VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA SPOLEČNOSTI PŮSOBÍCÍ V PAPÍRENSKÉM PRŮMYSLU

THE PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE PRODUCT PORTFOLIO OF A COMPANY OPERATING IN THE PAPER INDUSTRY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Zuzana Krutišová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2021

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Zuzana Krutišová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje produktového portfolia společnosti působící v papírenském průmyslu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je posouzení současné situace vybraného podniku v oblasti možností rozšíření produktového portfolia v aktuálním tržním prostředí a následný návrh klíčových kroků, které budou základem pro rozhodnutí společnosti z pohledu vstupu na trh s novým konkrétním produktem. Cíle bude dosaženo prostřednictvím vhodných analyticko–výzkumných metod s důrazem na rozvoj produktu především ve vztahu k internímu prostředí firmy s ohledem na její zdroje a schopnosti, dále na zhodnocení atraktivity trhu z pohledu zákazníků a přímých konkurentů. Výstupem bude zhodnocení investice do rozšíření nové produktové řady z hlediska celkového projektového zabezpečení včetně doporučení obchodnímu oddělení firmy.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš.vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel	děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem strategického řízení rozvoje podniku se situačním zhodnocením v oblasti možností rozšíření produktového portfolia a následným návrhem klíčových kroků pro vstup na trh s novým produktem. V teoretické části práce je popsána problematika strategického a investičního rozhodování o produktové strategii a rozvoje produktu včetně popisu vybraných analyticko-evaluačních metod. Analytická část práce se zaměřuje na aplikaci vybraných metod ve vybraném kontextu podnikového prostředí za účelem identifikace klíčových faktorů a zhodnocení možností pro rozhodování s ohledem na novou produktovou strategii. Návrhová část vypracovává zvolenou variantu rozvoje produktové strategie s investičním posouzením rozšíření nové produktové řady včetně doporučení obchodnímu oddělení firmy.

Klíčová slova

produktová strategie, produktové portfolio, investice, SWOT analýza, projektové riziko

Abstract

The diploma thesis deals with the topic of strategic management of the company's development with situational evaluation in the area of possibilities of expanding the product portfolio and subsequent proposal of key steps for entering the market with a new product. The theoretical part of the thesis describes the issues of strategic and investment decision-making on product strategy and product development, including a description of selected analytical and evaluation methods. The analytical part of the work focuses on the application of selected methods in a selected context of the business environment in order to identify key factors and evaluate the possibilities for decision-making with respect to the new product strategy. The final part develops the selected variant of product strategy development with an investment assessment of the expansion of a new product line, including recommendations to the company's sales department.

Key words

product strategy, product portfolio, investments, SWOT analysis, project risk

Bibliografická citace

KRUTIŠOVÁ, Zuzana. Návrh rozvoje produktového portfolia společnosti působící v papírenském průmyslu [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-08-18]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133005. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 8. 2021

.....

Bc. Zuzana Krutišová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost, čas a ukázkové vedení s užitečnými radami a připomínkami, bez kterých by tato práce nikdy nevznikla. Poděkování patří také zkoumané společnosti a jejímu managementu za vstřícný přístup při spolupráci a poskytnutí potřebných interních informací. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat především svému manželovi za jeho vytrvalou podporu a péči o syna v průběhu celého mého studia.

OBSAH

ÚVOD **11**
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE **12**
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **15**
1.1 Pojetí rozvoje a růstu podniku 15
1.1.1 Řízení růstu a rozvoje podniku 16
1.2 Investiční rozhodování ve vztahu k rozvoji podniku 18
1.3 Vymezení a typologie strategií 19
1.4 Obchodní strategie řízení produktů v podniku 21
1.5 Proces strategického řízení ve střední firmě 23
1.6 Použité analyticko-výzkumné metody 25
1.6.1 Analýza nadřazené strategie a její identifikace 25
1.6.2 Analýza makrookolí podniku pomocí metody SLEPT 27
1.6.3 Analýza mikrookolí pomocí Porterovy analýzy 5 S 28
1.6.4 Analýza tržního potenciálu a stanovení velikosti prodejů 32
1.6.5 Multi-faktorová analýza za pomocí matice GE 34
1.6.6 Vnitřní analýza podniku ve struktuře „7 P“ 36
1.6.7 Analýza finančních a rozpočtových ukazatelů 38
1.7 Analýza a zhodnocení za pomocí SWOT 40
1.8 Identifikace a analýza rizik v investičním projektu 43
1.9 Zhodnocení efektivnosti podnikových investic 46
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE **51**
2.1 Popis společnosti 51
2.1.1 Historie a vývoj společnosti 52
2.2 Analýza nadřazené strategie a její identifikace 53
2.3 Analýza finančních a rozpočtových ukazatelů 55
2.3.1 Vývoj bilance, zisků a ztrát 55
2.3.2 Ukazatele ziskovosti a efektivnosti podniku 57
2.3.3 Shrnutí faktorů z finanční analýzy 60

2.4 Analýza podniku ve struktuře „7P“ ... 60
2.4.1 Analýza portfolia výrobků a struktura výroby ... 60
2.4.2 Analýza cenové politiky ... 64
2.4.3 Analýza trhů ... 65
2.4.4 Analýza distribučních kanálu ... 66
2.4.5 Analýza lidských zdrojů ... 67
2.4.6 Analýza řízení, plánování, organizace a firemní kultury ... 67
2.4.7 Analýza procesů ... 70
2.4.8 Dílčí shrnutí z analýzy 7 P ... 71
2.5 Analýza atraktivity oboru ... 72
2.5.1 Analýza přímé stávající konkurence na trhu dle SBU ... 72
2.5.2 Analýza přímých konkurentů na tuzemském trhu z ČR ... 73
2.5.3 Konkurence v oblasti výroby papírových sáčků s křížovým dnem v ČR ... 76
2.5.4 Analýza zahraničních přímých konkurentů působících v ČR ... 80
2.5.5 Benchmarking přímých konkurentů ve vybraných parametrech ... 84
2.5.6 Analýza klíčových zákazníků v ČR a EU ... 87
2.5.7 Analýza tržního potenciálu pro nový produkt ... 89
2.5.8 Analýza trhu dodavatelů ... 91
2.5.9 Analýza hrozeb vstupu nové konkurence na trh ... 93
2.5.10 Analýza substitutů ... 94
2.5.11 Shrnutí výsledků atraktivity trhu za pomocí Porterova modelu 5S ... 95
2.6 Analýza makrookolí podniku za pomocí metody SLEPTE ... 99
2.6.1 Dopady celosvětová krize pandemie koronaviru na lokální prostředí ... 99
2.6.2 Společenské a sociální faktory ... 101
2.6.3 Politicko-legislativní faktory ... 102
2.6.4 Ekonomické faktory ... 104
2.6.5 Technologické faktory ... 108
2.6.6 Ekologické faktory ... 110
2.6.7 Dílčí shrnutí faktorů z analýzy obecného prostředí ... 112
2.7 Analýza produktového portfolia za pomocí matice GE ... 114

2.7.1 Dílčí shrnutí faktorů z GE matice ... 118
2.8 Celková analýza a zhodnocení faktorů za pomocí SWOT ... 118
2.8.1 Zhodnocení a výběr varianty dle metodiky IFE a EFE ... 121
3 NÁVRHY A PŘÍNOS Z NÁVRHŮ ŘEŠENÍ ... 125
3.1 Volba strategie vstupu na trh a vymezení cílů pro SBU ... 125
3.1.1 Obchodní strategie pro nový produkt ... 126
3.1.2 Marketingová strategie ... 126
3.2 Začlenění nového produktu do výroby SBU ... 130
3.2.1 Varianty řešení ... 130
3.2.2 Výběr lokality pro výstavbu nové výrobní haly ... 132
3.2.3 Výstavba haly ... 133
3.2.4 Nákup potřebného strojního zařízení ... 134
3.2.5 Lidské zdroje pro obsluhu stroje ... 138
3.2.6 Nákup materiálů a logistika ... 138
3.3 Plán implementace řešení projektu ... 141
3.3.1 Časový harmonogram realizace ... 143
3.3.2 Identifikace a zhodnocení rizik ... 144
3.4 Návratnost investice z projektu a vnitřní výnosové procento ... 151
3.4.1 Investiční a provozní náklady ... 151
3.4.2 Výnosy z prodeje ... 154
3.4.3 Zhodnocení návratnosti investice projektu ... 155
3.4.4 Vnitřní výnosové procento ... 156
3.5 Shrnutí návrhů a jejich přínosy ... 157
ZÁVĚR ... 159
SEZNAM POUŽÍTÉ LITERATURY ... 161
SEZNAM POUŽITÝCH OSTATNÍCH ZDROJŮ ... 164
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK ... 170
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ ... 171
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK ... 172
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ ... 175

ÚVOD

Svět se mění a společenské vědomí s ním. Co bylo dříve vítáno, může dnes způsobovat negativní reakce. Řeč je o dřívějším fenoménu nazývaném plast. Stále častěji je slýcháno o tom, jak nadměrné množství odpadu na naší planetě bije na poplach a životní prostředí je na pokraji zkázy. Tento nepříjemný fakt výrazně mění chování spotřebitelů, na které postupně začínají slyšet i výrobci napříč obory. Firmy působící v obalovém průmyslu tak musí čelit rostoucím legislativním omezení a dbát na volbu takových materiálů, které je možné snadno recyklovat nebo ještě lépe dále použít. Stále populárnějším je i názor, že nejlepší obal je ten, který neexistuje. Je nesporné, že poptávka po ekologickém balení roste a zavádí se tak varianty produktů šetrnější k životnímu prostředí, plastové tašky a sáčky jsou nahrazeny především právě papírovou alternativou. Papírové obaly jsou tak v posledních letech součástí každodenního života a jejich rozmach ještě více podpořila současná stále trvající celosvětová pandemie koronaviru, která posílila online obchodování a tím se výrazně zvýšila potřeba obalových materiálů.

Papírenský průmysl v ČR patří k malým, ale významným odvětvím, které je konkurenceschopné, perspektivní a realizuje strategii trvale udržitelného rozvoje. Vyznačuje se také nerovnoměrností ve vyráběném sortimentu a specializací výroby právě na balící a obalové druhy papíru, které jsou převážné vyváženy do zahraničí.

Výše zmíněné podněty byly jedním z impulsů pro výběr tématu této diplomové práce, pro kterou byla zvolena společnost Litobal s.r.o., český výrobce papírových tašek, sáčků a kartonových obalů. Jde o střední podnik sídlící na Vysočině, který se ve svém oboru pohybuje bezmála skoro 20 let. Společnost momentálně zažívá i navzdory velkým investicím dynamický růst, ovšem tato příznivá fáze netrvá věčně. Pokud chce společnost dále růst a zvyšovat svůj tržní podíl a zisk, nemusí již stačit pouze navyšovat prodej stávajícího portfolia výrobků, ale je na místě zvážit i jejich rozšíření. Právě úvahy společnosti o dalším rozvoji nabídky portfolia výrobků, jsou příležitostí pro důkladnou analýzu, která může odhalit, zda její další rozvoj je v současnosti správné a vhodné rozhodnutí navzdory hrozícím rizikům.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKA PRÁCE

Častým primárním podnětem, proč firmy začínají uvažovat o rozšíření své výroby, bývá nepřímá poptávka současných odběratelů. Obdobně k tomu došlo i u společnosti Litobal, jejíž obchodní zástupci, kteří na trhu hledají a sjednávají nové obchodní příležitosti a nové zákazníky, byli opakovaně dotazování ze strany svých odběratelů, zda by firma případně uměla vyrobit a dodat sáčky s křížovým dnem. Protože se tyhle dotazy opakovaly (a obchodní oddělení firmy je díky důkladnému reportingu svých zástupců zachytilo), začala firma uvažovat o rozšíření výroby o tento sortiment papírových sáčků.

Sáčky s křížovým dnem mají proti běžným kapsovým sáčkům zřetelnou výhodu v možnosti plnit ležící nezavěšené sáčky (manuálně nebo strojově na linkách), čímž se odlišují od ostatních typů papírových sáčků. Druhou nepopiratelnou výhodou takových sáčků je možnost naplnit sáček větším objemem produktu proti kapsovým sáčkům o stejném půdorysu. Rozšířené dno pojme více baleného produktu a umožní lepší skladování a balení naplněných sáčků. Sekundárním pozitivním dopadem je rovněž to, že skladování naplněných sáčků s křížovým dnem lépe využije prostor kartonových krabic. Při skládání naplněných sáčků do krabic po řadách, kdy každá druhá řada je uložena dnem vzhůru, lze lépe využít prostor krabice a naplnit ji větším množstvím zboží, což šetří prostor při dopravě i skladování zboží v celém logistickém řetězci od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Dalším argumentem, proč používat sáčky s křížovým dnem může být optika spotřebitele, kterému se bude výrazně lépe pracovat s jakýmkoliv zbožím, které může v pytlíku postavit kamkoliv, aniž by se převrátilo a část obsahu se vysypala, kam nemá.

Silnými motivy pro novou produkci ve firmě jsou:

- strategická snaha rozšířit výrobu (byly vytipovány sáčky s křížovým dnem),
- nízká výrobní konkurence na tuzemském trhu a současně proaktivní poptávka po nových výrobcích ze strany stávající klientely,
- komerční využití pozemků v lokalitě Lažínky ve vlastnictví firmy,
- stabilní síť odběratelů i obchodních zástupců,
- trhem žádaný sortiment sáčků, který skvěle doplní portfolio produktů firmy,

- předpokládaná zajímavá ziskovost a rychlá návratnost investic nové výroby.

Pro účely této diplomové práce je vybrána provozovna v Lažínkách, kde se vyrábí papírové sáčky a je největším provozem firmy Litobal s.r.o., pro kterou v současné době představuje rozšíření svého stávajícího výrobního portfolia sáčků o nový výše zmíněný typ příležitost a zároveň výzvu.

Cílem diplomové práce je posouzení současné situace vybraného podniku v oblasti možností rozšíření produktového portfolia v aktuálním tržním prostředí a následný návrh klíčových kroků, které budou základem pro rozhodnutí společnosti z pohledu vstupu na trh s novým konkrétním produktem. Cíle bude dosaženo prostřednictvím vhodných analyticko-výzkumných metod s důrazem na rozvoj produktu především ve vztahu k internímu prostředí firmy s ohledem na její zdroje a schopnosti, dále na zhodnocení atraktivity trhu z pohledu zákazníků a přímých konkurentů. Výstupem bude zhodnocení investice do rozšíření nové produktové řady z hlediska celkového projektového zabezpečení včetně doporučení obchodnímu oddělení firmy.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí, které na sebe systematicky navazují. První část je teoretická, která tvoří základ zbylým dvěma částím. V první řadě jsou zde vymezeny základní pojmy související s problematikou růstu a rozvojem společnosti a investičního rozhodování v prostředí středního podniku. Následují kapitoly, které se věnují strategickému řízení směřující k tvorbě produktové strategie podniku a dále kapitoly věnující se popisu analytických metod, které jsou aplikovány v další části práce při analýze problému a současného stavu podniku. V závěru první části jsou vysvětleny i metody sloužící k analýze rizik a k zhodnocení investic v podnikovém projektu, kterých bude využito v poslední návrhové části práce.

V druhé analytické části práce jsou výše zmíněné analýzy aplikovány na vybranou společnost a její vnitřní a vnější prostředí. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá strategickým rozvojem na pomezí business a funkční strategie podniku je nejprve provedena analýza a identifikace nadřazené strategie. Vnitřní analýza podniku je zpracována ve struktuře rozšířeného marketingového mixu 7 P se zaměřením na strategické cíle v oblasti produktů, kterému pro úplnost předchází ještě analýza vybraných finančních a rozpočtových ukazatelů podniku. Analýza mikrookolí je provedena za pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil s doplněním

o benchmarking konkurence ve vybraných parametrech a analýzou tržního potenciálu. Analýza obecného prostředí je provedena za pomocí metody SLEPTE. Na pomezí makrookolí a mikrookolí podniku leží analýza produktového portfolia GE matice. Výstup ze každé analýzy je pro přehlednost shrnutý v tabulce na konci kapitol, který současně tvoří vstupní data pro zpracování závěrečné SWOT analýzy. Výsledky SWOT analýzy jsou kvantifikovány dle metodiky IFE a EFE matice, pro které je vybráno 5 nejzásadnějších faktorů ze čtyř oblastí (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby), kvůli nerovnoměrnému rozložení identifikovaných faktorů ve SWOT matici. Výsledky jsou vyneseny do matice IE a následuje výběr varianty budoucí strategie rozvoje společnosti.

Poslední část diplomové práce navazuje na výsledky plynoucí z předešlé analytické části a v souladu se stanovenými cíli práce představuje strategické směřování zavedení nového typu produktu na trh společně s vymezením jeho obchodní a marketingové strategie, jejíž součástí je doporučení pro obchodní oddělení. Následuje výběr varianty pro začlenění nového produktu do výroby SBU, která dále pracuje se zabezpečením realizace nejvhodnější varianty a plánem rozpočtu jednotlivých nákladů. Dále je sestaven plán implementace řešení projektu, časový harmonogram realizace a jsou identifikována a zhodnocena rizika, která projekt doprovází. Nakonec je provedeno zhodnocení návratnosti investice do projektu rozšíření produktového portfolia a celkové shrnutí z návrhů řešení a přínosy projektu.

Při zpracování této diplomové práce jsou využity primární a sekundární zdroje dat. Primární zdroje obsahují především získané informace ze strukturovaných rozhovorů s výrobním ředitelem a členy obchodního oddělení společnosti Litobal s.r.o., které tvoří společně se sekundárními daty o společnosti základ pro interní analýzu. Za účelem analýzy vybraných finančních a rozpočtových ukazatelů jsou využity finanční výkazy z posledních let. Pro účely analýzy oborového okolí slouží informace především z elektronické databáze Orbise Europe a webové stránky konkurenčních platforem, společně s primárními daty získanými od managementu firmy. Pro účely analýzy obecného prostředí jsou využita sekundární data, a to především z odborných časopisů papírenského průmyslu, článků, českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva životního prostředí, České národní banky a českých i zahraničních webových stránek. Výše zmíněné zdroje se opírají o teoretické východiska z odborných knih.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou nejprve vymezeny základní pojmy související s problematikou růstu a rozvojem společnosti a investičnímu rozhodování v prostředí středního podniku. Následně jsou popsány kapitoly věnující se typologii firemních strategií a procesu strategického řízení směřující k tvorbě produktové strategie. Další část je věnována popisu analytických metod, které budou aplikovány v další části práce při analýze problému a současného stavu podniku. V závěru této kapitoly jsou vysvětleny i metody sloužící k analýze rizik a k zhodnocení investic v podnikovém projektu, kterých bude využito v návrhové části práce.

1.1 Pojetí rozvoje a růstu podniku

V současné době existují dva základní pohledy na růst a rozvoje firem. Růst firmy je chápán jako růst, co do velikost či rozvoj manažerských postupů a systému, jenž je součástí teorie životního cyklu organizací či proaktivní snahu o změnu klíčových aspektů podnikání v rámci strategického řízení. Modelů životního cyklu firmy existuje v odborné literatuře několik, obecně můžeme říci, že všechny popisují život firmy jako posloupnost určitých stadií tvořících nejčastěji založení (vznik), růst, stabilizaci, krizi a zánik. Každá etapa si žádá odlišný přístup, pokud se tak nestane, může dojít k vážným problémům ve vývoji vedoucím až k předčasnému zániku firmy. Není tedy podmínkou, aby firma prošla během svého fungování všemi stadii, ale úspěšné zvládnutí fáze růstu je stěžejní pro její budoucí vývoj (Veber, Srpová, 2012, s. 274). Podle toho, ve kterém příslušném životním cyklu se firma právě nachází je nutné zvažovat i výběr vhodné strategie.

Organizační životní cykly jsou často založeny na růstu, který je tažen „krizí“ nebo kritickou událostí jako je například Greinerův model, naproti tomu oblast strategického řízení rozumí rozvojem cílově orientovaný odraz rozhodnutí manažerů a sladění jejich záměru, podnikových zdrojů a příležitostí ve vnějším prostředí. Strategické rozhodování o rozvoji podniku se tak nejprve opírá o analýzu interního a externího prostředí za účelem zajištění zdrojů, schopností a klíčových kompetencí a až poté je možné formulovat novou firemní strategii (Bumberová, 2017).

1.1.1 Řízení růstu a rozvoje podniku

Řízení střední firmy má svá specifika. S narůstajícím počtem zaměstnanců roste i potřeba jmenování nových vedoucích pracovníků, které se specializují na jednotlivé činnosti. Firmu už nestačí řídit pouze operativně ale i strategicky. Firma tak nemůže dlouhodobě úspěšné fungovat bez správného stanovení mise a vize a následného strategického plánu. Než se však firma rozhodne pro rozvoj určité oblasti, musí vzít v úvahu, jak růst ovlivní její dosavadní fungování a na co se před samotným rozvojem zaměřit. Srpová a Řehoř (2010, s. 158 - 166) ve své knize upozorňují, že předpokladem zdravého růstu střední firmy je znalost a zvládnutí především následujících sedmi oblastí managementu, které jsou dále blíže popsány.

Sestavení manažerského týmu a organizační struktura firmy

K zdárné realizaci nového strategického plánu musíme disponovat vhodnými lidmi, protože ve firmě střední velikosti se nemůže už o řízení všech aktivit jako jsou finance, marketing, obchod, aj. starat podnikatel sám. Jmenování kvalitního manažerského týmu spočívá ve výběru lidí s odpovídajícími dovednostmi a zkušenostmi, kdy přátelství a zásluhy musí jít stranou. Také je třeba jasně definovat hlavní řídící funkce a delegovat jejich kompetence. S tím souvisí i potřeba vhodné organizační struktury, která musí co nejvíce korespondovat s firemními procesy a umožňovat budoucí rozvoj a být s růstem firmy průběžně upravována. Organizační struktura by měla být transparentní, zajišťovat rychlý přenos informací a decentralizované reportování a neustálou kontrolu.

Obchodní tým

Silný obchodní tým je pro růst střední firmy obzvlášť zásadní, protože čím více kvalitních obchodníků máme, tím více realizujeme obchodů, a to žene firmu vpřed. Nejprve je dobré zjistit současnou situaci a podle toho se zaměřit buď na zdokonalení, rozšíření či obměnu týmu. Určujícím je i zhodnocení jeho výkonnosti ke stanoveným cílům a v neposlední řadě jmenování způsobilého obchodního ředitele.

Podnikové procesy

Manažerský tým by měl dobře znát, jak jeho firma funguje a které podnikové procesy jsou klíčové a přináší přidanou hodnotu (výroba, obchod, marketing, služby zákazníkům) a které procesy jsou tzv. podpůrné a zajišťují efektivitu těch klíčových

(finanční řízení, řízení vztahů s dodavateli, interní komunikace). Poté se může zaměřit na praktické provedení změn včetně nastavení systému jejich monitorování a hodnocení. Procesy by měli být také přehledně zaneseny v dokumentaci a pro jejich vzájemné propojení je vhodné využít softwarovou podporu. Vhodné je i zvážit outsourcing vybraných procesů, do kterých se nevyplatí investovat a externí firma je dokáže udělat rychleji a zároveň představují úsporu času pro hlavní oblast podnikání.

Inovace

Ať už menší průběžné inovativní návrhy či nákladné rozsáhlé inovační projekty jsou ve firmách všech velikostí důležité. Zvyšují jejich efektivitu a mohou významně pomoci v odlišení od konkurence. Inovovat můžeme produkt, služby či oblasti modernizace technologií. Každý inovační proces má svá pravidla a postupuje v jednotlivých krocích. Na začátku se musíme rozhodnout, co bude předmětem inovace a zda na to máme dostatečné zdroje, dále zjistit rizika časovou náročnost, zvolit aplikované metody, určit, jak budou nápady hodnoceny a zaznamenávány a připravit pro ně akční plán. Od zahájení inovačního procesu je na místě výsledky průběžně ověřovat u zákazníků.

Projektové řízení

Projektové řízení se dotýká téměř všech aktivit firmy. Samotný projekt má obvykle následující logické řazení činností: určení cíle projektu, naplánování jednotlivých fází včetně časové a finanční rezervy, rozdělení úkolů a odpovědností v projektovém týmu, kontrola a měření v jeho průběhu, zhodnocení projektu po jeho dokončení společně se závěrečnou zprávou.

Využití informačních technologií

Na trhu existuje nespočet nových technologií, které střední firmě mohou výrazně usnadnit chod celého podnikání. Např. díky intranetu jsou přístupné napříč odděleními strategické dokumenty, příručky, směrnice, smlouvy apod. Fenoménem poslední doby jsou pak programy pro videokonference či uživatelsky přívětivé podnikové informační systémy. Ať už se firma rozhodne investovat do kterékoliv z nich, je potřeba mít na vědomí, čeho chceme novou technologií dosáhnout (zvýšit výkonnost, stabilitu, zlepšit podmínky pro zaměstnance aj.) - a jaké máme možnosti financování a zda je

součástí i servis a podpora. Rovněž je podstatné vývoj v oblasti technologického pokroku neustále sledovat a hledat inspirovat i u spolupracujících subjektů.

Nové prostory

Typickým příkladem rozvoje střední firmy je zakoupení nových budov z důvodu nedostačujících stávajících prostorů rozšiřováním výroby nebo založením nové pobočky pro zákazníky. U prostor sloužících pro výrobu nehraje zpravidla roli lokalita, a proto můžeme zvolit levnější okrajové oblasti. Naopak u poboček, kde dochází i k prodeji a tím ke kontaktu se zákazníky je umístění třeba věnovat více pozornosti a soustředit je např. co nejblíže centra města. Dále uvažovat nad sílou konkurence, počtem okolních firem, které mohou přilákat případné zákazníky, kvalitou zaměstnanců. Opírat bychom se tedy měli o průzkum trhu v dané lokalitě. V úvahu bychom měli brát i možnost volby jiného rozvoje např. zahájení online prodeje může zvýšit zisk mnohonásobně výše než několik nových poboček. Vždy záleží na typu firmy.

1.2 Investiční rozhodování ve vztahu k rozvoji podniku

Investiční rozhodování patří k jednomu z nejvýznamnějších firemních rozhodnutí. Čím rozsáhlejší je investiční projekt, tím větší má dopad na firmu a její okolí. Úspěšnost jednotlivých projektů významně ovlivňuje prosperitu firmy, a naopak jejich neúspěch může způsobit nemalé problémy ohrožující až její samotnou existenci. Investiční rozhodování by mělo odrážet firemní strategii a přispívat k její realizaci. Jedná se o významný prostředek, který přispívá k růstu hodnoty firmy, jež je v úzkém vztahu s hodnotícími kritérii, jako jsou čistá současná hodnota či index rentability.

Příprava, hodnocení a výběr investičního projektu by měl odrážet jednotlivé složky strategie, které můžeme rozdělit podle jejich charakteru zaměření na:

- **Výrobková** – které výrobky, služby, resp. jejich části chce firma rozvíjet nebo naopak utlumovat. Může se jednat např. o odstranění o modernizaci stávajících výrobků.
- **Marketingová** – na jaké trhy se chce firma orientovat, jak se chce na ně dostat a jak bude prodeje podporovat.
- **Inovační** –na jaké technologie, procesy a produkty se zaměří inovační úsilí.
- **Finanční** – k jaké struktuře zdrojů financování chce firma dospět.

- **Personální** – o jaké druhy pracovníků, kompetence a znalosti se chce firma opírat (Fotr, Souček, 2011, s. 16).

Ve vztahu k rozvoji podniku můžeme dělit investiční projekty **orientované na expanzi** (zavedení nových výrobků/služeb, proniknutí na nové trhy, zvýšení objemu produkce), kdy se jejich přínos projevuje obvykle v růstu tržeb, dále **obnovovací projekty,** kde jde zpravila o výměnu zastaralého zařízení za účelem úspory nákladů nebo **mandatorní projekty**, jejichž cílem nejsou ekonomické výsledky, ale dosažení souladu s existujícími zákony a nařízeními (oblast ochrany životního prostředí, zvýšení bezpečnosti práce, hygienické normy, zlepšení pracovního prostředí aj.) (Fotr, Souček, 2011, s.17).

1.3 Vymezení a typologie strategií

Obecně lze říci, že rozvoj podniku vychází z předpokladu existující hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií v rámci řízení společnosti a to firemní (korporátní), obchodní a funkční strategie. Níže jsou tyto strategie blíže popsány.

Firemní – vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, která jsou platná pro celou organizaci, např. jak budou zhodnoceny vložené prostředky, vstup na nové trhy, oblast odvětví podnikání aj. strategie. Měla by určovat **strategické obchodní jednotky** (dále SBU – strategic bussiness unit), jedná se o samostatná zisková střediska podniku, které mají oddělené strategické plánování a specifickou konkurenci a zákazníky, typicky je vyčleňují firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy (Kotler, 1992, s. 62). Obecným příkladem může být pivovar, ve kterém lze definovat dvě SBUs a to výrobu alkoholických a výrobu nealkoholických nápojů.

Obchodní – vyjadřuje základní strategické cíle a řešení vedoucí k jejich naplnění pro určitou SBU, měla by specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu 7P.

Funkční – jedná se o dílčí funkční strategie specifických menších oblastí, které vyčleňuje nadřazená obchodní strategie, příkladem může být strategie rozvoje marketingu, rozvoje výrobku, řízení lidských zdrojů aj. (Hanzelková, 2013, s. 15).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 26) navíc definují i tzv. **horizontální strategii**, která koordinuje vzájemné vztahy mezi SBU, aby nedocházelo k jejich oslabení v důsledku

rozdílných zájmů. Cílem horizontální strategie je tak vymezení společných strategických cílů jednotlivých SBU. Příkladem může být řízení finanční politiky či politika výzkumu a technického rozvoje.

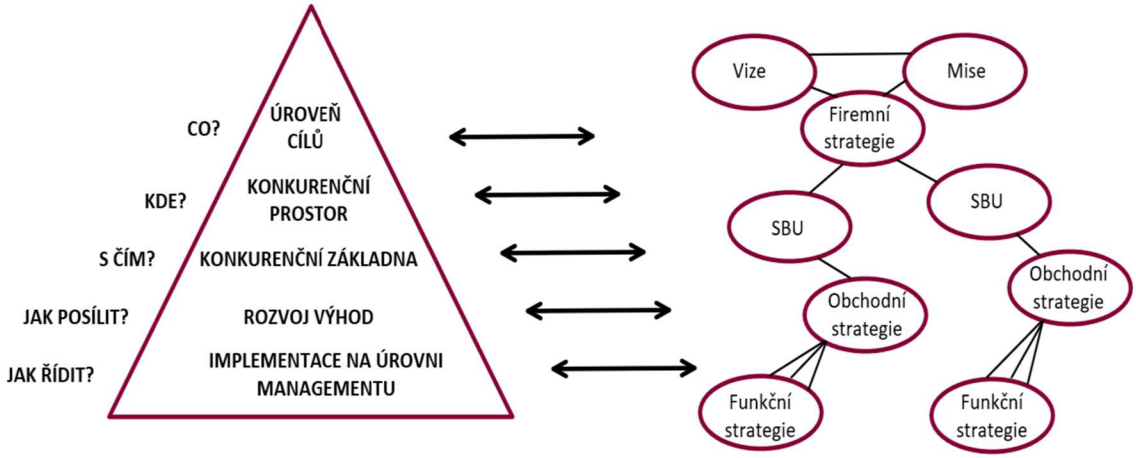
Srpová a Řehoř (2010) upozorňují na nedostatky v procesu strategického řízení ve středních podnicích. V praxi je obecně problémem, že střední firmy zapomínají na strategický rámec svého podnikání a nemají stanovenou misi ani vizi. Dochází také k prolínaní nebo překrývání úrovní firemních strategií. Častých chyb se také střední podniky dopouští při přípravě strategického plánu. Strategický plán bývá svěřen obvykle jen vybranému zaměstnanci a není do něj zapojen celý vrcholový management, výsledkem jsou pak obecná doporučení, která firmě v zásadě nic nepřináší. S tím souvisí neuvedení dobře připraveného strategického plánu do konkrétních úkolů a absence jeho skutečné realizace.

Robert Zich (2012, s. 17-22) ve své knize popisuje vzájemné vazby mezi tradičním konceptem hierarchie firemních strategií se **strategii úspěchu-schopnosti**. Strategii úspěchu-schopnosti definuje jako *„strategii vedoucí k dosažení úspěchu, která zohledňuje právě konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy*“. Tento jiný pohled na strategické řízení firmy pracuje s principem, aby při dosažení cílů bylo zohledněno prostředí a způsob, jak toho chce firma dosáhnout. Strategie úspěchu-schopnosti může tak být brána jako doplňující nástroj, který k tradičnímu způsobu formulace strategie bere navíc v úvahu rozvoj konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod. Strategii rozděluje celkem do pěti úrovní, které tvoří pomyslnou pyramidu, ale jsou vzájemně provázané a jejich vztah je dynamický:

- **Úroveň cílů** – cíle musí vymezovat směr, kterým se má daná organizace ubírat, musí existovat i vzájemná vazba mezi konkurenceschopností s vytyčenými cíli, účelem je rozpracovat cíle, tak aby bylo jasné, jak mají být rozvíjené konkurenční výhody.
- **Konkurenční prostor** – zmapování v co nejširší možné míře faktory ovlivňující konkurenci na trhu.
- **Konkurenční základna** – co představuje výhody, na kterých leží úspěch firmy.
- **Rozvoj výhod** – zaměření na rozvoj portfolia výhod odpovídajících situaci na trhu.

- **Implementace na úrovni managementu** – zajištění rozvoje konkurenceschopnosti je úkolem managementu a je nutné ho promítnout od všech jeho oblastí včetně návaznosti na funkční strategie.

Vzájemné propojení tradičního konceptu strategií se strategii úspěchu-schopnosti je zobrazeno na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Vazba hierarchie úspěchu-schopnosti a tradičního konceptu strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zich 2012, str. 21)

1.4 Obchodní strategie řízení produktů v podniku

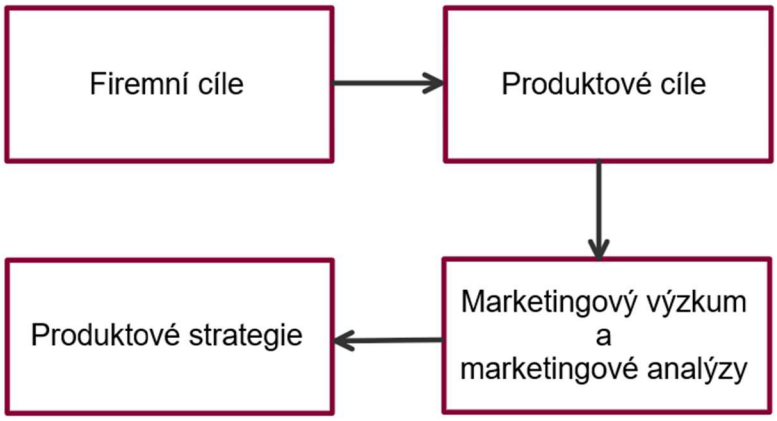
Každá firma, pokud neposkytuje pouze jediný produkt (či službu) má nějaké **produktové portfolio.** V optimálně složeném produktovém portfoliu mají zastoupení produkty v různých fázích svého životního cyklu a v různých fázích růstu, tržního podílu a ziskovosti tak, aby podnik mohl investovat do nových produktů nebo inovace těch stávajících. Produktové portfolio může být rozloženo různě, například geograficky či regionálně (různé produkty pro různé regiony), cenově (různé úrovně kvality a tomu odpovídající cenová úroveň třeba i prodávané pod různými značkami). Zpravidla platí, že čím větší firma, tím širší produktové portfolio má. Každý z produktů by pak měl mít svoji vlastní strategii a celkové portfolio by mělo být koordinováno na úrovni firemní strategie (Managementmania, 2017).

Cílem středních a malých podniků je mít v nabízeném portfoliu takové produkty, které budou zákazníky poptávány a zároveň budou pro podnik ekonomicky přínosné.

Management firmy by měl zaměřit pozornost na dílčí aktivity spojené s problematikou řízení produktu, které jsou:

- **Diagnostika produkčního portfolia** – získání informací o četnosti a technické úrovni produktů, jejich tržního podílu, novosti/zastaralosti, postavení v rámci konkurenčních produktů aj.
- **Úvahy nad strukturou produkčního portfolia** – mapování stanoviska do budoucnosti tzn. plánované změny v ekonomice produktů, způsobech jejich prodeje, změna počtu produktů v portfoliu.
- **Strategie zaměřená na produkt** – týká se úvah, jakými změnami by měl projít příslušný produkt v blízké budoucnosti, a zda tyto změny zabezpečit vlastními silami, spoluprací s externími firmami či nákupem licence apod.
- **Management nových produktů**–v případě rozhodnutí pro zavedení nového produktu, či ke změně stávajícího, musí být současně rozhodnuto, jakým způsobem budou inovace řešeny (Veber, Srpová, 2012, s. 129).

Na obrázku č. 2 je znázorněn proces tvorby produktové strategie podniku.



Obrázek 2: Proces tvorby produktové strategie podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková 2005, str. 27)

Produktová strategie jakožto součást funkční strategie se zabývá v první řadě udržením firmy/SBU v konkurenceschopném stavu, vývojem nových produktů, vyřazením starých a uplatňováním nových technologií ve výrobě existujících výrobků. Smyslem může být redukce nákladů, zvyšování produktivity, zlepšování jakosti či reakce na celosvětové trendy. (Jakubíková, 2013, s. 208) V hierarchii strategického řízení jsou

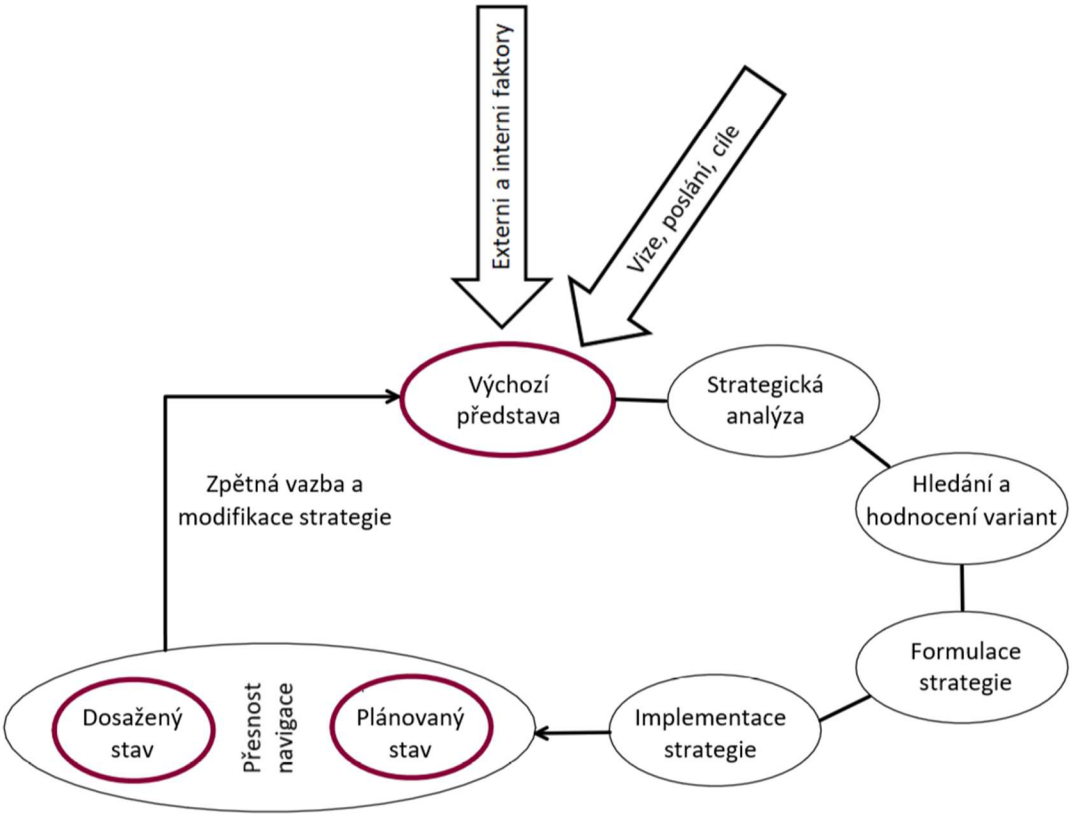
ale zásadní rozhodnutí o modifikaci výrobků uskutečňovaná na vyšších úrovních nadřazené firemní či obchodní strategie (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 36).

1.5 Proces strategického řízení ve střední firmě

Jakubíková (2013, s. 16) definuje strategické řízení firmy jako *„dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a zdroji, kterými disponuje a mezi firmou a vnějším prostředím, to vše za použití vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia celé firmy“*. Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu, jehož úkolem je činit závažná strategická rozhodnutí a jeho jádrem je vytvořená strategie. Podle Portera (1994) je strategie široce založený koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jakou politikou jich dosáhne. Fotr ve své knize (2020) dodává, že strategie není pouze o tvorbě konkurenční výhody, ale že se jedná zároveň o jakýsi kreativní nenápadné zničení výhod konkurentů.

Většina autorů rozlišuje 3 základní fáze procesu strategického řízení: **formulace strategie**, **implementace strategie, evaluace a kontrola**. Cestou pro stanovení samotné strategie je pak souhrnná **strategická analýza**, představující přípravu strategického plánu, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, definování mise a vize a určení strategických cílů. Tento proces se neustále opakuje a nikdy nekončí, protože každý podnik by měl být schopný pružně reagovat na změny a nové výzvy rozmanitého tržního prostředí (Fotr, 2017).

Robert Zich (2012) ve své knize Koncepce úspěchu-schopnosti zdůrazňuje, že vedle základních kroků procesu strategického řízení jako jsou strategická analýza, identifikace a hodnocení variant, formulace strategie a její implementace, je nutné zabývat se také zpětnou vazbou. Princip zpětné vazby vymezuje, zdali byla strategie naplněna. Podnik by měl umět reagovat na současnou dynamiku konkurenčního prostředí a modifikovat svoji strategii. Pokud při implementaci podnikové strategie není přihlíženo k původním východiskům, může dojít k přehlédnutí podstatných změn na trhu. Zpětné vyhodnocování původních východisek je nezbytné pro zaznamenání posunu konkurence a rozvoj konkurenceschopnosti podniku. Proces strategického řízení zobrazuje níže uvedený model na obrázku č. 3 (Zich, 2012, s. 14).



