

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra financí a účetnictví

Bakalářská práce

# Strategický controlling v praxi

Vypracovala: Lucie Jankovská

Vedoucí práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D., MBA

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lucie JANKOVSKÁ  
Osobní číslo: E19691  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Studijní obor:  
Téma práce: Strategický controlling v praxi  
Zadávací katedra: Katedra účetnictví a financí

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat nástroje a metody strategického controllingu, kriticky zhodnotit dosavadní řízení vybraného podniku v této oblasti, a na základě zjištěných výstupů navrhnout doporučení, která povedou ke zefektivnění strategického controllingu ve vybraném subjektu.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Controlling a jeho místo v systému řízení.
3. Nástroje strategického controllingu.
4. Strategický controlling ve vybraném podniku.
5. Zhodnocení a analýza controllingových metod a nástrojů a návrhy možných opatření.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Druy, C. (2015). *Management and Cost Accounting*. London: Cengage Learning.
- Fibirová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., Petera, P. (2019). *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer.
- Král, B. a kol. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS. (2016). *Paper F2 – Management Accounting*. Kaplan Publishing UK.
- VIŠKOVÁ, M. (2018). Which companies have implemented management accounting? *IDIMT 2018 – Strategic Modeling in Management, Economy and Society*. 26th Interdisciplinary Information Management Talks, Sept., 2018, Kutná Hora, Czech Republic. (pp. 417 – 425).

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D.  
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

17 klp

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 10 378 01  
378 01 Budějovice



---

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

doc. Ing. Milan Jilek, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

Lucie Jankovská

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Miroslavě Vlčkové, Ph.D., MBA za odborné rady, přívětivý přístup a drahocenný čas, který věnovala vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat Blance Polívkové a Liborovi Polívkovi za poskytnutí informací o firmě POLI, které byly při psaní práce klíčové.

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>CONTROLLING A JEHO MÍSTO V SYSTÉMU ŘÍZENÍ</b> .....	<b>6</b>
2.1	POJEM CONTROLLING .....	6
2.2	HISTORIE CONTROLLINGU .....	7
2.3	KONCEPCE A FUNKCE CONTROLLINGU .....	7
2.4	CÍLE CONTROLLINGU .....	9
2.5	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	9
2.5.1	<i>Postavení controllera v podniku</i> .....	11
2.6	VÝHODY CONTROLLINGU .....	11
2.7	ZAVÁDĚNÍ CONTROLLINGU V PODNIKU .....	12
2.8	DRUHY CONTROLLINGU .....	14
2.9	NORMATIVNÍ CONTROLLING .....	14
2.10	STRATEGICKÝ CONTROLLING .....	15
2.11	OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	16
2.12	OPERATIVNÍ VS. STRATEGICKÝ CONTROLLING .....	17
<b>3</b>	<b>NÁSTROJE STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU</b> .....	<b>19</b>
3.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH MÍST .....	19
3.2	KŘIVKA ŽIVOTNÍHO CYKLU .....	21
3.3	ANALÝZA PORTFOLIA .....	22
3.4	ANALÝZA POTENCIÁLU .....	25
3.5	ANALÝZA KONKURENCE .....	26
3.6	ANALÝZA GLOBÁLNÍHO OKOLÍ A ZÁJMOVÝCH SKUPIN (PEST) .....	27
3.7	SWOT ANALÝZA .....	28
3.8	BALANCED SCORECARD .....	29
3.9	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	31
3.10	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU .....	33

<b>4</b>	<b>METODIKA.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGICKÝ CONTROLLING VE VYBRANÉM PODNIKU.....</b>	<b>37</b>
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉM PODNIKU.....	37
5.2	EKONOMICKÉ ÚDAJE VYBRANÉHO PODNIKU.....	37
5.3	CONTROLLING VE VYBRANÉM PODNIKU.....	38
<b>6</b>	<b>ANALÝZA CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ.....</b>	<b>39</b>
6.1	PORTFOLIO MATICE BCG.....	39
6.2	ANALÝZA SWOT.....	41
6.3	ANALÝZA GLOBÁLNÍHO OKOLÍ A ZÁJMOVÝCH SKUPIN.....	47
6.4	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	52
6.5	KŘIVKA ŽIVOTNÍHO CYKLU.....	58
6.6	ANALÝZA POTENCIÁLU.....	58
6.7	BALANCED SCORECARD.....	58
6.8	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	63
6.9	ANALÝZA KONKURENCE.....	67
6.10	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU.....	69
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ CONTROLLINGOVÝCH NÁSTROJŮ A DOPORUČOVANÉ NÁVRHY NA OPTIMALIZACI.....</b>	<b>73</b>
7.1	ANALÝZA PORTFOLIA.....	73
7.2	ANALÝZA SWOT.....	73
7.3	BALANCED SCORECARD.....	74
7.4	ANALÝZA ODVĚTVÍ.....	75
7.5	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU.....	75
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>78</b>
<b>9</b>	<b>SUMMARY AND KEYWORDS.....</b>	<b>81</b>
<b>10</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>82</b>
<b>11</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>

SEZNAM GRAFŮ.....	86
SEZNAM SCHÉMAT.....	86



# 1 Úvod

Pojem controlling nemá jednotnou definici, každý autor ho vysvětluje trochu jinak. V českém jazyce nemá ani svůj překlad. I přes tyto nejasnosti je to velice důležitý prvek v řízení jakéhokoliv podniku. Pro spoustu lidí má termín controlling negativní zabarvení, protože připomíná slovo „kontrola“. Je však důležité si uvědomit, že controlling neznamená pouze kontrolovat, ale zajišťuje také podporu managementu. A tím, že tam nepatří dodává dostatek vhodných informací a podkladů pro rozhodovací procesy a mnohé další.

První zmínky o controllingu se dají najít na přelomu 19. až 20. století v Americe. Byl to jiný controlling než jaký je znám nyní. Převážně se zabýval finančními záležitostmi podniku. V období hospodářské krize musely podniky přepracovávat své řídicí systémy, v té době se začal controlling přetvářet a postupně se měnil v dnešní podobu. Do Evropy se dostal controlling až po druhé světové válce, když začaly americké firmy expandovat na světové trhy.

Koncepce controllingu se dá metaforicky popsat lodí na moři. Několik autorů přirovnává controlling k posádce plavící se lodí po moři. V tomto kontextu představuje controlling lodivoda, který udává směr plavby. Bez metaforických představ se dá říct, že controlling slouží jako doplnění a podpora řízení podniku. Hlavní cíle controllingu jsou udržet firmu životaschopnou a pomoci jí v rozvíjení úspěšnosti.

Controlling se dělí na tři základní druhy, a to konkrétně na normativní, strategický a operativní. Práce se bude blíže věnovat pouze strategickému controllingu, který stojí mezi již zmíněným normativním a operativním. Normativní controlling stanovuje podnikovou identitu, z které následně vychází controlling strategický, ten dodává podporu managementu při strategickém řízení. Operativní controlling přebírá vize a strategie ze strategického controllingu a využívá je pro krátkodobé plánování.

Strategický controlling pomáhá managementu při strategickém plánování a tvorbě strategií podniku. Pomocí analýz a jejich vyhodnocení dokáže stanovit odchylky od plánů a navrhnout jejich řešení. Tím napomáhá k tomu, aby byl podnik dlouhodobě úspěšný a životaschopný.

Cílem práce je analyzovat nástroje a metody strategického controllingu, kriticky zhodnotit dosavadní řízení vybraného podniku v této oblasti, a na základě zjištěných

výstupů navrhnout doporučení, která povedou ke zefektivnění strategického controllingu ve vybraném subjektu.

## 2 Controlling a jeho místo v systému řízení

Cílem této části bude vysvětlení pojmu controlling, definování jeho cílů a úkolů, ohlédnutí za historií a zařazení controllingu do podnikového systému řízení. Následně se bude práce věnovat pozitivním dopadům využívání controllingu v podnicích a jeho zavedení. Zároveň se bude zaměřovat na rozdělení controllingu a konkrétní rozdíly mezi danými druhy. Podstatná část této práce se bude zabývat jednotlivými nástroji strategického controllingu, které budou využity v druhé části práce.

### 2.1 Pojem controlling

Slovo controlling vychází z anglického ‚to control‘, což lze přeložit jako řídit, zkoušet, ovládat, regulovat. Podobné překlady se dají najít i z jiných jazyků jako například z italského ‚controllo‘ nebo ze španělského ‚controlar‘. V českém jazyce a také ve většině slovanských jazyků, pojem controlling nemá přesný překlad. Je důležité si tedy uvědomit, že controlling neznamená pouze kontrolovat. Slovo kontrolovat má ve společnosti spíše negativní konotaci, proto začaly společnosti tento pojem méně používat a používají spíše plánování nebo oddělení podnikové ekonomiky (Mikovcová, 2007; Eschenbach & Siller, 2012).

V literatuře lze najít řadu definic controllingu a každá se v něčem liší.

*„Řečeno s trochou nadsázky: každý má své vlastní představy o tom, co controlling znamená nebo má znamenat, jenom každý myslí něco jiného.“* (Preissler, 2000, str.12). Pro ilustraci bylo vybráno pár definic.

Eschenbach (2004) tvrdí, že

*„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“* (str.76).

V české publikaci Král (2018) praví

*„Controlling je chápán jako nástroj, jehož smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“* (str.29).

## 2.2 Historie Controllingu

Vznik controllingu se datuje na přelom 19. a 20. století v USA. Konkrétně v dopravních a výrobních podnicích jako byly například Ford, Acheson nebo General Electric Company. Úkolem bylo převážně řešení finančních záležitostí. Z důvodu hospodářské krize v USA bylo třeba změnit způsoby podnikového řízení, to byla příležitost pro rozvoj controllingu. Kromě správy financí se controlling začal zabírat přípravou podkladů pro plánování a rozhodování a stal se informační podporou pro management. Největší rozmach přišel v období 50. a 60. let 20.století. Úlohy byly mnohem komplexnější než na samotném začátku. Mezi jejich úkoly přibyla tvorba plánu, porovnání plánů se skutečností a následná eliminace či zmírnění odchylek od plánu, daňové a nákladové záležitosti a další. V 70.letech přibýlo do kompetencí controllera účetnictví, získávání kapitálu, hodnocení a informační podpora. Controlling se díky komplexním úlohám proměnil na funkci finančního managementu. V současnosti je controlling součástí finančního řízení, manažerského a nákladového účetnictví (Mikovcová, 2007).

V Evropě jsou první zmínky o controllingu po druhé světové válce, a to z toho důvodu, že do Evropy začaly expandovat americké společnosti a s tím přišla i americká koncepce řízení firem. Bylo to také způsobeno potřebou vzpruhy evropského hospodářství po válečném období. Controlling se rozšířil do Evropy a začal se přizpůsobovat místním podnikům (Mikovcová, 2007).

V České republice lze první stopy najít okolo 20.let 20.století v podnicích, které se inspirovaly americkým způsobem řízení firmy. Jako příklad se uvádí jeden z nejznámějších českých podnikatelů Tomáš Baťa. Z důvodu centrálně plánovaného hospodářství v druhé polovině 20. století se u nás vývoj controllingu zcela zastavil. Principy centrálního řízení se přímo vylučovaly s celkovou koncepcí controllingu. O controllingu se u nás opět začalo mluvit až po revoluci v roce 1989 a stejně jako v Evropě to souviselo se vstupem amerických firem na český trh a s rozšířením jejich způsobu řízení (Mikovcová, 2007).

## 2.3 Koncepce a funkce controllingu

Z uvedených definic lze poznat, že stěžejní pro controlling bude řízení, plánování, poskytování informací, podpora managementu a kontrola. Z těchto slovních spojení si můžeme odvodit tři základní principy controllingu (Mikovcová,2007):

- orientace na cíl: controlling se zaměřuje na vytváření cílů podniku a pomáhá je plnit,
- orientace na úzké profily: účelem controllingu je vytvořit informační systém, který poskytne dostatečná data a informace a pomůže nalézt a eliminovat tzv. úzká místa, která brání ve splnění podnikových cílů,
- orientace na budoucnost: řízení společnosti převážně zajímá to, co se má stát. Minulostí se dá pouze poučit z chyb, které se staly a vyvarovat se tak podobným situacím v budoucnosti.

Za controlling je tedy považován systém řízení, který stojí na několika základních principech. Pro lepší představu několik autorů přirovnává tento systém k lodi, která pluje po moři. Jednotlivé funkce v podniku jsou tak vyjádřeny pomocí posádky na lodi. Kapitán představuje vrcholové vedení podniku, které vytváří cíle. Lodivod je controller, který ukazuje cestu a pomáhá překonávat strasti na cestě za splněním cílů. Kormidelníci jsou bráni jako nižší a střední management, který plní stanovené úkoly, které směřují k plnění cílů. Veslaři jsou pracovníci, kteří vytváří finální produkty. A nakonec moře, které je definicí trhu. Moře dává najevo, jestli jsou produkty firmy dobře přijaty – s těmito informacemi pak pracuje vrcholové vedení a controlleri (Mikovcová, 2007).

Bez metafory lodi plující po moři, jsou dané tři základní funkce, které pomáhají plnit cíle controllingu (Mikovcová, 2007):

- podpora řízení: tato funkce se dá brát také jako funkce informační, náplň controllera je poskytovat podporu vedení ve smyslu dodávání potřebných informací. Manažer dostane podklady a rady, které mu pomáhají při rozhodování,
- doplnění řízení: v tomto případě může controller doplňovat či částečně nahrazovat samotné řízení podniku. Zároveň může činit rozhodnutí v kritických situacích a sekundovat tak funkci manažera. Kompetence controllerů mohou být různé, záleží na velikosti podniku, stylu řízení atd. Jinými slovy lze tuto funkci označit za inovační,
- koordinace: controlling musí vytvořit koordinaci celého systému řízení. Controller se podílí na vývoji struktury systému a tvoří jednotlivé podsystémy a jejich procesy, které na sebe musí navazovat a tvořit jednotný celek.

Díky controllingu lze ověřovat, zda je vše v souladu s plány nebo zavedenými zásadami organizace. Controlling zajistí, že firma využije efektivně všechny své

organizační zdroje k dosažení svých plánů. Controlling měří odchylky výkonu od standardu, zjistí její příčinu a pomůže vytvořit potřebné opatření pro odstranění zjištěných odchylek (Vlčková, 2018).

## 2.4 Cíle controllingu

Jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách, controlling má za úkol podpořit management, poskytnout mu informace a na základě skutečných a plánovaných hodnot zjistit odchylky a navrhnout jejich odstranění nebo zmírnění. Z toho vyplývá, že hlavní cíl controllingu je přispět k dobrému chodu firmy a k udržování životaschopnosti podniku. Hlavní cíl se dá rozdělit na tyto tři cíle:

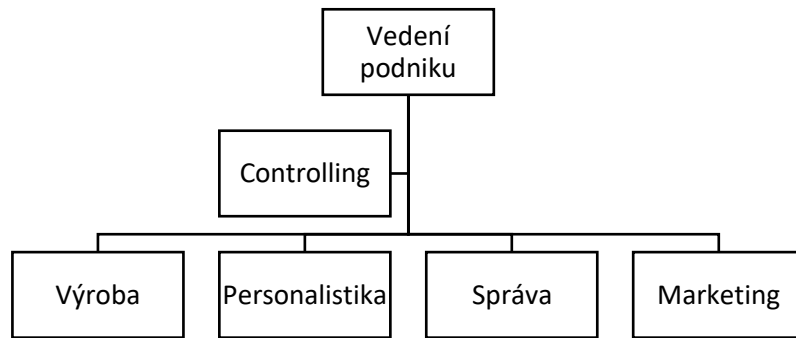
- zajištění schopnosti anticipace a adaptace: controlling musí zajistit klíčové informace o aktuálních změnách v okolí a uvnitř podniku, aby byl podnik schopen adaptace, zároveň musí být schopen zjišťovat budoucí změny v okolí i uvnitř podniku pro schopnost anticipace,
- zajištění schopnosti reakce: základem pro zajištění této schopnosti je informační a kontrolní systém, který bude vedoucím pracovníkům poskytovat informace o plánovaných a skutečných hodnotách a umožní tak včasné reakce na negativní odchylky,
- zajištění schopnosti koordinace: principem je zajistit soulad mezi jednotlivými úrovněmi systémů a podsystémů řízení. Důležité je přitom brát ohled na kulturu a strukturu podniku (Eschenbach, 2004).

## 2.5 Organizační začlenění controllingu

Zařazení controllingu do organizační struktury podniku ovlivňují externí i interní faktory. Mezi interní faktory jsou řazeny velikost podniku, nárůst množství a komplexnosti řešených problémů nebo existující zásady řízení podniku. Za externí faktory jsou považovány politické, legislativní nebo sociální okolí, existující trhy jako jsou – trh práce, zboží, peněz, kapitálu a další. Na základě těchto faktorů lze vybrat, na jaké úrovni bude controlling v podniku probíhat. Vhodná jsou zejména tato uspořádání (Synek, 2011):

- štábní oddělení: controller plní pouze servisní funkci, poskytuje podporu řízení. Je zařazen do osobního štábu vrcholového managementu například do představenstva. V této pozici se těžko provádí funkce koordinační a inovační,

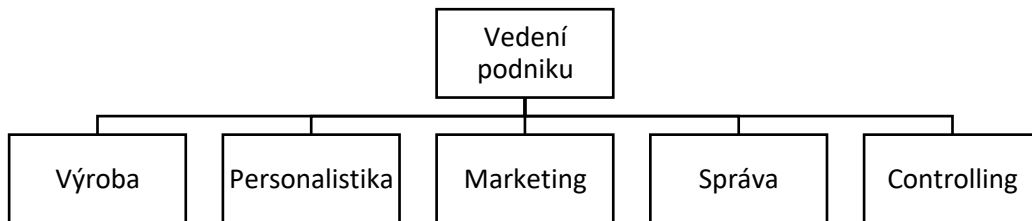
Schéma 1: Postavení controllingu-štábní pozice



Zdroj: Synek (2011)

- liniové oddělení: controller má více zodpovědnosti, přestupuje z podpůrného orgánu na pozici, kde je zodpovědný za rozhodnutí. Liniové uspořádání se používá především za krizových situací, při normálním běhu firmy je považováno za nestabilní,

Schéma 2: Postavení controllingu-liniová pozice



Zdroj: Synek (2011)

- průřezová funkce: jedná se o promotérský model založený na řízení z pohledu výkonové linie a odborné linie. Výkonovou linii zastává vedoucí pracovník a odbornou linii controller, který získá určité příkazovací pravomoci. Rozhodování ve stanovených případech probíhá společně s liniovým vedoucím. Controller může mít právo veta,
- externí controlling: využívá se především v menších a středních firmách, kde by se z finančních důvodů nevyplatilo vytvářet oddělení controllingu. Existuje možnost si najmout externího poradce. Značné výhody externího controllingu jsou rychlost zavedení controllingového systému a menší pravděpodobnost konfliktů s vedením.

## 2.5.1 Postavení controllera v podniku

Pro zařazení controllera do podniku je důležité vymezit jeho pozici jako profesi. Toto povolání vyžaduje určitou kvalifikaci a dostatečné znalosti v oblasti manažerského účetnictví. Z manažerského účetnictví získává vedení podniku potřebné informace pro celkový chod, controller musí mít tím pádem přiřazené kompetence i v rámci účetní profese. Dále je důležité stanovit vztah mezi vedením podniku a controllerem. V následující tabulce jsou vypsány rozdíly mezi controllerem a řídicím pracovníkem (Fibírová et al., 2020).

Tabulka 1: Vztah řídicího pracovníka a controllera

<b>Controller</b>	<b>Řídicí pracovník</b>
připravuje podklady pro plánování a rozhodování	plánuje, rozhoduje
informuje o odchylkách	reaguje na zjištěné odchylky
připravuje metodiku rozpočetnictví, kalkulací, vnitropodnikových cen	prosazuje a využívá informace připravených systémů kalkulací, rozpočtů
informuje o změnách v okolí podniku	reaguje, aby udržel dlouhodobou rovnováhu s okolím
je poradcem managementu, vzdělává řídicí pracovníky v záležitostech hodnotového řízení a diskutuje s nimi relevanci, spolehlivost, srovnatelnost a srozumitelnost jim předkládaných informací, jakož i vhodnou formu jejich prezentace	akceptuje a podporuje controlling v procesu řízení

Zdroj: Fibírová et al. (2020)

## 2.6 Výhody controllingu

Jak už bylo zmíněno, controlling slouží především jako podpora pro vedení. Controlleri dodávají vedení všechny nutné podklady pro plnění stanovených plánů a cílů. Kromě toho díky controllingu známe odpovědi na otázky, které jsou důležité pro prosperitu podniku. Controlling pomáhá zodpovědět například, jaké produkty přinášejí



zisky a kde by měly být zisky alokovány. Dále sleduje, zda jde vše podle plánu nebo jestli vznikly nějaké odchylky a co je mohlo způsobit. Sleduje jednotlivé aktivity a na základě toho stanoví, jak mohou dílčí aktivity ovlivnit celkové výsledky (Cornel, & Lavinia-Maria, 2012).

Níže jsou vypsány základní faktory, které podněcují zavádění a zlepšování controllingu v Rumunských podnicích.

- v momentě rozrůstajícího se portfolia firmy controlling poskytne data o ziskovosti jednotlivých produktů či služeb,
- v případě propadu příjmů a nárůstu nákladů firma dokáže díky analýzám nastavit opatření pro snížení těchto nákladů,
- controlling pomáhá udržovat přehled i když začne vzrůstat konkurenční tržní prostředí (Cornel, & Lavinia-Maria, 2012).

O benefitech controllingu se zmiňuje také Dr. Hágén István Zsombora, který zkoumal výhody využití controllingu v malých a středních podnicích v Maďarsku. Na základě první hypotézy zjistil, že podniky, které zavedly controlling se staly více konkurenceschopnými, zvýšila se celková výkonnost podniku a jejich management je více stabilní. Druhá hypotéza prokázala, že firmy, které používají controlling, dokážou efektivněji fungovat (Zsombor, 2009).

Podle Dr. Zsombora má controlling značný dopad na zlepšování a stabilizování ziskovosti firmy z dlouhodobějšího pohledu (3-5 let). Z tohoto výzkumu vychází, že controlling, bez ohledu na odvětví nebo velikost firmy, dokáže zlepšit fungování a efektivnost podniku (Zsombor, 2009).

## 2.7 Zavádění controllingu v podniku

K pojmu zavádění controllingu se může přistupovat z více úhlů pohledu. Za prvé na to lze nahlížet jako na nové zavádění, což by znamenalo, že v podniku nic jako controlling neexistovalo. Tato situace není běžná, ačkoliv to může na první pohled vypadat, že v podniku není takový útvar zřízení, většina řídicích pracovníků využívá metody a nástroje controllingu (Eschenbach, 2004).

Dále o zavádění controllingu lze mluvit i při rozšiřování či doplňování systému. Pro příklad může být podnik, který využívá pouze kalkulace nákladů a rozhodne se do systému přidat i strategické složky controllingu. Kompletní přetvoření controllingového

systemu je bráno také jako zavádění. Spočívá to v kompletní přestavbě stávajícího systému (Eschenbach, 2004).

