s tím, že konec výroby spalovacích motorů je pro Vaši firmu hrozba?**

„Tady si nejsem jistý, ale spíše ne.“

**9. Proč?**

„Protože si myslím, že pokud se celý koncept uchopí dobře, může to být prospěšné. Problém je v tom, že obecně světové velmoci na celý proces spěchají, každopádně si myslím, že je to ještě hodně daleko a ten pokrok jde tak dopředu, že nelze za hrozbu považovat něco, co možná ani nepřijde.“

**10. Souhlasíte s tím, že IoT je Vaši firmu příležitost?**

„Určitě.“

**11. Proč?**

„Velmi praktická a uživatelsky nastavené systémy, které mají minimální poruchovost. Šetří čas a jsou velmi efektivní nástroj pro práce.“

**12. Souhlasíte s tím, že rostoucí obliba internetového prodeje je pro Vaši firmu příležitost?**

„Ano.“

### **13. Proč?**

„Dává nám to prostor pro rozvoj vlastních sledovacích programů, které dále nabízíme zákazníkům, a tím generujeme zisk, získáváme konkurenční výhodu a jsme průkopníky v chytré spolupráci.“

### **14. Jak všechny zmíněné faktory hrozeb či příležitostí ovlivňují Vaší firemní strategii z pohledu Vámi řízeného oddělení?**

„Určitě posouváme firmu kupředu. Budoucnost bude založená na chytrých aplikacích, systémech a programech a čím dříve se naučíme eliminovat technologické hrozby a využívat příležitosti, kterých bude čím dál víc, tím lépe pro nás. Moje oddělení se snaží firemní strategii podporovat rozvojem a vývojem nových softwarů a zároveň návrhy různých řešení, která šetří nejen čas, ale i okolní prostředí.“

Zdroj: vlastní výzkum





# Vliv vnějšího okolí na strategii podniku

Bc. Klára Černá, KEMMA05



# Řešená problematika

## úvod

Každý podnik je ovlivňován vlivy z vnějšího okolí. Tyto vlivy by měly podniky monitorovat, analyzovat a umět na ně adekvátně reagovat.

## problém

Identifikace vlivů z vnějšího okolí, které působí na vybraný podnik a zhodnocení stavu připravenosti daného podniku na tyto vlivy reagovat.

## přístup

Kvalitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a následná PEST analýza vybraného podniku.



# Postup řešení

## zdroj

Ekonomické,  
technické, účetní,  
administrativní,  
provozní a IT  
oddělení logistického  
podniku ABC včetně  
dat od jednatele  
podniku.

## získávání

Kvalitativní výzkum  
prostřednictvím  
polostrukturovaných  
rozhovorů a následná  
PEST analýza  
vybraného podniku.

## zpracování

Na základě  
kvalitativního  
výzkumu byla  
provedena PEST  
analýza vybraného  
podniku, pro  
jednotlivé oblasti byly  
vytvořeny matice EFE  
za použití metod  
ETOP a MAP.

# Výsledky práce

Z výsledků diplomové práce vyplynulo, že na logistický podnik ABC působí především vlivy z politické, ekonomické, technologické a legislativní oblasti.

→ Výzkumem byla zjištěna:

- nedostatečná schopnost reakce podnikové strategie na faktory ohrožení a příležitostí v politické oblasti
- nedostatečná schopnost reakce podnikové strategie na faktory ohrožení v ekonomické oblasti
- nedostatečná schopnost reakce podnikové strategie na faktory ohrožení v technologické oblasti

→ **Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení.**

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Faktory ohrožení a příležitostí společnosti ABC

### Politická ohrožení:

- politická stabilita,
- korupce,
- vymahatelnost práva,
- dopady pandemie covid-19,
- válka na Ukrajině,
- Brexit.

### Technologická ohrožení:

- automatizace některých funkcí nákladních vozidel,
- vývoj a výzkum nových druhů paliv,
- konec výroby spalovacích motorů.

### Politické příležitosti:

- obchodní dohody,
- daňová politika.

### Technologické příležitosti:

- IoT,
- rostoucí obliba internetového prodeje.

### Ekonomická ohrožení:

- inflace,
- úrokové sazby,
- dostupnost a cena energií,
- zpomalení prodeje nových automobilů.

### Legislativní ohrožení:

- importní a exportní předpisy,
- přepravní dokumenty.

### Ekonomické příležitosti:

- hospodářský růst,
- směnné kurzy,
- stabilita měny,
- investice do infrastruktury.