Obrázek 3: Proces strategického řízení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Zich 2012, str. 14)

Proces strategického řízení je stále se opakující, nekončící proces. Každý podnik nebo organizace by měla být schopna flexibilně reagovat na změny, problémy a nové výzvy či příležitosti. Neměl by být chápán jako posloupnost určitých kroků, avšak pro pochopení průběhu tohoto procesu se uvádí 5 jeho fází:

- **První fáze** – zjištění aktuálního stavu strategického řízení podniku, jeho misí a cílů. Cílem této fáze je určení, čeho chce podnik potažmo vlastník/majitel dosáhnout.
- **Druhá fáze** – strategická analýza. Analýzou vnějšího a obecného okolí se zjišťují faktory, které působí na podnik a jakým způsobem jej ovlivňují. Analýza odvětvového a konkurenčního prostředí slouží k identifikace konkurentů a hrozby substitutů, síly dodavatelů a zákazníků. Další analýzou je analýza vnitřního prostředí podniku. Sleduje všechny aktivity probíhající uvnitř organizace.

- **Třetí fáze** – formulace strategie, která bude modifikovat aktuální strategii takovým způsobem, aby bylo dosaženo vytvoření udržitelné konkurenční výhody.
- **Čtvrtá fáze** – implementace strategie do podnikové struktury takovým způsobem, aby bylo dosaženo vzájemného propojení a komunikace podnikových procesů.
- **Pátá fáze** – kontrola a monitoring vývoje strategie (Mallya, 2007, s. 27).

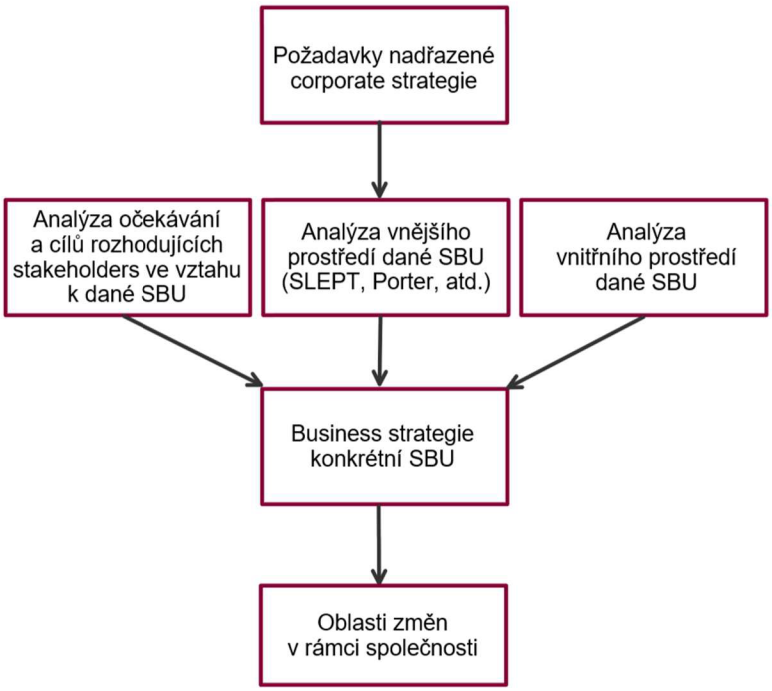
1.6 Použité analyticko-výzkumné metody

V rámci diplomové práce budou prakticky použity analytické metody a nástroje, které mapují prostředí organizace. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá strategickým rozvojem na pomezí business a funkční strategie podniku bude nejprve provedena analýza a identifikace nadřazené strategie. Vnitřní analýza podniku bude zpracována ve struktuře rozšířeného marketingového mixu 7 P se zaměřením na strategické cíle v oblasti produktů, kterému pro úplnost předchází ještě analýza vybraných finančních a rozpočtových ukazatelů podniku. Analýza mikrookolí bude provedena za pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil s doplněním o benchmarking konkurence ve vybraných parametrech a analýzou tržního potenciálu, analýza makrookolí za pomocí metody SLEPTE. Na pomezí makrookolí a mikrookolí podniku leží analýza produktového portfolia GE matice. Výstup ze všech analýz bude zpracován pomocí SWOT analýzy, která bude pro přehlednost vycházet z dílčích analýz SAP a ETOP, její výsledky budou kvantifikovány dle EFE a IFE matice.

1.6.1 Analýza nadřazené strategie a její identifikace

Hanzelková a Keřkovský (2017) ve svých publikacích mluví o tzv. **analýze nadřazeného patra**, tj. analýze nadřazené strategie. Jedná se o první krok, který by měl být učiněn v případě strategické analýzy pro hierarchicky nižší strategie. V případě analýzy pro business strategii je nutné prvně prozkoumat firemní/korporátní strategii s cílem odhalit její hranice a pomyslná pravidla a zjistit, zda je současná business strategie respektuje a je s nimi v souladu. Výstupem této analýzy by mělo být stanovení slabin, hrozeb, příležitostí a silných stránek (tj. provedení SWOT analýzy). Z praktického hlediska je to ale obtížné, protože velký počet malých a středních

podniků nemá žádnou psanou formu ani základní nejvyšší firemní strategie. To ale neznamená, že neexistuje, protože každá firma či její SBU nějakou strategii následuje. V takovýchto případech se naskýtá provést alespoň identifikaci nepsané existující strategie. Na obrázku č. 4 je uvedena posloupnost analýz v případě formulace business či obchodní strategie včetně zohlednění analýzy nadřazeného patra.



Obrázek 4: Struktura analýz při formulaci business strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský 2006, str. 86)

Identifikace strategie je proces, při kterém se na základě dostupných dat a pozorování reality v podniku obsahově vymezí existující strategie. Měla by být výchozím krokem při formulaci jakékoliv strategie. V případě absence písemné formy firemní strategie je pro její vymezení zapotřebí shromáždit informace k těmto oblastem:

- vyčlenění strategických obchodních jednotek;
- určení jejich základních strategických cílů;
- vymezení směrů a cest k jejich naplnění pro jednotlivé SBUs. (Hanzelková, 2013, s. 39).

Postupovali bychom dále, následovala by pro každou vyčleněnou SBU identifikace jednotlivých business strategií společně s vymezením jejich nejdůležitějších

strategických cílů, které by měli kopírovat tzv. podmínku **SMART** (akronym z počátečních anglických slov). Jedná se o požadavky na podnikové cíle, kterými jsou: jednoznačnost, měřitelnost, dosažitelnost, relevantnost a jejich časová ohraničenost. V praxi se ovšem můžeme setkat s tím, že ze stanovených cílů není patrné, čeho má být dosaženo nebo jsou obtížně měřitelné či mají nerealistické časové ohraničení (Blažková, 2007, s. 34).

1.6.2 Analýza makrookolí podniku pomocí metody SLEPT

Formulaci podstatných strategií pro podnik do budoucna předchází mimo jiné nejprve důkladná analýza vnějšího prostředí podniku. Pro lepší pochopení je dobré zmínit, že v současné literatuře se můžeme setkat s různým dělením. Někteří autoři odlišují analýzu obecného okolí, oborového a zahraničního okolí podniku. Jiní strukturují analýzu vnějšího prostředí podniku na jeho makro a mikrookolí, postupují od globálního pohledu směrem dolů, až k lokálnímu. Podíváme-li se blíže, zjistíme, že ve výsledku jde o jedno a to samé, a jedná se pouze o rozdílnou terminologii (Lhotský, 2010, s. 30).

Analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena nejen na poznání aktuálního prostředí, ale především na odhalení vývojových trendů a změn, které podnik v budoucnu mohou výrazně ovlivnit. Analýza vnějšího prostředí by se tak měla soustředit zejména na predikci budoucího vývoje, která navazuje na minulý a současný stav zjištěných jevů. Je třeba si také uvědomit, že jde o okolnosti a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně ovlivnit. Ve výstupech vnějších analýz nestačí identifikovat pouze potencionální vlivy, ale také odlišit, zda se jedná pro danou firmu/SBU o hrozbu nebo příležitost (Kěřkovský, Vykypěl, 2006, s. 41).

Jedna z nejznámějších metod k zhodnocení vývoje vnějšího prostředí je tzv**. SLEPT analýza**. Zkoumá různé vnější faktory, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat podnik a hrají tak významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování a rozvoji firmy (Grasseova, 2010, s. 178).

Akronym SLEPT je vytvořen z prvních anglických slov označujících pět oblastí okolí firmy/SBU, které v sobě mohou skrývat budoucí příležitosti nebo hrozby:

- **S**polečenské a demografické;

- **L**egislativní;
- **E**konomické;
- **P**olitické;
- **T**echnologické faktory.

Bývá také připojováno ještě další **E**, které se zabývá **ekologickými a klimatickými faktory.** Cílem je vybrat pouze ty faktory, které jsou pro danou strategii a konkrétní podnik důležité a nachází se v okruhu vlivu a řeší danou problematiku. Může pak docházet k jejich slučování či rozšiřování. SLEPT analýza tak může být využitelná pro strategické analýzy všech úrovní, ale aby byla relevantní, musí být analyzovány v případě rozhodování např. o obchodní strategii, pouze ty faktory s přímým dopadem na business.

K tomuto účelu se využívá **metoda MAP**, která rozkládá SLEPT analýzu do tří na sebe navazujících kroků: **M**onitoruj, **A**nalyzuj, **P**ředpovídej vývoj (z anglického akronymu Monitor, Analyse, Predict), díky kterým jsou nejdůležitější zjištění vneseny systematicky do tabulky. Za pomocí dodržení jednotlivých kroků dojde k provázání aspektů analýzy a její výstup má řád a je tak přehlednější.

V prvním kroku se určí vnější faktory a trendy, které přímo ovlivní rozhodování o budoucí strategii, což může mít v nejjednodušším případě podobu pouhého zamyšlení nebo naopak komplikovanější brainstorming managmentu firmy/SBU či shromažďování nejrůznějších sekundárních dat např. z internetu tzv. technika data-mining. **V druhém kroku** se posoudí současný stav konkrétních faktorů a vývoj trendů. **Ve třetím kroku** následuje prognóza budoucího vývoje pro sledované faktory, kde se v závěru určí, zda pro firmu představují hrozbu nebo příležitost (Hanzelková, 2009, s. 131).

1.6.3 Analýza mikrookolí pomocí Porterovy analýzy 5 S

Celým názvem Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi užitečný a hojně používaný nástroj pro analýzu oborového okolí(mikrookolí) podniku. Model pracuje s podmínkou, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, které významně ovlivňují investice, ceny a náklady firem v daném odvětví. Základní

myšlenkou modelu je, že strategická pozice podniku či její SBU působící v určitém odvětví je určována působením 5 základních činitelů:

- vyjednávací silou zákazníků;
- vyjednávací silou dodavatelů;
- hrozbou vstupu nových konkurentů;
- hrozbou substitutů;
- vzájemnou rivalitou firem působících na daném trhu (Grasseová, 2010, s. 191).

Pro lepší pochopení níže uvádím stručnou charakteristiku jednotlivých sil Porterova modelu, včetně faktorů, které je významně ovlivňují.

Hlavním zájmem **zákazníků** jsou výhodné a korektní obchodní podmínky a jejich vyjednávací silou se myslím především možnost určovat podmínky spolupráce a působit tak na cenu zboží. Snaží se snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb a tím staví konkurenty proti sobě, zisk prodávajících se tak snižuje a trh je méně přitažlivý. Jejich vyjednávací síla roste jestliže:

- na trhu existují substituty;
- v okolí je více dodavatelů a zákazník může snadno přejít ke konkurenci (srovnatelné ceny, kvalita apod.), odebírané zboží se nijak výrazně neodlišuje – není diferencované;
- nakupovaný výrobek pro zákazníka tvoří výraznou část jeho nákladů;
- malý počet zákazníků nakupuje většinu výstupu (jeden silný zákazník, tvoří velké procento z celkového odbytu prodávajícího), firma je vůči zákazníkovi slabá.

Podobně je tomu i u **dodavatelů**, kdy dané odvětví není zajímavé, pokud dodavatelské firmy mají moc ovlivnit cenu a kvalitu dodávek. Jejich vyjednávací síla roste jestliže:

- poskytují jedinečné výrobky;
- dodávaný výrobek tvoří zásadní vstup odběratele;
- dodavatelský podnik může koupit svého odběratele, probíhá dopředná vertikální integrace;
- nakupující podnik není velkým důležitým zákazníkem;

- na trhu je nízký počet podobných dodavatelů.

Míra **hrozby vstupu nových konkurenčních podniků** do odvětví se odvíjí především od toho, jaké existují bariéry vstupu do daného oboru. Nejlepší kombinací z hlediska ziskovosti odvětví je trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. Hrozbu vstupu nových konkurentů můžeme snížit jestliže:

- fixní náklady do odvětví jsou velmi vysoké;
- již existující firmy mají nákladové výhody díky svému dlouholetému působení na trhu;
- výrobky jsou vysoce diferenciované;
- zákazníci i dodavatelé jsou silně připoutáni ke svým obchodním partnerům např. z důvodu vysokých nákladů na přestup ke konkurenci;
- jde o odvětví regulované státem např. banky, letecká doprava, školství;
- získáním loajality zákazníků preferencí obchodní značky, tzv. věrnost značce.

Při strategických rozhodnutích musíme sledovat i chování podniků, jenž vyrábí produkty, které slouží k podobnému nebo stejnému účelu – **substituty**. Protože právě nahraditelnost našeho výrobku může mít vliv na ziskovost a úspěšnost firmy. Ideálním případem je, když k našemu výrobku neexistují blízké substituty. V opačném případě ale hraje významnou roli v konkurenci substitutů fakt, s jakou snadností může zákazník přejít k substitučnímu výrobku, tj. náklady s tím spojené, výše jeho ceny a kvality. Je potřeba tedy přemýšlet i nad inovačním potenciálem našeho výrobku či diferenciací např. unikátním designem apod

Intenzita vzájemné **rivality mezi podniky** působící v daném odvětví je závislá na aktuálním počtu konkurenčních firem, které mezi sebou bojují o konkurenční výhodu, dále na dynamice růstu trhu, výšce fixních a skladovacích nákladů a nákladech spojených se vstupem, resp. odstupem firmy z/do odvětví. Firma tak může získat přednost, pokud dokáže vyrobit stejný výrobek s nižšími náklady nebo kvalita jeho výrobků přesahuje kvalitu výrobku konkurence. Firmy se tak dostávají pod nátlak a ve snaze získat co nejvyšší tržní podíl mezi sebou vedou např. cenové války a reklamní boje, přičemž se mohou napáchat nevratné škody. Jednou z možností, jak

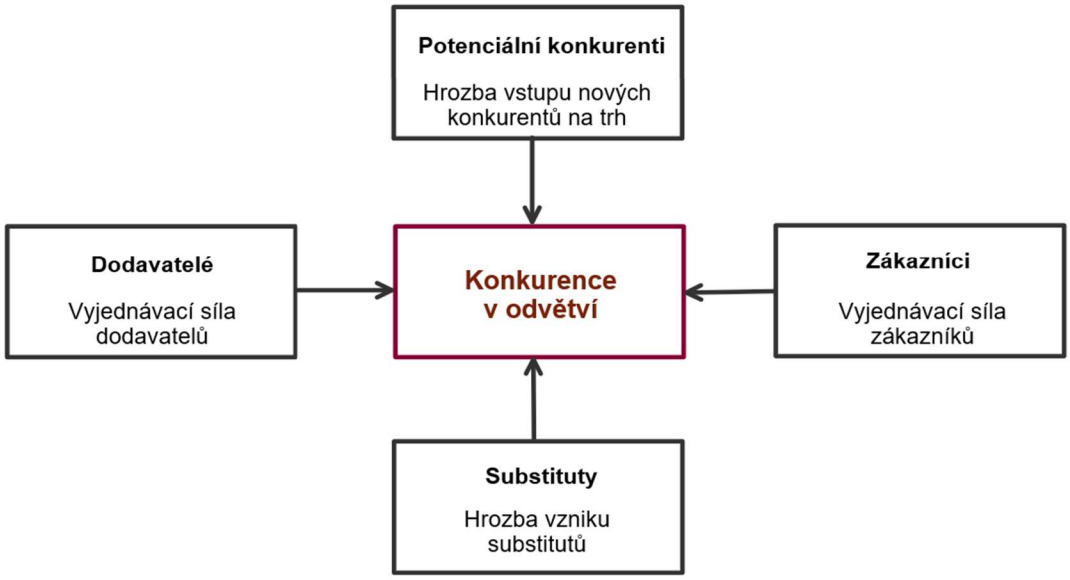
zkoumat rivalitu mezi podniky a zároveň zlepšit svoji pozici na trhu, může být benchmarking – systematický proces porovnávání s konkurencí (Mallya, 2007, s. 52).

Výstupem analýzy by pak podle Portera (1994) neměli být zjištěny pouze potenciální hrozby, ale i příležitosti, resp. opatření, které dané hrozby mohou omezit a tím zlepšit konkurenční pozici firmy.

Je potřeba ještě neopomenout fakt, že každé odvětví je jedinečné a všechny z těchto pěti faktorů budou mít různou důležitost. Aby byla hledaná opatření úspěšná musí snižovat vyjednávací sílu zákazníků i dodavatelů a také hrozbu substitutů a zároveň zvyšovat bariéry vstupu do odvětví a snažit se zlepšit postavení podniku vůči konkurenčním firmám v daném odvětví (Lhotský, 2010, s. 41).

V návaznosti na Porterův model se v současné odborné literatuře objevují ještě další dva faktory ovlivňující konkurenční postavení podniku. Jedná se o vládu a komplementy, tj. statky, které se užívají společně a vzájemně se doplňují. Zejména komplementy mohou situaci na trhu odvětví významně ovlivňovat stejně jako substituty, proto by neměli být při analýze opomíjeny (Kěřkovský, Vykypěl, 2006, s. 54).

Na obrázku č. 5 je zobrazen základní pětifaktorový model konkurenčního prostředí, tak jak ho vizualizoval sám autor.



Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil

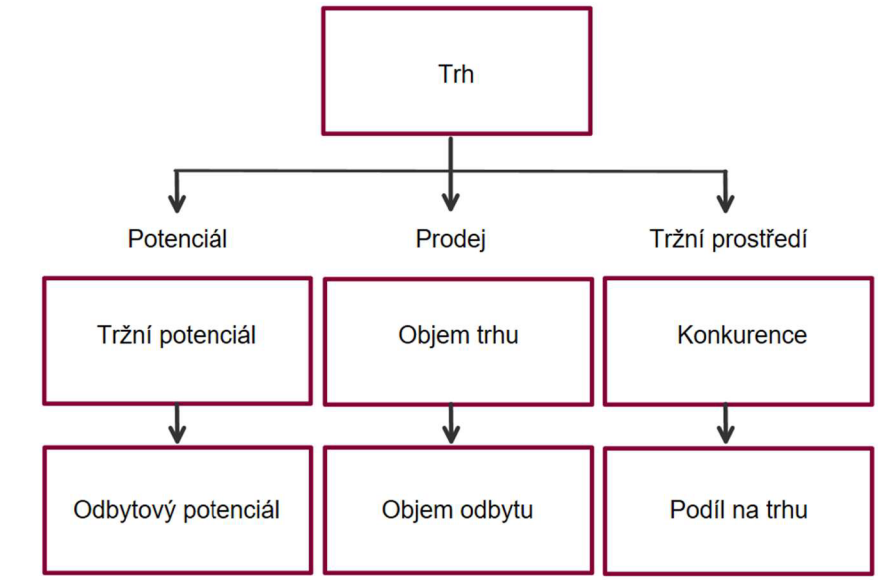
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter 1984, str. 4)

1.6.4 Analýza tržního potenciálu a stanovení velikosti prodejů

Mezi klíčové podklady potřebné pro rozhodování firmy, zda bude či nebude investovat prostředky do produkce nových výrobků, je analýza tržního potenciálu, a s tím související stanovení velikosti prodeje. Tržní potenciál nám říká, kolik výrobků daného typu je možné na trhu prodat.

„Celkový tržní potenciál je maximální úroveň tržeb, které mohou dosáhnout všechny firmy v odvětví v průběhu daného období za daného marketingového úsilí odvětví a podmínek prostředí“ (Kotler a Keller, 2007, s. 168).

Naproti tomu odbytový potenciál určuje maximální možný prodejní podíl jedním výrobcem daného výrobku. Potenciál prodeje v tržním prostředí zachycuje graficky obrázek č. 6.



Obrázek 6: Potenciál prodeje v tržním prostředí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Holubová, 2018)

Tržní potenciál ovlivňuje řada vnějších faktorů

- dostupné zdroje (suroviny);
- prostředí (podnebí, lokalita);
- podmínky (legislativa, daňová politika, směnné kurzy);
- soulad mezi produkty firmy a příležitostmi na trhu.

Pro stanovení tržního potenciálu je nutné provést jeho analýzu, jejímž cílem je ověřit, zda je trh životaschopný z hlediska svého uplatnění na trhu. Analýza tohoto typu pomůže firmě odhadnout, jak by si výrobek na trhu vedl, která část trhu je pro odbyt výrobků nejzajímavější, kde bude efektivní využít své výrobní zdroje.

Dalším cílem podobné analýzy je identifikovat nejen existující konkurenci, ale i budoucí zákazníky, kteří budou mít zájem o nový výrobek. Pro globální firmy má smysl provádět analýzu v různých zemích s nestejnými podmínkami, různou kupní silou zákazníků a diferencovanou poptávkou a investičně reagovat dle výsledku. Pro menší firmy působící na jednom trhu v jedné zemi je analýza jednodušší a rychlejší.

Výsledek analýzy ukáže, kde je nejvíce případných zákazníků, jaká je jejich očekávaná poptávka a který trh je tím pádem pro nový odbyt nejzajímavější.

Zajímavou přidanou hodnotou těchto analýz je rovněž identifikace nových příležitostí, které nebyly v původním zadání, kvůli kterému se analýza provádí. Analýza může například odhalit, že na trhu je také využitelná poptávka po dalších výrobcích či službách, jejichž výrobě či poskytování se věnuje jiná firemní divize v jiné lokalitě a pro expedici by šly využít stejné distribuční kanály.

Jako metody pro odhadování tržního potenciálu lze použít:

- monitoring zákaznických zájmů (obchodní zástupci působící v terénu a komunikující napřímo s klienty mohou firmě vracet informace o potenciálních poptávkách ze strany stávajících klientů);
- vyhodnocování názorů obchodních zástupců, kteří znají daný trh i jeho zákazníky;
- využití poradenských firem k provedení průzkumu;
- testem zkušebního prodeje omezeného rozsahu vzorku výrobků s vyhodnocením prodejů;
- odvozovacími metodami (pokud mají zákazníci zájem o tržně etablovaný výrobek, ke kterému jsou potřeba další služby např. servis, který je však příliš daleko, lze uvažovat v rámci hledání nových příležitostí o vlastním servisním středisku);
- metodou analýzy časových řad (trendy, sezóny, cykly apod.);

- metodou MVP (Minimum Viable Product) - ověřením zájmu o koupi výrobou použitelného produktu pouze se základními vlastnostmi pro ověření jeho životaschopnosti (umožňuje získat rychlou zpětnou vazbu zákazníků na výrobek a případně upravit jeho vlastnosti před finální výrobou);
- ověřovací metodou pomocí marketingového plánu (ve chvíli zahájení prodeje, vyhodnocování chování zákazníků a prodejů za rok, marketingových kampaní apod.);
- odhady poptávky z dotazníkových dat (z průzkumů zaměřujících se na posouzení spolehlivosti dat z dotazníkových sběrů, které se specializují na posouzení poměrů predikovaných a reálných dat, často vyplývá, že předpoklady předbíhají realitu, tedy že skutečné prodeje často pokulhávají za vyjádřeními vzorků respondentů (důvodů pro tyto disproporce bývá více např. malý kmen respondentů, nesprávně formulované a analyticky chybně interpretované dotazy).

Produktoví manažeři, kteří mají ve firmách produkty na starosti, mohou z výstupů těchto metod čerpat podněty a náměty na úpravy produktů, o které se starají, vylepšování jejich vlastností, korekce cenových a prodejně-strategických politik apod. Díky nim mohou pružně reagovat na změny na trhu a přijímat různá obchodní rozhodnutí, která povedou k vyššímu naplnění prodejních, tedy i výrobních cílů.

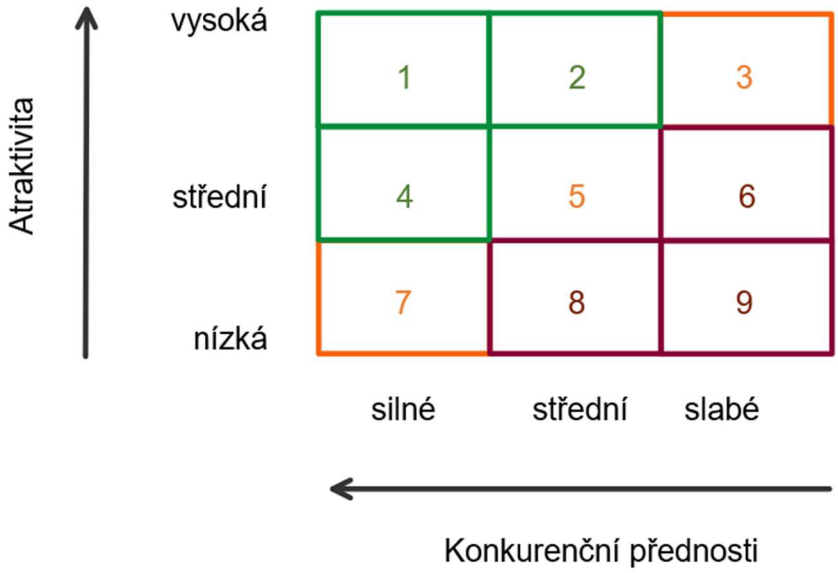
Žádná z uvedených metod neposkytuje 100 %-ní záruku či jistotu na prodejní úspěch nového výrobku. K výsledkům je vždy potřeba přistupovat s přiměřenou mírou nejistoty a používat je jen jako podpůrný nástroj (Kotler a Keller, 2007).

1.6.5 Multi-faktorová analýza za pomocí matice GE

Jedná se o multi-faktorovou matici atraktivity oboru, která slouží k hodnocení postavení organizace, resp. její strategické obchodní jednotky (SBU) nebo produktu. V praxi se používá pro rozhodování o budoucí investici. Hlavním důvodem jejího vzniku byla nedostatečnost matice BCG.

Portfolio matice GE sleduje faktory, které jsou označeny **jako tržní atraktivita a konkurenční přednost.** Na rozdíl od BCG portfolia nejsou tyto základní faktory zachyceny pouze ve dvou veličinách, ale jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů. Nevýhodou je ovšem složitý výběr kritérií a určení jejich vah, které mohou být

příliš subjektivní. Matice má následující konstrukci – na horizontální ose jsou vyznačeny konkurenční přednosti podniku (konkurenční postavení), na vertikální ose atraktivita oboru (atraktivita trhu). Konkurenční přednosti zahrnují tři stupně – slabé, střední a silné. Atraktivita oboru také zahrnuje tři stupně–nízká, střední a vysoká. Vzniká tak matice 3×3, tedy o devíti polích (Jakubíková, 2013, s. 139). Grafické znázornění matice GE zachycuje následující obrázek č. 7.



Obrázek 7: GE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková 2013, str. 140)

Příklady dílčích faktorů konkurenčních předností a tržní atraktivity jsou pro přehlednost zaneseny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Dílčí faktory GE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 140)

Dílčí faktory konkurenčních předností	Dílčí faktory tržní atraktivity
• Relativní pozice na trhu, případně relativní tržní podíl; • relativní výrobní potenciál a kapacita; • relativní výzkumný a vývojový potenciál; • pozice v distribuci, efektivnost marketingové komunikace; • postavení strategické obchodní jednotky (dále SBU) v kvalitě značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti; • ziskovost a její porovnání s průměrem dosahovaným v oboru; • relativní schopnost managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň).	• Tržní růst a velikost trhu; • kvalitu trhu; • ziskovost oboru; • stabilitu prodeje; • stabilitu cenovou; • náročnost a dostupnost vstupů; • situaci v okolí firmy.

Dílčí faktory mohou být libovolně zkráceny nebo doplněny podle toho, jak jsou pro firmu rozhodující z hlediska její strategie. Po jejich zhodnocení je určena výsledná pozice organizace a umístěna do příslušného kompozičního pole matice. Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena:

- Pole **1, 2 a 4** jsou v zelené oblasti, která znamená strategicky výhodné postavení výrobku či služby, společnost by měla podporovat jejich rozvoj investicí. Představují klíčové příležitosti pro podnik.
- Pole **3, 5 a 7** jsou v oranžové oblasti po diagonále, zde je doporučená obezřetnost a důkladné zvážení investice.
- Pole **6, 8 a 9** jsou ve fialové oblasti, postavení výrobku nebo služby není atraktivní a má slabou konkurenční pozici, stávají se kandidáty na opuštění trhu, doporučuje se jejich útlum a ukončení činnosti (Blažková, 2007, s. 149).

1.6.6 Vnitřní analýza podniku ve struktuře „7 P“

Obecně lze platí, že před zpracováním strategie na kterékoliv úrovni je nezbytným krokem provést analýzu interních faktorů podniku. Úkolem interní analýzy je vyvážené

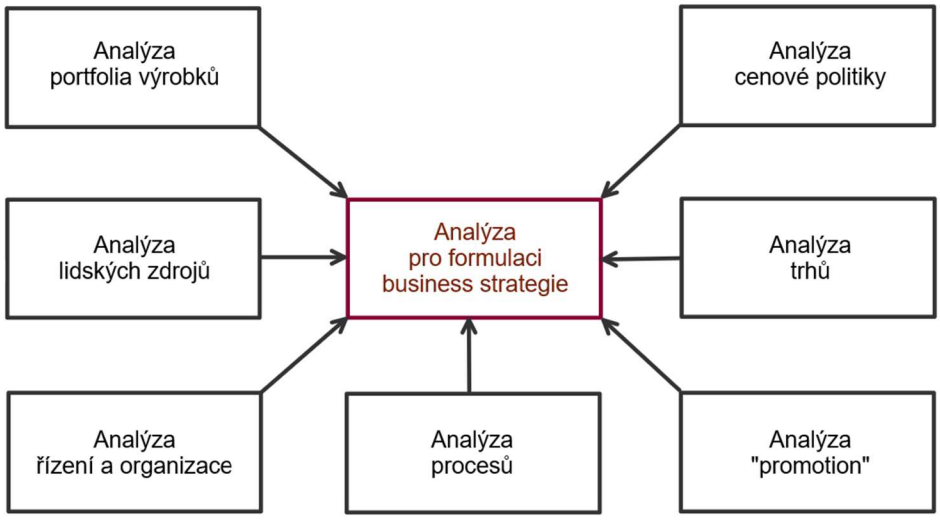
kritické zhodnocení a popis takových aspektů vnitřního prostředí firmy či její SBU, které mají vliv na vymezení požadované strategie.

Jedna z možností, jak provést interní analýzu a zhodnotit schopnosti a zdroje podniku je použití analýzy **„7 P“ dle rozšířeného marketingového mixu**, jenž se využívá v případě zaměření na obchodní či hierarchicky nižší funkční strategii, záleží na charakteru a velikosti podniku.

Rozhodujeme-li o strategických cílech v oblasti produktů pro konkrétní SBU může mít analýza následující strukturu:

- **analýza portfolia výrobků** (product),
- **analýza cenové politiky** (price),
- **analýza trhů** (place),
- **analýza distribučních kanálu** (promotion),
- **analýza lidských zdrojů** (people),
- **analýza procesů** (process–procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků),
- **analýza řízení, plánování, organizace a firemní kultury** (planning) (Hanzelková, 2013, s. 110).

Následující obrázek č. 8 graficky znázorňuje myšlenku použití interní analýzy ve struktuře 7 P se zaměřením na strategické cíle v oblasti produktů.



Obrázek 8: Interní analýza ve struktuře 7 P zaměřená na formulaci business strategie produktů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelková 2013, str. 112)

Tento alternativní přístup analýzy je z velké části obdobný jako analýza firemních faktorů, nevěnuje ale pozornost např. finančním a rozpočtovým faktorům, proto se doporučuje tomuto aspektu věnovat v rámci jednotlivých dílčích P nebo odděleně za pomocí přidaní oblasti osmého „P" – „**Profit"** (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 32).

1.6.7 Analýza finančních a rozpočtových ukazatelů

Hlavním cílem analýzy finančních a rozpočtových ukazatelů v procesu strategického řízení je zhodnocení současného stavu podniku z finanční stránky a zároveň také posouzení, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný, tj. zjištění jaké finanční zdroje musíme mít k dispozici na zajištění uvažované strategie. Je tedy nezbytná pro správný výhled do budoucna (Lhotský, 2010, s. 49).

Při analýze je důležité brát v úvahu s jakým cílem k ní přistupujeme a odvětví, ve kterém se podnik nachází, stejně tak pro koho je určena, tj. kdo je příjemcem získaných dat. Zdrojem dat k provedení analýzy slouží základní dokumenty finančního účetnictví, jako jsou bilance (neboli rozvaha), výkaz zisků a ztrát (výsledovka), přehled o peněžních tocích (cashflow) a jejich případné přílohy nebo informace výročních zpráv podniku (Dedouchová, 2001, s.).

Ekonomická teorie pracuje s mnoha metodami pro hodnocení finančního zdraví podniků. V literatuře můžeme najít celou řadu finančních ukazatelů s různými klasifikacemi. V návaznosti na praktickou část práce se níže v této kapitole zaměříme pouze na popis vybraných **poměrových ukazatelů**, které patří mezi nejpoužívanější skupinu ukazatelů v rámci finanční analýzy (Sedláček, 2011).

Ukazatele ziskovosti a efektivnosti podniku

Rentabilita tržeb (Return on Sales – ROS) – ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V čitateli můžeme uvést i zisk před zdaněním – EBIT, což je vhodné v případě porovnání více podniků s proměnlivými podmínkami (Sedláček, 2011).

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{tržby}}$$

Kapitálová návratnost (Return on Equity – ROE) – zjišťuje návratnost, kterou společníci získávají z podnikové činnosti. V případě malých a středních podniků jde o hodnotu zajímavou hlavně pro jejich majitele (Sedláček, 2011).

$$Kapitálová\ návratnost\ (ROE) = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Návratnost investic (Return on Investments – ROI) – ukazuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku (Sedláček, 2011).

$$Návratnost\ investic\ (ROI) = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}}$$

Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek – odkrývá fakt, zda obchodní partneři (zákazníci) platí své účty včas (Sedláček, 2011).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Doba obratu závazků – v kontrastu s dobou obratu pohledávek naopak udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům (Sedláček, 2011).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{denní tržby na fakturu}}$$

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost – ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím vyšší hodnoty nabývá, tím je větší riziko, že nám věřitel (např. banka) neposkytne úvěr. Vlastnící ale naopak chtějí znásobit své výnosy a díky většímu podílu úvěru zvětšit finanční páku (Sedláček, 2011).

$$Celková\ zadluženost = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Úrokové krytí – informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Obecně se tvrdí, že je postačující, jsou-li úroky pokryty ziskem 3x až 6x, což s ohledem na charakter jednotlivého podniku musíme brát s rezervou (Sedláček, 2006, s. 65).

$$Úrokové\ krytí = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{celkový nákladový úrok}}$$

1.7 Analýza a zhodnocení za pomocí SWOT

Při dílčích analýzách vnějšího i vnitřního prostředí podniku se očekává, že budou identifikovány faktory, které budou relevantní z hlediska návrhu strategie. Závěry těchto analýz umožňují jejich význam určitým způsobem uspořádat, ohodnotit a ocenit. Jeden z nejpoužívanějších přístupů pracuje s principem, který u zjištěných faktorů rozhodne, zda pro firmu/SBU znamenají hrozbu, příležitost či jsou jeho silnou nebo slabou stránkou. Sumarizaci výsledků vnějších analýz umožňuje technika **ETOP** a její obdobou pro shrnutí vnitřních analýz je metoda **SAP**. Tyto dvě metody pak mohou efektivně sloužit jako výstup pro **SWOT analýzu**, která pracuje na zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů pro konkrétní záměr (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 125).

ETOP (Enviromental Threat and Opportunity Profile)

- sumarizuje vnější faktory v jednotlivých oblastech, které považujeme za klíčové s vyhodnocením jejich vlivu na organizaci s označením: + příležitost, - hrozba**,** ● neutrální vliv. Na výstupu jsou určeny pouze příležitosti a hrozby nikoliv silné a slabé stránky, protože předmětem analýzy je vnější okolí/ekonomika (ne podnik), které nemůže podnik ovlivnit (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 60).

SAP (Strategic Advanteges Profile)

- je založená na stejném principu jako výše zmiňovaná technika ETOP, ale sumarizuje klíčové faktory diagnostikované v dílčích analýzách vnitřního prostředí podniku, pracuje tedy s diagnostikou silný a slabých stránek případně neutrálním vlivem (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 124).

SWOT analýza (Strenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreat)

Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Skládá se ze dvou rovin, přičemž je doporučováno začínat s analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které sebou nese

makroprostředí (např. SLEPT analýza) a mikroprostředí podniku (např. zákazníci, dodavatelé, konkurence odběratelé). Poté následuje analýza SW – silných a slabých stránek, které určují vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy (Jakubíková, 2013, s. 130). SWOT má široké využití v mnoha oblastech, pro strategické účely je vhodné ji zařadit až na úplný konec, jakožto souhrn nejdůležitějších poznatků z dílčích analýz. Z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na snížení případně odstranění slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 120).

Robert Zich naopak upozorňuje na problémy, ke kterým často dochází při sestavování SWOT analýzy a její výstup je pak nepoužitelný pro formulaci strategie. Jedná se například výčet faktorů bez jakéhokoliv komentáře, výčet faktorů bez jakýchkoliv vstupních analýz a souvislostí, faktory nejsou ohodnoceny nebo neberou v úvahu rozdíly mezi jednotlivými složkami a interním externím prostředím (Zich, 2020, [přednáška]).

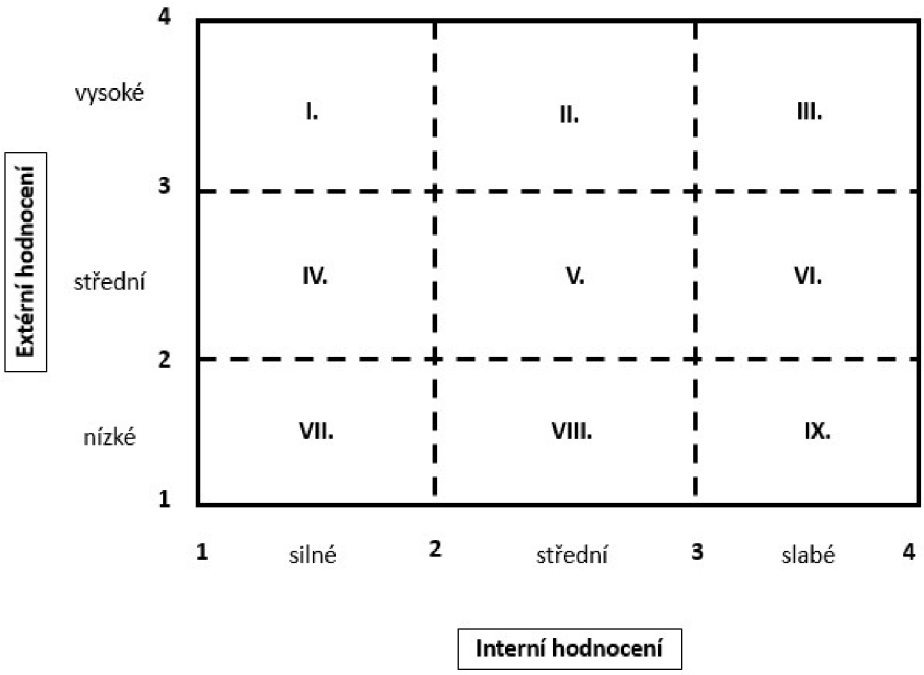
Kvantifikace SWOT analýzy

Na SWOT analýzu navazují **matice EFE** a **IFE**. EFE matice hodnotí externí pozici organizace nebo její konkrétní strategický záměr a IFE interní. Jejich smyslem je vybrat z poznaných příležitostí/hrozeb, silných/slabých stránek takové faktory, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy.

Postup jejich provedení je až na odlišné složky faktorů totožný:

- zpracování tabulky klíčových externích/interních faktorů (doporučuje se stejný počet faktorů z každé oblasti, např. pět silných a pět slabých stránek);
- každému faktoru přiřadit váhu v rozsahu od 0,00 (faktor není důležitý) – 1,00 (velmi důležitý faktor), suma vah se musí rovnat 1;
- faktory ohodnotit podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr s užitím stupnice 1 = významná silná stránka/příležitost, 2 = méně důležitá silná stránka/příležitost, 3= méně důležitá slabá stránka/ hrozba, 4= významná slabá stránka/hrozba;
- vynásobením váhy a bodového hodnocení a získání celkové komplexní hodnocení, suma součinů jednotlivých položek dává celkový součin za jednotlivou kategorii.

Zjištěné celkové vážené ohodnocení posuzuje externí/interní pozici podniku vůči strategickému záměru nebo obecně pozici organizace (Fotr, 2012, s. 45). Na základě toho se sestavuje i vizuální podoba těchto výsledků, a to formou **matice IE**, která je vyobrazena níže na obrázku č. 9.



Obrázek 9: Vizuální schéma matice IE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, 2012, s. 53)

Na osu *x* je vyneseno celkové ohodnocení interních faktorů, které je získáno z matice IFE, na osu *y* je pak vyobrazeno celkové hodnocení faktorů externích (matice EFE). Tímto se určí aktuální pozice analyzovaného podniku, což umožňuje určení vhodné varianty strategií pro daný podnik. Pozici podniku jakožto celku lze rozdělit do tří oblastí, ke každé oblasti pak odpovídá jistá skupina strategií:

- oblast **I, II, IV** nese název **„Stavěj a zajišťuj růst“** – zde se doporučují jako vhodné strategie penetrace trhu, vývoj produktu, rozvoj trhu či integrační strategie;
- oblast **III, V, VII** nazvána jako **„Udržuj a potvrzuj“** – jako vhodné strategie připadají v úvahu strategie penetrace na trh či vývoj produktu;

- oblast **VI, VIII, IX** pojmenována jako **„Sklízej a zbavuj se“** – pokud se analyzovaný podnik nachází v této oblasti je doporučováno zvolit strategii defenzivní, a to včetně opuštění trhu s následnou likvidací (Fotr, 2012, s. 52).

1.8 Identifikace a analýza rizik v investičním projektu

V případě, že se podnik rozhodne pro investiční projekt, který může výrazně ovlivnit jeho finanční situaci, je vždy postaven do nejisté situace, která sebou přináší řadu rizik. Toto podnikatelské riziko je chápáno jako odchylka v projektu mezi skutečnými a očekávanými či plánovanými výsledky, což je spojeno s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje ovlivňujících faktorů. Aby byla míra úspěšnosti projektu co nejvyšší je nutné předem správně identifikovat soubor rizikových faktorů, které by mohly mít negativní (ale i pozitivní) vliv na dosažení vytyčených cílů projektu a dále je analyzovat, pracovat na jejich eliminaci a neustále pozorovat jejich vývoj. Tento proces se nazývá **řízení rizik**, jehož hlavním úkolem je snížit dopad potenciálních rizik na organizaci a tím omezit pravděpodobnost jejich výskytu.