Při zavádění je třeba dodržovat určité zásady, aby nový systém přinesl pozitivní dopady na podnik. Celkový proces zavedení je třeba brát komplexně, musí se počítat s tím, že se to dotkne téměř celé struktury podniku. Pravděpodobně bude nevyhnutelné provést organizační změny, zaškolit zaměstnance a pořídit nové technologie (Eschenbach, 2004).

Je dobré mít na paměti, že proces zavedení bude odlišný v každé firmě. Existuje velký počet proměnných, jsou jimi například velikost podniku, odvětví, chování zaměstnanců a organizační okolí. Z toho důvodu neexistují žádné vzorové postupy, jak controlling v podniku zavést (Eschenbach, 2004).

Zavedení controllingu je možné prostřednictvím projektu. Projektový management zavede controlling v celém podniku a tím ulehčí optimalizaci celého procesu. Controlling tak bude lépe integrován, než kdyby každé oddělení zvolilo svůj způsob zavedení. Kromě toho je zaručená lepší komunikace mezi týmovými pracovníky, usnadněný proces rozhodování a garantovaná doba trvání projektu (Eschenbach, 2004).

Projekt zavedení controllingu má čtyři kroky. První krok se dá přirovnat k položení základního stavebního kamene. Je to definice projektu, stanoví se zde cíle a výhybky. Druhý krok se týká vývoje adekvátního systému controllingu. Proveďte se controllingový audit a na jeho základě se vyvine cílová koncepce. Je třeba stanovit organizační působení, rozdělit úlohy a kompetence mezi manažery a controlling. Přiřadit funkce a vytyčit nástroje, které bude controlling používat. Určit potřebné vstupy v podobě personálu či technologických prostředků. Nakonec sepsat stupňovitý plán celého procesu. Další krok už je samotná implementace systému do podniku. Třetí krok je stejně náročný jako vývoj, je to obtížné jak po stránce psychologické, tak technické. Vhodné je využít testovací a zkušební provozy a vyvarovat se tak větším problémům. Poslední část projektu je fáze ukončení. Proběhne zhodnocení výsledku, zpětná vazba projektu a controlling je zaveden (Eschenbach, 2004).

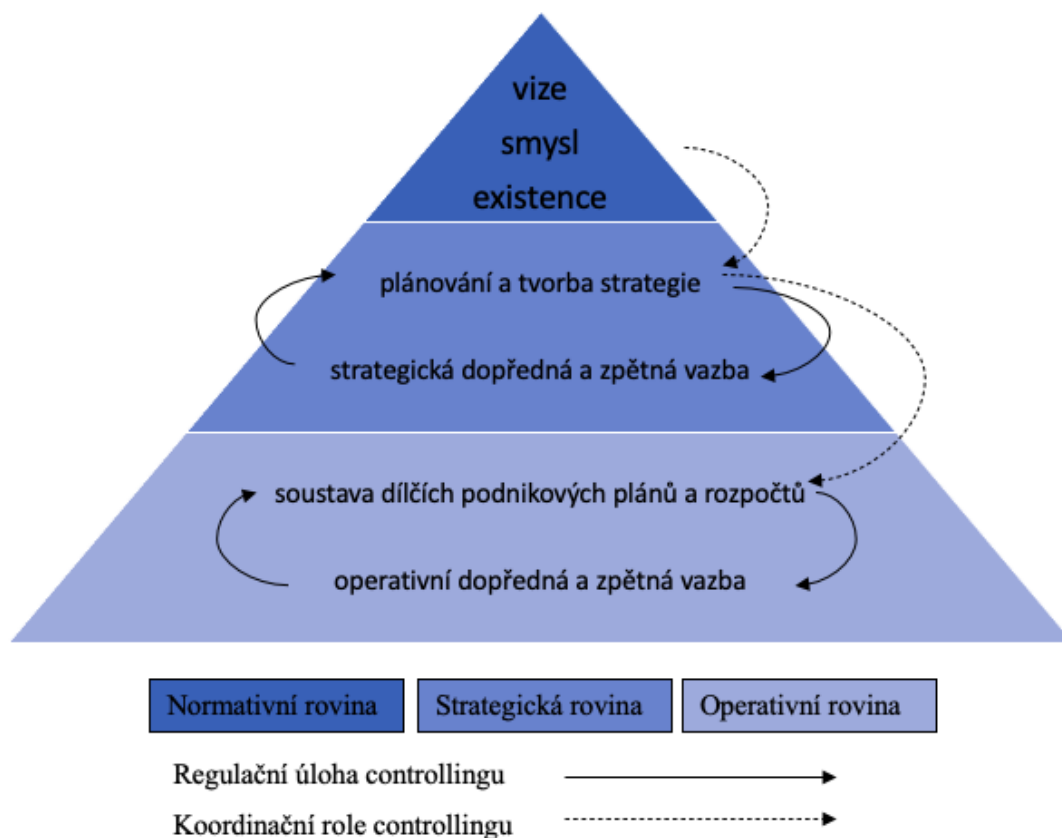
Důvody zavedení controllingu lze rozdělit podle zaměření controllingu, ke kterému se budou vztahovat následující kapitoly. Z normativního pohledu mohou být důvody pro zavedení controllingu například potřeba podpory řízení, personální změny ve vedení, vylepšení personalizace managementu atd. Strategické úvahy pomohou vyřešit například

obměnu v majetkových poměrech, zvýšené působení hospodářské soutěže na podnik a další. Operativní požadavky řeší koordinační problémy, nízkou ziskovost firmy, nedostatečný obrat, potřebu sanace a další. V praxi existuje několik rozhodujících důvodů, proč se vedení rozhodne pro zavedení controllingu (Eschenbach & Siller, 2012).

## 2.8 Druhy controllingu

Controlling lze rozdělit na tři základní druhy dle úrovně řízení. Nejvýše postavený je normativní controlling, který řeší celkový obraz podniku a zásady chování. Strategický controlling řeší budoucnost, udržuje úspěchy podniku a vyhledává nové. Operativní controlling pomáhá dosáhnout nejvyšších čísel rentability, hospodárnosti a likvidity (Mikovcová, 2007).

Obrázek 1: Druhy controllingu a jejich vazby



Zdroj: Mikovcová (2007)

## 2.9 Normativní controlling

Kdybychom si controlling představili jako pyramidu, na samotném vrcholu by se nacházel právě controlling normativních cílů. Je to z toho důvodu, že udává celkové směřování podniku a stanovuje, jak bude podnik působit. Normativní controlling vychází z normativního managementu, který je založený na identitě podniku. Ta říká, jak podnik

vnímá sám sebe. Součástí identity jsou vize, hodnoty, normy a kultura (Eschenbach & Siller, 2012).

Vize ukazuje směřování podniku v budoucnosti. Může to být jen pouhá myšlenka nebo může být sepsaná písemně. Je to živý obraz budoucnosti podniku, který je formovaný především vedením. Tvoří ho jejich představy, motivace a hodnoty. Správná vize by měla být jedinečná, nezaměnitelná, typická pro podnik a hodnověrná pro investory a okolí podniku (Eschenbach & Siller, 2012).

Hodnoty ukazují jednotlivcům, jak by se měli správně chovat. Díky nim lze posuzovat správnost určitého chování. Každý podnik si musí nastavit hodnoty podle svých představ. Eschenbach (2012) však uvádí dvě základní hodnoty, kterých by se měl držet každý podnik bez ohledu na jeho velikost nebo odvětví. První je zásada medicíny, která vychází z chování lékaře, který by měl léčbu provádět tak, aby pacientovi neublížil. Jinak řečeno je to zásada „především neškodit“. Druhá zásada je „kategorický imperativ“ která říká, že každý by měl konat tak, aby nenarušil základy společenství lidí (Eschenbach & Siller, 2012).

Normy jsou ustálená pravidla pro zaměstnance podniku. Mezi ně jsou zařazeny podnikové směrnice, zásady chování k zákazníkům, zásady řízení nebo popisy procesů z oblasti řízení kvality a další (Eschenbach & Siller, 2012).

Podniková kultura podle definice Armstronga a Taylora (2015)

*„Zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce“.* (str.621).

## 2.10 Strategický controlling

Strategický controlling vychází ze strategického managementu. V systému řízení se strategická část nachází přesně uprostřed mezi normativní a operativní. Z normativního řízení přebírá a upřesňuje podnikovou identitu a přidává základ pro úspěšné plnění operativního řízení (Eschenbach & Siller, 2012).

Hlavním úkolem strategického controllera je podpora managementu ve strategickém řízení. To má dle Eschenbacha (2012) pět fází. První fáze je analýza okolí a podniku. Tato fáze je založená především na získání kvalitních podkladů a informací pro následné analýzy. Controller musí být schopný obstarat důležité informace o konkurentech, zákaznících, trhu nebo o změnách chování zákazníků na trhu. Zásadní je získávat

informace průběžně, a nejen v okamžiku, kdy se objeví problém. Pro získání kvalitních informací se prameny dat dělí na dva druhy (Eschenbach & Siller, 2012):

- obecně přístupné prameny: analýzy trhu, statistické příručky, diplomové práce, disertace, obchodní rejstřík a další,
- prameny s omezeným přístupem nebo získávání informací kreativní cestou: studie trhu, vlastní databáze podniku, studie trhu, rozhovory s obchodními partnery, výměna zkušeností na seminářích, osobní kontakty se specialisty, kontakty se zákazníky nebo dodavateli a mnohé další.

Fáze číslo dva je vývoj strategie. Zde je proces založen na kreativitě pracovníků controllingu. Jejich cílem je vytvořit různé metody, které pomůžou vedení připravit kreativní strategie pro podnik (Eschenbach & Siller, 2012).

Další fází je strategické hodnocení a strategické plánování. Výsledkem této fáze má být vytvoření systému strategického plánování. Zde se dá uvést pár základních úkolů, které firmu dovedou k požadovanému cíli. Je tedy třeba vytvořit systém plánování, zajistit metodickou podporu plánovačů a pečovat o správná rozhodnutí v čase při stanovení vhodné strategie (Eschenbach & Siller, 2012).

Fáze čtyři je provádění strategie. Zde je potřeba se zaměřit na cíl. Důležitou součástí této fáze je komunikace. Vznikají zde však rušivé elementy, které ztěžují dosažení cíle. Mezi ně se řadí nedostatek komunikace, konflikty, málo času a další. Je důležité se na tyto zádrhly zaměřit, kontrolovat je a předcházet tak narušení plánu. Provádí se také controlling opatření, který kontroluje jednotlivé kroky plánu a odhaluje odchylky a snaží se je eliminovat. Vzniká zde také provázanost s operativním controllingem, který kontroluje své veličiny, aby byl strategický plán proveditelný (Eschenbach & Siller, 2012).

Poslední fáze je kontrola strategie. Kontrola funguje ve všech fázích strategického controllingu. Aby plán nenarušila nepříjemná překvapení, vznikl systém včasného rozpoznání, který vyhledává možné signály, které by narušily průběh strategického řízení (Eschenbach & Siller, 2012).

## 2.11 Operativní controlling

Operativní řízení využívá potencionálních úspěchů získaných ze strategického řízení a snaží se je co nejefektivněji zrealizovat. Operativní řízení řeší především krátkodobé plánování. Základní veličiny, o které se operativní řízení opírá, jsou rentabilita,

produktivita, hospodárnost a likvidita. Stará se o sestavení a kontrolu rozpočtu podniku (Eschenbach & Siller, 2012).

Operativní controlling vychází z operativního řízení, je tedy jasné, že jeho hlavní cíl bude využít potencionální úspěch získaný strategickým řízením a zároveň udržet platební schopnost. Mezi hlavní úkoly operativního controllingu patří upřesňování strategických možností, stanovení opatření k vylepšení produktivity, rentability a hospodárnosti a péče o sestavení celkového rozpočtu a další (Eschenbach & Siller, 2012).

Mezi další cíle operativního controllingu lze zařadit dosažení stanovených cílů rentability, hospodárnosti, likvidity a produktivity. Dále se pak zaměřuje na podporu řízení a vylepšení produktivity podniku a zvýšení přidané hodnoty. Operativní controller funguje také jako podpora při sestavení a kontrole rozpočtu (Eschenbach & Siller, 2012).

## 2.12 Operativní vs. strategický controlling

V předcházejících kapitolách byl controlling rozdělen na tři úrovně a to normativní, strategický a operativní. Většina autorů však rozděluje controlling na strategický a operativní. Strategický controlling se zabývá spíše dlouhodobějším řízením a funguje jako podpora managementu při hledání budoucích úspěchů. Operativní controlling se na druhou stranu stará spíše o krátkodobější řízení a funguje jako podpora při sestavování rozpočtu a optimalizaci základních veličin operativního řízení (Mikovcová, 2007).

Tabulka 2: Operativní vs. strategický controlling

<b>Kritérium</b>	<b>Operativní controlling</b>	<b>Strategický controlling</b>
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

*Zdroj: Mikovcová (2007)*

### 3 Nástroje strategického controllingu

Strategické nástroje mají za úkol vyhledat a zpracovat nové potencionální úspěchy a rizika. Slouží k tomu, aby stanovily a vylepšily budoucnost podniku a eliminovaly rizika. Strategickými cíli jsou dle Volmutha (2004):

1. Vývoj nových výrobků a služeb
2. Výstavba kapacit
3. Použití nových technologií
4. Systematické školení zaměstnanců
5. Dosazení dodatečného kapitálu
6. Otevření nových trhů
7. Zlepšení organizace
8. Získání tržních podílů
9. Otevření nových cest odbytu

Pro snazší dosažení těchto cílů je třeba využít velké množství nástrojů strategického controllingu. Celý proces je považován za dlouhodobý, začíná v přítomnosti a končí za 4 až 5 let. Před začátkem každé nové strategie se management zabývá ukazateli včasného varování. Strategický controlling zásadně ovlivňuje změny okolního prostředí (Vollmuth,2004).

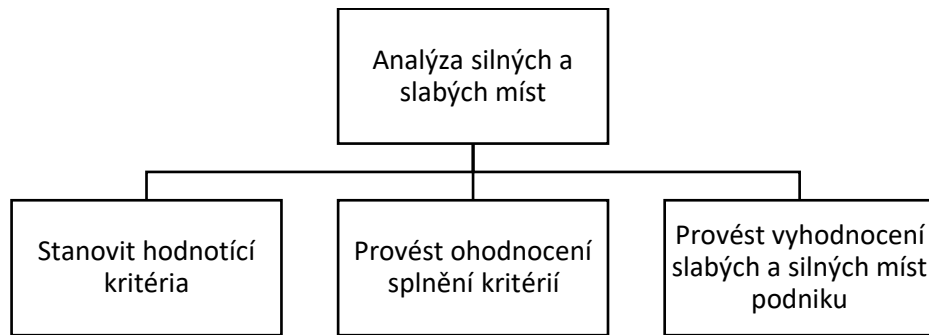
Strategický controlling využívá základní informace pro přípravu strategického plánu a udržuje podnik efektivní. Pro vytvoření těchto základních funkcí strategického controllingu vznikla řada nástrojů strategického controllingu. Lze najít shodu mezi nástroji controllingu a manažerského účetnictví, jejichž podstatou je komplexnost, konzistence a provázanost jednotlivých částí nástrojů (Reta et al., 2018).

#### 3.1 Analýza silných a slabých míst

Analýza silných a slabých stránek dokáže rychle a jednoduše zjistit, co si myslí management o podniku. Díky tomu se dají rozpoznat existující problémy, které se ve firmě nacházejí a mohou se stanovit návrhy na vyřešení daných překážek (Vollmuth, 2004).



Schéma 3: Analýza silných a slabých míst



Zdroj: Vollmuth (2004)

Pro začátek se musí stanovit jednotlivá kritéria, která se dotýkají všech vedoucích útvarů podniku. Kritéria lze určit pomocí dotazníku nebo uspořádat interní seminář managementu. Po získaných námětech od vedoucích pracovníků vznikne katalog kritérií, který může být uspořádán v tabulce a rozdělen na jednotlivé odpovědnostní oblasti. Příklady kritérií jsou následující: cena, výrobní design, marketing, podíl na trhu, životnost výrobku, servis, know-how, kreativita a další (Vollmuth, 2004).

Po sestavení katalogu kritérií se jednotlivá kritéria ohodnotí stupnicí. Ta může být stanovena různě podle uvážení. Jedna verze stupnice může mít rozsah od 0 až do 3, kde 0 znamená žádné splnění, 1 malé, 2 střední a 3 maximální splnění daného kritéria. Další verze hodnotící stupnice může mít rozpětí od 1 do 9, kde 1 znamená velmi dobré splnění, 5 průměrné a 9 nedostačující. Dále se dá využít rozdělení na silné, střední a slabé stránky (Vollmuth, 2004).

Dalším krokem analýzy je vysvětlit pracovníkům škálu hodnocení a dát jim časový limit 5-10 minut na vyplnění. Dotazníky by měly být anonymní, aby byly co nejvíce objektivní. Dotazník se může dát k vyplnění i nejvýznamnějším zákazníkům firmy, aby měl podnik dostatečný přehled. Spolu s tím se k dotazníku přidávají i dotazy na největší konkurenty firmy (Vollmuth, 2004).

Následuje vyhodnocení dotazníku, kde se sečtou body a vydělí počtem dotazovaných a získají se tak průměrné hodnoty, ze kterých je vytvořena křivka. Po získání výsledků se diskutuje nad pozitivními i negativními závěry. Po diskusi se vyberou nejslabší kritická místa a navrhnou se dostatečná opatření (Vollmuth, 2004).

Pomocí analýzy silných a slabých míst se zlepšuje strategické plánování. Zároveň podnik dokáže ještě více posílit silná místa a ty slabá místa přetvořit v silná. Záleží však

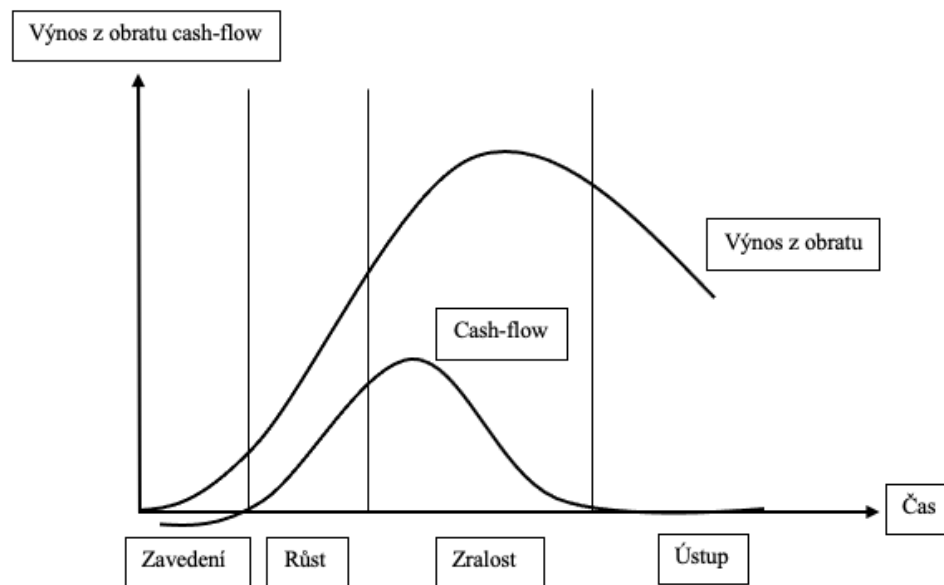
na schopnostech vedoucích pracovníků, aby poskytli potřebné prostředky pro zdárné splnění daných opatření (Vollmuth, 2004).

### 3.2 Analýza životního cyklu

Při zavádění jakéhokoliv produktu na trh, je pro každý podnik důležité, aby se výrobek dlouho a úspěšně prodával. Pro management je důležité, aby se vrátily vynaložené výdaje na výrobek, a aby maximalizovaly zisk z prodeje. Výrobek ovšem nezůstane atraktivní navždy, po určité době se zájem o výrobek snižuje. V posledních letech klesá životnost výrobků a podniky jsou nuceny vyvíjet stále nové výrobky, aby udržely podnik výdělečný (Světlík, 2018; Vollmuth, 2004).

Pojem životního cyklu výrobku spočívá v tom, že se u každého výrobku předpokládá stejný vývoj od zařazení výrobku na trh až k vyřazení z trhu. Životní cyklus výrobku má 4 fáze (Vollmuth, 2004). Pro první fázi – „zavedení“ výrobku je typické, že jsou vysoké náklady a výroba je ztrátová, zároveň existuje i nejistota úspěchu výrobku. Konkurence je v této počáteční etapě minimální. Následuje fáze „růstu“, která se projevuje strmým nárůstem zisku a poklesem nákladů na jednotku výroby, v této části tak obvykle dojde k překročení bodu zvratu. Zvyšuje se také konkurence a je třeba zainvestovat do rozšíření trhu. Fáze třetí – „zrání“ přináší maximální naplnění obratu a zisku. Cashflow má nejvyšší hodnotu a je třeba zaměřit investice na udržení tržního podílu, nikoliv na rozšiřování. Konkurence je v této fázi velice silná a snaží se stlačovat ceny na jejich minimum. Poslední fázi je „ústup“, cashflow, zisk a obrat mají klesající tendenci a výrobek přestává být pro zákazníky zajímavý, takže ho mění za něco nového (Mikovcová, 2007; Vollmuth, 2004).

Graf 1: Křivky životního cyklu



Zdroj: Vollmuth (2004)

Křivka životního cyklu se stanovuje z důvodu vylepšení strategického plánování. Každý výrobek má však odlišný životní cyklus. Záleží na podniku, zda se jim povede prodloužit životnost výrobku nebo jestli se naopak bude muset výrobek předčasně stáhnout z trhu. Tento nástroj slouží k lepšímu pochopení odbytu výrobku a situaci na trhu. Díky výsledným hodnotám z této analýzy může podnik lépe stanovit cenu a upravit marketing výrobku (Vollmuth, 2004).