Zdroj: vlastní výzkum

# Výsledky práce – grafické znázornění

EFE matice – politické faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
politická	PT1	politická stabilita	0,36	2	0,72
	PT2	válka na Ukrajině	0,25	2	0,50
	PT3	korupce	0,15	1	0,15
	PT4	vymahatelnost práva	0,10	1	0,10
	PT5	dopady pandemie Covid-19	0,10	1	0,10
	PT6	Brexit	0,04	2	0,08
<b>celkem</b>			1		1,65

Zdroj: vlastní výzkum

# Výsledky práce – grafické znázornění

EFE matice – politické faktory příležitostí

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
politická	PO1	obchodní dohody	0,6	2	1,2
	PO2	daňová politika	0,4	2	0,8
celkem			1		2

Zdroj: vlastní výzkum

# Výsledky práce – grafické znázornění

EFE matice – ekonomické faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
ekonomická	ET1	inflace	0,30	2	0,60
	ET2	zpomalení prodeje nových automobilů	0,30	1	0,30
	ET3	úrokové sazby	0,25	1	0,25
	ET4	dostupnost a cena energií	0,15	1	0,15
<b>celkem</b>			<b>1</b>		<b>1,3</b>

Zdroj: vlastní výzkum

# Výsledky práce – grafické znázornění

EFE matice – technologické faktory ohrožení

Oblast působení	Označení	Faktor	Váha důležitosti	Efektivita strategie podniku na faktor	Vážené skóre
technologická	TT1	konec výroby spalovacích motorů	0,4	1	0,4
	TT2	automatizace některých funkcí nákladních vozidel	0,3	2	0,6
	TT3	vývoj a výzkum nových druhů paliv	0,3	1	0,3
<b>celkem</b>			1		1,3

Zdroj: vlastní výzkum

# Doporučení

Pro politické faktory ohrožení bylo doporučeno:



## PT1 Politická stabilita:

- monitoring indexu politické stability vybraných států
  - diverzifikace zákazníků
  - diverzifikace trhů
- 



## PT2 Válka na Ukrajině:

- Analyzování aktuálního dění
  - Vytvoření krizového plánu zahrnujícího možné varianty vývoje války
- 



## PT3 Korupce:

- pravidelná komunikace s úřady a organizacemi, které proti korupci bojují
- zapojení společnosti ABC do národního programu Stop korupci



# Doporučení

Pro politické faktory příležitostí bylo doporučeno:



## **PO1 Obchodní dohody:**

- monitoring a analyzování stávajících i nových obchodních dohod
- úzká spolupráce se spolehlivými obchodními partnery
- pravidelná revize implementované strategie v kontextu vývoje obchodních dohod



## **PO2 Daňová politika:**

- Monitoring a analýza národní daňové politiky a mezinárodních předpisů
- Zapojení se do národního programu Agenda 2030

# Doporučení

Pro ekonomické faktory ohrožení bylo doporučeno:



## ET1 Inflace:

- monitoring vývoje inflace
  - využívání alternativních tras
  - carsharing
- 



## ET2 Zpomalení prodeje nových automobilů:

- diverzifikace odvětví pro poskytování logistických služeb
  - monitoring trendů a tržní analýzy automobilového průmyslu
- 



## ET3 Úrokové sazby:

- analyzování rizik a finančních závazků s periodickým hodnocením
  - vypracování krizových scénářů
-

# Doporučení

Pro technologické faktory ohrožení bylo doporučeno:



## **TT1 Konec výroby spalovacích motorů:**

- spolupráce s výrobcí alternativních pohonů a přidružených komponentů
- zapojení se do výzkumu a podpůrných inovačních programů
- školení zaměstnanců v oblasti alternativních pohonů



## **TT2 Automatizace některých funkcí nákladních vozidel:**

- investice do inovací a digitalizace včetně školení zaměstnanců
- spolupráce s výrobcí automatizovaných funkcí



## **TT3 Vývoj a výzkum nových druhů paliv:**

- spolupráce s výzkumnými ústavami a výrobcí alternativních paliv
- specializace ve využívání alternativních druhů paliv a vstup na nové trhy

# Závěr

---



**Kvalitativním výzkumem bylo zjištěno, že na logistický podnik působí vlivy z vnějšího okolí především v politické, ekonomické, technologické a legislativní oblasti.**



Ve vyhodnocených oblastech s nedostatečnou schopností reakce podnikové strategie logistického podniku ABC byla vytvořena doporučení.



Vybraná doporučení byla jednatelem společnosti ABC vyhodnocena jako přínosná a byla uvedena do praxe v rámci strategického řízení společnosti ABC.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**