Identifikace rizik je obecně nejdůležitější fázi celého řízení rizik, kterou se zabývají členové projektového týmu. Informační základnou pro určení rizik mohou být obecné systémy klasifikace rizik z literatury či v praxi častěji dekompozice dílčích aktivit projektu či zprávy o minulých projektech. Podpůrnými nástroji k vymezení nejzávažnějších rizik mohou sloužit kognitivní mapy, brainstorming, metoda Delphi nebo závěr analýzy projektu metodou SWOT aj. (Fotr, 2011, s. 197-199).

V projektovém řízení existuje několik metod analýz rizik specializovaných podle **výstupu projektu** (produktem projektu je informační systém či produkty chemického, strojírenského a potravinářského průmyslu) či vyplývajících **z podstaty řízení projektu** (rizika práce v projektovém týmu společně s technickými riziky) (Doležal, 2009).

Pro účely této diplomové práce bude kapitola (odstavce) níže věnována pouze popisu skórovací metody, která se zaměřuje na výše zmíněnou analýzu rizik z hlediska managementu, ale zároveň zvažuje i technická rizika, která vyplývají z podstaty výstupu projektu.

Skórovací metoda s mapou rizik

Tato metoda probíhá ve třech vzájemně provázaných krocích:

a) identifikace rizika;
b) stanovení významnosti rizika (jeho ohodnocení);
c) opatření na snížení rizika.

Východiskem této metody je seznam nebezpečí ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizik:

1. technické;
2. finanční;
3. personální;
4. obchodní oblasti projektu.

Identifikace se provádí za pomocí rizikových faktorů (např. malý počet zájemců o nabízené kurzy) viz tabulka č. 2. Pro jednotlivý faktor se prostřednictvím desetibodové stupnice ohodnotí jak možnost jeho výskytu, tak jeho dopad (tabulka č. 3). Odhad provádí nezávisle na sobě projektový tým, výsledné skoré je vypočítáno jako aritmetický průměr odhadů jednotlivých členů. Ocenění rizika se provádí jako součin skoré pravděpodobnosti a skóre dopadu (výše ohodnocení je tedy v rozmezí 1 až 100).

Tabulka 2: Vzor tabulky rizikových faktorů skórovací metody

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal 2009, s. 82)

Pořadové číslo rizikového faktoru	Rizikový faktor	Poznámka

Tabulka 3: Vzor tabulky k ocenění rizik pro stanovené rizikové faktory skórovací metody

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal 2009, s. 82)

Kvantifikace rizik členy analytického týmu	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**Skóre (průměrné hodnoty)**	
Možnost výskytu (1 min. až 10 max.)							**X**
Dopad (1 min. až 10 max.)							**X**
Ocenění rizika = skóre pravděpodobnosti x skóre dopadu							

Rizika se podle závažnosti rozdělí na 3 skupiny a pro každou z nich je určen tzv. **„risk apetit“**, tedy množina možností, jak lze riziko ošetřit. U málo závažných rizik lze vybrat mezi 3 možnostmi: akceptace, snížení nebo eliminace rizika. U středně a vysoce závažných rizik lze volit jen mezi snížením a eliminací rizika. Akceptace rizika (přijmout ho bez dalších opatření) je možná jen u málo závažných rizik. U středně a vysoce závažných rizik je nutné protiopatřeními rizika buďto snížit (tedy snížit míru jeho dopadu nebo jeho významnost) nebo ideálně eliminovat (přijmout taková opatření, která riziko odstraní). Tabulka č. 4 zachycuje vzor tabulky návrhu na opatření.

Tabulka 4: Vzor tabulky návrhu na opatření ke snížení rizika skórovací metody

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal 2009, s. 82)

Poř. číslo + rizikový faktor	Návrh opatření	Zodpovědnost a termíny zajištění

Na závěr se rizika vynesou do bodového grafu (obrázek č. 10), kde vznikají čtyři kvadranty podle významnosti rizika. Následuje navržení protiopatření na snížení rizika pro kvadrant s kritickými a významnými riziky. Metoda využívá tabulky pro přehledný a jednoduchý zápis všech výše zmiňovaných kroků a grafického znázornění mapy rizik (Doležal, 2009, s. 82).

Obrázek 10: Mapa rizik skórovací metody

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležal, 2009, s. 83)

1.9 Zhodnocení efektivnosti podnikových investic

Je zřejmé, že žádný podnik se neobejde bez investice, pokud chce obstát v konkurenci a dál se rozvíjet. Rozhodování o investicích představuje jedno z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších rozhodnutí podnikového managementu. Správné rozhodnutí může být velkým krokem vpřed, naopak špatné může dovést podnik v krajním případě až k úpadku. Proto je nezbytné investiční činnost dobře naplánovat. Rozhodnutí by mělo vycházet ze strategie podniku a tím určovat jeho směr budoucího rozvoje.

Podnikové investice chápeme jako *„vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, které jsou očekávány v delším budoucím časovém období.“* Mohou být hmotné (vytváří nebo rozšiřují výrobní kapacitu), finanční (nákup cenných papírů, akcií aj.) nebo nehmotné (nákup know-how, výdaje na výzkum a vzdělání aj.). Níže se budeme zabývat zdroji financování a hodnocení efektivnosti investice pro účely investičního projektu zabývajícího se hmotnou rozvojovou investicí, konkrétně zavedení výroby nového výrobku, od které se obecně očekává růst tržeb (Synek, 2006, s. 246).

Zdroje financování investice

Investici může podnik financovat buď **vlastními interními prostředky**, k nimž nejčastěji patří: odpisy, zisk, výnosy z prodeje a likvidace hmotného majetku a zásob, nebo **cizími externími zdroji**, z nichž nejdůležitější jsou: bankovní úvěr, vydané a prodané obligace, finanční leasing, dotace. V praxi bývá využíváno často obou variant současně. Cizí zdroje jsou obvykle rychlým zdrojem příjmů a jsou zpravidla levnější, než vlastní zdroje ovšem nesmí se ale zapomínat, že musí být splaceny. Aby měla investice smysl, musí vydělat na splacení cizích i vlastních zdrojů, a ještě být navíc zdrojem zisku, což ověřuje hodnocení její efektivnosti.

Plánování CF z investic a aplikace metod

Hodnocení výnosnosti investice spočívá v porovnání očekávaných nákladů na investici s výnosy, které přinese za dobu své životnosti. Výnosem investice je přírůstek zisku po zdanění a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Souhrnně tyto dvě položky tvoří peněžní tok, tj. cashflow. Zatímco jednorázové výdaje na investici mohou být vynaloženy v krátké době (obvykle 1 rok), očekávané efekty z investice plynou po řadu let její životnosti, proto se musí brát v úvahu faktor času.

Kromě výnosnosti musíme ještě přihlížet k riziku, že nebude dosaženo očekávaných výnosů a době splácení investice, tj. likviditě.

Postup hodnocení investice je následující:

- určení jednorázových nákladů na investici;
- odhadnutí budoucích příjmu z investice;
- určení požadované výnosnosti investice (podniková diskontní míra);
- výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů (cash flow) a aplikování metod ekonomického vyhodnocení investice (Synek, 2006, s. 249-250).

Kapitálové výdaje – veškeré výdaje, které musí podnik vynaložit, aby investice byla zdrojem příjmů. V případě pořízení dlouhodobého hmotného majetku mají tyto složky:

1. I – pořizovací cena investice (včetně nákladů spojených s pořízením);
2. O – výdaje na trvalé navýšení ČPK;
3. (-) P – příjem z prodeje stávajícího DM (snižuje kap. výdaj proto se odečítají);
4. (+/-) D – daňový efekt z prodeje.

Očekávané příjmy z investice – hodnotí se na základě změny provozního CF, jehož výpočet lze zapsat následovně:

Δ provozního cashflow = Δ provozní zisku – Δ daně z příjmu+ Δ odpisy DHM +/- ΔČPK + příjem (po dani) z prodeje investice

Hlavními položkami příjmů jsou čistý zisk a odpisy plynoucí z investice. Jejich výpočet vychází z odhadu budoucích tržeb a nákladů. Čistý pracovní kapitál pak představuje rozdíl mezi přírůstkem oběžných aktiv a přírůstkem krátkodobých závazků. Poslední položku tvoří příjem z prodeje investice na konci její životnosti, pokud k prodeji dojde.

Poté, co se vymezí kapitálové výdaje a očekávané příjmy spojené s investicí dle jednotlivých let její výstavby a životnosti, můžeme sestavit plán budoucích peněžních toků a provést výpočet viz tabulka č. 5 (Valach, 2006, s. 70).

Tabulka 5: Plánování CF z investic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Karas, 2020, [přednáška])

I pořizovací cena investice ± O výdaje na trvalý přírůstek ČPK - P příjem z prodeje nahrazovaného DM ±daňový efekt z prodeje DM Δ tržeb Δ provozních nákladů Δ odpisů
EBT (výsledek hospodaření před daní) - daň
EAT (výsledek hospodaření po odečtení daně) Δ odpisů Δ zásob, pohledávek, závazků příjem z prodeje DM ±ČPK
CF v daném roce

Pro zpracování plánovaného CF z investic jsou zapotřebí ještě dílčí vzorce, které jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Dílčí vzorce pro sestavení plánovaného CF z investic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková a spol. 2010, s. 104)

Doba obratu zásob	zásoby / (tržby/360)
Doba obratu pohledávek	pohledávky / (tržby/360)
Doba obratu krátkodobých závazků	krátkodobé závazky / (tržby/360)
ČPK	oběžná aktiva – krátkodobé závazky
Rovnoměrné účetní odpisy	pořizovací cena / doba odepisování

Průměrné kapitálové náklady (Weighted Average Cost of Capital) - WACC

Při hodnocení investice musíme počítat i s kapitálovými náklady. V případě financování investice vlastním kapitálem je za náklad považován výnos z kapitálu, je-li financován

plně úvěrem, pak je nákladem úrok z úvěru. Podle jednotlivých kapitálových složek se počítá průměrné procento kapitálových nákladů, jenž se pak využívá, jako diskontní míra při přepočtu budoucích hodnot na hodnoty současné. Nová investice by tak neměla zhoršit již dosahovanou rentabilitu kapitálu (Synek, 2006, s. 251). Vzorec pro výpočet:

$$WACC = r_e \cdot \frac{E}{C} + r_d \cdot (1 - d) \cdot \frac{D}{C}$$

Kde:

E – tržní hodnota vlastního kapitálu (z angl. Equity),
D – tržní hodnota dluhu (z anlg. Debt),
C – hodnota celkového kapitálu (přičemž C = E + D),
r_e-náklad vlastního kapitálu,
r_d – úročení cizího kapitálu,
$r_d \cdot (1 - d)$– náklad cizího kapitálu.

Vybrané **metody investičního rozhodování** založené na peněžním toku:

Čistá současná hodnota (Net PresentValue) – NPV, ČSH – částka, o kterou se zvýší hodnota podniku v důsledku investování. Investice je přijatelná, pokud přispívá ke zvýšení hodnoty podniku, tj. ČSH > 0. Vzorec pro výpočet:

$$\text{Č}SH = \sum_{t=0}^{N} \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=0}^{N} \frac{\Delta prov.CF_t - KV_t}{(1+i)^t}$$

kde:

CF_t – cash flow plynoucí z investice v roce t,
N– doba životnosti investičního projektu,
i – investorem požadovaná roční výnosnost,
KV_t – kapitálový výdaj v roce t,
$\Delta prov.CF_t$ – příjem z investice ve smyslu změny prov. CF (Karas, 2018, s. 48).

Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return) – IRR – jedná se o výnosnost investice vyjádřenou v procentech. Jde o takovou diskontní míru, při které je ČSH hodnota rovna nule, tj. příjmy z investice přesně pokryjí kapitálový výdaj

a požadovanou výnosnost. Investice je přijatelná, pokud projekt poskytuje vyšší výnosnost, tj. IRR je větší, než jaká je investorem požadovaná výnosnost. IRR lze formálně zapsat ve tvaru:

$$\sum_{t=0}^{N} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

Ruční výpočet je však zdlouhavý, lze jej spočítat snadně pomocí počítačového programu Microsoft Excel za použití funkce MÍRA VÝNOSNOSTI (Fotr, 2011, s. 25).

Doba návratnosti (Payback Period) – PP – představuje dobu, za kterou se suma diskontovaných příjmů plynoucích z investice vyrovná sumě diskontovaných kapitálových výdajů spojených s investicí. Jinými slovy je to doba, za kterou se kumulovaná hodnota diskontovaného cashflow z investice vyrovná nule. Jednoduše řečeno počet let, za které se vrátí investovaný kapitál. Čím je kratší doba návratnosti, tím je projekt hodnocen příznivěji (Karas, 2018, s. 49).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část práce má za cíl představení zkoumané společnosti a jejího oboru činnosti a následné zanalyzování současného stavu a možného budoucího vývoje jejího obecného, oborového a vnitřního prostředí. Zjištěné informace z dílčích analýz budou podkladem pro komplexní SWOT analýzu s kvantifikací výsledků za pomocí matic EFE, IFE a matici IE pro určení vhodné budoucí strategie. Hloubka zkoumaných jednotlivých faktorů a jejich zaměření je uzpůsobena pro účel návrhové části práce, tak aby získaná data z analýz posloužila co nejefektivněji jako podklad při dalším rozhodování o rozvoji podniku v oblasti rozšíření produktového portfolia zkoumané firmy.

2.1 Popis společnosti

Firma Litobal s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem kartonových krabic, papírových sáčků a papírových tašek. Jedná se o českou společnost sídlící na Vysočině v Moravských Budějovicích, která patří mezi největší výrobce papírových obalů v Česku. Navzdory tvrdé konkurenci se jí podařilo prorazit i v Německu, Francii a Itálii a dalších zemích. Ve firmě Litobal s.r.o. pracuje více než 130 zaměstnanců a tržby v roce 2019 přesáhly 340 milionů Kč. Má celkem tři provozovny, které jsou od sebe vzdáleny pár kilometrů, ale každá se zaměřuje na výrobu něčeho jiného.

V Lažínkách se vyrábí papírové sáčky, v Moravských Budějovicích kartonové krabice a v Šebkovicích papírové tašky. Každá provozovna má vlastní sklad, kde je skladován jak materiál, tak hotové výrobky. Samotná výroba probíhá na speciálních strojích, které obsluhují operátoři. Sáčkovací stroje jsou v provedení inline, kdy na jedné straně vstupují do stroje materiály, a na druhé straně vypadne již hotový sáček včetně potisku. Obsluha jen zabalí příslušné množství sáčků buď do papírových kartonů, nebo do plastové fólie, které pak skládá na paletu. Oproti tomu taškovací stroje nejsou vybaveny tiskovou jednotkou, proto je nejdříve nutné papírové role potisknout na speciálním tiskovém stroji.

Diplomová práce se bude dále zaměřovat především na provozovnu v Lažínkách, kde se vyrábí papírové sáčky a je největším provozem firmy Litobal s.r.o. Sáčky se liší podle použitého papíru, rozměrů, potisku, ale v zásadě se vyrábí pouze tři základní druhy –

obyčejný papírový sáček, sáček s průhledným oknem a sáček s průhmatem na ruce. Papír je dodáván ve velkých papírových rolích, jejichž hmotnost bývá od 200 kg do 1 000 kg. Liší se nejen složením, ale i gramáží a šířkou. Základní informace o společnosti Litobal s.r.o. jsou uvedeny v tabulce č. 7, na obrázku č. 11 je logo společnosti.

Tabulka 7: Informace z Obchodního rejstříku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2021)

Název společnosti	Litobal s. r. o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Jinonická 804/80, Košíře, 158 00 Praha (technické zázemí a fakturační adresa: Husova 482, 676 02 Moravské Budějovice)
IČO	26925800
Základní kapitál	9 300 000 Kč
Předmět podnikání	Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů. Zprostředkování obchodu a služeb. Velkoobchod a maloobchod.
Datum a vznik zápisu	20. duben 2004
Jednatel	Ing. Zdenek Stojánek

Obrázek 11: Logo společnosti

(Zdroj: Litobal s.r.o., 2021)

2.1.1 Historie a vývoj společnosti

Historie společnosti Litobal s.r.o. se začala psát už v devadesátých letech dvacátého století, kdy se nynější majitel firmy Ing. Zdeněk Stojánek se svým kamarádem rozhodli vyrábět kartonové obaly, jelikož firma na výrobu papírových obalů, pro kterou jeho kamarád pracoval, nestíhala, naskytla se příležitost převzít některé jejich zakázky. Do roka se jejich spolupráce rozpadla, ale pan Stojánek pokračoval dál, a tak se od primitivní výroby doslova na koleni doma v bývalém chlívku firma začala rozrůstat.

V roce 1998 přišla první velká investice do nákupu stroje hrazená skoro čtyř milionovým úvěrem. S rozšiřující se výrobou přibývalo také zaměstnanců a domácí prostory zemědělského dvora už nebyly vhodné. Na přelomu milénia se firma přesunula do nových prostor v Moravských Budějovicích. To odstartovalo novou éru Litobalu. Od roku 2000 došlo k rozšíření mimo kartonové obaly o výrobu papírových sáčků, jejich průlom odstartovala poptávka francouzské firmy, s kterou byl uzavřen kontrakt na 2,5 milionu kusů. Díky enormnímu zvýšení objemu výroby si firma mohla dovolit v roce 2016 rozšíření do nového areálu v Lažínkách. V sousedství nového areálu zakoupila také v roce 2019 pozemek (pole) o rozloze skoro 18 tis. m^2, který nemá prozatím využití. S pomocí dotačního programu došlo v roce 2011 ještě k nákupu technologií na výrobu papírových tašek. Poslední třetí výrobní odvětví má zázemí v novém areálu v Šebkovicích. V současné době Litobal ročně vyprodukuje 600 milionů sáčků, 54 milionů tašek a přepracuje 2,5 milionu metrů čtverečních lepenky na výrobu kartonových obalů.

2.2 Analýza nadřazené strategie a její identifikace

Společnost Litobal s.r.o. se svojí velikostí a výší ročních obratů řadí mezi střední podniky. Přesto se chce stát předním dodavatelem ekologických obalů nejen v České republice, ale i v Evropě. Jednorázové obaly se rychle stávají odpady, a proto by měly být ekologické a nejlépe i vyráběné z obnovitelných zdrojů.

Vize společnosti

Stát se předním dodavatelem ekologických obalů nejen v České republice, ale i v Evropě.

Mise společnosti

Výroba pro životní prostředí šetrných obalů je misí společnosti Litobal, která na svých reklamních plakátech používá výstižný slogan „O krok blíž přírodě“. Filozofií firmy je nezatěžovat přírodu víc, než je nutné. I proto je Litobal součástí iniciativy Přírodní

zahrada[1], a navíc část spotřeby elektrické energie pokrývá z vlastní fotovoltaické elektrárny.

Politika jakosti

Na svých webových stránkách společnost uveřejňuje dokument s názvem Politika jakosti, ve kterém předkládá vedení firmy následující strategické vize:

- Rozšiřovat a zkvalitňovat nabídku našich výrobků v sortimentu, velikosti a druzích tak, abychom splňovali náročné požadavky současných i budoucích zákazníků. Naším cílem je získání dalších zákazníků v ČR a v oboru sáčků a nákupních tašek dodávat na trhy EU.
- Neustálým zlepšováním zdokonalovat systém managementu jakosti ve firmě tak, aby došlo k optimalizaci všech činností a tím i nákladů, které zabezpečují potřebné zdroje (finanční i personální).
- Vytvořit dlouhodobou stabilitu firmy, zajistit konkurenceschopnost a vždy dbát o dobré jméno firmy.
- Zkvalitňováním postupů ve výrobě tvořit podmínky pro minimální ztráty z nekvalitní výroby ale i zákaznických reklamací a tím vytvořit předpoklad k dlouhodobému záměru pracovat bez chyb.
- Firma přijala závazek zavést a udržovat systém splňující požadavky světové certifikace PEFC a FSC (záruka, že používaný papír pochází z udržitelných lesů) (Trnka, 2019).

Kromě výše uvedených závazků firma nemá jasně vymezenou firemní strategii, která by měla ucelenou formu v podobě strategického plánu včetně dílčích strategii jednotlivých SBU.

V tabulce č. 8 jsou identifikované faktory z předešlých kapitol pro účely vyhodnocení SWOT analýzy.

[1] Veškerá úroda z firemní zahrady je k dispozici zaměstnancům firmy, rostliny a zeleň jsou koncipované tak, aby udržovaly kvalitu prostředí. Více o spolku sítě Přírodních zahrad zde: http://prirodnizahrada.eu/portfolio/4242/

Tabulka 8: Shrnutí faktorů pro účely SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Identifikované faktory	+ silná/ - slabá stránka
Vlastnictví komerčního pozemku v přímém sousedství provozovny Lažínky	+ silná stránka
Nedostatečné vymezení firemní strategie, absence strategie pro jednotlivá SBU	- slabá stránka

2.3 Analýza finančních a rozpočtových ukazatelů

Tato kapitola zachycuje finanční vývoj společnosti Litobal s.r.o. v posledních letech a vybrané finanční ukazatele a jejich srovnání s ukazateli v oboru. Jako podklad posloužily aktuálně dostupné finanční výkazy z let 2015 až 2019. Vybrané údaje jsou pro jednotlivé roky uvedeny v tabulkách č. 9 a 10.

2.3.1 Vývoj bilance, zisků a ztrát

Základní kapitál společnosti Litobal s.r.o. byl v roce 2006 navýšen z 200 000 Kč na 9 300 000 Kč a od té doby se nezměnil. Jak můžeme vidět v tabulce č. 9, v roce 2015 tvořila aktiva firmy 147,959 milionů korun, která byla ze 79 % kryta cizími zdroji. Vlastní kapitál v té době byl 31,434 milionů korun. Do roku 2019 byla aktiva společnosti navýšena na 221,589 milionů korun a vlastní kapitál vzrostl o 152 % na 79,279 milionů korun.

Nárůst aktiv koresponduje s rozvojem firmy, kdy nejdříve došlo k výstavbě nových skladovacích a modernizaci výrobních prostor v Lažínkách, dále následoval nákup přilehlých pozemků a výstavba nové výrobní haly v Šebkovicích. V průběhu let 2015 až 2019 došlo k modernizaci a rozšíření strojního zařízení na všech provozovnách společnosti Litobal. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku se tak zvýšila z 96,607 milionů korun na 141,781 milionů korun. V roce 2019 se firma rozhodla pro přechod na nový ERP systém, což se projevilo ve významném nárůstu dlouhodobého nehmotného majetku. I přes velké investice se společnosti Litobal podařilo snížit podíl krytí cizími zdroji ze zmíněných 78 % v roce 2015 na 64 % v roce 2019. Mohou za to dobré hospodářské výsledky v posledních letech.

Tabulka 9: Vybrané hodnoty z rozvahy v tisících Kč

(Zdroj: výkazy Litobal s.r.o. dostupné na justice.cz, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	**147 959**	**160 644**	**198 158**	**209 366**	**221 589**
Dlouhodobý majetek	**96 607**	**112 994**	**133 370**	**141 206**	**144 676**
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	556	420	2 895
Dlouhodobý hmotný majetek	96 607	112 994	132 814	140 786	141 781
Oběžná aktiva	**49 295**	**46 493**	**61 436**	**64 120**	**72 559**
Zásoby	23 317	20 814	26 297	26 356	25 957
Pohledávky	18 919	18 890	29 306	35 259	37 544
Peněžní prostředky	7 059	6 789	5 833	2 505	9 058
Časové rozlišení aktiv	**2 057**	**1 157**	**3 352**	**4 040**	**4 354**
Pasiva celkem	**147 959**	**160 644**	**198 158**	**209 366**	**221 589**
Vlastní kapitál	**31 434**	**35 825**	**42 977**	**55 399**	**79 279**
Základní kapitál	9 300	9 300	9 300	9 300	9 300
Výsledek hospodaření minulých	13 904	16 454	22 019	27 892	36 967
Výsledek hospodaření	7 300	9 141	10 728	17 277	32 082
Cizí zdroje	**116 525**	**124 819**	**154 363**	**153 176**	**141 751**
Dlouhodobé závazky	73 020	88 476	79 132	74 987	71 201
Krátkodobé závazky	43 505	36 343	75 231	78 189	70 550
Časové rozlišení aktiv	**-**	**-**	**818**	**791**	**559**

Společnosti Litobal se zvýšila i její oběžná aktiva, kdy největší nárůst zaznamenaly pohledávky. Zásoby ani peněžní prostředky firmy se nijak zásadně nezměnily. V roce 2019 hodnota pohledávek byla 37,544 milionů korun, což je nárůst o 98 % oproti roku 2015. Tento fakt vedl mimo jiné k nárůstu krátkodobých závazků z 43,505 milionů korun na 70,550 milionů korun, a to zejména v podobě krátkodobých bankovních úvěrů, které v roce 2019 měly hodnotu 50,299 milionů korun.

Výkaz zisků a ztrát

Jedním z hlavních interních cílů společnosti Litobal s.r.o. je každoroční zvýšení tržeb. To se mezi lety 2015 a 2019 podařilo vždy, jak můžeme vidět v tabulce č. 10. Největší nárůst tržeb byl mezi lety 2015 a 2016 (o 13 %), kdy byla rozšířena provozovna v Lažínkách, a mezi lety 2018 a 2019, a to dokonce o 23 %. Ještě k většímu nárůstu došlo u hospodářského výsledku firmy, který se mezi lety 2015 a 2019 zvýšil čtyřnásobně. V jednotlivých letech neklesl meziroční nárůst výsledku hospodaření

po zdanění pod 17 %. Nejvyšší nárůst je patrný mezi roky 2018 a 2019, kdy došlo ke zvýšení hospodářské výsledku společnosti Litobal s.r.o. o 14,805 milionů korun.

Tabulka 10: Vybrané údaje z výkazu zisku a ztrát v tisících Kč

(Zdroj: výkazy Litobal s.r.o. dostupné justice.cz, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	206 835	235 506	247 480	277 967	344 140
Tržby za prodej zboží	2 165	1 208	983	1 017	1 002
Výkonová spotřeba	155 467	172 305	177 719	196 657	230 951
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 208	628	476	573	568
Spotřeba materiálu a energie	134 852	151 017	156 751	175 575	207 048
Služby	19 407	20 660	20 492	20 509	23 335
Osobní náklady	31 850	37 010	42 782	47 017	58 572
Provozní výsledek hospodaření	11 069	15 213	14 851	25 257	42 892
Nákladové úroky a podobné náklady	2 364	2 679	2 817	3 768	3 418
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 117	12 055	13 002	21 308	39 980
Výsledek hospodaření za účetní období	7 300	9 141	10 728	17 277	32 082

Průběžné navyšování výrobních kapacit se projevilo nejen na tržbách, ale i na spotřebě materiálu a energií. Nárůst ale nebyl tak výrazný. Zatímco tržby se zvýšily za pět let o 66 %, nárůst nákladů na spotřebu materiálu byl 53 %. Hlavním důvodem je pokles ceny buničiny, který zapříčinil snížení cen papíru. Ani náklady na služby, které představují v případě Litobalu zejména dopravu výrobků k zákazníkovi, nezaznamenaly s ohledem na zvýšení objemu expedice nějak drastický nárůst. Ve sledovaném období se zvýšil o 20 % z 19,407 milionů korun na 23,335 milionů korun.

Velký růst je patrný i v případě osobních nákladů. V posledních letech se neustále zvyšuje počet zaměstnanců, ale i průměrná mzda ve společnosti Litobal. V letech 2015 až 2019 narostly osobní náklady, z nichž největší část tvoří právě mzdy, z 31,850 milionů korun na 58,572 milionů korun. Největší nárůst (o 25 %) je patrný mezi roky 2018 a 2019, kdy vedení firmy změnilo politiku odměňování zaměstnanců ve výrobě.

2.3.2 Ukazatele ziskovosti a efektivnosti podniku

V tabulce č. 11 je porovnání rentability tržeb společnosti Litobal s.r.o. a oborového průměru, který vychází z finanční analýzy podnikové sféry, kterou každoročně provádí

Ministerstvo průmyslu a obchodu a která je dostupná na jeho stránkách. Rentabilita tržeb společnosti Litobal s.r.o. se v posledních letech zvyšovala z hodnoty 0,03 v roce 2015 až na hodnotu 0,09 v roce 2019. Oborový průměr se pohybuje nad 10 %, pouze v roce 2018 klesl na 8 %. Litobal se mu v posledních letech přiblížil, ale nikdy oborový průměr nepřekročil.

Tabulka 11: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování a mpo.cz, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Litobal s.r.o.	0,03	0,04	0,04	0,06	0,09
Oborový průměr	0,10	0,12	0,13	0,08	0,12

V tabulce č. 12 jsou vypočteny hodnoty kapitálové návratnosti pro jednotlivé roky. V tomto ohledu se Litobal s.r.o. pohybuje vysoko nad oborovým průměrem. Kapitálová návratnost u společnosti Litobal s.r.o. v letech 2015 až 2019 nepoklesla pod 20 %. V roce 2019 dosáhla dokonce 40 %. Oproti tomu ve stejném roce byl oborový průměr 15 %.

Tabulka 12: Kapitálová návratnost

(Zdroj: Vlastní zpracování a mpo.cz, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Litobal s.r.o.	0,23	0,26	0,25	0,31	0,40
Oborový průměr	0,11	0,12	0,13	0,10	0,15

V tabulce č. 13 je vidět, že z pohledu návratnosti investic se společnost Litobal s.r.o. pohybovala v letech 2015 až 2018 okolo oborového průměru. V roce 2019 se návratnost investic společnosti Litobal s.r.o skokově zvýšila na 18 %. Oborový průměr v tomto roce dosáhl 10 %. I tento ukazatel potvrzuje, jak byl rok 2019 pro Litobal s.r.o. úspěšný.

Tabulka 13: Návratnost investic

(Zdroj: Vlastní zpracování a mpo.cz, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Litobal s.r.o.	0,06	0,08	0,07	0,10	0,18
Oborový průměr	0,08	0,10	0,11	0,08	0,10

Ukazatele aktivity

V tabulce č. 14 jsou uvedeny doby obratu pohledávek a závazků společnosti Litobal s.r.o. ve dnech. Doba obratu závazků se od roku 2015 do roku 2019 zkrátila na méně než polovinu. Hlavní motivací pro včasné placení faktur je pro společnost Litobal s.r.o. poskytování skonta u všech hlavních dodavatelů. Doba obratu pohledávek se pohybovala ve sledovaném období od 28 dnů do 45 dnů. V roce 2019 doba obratu 10,64 dnů, což je přibližně čtvrtina oproti době obratu pohledávek 39,16 dnů

Tabulka 14: Doba obratu pohledávek a závazků ve dnech

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek	32,59	28,73	42,46	45,50	39,16
Doba obratu závazků	25,62	14,36	27,67	13,83	10,64

Ukazatele zadluženosti

V tabulce č. 15 je vypočtena celková zadluženost firmy Litobal s.r.o. V porovnání s oborovým průměrem byl Litobal s.r.o. v letech 2015 a 2016 na dvojnásobku. Zatímco oborový průměr se zvýšil z 38 % v roce 2015 na 46 % v roce 2019, Litobalu se naopak podařilo snížit celkovou zadluženost ze 79 % na 64 %. Mohou za to hlavně dobré hospodářské výsledky v letech 2018 a 2019.

Tabulka 15: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování a mpo.cz, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Litobal s.r.o.	0,79	0,78	0,78	0,73	0,64
Oborový průměr	0,38	0,35	0,36	0,44	0,46

V tabulce č. 16 je vypočteno úrokové krytí společnosti Litobal s.r.o., které udává kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Obecně se bere jako dostačující, když jsou úroky pokryty ziskem třikrát až šestkrát. Litobal s.r.o. se pohyboval na spodní hranici tohoto rozmezí v roce 2015. Od té doby se podařilo zvýšit krytí na 11,7násobek.

Tabulka 16: Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	2015	2016	2017	2018	2019
Úrokové krytí	3,86	4,50	4,62	5,65	11,70

2.3.3 Shrnutí faktorů z finanční analýzy

Z celkového pohledu se dá říct, že je společnost Litobal s.r.o. více zadlužená než společnosti ze stejného oboru. Nicméně úrokové krytí je dostačující a neohrožuje finanční stabilitu firmy. Oproti oborovým hodnotám zaostává Litobal dlouhodobě i v rentabilitě tržeb. Naopak v posledních letech výrazně překonává oborové společnosti v kapitálové návratnosti a návratnosti investic. Z finančního pohledu si může Litobal s.r.o. dovolit další růst a rozvoj produktového portfolia. V tabulce č. 17 je shrnutí finančních a rozpočtových faktorů pro účely SWOT analýzy.

Tabulka 17: Shrnutí finančních a rozpočtových faktorů pro účely SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Finanční a rozpočtové ukazatele	+ silná / - slabá stránka
Průběžný nárůst aktiv a finanční stability firmy	+ silná stránka
Vysoký nárůst tržeb a zvýšení hospodářského výsledku v posledních	+ silná stránka
Růst kapitálové návratnosti a návratnosti investic	+ silná stránka
Snížení podílu krytí cizími zdroji	+ silná stránka
Oborově nadprůměrná zadluženost	- slabá stránka
Oborově podprůměrná rentabilita tržeb	- slabá stránka

2.4 Analýza podniku ve struktuře „7P“

Analýza rozebírá interní faktory podniku ve struktuře dílčích analýz portfolia výrobků, cenové politiky, trhů, distribučních cest, lidských zdrojů, procesů a na závěr řízení, organizaci a firemní kulturu.

2.4.1 Analýza portfolia výrobků a struktura výroby

Předmětem této diplomové práce je zejména SBU vyrábějící papírové sáčky, ale je vhodné představit i ostatní výrobky firmy Litobal. Právě možnost komplexní dodávky obalových produktů je jednou z klíčových konkurenčních výhod společnosti.

Kartonové krabice

Nejstarším a zároveň nejmenším provozem firmy Litobal je kartonáž, kde se vyrábí výrobky z vlnitých lepenek (obrázek č. 12). Základním produktem jsou klasické **klopové krabice** s volitelnými rozměry od několika centimetrů až po 2 metry. Krabice je možné potisknout dle přání zákazníků. Druhou velkou skupinou jsou **krabice z tvarových výseků**, mezi které patří krabice na pizzu, krabice na víno a krabice ve dvoudílném provedení dno-víko. Poslední skupinu výrobků představují vnitřní části krabic, jako jsou různé druhy mřížek a prokladů.

Obrázek 12: Druhy kartonových krabic

(Zdroj: litobal.cz, 2021)

Papírové tašky a roličky

Od roku 2011 vyrábí Litobal **papírové tašky** (obrázek č. 13). Hlavními parametry jsou rozměry, tvar a barva uší, druh a gramáž použitého papíru a potisk. Všechny tyto parametry jsou přizpůsobitelné podle přání zákazníků, kteří mají na výběr mezi taškami s plochými nebo kroucenými uchy. Gramáž je jedním z hlavních parametrů papíru a udává, kolik gramů váží 1 m^2. Papírové tašky se vyrábí z papíru s gramáží od 80 do 125 g/m^2. Na potisk papíru na výrobu tašek se využívá speciální tiskový stroj, kde se pomocí skládání barev dá docílit prakticky libovolného designu. I samotné **potištěné role papíru** jsou výrobkem firmy Litobal. Nejčastěji se jejich šířka pohybuje mezi 30 a 100 cm. Gramáž použitého papíru se pohybuje od 30 do 80 g/m^2. Používají se k balení

nejrůznějšího zboží. Aby se s nimi dalo dobře manipulovat, nepřekračuje hmotnost jedné role 15 kg.

Obrázek 13: Papírové tašky

(Zdroj: litobal.cz, 2021)

Papírové sáčky

Největším provozem firmy Litobal je **výroba papírových sáčků s plochým dnem**. Denní produkce těchto sáčků přesahuje 3 miliony kusů. Podle konstrukce se dělí na sáčky s průhmatem, sáčky s oknem a sáčky bez okna (obrázek č. 14).

Obrázek 14: Papírové sáčky

(Zdroj: litobal.cz, 2021)

Sáčky bez okna jsou nejrozšířenější co do počtu druhů. Vyrábí se od malých sáčků bez bočních skladů s rozměry od 5x10 cm až po velké papírové pytle 40x80 cm. Sáčky nachází uplatnění při balení pečiva, masných výrobků, zeleniny a ovoce, v provozech rychlého občerstvení, při balení léků, čajů a různého drobného zboží. Na výrobu se používají papíry od 30 do 70 g/m^2. Nejčastěji jsou to sulfátové papíry v hnědém a bílém provedení. Čím dál častěji se ale využívají speciální nepromastitelné nebo voděodolné papíry. Opravdovou specialitou jsou pak sáčky z travního papíru.

Druhou velmi rozšířenou skupinou jsou **sáčky s oknem**, s kterými se můžeme setkat v supermarketech při balení pečiva. Jako materiál průhledného okénka se zatím nejčastěji používají polypropylenové fólie. I v této oblasti se ale začíná projevovat tlak na ekologičtější provedení a hledají se náhradní materiály jako kompostovatelné fólie a speciální průsvitné papíry, které by měly v budoucnu nahradit polypropylen.

Poslední skupinou jsou **sáčky s průhmatem**, které slouží jako mezistupeň mezi sáčky a taškami. Průhmat na ruce je zpevněn podlepkou, aby se při manipulaci neroztrhnul. Nejčastějším využitím je balení drobnějších dárkových předmětů.

Hotové výrobky jsou baleny buď do polypropylenové fólie, nebo do klopových krabic, které si Litobal vyrábí ve vlastní kartonáži. Zákazníci si tak mohou nechat vyrobit krabice na sáčky na míru, a to nejen rozměrově, ale i co se týká potisku.

Současná struktura užití sáčků s plochým dnem, které společnost prodává, je přibližně následující:

- 40 % pečivo a cukrářské výrobky;
- 20 % ovoce a zelenina;
- 15 % fast food;
- 10 % uzeniny;
- 5 % farmacie;
- 10 % ostatní.

Objem dosavadní výroby by za tohoto předpokladu poklesl o 0,5 % (v současné době firma ročně vyrobí 600 mil. sáčků 8 druhů ve 30 variantách) a adekvátně by se snížil zisk z toho vyráběného sortimentu. Na druhé straně by se částečně uvolnily lidské

zdroje operátorů výrobních linek, jejichž kapacita by šla využít na lince nové. Celkový předpokládaný roční objem výroby je znázorněn v tabulce č. 18 níže.

Tabulka 18: Předpokládaný roční objem výroby

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Roční předpokládaný objem výroby
Dosavadní výroba sáčků	597 mil. kusů (99,5 % dosavadní výroby)
Výroba sáčků s křížovým dnem	61,55 mil. kusů (predikce poptávky po novém typu)
Výroba celkem	658,55 mil. kusů ročně
Meziroční nárůst objemu výroby	+ 9,75 %

2.4.2 Analýza cenové politiky

Cenová politika firmy Litobal je založena na **nákladové metodě stanovení prodejní ceny**. Jedním z hlavních úkolů obchodního oddělení je vytváření cenových kalkulací a nabídek, které zohledňují aktuální ceny vstupních materiálů, práce a požadovanou marži. Výběrová řízení na dodavatele obalových materiálů u velkých zákazníků, kterými jsou například obchodní řetězce, probíhají pravidelně v rozmezí 1 až 3 let. V rámci výběrového řízení jsou přesně definovány požadované parametry papírového obalu a jeho dodání. O vítězi rozhoduje prakticky jen nabídnutá cena. Neustálou konfrontací s konkurencí je Litobal nucen tlačit prodejní ceny dolů.

Do kalkulace papírových sáčků vstupují všechny materiály, které tvoří výsledný produkt. U všech druhů sáčků je to papír, lepidlo, obal (fólie nebo krabice) a barvy na potisk. U sáčků s okénkem přibývá průhledný materiál, kterým je buď polypropylenová fólie, nebo speciální papír. U sáčků z průhmatem je navíc papírová podlepka výseků na ruce. Náklady na vstupní materiály tvoří největší část prodejní ceny. Nejčastěji se pohybují mezi 50 a 80 %.

Druhou velkou kalkulovanou část představují náklady na práci, do které se kromě mzdových nákladů obsluhy započítává i práce výrobního stroje a náklady na výsledné balení a expedici pracovníky skladu. Rozhodující je čas potřebný na výrobu sáčků. Ten je tvořen přípravným časem, kdy je potřeba nastavit stroj na příslušné rozměry a vyladit tisk, a časem samotné výroby. Celkový čas se odvíjí zejména od velikosti sáčku, konstrukce a složitosti tisku. Náklady na práci se u papírových sáčků pohybují mezi 10 a 40 % výsledné prodejní ceny.

Poslední část ceny tvoří marže, ve které jsou zohledněny režijní náklady a požadovaný zisk. Marže se pohybuje okolo 10 % prodejní ceny. U některých zákazníků jsou dohodnuté dodací podmínky tak, že náklady na dopravu zboží jsou zahrnuty v prodejní ceně. Například u zákazníků z Francie tak dochází k navýšení prodejní ceny až o 10 %.

2.4.3 Analýza trhů

Litobal se pohybuje především na tuzemském a evropském trhu. V posledních letech dodává okolo 60 % výrobků do zahraničí, a to zejména do zemí Evropské unie, jak je vidět v grafu č. 1.

Český trh tvoří hlavně obchodní řetězce, internetové obchody s potravinami, pekaři, cukráři a farmaceutické firmy. Litobal je dodavatelem ve 4 z 5 největších obchodních řetězcích. Jejich roční objem dodaného zboží přesahuje 150 milionů sáčků na balení pečiva a uzenin a 30 milionů tašek. Velký potenciál má i internetový trh s potravinami, který neustále roste, a to i mimo hranice naší země. Zahraniční zákazníci jsou zejména prodejci obalových materiálů a obchodní řetězce z Francie, Německa, Itálie a Rakouska.

Graf 1: Rozložení tržeb firmy Litobal s.r.o. v tuzemsku a zahraničí v roce 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Trh s papírovými obaly se neustále zvětšuje vlivem ekologických a politických opatření. Hledají se stále nové cesty využití ekologických papírových obalů i tam, kde

to dříve bylo nemyslitelné. Za zmínku například stojí sáčky z voděodolného papíru, které by mohly nahradit jednorázové igelitové sáčky při balení ovoce a zeleniny.

2.4.4 Analýza distribučních kanálu

Litobal zcela výlučně využívá přímé distribuční cesty, kdy je zboží prodáváno přímo zákazníkovi. Je to dáno hlavně tím, že většina zákaznických vztahů je B2B. Distribuce výrobků závisí především na odebíraném objemu. Menší zákazníci mohou využít pro svůj nákup e-shop, kde si mají možnost vybrat výrobky s univerzálním designem. Pokud mají zájem o vlastní potisk, je možné využít sítotisku, díky němuž jsou výrobky dodatečně potištěny. Výrobky z e-shopu je možné si vyzvednout osobně na provozovně v Šebkovicích, kde je sklad výrobků z e-shopu, případně využít služeb České pošty, nebo společnosti GEIS.