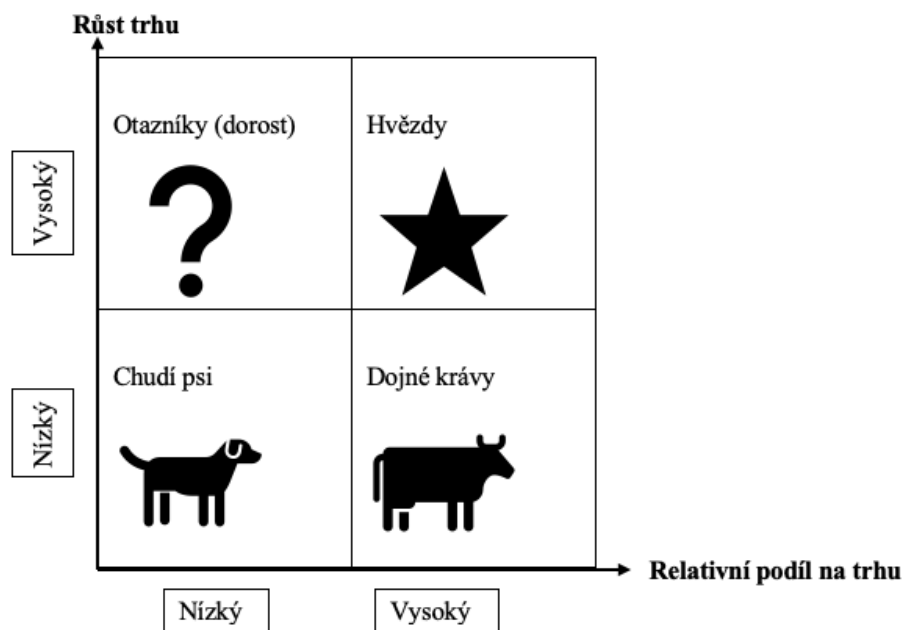
### 3.3 Analýza portfolia

Analýza portfolia slouží pro stanovení strategických oblastí a pro výběr konkrétní strategie. Hlavní cíl spočívá ve využití správného zdroje a zařazení do oblasti na trhu, kde se očekává příznivá situace a podnik může využít konkurenční výhody. Pro využití analýzy portfolia si musí podnik vytvořit strategické obchodní jednotky, to znamená vymezit správně skupiny výrobků, které jsou realizované na stanoveném trhu. Výrobky by se měly rozčlenit do skupin na základě technických funkcí, výkonnosti nebo technologie. Dále se výrobky člení podle trhů a odběratelů. Po analýze by měla mít každá strategická obchodní jednotka svůj stanovený cíl, určeného zákazníka a měla by znát svého konkurenta. To vede k tomu, že může mít zvolenou svou vlastní obchodní strategii, která nebude zasahovat do plnění strategií ostatních jednotek (Mikovcová, 2007).

Pro analýzu jednotlivých skupin výrobků se nejčastěji používá relativní podíl na trhu a očekávaný růst trhu. Nejznámější a nejnázornější strategie podílu a růstu na trhu je

matice Boston Consulting Group. Jako důležité faktory pro úspěch podniku jsou stanoveny již zmíněné podíl na trhu a růst trhu. Když se porovnají tyto faktory v jedné matici, vzniknou čtyři strategické oblasti. Následně jsou podle těchto faktorů ohodnoceny jednotlivé strategické jednotky a přiřadí se do matice. Čtyři oblasti poskytnou výstupy o potencionální úspěšnosti. Rozhodujícími faktory pro kladný výsledek analýzy jsou podíl na trhu a růst trhu. Díky nim jsou zredukovány komplikované situace na dva ukazatele, které jsou podstatné a pomůžou jednoduše prezentovat složité souvislosti (Vollmuth, 2004).

Obrázek 2: Portfolio podílu trhu a růstu trhu



Zdroj: Vollmuth (2004); vlastní úprava

Každý podnik by se měl snažit zvyšovat relativní podíl na trhu. Klesají tím náklady na jednotku výroby a zvyšuje se výnosnost. Zároveň si tím podnik zvyšuje konkurenční postavení na trhu. Relativní podíl na trhu také představuje sílu daného podniku (Vollmuth, 2004).

Růst trhu lze určit na základě srovnání s průměrným růstem hrubého domácího produktu nebo s pomocí pragmatických hledisek. Nezáskají se tím přesné hodnoty, ale spíše pravděpodobný trend (Vollmuth, 2004).

Portfoliová analýza se následně sestavuje tak, že řídicí pracovníci vyberou 4 až 6 výrobků a rozdělí je do 4 strategických oblastí. Výrobky by měly být vybrány tak, aby

mezi nimi byly úspěšné výrobky, problémové výrobky a nově zavedené výrobky. Po výběru jsou výrobky zařazeny do 4 následujících oblastí (Vollmuth, 2004):

1. Dorost nebo také otazníky: Tyto výrobky mají velmi malý podíl na trhu, ale mohou rychle růst. Výrobky musí být správně analyzovány, může se stát, že trh je pozitivně přijme nebo naopak, nebudou na trhu přijaty vůbec.
2. Hvězdy: Výrobky této kategorie se vyznačují tím, že mají vysoký podíl na trhu i vysoký růst. Existuje zde velká pravděpodobnost, že získají vedoucí pozici na trhu. Tyto výrobky jsou do budoucna pro podnik nejdůležitější.
3. Dojné krávy: Výrobky zařazené do této oblasti dosáhly poměrně vysokého podílu na trhu, ale zároveň je zde nízká tendence růstu trhu. Trhy, na kterých se tyto výrobky vyskytují, většinou velice málo rostou, stagnují nebo se postupně zmenšují.
4. Chudí psi: Tato skupina výrobků má velmi nízký relativní podíl na trhu a také nízký růst trhu. Pro podnik jsou to nevýznamné výrobky, protože nemají žádnou konkurenční výhodu a žádný tržní potenciál.

Vedení podniku musí dbát na to, aby každý nový výrobek prošel všemi čtyřmi oblastmi. V prvním kroku tak musí být dorostovým výrobkem, následovat musí hvězdy, dále dojné krávy, a nakonec chudí psi. Pro lepší orientaci a přesnější zjištění váhy výrobků se do matice zakreslují kruhy vyjadřující jednotlivé skupiny výrobků. Velikost trhu vyjadřuje velikost obrátu výrobku. Čím více se kruhy blíží poli chudých psů, tím je větší riziko pro podnik, že bude vytlačen z trhu (Vollmuth, 2004).

Vedení podniku musí sledovat jaké cash-flow má očekávat od jednotlivých kategorií portfolia. Pro skupinu dorostu nebo otazníků platí to, že pro dosažení vysokého podílu trhu jsou potřeba velké investice. To znamená, že výdaje budou převyšovat příjmy a cash-flow bude záporný. Hvězdy mají sice vysoký podíl na trhu, ale je potřeba podporovat pozici na trhu pomocí různých investic. Zde platí, že výdaje a příjmy jsou si rovny a cash-flow bude roven nule. U dojných krav je cash-flow nejvyšší. Je to dáno tím, že výrobek dosáhl největšího podílu na trhu, konkurence je stabilní a trh většinou málo roste nebo spíše stagnuje, tak není třeba investovat do udržení tržní pozice. Jsou zde tedy nejnižší výdaje a vysoké příjmy. Chudí psi jsou problémové výrobky, které vykazují nízký podíl na trhu, ale zároveň poměrně vysoké náklady. Cash-flow je zde roven nule nebo záporný (Vollmuth, 2004).

Jak už bylo zmíněno, na základě portfoliové analýzy může podnik zavádět strategie pro jednotlivé kategorie portfolia. Pro dorost platí, že podnik musí počítat s investicemi, které zvýší podíl na trhu. Ovšem pokud si podnik všimne, že výrobek nebyl na trhu přijat, musí přistoupit k vyřazení výrobku z trhu. Hvězdy by měly být přednostně podporovány, předpokládá se u nich, že se stanou dalšími dojnými krávami a budou vytvářet příští cash-flow podniku. Tyto výrobky je třeba nejvíce finančně podporovat a vkládat do nich největší investice. Dojné krávy je potřeba dojit. Jelikož je to výrobek, co generuje největší cash-flow, podnik musí tento přebytek využít k podpoře vývoje nových produktů a k podpoře dorostových výrobků či hvězd. Chudé psy by měl podnik vyřadit. Je to výrobek, který generuje nulové nebo záporné cash-flow (Vollmuth, 2004).

Matice BCG nebo analýza portfolia je velice jednoduchá a snadno pochopitelná. Podniky díky tomu mohou formulovat svojí strategii řízení a vytvářet produktové portfolio společnosti. Manažeři na základě analýzy sledují cash-flow a vytváří investiční strategii pro jednotlivé kategorie z matice. Z analýzy vychází, že ziskovost firmy souvisí s podílem na trhu, na základě toho je jasné, že podnik může zvýšit podíl na trhu, pokud je ziskový (Mohajan, 2018).

### 3.4 Analýza potenciálu

Úspěšnost podniku spočívá v několika kritériích, které mohou být blíže probádány na základě analýzy potenciálu. Díky analýze může podnik zjistit svá slabá a silná místa a být více konkurenceschopný. Analýza by se měla v podniku dělat každý rok, aby vedoucí pracovníci zjistili potřebné a nepotřebné potenciály firmy. Prvním krokem analýzy je stanovení kritérií. Konkrétně by se měla vybírat kritéria, která musí být splněna, aby byl podnik na trhu úspěšný. Pozornost by měly mít převážně kritéria z oddělení marketingu a odbytu. Na sestavení kritérií by se měli podílet všichni vedoucí pracovníci v rámci interního semináře. Kritéria, která může vedení zvolit, jsou například rozsah sortimentu, struktura zákazníků, logistika, reklama, výrobní technologie, vytížení kapacit, jakost, externí služby a další (Vollmuth, 2004).

Následuje ohodnocení stanovených kritérií. V nejlepším případě bychom měli vedle sebe postavit kritéria našeho podniku a vedoucího podniku a porovnat je mezi sebou. Stupnici pro hodnocení si může podnik stanovit podle svého uvážení, využít může stupnici 1 až 9, kdy 1 znamená velmi dobře a 9 velmi špatně. Často se také využívá stupnice od -3 (velmi špatně) do 3 (velmi dobře). Na hodnocení by se měli opět podílet všichni vedoucí pracovníci. V praxi je zjištěno, že je lepší, když jsou dotazníky

anonymní, dává to pracovníkům větší svobodu ve vyjadřování a výsledky jsou pak důvěryhodnější. Po vyplnění dotazníků se stanoví průměrné hodnoty, ty jsou následně vypracovány do grafické podoby. Na základě grafického vyobrazení podnik zjistí svůj využitý a žádoucí potenciál (Vollmuth, 2004).

Po grafickém zachycení provedené analýzy by vedoucí pracovníci měli zvolit maximálně 3 kritéria, která mají v porovnání s vedoucím podnikem nejhorší. Doporučuje se počet maximálně tří kritérií, aby se na slabých stránkách pracovalo co nejefektivněji. Výstupy analýzy slouží podniku pro přezkoumání stávajících strategií a k nastavení nových a lepších. Podniky, které pravidelně provedou analýzu potenciálu, se mohou blíže zabírat budoucím vývojem a udržet firmu na cestě k úspěchům (Vollmuth, 2004).

### 3.5 Analýza konkurence

Konkurence je pro každý podnik velice nestálá oblast. Konkurence z pohledu životní křivky výrobku ukazuje, že ve fázi zavádění výrobku na trh je konkurence nízká. Ve fázi růstu konkurence narůstá, ostatní prodejci vidí, že je o výrobek zájem, tak se snaží na konkrétní trh dostat také. Až do fáze zralosti konkurence stále narůstá, ve fázi nasycení problémy s konkurencí pokračují, protože podnik musí dávat pozor na současné ale i nové potenciální konkurenty. Každý podnik by měl sledovat a prozkoumat strategie významných konkurentů. Je potřeba získat důležité informace o konkurentech, jako jsou například data o zákaznících, informace o investicích, podíly na trhu, podrobnosti o zdrojích, kvalifikace řídicích pracovníků a další (Vollmuth, 2004).

Pro srovnání se zvolí 3 až 5 konkurentů a ohodnotí se jednotlivá kritéria znamínky. Znaménko „plus“ říká, že je konkurence lepší, „mínus“ znamená, že je konkurence horší, pokud je vlastní podnik stejně dobrý jako konkurence použije se znaménko „rovná se“. Analýza by se měla provádět pravidelně, aby firma měla přehled o dění na trhu (Vollmuth, 2004).

Analýza konkurence by se také měla dělat pro konkrétní výrobek nebo skupiny výrobků. Postup je obdobný jako při analýze celkového podniku. Vybere se výrobek nebo skupina výrobků a porovná se s třemi až pěti konkurenty, nebo s vedoucím podnikem na trhu. Vedoucí pracovníci, kteří znají dobře vlastnosti výrobku a jeho vnější okolí, stanoví kritéria pro analýzu. Pro objektivnější výsledky analýzy se doporučuje vyplňovat dotazníky anonymně. Škála pro hodnocení může být libovolná, Vollmuth (2004) uvádí hodnotící stupnici s rozsahem 1 (velmi důležité, splněno úplně a komplexně) až 6 (zcela

nevýznamné, nesplněno). Po získání vyplněných dotazníků je na řadě vyhodnocení a následné grafické znázornění. Ze získaných výstupů analýzy se bude vedení podniku nejdříve zabývat největšími negativními odchylkami vlastního podniku. Tyto odchylky znamenají pro podnik velké slabiny oproti konkurenci. Podnik by si ovšem měl uvědomit i ty pozitivní odchylky od konkurence. Po získání výsledků je na řadě diskuse, kde se stanoví potřebná opatření pro zlepšení konkurenční strategie. Analýza konkurence může také pomoci získat nové informace sloužící pro vývoj nových výrobků (Vollmuth, 2004).

### 3.6 Analýza globálního okolí a zájmových skupin (PEST1)

Cílem této analýzy je získat informace o okolí podniku. Existuje spousta vnějších faktorů, které mohou mít vliv na podnikovou činnost. Výsledky analýzy pomůžou získat informace o nejvýznamnějších faktorech, které mohou podnik ovlivnit a jejich zanedbání by mohlo mít špatný vliv na chod podniku. Analýza je obvykle prováděna pomocí kvalitativních nástrojů a na základě výsledků pak podnik stanoví opatření, systémy včasné výstrahy a jiné (Mikovcová, 2007).

Faktory, které jsou sledovány, se dělí do 4 následujících skupin (Mikovcová, 2007):

Tabulka 3: PEST analýza

<b>Politicko-právní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politická struktura</li> <li>• Politická stabilita a politická linie</li> <li>• Existence vlivných politických skupin ve vztahu k odvětví</li> <li>• Zákonná úprava chování firem</li> <li>• Zákony týkající se mezinárodního podnikání</li> <li>• Zákony týkající se ochrany spotřebitele</li> <li>• Možnost prosazení práva v ČR, EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospodářský cyklus a míra ekonomického růstu</li> <li>• Fiskální a monetární politika státu a její dopady na: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ceny výrobních faktorů</li> <li>○ Finálních výrobků a služeb</li> <li>○ Koupěschopnost firem i domácností</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> Analýza globálního okolí a zájmových skupin může být nazývána PEST. Zkratka vychází z počátečních písmen 4 základních faktorů (Political, Economical, Social, Technological) (Veber, 2009).



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence norem, zákazů či naopak povolení týkající se odvětví</li> </ul>	
<p><b>Sociální, kulturní, demografické aj. faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografická struktura společnosti a její změny</li> <li>• Životní styl, změny spotřebitelského chování</li> <li>• Úroveň vzdělání a kultury, transfery kultur do ČR</li> <li>• Přístup k práci a volnému času</li> </ul>	<p><b>Technické a technologické faktory</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celkový stav technologie ve světě a odvětví</li> <li>• Progresivita a frekvence inovací</li> <li>• Změny životního cyklu výrobku</li> <li>• Výše výdajů na technologický pokrok</li> </ul>

*Zdroj: Mikovcová (2007)*

Analýza PEST bývá ještě rozšířena o dva další faktory a nazýváme jí PESTLE. Na rozdíl od 4 základních faktorů (politické, ekonomické, technické, sociální) má PESTLE analýza ještě dva další faktory, a to konkrétně environmentální a legislativní (Veber, 2009).

### 3.7 SWOT analýza

Metoda SWOT pomáhá formulovat nový budoucí způsob řízení. Snaží se těžit ze silných stránek firmy, odstraňovat slabé stránky, eliminovat hrozby podniku a využívat potencionálních příležitostí. Analýza SWOT je založena přesně na těchto faktorech (Veber, 2009):

- silné stránky (strengths),
- slabé stránky (weaknesses),
- příležitosti v okolí firmy (opportunities),
- hrozby v okolí (threats).

Tyto faktory jsou u každého podniku odlišné, záleží na velikosti, odvětví firmy a mnoha dalších okolnostech. V případě stanovení hrozeb firmy, se musí brát v potaz makrookolí i mikrookolí firmy. Za hrozby se dají považovat státní regulace, pomalý růst odvětví, hrozba substitučních výrobků, know-how užívané v odvětví a mnohé další. Na příležitosti lze nahlížet ze dvou směrů. Příležitosti, které pomohou odstranit hrozby anebo takové, které přinesou rozvoj a růst podniku. Při vyhledávání silných a slabých stránek

podniku je důležité sledovat vnější i vnitřní prostředí firmy. Slabé a silné stránky se hledají například ve výzkumu a vývoji, úrovni managementu, organizaci firmy, image firmy či výrobku a v dalších oblastech (Veber, 2009).

Kombinací silných a slabých sil, příležitostí a hrozeb vznikají různé způsoby budoucího strategického chování. Je však důležité si uvědomit, že všechny tyto faktory se mohou v budoucnosti měnit. Po vytvoření SWOT analýzy vzniknou 4 možné výstupy, které popisují daný podnik. Ze SWOT tak může vyjít, že firma je ideální podnikatelskou jednotkou, to znamená, že má velké příležitosti a velice malé ohrožení. Dále je spekulativní podnikatelská jednotka, pro tu platí velké příležitosti a velká ohrožení. Vyzrálá podnikatelská jednotka má malé příležitosti a malé ohrožení. Poslední podnikatelská jednotka je znepokojující s malými příležitostmi a velkým ohrožením (Veber, 2009).

Analýzu lze vyhodnotit pomocí Fullerovy metody, která patří mezi vícekritériální hodnocení. Fullerova metoda je bodovací metoda, která se dá využít v situacích, kdy je potřeba ohodnotit větší počet kritérií. Kritéria se vždy porovnávají v páru a uživatel vybírá kritérium, které je důležitější. Po ohodnocení všech kritérií se sečtou body všech kritérií a získají se tak potřebné údaje (Klicnarová, 2010).

Podle výsledku analýzy lze zvolit následující strategie pro podnik, které vycházejí ze 4 zjednodušených přístupů (Veber, 2009):

1. Přístup S-O => Využít silné stránky a příležitosti, které vycházejí z okolí.
2. Přístup W-O => Eliminovat slabé stránky s pomocí příležitostí, které plynou z okolí.
3. Přístup S-T => Použít silné stránky k odstranění hrozeb.
4. Přístup W-T => Vyřešit špatný stav podniku i za cenu částečné likvidace organizace.

### 3.8 Balanced scorecard

Metoda BSC pomáhá managementu převést strategii a vizi do jednotného souboru měřítek výkonnosti (Kaplan & Norton, 2007). BSC propojuje strategické řízení s operativními činnostmi a zaměřuje se na měření výkonu. Metoda vznikla, protože podniky často nedokázaly vytvořené strategie promítnout do praxe. Prosperita podniku ovšem nestojí na vytvoření perfektní strategie, ale na její realizaci. Vytvořené strategie se těžko převádějí do operativních činností, protože operativní plánování řeší převážně finanční ukazatele, které nedokážou dostatečně vyjádřit celistvost strategického plánu (Veber, 2009).

Metoda BSC převádí strategii a vizi do operativních činností a výkonových měřítek v následujících 4 perspektivách (Drury,2015):

1. Finanční perspektiva (Jak působí podnik na akcionáře?)
2. Zákaznická perspektiva (Jak nás vnímají zákazníci?)
3. Perspektiva vnitřních procesů (V čem vynikáme?)
4. Perspektiva učení a vývoje (Můžeme se zlepšovat a vytvářet hodnoty?)

Finanční perspektiva se zaměřuje na to, aby podnik uspokojil akcionáře růstem ceny akcií. Zákaznická perspektiva pomůže změřit, jak podnik působí na zákazníka a jak je spokojený. Perspektiva vnitřních procesů měří výstupy podniku z pohledu technických dovedností a zákaznické potřeby. Perspektiva učení a vývoje sleduje potřebu neustále zlepšovat existující produkty a vyvíjet nové, aby uspokojily měnící se potřeby zákazníků. (ACCA, 2016).

Aplikování BSC v podniku se provádí v následujících krocích. Nejdříve se musí stanovit strategie a strategické cíle podniku ve 4 již uvedených perspektivách. Důležitý úkol je propojit stanovené cíle ve všech perspektivách a vytyčit váhy pro jednotlivé ukazatele. Následně stanovit měřítko a cílové hodnoty pro všechny cíle. Aby bylo snadno dosaženo stanovených cílů, navrhuje se akční programy a projekty. Pro úspěšnou aplikaci BSC se musí zapojit do akčních programů a projektů celé vedení a zařadit BSC do běžných systémů (Veber, 2009).

Spousta podniků považuje metodu BSC za nejvýznamnější nástroj plánování. Poskytuje vedení jasné a měřitelné ukazatele, které mohou využít při standardním řídicím procesu (Veber, 2009).

Výhody BSC jsou následující (ACCA, 2016):

- BSC nahlíží na výkon ze čtyř perspektiv. Na rozdíl od standardních analýz, kde se většinou podnik na výkon kouká pouze z pohledu akcionářů,
- větší počet výkonových měřítek znesnadňuje schovat špatné výkony podniku,
- BSC zajišťuje dlouhodobé úspěchy podniku,
- BSC se zaměřuje na klíčové ukazatele výkonu. Indikátory stanovuje manažer, který díky nim může přehodnotit celkovou strategii firmy a zaměřit se na nejdůležitější prvky podnikání.

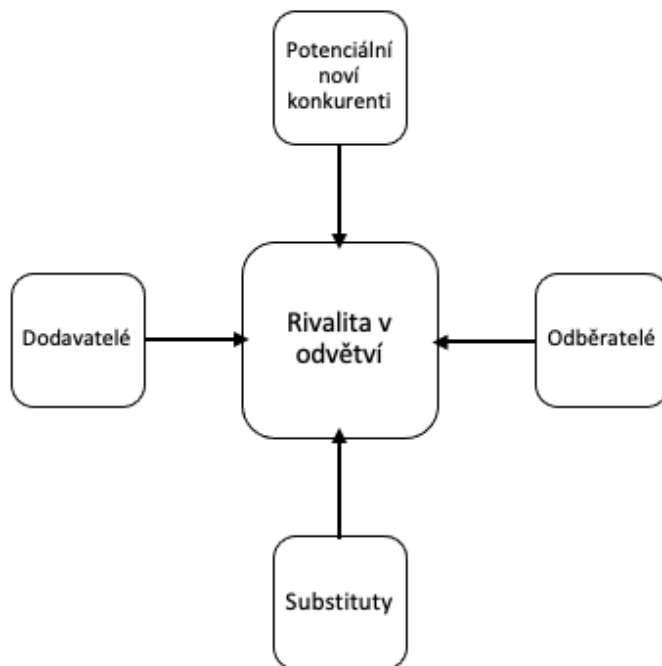
Za nevýhody BSC považujeme (ACCA, 2016):

- BSC může zahrnovat velké množství potřebných výpočtů, které zaberou hodně času a jsou nákladné,
- výběr výkonových měřítek pro jednotlivé perspektivy je subjektivní,
- BSC se těžko porovnává s jiným podnikem, protože ho tvoří prvky, které si podnik stanovuje sám a jsou subjektivní.

### 3.9 Analýza odvětví

Analýza odvětví se nejčastěji provádí pomocí Porterova modelu pěti sil. Ten je založený na tom, že odvětví nemají stejný potenciál zisku. Zároveň vychází z toho, že velikost konkurence, a tím i potenciál zisku, určuje síla pěti sil. Model pomůže osvětlit, jaké síly se v odvětví nacházejí a jaké jsou pro podnik důležité (Mikovcová, 2007).

Schéma 4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Mikovcová (2007)

Mezi těchto pět sil tedy patří (Mikovcová, 2007):

1. Rivalita v odvětví: Ostatní konkurenti sledují chování všech podniků v daném odvětví a reagují na různé výkyvy. Je důležité znát pravidla chování ve zvoleném odvětví a vědět intenzitu rivality (Mikovcová, 2007). Velikost rivality je ovlivňována řadou různých faktorů, jako je například počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, globální zákazníci a další (Sedláčková & Buchta, 2006).
2. Potencionální konkurence: Noví konkurenti se budou snažit vstoupit na trh a vytvořit si svůj tržní podíl. S pomocí analýzy konkurence lze zjistit, jaká je pravděpodobnost, že se jim podaří vstoupit na daný trh a jaké jsou jejich bariéry pro vstup. Za hlavní bariéry vstupu na trh považujeme například kapitálovou náročnost odvětví, státní zásahy, užití speciální technologie, existence know-how a další.
3. Hrozba substitutů: Produkt, který dokáže nahradit stávající produkty na trhu a dokáže být pro zákazníky atraktivnější svou cenou nebo funkcí je pro podnik hrozbou. Mezi nečastější faktory, které vytváří hrozbu, jsou cena substitutů, diferenciací substitutů a náklady na změnu.
4. Dodavatelé: Mají vliv na ziskovost podniku prostřednictvím cen, kvality a dodacích lhůt. Síla dodavatelů spočívá především v koncentraci a počtu dodavatelů, významnosti zákazníka pro dodavatele a dalších faktorech.
5. Zákazníci (odběratelé): Ovlivňují podnik tím, že požadují nižší cenu, kvalitnější zboží, lepší servis a další. Vliv zákazníků udává především koncentrace a počet zákazníků, podíly jejich nákupů, důležitost produktu pro zákazníky a další faktory.

Na základě získaných informací z jednotlivých sil lze zjistit jejich cíle, strategie a jejich význam pro podnik, možná rizika a šance. Z těchto informací se následně stanoví vlastní strategii. Lze předpokládat, že pokud bude všech pět sil vlivných, bude odvětví málo výnosné (Mikovcová, 2007).

Model pěti sil se převážně týká konkurence, tři síly z pěti se jí přímo zabývají. Pro správné stanovení strategie podniku je příhodné udělat analýzu konkurence, která je popsána v kapitole číslo 2.6 (Mikovcová, 2007).

### 3.10 Strategie modrého oceánu

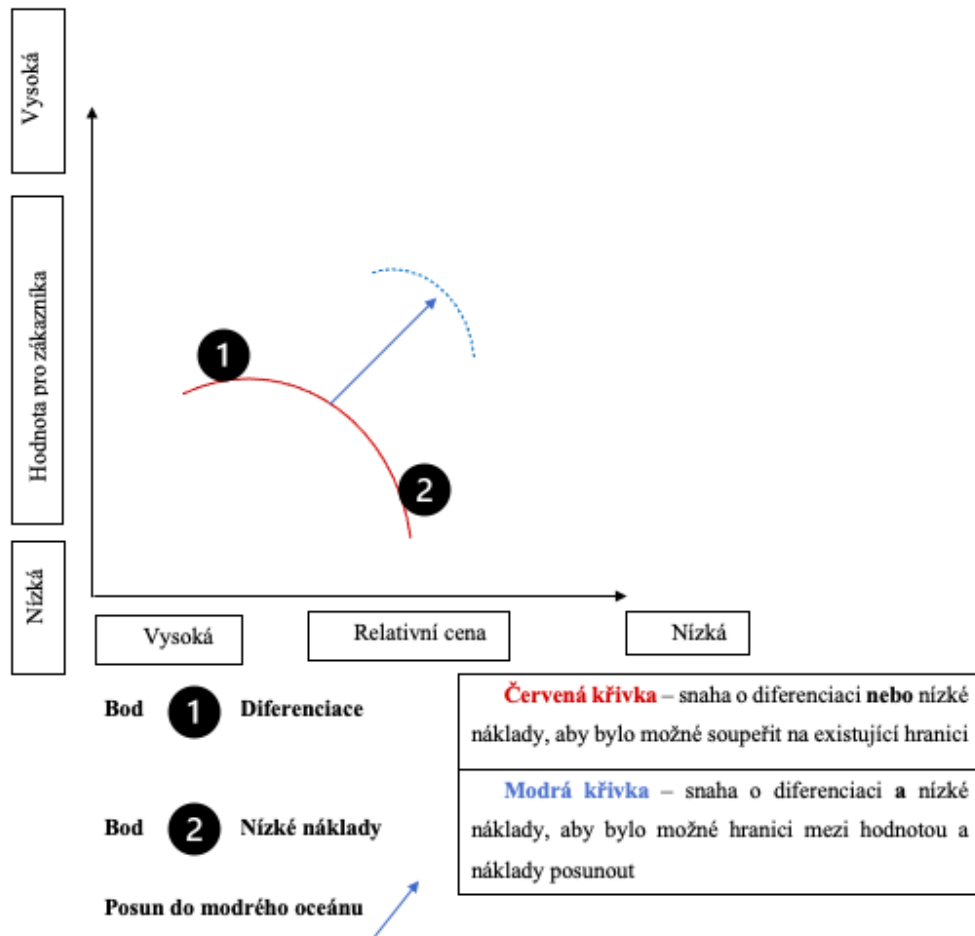
Strategie modrého oceánu se snaží vytvořit nový tržní prostor a novou poptávku tím, že vyhledává odlišnosti podniku od konkurence za použití nízkých nákladů. Cílem je zachytit a udělat nový a nesporný tržní prostor, díky čemuž bude konkurence pro podnik méně podstatná. Strategie vychází z toho, že trh nemá žádné hranice a odvětví nejsou pevně stanovená a může být upraven podle hráčů na tržním poli (Blue ocean strategy, 2021).

Podle strategie modrého oceánu existuje v tržním prostředí rudý a modrý oceán. Za červený oceán se považují všechna průmyslová odvětví, co existují, je to tedy aktuální tržní prostor. Pojem červený oceán znázorňuje zbarvení oceánu do krvavě rudé kvůli bezohledné soutěži na trhu. Strategie rudého oceánu je tedy založena pouze na tvrdé soutěži. Čím víc se objevuje nových produktů na daném trhu, tak se soutěživost mezi konkurenty navyšuje a objevují se špinavé praktiky, protože každý chce mít co největší tržní podíl. U strategie červeného oceánu také platí to, že se zvyšující konkurencí v daném tržním prostoru se snižují vyhlídky na větší zisk a tržní růst (Blue ocean strategy, 2021).

Modrý oceán je opak červeného, jsou to tedy všechna průmyslová odvětví, která ještě neexistují, je to neobjevené tržní prostředí. Modré oceány jsou trhy, které konkurenti nestihli objevit a prozkoumat, skrývají se v nich obrovské příležitosti a možnosti tržního růstu. Strategie modrého oceánu vytváří úplně novou poptávku a příležitosti, firmy se mezi sebou nemusí přetahovat o zisk, který se s větší konkurencí stále zmenšuje (Blue ocean strategy, 2021)

Pro lepší růst podniku a větší příležitosti by se firma měla pokusit přejít z rudého oceánu do modrého. Úspěšný přechod má tři klíčové zásady, které musí firma splnit. Podnik si musí uvědomit podstatu strategie modrého oceánu a koukat se na přechod ze správné perspektivy. Další zásadou jsou správně zvolené marketingové nástroje a podrobný návod, jak je správně využít. Poslední zásada vyžaduje od pracovníků důvěru k procesu, dostatečné sebevědomí a nadšení (Blue ocean strategy, 2021).

Obrázek 3: Od soupeření na trhu k jeho vytváření



Zdroj: Kim & Mauborgne (2018); Blue ocean strategy (2021); vlastní úprava

Na obrázku je červená křivka, která znázorňuje standardní hranici produktivity, ta zároveň představuje meze odvětví a nejlepší možné postupy. Červená křivka je kombinací nejvyšší možné hodnoty pro zákazníka a daných nákladů, které jsou pro podnik s ohledem na dostupné technologie a nejlepší postupy dosažitelné. Hranice v podobě červené křivky tedy představuje rudý oceán neboli existující tržní prostor, všechny podniky v tomto odvětví tak mají stejnou produktivitu, která je stanovena poměrem hodnoty a nákladů. Hodnota a náklady mezi sebou korelují, pro odlišení a úspěch na trhu tak musí podnik udělat kompromis mezi cenou nebo hodnotou. Odlišit se tedy může hodnotu – diferenciací nebo nízkými náklady, není však reálné, aby se odlišila obojím. Modrá křivka na obrázku představuje novou hranici produktivity – modrý oceán. Strategie je založená na tom, že podnik dosáhne diferenciaci s nízkými náklady. Vznikem nové hranice mezi hodnotou a náklady se vytvoří nová mez produktivity,

podnik se přesune do modrého oceánu a soutěž mezi konkurenty na původní hranici produktivity pro podnik přestane být důležitá (Kim & Mauborgne, 2018).

Pro snazší přechod do modrého oceánu lze využít rámec čtyř aktivních opatření, což jsou 4 otázky, které pomůžou vytvořit novou hodnotovou křivku. Otázky zní následovně:

1. Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?
2. Které z faktorů by měly být pozvednuty na výrazně vyšší úroveň, než je standard odvětví?
3. Které z faktorů, jež odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být vytvořeny?
4. Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví?

Po zodpovězení těchto otázek je vytvořena ERRC křivka, která se skládá ze 4 akcí. Jsou to akce odvrhnout, omezit, pozvednout a vytvořit. Na základě těchto otázek a mřížky ERRC lze vytvořit novou hodnotovou křivku a snáze přejít do modrého oceánu (Kim & Mauborgne, 2009).



## 4 Metodika

Tato bakalářská práce má za cíl analyzovat a kriticky zhodnotit strategické řízení ve vybraném podniku za pomoci nástrojů strategického controllingu a následně navrhnout doporučení, která povedou k zefektivnění strategického controllingu ve firmě.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se v první kapitole věnuje obecnému pojmu controlling, jeho historii, cílům, funkcím a jeho místu v podniku. Následně se věnuje základnímu rozdělení controllingu na normativní, strategický a operativní. Druhá kapitola se zaměřuje pouze na strategický controlling, konkrétně na jeho nástroje, které budou využity v následující části.

V praktické části bude blíže představen vybraný podnik POLI a dále budou provedeny analýzy a metody, které byly popsány v teoretické části. Analýzy budou provedeny na základě získaných informací od vedoucích pracovníků firmy POLI. Pro zajištění potřebných informací budou uskutečněny interní semináře a rozhovory s vedoucími pracovníky. Pro získání informací a přehlednější zpracování budou vytvořeny speciální dotazníky k jednotlivým analýzám, které budou následně vyhodnoceny a graficky zpracovány.

Analýza SWOT bude vyhodnocena na základě Fullerovy metody. Jedná se o jednu z metod vícekritériálních hodnocení. Tato metoda je využívána v situacích, kdy existuje velké množství kritérií a je obtížné je po jednom obodovat. Metoda spočívá v tom, že jednotlivá kritéria jsou porovnávána mezi sebou v páru a vybíráme, jaké kritérium má větší váhu, tomu je přidělen bod. Následně se sečtou jednotlivé body a pomocí normalizace jsou získány váhy.

Po vyhodnocení provedených analýz proběhne diskuse s vedoucími pracovníky nad výsledky a stanoví se opatření a návrhy pro zefektivnění strategického controllingu a řízení podniku.

V praktické části budou využity následující vzorce:

$$\text{Podíl portfolia podniku} = \frac{\text{Tržby sledované činnosti}}{\text{Celkové tržby podniku}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Růst portfolia podniku} = \frac{\text{tržby za analyzované období} - \text{tržby za min. období}}{\text{tržby za minulé období}} * 100 \quad (2)$$

## 5 Strategický controlling ve vybraném podniku

Pro zpracování praktické části byla zvolena firma POLI, která se zabývá převážně prodejem zmrzlinářského sortimentu. V následujících kapitolách bude firma představena a bude stanoveno postavení strategického controllingu.

### 5.1 Základní informace o vybraném podniku

Firma POLI byla založena v roce 1990 v Českých Budějovicích. Její původní koncept byl převážně výroba italských kopečkových zmrzlin a cukrářská výroba. Později se firma začala zabírat velkoobchodem se surovinami pro zmrzlináře, jako jsou například kornoutky, oplatky, zmrzlinové směsi a další. V roce 1999 firma POLI navázala spolupráci s výrobcem České zmrzliny z Opočna, konkrétně firmou Bohemilk a.s., POLI tak výhradně zastupuje Bohemilk v Jihočeském a Západočeském kraji. POLI se dále věnuje servisu i prodeji zmrzlinářských strojů, školení personálu, autodopravě a maloobchodnímu prodeji točené zmrzliny.

Tabulka 4: Základní údaje o společnosti

Obchodní společnost	Libor Polívka
Právní forma	Fyzická osoba podnikatel
Sídlo	U Trojice 13, České Budějovice, 37004
IČ	47228881

*Zdroj: Informace získané od vedení podniku, vlastní zpracování*

### 5.2 Ekonomické údaje vybraného podniku

Tabulka 5: Ekonomické údaje (v tis. Kč)

Rok	Obrat	Výše aktiv (netto)	Výsledek hospodaření (EBT)
2019	66 632	34 387	5 978
2020	56 696	38 378	3 896

*Zdroj: Účetní závěrky a podklady od ředitele firmy, vlastní zpracování*

Za rok 2021 podnik vykazoval obrat 63 341 tis. Kč. Ostatní informace ještě nejsou dostupné, protože podnik nemá hotovou uzávěrku za daný rok. Firma POLI ke konci roku 2021 zaměstnává 18 zaměstnanců. Firma se zabývá více činnostmi, v účetnictví jsou pak vedena tato střediska: velkoobchod (prodej zboží, prodej strojů), maloobchod, cukrářská

výroba, výroba kopečkových zmrzlin, autodoprava a opravy a servisy strojů. Firma vede podvojný účetnictví.

### 5.3 Controlling ve vybraném podniku

POLI má velice jednoduchou organizační strukturu, funkci manažera zastává majitel firmy. Podnik nevyužívá cíleně strategické controllingové nástroje a nemá zřízené controllingové oddělení. Firma si tvoří spíše krátkodobější plány a stanovuje krátkodobé cíle, používá tedy pouze některé nástroje operativního controllingu.

Firma si stanovuje dva základní cíle. Prvním cílem je každý rok zvyšovat tržby. Druhý cíl je splnit požadovaný odběr zboží od firmy Bohemilk, za který dostává peněžní bonus.

Cílem této části je poukázat na nedostatky v oblasti controllingu vybraného podniku. Protože firma nemá zavedený controlling v podniku, budou použity nástroje strategického controllingu, které pomohou zjistit nedostatky firmy a budou navržena opatření, která zlepší situaci v oblasti řízení i controllingu.

## 6 Analýza controllingových nástrojů

### 6.1 Portfolio matice BCG

Podle ředitele firmy POLI lze rozdělit činnosti podniku do pěti oblastí. V účetnictví jsou jednotlivé činnosti rozděleny do středisek. První činností je servis a oprava zmrzlinářských strojů, dále je velkoobchod se zmrzlinářským sortimentem, jako jsou například zmrzlinové směsi, kornoutky, oplatky, kelímky, brčka a další. Do této činnosti firma ve svém účetnictví zahrnuje i prodej strojů, které slouží k výrobě točené zmrzliny, ledové tříště, jogurtové zmrzliny a další. Další činností je maloobchod s točenou zmrzlinou, firma má v Českých Budějovicích dva stánky se zmrzlinou, kde nabízí točenou zmrzlinu z Opočna, ledové tříště, kávu a jiné. Třetí činností je cukrářská výroba, kterou firma původně začínala. Nabízí klasické zákusky, dorty na zakázku či mražené italské zákusky a další. Poslední činností je výroba kopečkových zmrzlin z italských směsí.

Analýza portfolia matice BCG vychází z údajů účetní závěrky a z informací, které poskytl ředitel firmy. Konkrétně se jedná o údaje z roku 2019 a 2020.

Tabulka 6: Poměr tržeb v jednotlivých oblastech

Oblast činností	Tržby za rok 2019 v tis. Kč	Tržby za rok 2020 v tis. Kč
Servis a opravy strojů	1 411	2 271
Velkoobchod	56 527	47 923
Maloobchod	2 186	1 992
Cukrářská výroba	1 780	1 543
Výroba kopečkových zmrzlin	1 751	1 578
<b>Celkem</b>	<b>63 655</b>	<b>55 308</b>

*Zdroj: Účetní závěrky a podklady od ředitele firmy, vlastní zpracování*

Z údajů jasně vyplývá, že největší podíl tržeb má velkoobchod se zmrzlinářským sortimentem a stroji. V údajích z roku 2020 se projevila celosvětová pandemie Covid-19. Z údajů z roku 2021, které ještě nejsou plně k dispozici se zdá, že se čísla opět vrátila k hodnotám obdobným roku 2019.

Tabulka 6: Výpočet údajů pro matici BCG

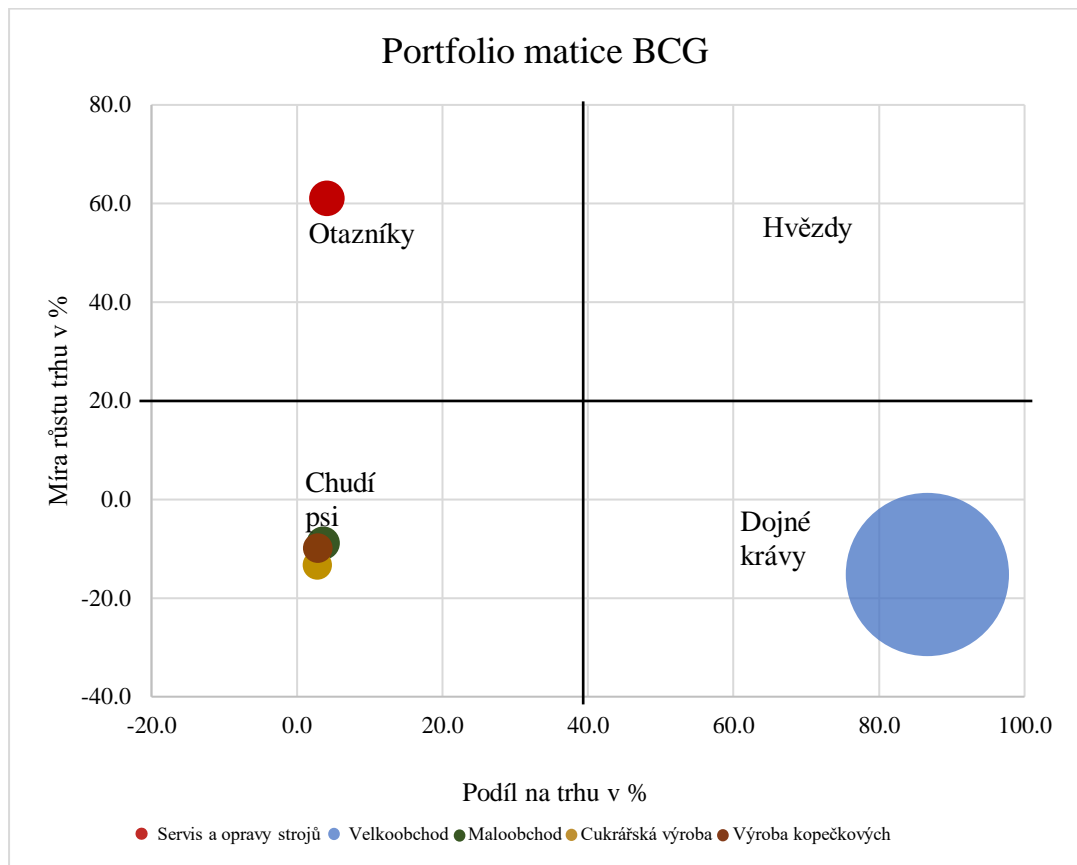
<b>Proměnné údaje</b>	<b>Servis a opravy strojů</b>	<b>Velkoobchod</b>	<b>Maloobchod</b>	<b>Cukrářská výroba</b>	<b>Výroba kopečkových zmrzlin</b>
Míra růstu trhu	61,1 %	-15,2 %	-8,9 %	-13,3 %	-9,9 %
Podíl na trhu	4,1 %	86,6 %	3,6 %	2,8 %	2,9 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dle vypočtených údajů tak lze potvrdit, že nejvýdělečnější činností podniku je velkoobchod se zmrzlinářským sortimentem a stroji. Na druhou stranu je vidět propad o 15,2 % oproti minulému roku, který byl způsobený nižším odběrem zboží z důvodu obavy uzavření provozoven kvůli pandemii Covid-19.

Jediná oblast, které se nedotkla světová pandemie je servis a oprava strojů, kde je vidět nárůst o 61,1 %. Dle rozhovoru s majitelem firmy jsou právě servisní služby považovány za činnost, která má do budoucna velký potenciál. V okolí Jihočeského kraje jsou jedinou firmou, která tuto činnost začala provozovat. Dříve zákazníci museli kontaktovat firmu, která se nachází v Brně, kde byl častý problém dlouhé čekací doby, která je v případě poruchy stroje neakceptovatelná. Firma se snaží každým rokem své služby v této oblasti vylepšovat. Na základě vypočtených údajů byla vytvořena následující matice.

Graf 2: Matice BCG



Zdroj: Vlastní zpracování

Matice BCG rozřadila činnosti do čtyř okruhů. Servis a oprava strojů byly zařazeny mezi otazníky, to znamená, že tato činnost má malý podíl na trhu, ale má vysoký potenciál růstu. Zároveň je však jasné, že z velké části bude tato činnost financována dojnými kravami, do kterých byl v této matici zařazen velkoobchod. Pro tuto činnost platí, že má vysoký podíl na trhu, ale nízký potenciál k růstu, je hlavním finančním zdrojem podniku. Do kvadrantu chudých psů byl zařazen maloobchod, dále pak cukrářská výroba a výroba kopečkových zmrzlin. Tyto činnosti mají nejmenší podíl na trhu a malý potenciál k růstu. Z tohoto pohledu by bylo ideální, aby podnik tyto činnosti eliminoval. Přesto podnik neplánuje do budoucna s těmito činnostmi skončit, protože jsou stále ziskové.

## 6.2 Analýza SWOT

Pro získání potřebných informací jsem osobně navštívila podnik a vedla rozhovor s majitelem. Na základě tohoto rozhovoru byly stanoveny silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby firmy.

### **Silné stránky:**

- **kvalitní zboží**

firma si zakládá na zboží s vysokou kvalitou. Pečlivě si vybírá dodavatele, kteří jsou schopni takové zboží nabídnout. Firma sama dává zpětnou vazbu dodavatelům a společně pracují na neustálém zvyšování kvality výrobků,

- **ochota a flexibilita k zákazníkům**

firma staví své zákazníky na první místo. Jsou ochotni jim sehnat jakékoliv zboží, které firma nemá v nabídce. Pro zákazníky jsou neustále na příjmu, díky rozmanitým činnostem firmy, jsou schopni pokrýt veškeré problémy, které může zákazník mít,

- **hloubka a šířka sortimentu**

POLI má široký i hluboký rozsah sortimentu. Jsou tak schopni nabídnout vše, co zákazník potřebuje. Díky rozsahu sortimentu, zákazník dokáže svůj podnik zásobovat jen pomocí firmy POLI.