Minimální množství pro zakázkovou výrobu jsou stanovována individuálně, ale zpravidla to bývá od 5 000 kusů tašek a 20 000 ks sáčků. V rámci nabídky je definována jednak cena, doprava, ale hlavně konkrétní parametry výrobku, včetně rozměrů a libovolného tisku, který již probíhá přímo při výrobě. Součástí nabídky je i způsob dopravy, kdy má zákazník možnost vyzvednout si výrobky osobně na příslušné provozovně, případně si nechat zajistit dopravu od firmy Litobal. Ta využívá služeb externích dopravců a opět záleží na objemu zásilky. V případě menších množství je doprava zajištěna kurýrními přepravci. Pro větší zásilky slouží kamionová doprava. Plně naložený kamion může přepravit i více než 2 miliony sáčků. Ve výjimečných případech jsou výrobky přepravovány lodí v kontejnerech.

Doba dodání je u zboží z e-shopu 1 až 5 pracovních dní, při využití vlastního potisku se doba dodání prodlouží o 7 dní. U zakázkové výroby se dodací lhůta odvíjí od dodacích lhůt dodavatelů papíru. V období, kdy není velká poptávka po papíru, bývá dodací doba materiálu okolo 4 týdnů. V dobách velké poptávky po papíru se doba dodání může protáhnout až na dvojnásobek. Se započtením výroby bývá doba dodání od objednávky až po doručení papírového zboží zákazníkovi 5 až 10 týdnů. Pro nejdůležitější zákazníky drží Litobal skladové zásoby jak hotových výrobků, tak materiálu. V tomto případě se může dodací lhůta zkrátit až na 3 pracovní dny.

2.4.5 Analýza lidských zdrojů

Firma Litobal zaměstnává více než 130 lidí. V první linii stojí pětičlenné obchodní oddělení, které reprezentuje firmu navenek. Je to ale spolupráce všech zaměstnanců, kteří vytváří výsledný produkt v patřičné kvalitě, za přijatelnou cenu a v požadovaném termínu. To vytváří důvěryhodnost, o kterou se následně mohou obchodní zástupci opřít při jednáních se zákazníky.

V jednoduchosti se dá říct, že se o chod firmy Litobal stará 20 administrativních pracovníků a více než 110 lidí z dělnických profesí. Výroba papírových obalů není složitý proces, nicméně na administrativní pracovníky jsou kladeny nároky z hlediska organizačních a jazykových dovedností, nezbytná je i znalost práce v ERP systému a pokročilá schopnost práce s kancelářskými programy. Po zaměstnancích u dělnických profesí, které tvoří jednak mistři ve výrobě, operátoři strojů, ale i pracovníci údržby a skladu, je požadována zejména manuální zručnost, ale i zdravotní způsobilost. Výroba papírových obalů je totiž ze své podstaty kvalifikována jako práce v hlučném a prašném prostředí. Vývoj počtu zaměstnanců zachycuje tabulka č. 19.

Tabulka 19: Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě Litobal v jednotlivých letech

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	67	68	71	83	102	115	121	132	135
Z toho řídící pracovníci	8	8	8	8	12	14	15	17	17

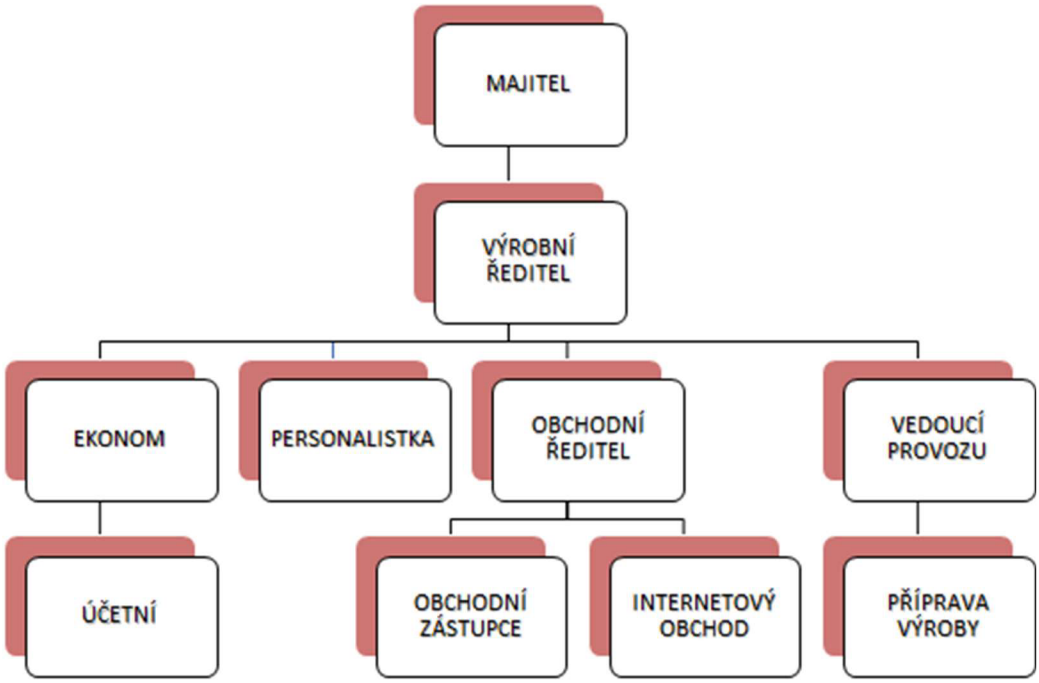
2.4.6 Analýza řízení, plánování, organizace a firemní kultury

Plánování finančních a výrobních cílů má na starosti vedení společnosti, do kterého patří majitel, výrobní ředitel a hlavní ekonom. Každý ze tří samostatných výrobních provozů dostane na začátku roku plán tržeb na jednotlivé měsíce, které by měl během celého roku naplňovat. Úkolem obchodního oddělení, které je společné pro všechny tři provozy, je naplnění prodejního plánu, který vychází z finančního plánu a koresponduje s možnostmi jednotlivých výrobních kapacit provozoven.

Řídicí struktura

Na obrázku č. 15 je organizační schéma řídících a administrativních pracovníků. Firma Litobal má jediného majitele, který je zároveň jednatelem a stará se zejména

o strategická rozhodnutí a stanovování cílů. Nejvyšším představitelem, který má na starosti vedení firmy, je výrobní ředitel, jemuž podléhají všechna další oddělení. Ekonomické oddělení tvoří hlavní ekonom a účetní. Personální oddělení tvoří jeden pracovník. Obchodní oddělení má vlastního ředitele, kterému podléhají jednotliví obchodní zástupci a správce e-shopu. Všechna tato oddělení jsou společná pro celou firmu. Naopak jednotlivé výrobní provozy fungují samostatně. Každá provozovna má vlastního vedoucího, kterému podléhají technici starající se o nákup, přípravu výroby a expedici.



Obrázek 15: Organizační struktura řídících a administrativních pracovníků firmy Litobal

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

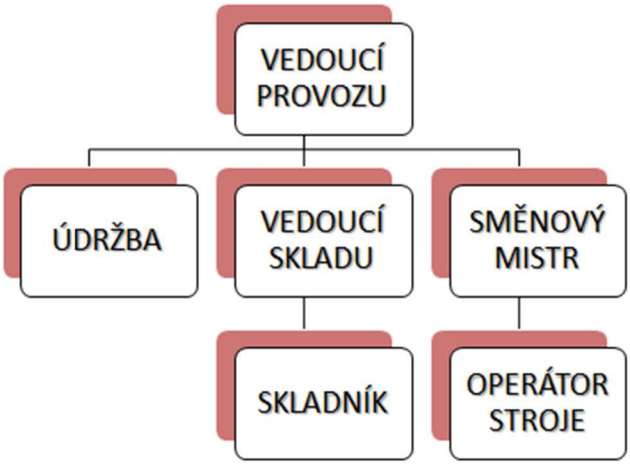
O reprezentaci firmy navenek se stará pětičlenné obchodní oddělení, které má na starosti jednak shánění nových zákazníků, ale i péči o stávající zákazníky. Obchodní zástupci aktivně vyhledávají nové partnery, účastní se tendrů a vytváří nabídky na základě poptávek. Zároveň administrativně zpracovávají přijaté objednávky a starají se o dodržování nastavené cenové politiky firmy. Základním úkolem obchodních zástupců z pohledu firmy Litobal je naplnění výrobních kapacit jednotlivých provozoven.

Na práci obchodního oddělení navazují pracovníci technické přípravy výroby, kteří se starají o nákup materiálu, plánování výroby, expedici zboží, administrativu skladového hospodářství a v neposlední řadě mají na starosti i technickou stránku strojního zařízení. O všechny tyto činnosti se v rámci jedné provozovny starají 2 až 3 lidé.

Na práci technické přípravy výroby navazuje samotná výroba. Ta probíhá ve třísměnném provozu od pondělí do pátku. Úkolem operátorů ve výrobě je nastavení strojů podle výrobní dokumentace, vyrobení příslušného množství výrobků, balení obchodních jednotek a jejich skládání na paletu. Skladníci se následně postarají o finální balení hotových výrobků a jejich expedici. Zpětná vazba ve formě výrobních dat je zpracována opět pracovníky technické přípravy výroby, stejně tak jako administrativa spojená s expedicí.

Ekonomické oddělení má na starosti všechny finanční doklady spojené s činností firmy. Jsou to jednak faktury za přijatý materiál, ale zároveň i faktury za prodané zboží. Vše se sbíhá za všechny provozovny v ERP systému.

Na obrázku č. 16 je organizační schéma dělnických profesí, které spadají pod vedoucího provozu. Kromě pracovníků údržby je to vedoucí skladu a jednotliví směnoví mistři. Na provozovně v Lažínkách se ve skladu pracuje na dvě směny (ranní a odpolední), kdežto výroba pracuje ve třísměnném provozu, aby byla maximálně využita kapacita strojů. Na směně je vždy přítomen minimálně jeden mistr, který má na starosti jednotlivé operátory strojů.



Obrázek 16: Organizační schéma dělnických profesí firmy Litobal

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

2.4.7 Analýza procesů

Mozek celé firmy je ERP systém, kde probíhají veškeré administrativní úkony spojené s činností firmy. Jednotlivé procesy navazují na řídicí strukturu z předchozí kapitoly a jsou prováděny právě v informačním systému, do kterého mají přístup všichni pracovníci firmy Litobal. Jednotné prostředí ERP systému usnadňuje spolupráci mezi odděleními a hlídá správné dodržování nastavených procesů.

Jak již bylo uvedeno dříve, o reprezentaci firmy navenek se stará pětičlenné obchodní oddělení, které má na starosti jednak shánění nových zákazníků, ale i péči o stávající zákazníky. Obchodní zástupci aktivně vyhledávají nové partnery, účastní se tendrů a vytváří nabídky na základě poptávek. Zároveň administrativně zpracovávají přijaté objednávky a starají se o dodržování nastavené cenové politiky firmy. Základním úkolem obchodních zástupců z pohledu firmy Litobal je naplnění výrobních kapacit jednotlivých provozoven.

Na práci obchodního oddělení navazují pracovníci technické přípravy výroby, kteří se starají o nákup materiálu, plánování výroby, expedici zboží, administrativu skladového hospodářství a v neposlední řadě mají na starosti i technickou stránku strojního zařízení. O všechny tyto činnosti se v rámci jedné provozovny starají 2 až 3 lidé.

Na práci technické přípravy výroby navazuje samotná výroba. Ta probíhá ve třísměnném provozu od pondělí do pátku. Úkolem operátorů ve výrobě je nastavení strojů podle výrobní dokumentace, vyrobení příslušného množství výrobků, balení obchodních jednotek a jejich skládání na paletu. Skladníci se následně postarají o finální balení hotových výrobků a jejich expedici. Zpětná vazba ve formě výrobních dat je zpracována opět pracovníky technické přípravy výroby, stejně tak jako administrativa spojená s expedicí.

Ekonomické oddělení má na starosti všechny finanční doklady spojené s činností firmy. Jsou to jednak faktury za přijatý materiál, ale zároveň i faktury za prodané zboží. Vše se sbíhá za všechny provozovny v ERP systému.

ERP systém slouží i pro evidenci skladových zásob a skladových pohybů, k plánování výroby a ke sběru výrobních dat. Každá provozovna společnosti Litobal má vlastní sklad. Ten je společný pro skladování materiálu a hotových výrobků. Skladníci

na provozovně v Lažínkách využívají k práci manipulační zařízení jako jsou paletové vozíky a vysokozdvižné vozíky papírových rolí a palet. Další technologie používané ve skladu jsou ovinovací stroje na balení palet, zapékací stroj na smrštitelnou fólii a řezačka na papír. S využitím ERP systému i všech strojů používaných ve skladu v Lažínkách se počítá i při rozšíření produktového portfolia. Naopak nelze počítat s využitím strojů na výrobu papírových sáčků s plochým dnem. U nich není možnost, jak by mohli přispět k výrobě sáčků s křížovým dnem. V Lažínkách je 10 strojů na výrobu sáčků s plochým dnem v provedení inline, což znamená, že celý proces výroby sáčku (potisk, skládání, lepení, sekání) probíhá na jedné rychloběžné lince. Obsluha se stará zejména o nastavení stroje a balení hotových výrobků do krabic (případně do smršťovací fólie) a na paletu. Informace o spotřebovaném materiálu, vyrobených kusech a neshodách eviduje obsluha do výrobního terminálu, který je napojen přímo do ERP systému. Výrobní data jsou tak hned dostupná jak pro pracovníky skladu, tak pro administrativní pracovníky technické přípravy a ekonomického oddělení.

2.4.8 Dílčí shrnutí z analýzy 7 P

Mezi klíčové silné stránky patří prověřená schopnost firmy prodávat na trhu EU, kam míří výrazná část současné produkce, ale také to, že si firma vybudovala přímé distribuční kanály bez zbytečných prostředníků, kteří by zvýšily prodejní ceny nebo naopak snížili marži společnosti. Mezi slabými stránkami dominuje silná závislost koncových cen výrobků na cenách vstupních materiálů, což snižuje možnosti manipulace v rámci cenotvorby a jejích úprav. Méně příjemným faktem je pro firmu skutečnost, že jediný výrobní provoz ze tří, představuje natolik velký díl v celkových příjmech, že jeho případný pokles výroby a příjmů může silně ovlivnit celkové hospodářské výsledky firmy. Identifikované interní faktory s vyhodnocením pro SWOT analýzu shrnuje tabulka č. 20 níže. V tabulce jsou navíc predikovány i faktory, které by teoreticky mohly nastat v případě realizace nového strategického záměru rozšíření výroby o nový produkt sáčku.

Tabulka 20: Shrnutí interních faktorů 7P analýzy pro účely SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Interní faktory podniku	+ silná / - slabá stránka
Výrazný prodej výrobků firmy na trhu EU	+ silná stránka
Přímé distribuční cesty	+ silná stránka
Online e-shop	+ silná stránka
Plochá organizační struktura	+ silná stránka
Procesní řízení výroby ERP systémem	+ silná stránka
Nerovnoměrná velikost provozů firmy (celkové výnosy jsou primárně závislé na jediném provozu, nízká míra diverzifikace portfolia druhů výrobků, tedy i rizik výpadků výnosů)	- slabá stránka
Vysoké náklady na vstupní materiály ve výrobě (50-80 %), závislost na změnách cen	- slabá stránka
Nulový zisk z distribuce výrobků	- slabá stránka

2.5 Analýza atraktivity oboru

Obsahem následující kapitoly je analýza atraktivity oborového okolí. Na základě provedených analýz jednotlivých prvků bude provedeno zhodnocení atraktivity prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, s cílem vymezit intenzitu sil působících v oboru na zkoumanou společnost, které je možné chápat jako hrozby či příležitosti. Pro detailnější pohled na oblast konkurence bude využita metoda benchmarkingu ve vybraných parametrech.

2.5.1 Analýza přímé stávající konkurence na trhu dle SBU

Společnost Litobal se orientuje na tři hlavní směry výroby, které lze považovat za samostatné obchodní jednotky (SBU) s vlastní konkurencí, jedná se o specifikaci výroby na papírové sáčky, papírové tašky a kartonáž. Na českém trhu papírenského průmyslu působí téměř dvě desítky producentů papíru, v řádu jednotek výrobců buničiny z dřevěných štěpek a více něž tisíc firem vyrábějících výrobky z papíru, které se ve velké míře specializují právě na výrobu balících a obalových druhů papíru.

Firem, které mají úplně stejný či hodně obdobný sortiment není ale na tuzemském trhu mnoho, proto není obtížné z průzkumu trhu určit, kdo patří mezi dominantní konkurenci na trhu. Největší holdingy, které jsou velikostně několikanásobně větší, než je zkoumaná společnost se nachází v sousedních státech, Německu a Rakousku a dále v Itálii. Lokace firem zde nehraje velkou roli, protože je běžné, že se produkty dováží

k zákazníkovi ve velkém množství v rámci celé ČR i Evropských států nákladní dopravou. Po konzultaci s managementem byly mezi hlavní přímé konkurenty v jednotlivých výrobních oborech vybrány firmy v tabulce č. 21. Všechny vybrané společnosti působí na českém trhu.

Vzhledem k zaměření práce budou dále detailně analyzovány pouze čtyři přímí konkurenti pro SBU vyrábějící papírové sáčky. U společností budou porovnávány základní rozpočtové ukazatele. Dále bude detailněji rozebráno jejich produktové portfolio primárně z oblasti výroby papírových sáčků. Společnost Fiorini a Papier-Mettler jsou současně i potenciální budoucí konkurence, v případě, že by se firma Litobal expandovala na trh s novou produktovou řadou sáčků s křížovým dnem, protože tento typ již vyrábí.

Tabulka 21: Přehled nejvýznamnějších konkurentů na trhu pro jednotlivá SBU

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

SBU - Papírové sáčky	SBU - Papírové tašky	SBU – Kartonové obaly
Alfa s.r.o. (Kroměříž, www.alfakr.cz); **Krpa form a.s.** (Dolní Braná, www.krpa.form.cz); **Ecobags s.r.o.** (Myjava – Slovensko, www.eco-bags.sk); **Papier- Mettler KG** (Moorbach – Německo, www.papier-mettler.com); **Fiorini International SPA** (Trecastelli – Itálie, www.fiorinint.com).	**Mondi Bags Štětí a.s.** (Štětí,www.papirove-pytle.cz); **Papier Mettler KG** (Moorbach – Německo, www.papier-mettler.com).	**Model obaly a.s.** (Moravské Budějovice, www.modelgroup.cz) **Obaly Morava a.s.** (Otrokovice, www.obalymorava.cz) **Probas s.r.o** (Světlá nad Sázavou, www.porbas.cz)

2.5.2 Analýza přímých konkurentů na tuzemském trhu z ČR

Společnost Alfa, s.r.o. vznikla v roce 1992 nedaleko Olomouce v Kroměříži jako velkoobchod s papírem, kancelářskými a školními potřebami a školním nábytkem.

O dva roky později dostala díky navázání nové spolupráce obchodní zastoupení pro oblast Moravy v sortimentu balících papírů a papírových sáčků. Velkoobchod s obalovým papírem a papírovými sáčky se od roku 2001 stal hlavní činností firmy. V současnosti má okolo 50 zaměstnanců.

Politikou firmy je vyrábět papírové sáčky v co nejvyšší kvalitě a za použití kvalitních papírů, zlepšovat služby a rozšiřovat počet spokojených zákazníků. Do budoucna plánuje společnost rozšířit strojový park a provést jeho modernizaci. V současnosti investovala do technologie pro výrobu papírových sáčků s okénkem a taktéž do výroby papírových sáčků s polyetylenovou vrstvou. Jsou schopni dodávat papírové sáčky v šířích od 7 cm do 32 cm a v délkách až do 74 cm včetně čtyřbarevného potisku. Mezi jejich odběratele patří drobní obchodníci, ale i velké firmy v České republice, Dánsku, Německu, Itálii, Francii a na Slovensku. Portfolio výrobků papírových sáčků u této firmy se skládá z následujícího výčtu portfolia produktů:

- sáčky s plochým dnem (určené zejména na zabalení zeleniny, k prodeji drobných předmětů – mince, šroubky, hřebíky apod),
- sáčky s plochým dnem a postranním skladem (papírové sáčky na pečivo, hygienické sáčky, svačinové sáčky),
- sáčky s plochým dnem a postranním skladem, otevřené (určené pro rychlé občerstvení – hamburger, kebab, párek v rohlíku aj.),
- nepromastitelné papírové sáčky s folií (určené pro styk s vlhkostí z potravin),
- papírové sáčky s průhledným okýnkem (určené výhradně pro pečivo).

Vybrané druhy papírových sáčků, které vyrábí společnost Alfa s.r.o. lze vidět na obrázku č. 17.

Obrázek 17: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Alfa s.r.o.

(Zdroj: alfakr.cz, 2021)

Společnost Krpa form a.s. je jednou z dceřiných společností papírenské skupiny KRPA Holding CZ, a.s. Společnost má necelých 100 zaměstnanců a nadřazený KRPA Holding patří svým objemem exportu mezi sto největších vývozců v České republice. Export tvoří více než 75 % celkového objemu prodeje. Hlavním předmětem podnikání společnosti Krpa form je potisk, výroba a prodej pokladních kotoučků, plotrových rolí, flipchartových bloků, kancelářských papírů a papírových sáčků. Přičemž výrobu papírových sáčků po dlouhých letech obnovili až v roce 2016.

Vyrábí ploché a záložkové papírové sáčky určené zejména pro balení potravin s možností čtyřbarevného potisku a jsou schopny vyrobit jakýkoliv atypický plochý sáček na přání zákazníka. Mezi odběratele patří především tuzemští zákazníci, jak z řad velkoobchodů, tak drobných podnikatelů. Veškerá jejich výroba probíhá v České republice pod vedením českých majitelů. Jsou držiteli certifikátů FSC (Forest Stewardship Council) a prestižního ocenění značky CZECH MADE, jež deklaruje záruku vysoké kvality výrobků a ekologické nezávadnosti.

Portfolio výrobků papírových sáčků se u této firmy skládá z následujícího výčtu portfolia produktů:

- sáčky pro fastfood (nepromastitelné určené např. na hranolky, hotdog, hambrugry aj.),
- sáčky na pečivo s průhledným okénkem,
- svačinové sáčky s bočním záložkou,
- sáčky na bankovní mince.

Vybrané druhy papírových sáčků, které vyrábí společnost Krpa Form lze vidět na obrázku č. 18.

Obrázek 18: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Krpa form a.s.

(Zdroj: krpa-form.cz, 2021)

2.5.3 Konkurence v oblasti výroby papírových sáčků s křížovým dnem v ČR

Na tuzemském trhu funguje několik výrobců sáčků s křížovým dnem, a ještě větší počet prodejců. Některé firmy se specializují jen na celofánové (zdravotně nezávadné) sáčky, jiné vyrábí a prodávají papírové sáčky.

Nejběžnější doporučovanou formou užití sáčků s křížovým dnem (ze strany výrobců) je:

- balení potravin,
- balení čaje,
- sběr psích exkrementů,
- sběr bylinek,
- balení drobných (například dárkových) předmětů.

Přehled části konkurence (marketingově výrazní hráči z hlediska reklamy) na českém trhu přináší následující tabulky č. 22 a 23, ve kterých jsou uvedeny jednotlivé rozměrové varianty vyráběných a prodávaných papírových sáčků a jejich ceny s DPH. Vyčtená politika konkurence bude strategicky využita při kalkulaci prodejních cen nových sáčků v kapitole „Finanční zhodnocení plánované investice (CF)“.

Široká nabídka sáčků s křížovým dnem a vysoký počet výrobců a prodejců na tuzemském trhu znamená:

- trh s daným výrobkem je etablován, výrobek je u odběratelů zaveden, nejde o inovaci,
- nový výrobce na trhu musí (aby uspěl) konkurovat hlavně cenou, zakázkovou výrobou, customizovatelným potiskem či jinými novými vlastnostmi sáčků, ideálně kombinací výše uvedeného.

na trhu je k dostání řada sáčků s různými rozměry. Z nabídek a výrobních programů výrobců a distributorů lze odečíst, že největší poptávka na trhu je pravděpodobně po sáčcích ve středu rozměrových intervalů (od 170 x 265 mm po 210 x 330 mm). Tyto sáčky nabízí převážná většina prodejců.

Tabulka 22: Přehled části konkurence a jejich varianty papírových sáčků (1. část)

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

D+P, a.s. (celofánové sáčky s křížovým dnem)		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
100 x 170 mm	100 ks	139,14 Kč
110 x 215 mm	100 ks	187,54 Kč
120 x 240 mm	100 ks	214,16 Kč
155 x 255 mm	100 ks	228,67 Kč
170 x 220 mm	100 ks	238,35 Kč
180 x 300 mm	100 ks	256,50 Kč
200 x 350 mm	100 ks	277,07 Kč
60 x 160 mm	100 ks	127,04 Kč
80 x 220 mm	100 ks	142,77 Kč
VOBALY.CZ (papírové sáčky s křížovým dnem)		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
170 x 235 mm	100 ks	82,80 Kč
210 x 295 mm	100 ks	120,00 Kč
245 x 360 mm	100 ks	142,80 Kč
120 x 175 mm	100 ks	62,00 Kč
OBALY-BALENI.CZ (webshop provozovaný společností COGENT, s.r.o.)		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
170 x 230 mm	100 ks	53,60 Kč
200 x 300 mm	100 ks	80,59 Kč
250 x 300 mm	100 ks	111,93 Kč
TOPPOTRAVINY CZ, s.r.o. (český prodejce produktů německé firmy Pacovis		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
440 x 280 mm	250 ks	1629 Kč
HAFYSO, s. r. o. (kupecké papírové sáčky s křížovým dnem)		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
170 x 265 mm	1195 ks v kartonu	889,35 Kč
210 x 330 mm	1170 ks v kartonu	864,50 Kč
245 x 365 mm	945 ks v kartonu	858,13 Kč

Tabulka 23: Přehled části konkurence a jejich varianty papírových sáčků (2. část)

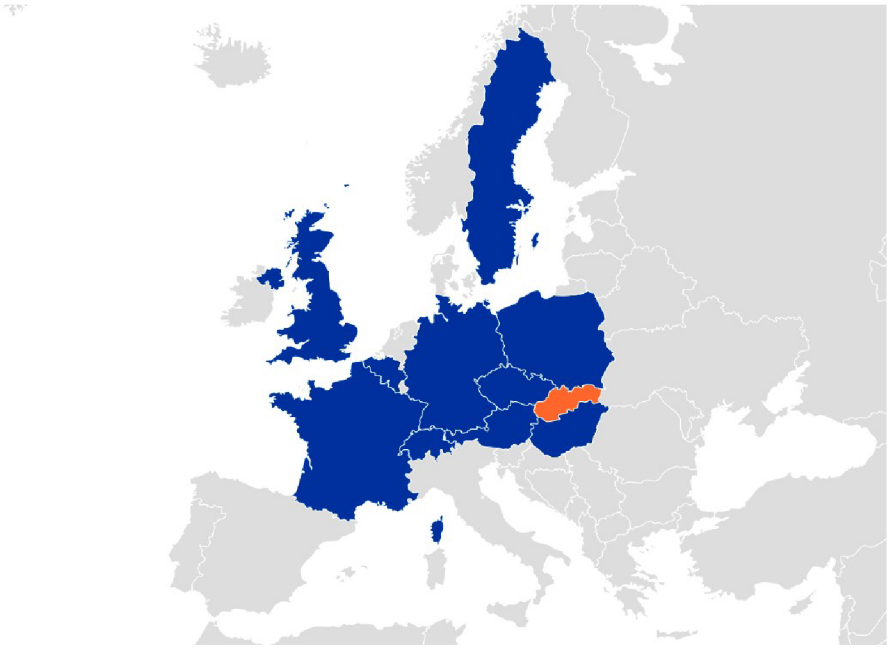
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

GASTRO OBALY, s.r.o.		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
130 x 90 x 250 mm	1000 ks	959,91 Kč
150 x 100 x 320 mm	1000 ks	1367,10 Kč
180 x 110 x 350 mm	500 ks	800 Kč
OBALY-SERVIS.CZ		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
220 x 110 x 360 mm	250 ks	756,25 Kč
PEELU.CZ		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
170 x 270 mm	1 ks	2 Kč
DOBRE OBALY.CZ		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
155 x 270 x 65 mm	1060 ks	798,60 Kč
200 x 320 x 80 mm	690 ks	798,60 Kč
270 x 450 x 105 mm	360 ks	798,60 Kč
PAPIR.CZ		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
245 x 365 mm	950 ks	71,86 Kč
170 x 265 mm	2000 ks	73,25 Kč
210 x 330 mm	1200 ks	74,77 Kč
OBALY DEKORACE		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
170 x 265 mm	1195 ks	784,04 Kč
210 x 330 mm	1170 ks	834,90 Kč
245 365 mm	945 ks	831,27 Kč
CAFANTA.CZ		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
170 x 65 x 270 mm	100 ks	60,50 Kč
210 x 80x 335 mm	100 ks	96,80 Kč
KANCELÁŘ123.CZ		
FORMÁT	**BALENÍ (počet ks)**	**CENA S DPH**
245 x 365 mm	945 ks	1046,65 Kč
170 x 265 mm	1995 ks	1095,05 Kč

2.5.4 Analýza zahraničních přímých konkurentů působících v ČR

Společnost Ecobags s.r.o. vznikla v roce 2005 a v současnosti sídlí v nových prostorách na Slovensku ve městě Myjava nedaleko českých hranic a má okolo 80 zaměstnanců. Společnost se zaměřuje pouze na výrobu papírových sáčků k potravinářským účelům s širokým spektrem možností rozměrů, barvy a gramáže. Ve své nabídce má rovněž ploché sáčky s nebo bez bočního skladu s možností průhledného foliového okénka. Jsou schopni vyrobit sáčky široké od 90 do 380 mm a dlouhé od 170 do 720 mm s možností až šestibarevného potisku.

Společnost exportuje více než 90 % své produkce do okolních států EU, zejména do Německa, Francie, Česka, Rakouska, Švédska, ale i Velké Británie. Všechny země, do kterých firma aktuálně dodává své výrobky je možné vidět na obrázku č. 19. V posledních pěti letech firma investovala více než 10 milionů EUR do celkové modernizace výrobních prostor a strojového vybavení s cílem zvýšení kvality produkce a udržení konkurenceschopnosti na evropském trhu.



Obrázek 19: Mapa zemí odběratelů firmy ECO-BAGS s.r.o.

(Zdroj: eco-bags.sk, 2021)

Byly zakoupeny stroje MATADOR NG od společnosti Garant Machniehande GmbH, která se specializuje na výrobu tiskařských strojů pro obalový průmysl. Modernizace je stále v procesu a na její pokrytí nebyla použita žádná státní ani evropská dotace. Nové prostory jsou koncipovány tak, aby byly do budoucna připraveny pro další expanzi, jsou zde vytyčené prostory pro přístavbu nových výrobních hal. Hlavním sponzorem společnosti, který stojí i za poslední velkou modernizací je investiční skupina ECO-INVEST známého slovenského podnikatele Milana Fila, který patří mezi pět nejbohatších Slováků a své podnikání rozšiřuje i v Česku. Posláním společnosti je být společensky zodpovědný nejenom ke svým zaměstnancům a klientům ale i k životnímu prostředí. Což je vedlo i k certifikaci ISO 9001:2016, BRC Packaging, FSC a PEFC.

Portfolio výrobků papírových sáčků:

- ploché papírové sáčky s okénkem,
- ploché papírové sáčky s bočním záhybem,
- ploché papírové sáčky bez bočního záhybu.

Vybrané druhy papírových sáčků, které vyrábí společnost EcoBags lze vidět na obrázku č. 20.

Obrázek 20: Portfolio výrobků papírových sáčku firmy ECO-BAGS s.r.o.

(Zdroj: eco-bags.sk, 2021)

Společnost Papier Mettler se řadí mezi lídry na evropském trhu v segmentu obalového průmyslu z papíru a plastů. Jde o původem rodinný podnik, který byl založen v roce 1957 a jeho dva hlavní výrobní bloky se nachází v Německém Morbachu v Poryní. Společnost dnes zaměstnává skoro 4000 lidí v 15 státech po celé Evropě, mají také pobočky v Austrálii, Chile a USA. Rozsáhlý výrobní a distribuční řetězec celého koncernu je zachycen na obrázku č. 21.

Obrázek 21: Výrobní a distribuční síť firmy Papier Mettler KG

(Zdroj: papier-mettler.com, 2021)

Nabízí rozmanité portfolio obalových produktů jak pro potravinářský, tak pro nepotravinářský sektor. Pro potravinářský sektor vyrábí různé druhy nákupních tašek, sáčků ale také nápojové kelímky, boxy na papírové kapesníky, dózy na jídlo aj. Mimo obaly pro styk s potravinami vyrábí například poštovní obálky a krabice určené pro online nakupování. Papírové sáčky vyrábí jak s plochým, tak i s křížovým dnem, s folií i bez folie, s bočními záhyby a bez, navíc disponuje i strojní linkou na kornoutové sáčky. Vybrané druhy papírových sáčků, které vyrábí společnost Papier Mettler lze vidět na obrázku č. 22 níže.

Obrázek 22: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Papier Mettler KG

(Zdroj: papier-mettler.com, 2021)

Mezi jejich zákazníky patří velké nadnárodní módní řetězce (např. Marks&Spencer, C&A), mezinárodní sítě supermarketů (např. Tesco, Lidl) ale i menší podniky v oblasti pekárenského a řeznického průmyslu. Roční obraty se pohybují v řádu miliard korun. Společnost aktivně podporuje zdejší vzdělávací systém nejrůznějšími studijními programy z oblasti průmyslu a managmentu a je zapojena do rozvoje celého regionu. Společnost má i své vlastní oddělení pro vědu a výzkum, které se věnuje především optimalizaci produktů a procesů, tak aby co nejméně zatěžovali životní prostředí. Také disponuje vlastním výrobním blokem pro recyklaci plastových tašek, vlastní čističku odpadních vod, sběr dešťové vody, vlastní vozový park a další praktiky vedoucí k minimalizaci enviromentálního dopadu. Z oblasti papírových produktů jsou držiteli FSC, PEFC certifikátu a dále nesou prestižní ocenění značky Blue Angel.

Společnost Fiorini SPA patří k druhé největší konkurenci na trhu Evropy hned po Papier Mettler v obalovém průmyslu. Disponuje plně automatizovaným skladem, který pojme až 18 tisíc palet a je plně založen na principu průmyslu 4.0. Zabývá se především výrobou papírových tašek, sáčků a pytlů pro oblast potravinářského, ale i chemického a průmyslového sektoru. Ve výrobě papírových sáčků se specializují na obaly pro mouku, cukr a těstoviny, které vyžadují křížové dno. Toto obalové řešení je vhodné ale i pro jiné výrobky, kde dochází k automatickému strojnímu nebo

manuálnímu plnění a sáček musí držet vzpřímeně svůj tvar. Sáček dokážou vyrobit na přání i s klopou a lepící páskou, jež má nově využití například i v textilním průmyslu. Sáčky s křížovým dnem vyrábí ve formátu od 6 do 38 cm široké s možností až dvanáctibarevného potisku a vodoodpudivým lakem. Ploché papírové sáčky s bočním skladem vyrábí pouze pro nepotravinářský sektor. Společnost je držitelem certifikátů FSC a BRC[2]. Vybrané druhy papírových sáčků, které vyrábí společnost Fiorini, lze vidět na obrázku č. 23 níže.

Obrázek 23: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Fiorini SPA

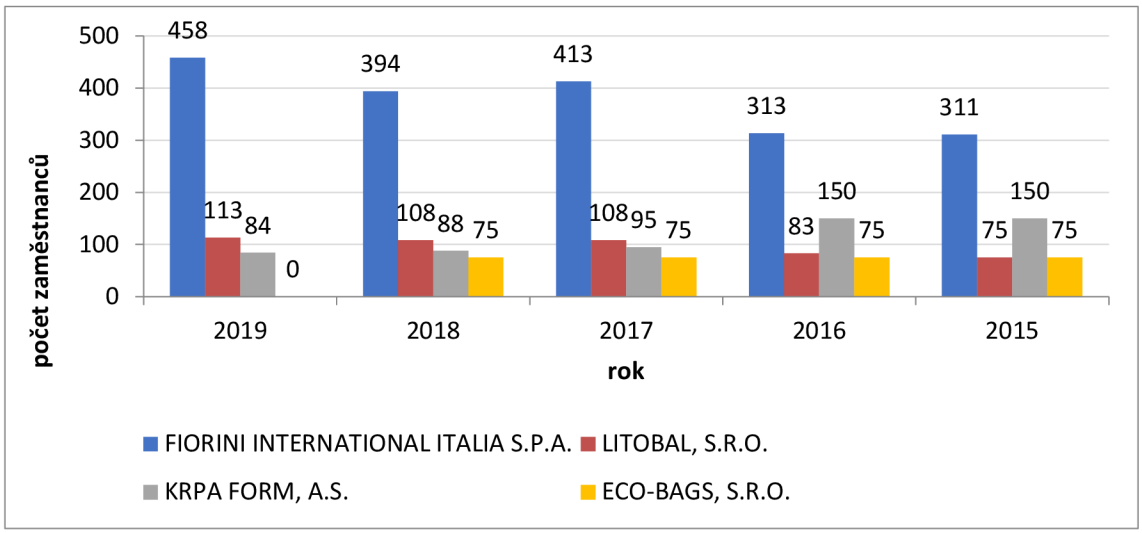
(Zdroj: fiorinint.com, 2021)

2.5.5 Benchmarking přímých konkurentů ve vybraných parametrech

Pro srovnání některých výše zmíněných společností byla využita databáze Orbis, která shromažďuje data o společnost z celého světa. Aktuálně jich monitoruje více než 400 milionů. V grafu č. 2 lze vidět srovnání společností Fiorini International Italia

[2] BRC – British Retail Consortium – globální standard pro obalové materiály v potravinářství stanovující požadavky pro jejich výrobu s ohledem na bezpečnost a kvalitu

S.P.A., KRPA Form a.s., Eco-bags s.r.o. a Litobal s.r.o. z pohledu počtu zaměstnanců. Z grafů byla záměrně vypuštěna společnost Papier- Mettler KG, která se jednak v počtu zaměstnanců, ale i výnosu, zisků a celkové velikosti pohybuje v jiných řádech. Podle dat z databáze Orbis[3] je počet zaměstnanců německého gigantu v posledních letech okolo 3 000. Je zřejmé, že česko-slovenské společnosti jsou z pohledu počtu zaměstnanců srovnatelně velké. Fiorini International Italia je přibližně čtyřikrát větší. V roce 2019 zaměstnávala italská společnost 458 lidí, oproti tomu Litobal 113. U obou společností je ale patrný nárůst počtu zaměstnanců mezi lety 2015 až 2019.

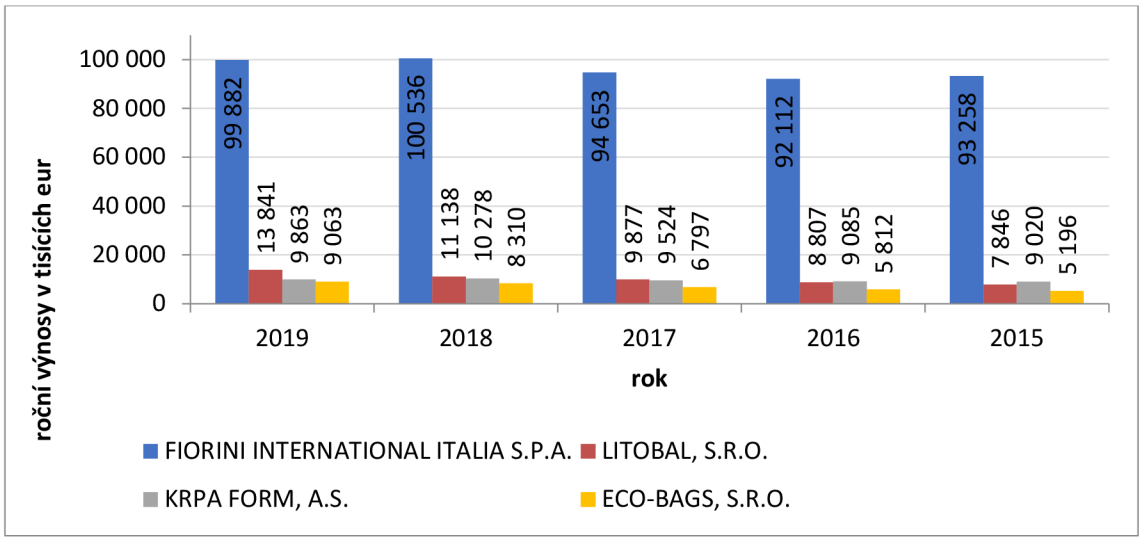


Graf 2: Srovnání počtu zaměstnanců konkurenčních firem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

V grafu č. 3 je srovnání ročních výnosů. Všechny čtyři společnosti zaznamenaly nárůst mezi roky 2015 a 2019. V případě Litobalu a Eco-bags to byl nárůst téměř dvounásobný. Jednoznačným lídrem je z pohledu výnosů společnost Papier Mettler, která v roce 2019 dosáhla výnosů přes 580 milionů eur. Konkurovat jí nemůže ani Fiorini, která v roce 2018 přesáhla hodnotu 100 milionů eur a v roce 2019 zaznamenala výnosy v celkové hodnotě 99 882 000 eur. Litobal v roce 2019 dosáhl výnosů 13 841 000 eur.