### **Slabé stránky**

- **marketingová komunikace**

firma nedává dostatečné množství financí do marketingové komunikace. Nepoužívá k propagaci sociální sítě a má nedostatečné množství inzercí. V podniku chybí zaměstnanec, který by se staral o propagaci firmy. Podnik tak spíše spoléhá na propagaci pomocí dobrého slova zákazníků a na své stálé zákazníky,

- **časová náročnost**

podnik si zakládá na nejlepším možném servisu pro své zákazníky, ovšem z důvodu rozmanitých činností je těžké vše časově zkoordinovat. Firma si tak myslí, že by mohla zlepšit péči a komunikaci s některými zákazníky,

- **nedostatečné rozpočtování**

firma si netvoří rozpočtové plány, takže nemá dostačující přehled o svých nákladech. Podnik by měl více monitorovat a plánovat své náklady a snažit se o jejich snižování.

## **Příležitosti**

- **vykrytí sezónních výkyvů**

hlavní činnosti podniku se týkají převážně letní sezóny. Podnik by tak mohl vymyslet nějakou činnost, která by se týkala zimních měsíců, kdy její zaměstnanci nejsou plně vytíženi. Může to být například automobilová doprava, protože firma má k dispozici dodávky, které přes zimu nevyužívají,

- **investice do rozšíření skladových prostorů**

firma by mohla rozšířit své prostory o novou skladovou halu, čímž by měla možnost rozšířit svůj sortiment,

- **zaměstnat marketingového specialistu**

aby firma zvětšila svůj tržní podíl, může zaměstnat marketingového specialistu, který by zlepšoval komunikaci firmy a získal tak nové potenciální zákazníky,

## **Hrozby**

- **hrozba konkurentů**

podnik ohrožují existující konkurenti, kterých je dle majitele firmy poměrně velké množství. Zároveň zde existuje hrozba nových potenciálních konkurentů, protože odvětví nemá příliš velké bariéry pro vstup,

- **hrozba substitutů**

tato hrozba může mít velký vliv na budoucnost firmy. Z důvodu stále se zvyšujícího tlaku společnosti na zdravý životní styl, se mohou objevovat substituty, které budou pro zákazníky mnohem atraktivnější. V současnosti jsou substituty dostupné v každém obchodě s potravinami. Je jich tedy velké množství a tato hodnota se bude ještě zvyšovat,

- **změna obalového zboží**

z důvodu legislativních změn a tlaku společnosti na ochranu životního prostředí, musí firma stále více přemýšlet o zboží, které odebírá. Musí dbát na to, aby byly produkty recyklovatelné. Firma tak bude muset měnit velkou část svého sortimentu.



Tabulka 7: SWOT analýza

	<b>POMOCNÉ</b> (k dosažení cíle)	<b>ŠKODLIVÉ</b> (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní zboží</li> <li>• Ochota a flexibilita k zákazníkům</li> <li>• Hloubka a šířka sortimentu</li> </ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingová komunikace</li> <li>• Časová náročnost</li> <li>• Nedostatečné rozpočtování</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>	<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykrytí sezónních výkyvů</li> <li>• Investice do rozšíření skladových prostor</li> <li>• Zaměstnání marketingového specialisty</li> </ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrozba konkurentů</li> <li>• Hrozba substitutů</li> <li>• Změna obalového zboží</li> </ul>

*Zdroj: Informace získané od vedení podniku, vlastní zpracování*

Vyhodnocení SWOT analýzy bylo provedeno pomocí metody párového srovnání – Fullerovy metody. Faktory, které jsou označeny žlutou barvou, mají větší váhu.

Tabulka 8: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	6	7	8	9	10	11	12		
4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	6	7	8	9	10	11	12			
5	5	5	5	5	5	5	5			
6	7	8	9	10	11	12				
6	6	6	6	6	6	6				
7	8	9	10	11	12					
7	7	7	7	7	7					
8	9	10	11	12						
8	8	8	8							
9	10	11	12							
9	9	9								
10	11	12								
10	10									
11	12									
11										
12										

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na základě metody párového srovnání byla vytvořena tabulka, kde najdeme hodnocení jednotlivých faktorů a jejich důležitost.

Tabulka 9: Vyhodnocení SWOT

	<b>Faktory</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Silné stránky</b> <b>36,36 %</b>	Kvalitní zboží	7	10,61 %
	Ochota a flexibilita k zákazníkům	11	16,67 %
	Hloubka a šířka sortimentu	6	9,09 %
<b>Slabé stránky</b> <b>31,82 %</b>	Marketingová komunikace	4	6,06 %
	Časová náročnost	10	15,15 %
	Nedostatečné rozpočtování	7	10,61 %
<b>Příležitosti</b> <b>7,58 %</b>	Vykrytí sezónních výkyvů	1	1,52 %
	Investice do rozšíření skladových prostor	1	1,52 %
	Zaměstnání marketingového specialisty	3	4,55 %
<b>Hrozby</b> <b>24,24 %</b>	Hrozba konkurentů	7	10,61 %
	Hrozba substitutů	2	3,03 %
	Změna obalového zboží	7	10,61 %
	<b>Součet</b>	66	100 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že nejsilnější stránkou firmy je ochota a flexibilita k zákazníkům. Ze slabých stránek vyšla nejpodstatnější časová náročnost, která je úzce spjatá s přístupem k zákazníkům. Je tak zřetelné, že pro firmu je nejdůležitější názor a spokojenost zákazníků. U příležitostí vychází, že největší váhu má přijetí marketingového specialisty, který by firmě pomáhal s marketingovou komunikací. Za největší hrozby jsou považovány změny v oblasti obalového zboží a konkurenti.

Tabulka 10: Volba strategie

<b>Strategie</b>	<b>Procenta</b>
Přístup S-O „ <i>Využití</i> “	43,94 %
Přístup W-O „ <i>Hledání</i> “	39,4 %
Přístup S-T „ <i>Konfrontace</i> “	60,6 %
Přístup W-T „ <i>Vyhýbání</i> “	56,06 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Firma by měla využít strategii „konfrontace“. Tato strategie je založena na tom, že podnik by měl využít silných stránek pro odstranění potencionálních hrozeb.

### 6.3 Analýza globálního okolí a zájmových skupin

#### **Politicko-právní faktory**

Mezi politicko-právní faktory byla zařazena daňová politika, dále pak opatření vlády kvůli pandemii Covid-19 a ochrana životního prostředí. Tato kategorie má poměrně vysoký vliv na chod firmy. Z tohoto důvodu by měl podnik věnovat větší pozornost jednotlivým faktorům.

#### *Daňová politika*

Firmy se přímo dotýká daň z příjmů fyzických osob, daň z přidané hodnoty a silniční daň. Daň z příjmů fyzických osob má sazbu 15 % nebo 23 %. Vyšší sazba je užívána v momentě, kdy je základ daně 48násobkem průměrné mzdy. Firma z důvodů vyšších příjmů platí 23 %. Navýšení daně z příjmů by na firmu mělo negativní dopad, protože by jí to snížilo disponibilní příjem. Daň z přidané hodnoty má základní sazbu 21 % a dvě snížené sazby 15 % a 10 %. Firma prodává potravinářské zboží, na kterém je sazba 15 %, zároveň prodává i zboží nepotravinářské, které je zatíženo sazbou 21 %. Zvýšení daně z přidané hodnoty by mohlo snížit tržby, protože vyšší cena by mohla mít negativní vliv na odbyt.

#### *Opatření vlády kvůli pandemii Covid-19*

Vládní restriktce, které byly vydány během roku 2020 a 2021 měly značný vliv na tržby firmy. Opatření nařizovala omezení provozu či úplné uzavření gastronomických

podniků. A kvůli tomu firma zaznamenala nižší odběr zboží než v předchozích letech. Opatření vlády také působí na chování podniků v tom, že si firmy dělají nižší zásoby, protože mají nejistotu ve vývoji pandemie a bojí se dalších možných omezení.

#### *Ochrana životního prostředí*

Evropská unie vydala 5.června 2019 směrnici Evropského parlamentu a Rady EU o omezení dopadu některých plastových výrobků na životní prostředí. Bude se to týkat výrobků z plastů, které jsou na jednorázové použití. Firma POLI prodává plastové kelímky, brčka a jiné výrobky, které jsou vyrobené z jednorázových plastů. Tato situace výrazně ovlivní sortimentní složení produktů. Firma bude muset jednorázové plasty nahradit produkty z jiných materiálů. Česká republika tento zákon schválila v listopadu 2021 a bude možné doprodat zásoby do 1.7.2022 (Ministerstvo životního prostředí, 2021).

Tabulka 11: Politicko-právní faktory

<b>Faktor</b>	<b>Význam</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hypotéza</b>
Daňová politika	Spíše významný	Střednědobý	Firmu by výrazně ovlivnilo zvýšení daní.
Opatření vlády kvůli pandemii Covid-19	Spíše významný	Krátkodobý	Kvůli vládním opatřením, která nařizují uzavření provozoven má firma nižší odběr zboží.
Ochrana životního prostředí	Významný	Dlouhodobý	Firma používá plastové výrobky, které bude muset nahradit za jiné zboží, které bude recyklovatelné.

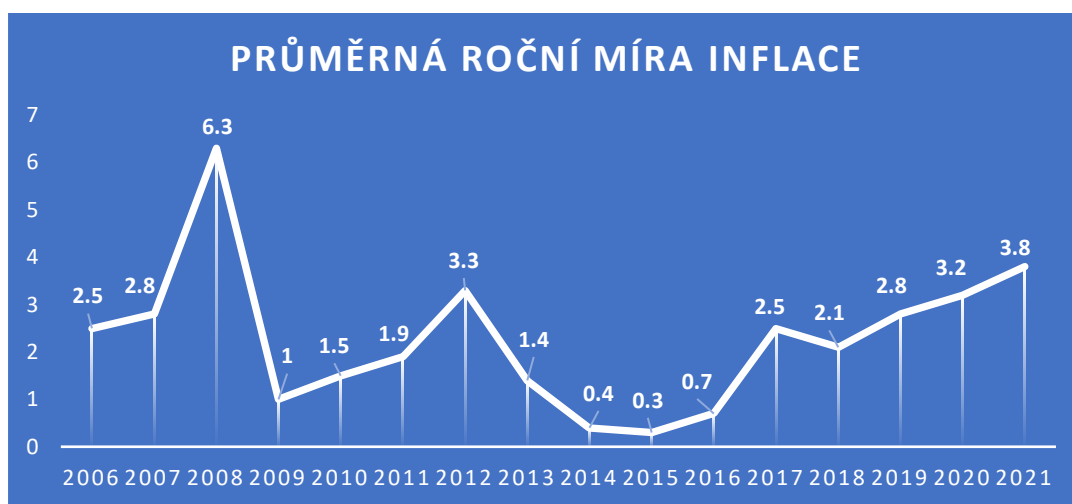
*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

## Ekonomické faktory

Do kategorie ekonomických faktorů se řadí rostoucí inflace, míra nezaměstnanosti a míra ekonomického růstu. Skupina ekonomických faktorů vyšla dle analýzy jako méně významná. I přesto by firma měla být ostražitá a sledovat vývoj jednotlivých ekonomických faktorů a snažit se předcházet problémům včasnými opatřeními.

### *Rostoucí inflace*

Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace v ČR



*Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování*

Na grafu lze vidět vývoj inflace v České republice od roku 2006 až do roku 2021. Od roku 2018 se míra inflace každým rokem zvyšuje. Podle odhadů Ministerstva financí ČR lze v roce 2022 předpokládat průměrnou míru inflace až 8,5 % (Ministerstvo financí ČR, 2022). Zvyšování inflace působí na zvyšování cen všech statků, pro firmu to znamená zdražování vstupů a tím pádem bude muset zvednout ceny svých výrobků a zboží.

### *Rostoucí míra nezaměstnanosti*

Na základě údajů ze stránek Českého statistického úřadu bylo zjištěno, že od roku 2019 se míra nezaměstnanosti zvyšovala a bylo to zaviněno pandemií Covid-19, která způsobila propouštění zaměstnanců v určitých odvětvích. Nejvyšší hodnotu nezaměstnanost dosáhla v lednu 2021, kdy byla nezaměstnanost 4,3 %. Od té doby můžeme sledovat pomalé klesání hodnoty a k lednu 2022 byla hodnota míry nezaměstnanosti na 3,5 %. Míra nezaměstnanosti ovlivňuje firmu v přijímání nových zaměstnanců. Čím nižší bude míra nezaměstnanosti, tím větší bude problém najít na trhu kvalifikované zaměstnance (Kurzy, 2022).

Tabulka 12: Ekonomické faktory

<b>Faktory</b>	<b>Význam</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hypotéza</b>
Rostoucí inflace	Spíše nevýznamný	Dlouhodobý	S rostoucí inflací musí firma počítat se zdražováním všech vstupů.
Míra nezaměstnanosti	Spíše nevýznamný	Dlouhodobý	Pro firmu je obtížné získat kvalifikované zaměstnance.

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Sociální, kulturní, demografické a jiné faktory**

V této skupině jsou faktory, které se týkají převážně spotřebitelského chování, konkrétně životního stylu (zdravé stravování) a zvyšování spotřeby točené zmrzliny na území ČR. Kategorie těchto faktorů byla vyhodnocena celkově jako spíše významná. Firma by tak měla být ostražitá a sledovat změny u jednotlivých faktorů.

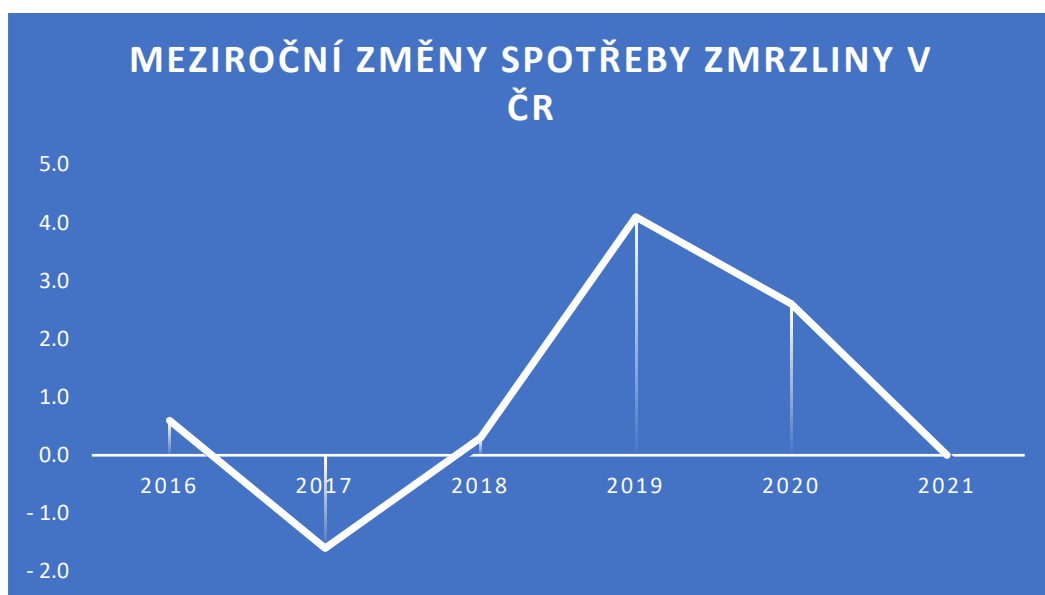
#### *Životní styl – zdravé stravování*

Orientace spotřebitelů na zdravé stravování je pro firmu důležitý faktor. Spotřebitelé vyvíjí tlak na prodávaný sortiment. Zájem o zdravé stravování a celkově zdraví lidí každoročně roste. Spoustě lidem není lhostejné, co jí a snaží se nalézt zdravější substituty. Firma se musí přizpůsobovat změnám ve spotřebitelském chování a nabízet produkty, které budou splňovat potřeby těchto lidí.

#### *Spotřeba zmrzliny na území ČR*

Na grafu lze vidět meziroční srovnání změny spotřeby zmrzliny na území České republiky. V roce 2019 byla spotřeba zmrzliny nejvyšší za posledních 5 let. Následně spotřeba klesala a v roce 2021 byla zaznamenána stejná spotřeba zmrzliny jako v roce 2020. Tento faktor může ovlivnit tržby firmy.

Graf 4: Meziroční změny spotřeby zmrzliny v ČR



Zdroj: Eurostat, vlastní zpracování

Tabulka 13: Sociální, kulturní, demografické aj. faktory

Faktory	Význam	Dopad	Hypotéza
Životní styl – zdravé stravování	Spíše významný	Dlouhodobý	Firma se musí přizpůsobovat poptávce lidí, kteří vyžadují zboží, které je považováno za zdravější například cukroviny s nižším obsahem cukru.
Spotřeba zmrzliny na území ČR	Spíše významný	Dlouhodobý	Zvyšování spotřeby prodávaného zboží má vliv na tržby firmy.

Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování

### Technické a technologické faktory

V této kategorii byly zvoleny faktory, které se týkají nových technologií zmrzlinářských strojů a složení zmrzlinových směsí. Skupina technických a technologických faktorů vyšla v analýze jako významná. Podnik musí sledovat nové technologie a přizpůsobovat se jim, aby si udržel dobré místo na trhu.



### *Nové technologie zmrzlinářských strojů*

Vývoj nových technologií zmrzlinářských strojů se neustále mění. Firma se musí přizpůsobovat, aby měla vždy aktuální nabídku pro své odběratele. Technologie zmrzlinových strojů má vliv na kvalitu točené zmrzliny a na spotřebu energie. Je důležité, aby firma nabídla svým zákazníkům to nejnovější, aby byla konkurenceschopná.

### *Složení zmrzlinových směsí*

Ze strany Evropské unie a spotřebitelů je vyvíjen tlak na složení zmrzlinových směsí. Některé zmrzlinové směsi obsahují barviva, která mohou být ve větší míře nebezpečná anebo jsou zakázána. Státní zdravotní ústav kontroluje složení zmrzlinových směsí a jejich koncentraci přímo v provozovnách. Konkrétně se to týká například barviva E 110 žluť SY, E 133 brilantní modř, E 102 tartrazin a dalších. Firma musí komunikovat s dodavateli, aby dodržovali nařízení Evropské unie a uváděli na etikety správné složení, v opačném případě mohou hrozit vysoké pokuty nebo ublížení na zdraví. Zároveň firma musí vyvíjet tlak na dodavatele, aby složení vylepšovali a nahrazovali syntetická barviva za barviva přírodní (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2016).

Tabulka 14: Technické a technologické faktory

<b>Faktory</b>	<b>Význam</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hypotéza</b>
Nové technologie zmrzlinářských strojů	Spíše významný	Dlouhodobý	Nové technologie jsou pro firmu důležité, protože zvyšují šanci na vyšší tržby.
Složení zmrzlinových směsí	Významný	Dlouhodobý	Spotřebitelé vyvíjí tlak na složení zmrzlinových směsí, firma musí komunikovat s dodavateli a vylepšovat složení.

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

## 6.4 Analýza silných a slabých stránek

Pro analýzu silných a slabých stránek byl sestaven dotazník s několika kritérii, které byly rozděleny do následujících oblastí: zaměstnanci, zákazníci, zboží a produkty, trh a podnik. V každé oblasti jsou 3-4 kritéria. Dotazník vyplnilo vedení podniku a pět zaměstnanců. Dotazníky byly anonymní, aby byly informace co nejvíce relevantní. Bodová škála byla zvolena třístupňová, kde platí číslo 1 jako malé splnění, 2 – střední

splnění a 3 – maximální splnění. Ze získaných dotazníků byly jednotlivé hodnoty zprůměrovány počtem korespondentů. Hodnoty jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 15: Dotazník silných a slabých míst

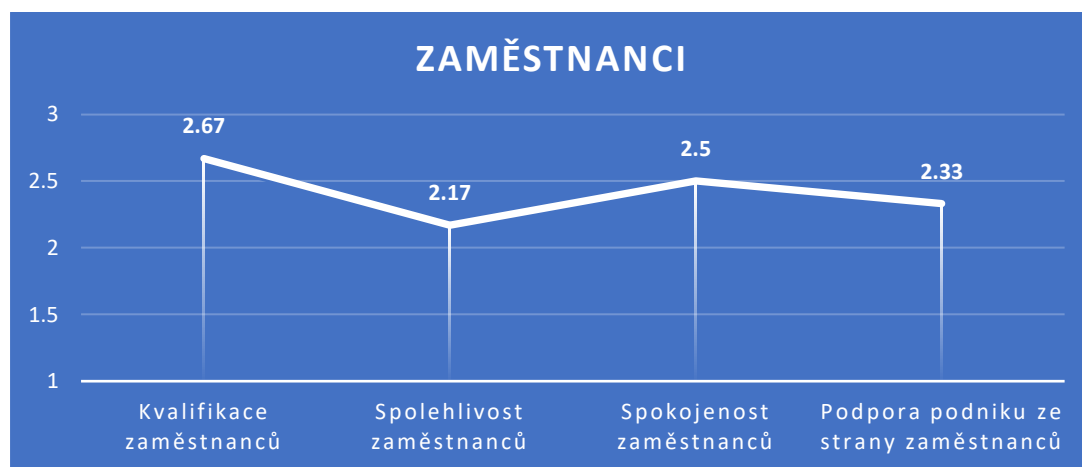
<b>Kritérium</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
<u>Zaměstnanci</u>	<u>2,42</u>
Kvalifikace zaměstnanců	2,67
Spolehlivost zaměstnanců	2,17
Spokojenost zaměstnanců	2,5
Podpora podniku ze strany zaměstnanců	2,33
<u>Zákazníci</u>	<u>2,58</u>
Spokojenost zákazníků	2,5
Flexibilita, ochota sehnat potřebné zboží	2,83
Včasné dodávky zboží	3
Nízká míra reklamací	2
<u>Zboží, produkty</u>	<u>2,46</u>
Kvalita zboží	3
Ceny zboží	1,67
Šíře a hloubka sortimentu	2,67
Spolehliví dodavatelé	2,5
<u>Trh</u>	<u>2,94</u>
Know-how podniku	3
Pozice na trhu	3
Růst	2,83

<u>Podnik</u>	<u>2,61</u>
Plnění cílů	2,5
Organizace podniku	2,5
Finanční situace	2,83

Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování

## Zaměstnanci

Graf 5: Křivka silných a slabých míst – zaměstnanci

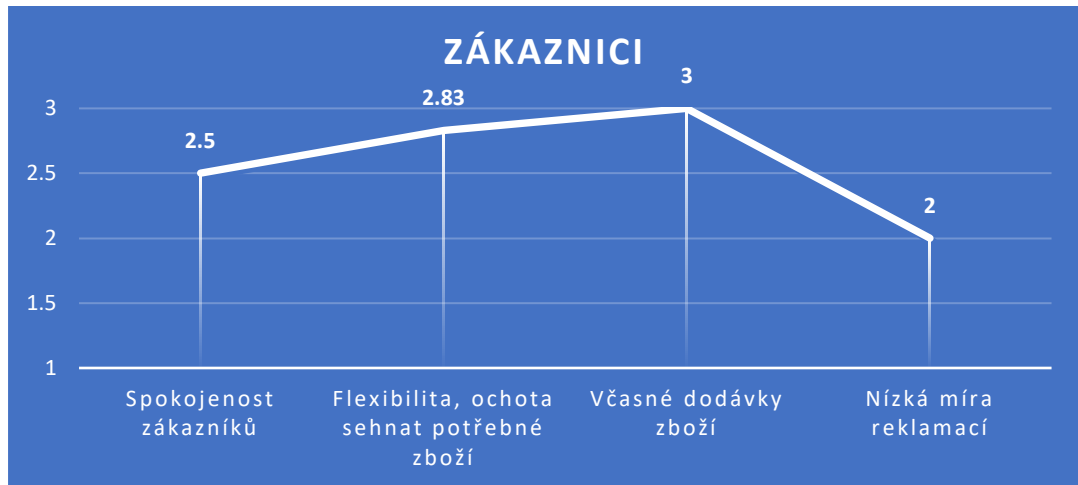


Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování

Křivka silných a slabých míst v oblasti zaměstnanců říká, že firma nemá žádné kritérium, které by bylo vyloženě nedostatečné. Nejslabším kritériem je zde spolehlivost zaměstnanců, která odpovídá hodnotě 2 – což představuje střední splnění požadavků. Z této oblasti by se tak firma měla zaměřit na spolehlivost svých zaměstnanců. Nejsilnějším místem je kvalifikace zaměstnanců, jehož hodnota se blíží číslu 3, což vyjadřuje maximální splnění. Spokojenost zaměstnanců má hodnotu mezi číslem 2 a 3, znamená to, že tu není velký problém, ale je tu zároveň prostor pro zlepšení. Podpora podniku ze strany zaměstnanců má hodnotu odpovídající číslu 2 – tedy střední splnění.