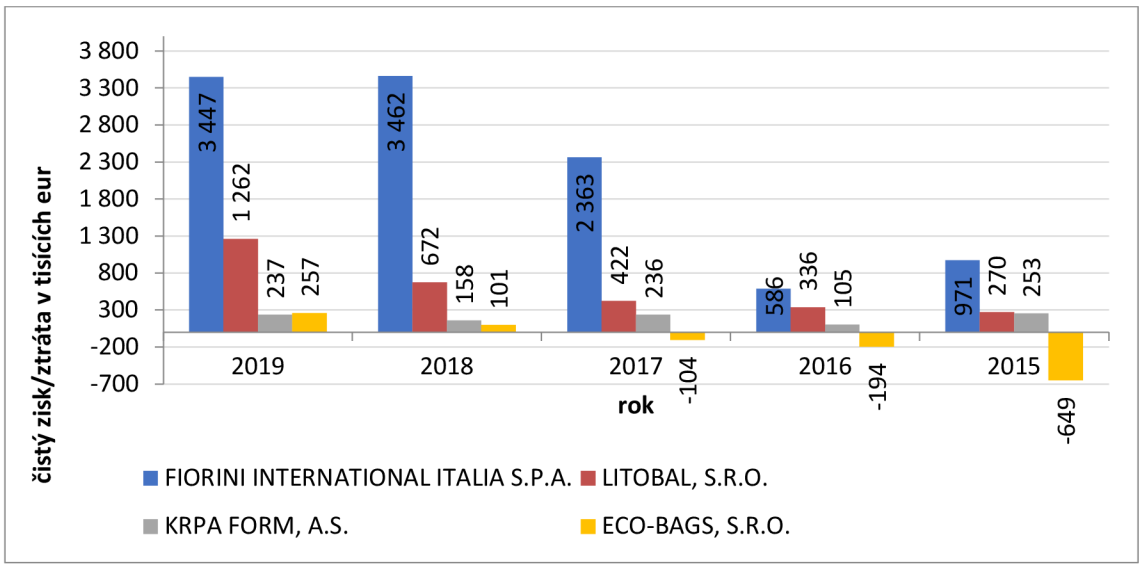
[3] Data získaná z databáze Orbis a z oficiálních zdrojů se mohou někdy mírně lišit, pro hrubé srovnání k účelu této diplomové práce je to ale dostačující



Graf 3: Srovnání ročních výnosů konkurenčních firem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

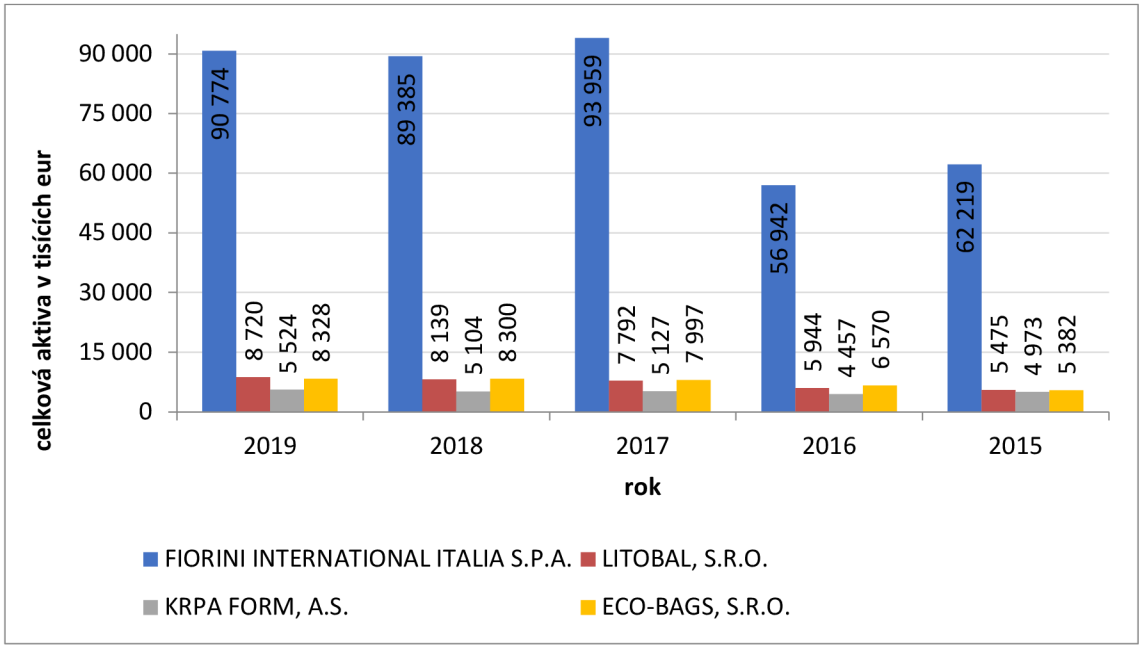
Při pohledu na graf č. 4 už není rozdíl mezi společnostmi tak markantní. Italská Fiorini dosáhla v roce 2019 čistého zisku 3,447 milionu eur a Litobal 1,262 milionu eur. Opět je vidět největší nárůst zisku u společností Litobal a Eco-bags. Slovenský výrobce v letech 2015 až 2017 zaznamenal ztráty, ale v roce 2019 již vykázal zisk 257 tisíc eur. Společnost Krpa Form ve sledovaném období z pohledu výsledku hospodaření stagnuje. Sice ve všech letech vykázala zisk, ale oproti roku 2015, kdy dosáhl 253 tisíc eur, poklesl v roce 2019 na 237 tisíc eur.



Graf 4: Srovnání čistého ročního zisku/ztráty konkurenčních firem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Velikost celkových aktiv je zobrazena v grafu č. 5. I z tohoto pohledu je největší růst patrný u společností Litobal a Eco-bags. Přesto jsou obě společnosti z pohledu aktiv desetkrát menší než italská společnost Fiorini.



Graf 5: Srovnání celkových aktiv konkurenčních firem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

2.5.6 Analýza klíčových zákazníků v ČR a EU

Portfolio zákazníků firmy Litobal s.r.o. je rozmanité a každý zákazník má svá specifika. Patří mezi ně obecně tři typy zákazníků v rámci B2B trhu:

1. **Zahraniční obchodní firmy** s obalovými produkty, které jsou typické velkým odebíraným množstvím a širokým spektrem druhů výrobků, sezónními výkyvy a velkým tlakem na cenu.
2. **Obchodní řetězce** požadují krátké dodací lhůty a mají malý počet druhů výrobků s velkými odebíranými objemy. Aby bylo možné dodržet přísné dodací podmínky, je ve většině případů pro tyto zákazníky nezbytné držet skladem jednak surový materiál, ale i hotové výroby.
3. **Provozovatelé** jako pekaři, cukráři a další menší firmy a živnostníci, kteří typicky požadují graficky náročné potisky a menší výrobní série.

V další části budou představeni nejvýznamnější zákazníci firmy Litobal s.r.o. z jednotlivých skupin. Jedná se o stálé zákazníky, kterým společnost Litobal dodává opakovaně.

MB Pack S.A.S. je francouzská firma specializující se na balení potravin je na trhu od roku 1989, zákazníkem Litobalu je od roku 2006. Ročně se odebraná množství pohybují v desítkách milionů kusů papírových sáčků a okolo 2 milionů papírových tašek. Společnost MB Pack je průkopníkem v oblasti využívání ekologických obalů na potraviny. Mezi inovativní výrobky patří sáčky s biologicky rozložitelnou PLA fólií, nebo sáčky s průsvitným okénkem z pergaminového papíru. Oba produkty jsou ekologičtější variantou sáčků s plastovou fólií, které známe například z balení pečiva v supermarketech, nebo k mikrotenovým sáčkům na balení ovoce a zeleniny.

Schwarz Group je nadnárodní skupina provozující obchodní řetězce Lidl a Kaufland. Byla založena v první polovině 20. století a postupně se propracovala mezi největší provozovatelé obchodů s potravinami na světě a vůbec největšího v evropském měřítku. Spolupráce s Litobalem započala v roce 2011 a trvá nepřetržitě, ale s různým rozsahem již 10 let.

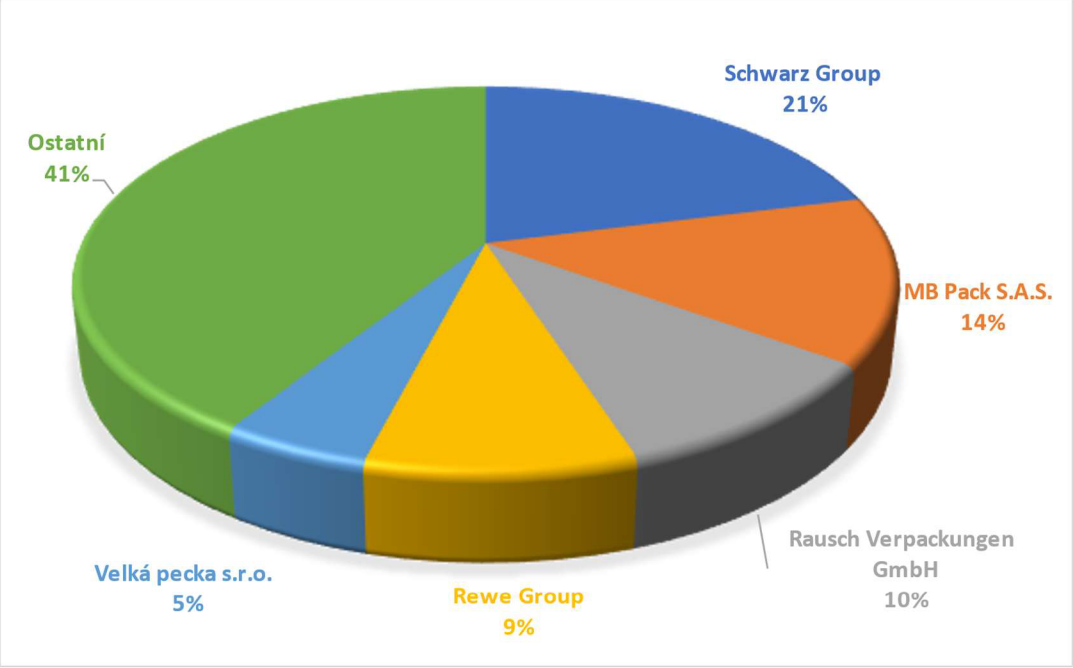
Oba řetězce používají k balení pečiva papírové sáčky s polypropylenovou fólií. Kaufland na rozdíl od Lidlu má ve svých prodejnách pulty s masnými výrobky, kde používá k finálnímu balení rovněž papírové sáčky. Oba řetězce nabízí svým zákazníkům na pokladnách papírové tašky. Roční odběr se u Schwarz Group pohybuje ve stovkách milionů kusů papírových sáčků a desítkách milionů kusů papírových tašek, kdy drtivá většina z tohoto množství putuje do českých logistických center.

Rausch Verpackungen GmbH je německá společnost jejíž začátky sahají až do roku 1979. Firma sídlí ve městě Augsburg a zabývá se prodejem obalů na potraviny. Spolupráce s Litobalem započala již v roce 2005. Svým zákazníkům nabízí Rausch Verpackungen v oblasti papíru jednak univerzální produktové řady papírových sáčků, tašek a roliček, ale hlavně zprostředkovává malosériovou výrobu s vlastním designem pro menší cukráře a pekaře zejména v Německu a Rakousku. Zákazníci si mohou vybrat z několika standardizovaných velikostí sáčků, na které si vytvoří vlastní design. Výroba sáčků pro Rausch Verpackungen je tak typická velkou rozmanitostí v počtu druhů

a malými sériemi. Ročné odebrané množství je okolo 40 milionů sáčků, 1 milionu tašek a několik tun papírových roliček s potiskem.

Mezi další významné zákazníky patří koncern **REWE Group** se svými supermarkety Billa a Penny Market, dále **Velká pecka s.r.o.** provozující internetový obchod s potravinami Rohlik.cz, nebo farmaceutická společnost **Hartmann – Rico a.s.**

V grafu č. 6 je uveden podíl největších odběratelů na tržbách firmy Litobal s.r.o. v roce 2020. Z tohoto pohledu je největším zákazníkem Schwarz Group, jejíž odběr tvořil v roce 2020 celkem 21 % tržeb společnosti Litobal s.r.o. Na druhém a třetím místě jsou výše popsané společnosti MB Pack (14 %) a Rausch Verpackungen (10 %). V grafu jsou zobrazeny ještě společnosti Velká pecka a Rewe Group, jejichž odběry přesahují 5 % tržeb. Zbylých 41 % tvoří desítky menších zákazníků, jejichž odběr v roce 2020 nepřesáhl 5 % tržeb společnosti Litobal s.r.o.



Graf 6: Podíl největších odběratelů na tržbách firmy Litobal s.r.o. v roce 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

2.5.7 Analýza tržního potenciálu pro nový produkt

Uvedená kapitola se opírá o primární data získané formou strukturovaných rozhovorů s výrobním ředitelem a členy obchodního oddělení společnosti Litobal s.r.o.

Dle zkušeností obchodních prodejců společnosti, se zájem o papírové sáčky s křížovým dnem objevuje u současných zahraničních odběratelů, tak domácích firem, kterým sáčky s křížovým dnem lépe vyhovují z hlediska jejich užití. Mezi předpokládané vytipované zahraniční kupce patří společnosti MB Pack a Rausch Verpakungen, u kterých lze očekávat odběry v řádu jednotek až desítek milionů sáčků ročně.

Mezi tuzemské společnosti, které lze oslovit s nabídkou, patří provozovatelé restaurací typu fast-food, výrobci cukru, mouky, luštěnin a podobných sypkých či drobných produktů, které je vhodné balit pro distribuci do sáčků s křížovým dnem. Odběry českých odběratelů lze předpokládat na úrovni jednotek milionů kusů ročně. Třetí potenciální skupinou možných odběratelů jsou prodejci sypaných čajů, oříšků, pekárenských výrobků, ale i léčiv (zde je nutná certifikace výrobce na proces balení produktů pro farmaceutický průmysl).

Předpokládaná roční poptávka po sáčcích s křížovým dnem na základě odhadů obchodního oddělení firmy je zobrazena v tabulce č. 24 níže.

Tabulka 24: Předpokládaný roční odběr nových sáčků od potenciálních zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Odběratel / skupina	Předpokládaný roční odběr
MB Pack	10 mil. kusů
Rausch Verpackungen	10 mil. kusů
Noví zahraniční odběratelé	20 mil. kusů
Fast-foody	10 mil. kusů
Výrobci cukru	3 mil. kusů
Výrobci mouky	5 mil. kusů
Producenti luštěnin	3 mil. kusů
Prodejci sypaných čajů	200 tis. kusů
Prodejci oříšků	100 tis. kusů
Výrobci a prodejci pečiva	150 tis. kusů
Výrobci a prodejci léčiv	100 tis. kusů
CELKEM	**61,55 mil. kusů**

Celková předpokládaná poptávka po novém typu papírového sáčku představuje 61,55 mil. kusů ročně. Nelze jednoduše říci, že by celkový roční objem vyráběných a prodávaných sáčků nutně narostl o uvedené množství, protože někteří stávající zákazníci by ponížili budoucí plánované objednávky dosud nakupovaných typů sáčků

s plochým dnem o určité množství a místo něj by v obdobném rozsahu objednali dražší nové sáčky s křížovým dnem, které více vyhovují potřebám firem a jejich zákazníků. Kolik objednávek ročně by bylo tímto způsobem substituováno, nemá společnost kvalifikovaně ověřeno. Lze pouze odhadnout, že by mohlo jít o rozsah do 5 mil. sáčků ročně, o které by poklesly objednávky dlouhodobě vyráběných sáčků od stabilních odběratelů.

2.5.8 Analýza trhu dodavatelů

Dobře fungující dodavatelská síť je nezbytná pro správné a efektivní fungování společnosti Litobal s.r.o. Hlavní komoditou, na které stojí celé podnikání společnosti, je papír. Ten je nakupovaný přímo od výrobců v podobě papírových rolí. Dalšími dodavateli jsou výrobci fólií, lepidel, barev a dalšího materiálu určeného zejména pro balení hotových výrobků. Kartonové krabice si firma Litobal s.r.o. vyrábí ve vlastní kartonáži.

V této kapitole si představíme nejvýznamnější dodavatele papíru pro sledovanou SBU. Jedná se o evropské papírny. V minulosti byly snahy o navázání kontaktu s výrobci papíru z jiných kontinentů, ale ty nebyly úspěšné. Hlavními problémy byly kvalita dodávaného papíru, komplikovaná dodávka a v neposlední řadě cena, kterou navyšovaly náklady na dopravu.

Společnost Litobal je s dodavateli papíru v neustálém kontaktu. Každé čtvrtletí probíhají jednání o cenách a výrobních kapacitách. Litobal s.r.o. se zároveň podílí na testování nových produktů papíren, které jsou neustále vyvíjeny.

Mondi Štětí a.s. je součástí Mondi Group a její divize Europe & International, obchodní jednotky Balicí papír. Hlavními podnikatelskými činnostmi společnosti jsou výroba a prodej buničiny, pytlových a balicích papírů, kartonu pro výrobu lepenek a výroba elektrické energie. Mondi Štětí je největším výrobcem papíru a buničiny na českém trhu. Ke konci roku 2019 měla společnost 730 zaměstnanců a tržby přes 11 miliard korun.

Areál Mondi Štětí se nachází nedaleko Roudnice nad Labem. Jeho součástí jsou dvě varny na bělenou a nebělenou buničinu, pět papírenských strojů a podniková elektrárna, která mimo jiné dodává teplo do Štětí. Závod zajišťuje celý proces od zpracování

surového dřeva, přes výrobu buničiny, až po produkci papíru a jeho řezání do finální podoby. Z výrobků Mondi Štětí vznikají nákupní tašky, sáčky na potraviny, pytle na stavební materiály, obaly na krmivo pro zvířata, nebo dárkové krabice.

Mondi Štětí a.s. je hlavním dodavatelem papíru společnosti Litobal s.r.o. Celková roční dodávka papíru přesahuje 4 000 tun. Mondi jako jediný dodavatel nabízí formu konsignačního skladu, kde může být vyrobený papír uskladněn až 2 měsíce. Dodávky papíru probíhají na základě odvolávek Litobalu, které reflektují aktuální potřebu výroby. Ostatní dodavatelé dodávají papír ihned po vyrobení. Může se to zdát jako banalita, ale pro společnost Litobal je možnost využití externího skladu vítaným benefitem. Mondi Štětí je také jediným dodavatelem, který zároveň dodává hnědý i bílý papír.

Stora Enso s.r.o. je druhým největším dodavatelem papíru sledované SBU. Nadnárodní společnost zabývající se vývojem a výrobou produktů ze dřeva a biomasy zaměstnává kolem 25 000 zaměstnanců ve více než 30 zemích.

Papír pro Litobal je vyráběn v severovýchodním Polsku ve městě Ostrołęka. Závod na výrobu papíru byl založen v roce 1959 a nyní zaměstnává 1 194 zaměstnanců. Roční výrobní kapacita přesahuje 900 000 tun papíru, z nichž Litobal odebírá okolo 2 000 tun. Na rozdíl od Mondi Štětí neposkytuje Stora Enso konsignační sklad, a navíc nenabízí bílou variantu papíru. Papír je ve formě papírových rolí dopravován do České republiky kamionem. Plně naložený kamion uveze 24 tun papíru.

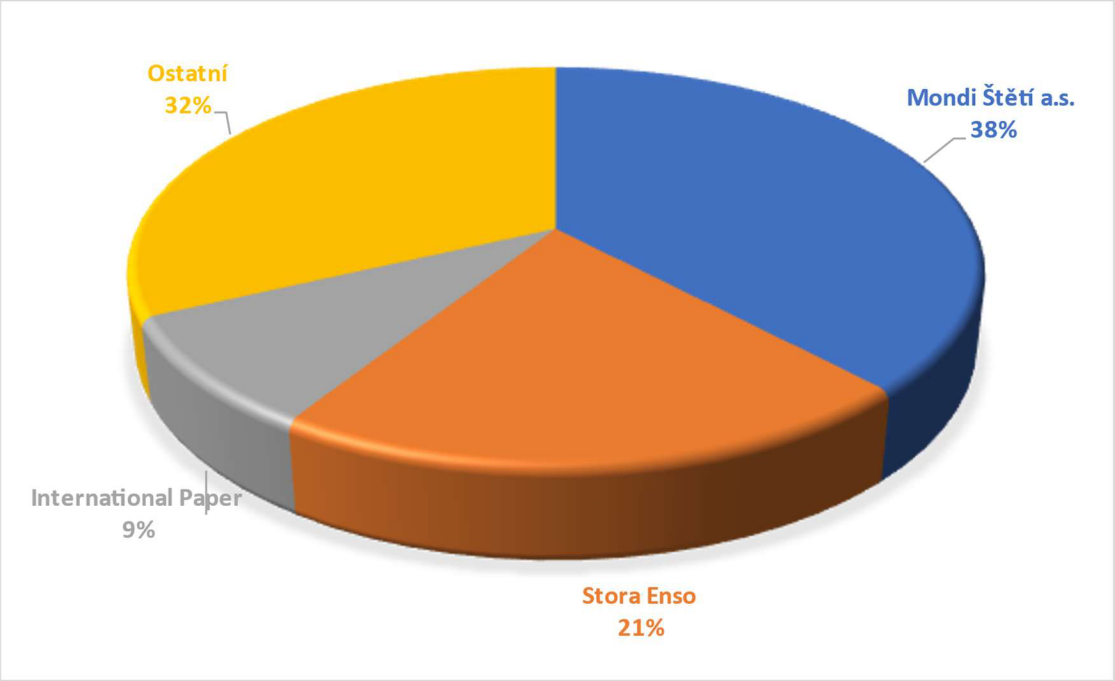
International Paper s.r.o. je americká společnost založena již v 19. století. Od té doby se její působnost rozšířila do 150 zemí světa, kde zaměstnává okolo 50 000 zaměstnanců. International Paper se řadí mezi vůbec největší výrobce papíru na světě.

Papír pro Litobal s.r.o. je vyráběn v papírně v polském městě Kwidzyn. Ta byla založena roku 1972 a v roce 1992 se stala součástí International Paper. Od té doby probíhaly v Kwidzynu investice na modernizaci výroby, které završily v roce 2014. Celkové náklady přesáhly 800 milionů dolarů.

Litobal s.r.o. odebírá od International Paper bílý papír na výrobu sáčků. Roční odběr přesahuje 500 tun papíru.

Mezi další významné dodavatele papíru patří **KRPA Paper a.s.**, německá společnost **Grünperga Papier GmbH.** nebo italská papírna **Cartiere Ermolli S.P.A**.

V grafu č. 7 je vidět podíl jednotlivých dodavatelů na nákladech na papír společnosti Litobal s.r.o. v roce 2020. Největším dodavatelem papíru je Mondi Štětí a.s. s podílem 38 %, následuje Stora Enso s 21 % a International Paper s 9 %. V grafu jsou zachyceny jen papírny s podílem větším než 5 %. Ostatní menší dodavatelé tvořili zbylých 32 % nákladů na papír v roce 2020.



Graf 7: Podíl vybraných dodavatelů na nákladech firmy Litobal s.r.o. v roce 2020

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

2.5.9 Analýza hrozeb vstupu nové konkurence na trh

V oblasti rizika vstupu nové konkurence jsou hlavními limitujícími faktory vysoké počáteční náklady na základní kapitál (prostory, stroje, dodávky papíru) a následná náročnost výroby (státní normy, hygienické nařízení a mezinárodní certifikace) a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Prosazení nového podniku ve stejném odvětví by trvalo příliš dlouho a ve srovnání s vysokými kapitálovými investičními náklady v počáteční fázi nejsou příliš atraktivním podnikatelským záměrem.

Z tohoto důvodu se dá předpokládat, že **hrozba vstupu nové konkurence na českém trhu je poměrně nízká.** Také je důležité zmínit, že stávající společnosti, které byly

analyzovány v rámci analýzy nejdůležitější konkurence se pohybují v odvětví již několik let, a to v poslední dekádě téměř bez nových hráčů. Navíc vychází například z dlouholeté rodinné tradice nebo navazují na know-how a prostory historických papíren z minulého režimu, což jejich vzestup výrazně usnadnilo.

Noví konkurenti by ale mohli vzniknout v asijských zemích, např. v Číně, resp. v Evropě pod čínským vlastnictvím. Čína se řadí mezi největší výrobce zpracovatelského průmyslu i přesto, že v posledních letech docházelo ke snížení produkce z důvodu zavádění enviromentálních opatření, je stále globálním lídrem na trhu s papírem. Čína však nemá dostatek vlastních surovin, tj. sběrového papíru a dřeva pro výrobu celulózy a z tohoto důvodu je pro ni zajímavý Evropský trh, kde by se svojí technickou inovací, automatizací a robotikou mohla prosadit a tím ohrozit stávající evropský trh. Za největší ohrožení lze považovat i odkoupení stávajících menších firem zahraničním investorem (např. právě Čínou) a jejich následnou expanzi.

2.5.10 Analýza substitutů

Možnost substitutů pro SBU zabývající se výrobou papírových sáčků na jedno použití je v současné době omezená pouze na **plastové, kompostovatelné** (z přírodních materiálů) a výjimečně **textilní** obaly. Plastové výrobky jsou ale v posledních letech výrazně na ústupu a jsou nahrazovány právě papírovými produktu z důvodu negativního vlivu plastu na životní prostředí a obtížemi spojených s jeho recyklací. Ovšem plastového odpadu je nepředstavitelné množství a velké firmy se svými výzkumnými týmy pracují nepřetržitě na inovacích jeho recyklace a znovupoužití s nulovou uhlíkovou stopou.

Jednou z nich je právě výše zmíněna společnost Papier-Mettler, lídr na evropském trhu obalů, která disponuje největší recyklační kapacitou plastů v Evropě. Jejich budoucí strategie je zaměřena na inovace výrobků, které mají co nejmenší dopad na životní prostředí. Aby tuto skutečnost zohlednila doplnila svůj sortiment o materiály z oblasti „SUSTAINABLE“. Do této kategorie patří například značka EcoLoop-nákupní tašky ze 100 % recyklovaného plastu, sáčky s touto technologií, ale prozatím nevyrábí. Princip této nové technologie je jistě efektivní, ale stále zde existuje velké procento spotřebitelů, kteří netřídí odpad nebo země ve kterých je špatně nakládáno s tříděným odpadem.

Alternativou za papírové sáčky vyrábí mimo klasických polyetylenových sáčku, sáčky značky BioStep-kompostovatelné ze škrobu kukuřice nebo brambor. Ale ani tyto sáčky nejsou řešením k nápravě nárůstu plastů v našich oceánech, protože k jejich rozkladu dochází pouze v půdě (kompostu), nikoliv ve vodě a jejich rozklad při vhodných podmínkách trvá 180 dní. Zde je potřeba zmínit, že klasický plastový sáček (polyetylenový), tak jako ho známe se rozkládá dlouhých 25 let (bez ohledu na prostředí) a papírový dvacet pětkrát méně cca 4 měsíce.

Nejefektivnější jsou však sáčky textilní, které mohou domácnosti využívat opakovaně, ty ale nejsou vždy po ruce, a navíc jsou ideální pouze do doby, dokud se nestanou odpadem. Z pohledu spotřebitele, kterému není lhostejná budoucnost naší planety a je v situaci, kdy musí použít sáček na jedno použití, je stále papírový sáček ne dokonalou, ale nejlepší variantou. Navíc papír je taktéž možné efektivně recyklovat.

Celkově lze hodnotit hrozbu substituce vzhledem k současným substitutům **na trhu za poměrně nízké.** Z dlouhodobějšího hlediska v horizontu cca 10 let, kdy se na trhu velmi pravděpodobně objeví nové inovační technologie v této oblasti a výrazně vzroste cena buničiny, může riziko ohrožení stoupat.

2.5.11 Shrnutí výsledků atraktivity trhu za pomocí Porterova modelu 5S

Pomocí Porterova modelu 5 sil je zhodnoceno, které hybné síly mají na fungování společnosti a její budoucí vývoj nejvýznamnější vliv. Jako největší hybná síla se jeví vyjednávací síla zákazníků a následně konkurenční rivalita v odvětví. Zbylé tři síly byly vyhodnoceny jako nejméně intenzivní.

Tabulka č. 25 zhodnocuje intenzitu pěti sil, které působí na sledovaný podnik. Intenzita má 3 stupně – nízká, střední, vysoká.

Tabulka 25: Zhodnocení intenzity jednotlivých sil dle Porterova modelu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Síla	Intenzita – nízká, střední, vysoká
Hrozba vstupu nových konkurentů	Nízká
Konkurenční rivalita v odvětví	Střední
Vyjednávací síla zákazníků	Vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	Nízká
Hrozba substituce	Nízká

Aspekty jednotlivých hybných sil představují pro firmu Litobal příležitostí i hrozby, některé mají i neutrální vliv. Přehled klíčových příčin (síly) a potenciálu jejich dopadů je zobrazen v následující tabulce č. 26. Jednotlivé faktory jsou blíže popsány v textu dále.

Tabulka 26: Celkové zhodnocení Porterova modelu 5 sil

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Hrozba vstupu nových konkurentů (nízká intenzita)	**+ příležitost / - hrozba / ● neutrální vliv**
Kapitálová náročnost vstupu na trh papírenské výroby	+ příležitost
Větší počet výrobců	- hrozba
Větší počet distributorů	- hrozba
Ofenzivní marketing a strategie stávajících firem na trhu	+ příležitost
Konkurenční rivalita v odvětví (střední intenzita)	**+ příležitost / - hrozba / ● neutrální vliv**
Trh je mezi hráče rozdělen	+ příležitost
Trh netrpí výkyvy při přerozdělování trhu	+ příležitost
Podobná struktura výrobků	- hrozba
Vzájemné sledování cen produkce	- hrozba
Běžné konkurenční vztahy v oboru	● neutrální vliv
Vyjednávací síla zákazníků (vysoká intenzita)	**+ příležitost / - hrozba / ● neutrální vliv**
Zákazníci mohou ovlivnit ceny (marže)	- hrozba
Zákazníci mohou zvolit jiné dodavatele	- hrozba
Zákazníci jsou zvyklí na své dodavatele	+ příležitost
Vztahy založené na dlouhodobé spolupráci	+ příležitost
Vyjednávací síla dodavatelů (nízká intenzita)	**+ příležitost / - hrozba / ● neutrální vliv**
Dodavatelé mohou být snadno vyměněni	● neutrální vliv
Očekávaný průběžný růst cen	● neutrální vliv
Konkurence mezi dodavateli	+ příležitost
Zásadní důvody pro cenové změny	● neutrální vliv
Pozice dodavatelů ve vyjednávání	+ příležitost
Substituční výrobky (nízká intenzita)	**+ příležitost / - hrozba / ● neutrální vliv**
Na trhu nejsou plnohodnotné substituty	+ příležitost
Papír je substitutem pro ostatní materiály	+ příležitost
Vývoj nových ekologických materiálů je pomalý	- hrozba
Potřeba balit zboží do papírových sáčků roste	+ příležitost

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hybná síla má poměrně nízkou intenzitu. Na trhu již působí několik tuzemských výrobců a řádově více distributorů, kteří mají dlouhodobě trh rozdělen. Konkurenty pro novou výrobu Litobalu by teoreticky mohly být obě skupiny (zákazníkovi je poměrně jedno, jestli dodavatel sáčky vyrábí nebo jen přeprodává, protože pro něj je primárně důležitá funkčnost, kvalita, spolehlivost dodávek apod.). Založit novou firmu, koupit novou výrobní linku, postavit novou prodejní síť apod. je investice v řádu středních desítek milionů Kč, která pravděpodobně potenciální podnikatele díky dlouhodobě existujícímu trhu a na něm snadno dostupnými produkty odradí. O něco rizikovější pro Litobal je obdobný záměr rozšířit výrobu již existujícího a etablovaného výrobce papírových obalů, který by byl v podobné pozici, jako je Litobal, nicméně další hráč na trhu s podobným vstupními možnostmi (vlastnictví přilehlých pozemků, významný podíl na trhu apod.) nebyl identifikován.

Žádná ze 2 konkurenčních firem na českém trhu není společnosti Litobal konkurentem ve výrobě sáčků s křížovým dnem. Společnost Alfa s.r..o. se zaměřuje na jiné druhy sáčků a již má za sebou investice do výrobního parku a společnost Krpaform, a.s. má výrobu papírových sáčků jako podružný výrobní sortiment. Poměrně jiná je situace u přímé konkurence na evropských trzích. Společnost Ecobags má za sebou finančně náročnou modernizaci výroby a sáčky s křížovým dnem dnes nevyrábí. Lze tedy očekávat, že se ve střednědobém horizontu přímým konkurentem Litobalu ve výrobě sáčků s křížovým dnem nestane. Německá Firma Papier Mettler je přímým budoucím konkurentem Litobalu v nové výrobě, protože sáčky s křížovým dnem v Evropě prodává již dnes. Obdobně italská firma Fiorini, která se na sáčky s křížovým dnem specializuje. Obě tyto firmy mohou představovat silnou překážku ve snaze firmy Litobal proniknout s novou výrobou na evropské trhy.

Konkurenční rivalita v odvětví

Papírenský průmysl, potažmo výroba a prodej papírových sáčku v ČR, je charakteristická širokým sortimentem obalových druhů papíru, které se z velké části vyváží do zahraničí. Na tuzemském trhu již působí několik menších tuzemských výrobců a řádově více distributorů současně s velkými zahraničními nadnárodními výrobci, kteří již mají v tuzemsku své obchodní zastoupení. V každém oboru, kde

existuje konkurence, je v nějaké míře rivalita mezi hráči na trhu, kteří chtějí co největší díl pro sebe. Papírenský průmysl není výjimkou, i zde se konkurenti bedlivě sledují, vzájemně si porovnávají prodejce, prodejní ceny apod. Nadprůměrný tlak konkurence (přebírání zákazníků, nekalé praktiky, skupování firem pro posilování skupiny apod.) nebyl dle konzultace se zástupci firmy Litobal, kteří se v oboru dlouhodobě pohybují a mají velmi dobrý přehled o situaci, identifikován a nebyl potvrzen.

Široká nabídka sáčků s křížovým dnem a vysoký počet výrobců a prodejců na tuzemském trhu znamená, že se nejedná o inovaci, ale o etablovaný výrobek, který je již řadu let užíván odběrateli. Na trhu existuje řada sáčků s různými rozměry. Z nabídek a výrobních programů výrobců a distributorů lze odečíst, že největší poptávka na trhu je pravděpodobně po sáčcích ve středu rozměrových intervalů, které nabízí převážná většina prodejců. Z tohoto důvodu je tato hybná síla klasifikována jako střední.

Budoucí situaci nového strategického záměru mírně komplikují oba zmínění evropští výrobci (Papier Mettler a Fiorini), kteří již dnes dodávají tyto sáčky na trh. Existující prodejní síť a prodejní kontakty, které má firma Litobal v evropských zemích, nejsou automatickou vstupenkou na trh. Pro úspěšný průnik na trh bude muset společnost v nové výrobě konkurovat cenami, kvalitou, pružností dodávek a v neposlední řadě přidanými službami, jimiž může své postavení na evropském trhu posílit. Další variantou je nalezení odbytu pro nové rozměrové verze těchto sáčků, které zmíněné firmy dnes nevyrábí nebo kombinace nových výrobků s technologickými novinkami, kterými může konkurenci předběhnout. Pokud budou mít sáčky něco „navíc“, mohou brzy získat silnou pozici na evropském trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Tato hybná síla má často silný potenciál ovlivnit ceny, tím pádem i výrobu. Čím více existuje na trhu konkurentů, tím silnější je vyjednávací síla zákazníků, kteří mají širší možnost volby, od koho budou produkty odebírat a kde budou své zakázky objednávat. V oblasti prodeje papírových sáčků s křížovým dnem je na tuzemském trhu hned několik dodavatelů, kteří mohou zákazníkům nabídnout zajímavé ceny a dodací podmínky, čímž mohou spotřebitele ovlivnit. Zákazníci své možnosti volby dodavatele znají a jsou si vědomi, že mohou o cenách dodávek diskutovat a mohou je svými

požadavky a postoji ovlivňovat, protože jim je jasné, že je výrobce potřebuje. Tahle hybná síla má vysokou intenzitu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů byla vyhodnocena jako nízká, protože firemní dodavatelé (energií, vody, papíru) v praxi provoz firmy zásadním způsobem neovlivňují. Litobal je jako každá firma zvyklý, že v čase ceny všech vstupů postupně rostou a ví, že pro případné překotné cenové změny by na trhu musela nastat zásadní událost typu neštěstí, nehoda, pád trhu, katastrofická změna směnných kurzů apod., která by vždy musela být opodstatněná. Obdobně jako u vztahu dodavatel zákazník, má Litobal možnost v případě razantních změn zvolit si jiné dodavatele s příhodnějšími podmínkami.

Hrozba substituce

Jak vyplynulo z analýzy substitutů, náhrada produktů SBU ve výrobě papírových sáčků je málo pravděpodobná. Platí naopak to, že papírové sáčky jsou substituty pro plastové, kompostovatelné a textilní obaly. Z tohoto důvodu byla tato hybná síla vyhodnocena jako nízká.

2.6 Analýza makrookolí podniku za pomocí metody SLEPTE

Analýza se zaměřuje na současné potenciální vlivy působící na společnost, ale i na odhalení budoucích vývojových trendů. Smyslem analýzy je odhalení možných příležitostí a hrozeb, které nemůže podnik sám přímo ovlivnit. Ekonomickým a ekologickým faktorům bude věnována větší pozornost z důvodu jejich významnějšího dopadu na možnou budoucí produktovou strategii zabývající se rozšířením stávajícího produktového portfolia společnosti.

2.6.1 Dopady celosvětová krize pandemie koronaviru na lokální prostředí

Negativním stigmatem současného období, které se v reálném čase zapisuje do celosvětové historie, je pandemie Covid-19. Již druhým rokem má silné dopady na celosvětovou ekonomiku a podnikání, a to jak ze strany podnikatelů, tak ze strany zaměstnanců. Nikdo dnes nemá klíč k predikci budoucího vývoje, aby s velkou dávkou jistoty uměl předvídat, jak se budou vyvíjet důležité ekonomické a hospodářské

ukazatele. Prohlášení epidemiologů o tom, co nás dříve či později čeká, se často rozcházejí, a to jak vzájemně mezi sebou (co odborník to názor), tak se mění v čase.

Řada oborů podnikání zažívala v uplynulých měsících silně kritické období (gastronomie se zavřenými restauracemi, letecká doprava a turistický ruch s uzavřeným státními hranicemi apod.) a protože společnost zatím kapitolu Covid-19 definitivně neuzavřela, není dnes jasné, zda jsme největší ekonomický propad již zažili nebo přijde třeba s další (podzimní) vlnou nákazy díky mutacím, které silně mění predikované křivky počtů nakažených, hospitalizovaných a zemřelých.

Covid-19 mění i dlouhodobě zažité zvyklosti v podnikání. Nepodloženým tempem rostou ceny stavebních materiálů (což bude mít negativní dopad na náklady, které budou potřeba pro výstavbu nové haly s výrobní linkou), rostou ceny v oborech, které chtějí prostřednictvím vyšších cen sanovat své propady obratu v uplynulém roce apod.

Z ekonomického hlediska popohání Covid-19 inflační křivku směrem vzhůru (míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců v červnu 2021 ve výši 2,8 %) což zatím nepředstavuje katastrofickou hodnotu, ale potenciál na výraznější zhoršení v dalším období stále má.

Průměrná hrubá mzda během pandemie zatím neklesá, aktuální hodnota podle údajů ČSÚ ke 4.6.2021 je 35 285 Kč. Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých očištěná od sezónních vlivů dosáhla v červnu 2021 2,9 %, což znamená meziroční nárůst o 0,1 %. Lze tedy zatím konstatovat, že pandemie ekonomiku na lopatky nepoložila. Na druhé straně to je i díky tomu, že stát štědrými bonusovými programy podpořil podnikatele i zaměstnance, takže řada lidí výraznější propad v příjmech nezaznamenala. Tento stav ale není dlouhodobě udržitelný, protože státní rozpočet na tyto výdaje není nafukovací a lze předpokládat, že pokud na podzim opět přijdou omezení, uzavírání provozů apod., dostane se nemalá část společnosti bez státních podpor do ekonomických problémů.

Na projekt začlenění nového produktu do současného portfolia společnosti Litobal může mít Covid-19 tyto dopady:

- zvýšení poptávky po rozvozech vlivem online nakupování (papírové obaly),
- uzavřené hranice mohou zkomplikovat dopravu výrobků k zahraničním spotřebitelům. I když poptávka po produktech neklesne, mohou se omezit možnosti dopravy,
- pandemie může způsobit růst cen surovin na vstupech nebo jejich obecnou nedostupnost (buničina, papír, barvy aj.) což se logicky promítne do koncových cen, objemů výroby a prodejů, výnosů i zisku,
- na trhu práce mohou začít růst ceny práce v papírenském průmyslu, což může zvýšit náklady na výrobu a sekundárně opět na prodejní ceny a zisk,
- pandemie může kvůli karanténám a nemocným pracovníkům zastavit či paralizovat výrobu.

Na všechna rizika se nelze důkladně připravit. V proaktivní ochraně, jak zvládnout tyto situace může firmě pomoci disciplína BCM (Business Continuity Management), se kterou ale pracují jen velké firmy, protože ty střední a malé jsou často toho názoru, že se jim investice do této oblasti nevyplatí. Převládající přístup u menších firem je v tomto ohledu podobný jako v pojišťovnictví, kde malé firmy často kalkulují s myšlenkou „tohle se nám určitě nestane, pravděpodobnost je velmi malá a nemá smysl si ochranu předplácet, nevrátí se nám to“.

2.6.2 Společenské a sociální faktory

Strategická obchodní jednotka společnosti Litobal, kde se vyrábí papírové sáčky má velice dobrou polohu. Pobočka sídlí na okraji obce Lažínky (přímo na sjezdu z dopravního obchvatu), která leží ve středu dopravní křižovatky Třebíč, Znojmo, Jihlava. V případě rozšíření firmy připadá v úvahu nová pracovní síla právě v okolí těchto měst. Ovšem mobilita pracovní síly je dnes velmi důležitá, a proto lze předpokládat, že potencionální noví zaměstnanci by byli spíše z blízkého okolí města Moravské Budějovice, které leží v kraji Vysočina, okrese Třebíč a jejich dojezdová vzdálenost do nového zaměstnaní by byla v řádu maximálně cca 20 minut.

Na Třebíčsku, stejně jako v celé České republice, se postupně snižovala nezaměstnanost vlivem rostoucí ekonomiky a zvyšování mezd. Ještě na konci roku 2019 dosahovala

rekordně nízké úrovně 2 %. Náklady na mzdy byly vysoké a bylo obtížné najít vhodné zaměstnance. S ohledem na aktuální situaci pandemie koronaviru začíná nezaměstnanost růst. V prosinci 2020 dosáhla míra nezaměstnanosti rovných 4 %, což je dvakrát více než o rok dříve ve stejnou dobu. V jejím růstu se odráží propouštění z důvodu pandemie, ale i sezónní vlivy, které zapříčiňují nárůst nezaměstnanosti každoročně. Ekonomové odhadují, že v roce 2021 se po ukončení vládních kompenzací může vyšplhat míra nezaměstnanosti až na 6 %. Stále je to ale ve srovnání s ostatními státy EU nízká hodnota. Vzhledem k tomu, že koronavirová pandemie firmu prozatím nijak významně neovlivnila (naopak posílila zvýšení tržeb) je pro ni zvyšující se počet nezaměstnaných osob možností si více vybírat mezi uchazeči o nové pracovní pozice a najít tak kvalitní zaměstnance (czso.cz, 2021).

Jak již bylo zjištěno v interní analýze v současnosti se společnost potýká s nedostatkem technicky kvalifikovaných zaměstnanců, který se snaží řešit neustálým navyšováním platů a firemních benefitů. Konkrétně se jedná o pozice jako je papírenský strojník a obsluha strojů vyrábějících papírové výrobky (operátor výroby). Právě tyto pozice vyžadují střední vzdělání s výučním listem nebo zakončené maturitní zkouškou. Tyto pozice vyžadují také např. průkaz jeřábníka nebo řidičský průkaz na vysokozdvižný vozík(ještěrku). Dle Národní soustavy povolání byla střední hodnota hrubé mzdy(medián) strojníků v podnikatelské sféře v roce 2019 napříč průmyslovými obory 36 493 Kč. U operátorů výroby, jejichž náplní práce je obsluha strojů v papírenském průmyslu byla střední hodnota hrubé mzdy v roce 2019 podstatně nižší a to 23 253 Kč (nsp.cz, 2021).

Problém s nedostatkem výše zmíněných zaměstnanců by mohl řešit nábor absolventů z nedaleké Střední školy řemesel a služeb v Moravských Budějovicích, kteří se nabízí jako zdroj nové pracovní síly. Jejich studium se týká technicko-ekonomického směru a je doprovázeno praxí. Vzájemná spolupráce by mohla být podpořena stipendijním programem, který by byl smluvně vázán nástupem na danou pozici po dokončení studia.

2.6.3 Politicko-legislativní faktory

Politické prostředí v České republice je v současné době, navzdory stále trvající pandemii koronaviru, prozatím poměrně stabilní. Přesto pandemie podmínky podnikání nenávratně ovlivnila. Aktuálně je vyhlášen nouzový stav s platností do 14. února 2021,

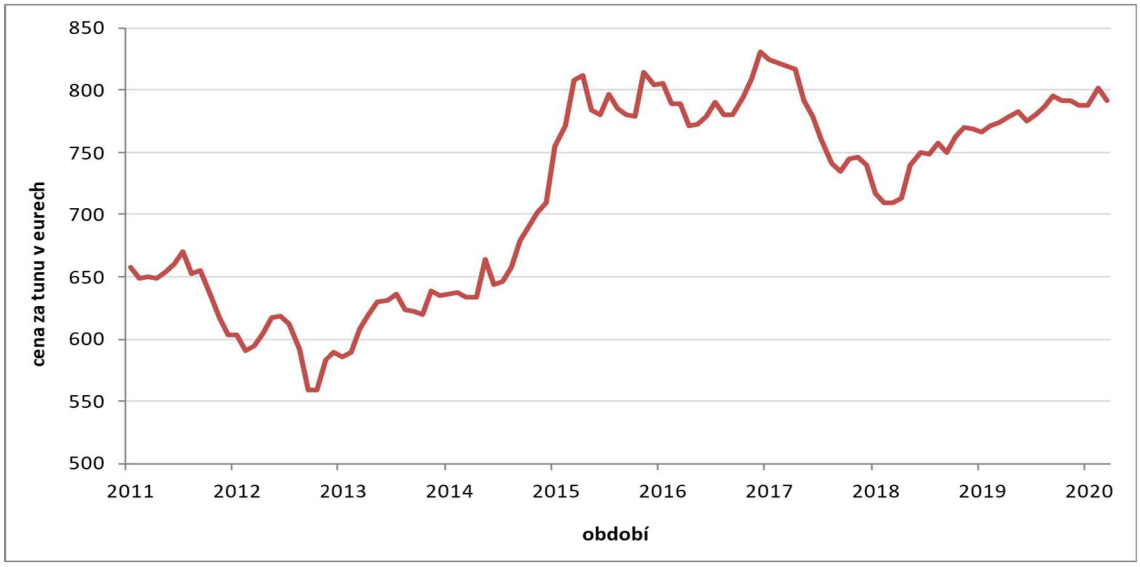
který sebou nese řadu mimořádných opatření. Je omezen volný pohyb osob, provoz úřadů, provoz škol, je zakázán veškerý maloobchodní prodej a poskytování služeb v provozovnách až na výjimky pro nezbytné životní potřeby, jsou zavřeny restaurační zařízení a další. Opatření se neustále přizpůsobují epidemiologické situaci a řídí se nově stanoveným protiepidemickým systémem ČR – PES, který stanovuje stupeň pohotovosti. Podnikatelské subjekty jsou tak stejně jako běžní občané pod tlakem epidemie a musí nová nařízení neustále sledovat, aby neporušili vládní nařízení. Zaměstnanci musí nosit ochranné prostředky dýchacích cest (roušky, respirátory), počet zaměstnanců na pracovišti musí být upraven, tak aby nedocházelo k shlukování velkého počtu osob (např. úpravy směnných provozů), veškeré firemní jednání a meetingy probíhají v online podobně, stejně tak mnozí zaměstnanci fungují více z domova na home-office. Nouzový stav z důvodu pandemie byl poprvé vyhlášen v březnu 2020, za nedlouho tomu bude tedy rok, co podniky včetně Litobalu bojují stejně jako běžní lidé proti pandemii a na jejich velkou část to bude mít nenávratný ekonomický dopad. Vzhledem k tomu, že se očekává čtvrtá vlna pandemie, dle odhadů jedna z nejhorších, dá se očekávat, že stávající omezení v podnicích budou nadále pokračovat.

Legislativní prostředí pro trh s papírem má svá specifika. Kromě toho, že musí být dodržovány zákony obecně související s jakýmkoliv podnikáním (např. Živnostenský zákon, Zákon o daních z příjmu, Zákon o účetnictví, Občanský zákoník aj.) je pro firmu stěžejní **zákon o obalech č. 477/2001 Sb.**, protože všechny vyrobené produkty slouží jako obalový materiál dalších výrobků, především potravin. Ve chvíli, kdy obal přestane plnit účel, pro který byl vyroben stane se z něj odpad, který upravuje **zákon o odpadech č. 185/2001 Sb.** Podnik tak musí v souladu s legislativou hlídat materiálové složení včetně lepidel a barev, tak aby nebyli papírové výrobky zdraví škodlivé a v další fázi odpadu byly vhodné pro proces recyklace a znovu použití pro zpracování jiných výrobků.

Mimo výše uvedené je pro podnikatelské prostředí stále ještě poměrně nový Zákon o evidenci tržeb (EET), který vešel v platnost v roce 2016, jehož zavedení doprovázelo řadu kritiky. Vzhledem k tomu, že je Česká republika řádným členem Evropské unie, je podřízená její legislativě. Podnikatelské subjekty na území České republiky musí dodržovat od května roku 2015 nařízení EU o ochraně osobních údajů.

2.6.4 Ekonomické faktory

ČR je součástí evropského papírenského trhu, cena papíru i buničiny v tuzemsku jsou tak určovány jejich cenou v Evropě. Základní surovinou pro výrobu papíru je buničina, která má výrazný vliv na cenu papíru. Vývoj ceny buničiny v Evropě (v severomořských přístavech) sleduje Světová banka. Vývoj ceny buničiny v posledních deseti letech zobrazuje graf č. 8. Po světové ekonomické krizi v roce 2008 začala cena buničiny výrazně růst. K největšímu nárůstu došlo na začátku roku 2015, kdy se cena pohybovala okolo 800 eur za tunu. Evropští výrobci papíru se tak na přelomu roku 2015 dostali pod nátlak hlavně kvůli výraznému zvýšení ceny buničiny a zároveň kvůli snížení spotřeby papíru ve vyspělých státech (novin a tiskařského papíru z důvodu zavedení moderní digitální techniky), odběratelé tak preferovali levnější dovoz ze zámoří. Situace vyústila až k zřetelnému omezení výrobních kapacit v Evropě.



Graf 8: Vývoj cen buničiny v Evropě podle Světové banky (EUR za tunu)

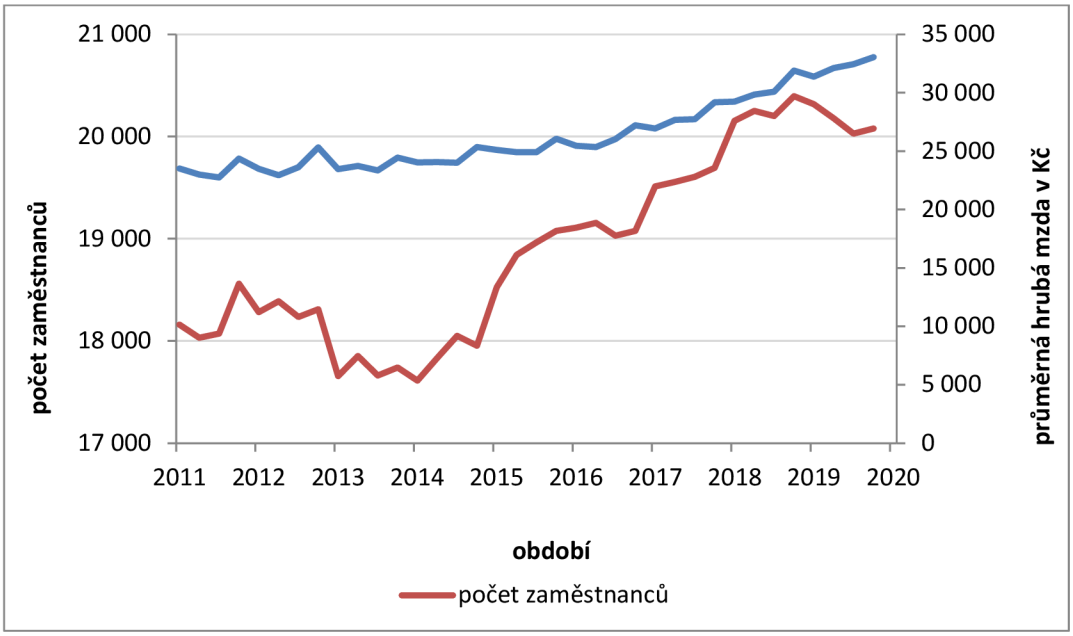
(Zdroj: Vlastní zpracování dle indexmundi.com, 2021)

V posledních dvou letech cena mírně klesla, což je příčinou snížení ceny vstupní suroviny pro výrobu buničiny, tj. dřeva, kterého je v Evropě kvůli kůrovcové kalamitě přebytek. Díky tomu se dá i předpokládat, že v blízké budoucnosti bude cena buničina klesat, pak ale přijde markantní zlom, kdy bude dřeva nedostatek a cena buničiny opět výrazně vzroste. Asociace českého papírenského průmyslu (AČPP) také upozorňuje, že se očekává nedostatek buničiny z důvodu nadměrné spotřeby papíru pro výroby

hygienických potřeb, kterých se z důvodu vysoké životní úrovně spotřebuje čím dál více. Je třeba také poznamenat, že cena buničiny v praxi závisí na jejím typu, kvalitě a dopravních nákladech.

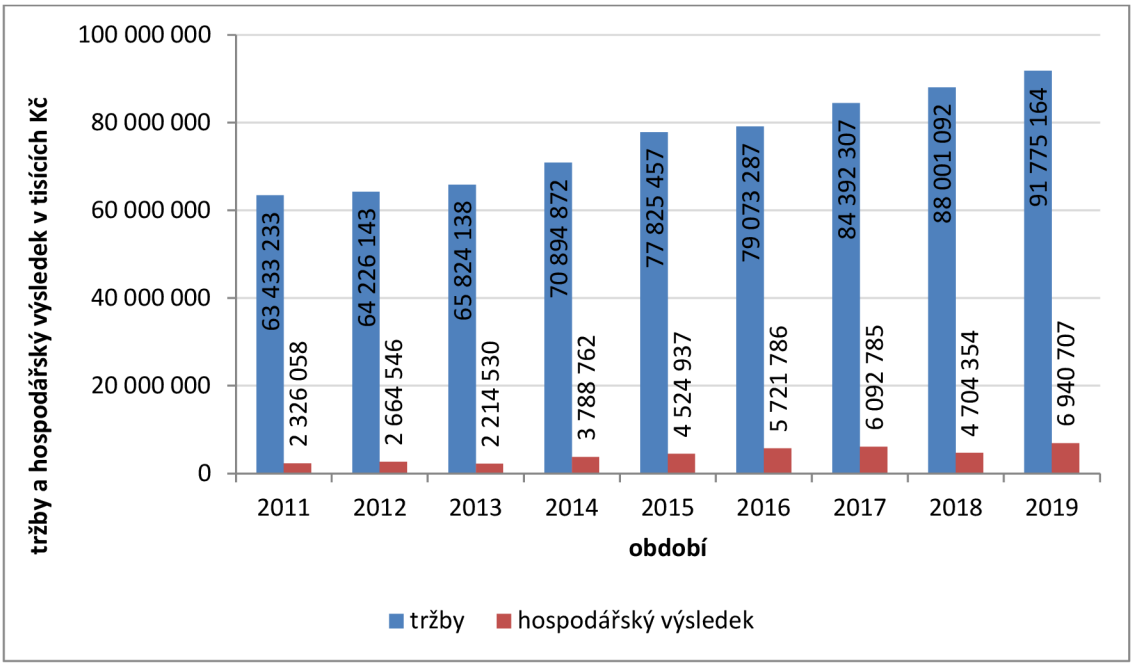
Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (vydává Evropská komise a v ČR má na starosti Český statistický úřad) spadá zkoumaná společnosti do odvětví C – zpracovatelský průmysl a dále do oddílu č. 17 – výroba papíru a výrobků z papírů, konkrétněji 17.2 – výroba výrobků z papíru a lepenky.

V grafu č. 9 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a výše průměrné hrubé měsíční mzdy výrobců papíru a výrobků z papíru. Na konci roku 2011 pracovalo v České republice v papírenství 18 559 lidí a jejich průměrná hrubá mzda činila 24 357 Kč. Začátkem roku 2014 bylo v odvětví zaměstnáno nejméně lidí za posledních 10 let a to 17 611. Nejvíce lidí naopak pracovalo v odvětví koncem roku 2018, kdy počet zaměstnanců dosáhl 20 397 s průměrnou hrubou mzdou 31 905 Kč. Znamená to, že za necelých 5 let se zvýšila zaměstnanost v odvětví o 15 %. Průměrné mzdy za posledních 10 let rovnoměrně rostou přibližně o 4 % ročně. Nejvyšší hrubá mzda byla v odvětví koncem roku 2019 a to 33 067 Kč. I tak je to o 3 077 Kč méně, než byla průměrná hrubá mzda zaměstnanců v celém národním hospodářství ve 4. čtvrtletí roku 2019 (czso.cz, 2019).



Graf 9: Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy výrobců papíru a výrobků z papíru v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz, 2021)

Stejně jako počty zaměstnanců a hrubé mzdy rostou i celkové tržby podniků zpracovávajících papír. Vývoj tržeb a hospodářského výsledku v odvětví zachycuje graf č. 10. Za posledních 10 let došlo k více než 40 % nárůstu tržeb. Celkový hospodářský výsledek z roku 2019 je dokonce 3krát vyšší, než jakého bylo dosaženo v roce 2011. Nejhoršího hospodářského výsledku dosáhly podniky v roce 2013, kdy tvořil pouze 3 % z tržeb a to 2,21 mld. Kč. Jinak se v posledních letech drží hospodářský výsledek okolo 7 % tržeb.



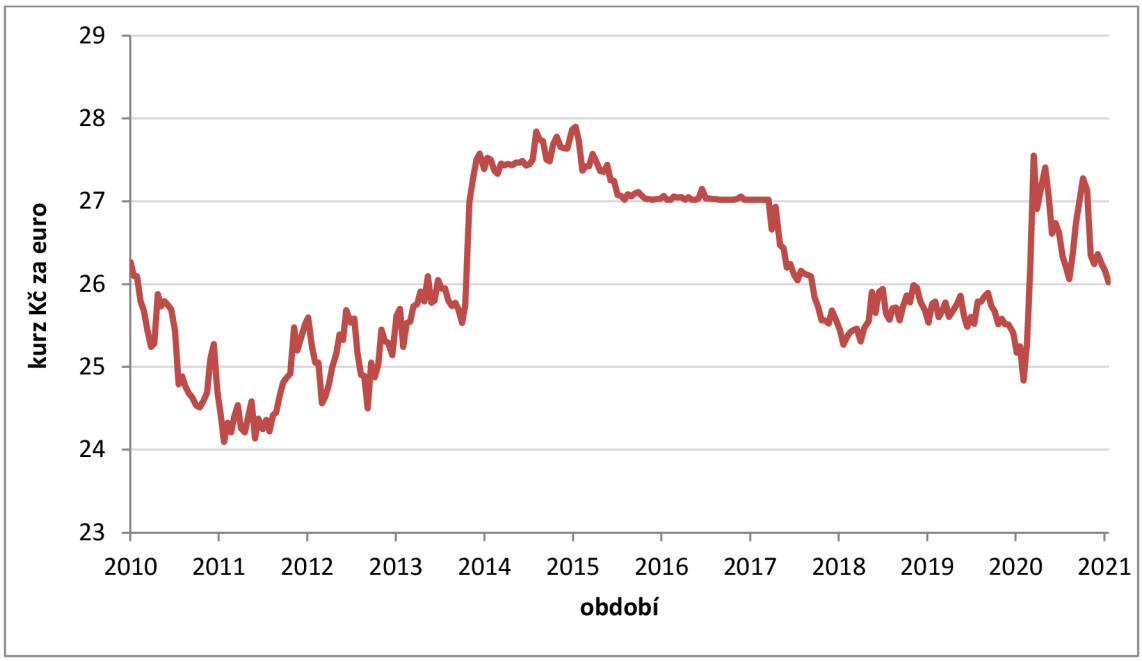
Graf 10: Vývoj tržeb výrobců papíru a výrobků z papíru v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle czso.cz, 2021)

Velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje hospodaření firmy Litobal je vývoj kurzu české koruny vůči euru. Velkou část zákazníků tvoří zahraniční společnosti zejména z Evropské unie, které platí v eurech. Nejsou výjimkou ani společnosti podnikající na území České republiky, které rovněž platí za zboží v eurech. Na straně nákupu probíhá platební styk z drtivé většiny také v eurech, ať už se jedná o zahraniční nebo tuzemské dodavatele. Odběratele firmy Litobal můžeme tedy rozdělit na dvě základní skupiny s různým vlivem na hospodářský výsledek při změnách kurzu – odběratelé platící v eurech a odběratele platící v českých korunách.

První skupina je podstatně větší a má příznivý vliv na hospodářský výsledek firmy v době, kdy dochází k oslabování koruny vůči euru. Z pohledu koruny náklady

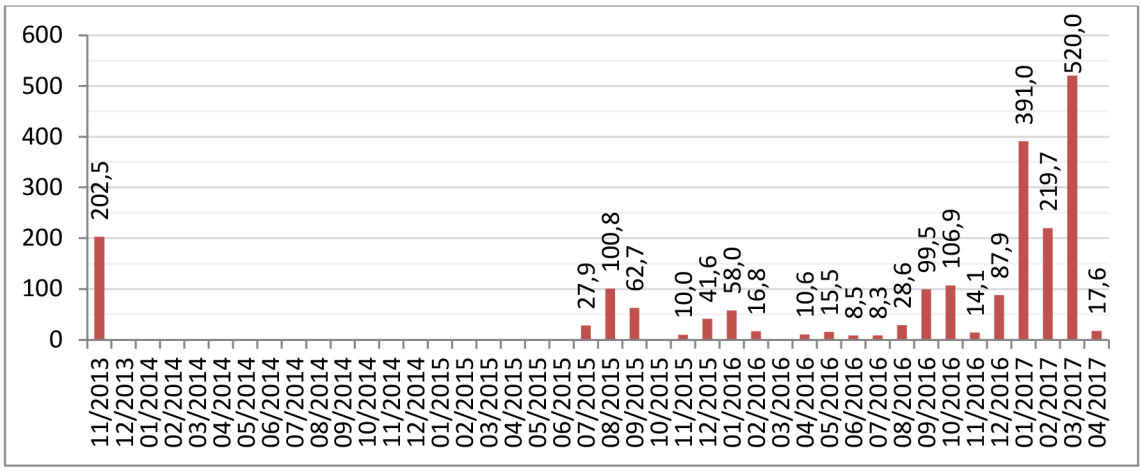
na vstupní materiál (nakupovaný v eurech) sice rostou, ale úměrně tomu roste i marže na výrobky prodávané v eurech. Naopak u druhé skupiny se projevuje příznivý vliv nahospodářský výsledek zkoumané firmy v době, kdy dochází k posilování koruny vůči euru. Náklady na vstupní materiál se snižují a tím dochází ke zvětšení marže, protože prodejní cena v korunách zůstává neměnná. Vývoj kurzu koruny vůči euru v posledním desetiletí znázorňuje graf č. 11 níže.



Graf 11: Vývoj kurzu koruny vůči euru od roku 2010 do 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČNB, 2021)

V poslední době měly na výsledky sledované firmy příznivý vliv zejména intervence České národní banky, která uměle udržovala korunu na hranic 27 Kč za euro, a paradoxně i začátek pandemie na jaře roku 2020, která vyhnala kurz vůči euru až k 28 korunám. Česká národní banka započala s intervencemi v listopadu 2013 a ukončila je v dubnu 2017. Za tuto dobu nakoupila eura za více než 2 biliony korun, jak je vidět v grafu č. 12. Povšimněte si, že více než polovinu nákupů provedla ČNB v posledních měsících intervencí, kdy se nejvíce projevila aktivita spekulantů na forexovém trhu. Hlavním důvodem umělého oslabování koruny ze strany ČNB byla obava z deflace. Po ukončení zásahu začala koruna dle očekávání posilovat. Nejníže se dostala v únoru 2020 na hranici 25 korun za euro. Následně se vlivem pandemie skokově dostala až na hodnotu 27,7 Kč.



Graf 12: Intervence ČNB v jednotlivých měsících v letech 2013-2017

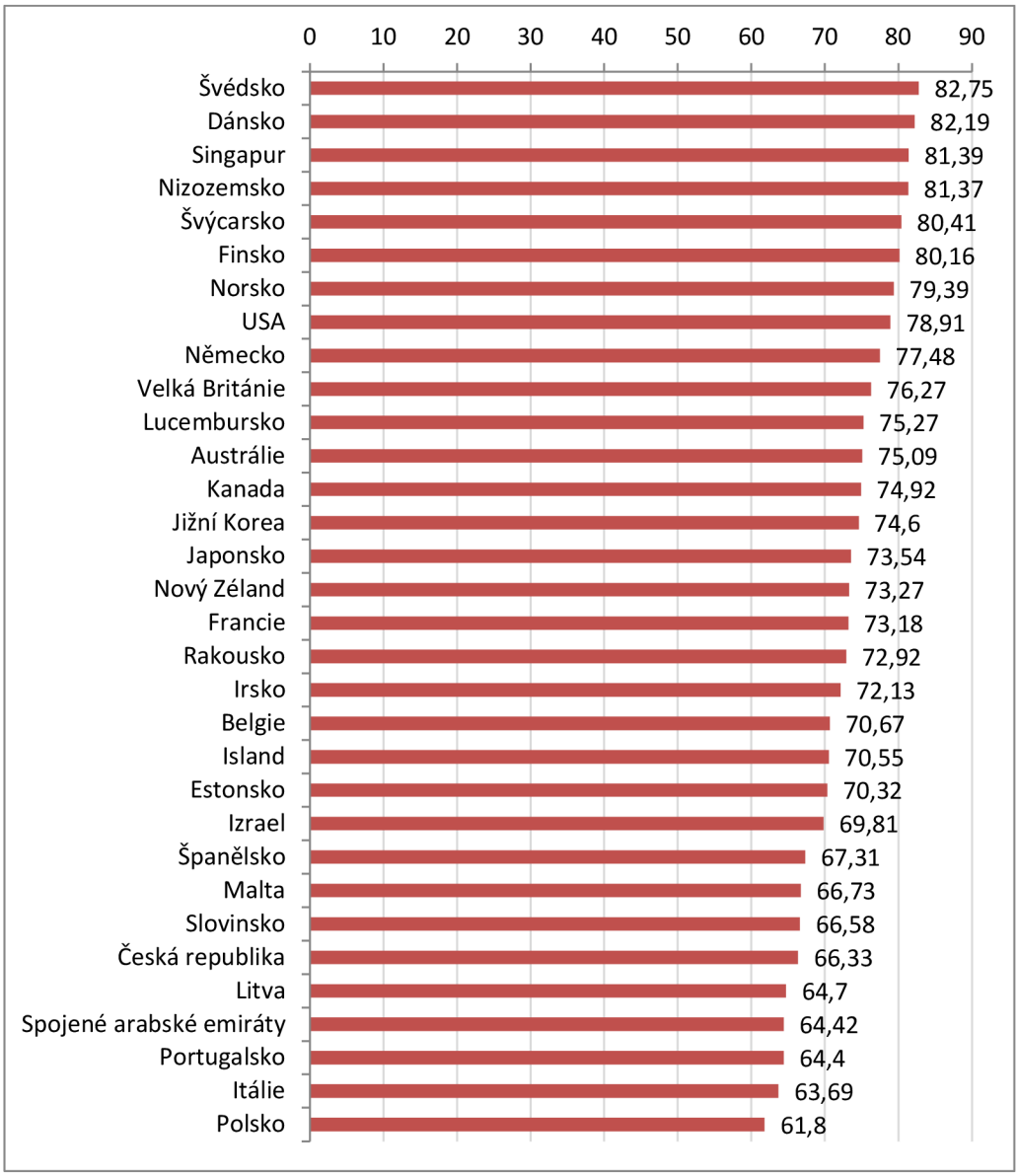
(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČNB, 2021)

2.6.5 Technologické faktory

Beze sporu největší vliv na další vývoj a konkurenceschopnost firmy Litobal bude mít tzv. 4. průmyslová revoluce, která je spjata s digitalizací, zaváděním autonomní výroby, automatizací logistiky a řadě dalších procesů v rámci průmyslové výroby. Očekávané změny v rámci průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky, i celé společnosti jsou tak zásadní, že se pro ně vžilo označení právě 4. průmyslová revoluce. Předcházely jí revoluce ve znamení přechodu ke strojní výrobě a zavedení parního stroje (1. průmyslová revoluce), elektrifikace (2. průmyslová revoluce) a rozvoj výpočetní techniky a automatizace (3. průmyslová revoluce). Koncept iniciativy, v České republice označovaný jako Průmysl 4.0, se poprvé objevil na veletrhu v Hannoveru v roce 2013. Jeho základní myšlenkou je vznik chytrých továren, které převezmou opakující se jednoduché činnosti, jež do té doby vykonávali lidé. V ohrožení se tak mohou ocitnout méně kvalifikované profese, a naopak vzniknou nová pracovní místa v oblasti IT a automatizace. Pro firmy budou změny znamenat nárůst produktivity, výrobní efektivity, snížení energetické a surovinové náročnosti výroby a optimalizace logistiky.

Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu je dostupný více než dvousetstránkový dokument s názvem Iniciativa průmysl 4.0, který hodnotí jednak současnou situaci v České republice, uvádí směry dalšího vývoje a nutné změny v jednotlivých oblastech jako je technologická připravenost, výzkum a vývoj, bezpečnost systémů, standardizace, vzdělávání a investice podporující Průmysl 4.0.

Připravenost jednotlivých států na změny v rámci 4. průmyslové revoluce jsou charakterizovány zejména kvalitou internetového a digitálního prostředí, který mapuje tzv. Networkedreadiness index. Pořadí vybraných států světa ukazuje následující graf č. 13, Česká republika se aktuálně nachází na 28. místě.



Graf 13: Přední státy v Networkedreadiness index

(Zdroj: Vlastní zpracování dle networkreadinessindex.org, 2021)

Pozice společnosti Litobal není z pohledu Průmyslu 4.0 jednoduchá. Jedná se o střední firmu, která nemůže stát v čele průmyslové revoluce ve výše popsaném rozsahu. Nicméně se firma snaží o neustálý rozvoj ERP systému, který provazuje veškeré administrativní, výrobní a logistické činnosti firmy, a obnovu IT infrastruktury, která je

zásadní pro další posun v rámci Průmyslu 4.0. Litobal se snaží posouvat i v oblasti automatizace výroby, kdy by jednoduché činnosti lidí nahradily stroje. Jedná se hlavně o automatizaci odebírání hotových výrobků, balení do krabic a skládání na paletu. Automatizované linky na výrobu a balení hotových výrobku, které by navíc dokázaly rozeznat a vyřadit neshodné výrobky, jsou velmi nákladné a pro jejich pořízení je nezbytné využití dotačních programů. Aktuální nabídka a podmínky dotačních programů však nejsou příliš nakloněny implementaci těchto automatizovaných linek ve středních podnicích. Pro případ rozšíření

2.6.6 Ekologické faktory

Papírenský průmysl je v posledních letech často skloňován s šetrností k životnímu prostředí. Je to hlavně z důvodu jeho obnovitelného zpracování. V současné době existuje prestižní ekoznačka používaná v národním programu environmentálního značení tzv. Ekologicky šetrný výrobek, díky niž má spotřebitel jistotu, že je výrobek v průběhu celého životního cyklu výrazně šetrnější k přírodě a ke zdraví člověka. Značku propůjčuje Ministerstvo životního prostředí ČR, výrobce žádá o udělení značky sám za určitý poplatek a její udělení je podmíněno certifikací. Značka je uznávaná i jako doklad o kvalitách výrobku v zahraničí a jejím držitelem jsou v ČR např. Papírny Aloisov a.s. za papírové tašky z recyklovatelného materiálu. Ze strany zákazníků je na firmy působící v papírenském průmyslu vyvíjen také tlak v oblasti původu dřeva použitého na výrobu buničiny. Za tímto účelem se ve světě udělují dvě certifikace – PEFC a FSC, jenž jsou zárukou, že použité dřevo je původem z udržitelných lesů. V České republice se podle certifikátu PEFC hospodaří na více než 70 % lesních území a podle certifikátu FSC na 2 % lesních ploch. Na vlastníky lesů ze strany některých zpracovatelů proto začíná být vyvíjen tlak na navýšení plochy lesů s těmito certifikacemi, aby byla eliminována nutnost dovážení této suroviny ze zahraničí. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Důrazný krok ve prospěch životního prostředí učinila Evropská komise v květnu roku 2019, kdy definitivně potvrdila novou **směrnici 2019/904** zakazující vybrané plastové výrobky na jedno použití s cílem zachránit světové oceány topící se v odpadcích. Směrnice nastoluje zákaz např. plastových brček, příborů, talířů, vatových tyčinek a pro zkoumanou společnost stěžejní omezení pro výrobce plastových sáčků a tašek.

Na převedení nových pravidel do své vlastní legislativy mají členské státy dva roky a ve většině západních zemí se tak už stalo. V naší zemi se za tímto účelem chystá nový zákon, který nabyde platnosti od července 2021 (doprodej zakázaných výrobků může být na trhu do července 2022) (Ministerstvo životního prostředí, 2020). Obchodní řetězce u nás tak nezahálí a v souladu s ekologickými trendy již učinily první kroky, kde se zavazují výrazně snížit či úplně odstranit množství plastových obalů u nabízených výrobků. Například přední společnosti jako je Lidl, Penny Market, Billa, Albert a Globus má na nákup k dostání papírové tašky z recyklovatelného materiálu nebo bavlněné, ale běžnou igelitku zde už nenajdeme. Plastové sáčky na ovoce, zeleninu i pečivo také postupně nahrazují šetrnějšími alternativami papírových sáčků a opakovaně použitelnými textilními a jutovými pytlíky. Z online projektů je o velký krok vpřed e-shop s potravinami Rohlik.cz, který už od začátku roku 2020 vyřadil z prodeje veškeré výrobky z jednorázových plastů, nákupy začal doručovat výhradně v papírových taškách a plastové obaly už vůbec nepoužívá ani na pečivo a ovoce a zeleninu (iRozhlas.cz, 2019). Omezení jednorázových plastových výrobků je obecně pro společnosti působící v papírenském průmysl velkou tržní příležitostí. Některé výše zmíněné potravinové řetězce především pro západní trh jsou velcí zákazníci zkoumané společnosti Litobal a jejich rozhodnutí skoncovat s plasty se už nyní výrazně odrazilo ve prospěch zvýšení poptávky.

Napříč celým světem začíná přibývat zemí, kde je přísný zákaz používání plastových tašek a sáčků. V současnosti je bezsáčkový provoz ve více než 35 státech světa jejichž vláda si je vědoma, že jednorázový benefit sáčku, jehož průměrná užitečnost trvá 12 minut rozhodně nemůže vynahradit tisíc let rozkladu a nenávratné škody na životním prostředí. Většina z nich jsou ostrovní nebo přímořské státy, které se nejvíce potýkají s jejich dopady na podmořský svět a národní parky. Pozoruhodný může být zákaz v jednom z nejchudším státu světa v Bangladéši, která byla úplně první zemí na světě, co k zákazu přistoupila, protože sáčky ucpávaly příměstské stoky a způsobovaly ničivé povodně a sesuvy půdy. S nejpřísnějším zákazem se pak můžeme setkat v Africké Keni, kde výroba, prodej, a dokonce i používání sáčků je tu spojeno s až čtyřletým trestem odnětí svobody a pokutou až 40 000 dolarů. Mezi Evropskými státy, kde už se s běžným plastovým sáčkem v obchodě nesetkáte je pak například Francie nebo Itálie (Ekolist.cz, 2019).

Ministerstvo životního prostředí ve snaze připravit firmy a spotřebitele zároveň na novou proti-plastovou legislativu spustilo v roce 2018 kampaň s názvem DOSTBYLOPLASTU, do které se zapojilo 17 firem, mezi nimi IKEA, Starbucks, Relay a jiné. Společnosti se tak dobrovolně zavázaly ke snížení spotřeby plastů ve svých provozech. Připojit se může každý přes úřady, firmy až po jednotlivce. Stačí ministerstvu představit konkrétní strategii, zapojit se do projektu a získat nálepku společensky odpovědné společnosti, která může mít pro klienty i zaměstnance vysokou hodnotu.

Podle Asociace českého papírenské průmyslu ČR se svojí spotřebou papíru 150 kg na obyvatele zatím nedosahuje úrovně vyspělých západních států EU, kde je spotřeba papíru vyšší a dosahuje 200 kg na obyvatele. V následujících letech se ale předpokládá rychlé dorovnání, za kterým podle asociace stojí právě razantní růst spotřeby papíru pro výrobu obalů, lepenky a hygienického papíru. Naopak mírný pokles spotřeby asociace očekává u novinového a všech druhů grafického papíru (Asociace českého papírenské průmyslu ČR, 2019).

2.6.7 Dílčí shrnutí faktorů z analýzy obecného prostředí

Analýza makrookolí (SLEPTE) ukázala, že podnikatelský záměr společnosti Litobal ovlivňují aspekty z vnějšího okolí. Některé negativně, jiné pozitivně. Pandemie koronaviru může ovlivnit průběh realizace projektu rozšíření produktového portfolia (spíše negativně), naopak společenské a sociální faktory (nezaměstnanost v regionu, blízká střední škola řemesel apod.) mohou být úspěšně využity ve prospěch firmy a jejího projektu. Politicko-legislativní faktory mohou přinést zákonná omezení (ekologie), ekonomické faktory jsou spíše neutrální (klady i zápory). Technologické faktory mohou při rozumném využití společnosti a její výrobě posloužit jako příležitost.

Následující tabulka č. 27 shrnuje pro přehlednost identifikované faktory z provedené obecné analýzy SLEPTE pro účely závěrečného zhodnocení.

Tabulka 27: Souhrn faktorů identifikovaných v rámci SLEPTE pro účely SWOT
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Dopady celosvětová krize pandemie	**+ příležitost/ - hrozba / ● neutrální vliv**
Silné dopady COVID-19 na ekonomiku	hrozba
Obtížná predikce dalšího vývoje	hrozba
Omezení v logistice	hrozba
Růst nezaměstnanosti	hrozba
Růst míry inflace	hrozba
Růst cen materiálů	hrozba
Omezení pracovních sil (testování, pohyb)	hrozba
Společenské a sociální faktory	**+ příležitost/ - hrozba / ● neutrální vliv**
Logisticky dobrá poloha SBU	příležitost
Snižování nezaměstnanosti na Třebíčsku	příležitost
Nedostatek kvalitní pracovní síly	hrozba
Blízká střední škola řemesel	příležitost
Politicko-legislativní faktory	**+ příležitost/ - hrozba / ● neutrální vliv**
Stabilní politické prostředí	příležitost
Vládní omezení (COVID-19)	hrozba
Opakované vyhlašování nouzového stavu	hrozba
Vliv zákona o evidenci tržeb	● neutrální vliv
Vliv zákona o obalech na výrobu	hrozba
Omezování pracovních schůzek a jednání	hrozba
Ekonomické faktory	**+ příležitost/ - hrozba / ● neutrální vliv**
Pokles cen buničiny	příležitost
Riziko nedostatku buničiny	hrozba
Podprůměrné platby v papírenském	hrozba
Vliv vývoje kurzu na výnosy	hrozba
Intervence ČNB	hrozba
Růst tržeb zpracovatelů papíru	příležitost
Technologické faktory	**+ příležitost/ - hrozba / ● neutrální vliv**
Digitalizace autonomní výroby	příležitost
Automatizace procesů	příležitost
Vznik chytrých továren	příležitost
Standardizace Průmyslu 4.0	příležitost
Ekologické faktory	**+ příležitost/ - hrozba / ● neutrální vliv**
Značka Ekologicky šetrný výrobek	příležitost
Tlak na používání recyklovatelných	hrozba
PEFC a FSC certifikace	hrozba
Směrnice 2019/904	příležitost
Zákaz používání plastových tašek	příležitost
Kampaň DOSTBYLOPLASTU	příležitost

2.7 Analýza produktového portfolia za pomocí matice GE

Produktové portfolio firmy Litobal bude níže analyzováno za pomocí GE matice, která poskytuje hodnocení postavení produktů na základě jejich tržní atraktivity a konkurenční přednosti za pomocí působících dílčích faktorů. Pro vytvoření matice budou níže navrženy dvě základní tabulky, které popisují jednotlivé faktory obou dimenzí. Mimo určení faktorů je v tabulce významným údajem „váha“, která vyjadřuje důležitost faktoru pro podnik a „známka“, která představuje závislost celé dimenze na jednotlivých faktorech. Při výběru jednotlivých faktorů, které mají vliv na konkurenční postavení a atraktivitu oboru se musí dbát na jejich pečlivý výběr pro dané odvětví, tak aby nebyli příliš subjektivní. Níže uvedené faktory byly zvoleny a známkovány na základě diskuse s obchodním oddělením firmy, aby byla analýza co nejpřesnější.

Pro potřebu GE matice byly vybrány tyto výrobky:

- papírové sáčky = výrobek A;
- papírové tašky = výrobek B;
- kartonové krabice = výrobek C.

Postup vyhodnocení dvou zmiňovaných dimenzí, atraktivity trhu a konkurenčních předností je takový, že váhy přiřazené jednotlivým faktorům jsou násobeny známkami. Váhy jsou ke každému faktoru přiřazeny tak, aby jejich celkový součet byl roven jedné. Známky se pohybují v rozsahu od jedné do pěti, přičemž jednička znamená velmi slabý stupeň závislosti na daném faktoru, a naopak pětka velmi silný. Výsledné součiny jsou pro každý výrobek sečteny a tento součet je uveden v posledním řádku tabulky jako celková výsledná hodnota. Tato hodnota určuje, kde se nachází pozice výrobku v GE matici a zároveň se od této hodnoty odvíjí strategie, kterou by měla u daného výrobku firma zvolit. V tabulce č. 28 jsou uvedeny dílčí faktory tržní atraktivity s přidělenou váhou a známkou pro vybrané výrobky.

Tabulka 28: Hodnocení tržní atraktivity u vybraných výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Faktor	Váha	Známka A	Známka B	Známka C
Tržní růst a velikost trhu	0,25	5	5	4
Cenová stabilita	0,10	4	3	2
Dostupnost vstupů	0,15	4	4	2
Bariéry vstupu na trh	0,15	4	5	4
Budoucnost obalového hospodářství	0,25	5	5	5
Legislativní podmínky	0,10	3	4	3
Celková výsledná hodnota	**1,00**	-	-	-

Největší váhu mají faktory tržní růst a velikost trhu společně s budoucností obalového hospodářství. Budoucností obalů jsou ekologické varianty, kam spadají všechny tři výrobky. Předpokládá se, že se jejich využití a potřeba bude stála zvětšovat na úkor neekologických plastových obalů. Papírové krabice těží zejména z rozmachu internetových obchodů, ale na druhou stranu se jedná o lokální produkt. V jejich případě není konkurenceschopné prodražování konečného výrobku náklady na dopravu. Tento fakt byl zohledněn při udělování známky u faktoru tržní růst a velikost trhnu. Velký význam má v hodnocení i dostupnost vstupů a bariéry vstupu na trh. Jednou z hlavních výhod papíru je, že se vyrábí ze dřeva, které je při rozumném hospodaření nevyčerpatelným zdrojem. Ve prospěch všech hodnocených výrobků mluví i fakt, že pro vstup nového výrobce na trh je zapotřebí velká počáteční investice. Výroba papírových obalů je náročná na velikost skladovacích prostorů a pořizovací náklady nového strojního vybavení se pohybují v desítkách milionů za stroj. Velký význam na celý obor mají i legislativní podmínky (v tuzemském i evropském kontextu). Většina z nich má pozitivní vliv na podnikání společnosti Litobal (např. omezování/zákaz využívání jednorázových plastových obalů), ale najdou se i takové, které mají negativní vliv (zpřísňování hygienických předpisů, vykazování a zpoplatňování obalů).

V tabulce č. 29 je vyhodnocení tržní atraktivity. Nejdříve na základě přidělené váhy a známky faktoru byla vypočtená příslušná hodnota a následně celková výsledná hodnota pro jednotlivé výrobky. Nejlépe z hodnocení tržní atraktivity vyšly papírové tašky s výslednou známkou 4,55. Papírové sáčky získaly v hodnocení známku 4,4 a papírové krabice 3,65.

Tabulka 29: Vyhodnocení tržní atraktivity dle jednotlivých výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Faktor	Váha	Výrobek A	Výrobek B	Výrobek C
Tržní růst a velikost trhu	0,25	1,25	1,25	1,00
Cenová stabilita	0,10	0,40	0,30	0,20
Dostupnost vstupů	0,15	0,60	0,60	0,30
Bariéry vstupu na trh	0,15	0,60	0,75	0,60
Budoucnost obalového hospodářství	0,25	1,25	1,25	1,25
Legislativní podmínky	0,10	0,30	0,40	0,30
Celková výsledná hodnota	**1,00**	**4,40**	**4,55**	**3,65**

V tabulce č. 30 jsou vybrané dílčí faktory z pohledu konkurenčních předností. Opět byla jednotlivým faktoru přidělena váha a známka.