## Zákazníci

Graf 6: Křivka silných a slabých míst – zákazníci

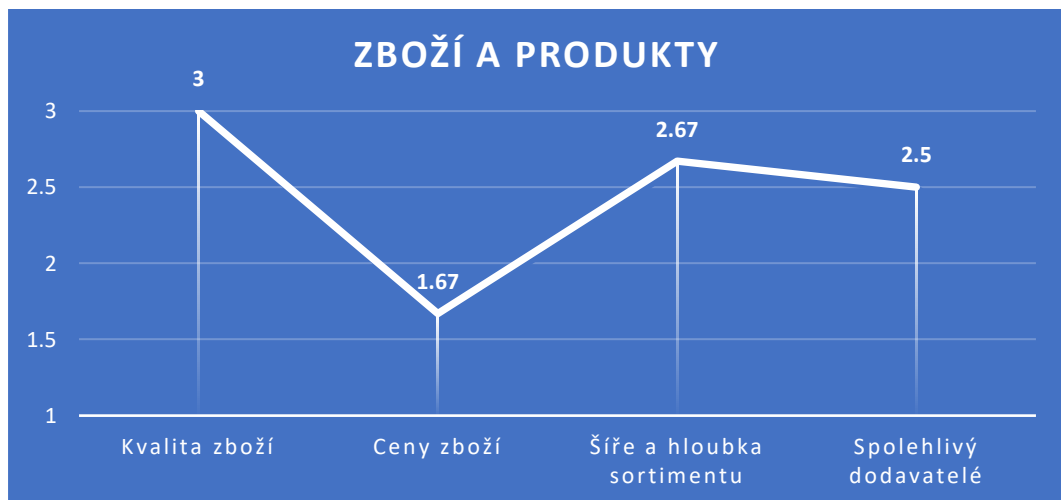


Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování

Křivka ukazuje, že i v této oblasti má firma dobré ohodnocení. Nejslabším místem jsou reklamace, mají hodnotu 2, což říká, že firmě se daří udržet nízkou míru reklamací, ale lze tam najít mezery. Nejsilnějším místem jsou včasné dodávky zboží, firmě se daří dodávat zboží na čas, kritérium má hodnotu 3 – tedy maximální splnění. Flexibilita a ochota sehnat zboží má téměř hodnotu 3, firma se pro své zákazníky snaží udělat maximum. Spokojenost zákazníků je na pomezí čísla 2 a 3, většina zákazníků je dle této analýzy spokojená, ale také je zde malý prostor pro zlepšení.

## Zboží a produkty

Graf 7: Křivka silných a slabých stránek – zboží a produkty

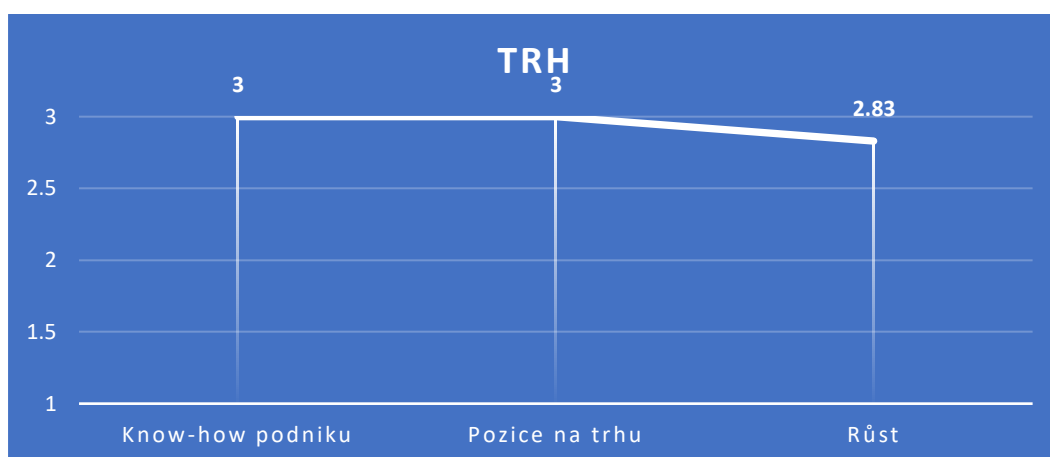


Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování

Křivka v oblasti zboží a produktů je na pomezí čísla 2 a 3. Hodnocení je stejně jako u předchozích oblastí dobré, ale jsou zde lehké mezery. Nejslabším místem jsou ceny zboží, kde je hodnota pod číslem 2. Firma má oproti konkurentům vyšší ceny, z toho důvodu je hodnocení takto nízké. Nejsilnějším místem je kvalita zboží, které má hodnotu 3. Souvisí to s nejslabším místem – cenou zboží. Firma nabízí kvalitní zboží, ale za vyšší cenu. Šíře a hloubka sortimentu se blíží číslu 3, tedy maximální splnění. Odběratel si vybere veškeré potřebné zboží, které jeho podnikání vyžaduje. Kritérium, které se týká spolehlivosti dodavatelů, je na rozmezí mezi číslem 2 a 3. Firma by se mohla zamyslet, jestli nelze některé dodavatele vyměnit za spolehlivější.

## Trh

Graf 8: Křivka silných a slabých stránek – trh

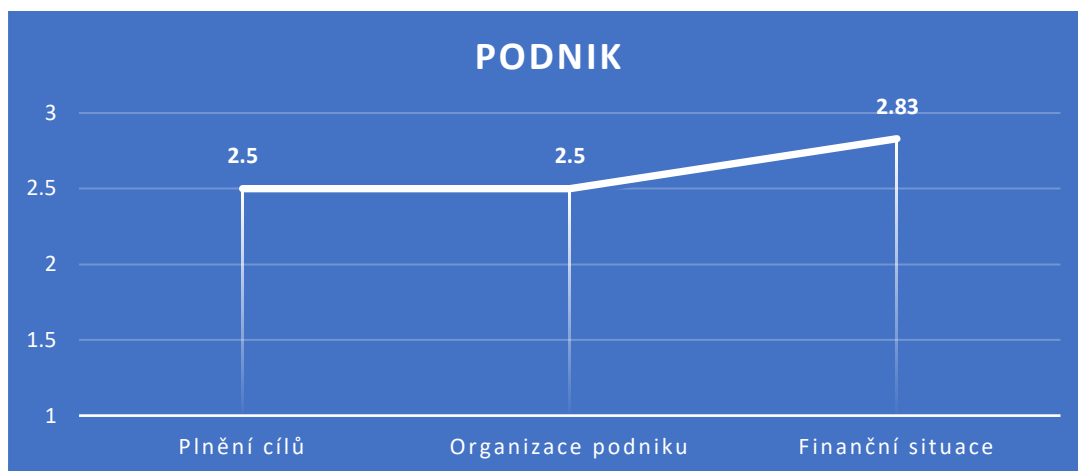


*Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování*

Tato kategorie má nejvyšší hodnocení. Nejsilnějším místem jsou hned dvě kritéria – know-how podniku, pozice na trhu. Firma má podle této analýzy velmi dobré postavení na trhu, má vedoucí pozici. To je spojeno s dobrým know-how podniku. Nejslabším místem je růst pozice na trhu, ale i přesto se blíží hodnotě 3, maximální splnění.

## Podnik

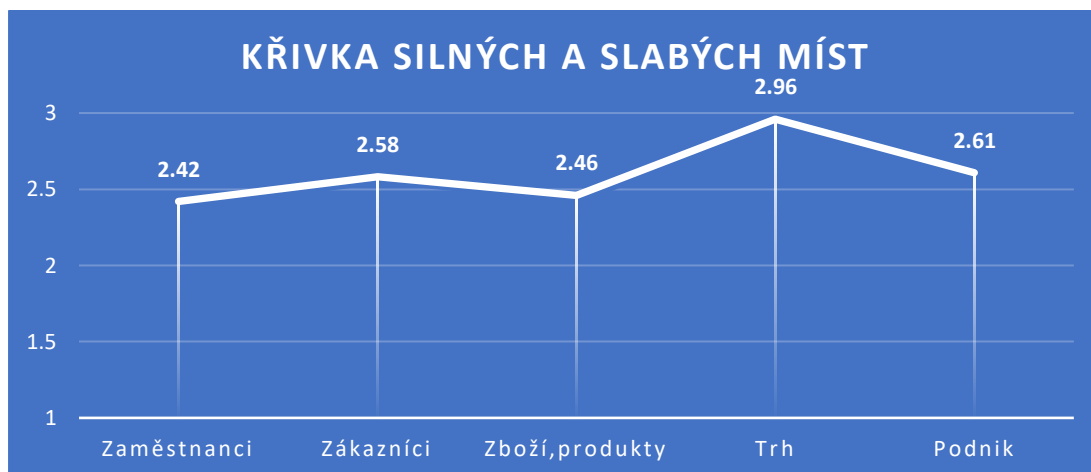
Graf 9: Křivka silných a slabých míst – podnik



Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování

V této oblasti je nejsilnějším místem finanční situace podniku, která má téměř hodnotu 3. Firma nemá žádné finanční problémy a finanční situace je v optimu. Plnění cílů a organizace podniku je na pomezí čísel 2 a 3. Jak už bylo uvedeno na začátku, firma si stanovuje spíše krátkodobé cíle a neplánuje do budoucna. V tomhle směru by měla firma zpracovat na organizaci a plnění i stanovování cílů.

Graf 10: Křivka silných a slabých míst.



Zdroj: Informace od majitele firmy a zaměstnanců, vlastní zpracování

Podle grafu, kde je znázorněna souhrnná křivka silných a slabých míst podniku, si lze všimnout, že nejslabším místem je oblast zaměstnanců. Naopak nejsilnějších oblastí podniku je trh a jeho pozice.

## 6.5 Křivka životního cyklu

Tato analýza není pro zvolený podnik relevantní. Jak už bylo zmíněno, firma se věnuje více činnostem. Její hlavní a nejvíce výdělečná činnost je velkoobchod. Firma se zaměřuje i na výrobu, ale má ji pouze jako vedlejší činnost. Konkrétně se jedná o výrobu kopečkové zmrzliny a cukrářskou výrobu.

Výroba kopečkových zmrzlin je již od začátku poměrně konstantní a nevznikají pravidelně nové výrobky. Již od začátku si firma drží základní příchutě zmrzlin, jako je vanilková a čokoládová a dále jsou to ovocné sorbety. Není možné zde vytvořit relevantní analýzu životního cyklu výrobku.

Cukrářská výroba, se kterou firma původně začínala, je stále stejná. Vyrábí dorty na objednávku, svatební cukroví a mražené dorty. Ani zde firma nevytváří nové výrobky a nepřináší na trh něco nového.

Výrobní činnost má v podniku tak malý význam, že provádět tuto analýzu není nutné. Dle provedené analýzy portfolia pomocí matice BCG, vyšly tyto činnosti jako ty, kterých by se měl podnik spíše zbavit. Tato analýza by firmě nepřinesla žádné zajímavé výstupy a nemělo by to vliv na strategický controlling podniku.

## 6.6 Analýza potenciálu

Analýza potenciálu je obdobná analýze silných a slabých míst a analýze konkurence. Z toho důvodu tato analýza není provedena. V této analýze je třeba utřídit silné a slabé stránky firmy. Provádí se pomocí dotazníku s hodnotící škálou, obdobně je tomu u analýzy silných a slabých stránek. Kritéria, která by byla obsahem tohoto dotazníku, jsou víceméně obsažené v již zmíněné analýze silných a slabých stránek. Výsledky dotazníku by se pak měly porovnat s vedoucím podnikem na trhu, což bylo provedeno u analýzy konkurence.

Tato analýza by nepřinesla nové informace ani výstupy, které by pomohly zlepšit strategické řízení podniku.

## 6.7 Balanced scorecard

Informace pro tuto analýzu byly získány rozhovorem s majitelem firmy. Byly stanoveny strategické cíle ve 4 perspektivách, které jsou v souladu s vizí firmy. Cíle byly stanoveny v oblasti zákaznické, finanční, učení a vývoje a interních procesů.

## **Zákaznická perspektiva**

Tato oblast je pro firmu velice důležitá, protože je pro ně zásadní, jak jsou zákazníci vnímáni. Nabízejí téměř nepřetržitý servis a pomoc. Dalo by se říct, že spokojenost zákazníků je pro firmu POLI vždy na prvním místě. Byly stanoveny dva cíle, které se týkají zákaznické perspektivy.

Prvním cílem je získat více zákazníků. Tento cíl je propojen s cílem ve finanční perspektivě, který je zaměřen na zvýšení tržeb firmy. Současná hodnota zákaznického portfolia se pohybuje okolo 200 zákazníků. Podnik by si přál toto číslo rozšířit na 300 zákazníků. Dosáhnout tohoto cíle může podnik tím, že najme specializovaného obchodního zástupce, který bude aktivně získávat nové zákazníky. Zároveň může přijmout marketingového specialistu, nebo využít externích služeb nějaké firmy. Marketingový specialista by pomohl firmě s komunikací jejich produktů a mohl by firmu dostat do většího povědomí.

Druhým cílem je spokojenost zákazníků. Jak už bylo zmíněno, firma POLI dbá na spokojenost svých zákazníků. Proto je důležité snažit se zlepšovat vztahy se zákazníky a pravidelně zjišťovat, zda je vše v pořádku. Aby firma zjistila spokojenost zákazníků, může se zaměřit na počet reklamací a snažit se ho snížit. Pro splnění cíle by pomohlo rozesílat zákazníkům dotazníky spokojenosti a získat tak zpětnou vazbu. Obchodní zástupce může zákazníky kontaktovat a zjistit, zda vše proběhlo v pořádku, nebo jestli ještě něco nepotřebují. Dále může být dán apel na skladníky, kteří kompletují objednávky, aby si kontrolovali lépe svou práci. Tento cíl je úzce propojen s cílem z perspektivy interních procesů, kde je stanoven cíl týkající se kvality produktů.



Tabulka 16: BSC – zákaznická perspektiva

<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Strategický návrh k dosažení cíle</b>
Rozšíření zákazníků	Interní zdroje	200	300	Zaměstnání marketingového specialisty, obchodního zástupce.
Spokojenost zákazníků	Dotazníky spokojenosti, míra reklamací	Míra reklamací 3 %	Plánovaná míra reklamací 1 %	Kontrolovat spokojenost pomocí dotazníků, apelovat na zaměstnance při kompletaci dodávky na větší opatrnost.

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Perspektiva interních procesů**

Tato perspektiva se zaměřuje na vnitřní procesy, které by chtěla firma vylepšit. Byly stanoveny dva cíle, které by mohly firmě pomoci naplnit jejich vizi do budoucna.

Prvním cílem je zvýšení podílu tržeb ze servisu a oprav strojů. Tento cíl je taktéž propojen s cílem z finanční perspektivy, který se zaměřuje na zvýšení celkových tržeb. Podnik považuje tuto oblast za perspektivní a do budoucna by chtěli jejich služby vylepšovat. V analýze portfolia byla zjištěna míra růstu tržeb servisu a oprav. Cílem je každoročně naplňovat růst tržeb v oblasti servisu a oprav o 10 %. Strategických akcí, které mohou přispět k naplnění cílů, může být několik. Za důležité je považováno pravidelné školení zaměstnanců v této oblasti. Školením se bude zvyšovat kvalifikovanost zaměstnanců a s tím bude souviset i lepší konkurenceschopnost v této oblasti. Dále by mohlo pomoci zvýšení povědomí o této službě. Marketingový specialista by mohl zajistit propagaci této služby a přilákat více zákazníků.

Druhým cílem je udržovat dobrou kvalitu produktů. Tento cíl je spojen s cílem ze zákaznické perspektivy, kde byl stanoven cíl týkající se spokojenosti zákazníků. Kvalitní produkty pomohou firmě udržet si dobré jméno a zajistí spokojené zákazníky. Pro splnění cíle by firma měla zjišťovat zpětnou vazbu od zákazníků a dbát na snižování reklamací.

Firma může motivovat zaměstnance ve skladu pomocí odměn, když se jim podaří snížit počet reklamací.

Tabulka 17: BSC – perspektiva interních procesů

<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Strategický návrh k dosažení cíle</b>
Zvýšení podílu tržeb servisu a oprav strojů	Tržby servisu a oprav	2 271 tis. Kč	Každoroční navýšení tržeb o 10 %	Školení zaměstnanců v oblasti servisu a marketingová propagace servisu a oprav
Dobrá kvalita produktů	Míra reklamací, spokojenost zákazníků	Míra reklamací 3 %	Plánování míra reklamací 1 %	Získat zpětnou vazbu od zákazníků, motivovat zaměstnance skladu finanční odměnou

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Perspektiva učení a vývoje**

Tato perspektiva je věnována především zaměstnancům. Byly stanoveny dva cíle, které by měly zajistit spokojenost zaměstnanců a tím i výkonnost firmy.

Prvním cílem je zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Tím by mohla firma zabránit zvyšování fluktuace zaměstnanců. Aby byla firma schopná hlídat spokojenost, měla by začít sbírat od zaměstnanců zpětnou vazbu, to může provést pomocí dotazníků spokojenosti. Dotazníky by měly být anonymní, aby se zaměstnanci nebáli vyjádřit svůj názor. Spokojenost zaměstnanců lze hlídat i sledováním trendu rozvázání pracovního poměru s cílem uzavření nového v jiné firmě. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců může firma dosáhnout tím, že nabídne zaměstnancům zajímavé benefity nebo vytvoří nový systém odměňování, který bude zaměřen na motivaci zaměstnanců. Podnik by také měl zaměstnancům umožnit se rozvíjet a vzdělávat, což souvisí s druhým stanoveným cílem z této oblasti.

Druhým cílem je školit a vzdělávat zaměstnance. Tento cíl je navázaný na cíl předchozí, protože možnost rozvíjet se může zvýšit spokojenost zaměstnanců. Firma by

měla poskytnout svým zaměstnancům možnost se vzdělávat a účastnit se školení, která jim pomohou rozšířit si obzory ve svém oboru. Firma tím získá i více kvalifikované zaměstnance, což může pomoci navýšit celkové tržby podniku, a tím pomoci naplnit cíl z finanční perspektivy.

Tabulka 18: BSC – perspektiva učení a vývoje

<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílová hodnota</b>	<b>Strategický návrh k dosažení cíle</b>
Zvyšovat spokojenost zaměstnanců	Zpětná vazba od zaměstnanců / rozvázání PP s cílem změnit zaměstnavatele	Nebylo hlídáno / Průměrný počet rozvázaných PP za 1 rok – 1 (za posledních 10 let)	Pozitivní zpětná vazba od zaměstnanců / 0 rozvázaných PP za 1 rok	Nabídnout zaměstnancům zajímavé benefity, vytvořit nový systém odměňování, umožnit jim se rozvíjet
Školení a vzdělávání zaměstnanců	Úspěšné splnění testů na školeních, docházka na školení	Nebylo hlídáno	Úspěšnost v závěrečných testech 85 % / aktivní zájem o školení	Nabídnout zaměstnancům účast na školení, možnost se vzdělávat

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Finanční perspektiva**

Tato oblast se týká finančních strategických cílů firmy. Byly zde stanoveny dva cíle, které by měly přispět k větší finanční stabilitě podniku. Cíle by měly zlepšit finanční řízení podniku do budoucna.

První cíl je snížit nepřímé náklady. Firma by si přála snížit nepřímé náklady o 1 %. Dle rozhovoru s majitelem podniku existuje několik způsobů, jak toho docílit. Za prvé bude třeba začít vytvářet finanční plány a rozpočty na každý rok, kterými se firma bude řídit. Konkrétní změny a úspory v nákladech pak mohou být například nechat si vypracovat zajímavější nabídky dodávek energie nebo začít monitorovat zaměstnance,

kteří používají firemní auta. Do auta se může nainstalovat GPS lokátor, díky kterému bude mít firma lepší přehled o cestách zaměstnanců.

Druhým cílem je navýšení tržeb podniku. Jak už bylo zmíněno dříve, tento cíl je provázaný s několika jinými cíli z ostatních perspektiv. Firma si stanovila cíl navýšit celkové tržby o 2 %. Strategických akcí k dosažení cíle je několik a pár jich bylo již zmíněno v předchozích perspektivách. Nejdůležitější je zaměstnat dobře kvalifikovaného obchodního zástupce, který pro firmu získá nové zákazníky a tím se zvýší celkové tržby. Dalším stěžejním bodem by mohl být marketing, na který se firma moc nezaměřuje. Mohla by zaměstnat marketingového specialistu nebo začít využívat externích služeb marketingové firmy. Správná marketingová komunikace by mohla taktéž přispět k navýšení tržeb podniku.

Tabulka 19: BSC – finanční perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota	Strategický návrh k dosažení cíle
Snížení nepřímých nákladů	Výše nepřímých nákladů	9 091 tis. Kč	Snížit provozní náklady o 1 %	Začít vytvářet detailní finanční plány a rozpočty
Růst tržeb podniku	Výše tržeb podniku	55 300 tis. Kč	Zvýšit tržby o 2 %	Zaměstnat obchodního zástupce, marketingového specialistu

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

## 6.8 Analýza odvětví

Pro analýzu odvětví byl zvolen Porterův model pěti sil, který se zabývá odběrateli, dodavateli, substituty, novými potencionálními konkurenty a rivalitou v odvětví (konkurence). Informace pro tuto analýzu byly získány rozhovorem s majitelem firmy. Ve spolupráci s vedením byly ohodnoceny jednotlivé faktory daných oblastí.

### Odběratelé

Firma POLI nemá moc významných odběratelů. Jejich tržby spíše tvoří více malých firem, které od nich odebírají zmrzlinářský sortiment. Z toho důvodu není firma závislá

na jednom konkrétním odběrateli a nemusí se obávat většího výpadku tržeb v případě jeho odchodu. V oblasti maloobchodu platí to samé. Své odběratele firma hodnotí jako loajální, nestává se často, že by někdo přešel ke konkurenci. Hrozbou zde může být zpětná integrace, tedy když zákazník začne podnikat v tom stejném. Platí to převážně pro maloobchod neboli stánkový prodej zmrzliny. Firmě tak může přebrat nějaké zákazníky, ale vzhledem k tomu, že maloobchod není jejich hlavní činnost, není to zas tak podstatné. A v případě, že se tak stane, firma získá zákazníky pro velkoobchod se zmrzlinářským sortimentem. Výhodou firmy je to, že mají jedinečný výrobek, prodávají zmrzlinové směsi Opočenské zmrzliny, která má v České republice jméno a tradici. Jsou výhradní obchodní zástupci pro kraj Jihočeský a Západočeský, nikdo jiný zde tyto směsi ve velkém nemůže nabízet.

Tabulka 20: Porterův model pěti sil – odběratelé

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení (1-5)</b>
Počet významných zákazníků	2
Koncentrace zákazníků	4
Loajalita zákazníků	4
Hrozba zpětné integrace	2
Jedinečnost výrobku	4

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Dodavatelé**

Firma POLI má jednoho hlavního dodavatele – Bohemilk a.s. a několik drobnějších dodavatelů. Od firmy Bohemilk odebírají zmrzlinové směsi, směsi na ledové tříště, sušené mléko a další. Tento dodavatel tvoří většinu jejich sortimentu. Jak bylo již dříve zmíněno, POLI funguje jako výhradní obchodní zástupce této firmy a prodává jejich produkty drobnějším odběratelům v Jižních a Západních Čechách. V případě výpadku tohoto dodavatele by se firma mohla dostat do problémů. Dále má firma několik drobnějších dodavatelů, od kterých odebírají zmrzlinové kornoutky či obalový materiál. Ceny dodavatelů jsou vyšší, ale to je spojeno s kvalitou odebíraného zboží a tradicí firmy Bohemilk. Dodavatel je spolehlivý a nevznikají zde výpadky dodávek nebo nedodržení času dodávky.

Tabulka 21: Porterův model pěti sil – dodavatelé

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení (1-5)</b>
Koncentrace dodavatelů	1
Cena dodavatelů	3
Kvalita zboží, servisu	3
Jedinečnost výrobku	1

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Hrozba substitutů**

Substitutů, které mohou ohrozit podnik je spousta. Přímá obdoba zmrzliny jsou nanuky nebo zmrzliny v kelímkách, které jsou v každém obchodě s potravinami. Za substitut lze považovat i jiné sladké pochutiny, které jsou snadno k dostání na každém rohu. S rozvojem sociálních sítí zároveň vzniká stále více cukráren s originálními dorty nebo i domácími nanuky či řemeslnou zmrzlinou. Do budoucna mohou být substituty velkou hrozbou, protože by mohla vymizet tradice Opočenské zmrzliny. Substituty budou stále zajímavější, chutnější a vzhledově lákavější.

Tabulka 22: Porterův model pěti sil – hrozba substitutů

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení (1-5)</b>
Dostupnost substitutů	1
Náklady na přechod k substitutům	4
Konkurence v odvětví substitutů	1
Hrozba substitutů v budoucnosti	2

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Potencionální konkurenti**

Hlavní bariéra pro vstup do tohoto odvětví je přístup k distribučním kanálům. Pro nové podniky je obtížné dostat se na trh se zmrzlinovými směsmi, protože firmy, které je vyrábí, mají své obchodní zástupce, kteří obstarávají poptávku v různých částech ČR. Pro vstup do tohoto odvětví je potřeba mít i značný kapitál. Jsou potřeba obchodní prostory, sklad a vozový park. Bariérou zde není potřeba nějakého patentu či know-how. Přístup k pracovní síle je poměrně jednoduchý, protože není třeba kvalifikovaných zaměstnanců.

Tabulka 23: Porterův model pěti sil – potencionální konkurenti

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení (1-5)</b>
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	3
Přístup k distribučním kanálům	2
Potřeba vlastnit technologie, know-how	4
Přístup k energiím, pracovní síle	3

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Rivalita v odvětví**

V odvětví existuje poměrně velké množství konkurentů. Jsou to firmy, které distribuují zmrzlinové směsi jiných značek. Jedná se o obchodní zástupce firem Ledové říše, Tatry nebo Toje, kteří prodávají stejné zboží jako firma POLI, ale od jiných výrobců. Rivalita mezi konkurenty je poměrně významná a každým rokem se zvyšuje jejich konkurenceschopnost. Ať už jsou to praktiky obchodních zástupců nebo masivní marketingové propagace. Dá se říct, že občas jsou praktiky na hraně obchodní etiky.

Za konkurenty firmy se dají považovat i stánkové prodeje zmrzliny, protože firma provozuje i své zmrzlinové stánky. Zde je velký počet konkurentů, protože zmrzlinové stánky jsou v dnešní době téměř všude. Rivalita mezi konkurenty je tu poměrně nevýznamná. Zde rozhoduje převážně kvalita a cena zmrzliny.

Tabulka 24: Porterův model pěti sil – rivalita v odvětví

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení (1-5)</b>
Počet konkurentů	2
Velikost konkurentů	4
Míra růstu trhu	3
Rivalita mezi konkurenty	2
Konkurenceschopnost konkurentů	3
Postoj k obchodní etice	2

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

### **Vyhodnocení analýzy**

Podle Porterova modelu pěti sil vyšlo, že největší nebezpečí hrozí podniku ze strany dodavatelů a substitutů. Dodavatelé mají značnou sílu, protože jejich výrobek je jedinečný a firma je na jejich produktech závislá. Substitutů je velké množství a jsou dostupné téměř všude, do budoucna se bude jejich koncentrace zvyšovat.

## **6.9 Analýza konkurence**

Pro analýzu konkurence byl sestaven dotazník, který se zaměřuje na hlavní činnost podniku – velkoobchod. Dotazník porovnává firmu a jejich pět konkurentů. Dotazník se zaměřuje na podnik jako celek, postavení na trhu a zboží. Ve spolupráci s majitelem firmy bylo vybráno 5 hlavních konkurentů podniku, kteří budou krátce popsány. Podniky nebudou jmenovány, dle domluvy s vedením firmy.

Dotazník má bodové ohodnocení v podobě znamínek, „plus“ znamená, že je zkoumaný podnik lepší, „rovná se“ znamená, že je na tom podnik stejně s konkurencí a „mínus“ značí, že konkurence je na tom hůře.

### **Konkurenti velkoobchod**

#### **1. K1**

První konkurentem je firma. Jedná se o velkoobchod se smíšeným zbožím, který má po celé České republice několik poboček. Prodává potraviny, ale i jiné zboží. Mezi jejich produkty patří i zmrzlinářský sortiment, konkrétně prodávají i zmrzlinové směsi Opočenské zmrzliny.



2. K2

Druhým konkurentem je společnost, která odebírá výrobky od firmy, která vyrábí sortiment pro cukráře a zmrzlináře. Prodávají tak směsi na točené i kopečkové zmrzliny.

3. K3

Dalším konkurentem je firma, která odebírá zmrzlinářský sortiment od firmy, která se specializuje na potravinářské výrobky. Ve své nabídce mají směsi pro točené zmrzliny, ledové tříště, sortiment pro cukráře, ale navíc mají i pasty pro přípravu omáček, bujonů a další.

4. K4

Čtvrtým konkurentem je podnik, který prodává výrobky firmy. Jedná se o mlékárnu, která svou výrobu zaměřuje především na mléčné výrobky, ale vyrábí i zmrzlinové směsi.

5. K5

Posledním konkurentem je obchodní zástupce firmy, která vyrábí zmrzlinové směsi, směsi na přípravu ledové tříště a směsi na smoothie.

Tabulka 25: Analýza konkurence

<b>Faktory</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>
Výkonnost	+	+	+	+	+
Zdroje	-	+	+	+	+
Organizace	+	+	-	+	-
Strategické cíle	=	=	=	=	=
Koncepce marketingu	-	-	-	-	-
Výrobní sortiment	+	+	+	+	+
Pozice na trhu	+	+	+	+	+
Servisní služba	+	+	+	+	+
Kvalita zboží	=	+	+	+	+
Ceny	=	-	-	-	-
Dodavatelé	=	=	=	=	=

*Zdroj: Informace od majitele firmy, vlastní zpracování*

Z této analýzy lze zjistit, jaký podnik může být pro firmu POLI hrozbou, ale zároveň jsou zde i jasně znatelná slabá místa na které by se měla firma zaměřit. Největší hrozbou je konkurent číslo 3 a 5, kteří mají lépe propracované marketingové materiály a

komunikaci. Zároveň firma vidí i nedostatky v organizaci oproti těmto podnikům. Další výhodou těchto konkurentů je cena nabízeného zboží, které mají levnější.

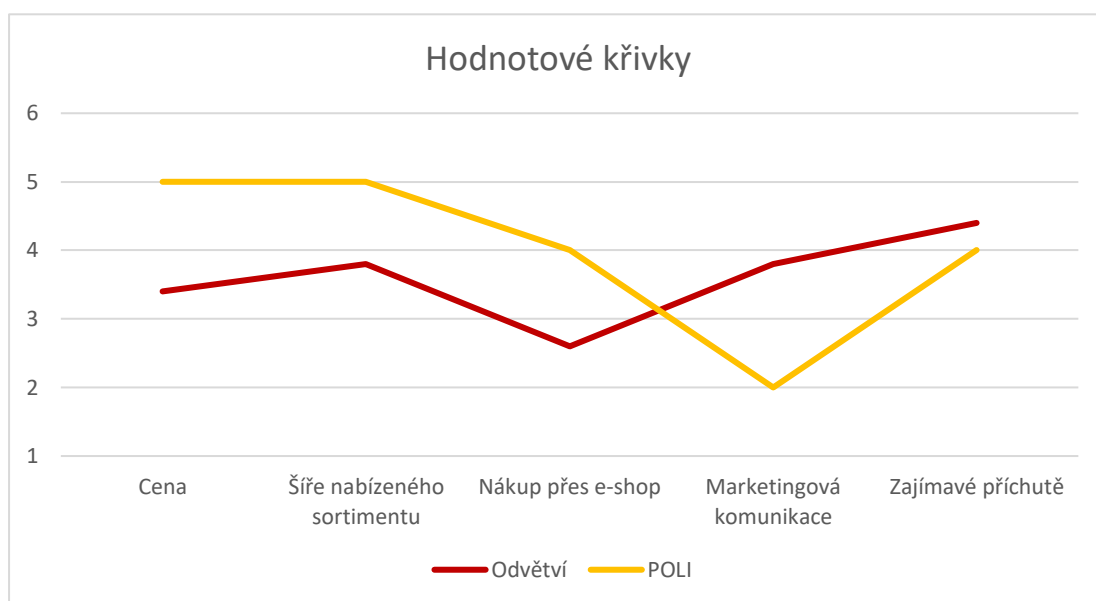
Z této analýzy jsou patrná slabá místa firmy POLI, pro zlepšení konkurenceschopnosti je třeba zapracovat na marketingové koncepci. Zaměřit se více na marketingovou komunikaci, aby byla firma více vidět.

Celkové zhodnocení této analýzy dopadlo pro firmu kladně, není znát, že by byla přímo ohrožena některým z konkurentů. Ve většině faktorů má firma nad ostatními podniky navrch.

## 6.10 Strategie modrého oceánu

Pro tuto strategii byly využity informace, které byly získány z předchozích analýz a zároveň byly využity veřejně dostupné nabídkové katalogy firem z odvětví. Nejprve byly vytvořeny hodnotové křivky. Jednotlivé faktory byly obodovány hodnotící stupnicí od 1-5. Číslo 1 je nejhorší možné hodnocení a číslo 5 znamená nejlepší výsledek. U ceny znamená číslo 1 jako nejnižší a číslo 5 nejvyšší.

Graf 11: Hodnotové křivky



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotové křivky vytvořily konkurenční profil. Dle grafu lze vidět, že firma POLI víceméně kopíruje křivku odvětví. Nejvíce vyčnívá faktor marketingové komunikace. Takto vypadá rudý oceán. Pro přechod do modrého oceánu se musí vytvořit nová hodnotová křivka. Pro tvorbu nové hodnotové křivky se využije rámec čtyř aktivních opatření tím, že budou zodpovězeny 4 klíčové otázky a vytvoří se mřížka ERRC.

Obrázek 4: Mřížka ERRC

<p><b>OMEZTE</b></p> <p>Šíře nabízeného sortimentu</p> <p>Zajímavé příchutě</p>	<p><b>VYTVOŘTE</b></p> <p>Servis a opravy strojů</p> <p>Komplexní služby</p>
<p><b>ODVRHNĚTE</b></p> <p>Nákup přes e-shop</p>	<p><b>POZVEDNĚTE</b></p> <p>Cena</p> <p>Marketingová komunikace</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

První otázka řeší, jaké faktory by firma měla omezit na nižší úroveň, než má obvykle odvětví. Zvoleno bylo snížit nabídku sortimentu, POLI nabízí opravdu široký sortiment, který spoustu zákazníků ocení. Mohli by však svůj sortiment snížit a zaměřit se na nejvíce prodávané produkty. Tím by uspokojili většinu zákazníků, kteří si kupují nejvíce žádaný sortiment. Méně žádaný sortiment zabírá spoustu místa ve skladové hale a zásoby také drží velké množství peněžních prostředků, které by se daly využít jinde. Dále by mohli omezit zajímavé příchutě, každý rok vznikají novinky, které na první pohled nadchnou spoustu zákazníků, ale s odstupem času se zákazníci stejně vrací ke standardním příchutím jako je vanilková, čokoládová a ovocné sorbety.

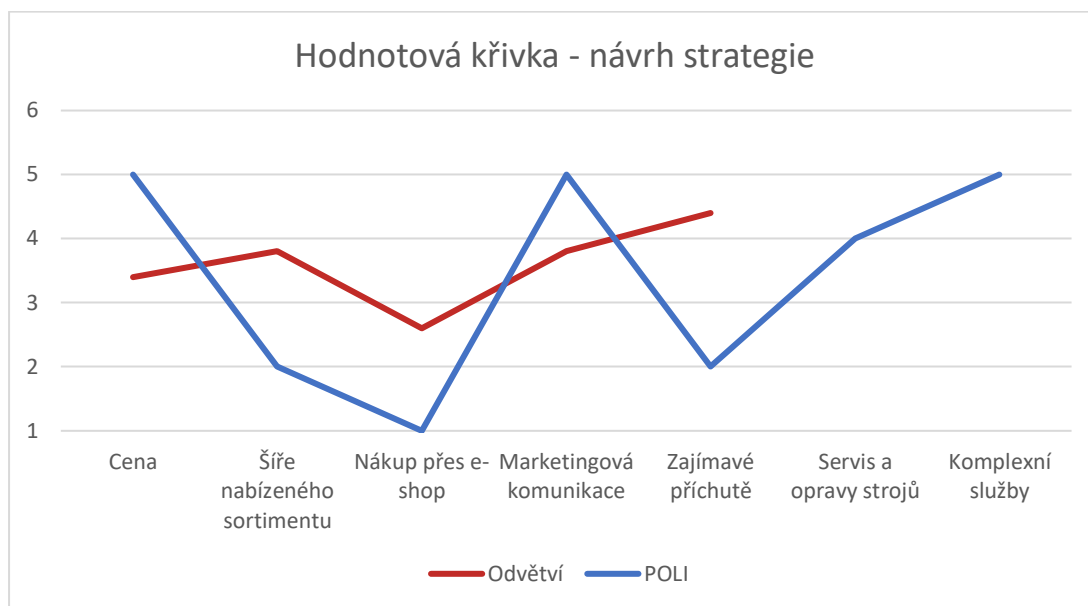
Následující otázka se zaměřuje na faktor, který je v daném odvětví standardem, ale dal by se zcela odvrhnout. Týká se to možnosti nákupu přes e-shop. U většiny firem je možnost nakoupit si dané zboží přes e-shop. Podle informací od majitele však přes e-shop probíhá jen malá část prodeje zboží. Firma by tak mohla e-shop zrušit, čímž by ušetřila náklady na provoz e-shopu a zároveň by mohla využít osobního kontaktu se zákazníky a navýšit tak množství prodaného zboží a utužit zákaznické vztahy.

Třetí otázka se ptá, jaký faktor by měl být výrazně pozvednut na vyšší úroveň, než má obvykle odvětví. Vybrán byl faktor týkající se marketingové komunikace, kterou má firma na podstatně nižší úrovni než zbytek odvětví. V předchozích analýzách bylo na tento problém již poukazováno, a proto bude pro firmu důležité s tím začít pracovat. Firma by měla zaměstnat marketingového specialistu nebo si najmout externí firmu, která

by zvýšila úroveň marketingové komunikace a překonala tak i standardní úroveň odvětví. Dalším faktorem je cena, kterou firma nemůže výrazně snížit, protože cena se z velké části odvíjí od cen dodavatele, který má ceny v tomto odvětví nejvyšší. Cena by se tak měla pozvednout a spíše by se měla lépe komunikovat, vysvětlit zákazníkům, že za služby, které firma dokáže nabídnout, se rozhodně vyplatí si připlatit.

Poslední otázka se zaměřuje na vytvoření nových faktorů, které odvětví jako celek nikdy neposkytovalo. Zde byl zvolen servis a opravy strojů. Firmy v odvětví mají v nabídce většinou spolupráci s externí službou, která dokáže zákazníkům zmrzlinářský stroj obstarat na pronájem či na prodej. Firma POLI má v nabídce velkoobchodu velké množství strojů na zmrzlinu, ledovou tříšť či mražený jogurt a další. Stroj si tak můžete od firmy přímo koupit nebo pronajmout. V posledních letech firma POLI začala obstarávat servis i opravy strojů. Tuto službu má firma dostupnou téměř 24 hodin denně, pokud se kdykoliv něco přihodí, firma přijede a o daný problém se postará. To žádná jiná firma v odvětví není schopná poskytnout. Tuto činnost už firma sice provozuje, ale ještě není na takové úrovni, jakou by si firma představovala, proto byla zařazena v ERRC mřížce do části vytvořit. Do budoucna by tak firma měla rozvinout tuto činnost a rozšířit služby mezi více zákazníků. Dalším faktorem je obstarání komplexních služeb pro nové potenciaální zákazníky. Firma je schopná poskytnout novým zájemcům o podnikání v této oblasti všechna potřebná zařízení a informace. Pokud přijde nový zákazník s tím, že by si chtěl otevřít zmrzlinový stánek, či cukrárnu, firma POLI dokáže poradit s legislativou, předá základní know-how, poskytne všechny potřebné stroje a zajistí veškerý potřebný sortiment od zmrzlinových směsí, ledové tříště, kornoutků, obalového materiálu, ale i nejrůznějších zákusků. Zároveň dokáže proškolit zaměstnance o používání a vymývání strojů a zajistí servis a potřebné opravy. Tyto komplexní služby by tak firma mohla začít propagovat jako svůj produkt, který usnadní nováčkům v odvětví vstup do podnikání.

Graf 12: Hodnotová křivka – návrh strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 12 je návrh na novou strategii podniku, kde byl uplatněn rámec čtyř aktivních opatření a byla sestavena ERRC mřížka. Hodnotová křivka firmy POLI se zde výrazně odlišuje od křivky odvětví.

## 7 Zhodnocení controllingových nástrojů a doporučené návrhy na optimalizaci

V následující kapitole budou zhodnoceny vybrané analýzy, které byly provedeny v praktické části této práce. Po zhodnocení budou navržena doporučení, která by mohla zlepšit řízení a stav controllingu ve firmě POLI.

### 7.1 Analýza portfolia

Pro analýzu portfolia byla zvolena matice BCG, která je nejznámější a nejpoužívanější. Potvrdilo se, že hlavní činnost, která přináší firmě peníze je velkoobchod se zmrzlinářským sortimentem. V matici byl velkoobchod zařazen do dojných krav. Firmě přináší příjmy, které firma může investovat do jiných činností.

Jako otazníky lze označit činnost servis a opravy strojů. Tato činnost má velký potenciál růstu. Firma do budoucna plánuje tuto činnost rozvíjet a více se na ní soustředit. Na trhu, na kterém působí, zatím nemá konkurenci.

Chudí psi v této analýze vyšli hned tři. Konkrétně je to maloobchod, cukrářská výroba a výroba kopečkových zmrzlin. Jsou to činnosti, které mají nízký potenciál k růstu a přináší firmě málo peněz. Podle rozhovoru s majitelem firmy, jsou všechny činnosti ziskové a neplánuje je zatím ukončit.

Pro lepší fungování podniku bylo doporučeno pokračovat s velkoobchodem, který zajistí firmě potřebné finance. Podnik by se měl zaměřit na servis a opravy strojů. Firma by mohla proškolit více zaměstnanců v této oblasti nebo přibrat nové. Zároveň by měla začít tuto službu propagovat, vytvořit reklamní materiály, které by přilákaly více zákazníků. Do budoucna by firma měla odstranit alespoň jednu z činností, která byla zařazena do chudých psů.

### 7.2 Analýza SWOT

V analýze SWOT byly stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Následovalo vyhodnocení jednotlivých faktorů pomocí Fullerovy metody, čímž byla zjištěna důležitost faktorů. Vyšlo, že nejdůležitější faktory jsou v silných stránkách firmy. Nejméně důležité faktory se týkaly příležitostí.

Z vyhodnocení bylo zjištěno, že firma by měla zvolit strategii „konfrontace“. To spočívá ve využití silných stránek k odstranění hrozeb podniku. Za silné stránky jsou považovány kvalita zboží, ochota a flexibilita k zákazníkům a hloubka a šířka sortimentu. Hrozbami jsou konkurenti, substituty a legislativní změna obalového sortimentu.

Ochotu a flexibilitu k zákazníkům může firma využít k boji s konkurencí. Pokud se bude o své zákazníky starat a nabídne jim vše, co budou potřebovat, zákazníci nebudou mít důvod přecházet ke konkurentům. S tím souvisí i kvalita odebíraného zboží, zákazníci nebudou vyhledávat lepší zboží a měnit dodavatele. Firma by mohla zaměstnat obchodního zástupce, který by vylepšil jejich silnou stránku péče o zákazníky. Mohl by se například zaměřit na zákazníky, s kterými firma není v kontaktu a vylepšil by tak jejich vztahy. Hrozba, která se týká legislativní změny obalového sortimentu, firmu nejspíš lehce postihne. Firma bude muset za nižší cenu odprodat zboží, které je z jednorázového plastu, aby vše odprodala do určitého data stanoveného v zákoně. Pokud se však firma bude držet širokého sortimentu, může do budoucna zákazníkům nabídnout různé druhy obalového materiálu, který bude z šetrnějšího materiálu. Spousta zákazníků ocení, když nebudou mít v nabídce pouze papírové kelímky či brčka, která se rozmočí a nejsou po delší době použitelná. Když nabídnou zákazníkům větší výběr, můžou se s touto hrozbou vypořádat tak, že nalákají více zákazníků.