Tabulka 30: Hodnocení konkurenčních předností u vybraných výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Faktor	Váha	Známka A	Známka B	Známka C
Relativní tržní podíl	0,25	4	4	2
Výrobní potenciál	0,25	5	5	3
Spolehlivost distribučních cest	0,10	5	5	5
Vztahy s dodavateli	0,15	4	4	3
Šetrnost k životnímu prostředí	0,15	5	5	5
Loajalita zákazníků	0,10	4	4	3
Celková výsledná hodnota	**1,00**	-	-	-

Mezi faktory s největší váhou byly vybrány relativní tržní podíl a výrobní potenciál. Oba faktory jsou nejpříznivější u papírových sáčků a papírových tašek. Jak již bylo zmíněno výše, krabice doplácí na prodražování vstupního materiálu i konečného výrobku dopravou. Při vzdálenostech delších než 100 km tvoří náklady na dopravu tak velkou finanční zátěž, že výsledný produkt přestává být pro zákazníky ekonomicky zajímavý. V hodnocení se projevuje i dlouhodobá práce vedení společnosti, na jejímž základě byly vybudovány silné partnerské vztahy s dodavateli i zákazníky, o něž se může Litobal opřít. Nezanedbatelným faktorem je z pohledu konkurenčního prostředí i vliv na životní prostředí, který dává Litobalu výhodu oproti výrobcům obalů z materiálů méně šetrných pro životní prostředí.

V tabulce č. 31 je vyhodnocení konkurenčních předností. Shodně 4,5 bodu získaly papírové sáčky a papírové tašky. Papírové krabice dosáhly na výslednou hodnotu 3,25.

Tabulka 31: Vyhodnocení konkurenčních předností dle jednotlivých výrobků

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Faktor	Váha	Známka A	Známka B	Známka C
Relativní tržní podíl	0,25	1,00	1,00	0,50
Výrobní potenciál	0,25	1,25	1,25	0,75
Spolehlivost distribučních cest	0,10	0,50	0,50	0,50
Vztahy s dodavateli	0,15	0,60	0,60	0,45
Šetrnost k životnímu prostředí	0,15	0,75	0,75	0,75
Loajalita zákazníků	0,10	0,40	0,40	0,30
Celková výsledná hodnota	**1,00**	**4,50**	**4,50**	**3,25**

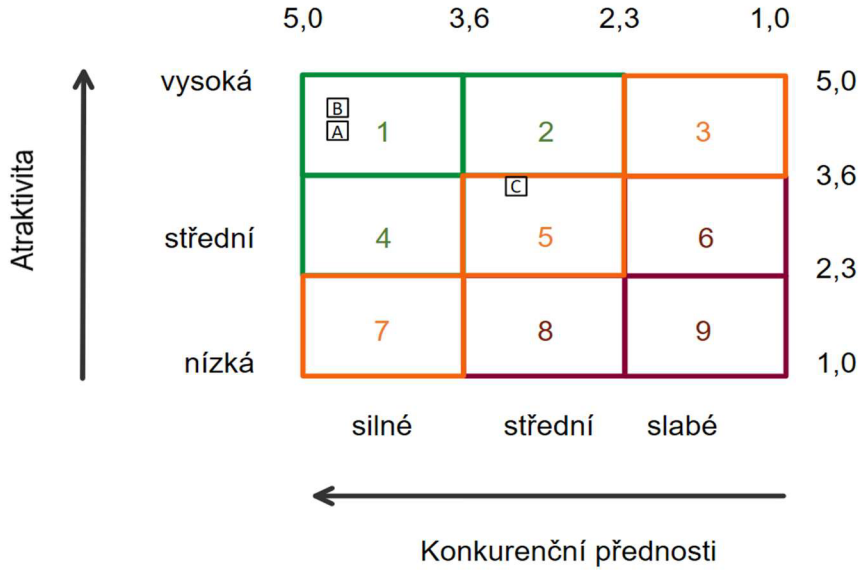
Výsledné hodnoty za obě oblasti jsou shrnuty v tabulce č. 32.

Tabulka 32: Výsledné hodnocení pro zařazení výrobků A, B, C do GE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Součet A	Součet B	Součet C
Atraktivita trhu	4,40	4,55	3,65
Konkurenční postavení	4,50	4,50	3,25

Na obrázku č. 24 jsou výsledky graficky zaznamenány v GE matici. Papírové sáčky (A) i papírové tašky (B) spadají do pole číslo 1. Mírně lépe z hodnocení vyšly papírové tašky. Kartonové krabice (C) výslednými hodnotami spadají do pole číslo 5.



Obrázek 24: GE matice výrobků firmy Litobal s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

2.7.1 Dílčí shrnutí faktorů z GE matice

Výsledky potvrzují, že papírové sáčky a papírové tašky jsou vysoce atraktivními produkty. Společnost Litobal by se měla zaměřit na strategickou ochranu pozice u těchto produktů. Investice do rozšíření portfolia papírových sáčků o typ s křížovým dnem se jeví jako správný krok k naplnění tohoto úkolu.

Papírové krabice, jako prvotní produkt společnosti Litobal, se postupně přesunuly do pozice, kdy jsou strategicky důležité z interního pohledu, protože se využívají k balení papírových sáčků a papírových tašek. Tabulky č. 33 a 34 shrnují faktory atraktivity trhu z GE matice pro účely SWOT analýzy.

Tabulka 33: Shrnutí faktorů atraktivity trhu z GE matice pro účely SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Atraktivita trhu	+ příležitost/ - hrozba
Tržní růst a velikost trhu	příležitost
Cenová stabilita	hrozba
Dostupnost vstupů	hrozba
Bariéry vstupu na trh	příležitost
Budoucnost obalového hospodářství	příležitost
Legislativní podmínky	hrozba

Tabulka 34: Shrnutí faktorů konkurenčního prostředí z GE matice pro účely SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Konkurenční prostředí	+ příležitost/ - hrozba
Relativní tržní podíl	příležitost
Výrobní potenciál	příležitost
Spolehlivost distribučních cest	příležitost
Vztahy s dodavateli	příležitost
Šetrnost k životnímu prostředí	příležitost
Loajalita zákazníků	příležitost

2.8 Celková analýza a zhodnocení faktorů za pomocí SWOT

Jako podklad pro zhodnocení inovativního podnikatelského záměru, kterému se bude věnovat návrhová část práce, lze použít SWOT analýzu. Jednotlivé faktory jsou identifikovány a následně klasifikovány optikou realizace nového podnikatelského záměru. Tabulky tedy nepopisují pouze obecné globální postavení a vlastnosti/možnosti firmy, ale jsou zúžené na posouzení realizačního záměru vyrábět nový typ papírových

sáčků a zaměřují se na aspekty, které tento záměr provázejí. Tabulky č. 35 a 36 zachycují faktory SWOT matice.

Tabulka 35: Vstupní interní faktory SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě předešlých analýz, 2021)

SILNÉ STRÁNKY (+)		SLABÉ STRÁNKY (-)	
1	Vlastnictví komerčního pozemku v těsné blízkosti SBU Lažínky	**1**	Nedostatečné vymezení firemní strategie, absence strategií pro jednotlivá SBUs
2	Průběžný nárůst aktiv a finanční stability firmy	**2**	Oborově nadprůměrná zadluženost
3	Vysoký nárůst tržeb a zvýšení hospodářského výsledku v posledních letech (ekonomická stabilita)	**3**	Oborově podprůměrná rentabilita tržeb
4	Růst kapitálové návratnosti a návratnosti investic	**4**	Nerovnoměrná velikost provozů firmy
5	Snížení podílu krytí cizími zdroji, ale zároveň vysoké úrokové krytí	**5**	Riziko prodražení budoucí výroby (náhrada propylenových fólií ekologičtějšími materiály)
6	Výrazný prodej výrobků firmy na trhu EU	**6**	Vysoké náklady na vstupní materiály ve výrobě (50-80 %), závislost na změnách cen
7	Přímé distribuční cesty a jejich spolehlivost (bez zbytečných prostředníků)	**7**	Nulový zisk z distribuce výrobků
8	Online e-shop		
9	Plochá organizační struktura		
10	Procesní řízení výroby ERP systémem		

Tabulka 36: Vstupní externí faktory SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě předešlých analýz, 2021)

PŘÍLEŽITOSTI (+)		HROZBY (-)	
1	Kapitálová náročnost vstupu na trh papírenské výroby	**1**	Větší počet výrobců a distributorů na trhu
2	Ofenzivní marketing a strategie stávajících firem na trhu	**2**	Podobná struktura výrobků
3	Trh je mezi hráče rozdělen	**3**	Vzájemné sledování cen produkce
4	Trh netrpí výkyvy při přerozdělování trhu	**4**	Zákazníci mohou ovlivnit ceny (marže)
5	Zákazníci jsou zvyklí na své dodavatele	**5**	Zákazníci mohou zvolit jiné dodavatele
6	Vztahy založené na dlouhodobé spolupráci (s tím související loajalita zákazníků i současných dodavatelů)	**6**	Vývoj nových ekologických materiálů je pomalý
7	Konkurence mezi dodavateli	**7**	Silné dopady COVID-19 na ekonomiku
8	Pozice dodavatelů ve vyjednávání	**8**	Obtížná predikce dalšího vývoje v průběhu a po skončení pandemie
9	Na trhu nejsou plnohodnotné substituty	**9**	Omezení v logistice (vlivem pandemie)
10	Papír je substitutem pro ostatní materiály	**10**	Růst nezaměstnanosti (vlivem pandemie)
11	Potřeba balit zboží do papírových sáčků roste	**11**	Růst míry inflace (vlivem pandemie)
12	Logisticky dobrá poloha SBU	**12**	Růst cen materiálů (vlivem pandemie)
13	Blízká střední škola řemesel	**13**	Nedostatek kvalitní pracovní síly
14	Snižování nezaměstnanosti na Třebíčsku	**14**	Vládní omezení vlivem pandemie COVIDU-19
15	Stabilní politické prostředí	**15**	Vliv zákona o obalech na výrobu
16	Pokles cen buničiny	**16**	Riziko nedostatku buničiny
17	Růst tržeb zpracovatelů papíru	**17**	Podprůměrné platby v papírenském průmyslu
18	Digitalizace autonomní výroby, automatizace procesů a standardizace průmyslu 4.0 (vznik chytrých továren)	**18**	Vliv vývoje kurzu na výnosy
19	Značka Ekologicky šetrný výrobek	**19**	Intervence ČNB
20	Směrnice EU o zákazu plastů na jedno použití (změny ve prospěch životního prostředí v obalovém hospodářství - v ČR prozatím zákaz plastových tašek)	**20**	Tlak na používání recyklovatelných materiálů
21	Kampaň DOSTBYLOPLASTU	**21**	PEFC a FSC certifikace
22	Rostoucí velikost trhu, zvyšování relativního tržního podílu	**22**	Dostupnost vstupů
23	Maximální využití výrobního potenciálu		

2.8.1 Zhodnocení a výběr varianty dle metodiky IFE a EFE

Faktory ze SWOT matice slouží jako vstupy pro vyhodnocení IFE a EFE matice. Z každé ze 4 uvedených kategorií těchto aspektů bylo vytipováno 5 nejdůležitějších (5 příležitosti, 5 hrozeb, 5 silných a 5 slabých stránek) a ty byly následně v souladu s metodikami IFE a EFE vyhodnoceny.

Faktory **IFE matice** pro zhodnocení interní pozice organizace a její strategický záměr znázorňuje tabulka č. 37.

Tabulka 37: Zhodnocení faktorů IFE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Klíčové faktory (silné stránky)	Váha	Známka	Celkové vážené skóre
Vlastnictví komerčního pozemku v těsné blízkosti SBU Lažínky	0,18	4	0,72
Vysoký nárůst tržeb a zvýšení hospodářského výsledku v posledních letech	0,06	2	0,12
Přímé distribuční cesty a jejich spolehlivost	0,09	3	0,27
Procesní řízení výroby ERP systémem	0,02	1	0,02
Výrazný prodej výrobků firmy na trhu EU	0,08	2	0,16
Klíčové faktory (slabé stránky)	**Váha**	**Známka**	**Celkové vážené skóre**
Oborově nadprůměrná zadluženost	0,09	1	0,09
Nerovnoměrná velikost provozů firmy (celkové výnosy jsou primárně závislé na jediném provozu, nízká míra diverzifikace portfolia druhů výrobků, tedy i rizik výpadků výnosů)	0,12	4	0,48
Nedostatečné vymezení firemní strategie, absence strategií pro jednotlivá SBUs	0,14	4	0,56
Vysoké náklady na vstupní materiály ve výrobě (50-80 %), závislost na změnách cen	0,13	4	0,52
Nulový zisk z distribuce výrobků	0,09	1	0,09
Celkem (silné + slabé stránky)	**1,00**	**-**	**3,03**

Pro potřeby IFE matice byly vybrány k posouzení takové silné a slabé stránky, které nejvýstižněji zachycují interní podmínky ve firmě a její současný provoz. Silné stránky vycházejí z ekonomických ukazatelů hospodaření firmy a nynějších nejzásadnějších výhod pro rozšíření produktového portfolia, za které lze považovat mimo jiné

vlastnictví společnosti komerčního pozemku v těsné blízkosti stávajícího provozu SBU a přímou distribuci bez zbytečných prostředníků. Slabé stránky jsou zaměřeny na identifikovaná rizika, která by při rozhodování o dalším rozvoji firmy neměla být opomenuta, a to především **závislost celkových výnosů firmy na provozu SBU papírové sáčky**, **nedostatečné strategické řízení** a **vysoké náklady na vstupní výrobní materiál.** Celková číselná hodnota komplexních hodnocení silných a slabých stránek je **3,03**.

Faktory **EFE matice** pro zhodnocení externí pozice organizace a její strategický záměr znázorňuje tabulka č. 38.

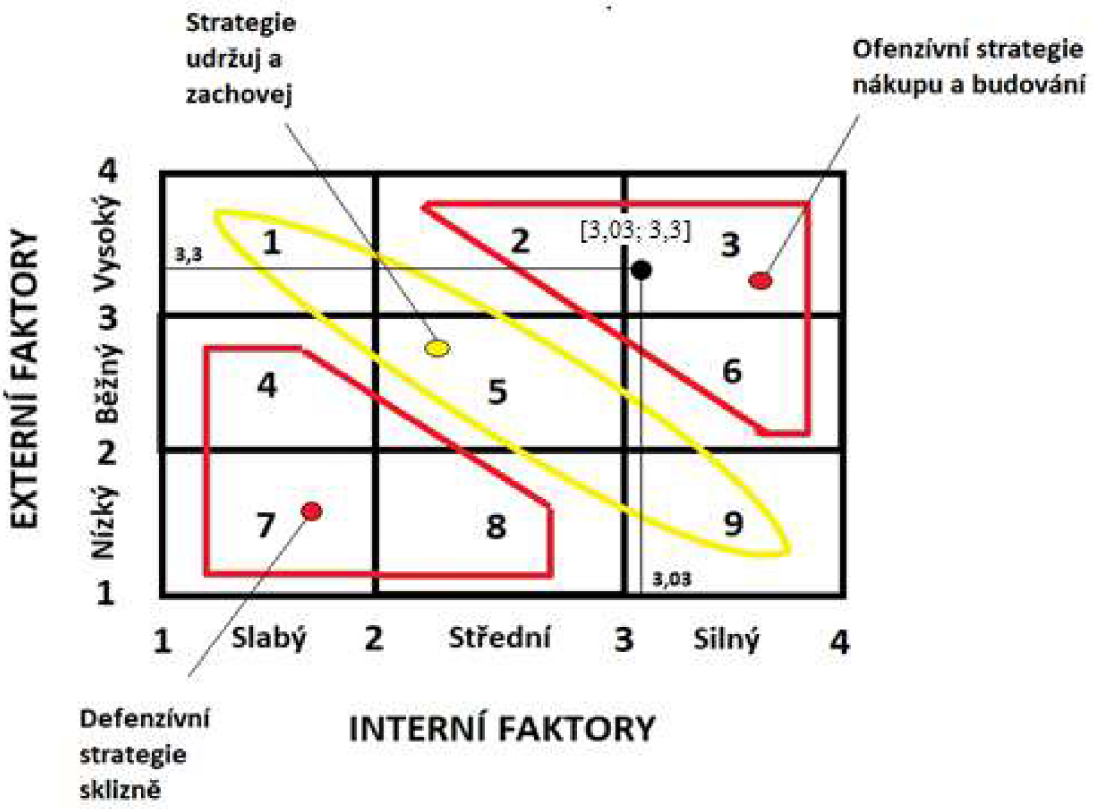
Tabulka 38: Zhodnocení faktorů EFE matice

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Klíčové faktory (příležitosti)	Váha	Známka	Celkové vážené skóre
Kapitálová náročnost vstupu na trh papírenské výroby	0,12	3	0,36
Vztahy založené na dlouhodobé spolupráci (s tím související loajalita zákazníků i dodavatelů)	0,11	4	0,44
Směrnice EU o zákazu plastů na jedno použití	0,06	3	0,18
Blízká střední škola řemesel	0,06	4	0,24
Rostoucí velikost trhu, zvyšování relativního tržního podílu	0,10	3	0,30
Klíčové faktory (ohrožení)	**Váha**	**Známka**	**Celkové vážené skóre**
Lehký přechod zákazníků k jinému dodavateli obalů	0,08	3	0,24
Vládní omezení vlivem pandemie COVIDU-19 (testování, pohyb, karantény)	0,06	1	0,06
Růst cen materiálů	0,15	4	0,6
Riziko nedostatku buničiny na trhu	0,18	4	0,72
Omezení v logistice vlivem pandemie COVIDU-19	0,08	2	0,16
Celkem (příležitosti + hrozby)	**1,00**	**-**	**3,30**

Pro potřebu EFE matice byly vybrány takové hrozby a příležitosti, které mají nejsilnější dopad na realizaci záměru firmy rozšířit výrobní portfolio o nový produkt. Příležitosti byly primárně zaměřeny na obchodně-prodejní část záměru a hrozby na faktory zásadně ovlivňující výrobní část záměru. Za nejzásadnější příležitosti byly vybrány **vztahy společnosti založené na dlouhodobé spolupráci** a **blízkost střední školy řemesel**, kde se nabízí spolupráce se studenty a čerstvými absolventy. Naopak za největší nebezpečí budoucího provozu firmy je považován **nedostatek buničiny** (vstupního materiálu pro výrobu papíru) a s ním související **růst cen materiálu** vlivem pandemie koronaviru.

Celková číselná hodnota komplexních hodnocení příležitostí a hrozeb je **3,30**.



Graf 14: Výběr strategie dle matice IE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2021)

Celková pozice záměru (viz graf č. 14) je dle vyhodnocení IE matice **v poli č. 3** s doporučenou potenciální **ofenzivní strategií nákupu a budování**. Z vyhodnocení SWOT analýzy vyplynulo, že by se společnost měla snažit v rámci své strategie využívat nové příležitosti na trhu. Inovativní přístup v podobě zvažování rozšíření produktového portfolia se jeví jako správná cesta pozitivního budoucího rozvoje firmy.

Prostřednictvím rozšíření produktového portfolia společnosti o papírové sáčky s křížovým dnem firma bezesporu posílí svou pozici na trhu výrobců papírenských obalů, což je předpoklad pro získávání nových zakázek, pružné reagování na poptávky po nových produktech, navyšování objemu výroby a maximalizace obratu a zisku. Detailnější posouzení vhodnosti vybraného strategického přístupu k rozvoji zkoumané společnosti bude součástí návrhové části diplomové práce.

3 NÁVRHY A PŘÍNOS Z NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce navazuje na výsledky plynoucí z předešlé analytické části a v souladu se stanovenými cíli práce představuje strategické směřování zavedení nového typu produktu na trh společně s vymezením jeho obchodní a marketingové strategie. Následuje výběr varianty pro začlenění nového produktu do výroby SBU, která dále pracuje se zabezpečením realizace nejvhodnější varianty a plánem rozpočtu jednotlivých nákladů. Dále je sestaven plán implementace řešení projektu, časový harmonogram realizace a jsou identifikována a ošetřena rizika, která projekt doprovází. Na konec je provedeno zhodnocení návratnosti investice projektu rozšíření produktového portfolia.

3.1 Volba strategie vstupu na trh a vymezení cílů pro SBU

Dle výsledků marketingové analýzy GE je rozhodnutí do rozšíření produktového portfolia o sáčky s křížovým dnem velmi dobrou volbou a ze strategické analýzy IE matice vyplynulo, že je vhodná volba **ofenzivní strategie vstupu na trh** formou rozšíření výroby o nový druh papírových sáčků s křížovým dnem. Společnost nejenom disponuje potřebnými interními zdroji a zkušenostmi s obdobnou výrobou, ale uvedený produkt představuje příležitost v důsledků:

- nízké výrobní konkurence na tuzemském trhu a současně existuje proaktivní poptávka po nových výrobcích ze strany stávající klientely,
- komerční využití pozemků v lokalitě Lažínky ve vlastnictví firmy,
- stabilní síť odběratelů i obchodních zástupců,
- trhem žádaný sortiment sáčků skvěle doplní portfolio produktů firmy.

Cíle, které management očekává od projektu:

1. zavedení nového produktu na trh (do konce roku 2024),
2. vybudování nových výrobních prostor (do konce roku 2024) s návratností investice do 5 let,
3. navýšení roční produkce papírových sáčků o 60 milionů kusů (do 2 let od zavedení produktu),
4. navýšení tržeb SBU o 20 % (do 2 let od zavedení produktu),

5. podepsání smluv se 2 novými velkými zákazníky, jejichž roční odběr sáčků bude alespoň 10 milionů kusů (do 2 let od zavedení produktu).

3.1.1 Obchodní strategie pro nový produkt

Na základě analýzy tržního potenciálu v kapitole 2.5.7 se předpokládá, že se **o 40 % odběrů podělí stávající zákazníci, zbylých 60 % připadá na nové zákazníky s** cílem navýšení roční produkce papírových sáčků o 60 milionů kusů.

Na základě zkušeností obchodních zástupců lze vytipovat ze stávajících zákazníku ty, kteří v minulosti projevili o sáčky zájem, nebo by nový produkt vyhovoval jejich oboru podnikání. Mezi předpokládané **stávající zákazníky** patří:

- společnosti MB Pack a Rausch Verpackungen, u kterých lze očekávat odběry v řádu jednotek až desítek milionů sáčků ročně,
- prodejci cukrářských výrobků, prodejci léčiv a prodejci ovoce a zelenin.

Mezi velké **potenciální zákazníky** patří:

- nadnárodní společnosti s rychlým občerstvením (McDonald, KFC, Burger King),
- výrobci mouky, cukru, balených obilovin, luštěnin, sypaných čajů.

Úkolem obchodních zástupců je aktivní oslovování potencionálních zákazníků, účastnění se výběrových řízení a prezentace nového produktu. Jedním z očekávaných cílů je podepsání smluv se 2 novými velkými zákazníky. **Mezi velké zákazníky se řadí ti, jejichž roční odběr dosáhne alespoň 10 milionů kusů.**

3.1.2 Marketingová strategie

Marketingový mix se zaměřuje na nový produkt, jeho cenu, distribuci a prezentaci.

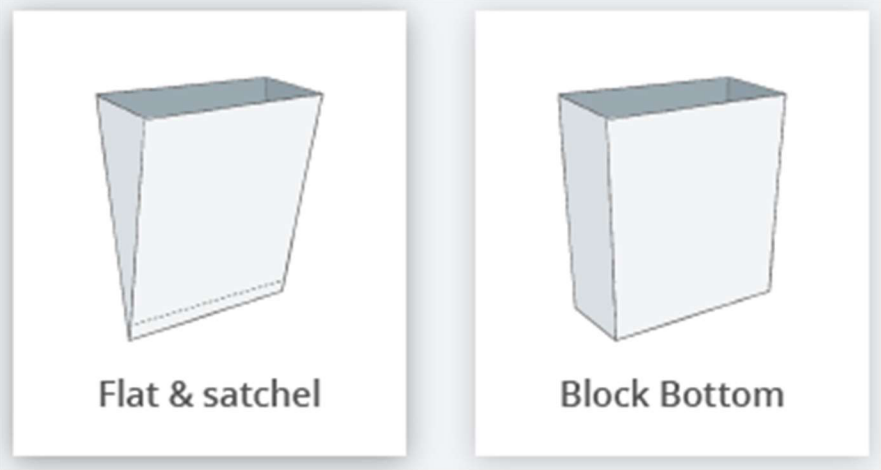
Produkt

Zavedení nového výrobku neovlivní současné portfolio SBU, které tvoří sáčky s plochým dnem. Nový výrobek, sáček s křížovým dnem, vhodně doplní nabídku ekologických papírových obalů společností Litobal s.r.o. Jediný rozdíl oproti současným výrobkům SBU je pouze v konstrukci dna, která nabízí možnost strojního plnění, díky němuž uspokojí potřeby řady nových zákazníků, pro něž nebyly sáčky

s plochým dnem vyhovující. Vizuální podobu stávajících sáčků s plochým dnem vs. nových s křížovým dnem lze vidět na obrázku č. 25. Ostatní parametry a vstupní materiály nového produktu zůstanou stejné, nebo velmi podobné. Stroje na výrobu papírových sáčků s křížovým dnem nabízí velkou škálu rozměrů výsledného výrobku. Na žádost zákazníka bude možné vyrobit individuální rozměry, ale pro zjednodušení výroby i nabídky pro odběratele, byly vytypovány standardizované rozměry:

- 120 x 40 x 220 mm;
- 140 x 50 x 240 mm;
- 160 x 60 x 260 mm;
- 180 x 70 x 280 mm;
- 200 x 80 x 300 mm.

Sáčky budou baleny do kartonových obalů po 1 000 kusech a skládány na paletu. U nového výrobku bude zachována možnost potisku. Současné výrobní stroje jsou vybaveny technologií, která zvládne prakticky libovolný grafický návrh. Potisk má nejen estetickou funkci, ale dá se využít i pro reklamu.



Obrázek 25: Stávající sáček s plochým dnem vs. nový typ sáčku s křížovým dnem

(Zdroj: holwegweber.com, 2020)

Cena a cenová politika

Cenová politika u nového produktu bude založena na nákladové metodě stanovení prodejní ceny, kdy obchodní zástupci vytvoří cenovou kalkulaci a nabídku. Největší

část prodejní ceny tvoří materiál, kterým je v případě papírových sáčku s křížovým dnem papír, lepidlo, barvy a kartonový obal. Druhou největší část tvoří náklady na práci. **Marže u nového produktu se bude pohybovat v rozmezí 10-15 %.**

V tabulce č. 39 je vzorová kalkulace, kde jsou vidět jednotlivé složky prodejní ceny pro sáček s křížovým dnem s rozměry 200 x 80 x 300 mm. Na výrobu se použije papír s gramáží 50 g/m^2, jehož nákupní cena je 950 EUR/t. Uvažovaná spotřeba lepidla je 2,9 mg/ks a cena lepidla 100 Kč/kg. Spotřeba barvy na 1 ks sáčku je 0,3 g a cena barvy 120 Kč/kg. Na balení 1000 kusů zmíněného výrobku se použije kartonová krabice s rozměry 400 x 240 x 270 mm, jejíž cena je 9,9 Kč/ks. Pro výpočet nákladů na práci se uvažuje, že se na výrobě sáčků budou podílet 3 operátoři.

Tabulka 39: Kalkulace prodejní ceny sáčku s křížovým dnem o rozměrech 200 x 80 x 300 mm

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Složky prodejní ceny	Kč	%
Náklady na papír	0,266	50,3
Náklady na lepidlo	0,002	
Náklady na barvy	0,036	
Náklady na balení	0,010	
Náklady na práci	0,220	35,3
Marže	0,090	14,4
Prodejní cena	**0,624**	

Ve skutečnosti je u některých zákazníků **prodejní cena sáčků navýšena o náklady na dopravu**, kdy zákazník požaduje doručení zboží až do místa určení. Cena stejného výrobku se tak může značně lišit v závislosti na místě dodání. V praxi to tak funguje u většiny zákazníků firmy Litobal s.r.o. Velké rozdíly v prodejní ceně způsobuje i rozsah požadovaného potisku. Ceny se tak mohou lišit i o desítky procent. Ve vzorové kalkulaci je počítáno se spotřebou 0,3 gramů barvy na jeden sáček, což je dlouhodobá průměrná spotřeba a odpovídá přibližně 40 % potištění plochy sáčku. Náklady na papír tvoří největší složku prodejní ceny, a tudíž je cena sáčku nejvíce závislá na pořizovací ceně papíru. Dodavatelé papíru vydávají nové ceníky každého čtvrt roku, a to je i perioda, kdy obchodní zástupci společnosti Litobal aktualizují nabídky svým

zákazníkům, pokud nejsou prodejní ceny smluvně zafixovány na delší období (zpravidla 1 rok).

Distribuce

Rozšířením produktového portfolia nedojde k zásadní změně z pohledu distribuce zboží. I nadále společnost Litobal bude využívat přímé distribuční cesty, kdy jsou hotové výrobky nabízeny, prodávány a dodávány přímo zákazníkovi. Menší zákazníci mohou využít e-shop společnosti Litobal s.r.o., kde mají na výběr z výrobků bez tisku, nebo s univerzálním potiskem. Výrobky z e-shopu je možné si vyzvednout osobně, nebo využít služeb České pošty, nebo společnosti GEIS. V případě požadavků na vlastní tisk, speciální rozměry, nebo balení je potřeba sáčky vyrobit zakázkově. Zde je stanovena minimální velikost odběru na 20 000 kusů sáčků. I v tomto případě Litobal nabízí možnost osobního odběru. V drtivé většině však společnost Litobal zajišťuje dopravu zboží až k zákazníkovi. Pro menší dodávky (jednotky palet) jsou využívány kurýrní společnosti, pro větší dodávky (od 16 palet) slouží kamionová přeprava. Společnost Litobal má smlouvy s externími přepravci. Náklady na dopravu jsou většinou promítnuty již do prodejní ceny sáčků.

Prezentace/komunikace

Prezentaci nového produktu bude mít na starosti obchodní oddělení společnosti Litobal. Obchodní zástupci jsou v neustálém kontaktu se stávajícími zákazníky a aktivně vyhledávají nové zákazníky. V kontaktu se zákazníky převládá telefonická a emailová komunikace. Pokud to pandemická situace dovolí, budou obnoveny i osobní schůzky, na kterých mohou obchodní zástupci představit vzorky nového produktu. Jednoduchým, ale účinným řešením je umístění reklamního banneru na nový produkt do podpisu všech administrativních pracovníku v emailové komunikaci. Informace o novém produktu se tak dostanou do povědomí stávajících zákazníků. Dalšími nástroji pro prezentaci jsou webové stránky společnosti Litobal, e-shop, nebo stávající produkty, které mohou posloužit jako reklama. K tomu nabádá i slogan na webových stránkách: „Proměňte papírové tašky v chodící reklamu.“ Ze strany obchodního oddělení bude nutné vykonat v rámci komunikace a prezentace nového produktu následující kroky:

- kontaktovat všechny stávající zákazníky a představit nový produkt;

- vytypovat největší evropské odběratele papírových sáčků s křížovým dnem a přihlásit se do nejbližších tendrů;
- aktivně vyhledávat nové zákazníky v ČR i v zahraničí a prezentovat nový produkt;
- zajistit reklamu na sociálních sítích a webu společnosti Litobal s.r.o.;
- připravit kolekce se speciálním potiskem (dárkový, velikonoční, vánoční motiv) ve standardizovaných rozměrech sáčků s křížovým dnem, které se budou prodávat na firemním e-shopu;
- vytypovat stávající produkty, na které by se dala umístit reklama na nový produkt;
- zúčastnit se vybraných veletrhů s obalovými materiály.

V první fázi prezentace nového produktu je ze strany vedení firmy požadováno, aby byly využity cesty, které nenavýší náklady projektu. V případě, že by byly neúčinné, uvažovalo by se o uvolnění finančních prostředků na placenou prezentaci. Na schopnosti a aktivitu obchodních zástupců tak bude vyvinut zvýšený tlak.

3.2 Začlenění nového produktu do výroby SBU

S ohledem na dostatečné zkušenosti a znalosti zaměstnanců, včetně kapacit, bylo rozhodnutí managementu začlenit nový produkt do stávající výroby vybrané SBU. Nicméně se zde opět nabízí variantní řešení, které je nutné posoudit.

3.2.1 Varianty řešení

Do úvahy přichází několik možných variant realizace. Strategický záměr rozšířit výrobu o nový druh papírových sáčků lze realizovat 5 základními způsoby a cestami:

- postavit novou halu pro novou výrobu,
- rozšířit některý ze stávajících provozů,
- dlouhodobě si pronajmout vhodné prázdné prostory, investovat do vnitřního zařízení a nových technologií a zařídit je pro novou výrobu,
- koupit starší nemovitost vhodnou pro danou výrobu, rekonstruovat ji a vybavit technologickým zázemím potřebným pro novou výrobu,
- koupit novou stojící budovu pro nový provoz.

Každá z uvedených variant má své výhody a nevýhody, které shrnuje následující tabulka č. 40. Nejzajímavější výhody nabízí varianta č. 1 a to především z důvodu vlastnictví pozemku v sousedním areálu současné SBU. S touto variantou pracují všechny další kapitoly návrhové části práce.

Tabulka 40: Výhody a nevýhody variant pořízení nového provozu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

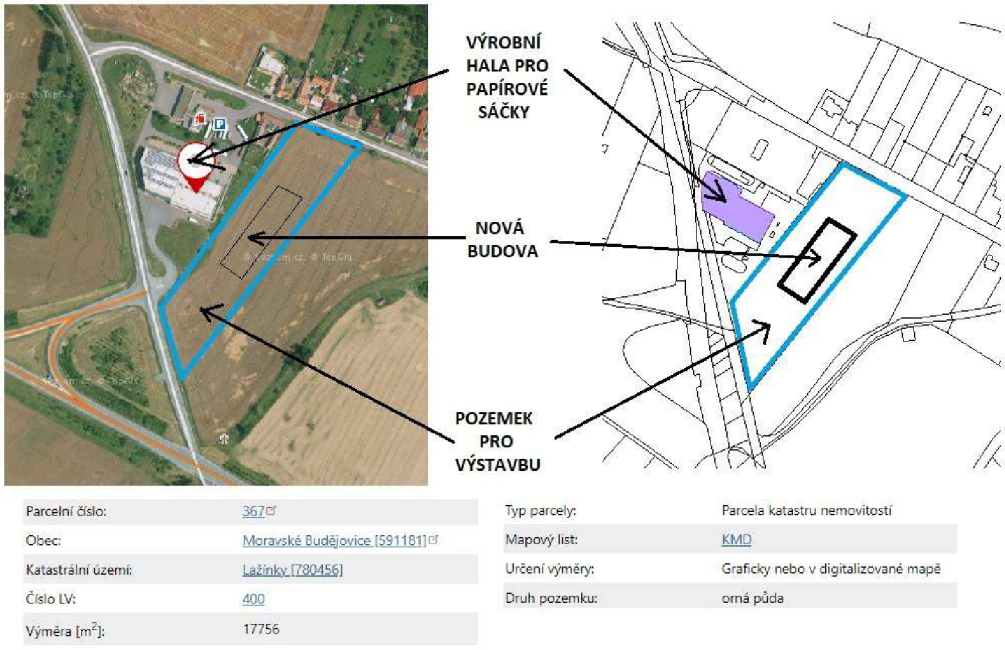
VARIANTA	VÝHODY	NEVÝHODY
1. nová hala	- nový provoz navržený přesně na míru výrobě - možnost stavět na vlastních pozemcích - v případě budoucí změny záměru možnost využít budovu pro jiný případný podnikatelský záměr	- vyšší počáteční investice - dlouhá doba výstavby - odčerpání volných prostředků (rezerv)
2. rozšíření vlastního provozu	- využití vlastních budov - výrazné snížení počáteční investice - rychlé rozběhnuté výroby	- omezení stávajícího provozu formou sdílení prostoru s další výrobou - omezené skladové kapacity pro suroviny i hotové výrobky
3. pronájem prostor	- rychlý rozběh výroby - nižší počáteční investice	- nemožnost stavebních úprav v cizí budově - omezený výběr vhodné lokality s ohledem na logistiku - nutnost podřídit provoz možnostem budovy (rozměry a návaznosti místnosti)
4. koupě starší nemovitosti	- středně rychlý rozběh výroby - středně vysoká počáteční investice - možnost získat „dobrou adresu“ pro viditelnou prezentaci firmy	- nutnost rekonstrukce pro moderní povoz (časové hledisko) - omezený výběr vhodné lokality s ohledem na logistiku - riziko vyšší investice do rekonstrukce
5. koupě nové nemovitosti	- koupená budova nebude delší dobu vyžadovat investice na opravy - úspora času při rozběhu výroby - v případě budoucí změny záměru možnost využít budovu pro jiný případný podnikatelský záměr	- omezený výběr vhodné lokality s ohledem na logistiku - vysoká počáteční investice - možná omezení daná velikostí, tvarem a rozměry budovy

3.2.2 Výběr lokality pro výstavbu nové výrobní haly

Jako vysoce vhodná lokalita pro výstavbu nové výrobní haly se jeví pozemek v těsném sousedství se současným areálem Lažínky, a to z důvodů:

- pozemek je v majetku firmy Litobal (úspora investic i času, pozemek firma nemusí kupovat),
- přímá fyzická návaznost na výrobní areál firmy, kde se vyrábí papírové sáčky.

Konkrétně jde o pozemek s parcelním číslem 367 (plocha 17 756 m^2) v k.ú. Lažínky (LV č. 400). Protože má pozemek tvar úzkého obdélníku, lze výrobní budovu umístit v delší rovnoběžné ose pozemku podle nákresu na obrázku č. 26.



Parcelní číslo:	367	Typ parcely:	Parcela katastru nemovitostí
Obec:	Moravské Budějovice [591181]	Mapový list:	KMD
Katastrální území:	Lažínky [780456]	Určení výměry:	Graficky nebo v digitalizované mapě
Číslo LV:	400	Druh pozemku:	orná půda
Výměra [m^2]:	17756		

Obrázek 26: Umístění doporučeného pozemku a haly

(Zdroj: Vlastní zpracování a mapy.cz, 2021)

Pozemek je dnes veden jako zemědělská půda (součást ZPF – zemědělského půdního fondu), což znamená, že jej bude nutné formou vyjmutí z fondu převést na stavební pozemek. Žádost se podává na místně příslušném obecním úřadě (s rozšířenou působností). Součástí žádosti je i výpočet finančního odvodu a technická dokumentace (s výsledky pedologického výzkumu, údaji o závlahách, odvodnění, protierozních opatřeních, zakreslenými hranicemi s vyznačenými půdně ekologickými jednotkami

a jejich třídami ochrany). Úřad má na vyřízení žádosti 30 dní, které lze v případě komplikovaného posouzení prodloužit až na 60 dní. Součástí žádosti je i úhrada finančního poplatku, který se stanovuje dle bonity půdy (BPEJ-bonitovaná půdně ekologická jednotka).

Daný pozemek má dle výpisu z katastru nemovitostí 2 bonity. Poplatky za vyjmutí obou částí pozemku jsou uvedeny v tabulce č. 41.

Tabulka 41: Výpočet ceny vyjmutí půdy z ZPF pro účely nového provozu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

BPEJ	Třída ochrany	Koeficient	Základní cena pozemku [Kč/m^2]	Výměra [m^2]	Poplatek
53201	3	4	6,61	1 670	44 154,80 Kč
53211	4	3	5,75	16 086	277 483,50 Kč
				Celkem:	**321 638,30 Kč**

Částku **321 638 Kč** je nutné zahrnout jako nákladovou položku do výpočtu finanční náročnosti projektu nové výroby.

3.2.3 Výstavba haly

Pozemek umožňuje výstavbu budovy do rozměru srovnatelného s velikostí budovy stávajícího provozu, která má podlahovou plochu 2 764 m^2. Stávající budova je připojena ke všem základním sítím (plyn, vodovod, kanalizace, elektřina) a má rovněž vlastní čističku odpadních vod, která by pravděpodobně mohla jít využít i pro provoz v nové budově. Technické posouzení realizovatelnosti je nad rámce této práce.

Nová hala je kalkulována jako jednopodlažní výrobní budova o podlahové ploše 500 m^2, z čehož 250 m^2 je kalkulováno pro výrobní provoz, 200 m^2 pro technické, skladové a sociální zázemí a 50 m^2 na kancelářský provoz. Tato rozloha umožní v případě budoucí potřeby rozšiřovat výrobu a instalovat ve stejné hale další výrobní stroj. Cena výstavby nové haly je aktuálně s ohledem na turbulentní změny cen stavebního materiálu těžko přesněji odhadnutelná. Pro potřeby kalkulace byla použita online kalkulačka cen výstavby RD (ze stavebního hlediska není zásadní rozdíl mezi stavbou jednopodlažního RD a jednopodlažního výrobního prostoru o stejné ploše půdorysu). Výstupy z online kalkulačky jsou uvedeny v tabulce č. 42.

Tabulka 42: Cena výstavby nové výrobní haly

(Zdroj: Konfigurátor společnosti Wienerberger, e4dum.cz, 2021)

Parametry výstavby nové haly	
Celková užitná plocha	500 m^2
Požadovaná výstavba	na klíč
Cena budovy	25 926 000 Kč
Cena výstavby okolí (zpevněné plochy a ploty)	583 000 Kč
Celková cena	**26 509 000 Kč**

Cena budovy o podlahové ploše 500 m^2 byla vypočítána jako 25 926 000 Kč vč. DPH, cena výstavby okolí domu (zpevněné plochy a ploty) 583 000 Kč s DPH, celková cena vychází na **26 509 000 Kč** s DPH.

Odhadované náklady na vybavení nové haly nábytkem (kanceláře, šatny, kuchyňka, sanitární místnosti apod.), manipulační technikou, skladovými regály apod. byly odhadnuty na **2 500 000 Kč.**

3.2.4 Nákup potřebného strojního zařízení

Pro výrobu nových sáčků bylo managementem firmy vytypováno strojní zařízení od společnosti HOLWEG-WEBER se sídlem ve městě Molsheim ve Francii (zastoupení pro Evropu). Zařízení je dostupné v 5 modelových variantách, které dokáže vyrábět sáčky o rozměrech a kapacitách, které jsou uvedeny v tabulce č. 43.

Tabulka 43: Výrobní možnosti a kapacity stroje HOLWEG-WEBER

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z holwegweber.com, 2021)

Model	Délka sáčku [mm]	Šířka sáčku [mm]	Šířka dna sáčku [mm]	Maximální šířka role papíru [mm]	Maximální gramáž papíru [g/m2]	Maximální rychlost výroby [ks/min]
3XF	190-371	75-205	45-102	605	150	400
5XF	260-533	83-280	50-152	864	196	400
7XF	368-762	127-305	76-178	990	230	200
7FW	368-762	197-457	89-178	1295	230	175
9AW	545-1118	197-457	140-305	1550	293	120

Reálná výrobní produktivita jednotlivých typů stroje při nastaveném výkonu na 50 % maximální kapacity (z důvodu prodloužení životnosti stroje) pro 1, 2 a 3 - směnný provoz je uveden v tabulce č. 44.