### 7.3 Balanced scorecard

Analýza balanced scorecard se zaměřila na čtyři klíčové perspektivy – zákaznická, finanční, učení a vývoj, interní procesy. Tyto perspektivy a celková vize firmy se vzájemně propojují. Ve všech čtyřech perspektivách byly stanoveny strategické cíle a měřítko. Pro dosažení stanovených cílů byly navrženy strategické akce.

V zákaznické perspektivě by se firma měla zaměřit na rozšíření okruhu zákazníků a jejich spokojenost. Tato perspektiva je provázaná s finanční perspektivou, kde by podnik požadoval zvýšení tržeb a snížení nepřímých nákladů. V perspektivě učení a vývoje by si přála firma zvyšovat spokojenost zaměstnanců a nabídnout jim možnost osobního rozvoje. Další perspektiva se zaobírá interními procesy. V této oblasti by podnik chtěl navýšit podíl tržeb z činnosti servisu a oprav a udržet si dobrou kvalitu produktů.

Na základě této analýzy je firmě doporučeno, aby zaměstnala marketingového specialistu nebo aby využila služeb externí firmy. Marketingová komunikace firmy není na dobré úrovni. To je zřejmé i z analýzy konkurence, kde tento faktor vyšel jako nejslabší. V analýze balanced scorecard je toto doporučení navrženo jako strategická akce v několika perspektivách. Mohlo by to pomoci navýšit jak tržby v oblasti servisu a oprav strojů tak celkové tržby podniku. Zároveň by to pomohlo splnit cíl rozšíření okruhu zákazníků.

Dalším doporučením by mohlo být zaměstnat obchodního zástupce. Toto doporučení bylo navrženo již ve výstupech z analýzy SWOT. Obchodní zástupce by mohl firmě taktéž sehnat nové zákazníky a navýšit tržby.

Firma by se také měla zaměřit na své zaměstnance. Pomocí dotazníků zjišťovat jejich spokojenost a nabídnout jim možnost rozvoje. V analýze silných a slabých míst byla oblast zaměstnanců nejslabší. Pro naplnění stanovených cílů bude nezbytné rozšířit možnost školení a vzdělávání pro zaměstnance a aktivně zjišťovat, zda jsou spokojení.

## 7.4 Analýza odvětví

Analýza odvětví byla zpracována pomocí Porterova modelu pěti sil. Pozornost byla věnována pěti silám, mezi které patří vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, vstup nových potenciačních konkurentů, hrozba substitutů a rivalita v odvětví (konkurence). U každé síly bylo zvoleno několik faktorů, které byly ve spolupráci s majitelem firmy ohodnoceny.

Největší nebezpečí dle Porterova modelu hrozí firmě ze strany dodavatelů a substitutů. Dodavatelé mají v tomto případě velkou vyjednávací sílu. Je to z toho důvodu, že velké množství zboží je odebíráno od jednoho dodavatele. Konkrétně je to Bohemilk, od kterého firma odebírá směsi na ledovou tříšť, zmrzlinové směsi a sušené mléko. Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, POLI má s firmou Bohemilk navázanou již dlouholetou spolupráci. POLI zastupuje Bohemilk v Jihočeském a Západočeském kraji. Z toho důvodu firma nemůže navázat spolupráci s jinou firmou a odebírat toto zboží i od jiné firmy.

Další hrozbou pro firmu mohou být substituty, které jsou všude snadno dostupné a do budoucna se situace může zhoršovat. Firma by tak měla být na pozoru. V tomto případě by firma měla sledovat trendy, které se týkají jejího odvětví a snažit se přizpůsobovat spotřebitelům. K tomu by mohl pomoci marketingový specialista, který by mohl dělat průzkumy trhu a zjišťovat nejnovější trendy. Firma by pak mohla lépe reagovat na novinky, které trh přinese a přizpůsobit se jim.

## 7.5 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu se liší od standardních analýz tím, že se snaží najít nový trh pro firmu a nepřizpůsobovat se tomu dosavadnímu. Z toho důvodu se bude výstup z této strategie lehce lišit od analýz, které byly zpracovány. Firma se momentálně nachází v rudém oceánu, cílem bylo vytvořit strategii, kterou by firma mohla využít pro přesun



do modrého oceánu. Jinými slovy, aby si vytvořila svůj nový trh, který nebude plný konkurence.

Nejprve byla vytvořena hodnotová křivka odvětví a firmy POLI. Křivka vycházela z faktorů, které jsou typické pro dané odvětví. Následně byl použit rámec čtyř aktivních opatření, kde byla na základě čtyř otázek sestavena mřížka ERRC. Tím byly stanoveny faktory, které je třeba omezit, pozvednout, odvrhnout a vytvořit.

Faktory, které by měly být omezeny jsou šíře nabízeného sortimentu a zajímavé příchutě. Šíře nabízeného sortimentu byla v analýze SWOT stanovena jako silná stránka firmy. V této strategii je však cílem se výrazně odlišit od trhu, na kterém firma figuruje. Omezení nabízeného sortimentu by mohlo firmě ušetřit místo a finanční prostředky vázané v zásobách. Zajímavé příchutě zmrzlin jsou dobré lákadlo především pro mladší zákazníky a většina firem v tomto odvětví se právě na tento faktor zaměřuje a snaží se každý rok přijít s co nejzajímavější příchutí. Zákazníky však nové příchutě většinou přestanou zajímat a vrátí se ke klasice jako je vanilková a čokoládová zmrzlina.

Odvrhnout byl prodej přes e-shop. V této době používá e-shop téměř každý. Podle rozhovoru s majitelem firmy jsou však prodeje uskutečněné přes e-shop malé. E-shop by měla firma zrušit a držet se osobního kontaktu se zákazníkem. Firma si tak vybuduje se zákazníky pevnější vztahy a může jim napřímo poradit se vším co bude potřeba.

Pozvednout by firma měla cenu a marketingovou komunikaci. Marketingová komunikace byla zmíněna již v předešlých kapitolách. Pro firmu bude nezbytné na sobě v této oblasti zapracovat. V odvětví jsou vidět mezery v marketingové komunikaci. Kdyby firma pozvedla marketing nad úroveň odvětví, mohla by zaujmout spoustu nových zákazníků.

Vytvořit by firma měla servis a opravy strojů a komplexní služby. Servis a opravy strojů byli již zmíněny a firma tuto činnost již provozuje. Do této kategorie je to zařazeno z důvodu, že firma se této činnosti nevěnuje naplno. Zároveň tato činnost souvisí s dalším faktorem, který byl vytvořen. Firma by mohla přinést nový produkt, který by představoval komplexní služby pro začínající podnikatele nebo poradenství pro ty stávající. POLI by mohla poskytovat poradenské služby, kde by zájemcům pomohli se začínající administrativou, která se týká začátku podnikání v daném oboru. Zároveň by poskytli veškerý sortiment a stroje, které by zákazníci potřebovali, proškolili by budoucí zaměstnance a poskytli pravidelný servis strojů a nutné opravy. Nový podnikatel by tak

mohl lépe nastartovat svůj stánek s točenou zmrzlinou nebo cukrárnu. Pokud by firma spojila tento nový produkt s vylepšením marketingové komunikace, mohla by tak získat i zákazníky, kteří ani nepřemýšleli, že by v něčem takovém začali podnikat.

## 8 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat nástroje a metody strategického controllingu, kriticky je zhodnotit a následně navrhnout doporučení, které povedou k zefektivnění strategického controllingu v analyzované firmě.

V první části bakalářské práce byly vymezeny pojmy controlling, jeho koncepce a funkce, historie a jeho místo v podniku. Následně byl rozdělen controlling na strategický, normativní a operativní. Podstatná část teoretické části se věnovala nástrojům strategického controllingu.

V praktické části bakalářské práce byla představena analyzovaná firma. Byly uvedeny základní údaje o firmě, ekonomické údaje a stav controllingu v dané firmě. Pro tuto práci byla vybrána firma POLI sídlící v Českých Budějovicích. Firma se zaměřuje na velkoobchod se zmrzlinářským sortimentem a stroji, kromě toho také provozuje maloobchod a cukrářskou výrobu a další. Controlling ve firmě není zavedený. Následně byly provedeny analýzy, které jsou teoreticky vymezeny v teoretické části této práce.

Jako první byla provedena analýza portfolia, která rozdělila jednotlivé činnosti firmy do čtyř kvadrantů na základě podílu na trhu a míře růstu trhu. Podle toho bylo zjištěno, jaká činnost je pro firmu výdělečná a měla by v ní pokračovat a jaké činnosti by firma měla omezit nebo úplně eliminovat. Jako „dojnu krávu“, tedy výdělečnou činnost s nízkým potenciálem růstu byl zařazen velkoobchod. Do „chudých psů“ byly zařazeny činnosti výroba kopečkové zmrzliny, cukrářská výroba a stánkový prodej zmrzliny. Toto jsou činnosti, které by firma měla eliminovat, protože je zde malý potenciál k růstu. Dalším kvadrantem jsou „otazníky“, kde byla zařazena činnost servis a opravy strojů. V této činnosti je vidět velký potenciál k růstu a firma k tomu i tak přihlíží. Firma se chce do budoucna na servis a opravy zaměřit, přijmout více zaměstnanců a celkově chce tuto činnost rozvinout.

Dále byla provedena analýza SWOT, kde byly stanoveny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti firmy. Následně byly jednotlivé faktory ohodnoceny pomocí Fullerovy metody a bylo zjištěno, které faktory jsou nejdůležitější. Závěrem této analýzy byl výběr strategie, kterou by se podnik měl dále ubírat. Faktory s největší vahou byly v oblastech silných stránek a hrozeb, proto byla vybrána strategie „konfrontace“. Tato strategie se zaměřuje na využití silných stránek k odstranění hrozeb firmy.

V analýze globálního okolí a zájmových skupin byly vybrány vnější faktory, které mohou mít na firmu dopad. Politicko-právní faktory, které mohou firmu ovlivnit, jsou daňová politika, opatření vlády kvůli pandemii Covid-19 a ochrana životního prostředí. Tato kategorie vyšla jako spíše významná a firma by měla pečlivě sledovat okolní dění, aby se dokázala přizpůsobit. Do ekonomických faktorů byly zařazeny rostoucí inflace a míra nezaměstnanosti. Tyto faktory jsou pro firmu spíše nevýznamné, ale i přesto by měla firma ekonomickou situaci sledovat. V sociálních a kulturních faktorech byly sledovány životní styl-zdravé stravování a spotřeba zmrzliny na území ČR. Oba faktory jsou spíše významné a firma by se měla přizpůsobovat novým trendům ve stravování, které mohou ovlivňovat i spotřebu zmrzliny. Poslední oblast se zaměřovala na technické a technologické faktory. Konkrétně jsou to nové technologie zmrzlinářských strojů a složení zmrzlinových směsí. Tato oblast je pro firmu významná, musí sledovat nové trendy v technologiích zmrzlinářských strojů ale i ve složení zmrzlinových směsí.

Následovala analýza silných a slabých stránek, kde byl sestaven dotazník s několika faktory, které byly zařazeny do jednotlivých kategorií. Dotazník vyplnilo vedení firmy a pět zaměstnanců. Dotazníky byly zpracovány anonymně. Každý faktor byl ohodnocen bodovou škálou od 1 do 3. Jednotlivé oblasti byly zaměstnanci, zákazníci, zboží a produkty, trh a podnik. Nejslabším, avšak stále nadprůměrným výsledkem byla kategorie zaměstnanci. Firma by se měla více zaměřit na zvyšování kvalifikací svých zaměstnanců a zároveň na růst míry jejich spokojenosti. Nejsilnější stránkou firmy je podle analýzy kategorie postavení podniku na trhu.

Další dvě analýzy nebyly provedeny. Křivka životního cyklu nebyla zpracována, protože firma má výrobní činnost jako vedlejší. Z matice BCG vyplývá, že výrobní činnosti by měla firma spíše zastavit. Z toho důvodu by tento výstup nebyl pro strategický controlling podniku důležitý. Analýza potenciálu nebyla zpracována z důvodu podobnosti analýzy konkurence a analýzy slabých a silných stránek, které přinesly významnější výsledky.

Následovala analýza balanced scorecard, kde byly stanoveny cíle ve čtyřech perspektivách tak, aby byly v souladu s celkovou vizí firmy. V zákaznické perspektivě byly stanoveny cíle rozšíření okruhu zákazníků a zvýšení jejich spokojenosti. V perspektivě interních procesů by se firma chtěla zaměřit na zvýšení podílu tržeb z činnosti servisu a oprav strojů a udržení dobré kvality produktů. Další cíle byly stanoveny v perspektivě učení a vývoje, konkrétně zvýšení spokojenosti zaměstnanců a

jejich kvalifikace. Ve finanční perspektivě by firma chtěla snížit provozní náklady a zvýšit celkové tržby podniku. Ke každému stanovenému cíli bylo určeno měřítko, dále pak současná a cílová hodnota a byl vytvořen strategický návrh, který pomůže k dosažení cíle.

Dále byla provedena analýza odvětví, pro kterou byl zvolen Porterův model pěti sil. V každé kategorii byly zvoleny faktory, které byly ohodnoceny podle toho, jaký vliv mají na chod firmy. Z analýzy vyplývá, že největší nebezpečí hrozí firmě ze strany dodavatelů a substitutů.

V analýze konkurence bylo provedeno srovnání podniku s pěti hlavními konkurenty, kteří byli v krátkosti představeni. Požadavkem firmy bylo neuvádět názvy podniků. Pro tuto analýzu byl sestaven dotazník, kde byly stanoveny nejdůležitější faktory. Následně bylo u každé firmy hodnoceno, zda si vede lépe nebo hůře než firma POLI. Díky této analýze bylo zjištěno, jaký podnik je pro POLI největší hrozbou a v jaké oblasti má firma největší mezery. Firma by měla zapracovat na marketingové komunikaci, jak již bylo zjištěno z několika předchozích analýz.

Jako poslední byla provedena strategie modrého oceánu, kde byl za pomoci hodnotových křivek sestaven konkurenční profil. Firma se nachází v rudém oceánu a pomocí rámce čtyř aktivních opatření byla sestavena mřížka ERRC, která pomohla stanovit strategii pro přechod do modrého oceánu. Omezena byla šíře nabízeného sortimentu a dále zajímavé příchutě zmrzlin. Odvržen byl prodej přes e-shop. Pozvednuty byly marketingová komunikace a cena. Vytvořen byl servis a opravy strojů a produkt „komplexní služby“.

Nejpodstatnější část bakalářské práce je zhodnocení provedených analýz a návrh doporučení pro optimalizaci strategického controllingu ve firmě. V této části byly vybrány nejpodstatnější analýzy, kterými byly analýza portfolia, analýza SWOT, Balanced scorecard, analýza odvětví a Strategie modrého oceánu. Každá analýza byla zhodnocena a byla navržena doporučení, která by mohla podniku zlepšit řízení a strategický controlling. Přínosem této práce pro firmu je možnost zavedení strategického controllingu v praxi.

## 9 Summary and keywords

The goal of this work was to analyse tools and methods of strategic controlling and to critically evaluate the management of a selected company in a specific area. Afterwards, management was given set of recommendations based on the results that help in increasing effectiveness of strategic controlling. To accomplish the first part of the objective the work focused on number of analyses. Majority of analyses indicated insufficient marketing communication and lack of employee training. The SWOT analysis also showed a great importance in strengths of the business which are the width and depth of a product range, customer care, product quality. BCG matrix showed which activities should the business eliminate and in which it should invest more resources. Recommendations which are the second part of the objective are that the business should eliminate these parts of its business: confectionery, production of scoop ice cream, stall sales. Results of the SWOT analysis recommend that the business should use its strengths to eliminate its threats. Another recommendation mentioned in this summary comes from multiple analyses which suggest hiring a marketing specialist to increase marketing communication. In this work I outline the recommended strategy that results from the Blue Ocean Strategy analysis.

### **Keywords**

SWOT analysis, BCG matrix, Blue Ocean Strategy, Strategic controlling

### **JEL Classification**

## 10 Přehled použité literatury

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.
2. *Blue ocean strategy*. (2021). Retrieved December 13, 2021, from <https://www.blueoceanstrategy.com>
3. Cornel, G., Lavinia-Maria, G. (2012). Controlling – A useful tool for top management. *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 13(18), (pp. 305-308).
4. Český statistický úřad. (2022) Inflace – druhy, definice, tabulky. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
5. Drury, C. (2015). *Management and Cost Accounting*. London: Cengage Learning.
6. Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI.
7. Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer.
8. Eurostat. (2022). HICP – annual data (average index and rate of change). Retrieved from [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK\\_DS-055100\\_QID\\_63DD4601\\_UID\\_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;COICOP,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-055100UNIT,RCH\\_A\\_AVG;DS-055100COICOP,CP01185;DS-055100INDICATORS,OBS\\_FLAG;&rankName1=UNIT\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName2=INDICATORS\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName3=COICOP\\_1\\_2\\_-1\\_2&rankName4=TIME\\_1\\_0\\_0\\_0&rankName5=GEO\\_1\\_0\\_0\\_1&sortR=DND\\_-1&prRK=FIRST&prSO=ASC&sortC=ASC\\_-1\\_FIRST&rLShi=0:1-9,10:0&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time\\_mode=FIXED&time\\_most\\_recent=false&lang=EN&cf o=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-055100_QID_63DD4601_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;UNIT,L,Z,0;COICOP,L,Z,1;INDICATORS,C,Z,2;&zSelection=DS-055100UNIT,RCH_A_AVG;DS-055100COICOP,CP01185;DS-055100INDICATORS,OBS_FLAG;&rankName1=UNIT_1_2_-1_2&rankName2=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName3=COICOP_1_2_-1_2&rankName4=TIME_1_0_0_0&rankName5=GEO_1_0_0_1&sortR=DND_-1&prRK=FIRST&prSO=ASC&sortC=ASC_-1_FIRST&rLShi=0:1-9,10:0&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=FIXED&time_most_recent=false&lang=EN&cf o=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23)
9. Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., Petera, P. (2019). *Manažerské účetnictví. Nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti*. Praha: Management Press.
11. Kim, W. C. & Mauborgne, R., (2009). *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press.

12. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2018). *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků, jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press.
13. Klicnarová, J. (2010). Vícekriteriální hodnocení variant – metody. [Online]. Retrieved March 14, 2022, from [http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/VHV\\_II.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~janaklic/oa/VHV_II.pdf)
14. Král, B. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
15. Kurzy. (2022). Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022. Retrieved from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
16. Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
17. Ministerstvo financí České republiky. (2022). Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %. Retrieved from <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>
18. Ministerstvo zdravotnictví České republiky. (2016). Zpráva o výsledcích cíleného státního zdravotního dozoru zaměřeného na ověření zdravotní nezávadnosti zmrzlin podávaných v zařízeních poskytujících stravovací služby. Retrieved from <https://bezpecnostpotravin.cz/kopecovou-nebo-tocenou-to-je-jedno-zalezi-na-miste-prodeje.aspx>
19. Ministerstvo životního prostředí. (2022): Vláda opětovně schválila zákon o jednorázových plastech, míří znovu do sněmovny. Retrieved from [https://www.mzp.cz/cz/news\\_20211105\\_Vlada-opetovne-schvalila-zakon-o-jednorazovych-plastech](https://www.mzp.cz/cz/news_20211105_Vlada-opetovne-schvalila-zakon-o-jednorazovych-plastech)
20. Mohajan, H. K. (2018). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 2018(Vol.2 (1) (pp. 1-6.)
21. Reta, M., Druhová, E., & Lisnichuk, O. (2018). Methods for diagnosing the effectiveness of the enterprise's financial strategy in the strategy controlling system. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018 (vol.4 (3), (pp.235-242). <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-235-243>.
22. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
23. Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. Praha: VŠPP.
24. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.



25. THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS. (2016). *Paper F2 – Management Accounting*. Kaplan Publishing UK.
26. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
27. Vlčková, M. (2018). Which companies have implemented management accounting? *IDIMT 2018 - Strategic Modeling in Management, Economy and Society, 26th Interdisciplinary Information Management Talks*, Sept. 5–7, 2018, Kutná Hora, Czech Republic, (pp. 417–425).
28. Vollmuth, H.J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting.
29. Zsombor, H. I. (2009). The benefits of applying controlling in Hungarian small and medium enterprises. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 2009(53), (pp.1-6).

## 11 Přílohy

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Druhy controllingu a jejich vazby .....	14
Obrázek 2: Portfolio podílu trhu a růstu trhu .....	23
Obrázek 3: Od soupeření na trhu k jeho vytváření .....	34

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah řídicího pracovníka a controllera.....	11
Tabulka 2: Operativní vs. strategický controlling.....	18
Tabulka 3: PEST analýza .....	27
Tabulka 4: Základní údaje o společnosti.....	37
Tabulka 5: Ekonomické údaje (v tis. Kč).....	37
Tabulka 6: Výpočet údajů pro matici BCG.....	40
Tabulka 7: SWOT analýza .....	44
Tabulka 8: Fullerův trojúhelník .....	45
Tabulka 9: Vyhodnocení SWOT.....	46
Tabulka 10: Volba strategie .....	47
Tabulka 11: Politicko-právní faktory .....	48
Tabulka 12: Ekonomické faktory .....	50
Tabulka 13: Sociální, kulturní, demografické aj. faktory .....	51
Tabulka 14: Technické a technologické faktory .....	52
Tabulka 15: Dotazník silných a slabých míst .....	53
Tabulka 16: BSC – zákaznická perspektiva.....	60
Tabulka 17: BSC – perspektiva interních procesů.....	61
Tabulka 18: BSC – perspektiva učení a vývoje .....	62
Tabulka 19: BSC – finanční perspektiva .....	63

Tabulka 20: Porterův model pěti sil – odběratelé .....	64
Tabulka 21: Porterův model pěti sil – dodavatelé.....	65
Tabulka 22: Porterův model pěti sil – hrozba substitutů.....	65
Tabulka 23: Porterův model pěti sil – potenciační konkurenti .....	66
Tabulka 24: Porterův model pěti sil – rivalita v odvětví.....	67
Tabulka 25: Analýza konkurence.....	68

## Seznam grafů

Graf 1: Křivky životního cyklu .....	22
Graf 2: Matice BCG .....	41
Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace v ČR .....	49
Graf 4: Spotřeba zmrzliny v ČR.....	51
Graf 5: Křivka silných a slabých míst – zaměstnanci .....	54
Graf 6: Křivka silných a slabých míst – zákazníci.....	55
Graf 7: Křivka silných a slabých stránek – zboží a produkty .....	55
Graf 8: Křivka silných a slabých stránek – trh.....	56
Graf 9: Křivka silných a slabých míst – podnik.....	57
Graf 10: Křivka silných a slabých míst.....	57
Graf 11: Hodnotové křivky .....	69
Graf 12: Hodnotová křivka – návrh strategie.....	72

## Seznam schémat

Schéma 1: Postavení controllingu-štabní pozice.....	10
Schéma 2: Postavení controllingu-liniová pozice .....	10
Schéma 3: Analýza silných a slabých míst .....	20
Schéma 4: Porterův model pěti sil .....	31