Tabulka 44: Reálná denní produkce stroje HOLWEG-WEBER

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z holwegweber.com, 2021)

Model	Maximální výroba sáčků za 8 hodin [ks]	Maximální výroba sáčků za 16 hodin [ks]	Maximální výroba sáčků za 24 hodin [ks]
3XF	96 000	192 000	288 000
5XF	96 000	192 000	288 000
7XF	48 000	96 000	144 000
7FW	42 000	84 000	126 000
9AW	28 800	57 600	86 400

Pokud by se firma strategicky rozhodla vyrábět a prodávat primárně takové sáčky pevných rozměrů, o které je na trhu největší zájem (viz. kapitola *2.5.3 „Konkurence v oblasti výroby papírových sáčků s křížovým dnem v ČR“.),* koupila by pro výrobu model 3XF, který nejpoptávanější sáčky na trhu vyrábět dokáže. Předpokládaná výroba papírových sáčků na nové lince by byla zaměřena na typizované rozměrové varianty, které jsou uvedeny v tabulce č. 45.

Tabulka 45: Rozměry a gramáž typizovaných sáčků pro novou výrobu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Rozměry [mm]	Gramáž papíru [g/m^2]
120 x 40 x 220	40
140 x 50 x 240	40
160 x 60 x 260	40
180 x 70 x 280	50
200 x 80 x 300	50

Nový stroj zvládne reálně vyrobit 180 sáčků za minutu (dlouhodobá průměrná hodnota, ve které je započítán čas na nastavení stroje, technologické a servisní odstávky). Při této produkci by ve třísměnném provozu, pracovní době 7,5 hodiny a kalkulaci 250 pracovních dní v kalendářním roce zvládl jeden stroj vyrobit 60 milionů sáčků

za rok, což zhruba odpovídá předpokládané roční poptávce (viz. kapitola *2.5.7 Analýza tržního potenciálu pro nový produkt*).

Odhadované rozměry stroje podle fotografie (výrobce je neuvádí ani v propagační brožuře) jsou 8 x 2 x 1,5 m (d x š x v). S operačním přístupem kolem stroje (obsluha, údržba, doprava vstupních surovin, manipulace s hotovými sáčky, větrání/chlazení apod.) je minimální potřebný půdorysný prostor pro trvalé umístění stroje o rozměrech 15 x 6 m (půdorys).

Doporučovaný strategický postup pro rozběhnutí nové výroby (z hlediska strojního vybavení):

1. Postavit budovu s operačním prostorem pro 2 stroje a v ní umístit 1 koupený stroj (optimální nákladové hlediska s ohledem na předpokládaný rozsah výroby).
2. Nadimenzovat výrobní kapacitu pro 1. rok na úroveň 60 milionů kusů (předpokládaná poptávka, kterou 1 nový stroj kapacitně zvládne).
3. V případě úspěšného budoucího prosazení se na trhu výroby a prodeje sáčků s křížovým dnem a předpokládaného růstu objednávek instalovat (nejdříve ve 2. polovině 1. výrobního roku) ve stejné hale druhý nový stroj se stejnou výrobní kapacitou.

Tento postup umožní:

- dimenzovat počáteční výrobu reálné ověřené poptávce,
- optimalizovat investiční výdaje pro rozběh nové výroby,
- pružně a relativně levně navyšovat výrobní kapacity v dalším období v závislosti na etablování firmy na novém trhu a souvisejícím růstu objednávek,
- využít veškeré již vybudované provozní zázemí při dalším rozšiřování výroby.

S rezervou manipulačního prostoru by měla mít hlavní výrobní místnost pro instalaci 2 strojů optimální plochu 250–300 m^2. Nový stroj na výrobu sáčků s křížovým dnem je zachycen na obrázku č. 27.

Obrázek 27: **Vybraný stroj pro výrobu sáčků s křížovým dnem**

(Zdroj: Výrobní linka modelu 3XF, holwegweber.com, 2021)

Nákupní cena nového stroje 3XF firmy HOLWEG-WEBER je 600 000 euro, tzn. při směnném kurzu ČNB k 10.8.2021 25,65 Kč = **15 390 000 Kč**.

ERP konektor

S novou výrobní linkou a novým sortimentem v portfoliu produktů je nutné upravit stávající informační systémy používané ve společnosti i operační systém (OS) nového stroje tak, aby v rámci obousměrné komunikace posílal OS nového stroje informace o realizované výrobě do interního CRM (a přes něj do účetního systému), aby nová produkce mohla být vyfakturována a vyúčtována a aby firemní ERP systém uměl posílat informace o aktuálních vydaných skladových zásobách novému stroji, který s nimi pracuje. Odhadovaná cena softwarové úpravy na obou stranách (jednorázová investiční položka před spuštěním výroby) je ve výši **60 000 Kč** s DPH (úprava nebude vyžadovat zakoupení nových licencí ani zakoupení nových datových úložišť, předpokládá se využití stávající IT infrastruktury). Cena je kalkulována jen na práci programátora.

3.2.5 Lidské zdroje pro obsluhu stroje

Pro obsluhu jednoho stroje bude potřeba 9 operátorů (3 lidé ve 3 směnách). Na základě předchozích zkušeností se zaváděním nových strojů do provozu je vhodné mezi zaměstnanci vytipovat ty, kteří pomohou k bezproblémovému zprovoznění stroje a rozjetí výroby. Nebylo by úplně vhodné se spoléhat jen na nové zaměstnance, kteří většinou přichází z jiných oborů a nemají patřičné zkušenosti. Údržba stroje bude řešena stávajícími kapacitami bez navýšení nákladů. Rovněž se nepočítá s navýšením počtu zaměstnanců ve skladu a na administrativních pozicích. Úkolem personálního oddělení je zajistit 9 nových zaměstnanců na pozici operátorů, kteří nahradí vytipované zaměstnance na stávajících strojích a případně je doplní na novém stroji. Pro kalkulaci je počítáno s hrubou mzdou operátorů v prvním roce ve výši 23 253 Kč, odvody zaměstnavatele na sociální pojištění ve výši 5 767 Kč na měsíc a pracovníka a zdravotní pojištění ve výši 2 093 Kč na měsíc a pracovníka. V tabulce č. 46 jsou vypočteny roční mzdové náklady pro 9 operátorů, které se meziročně zvyšují o 3 %.

Tabulka 46: Roční mzdové náklady v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Rok	Mzdy	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Celkem
1.	2 511 324 Kč	622 836 Kč	226 044 Kč	**3 360 204 Kč**
2.	2 586 664 Kč	641 521 Kč	232 825 Kč	**3 461 010 Kč**
3.	2 664 264 Kč	660 767 Kč	239 810 Kč	**3 564 840 Kč**
4.	2 744 192 Kč	680 590 Kč	247 004 Kč	**3 671 786 Kč**
5.	2 826 517 Kč	701 007 Kč	254 415 Kč	**3 781 939 Kč**
6.	2 911 313 Kč	722 038 Kč	262 047 Kč	**3 895 397 Kč**
7.	2 998 652 Kč	743 699 Kč	269 908 Kč	**4 012 259 Kč**
8.	3 088 612 Kč	766 010 Kč	278 006 Kč	**4 132 627 Kč**
9.	3 181 270 Kč	788 990 Kč	286 346 Kč	**4 256 606 Kč**
10.	3 276 708 Kč	812 660 Kč	294 936 Kč	**4 384 304 Kč**

3.2.6 Nákup materiálů a logistika

Na základě provozních zkušeností je pro potřeby výroby na novém stroji počítat s rezervou materiálu, který odpovídá měsíční spotřebě. Předpokládá se, že se na novém stroji budou vyrábět sáčky se standardizovanými rozměry (viz tabulka č. 45).

Pro výpočet potřebného množství a nákladů na pořízení materiálu se předpokládá, že se ročně vyrobí 12 milionů kusů každého z 5 druhů sáčků (celkem 60 milionů kusů sáčků ročně). Náklady na roční spotřebu papíru jsou uvedeny v tabulce č. 47.

Tabulka 47: Roční náklady na papír

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Rozměry sáčku [mm]	Gramáž [g/m^2]	Spotřeba papíru na 1 sáček	Cena papíru [EUR/t]	Roční produkce [mil. ks]	Spotřeba papíru [t/rok]	Cena papíru za rok [Kč]	Cena papíru za rok s 5% rezervou [Kč]
120 x 40 x 220	40	3,780	1 000	12	45,36	1 163 484	1 221 658
140 x 50 x 240	40	4,838	1 000	12	58,06	1 489 136	1 563 593
160 x 60 x 260	40	6,016	1 000	12	72,19	1 851 725	1 944 311
180 x 70 x 280	50	9,143	950	12	109,72	2 814 215	2 954 926
200 x 80 x 300	50	10,915	950	12	130,98	3 359 637	3 527 619
					Celkem:	**10 678 198**	**11 212 107**

V tabulce č. 48 jsou uvedeny roční náklady na lepidlo. Při výrobě papírových sáčků se využívá lepidlo na podélný slep po celé výšce sáčku a pak také na slepení dna. Pro zjednodušení je v tabulce uvedena souhrnná spotřeba pro 1 sáček.

Tabulka 48: Roční náklady na lepidlo

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Rozměry sáčku [mm]	Spotřeba lepidla [mg/ks]	Cena lepidla [Kč/kg]	Roční spotřeba lepidla [mg]	Cena lepidla za rok [Kč]
120 x 40 x 220	1,9	100	22 800 000	2 280
140 x 50 x 240	2,2	100	26 400 000	2 640
160 x 60 x 260	2,4	100	28 800 000	2 880
180 x 70 x 280	2,7	100	32 400 000	3 240
200 x 80 x 300	2,9	100	34 800 000	3 480
		Celkem se skladovou zásobou (1 měsíc navíc):		**15 730**

Při stanovení nákladů na barvy je počítáno se spotřebou 0,3 gramů barvy na jeden sáček, což je dlouhodobá průměrná spotřeba a odpovídá přibližně 40 % potištění plochy sáčku s rozměry 200 x 80 x 300. Skutečná roční spotřeba barvy se bude odvíjet od skladby práce a požadavků zákazníka. Sáčky se vyrábí v široké škále motivů –

od obyčejných sáčků bez tisku až po šestibarevné celoplošné potištěné sáčky. Různé odstíny barvy mají různé ceny. Černá barva je o poznání levnější než třeba barva zlatá. Pro zjednodušení je počítáno s cenou 120 Kč/kg. Cena spotřebované barvy za rok je uvedena v tabulce č. 49.

Tabulka 49: Roční náklady na barvy

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Počet sáčků [ks]	Spotřeba barvy [kg]	Cena barvy [Kč/kg]	Cena spotřebované barvy [Kč]
1	0,0003	120	0,036
65 000 000	19 500	120	**2 340 000**

Standardizované sáčky budou baleny po 1 000 kusech do krabice, které budou následně skládány na paletu. Vnější rozměry použitých krabic, jejich jednotková cena a roční náklady na obaly jsou uvedeny v tabulce č. 50.

Tabulka 50: Roční náklady na obaly

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Rozměry sáčku [mm]	Vnější rozměr použité krabice [mm]	Cena krabice [Kč/ks]	Cena krabic za rok [Kč]
120 x 40 x 220	300 x 160 x 270	6,4	76 800
140 x 50 x 240	300 x 160 x 300	7,0	84 000
160 x 60 x 260	300 x 200 x 270	7,9	94 800
180 x 70 x 280	300 x 200 x 300	8,5	102 000
200 x 80 x 300	400 x 240 x 270	9,9	118 800
	Celkem se skladovou zásobou (1 měsíc navíc):		**516 100**

Voda a energie

Budoucí provozní spotřebu vody nelze bez detailních znalostí přesně určit, pro nový provoz s 9 zaměstnanci ji lze možno odhadnout ve výši 300 m^3 za rok (míchání barev, chlazení strojů, sanita (WC, koupelny, kuchyňka). Lokalita leží v okrese Třebíč, kde je dodavatelem vody Vodárenská, a.s. Pro potřeby kalkulace ceny spotřeby vody byly použity roční náklady na vodu při cenách z roku 2020 (100,85 Kč/m^3) viz tabulka č. 51. Roční cena předpokládané **spotřeby vody** byla pro první rok vypočítána ve výši 300 x 100,85 = **30 255 Kč.**

Tabulka 51: Vývoj cen vody v lokalitě Třebíčsko

(Zdroj: Vodárenská a.s., pravdaovode.cz, 2021)

Rok	Vodné [Kč/m³]	Stočné [Kč/m³]	Celkem [Kč/m³]
2016	50,66	36,83	87,49
2017	49,39	38,97	88,36
2018	50,38	40,31	90,69
2019	53,64	40,94	94,58
2020	56,29	44,56	100,85

Spotřeba elektřiny se skládá ze spotřeby stroje pro výrobu sáčků a z běžné spotřeby související s provozem budovy a pozemku (vnitřní a venkovní osvětlení, topení, klimatizace, zabezpečení zařízení, vjezdová závora apod.). Cena kromě objemu spotřeby závisí zvoleném tarifu, spotřebě ve vysokém a nízkém pásmu, zabezpečené rezervací příkonu (podle jističů) apod. Z tohoto důvodu lze cenu za 1 MWh jen odhadnout. Měsíční spotřeba stroje je 2 MWh, ročně tedy 24 MWh, odhadovaná měsíční spotřeba areálu (budova + pozemek) je 80 MWh, ročně 96 MWh. Celková roční spotřeba: 24 + 96 = 120 MWh. Při orientační ceně (součet obchodní části, distribuční části a stálých plateb) 2 200 Kč/MWh vychází roční náklad ve výši **264 000 Kč.**

3.3 Plán implementace řešení projektu

Projekt zavedení výroby papírových sáčků s křížovým dnem do stávajícího portfolia, bude vyžadovat dílčí projekty mající své aktivity a odpovědné pracovníky v těchto oblastech:

- marketingová kampaň předcházející spuštění výroby,
- obchodní zajištění objednávek pro novou výrobu,
- zajištění pozemku pro výstavbu nové výrobní haly,
- výstavba nové haly a její zařízení/vybavení,
- pořízení výrobní linky a její instalace nové hale,
- zajištění obslužného personálu pro výrobní linku včetně jejich vyškolení,
- nákup a naskladnění provozního spotřebního materiálu,
- napojení firemních informačních systémů na nové výrobní procesy a novou techniku,
- zajištění distribuce nových výrobků.

Tabulka 52: Logický rámec projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Objektivně měřitelné ukazatele	Ukazatele úspěchu	Způsob validace	Předpoklady
PŘÍNOSY	Výhody z propojení technického zázemí mezi starým a novým objektem v lokalitě Lažínky	Čistička vody pro oba provozy, využiti sítí pro novou halu	Projektové kontrolní dny	Schválená technická realizace
	60 mil. nových sáčků vyrobených a prodaných během 1.roku	Statistiky výroby a prodeje	Zisk z prodeje sáčků	Výstavba nové haly, pořízení výrobní linky, spuštění prodeje
	Posílení pozice na trhu	Nová výroba	Analýza trhu	Úspěšné dokončení projektu
CÍLE	Rozběhnout výrobu nových sáčků	Běžící výroba v nové hale	Revize stavu skladu	Dostupné vstupní suroviny
	Najít další zdroj příjmů pro společnost	Nová výroba	Příjem z nové výroby	Zájem trhu o nové sáčky
	Přinést firmě hrubý roční zisk 32,4 mil. Kč v 1.roce	Peníze	Průběžné finanční výsledky prodeje	Náklady výroby a prodejní ceny v souladu s plánem
	Postavit a zařídit novou halu do 1. roku od udělení stavebního povolení	Čas	Kolaudace nové stavby	Dostupné stavební kapacity a materiály
VÝSTUPY	60 mil. ks vyrobených sáčků	60 mil. sáčků na skladě	Revize skladových zásob	Bezproblémový výrobní proces
	Příjem z prodeje v 1.roce ve výši 32,4 mil. Kč	Ekonomická rozvaha prodeje v 1.roce	Vyčíslení zisku	Dokončený projekt, běžící výroby, dostatečné množství objednávek za předpokládané ceny
	60 mil. ks prodaných sáčků	Příjem z prodeje	Vyfakturované prodeje	Vyvážená cenová strategie
KLÍČOVÉ AKTIVITY	Vyjmutí pozemku z fondu	Stavební pozemek	Projektové kontrolní dny	Souhlas příslušného úřadu
	Výstavba nové haly	Zkolaudovaná hala	Projektové kontrolní dny	Kompletní PD
	Koupě nové výrobní linky	Instalovaná výrobní linka	Projektové kontrolní dny	Fungující dodavatel
	Rozběh výroby	Hotové výrobky na skladě	Projektové kontrolní dny	Zajištění obslužného personálu
	Zajištění objednávek	Počet evidovaných závazných objednávek	Projektové kontrolní dny	Fungující obchodní strategie

3.3.1 Časový harmonogram realizace

Smyslem harmonogramu projektu je popsat jednotlivé činnosti v rámci jednotlivých projektových fází a každou z nich zasadit do časového rámce. Harmonogram navržený níže v tabulce č. 53 uvádí klíčové činnosti a dodávky a termíny jejich dodání tak, aby se realizace projektu vešla do 1 kalendářního roku, což je v případě dostupných financí, stavebních kapacit, při výborné organizaci práce a řízení projektu termín realistický.

Tabulka 53: Harmonogram projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Fáze projektu	Pořadové číslo činnosti	Činnost	Týden od zahájení projektu
PŘIPRAVA	1.	Jednání se stávajícími zákazníky	1-30
	2.	Jednání s novými zákazníky	1-30
	3.	Spuštění reklamy na nový produkt	1-10
	4.	Uzavření smlouvy s dodavatelem stroje pro nový produkt	1-10
	5.	Vyjmutí pozemku z fondu ZPF	1-5
	6.	Vytvoření realizační projektové dokumentace	1-6
	7.	Zajištění finančních prostředků pro realizaci projektu	4
	8.	Vyřízení stavebního povolení	6-10
	9.	Analýza projektových rizik	5
	10.	Smlouva s budoucí stavební firmou	6
PLÁNOVÁNÍ	11.	Finanční plán	7
	12.	Plán výroby a prodeje sáčků	7
	13.	Harmonogram projektu	8
	14.	Plánování a alokace projektových zdrojů	8-9
	15.	Sestavení projektového týmu a plán řízení projektu	8
	16.	Uzavření smlouvy se stavební firmou	8
REALIZACE	17.	Výstavba nové haly – hrubá stavba	10-20
	18.	Výstavba nové haly – zařízení interiéru	20-30
	19.	Výstavba nové haly – úprava okolí (komunikace, ploty)	25-38
	20.	Kolaudace	40
	21.	Zajištění obsluhy – výběrové řízení	35-40
	22.	Školení zaměstnanců na nový provoz	35-40
	23.	Instalace a konfigurace výrobního stroje	42-44
	24.	Objednání surovin na sklad a jejich uskladnění	45-50
UKONČENÍ	25.	Workshop k ukončení a vyhodnocení projektu	50
	26.	Závěrečná zpráva	51
	27.	Ukončení projektu a předání výstupů projektu sponzorovi (managementu firmy)	52

3.3.2 Identifikace a zhodnocení rizik

Pro projekt nové výroby byl sestaven registr rizik v tabulkách č. 54-58, které byly analyzovány a klasifikovány. Rizika byla identifikována a hodnocena na základě brainstormingu s managementem a zaměstnanci firmy současně s ohledem na výstupy z výše uvedených analýz.

Tabulka 54: Rizika ve fázi přípravy projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Činnost	ID rizika	Oblast rizik	Příčina	Důsledek	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Předpokládaná škoda	Závažnost
Jednání se stávajícími zákazníky	1.1	obchodní	Ze strany stávajících zákazníků není očekávaný zájem o nový produkt	Zajištění většího objemu objednávek od nových zákazníků	3	6	Zanedbatelná škoda	18
Smlouva s dodavatelem stroje pro výrobu sáčků	1.2	obchodní	Nepodaří se včas uzavřít smlouvu s firmou HOLWEG-WEBER na koupi stroje 3XF	Zpoždění realizace kvůli hledání nového dodavatele	3	1	zanedbatelná finanční škoda	3
Vyřízení stavebního povolení	1.3	technická	Dojde k závažnému problému při schvalování projektové dokumentace	Bude nutné PD upravit, což může realizaci zpozdit, nebo omezit	8	1	Škoda z prodlení a alokace finančních prostředků pro projekt	8
Smlouva se stavební firmou	1.4	technická	Nepodaří se včas uzavřít smlouvu se stavební firmou na stavbu budovy	Zpoždění realizace kvůli hledání nového dodavatele	2	2	Zanedbatelná finanční škoda	4
Zajištění financování projektu	1.5	finanční	Nejsou k dispozici všechny plánované finanční prostředky	Realizace projektu ohrožena	4	7	Mírně závažná (marné náklady u zastaveného projektu)	28

Tabulka 55: Rizika ve fázi plánování projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Činnost	ID	Oblast rizik	Příčina	Důsledek	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Předpokládaná škoda	Závažnost
Vytvoření realizační projektové dokumentace	2.1	technická	Chyby v projektové dokumentaci	Dle závažnosti chyby (od rychlé opravy po pozastavení projektu a čekání na opravu PD)	5	2	Od malé po velkou, dle chyby v PD, rozptyl do čáru stovek tis. Kč	10
Chyba v rozpočtu projektu	2.2	finanční	Špatné ocenění některých projektových dodávek	Prodražení projektu ve fázi realizace	3	3	Dle druhu a míry chyby, odhad od jednotek do desítek tis. Kč za 1 chybu	9
Pro některé dodávky nebude možné nalézt vhodné dodavatele	2.3	obchodní	Pro některé dílčí subdodávky nebudou volní dodavatelé a jejich kapacity	Hledání nového dodavatele	3	5	Výměna dodavatele zdrží projekt, ale neznamená přímé náklady	15
Zajišťování stavebního materiálu	2.4	technická	Nebude dostupný stavební materiál, nebo se razantně zvýší cena	Hledání nových dodavatelů, navýšení nákladů	7	5	Nízká škoda	35
Překročený finanční plán	2.5	finanční	Podrobný rozpočet ve finančním plánu překročí finanční budget přidělený na realizaci projektu	Hrozba nedokončení projektu v termínu, hledání nových finančních prostředků	3	8	Střední škoda při vyšším překročení rozpočtu	24

Tabulka 56: Rizika ve fázi realizace projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Činnost	ID	Oblast rizik	Příčina	Důsledek	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Předpokládaná škoda	Závažnost
Dodávka stroje pro výrobu	3.1	obchodní	Dodavatel nedodrží termín dodávky kvůli problémům ve výrobě	Zdržení v náběhu nové výroby	9	2	Prodleva v dodávce zdrží projekt, ale neznamená přímé náklady	18
Najímání nových zaměstnanců	3.2	personální	Na trhu práce nebudou dostupní pracovníci ochotní pracovat v novém provozu za nastavených finančních podmínek a ve třísměnném provozu	Zdržení v náběhu nové výroby; výrobní kapacity nebude možné využít na 100 %	6	4	Prodleva v náboru nových pracovníků zdrží projekt, ale neznamená přímé náklady	24
Výstavba nové haly	3.3	technická	Vyskytne se závažný problém při výstavbě nové výrobní haly	Zdržení v náběhu nové výroby, úprava výsledného řešení	5	2	Nízká finanční škoda	10
Stávající provozy	3.4	technická	Personální, výrobní, nebo jiné problémy ve stávajících provozech	Bude nutné řešit urgentní problémy ve stávajících provozech, které mohou způsobit zpoždění, přerušení nebo ukončení projektu	4	2	Navýšení, úplná ztráta již investovaných prostředků	8
Nedostatečné lidské zdroje	3.5	personální	V průběhu realizace se zjistí, že stávající lidské zdroje (administrativa, údržba, obchodní zástupci) jsou nedostatečné	Bude nutné najmout nové zaměstnance i na pozice, se kterými se na začátku projektu nepočítalo	5	3	Navýšení mzdových nákladů	15

Tabulka 57: Rizika ve fázi ukončení projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Činnost	ID	Oblast rizik	Příčina	Důsledek	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Předpokládaná škoda	Závažnost
Kolaudace stavby	4.1	technická	Nesplnění podmínek stavebního povolení	Stavební úřad zjistí nesoulad realizace se stavebním povolením a vyzve firmu k opravě.	8	9	Škoda z prodlení (investované prostředky čekají na zhodnocení)	72
Nedostatek papíru na trhu	4.2	obchodní	Na trhu je nedostatek papíru	Dojde k navýšení cen, snížení kapacit u dodavatelů papíru, prodlouží se dodávky	8	4	Hledání nových dodavatelů, zvýšení prodejních cen sáčků, ztráta části objednávek	32
Nízké objednávky na výrobu	4.3	obchodní	Obchodní zástupci nezajistí předpokládané množství objednávek na nové sáčky	Hledání nových odběratelů	8	8	Minimální škoda	64
Spuštění stroje	4.4	technická	Nový stroj se nepodaří nakonfigurovat tak, aby vyráběné sáčky byly dostatečně kvalitní	Ve spolupráci s výrobcem rekonfigurace stroje a prodloužení testovacího provozu	7	6	Vysoká škoda hraničící s rentabilitou projektu	42
Záruční doba a opravy	4.5	technická	Nadměrný počet záručních chyb nahlášených stavební firmě	Zdržení kolaudace	7	3	Díky ověřeným technologiím, vyzkoušeným materiálům a prověřeném zdrojům nízká škoda	21

Tabulka 58: Rizika po ukončení projektu (fáze provozu)

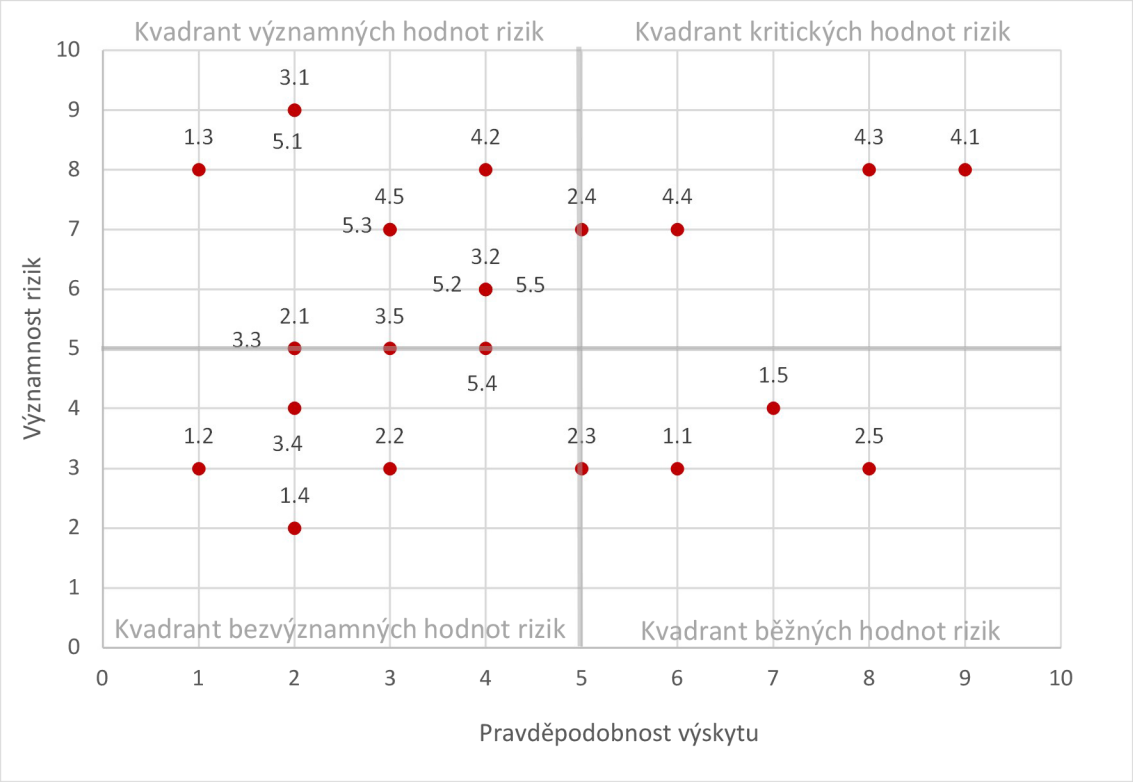
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Činnost	ID	Oblast rizik	Příčina	Důsledek	Významnost	Pravděpodobnost výskytu	Předpokládaná škoda	Závažnost
Reklamace zákazníků	5.1	technická	Kvalita sáčků neodpovídá předpokladům, vysoký počet reklamací	Pokles nových objednávek, částečné pozastavení výroby kvůli konfiguraci stroje	9	2	Nižší škoda - předpokládaná rekonfigurace výrobního stroje	18
Chyby v SW konektoru mezi OS stroje a ERP	5.2	technická	Naprogramovaný komunikační konektor mezi operačním systémem nového stroje a ERP systémem ve firmě nefunguje správně	Oprava SW, zdržení vyúčtování zakázek a fakturace	6	4	Nižší škoda, reklamace programátroských prací	24
Nižší ceny u konkurence	5.3	finanční	Konkurence snižuje ceny sáčků pod přijatelnou úroveň	Nutně obchodní přehodnocení cenové politiky	7	3	Nižší až střední škoda způsobená nižšími výnosy z prodaných sáčků	21
Vysoká poptávka po jiných formátech sáčků	5.4	obchodní	Zákazníci často poptávají jiné sáčky, než firma vyrábí	Konzultace s výrobcem stroje a hledání možnosti úpravy stroje pro sáčky jiných rozměrů a jiných technologických postupů výroby	5	4	Nízká finanční škoda	20
Fluktuace pracovníků	5.5	personální	Konkurence přetahuje zaučené pracovníky a láká je na vyšší odměny	Hledání způsobu navýšení odměn pracovníkům (primárně úpravou firemního katalogu zaměstnaneckých benefitů)	6	4	Nízká finanční škoda	24

Ošetření rizik

Analýza rizik ukázala, že během realizace projektu hrozí 25 rizik, z toho 5 pro fázi přípravy, 5 pro fázi plánování, 5 pro fázi realizace, 5 pro fázi ukončení a 5 pro provozní fází.

V grafu č. 15 jsou na mapě rizik graficky znázorněny dopady rizik a pravděpodobnosti jejich výskytu. Největší rizika jsou pro společnost ta, které leží v pravém horním rohu, tedy rizika s největším dopadem a současně největší pravděpodobností výskytu.



Graf 15: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Identifikovaná rizika jsou rozložena přes poměrně velkou část znázorňované plochy. Pohledem na vyhodnocení závažnosti rizik bylo zjištěno, že závažných rizik není mnoho. V kvadrantu kritických hodnot rizik jsou tři rizika z fáze dokončení projektu, a to konkrétně riziko 4.1 kolaudace stavby – nesplnění podmínek stavebního povolení, 4.3 nízké objednávky – obchodní zástupci nezajistí předpokládané množství objednávek pro novou výrobu a 4.4 spuštění stroje – nový stroj se nepodaří nakonfigurovat tak, aby vyráběné sáčky byly dostatečně kvalitní. Management firmy v čele s výrobním

ředitelem, který bude zodpovědný za úspěšné zvládnutí projektu, by se měl zaměřit na zmíněná rizika, která mohou mít zásadní vliv na celý projekt.

Doporučená opatření rizik

V následující tabulce jsou k jednotlivým rizikům v klasifikaci „R“ a „E“ doporučena příslušná opatření formou postupů vedoucích k redukci (R) příčin nebo jejich eliminaci (E), tj. zmírnění dopadů rizik. Jednotlivá doporučení lze rozšířit o časování pro splnění, manažerské a realizační odpovědnosti a náklady implementaci (nad rámec této práce).

Tabulka 59: Doporučená opatření pro redukci a eliminaci rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

ID rizika	Příčina	Risk apetit	Opatření
1.2	Nepodaří se včas uzavřít smlouvu s firmou HOLWEG-WEBER na koupi stroje 3XF	R	Vstoupit do jednání o koupi stroje s dostatečným předstihem a uzavřít smlouvu o smlouvě budoucí.
1.3	Dojde k závažnému problému při schvalování projektové dokumentace	R	Klást důraz na výběr kvalitního projektanta. Ve smlouvě s projektantem dohodnout vysoké penále za případné komplikace způsobené nekvalitním projektem.
1.4	Nepodaří se včas uzavřít smlouvu se stavební firmou na stavbu budovy	R	Vstoupit do jednání vedoucí k uzavření smlouvy na dodávku stavby s velkým předstihem.
1.5	Nejsou k dispozici všechny plánované finanční prostředky	E	Striktní zajištění a zakonzervování přidělených finančních prostředků na realizaci projektu.
2.2	Špatné ocenění některých projektových dodávek	R	Několikanásobná kontrola při sestavování rozpočtu.
2.4	Nebude dostupný stavební materiál, nebo se razantně zvýší cena	R	V předstihu nakoupit stavební materiál, u kterého hrozí prodlevy v dodávkách a navýšení cen.
3.2	Na trhu práce nebudou dostupní pracovníci ochotní pracovat v novém provozu za nastavených finančních podmínek a ve třísměnném provozu	R	Předpřipravit sadu nových firemních zaměstnaneckých benefitů, o které by zaměstnanci mohli mít velký zájem.
4.1	Nesplnění podmínek stavebního povolení	R	Kvalitní stavební dozor a jeho pravidelná kontrola.
4.3	Obchodní zástupci nepřinesou předpokládané množství objednávek na nové sáčky	R	Kvalitní příprava obchodníků na zahájení nového prodeje, častá kontrola a vysoká míra interního backoffice supportu.
4.4	Nový stroj se nepodaří nakonfigurovat tak, aby vyráběné sáčky byly dostatečně kvalitní	R	Smluvní zajištění rychlé technické podpory ze strany dodavatele.
5.5	Konkurence přetahuje zaučené pracovníky a láká je na vyšší odměny	E	Motivační finanční ohodnocení pracovníků při splnění požadovaných výrobních výkonů.

3.4 Návratnost investice z projektu a vnitřní výnosové procento

Této kapitole nebude vybrána nejlepší forma financování projektu, protože není detailněji známa ani finanční strategie společnosti Litobal s.r.o., ani jiné rozpracované (případně běžící) firemní projekty a jejich finanční krytí (stav účtů, aktuální čerpání bankovních úvěrů apod.), takže z finančních údajů veřejně dostupných ve finanční závěrce z roku 2019 (poslední finanční výkazy evidované na Justice.cz) nelze s jistotou určit nejvhodnější finanční strategii pro financování projektu. Finanční zhodnocení CF bude z tohoto důvodu zaměřeno na posouzení rentability a rychlosti návratnosti prostředků vložených do projektu.

3.4.1 Investiční a provozní náklady

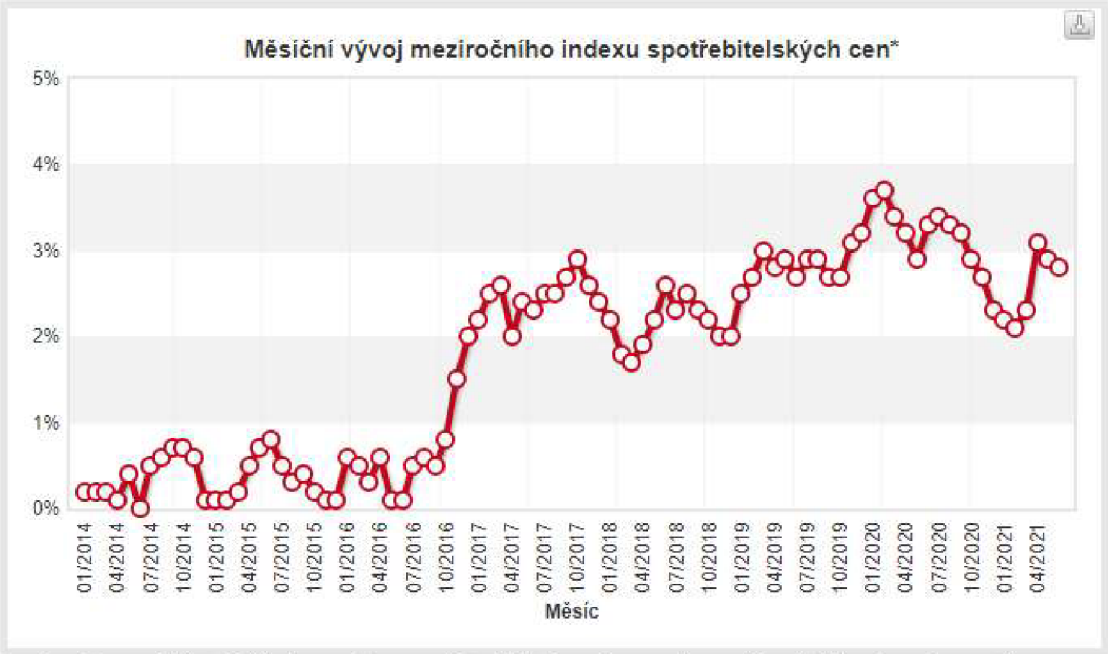
Obsahem posuzovaného projektu bude:

- výstavba nové výrobní haly na vlastní pozemku v lokalitě Lažínky;
- vybavení nového provozu potřebným nábytkem (šatny, kanceláře, skladové regály, sanita);
- pořízení stroje pro výrobu nových papírových sáčků;
- koupě zásob na rozjezd výroby;
- přijetí zaměstnanců pro novou výrobu;
- 10 - letý provoz výroby (dle odhadu životnosti stroje).

Klíčovými údaji pro posouzení budou:

- **pořizovací náklady** (jaké prostředky je potřeba investovat do realizace nové výroby),
- **provozní náklady** (kolik bude stát roční provoz nové výroby),
- **předpokládané výnosy** (jaké budou předpokládané příjmy z prodeje nových sáčků).

U vybraných nákladových položek (mzdy, sociální odvody, energie, materiál) bude pro potřeby kalkulace v 10 - letém budoucím provozu započítána inflační doložka (inflace v roce 2018 – 2 %, 2019 – 2,8 %, 2020 – 3,2 %). Budoucí vývoj inflace je obtížně predikovatelný, dle statistik z minulých let lze kalkulovat s průměrnou výškou inflace ve výši 3 %.



Obrázek 28: Index spotřebitelských cen

(Zdroj: Český statistický úřad, czso.cz, 2021)

Společnost obvykle kalkuluje cenu dopravy (distribuce) svým zákazníkům do ceny produktů a nemá na ni žádnou marži (za kolik firma dopravu nakoupí, za tolik ji prodá koncovému zákazníkovi). Z tohoto důvodu nejsou náklady na distribuci zahrnuty do nákladových položek. Na základě zkušeností ze současného provozu je na výrobu sáčků požadovaná skladová zásoba materiálu odpovídající spotřebě za 1 měsíc. Tato rezerva je jako nákladová položka uplatněna jen v 1. roce provozu.

Celkový přehled nákladových položek, které byly podrobněji rozebrány v předchozích kapitolách, je zobrazen v tabulce č. 60.

Tabulka 60: Investiční a provozní náklady v horizontu 10 let

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Náklady v jednotlivých letech provozu [Kč]										
Náklad	**0. rok**	**1. rok**	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**	**9. rok**	**10. rok**
Převod pozemku ze ZPF	321 638	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stavba budovy	26 509 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zařízení budovy	2 500 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pořízení stroje	15 390 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ERP konektor	60 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Papír	0	11 212 107	10 678 198	10 678 198	10 678 198	10 678 198	10 678 198	10 678 198	10 678 198	10 678 198	10 678 198
Lepidlo	0	15 730	16 202	16 688	17 189	17 704	18 235	18 782	19 346	19 926	20 524
Barvy	0	2 340 000	2 410 200	2 482 506	2 556 981	2 633 691	2 712 701	2 794 082	2 877 905	2 964 242	3 053 169
Obaly	0	516 100	531 583	547 530	563 956	580 875	598 301	616 250	634 738	653 780	673 393
Voda	0	30 255	31 163	32 098	33 060	34 052	35 074	36 126	37 210	38 326	39 476
Energie	0	264 000	271 920	280 078	288 480	297 134	306 048	315 230	324 687	334 427	344 460
Obsluha – platy	0	2 511 324	2 586 664	2 664 264	2 744 192	2 826 517	2 911 313	2 998 652	3 088 612	3 181 270	3 276 708
Obsluha – sociální pojištění	0	622 836	641 521	660 767	680 590	701 007	722 038	743 699	766 010	788 990	812 660
Obsluha – zdravotní pojištění	0	226 044	232 825	239 810	247 004	254 415	262 047	269 908	278 006	286 346	294 936
CELKEM	**42 280 638**	**17 738 396**	**17 400 276**	**17 601 938**	**17 809 650**	**18 023 594**	**18 243 956**	**18 470 928**	**18 704 710**	**18 945 506**	**19 193 525**

Náklady v prvním roce představují jednorázové výdaje pro výstavbu nové haly a její kompletní provozní vybavení ve výši **42 280 638 Kč**. Roční provozní výdaje v dalších 10 letech začínají na hladině **17 738 396 Kč** a po 10 letech (s inflačním navyšováním 3 % ročně) končí na roční úrovni **19 193 525 Kč**.

3.4.2 Výnosy z prodeje

Výnosy z prodeje jsou tvořeny jedinou položkou, a to příjmem z prodeje hotových a distribuovaných papírových sáčků. Pro potřeby kalkulace je během 10 budoucích letech promítnuto každoroční zvyšování prodejních cen tempem 3 % za rok (předpokládaná výše roční inflace).

Cenová politika firmy Litobal podílové kalkuluje s podílovými náklady na koncové ceně výrobků je uvedena v tabulce 61.

Tabulka 61: Nákladové podíly na koncových cenách papírových sáčků s křížovým dnem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Náklad	Podíl na koncové ceně
Náklady na vstupní materiál	50-80 %
Náklady na práci	10-40 %
Marže	10-15 %

Pro výnosovou kalkulaci jsou navrženy prodejní ceny sáčků v souladu s cenami obdobných sáčků u konkurence dle kapitoly 2.5.3 *(Konkurence v oblasti výroby papírových sáčků s křížovým dnem v ČR)*. Navrhované prodejní ceny sáčků s křížovým dnem ve standardizovaných rozměrech jsou uvedeny v tabulce 62.

Tabulka 62: Navrhované prodejní ceny standardizovaných sáčků s křížovým dnem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

Rozměry sáčků [mm]	Prodejní cena bez DPH [Kč/ks]
120 x 40 x 220	0,40
140 x 50 x 240	0,45
160 x 60 x 260	0,50
180 x 70 x 280	0,62
200 x 80 x 300	0,73

Na základě stanovených prodejních cen byly vypočteny příjmy z prodeje papírových sáčků s křížovým dnem na následujících 10 let. Příjmy pro jednotlivé sáčky a roky jsou přehledně shrnuty v tabulce 63.

Tabulka 63: Příjmy z prodeje během 10 let výroby

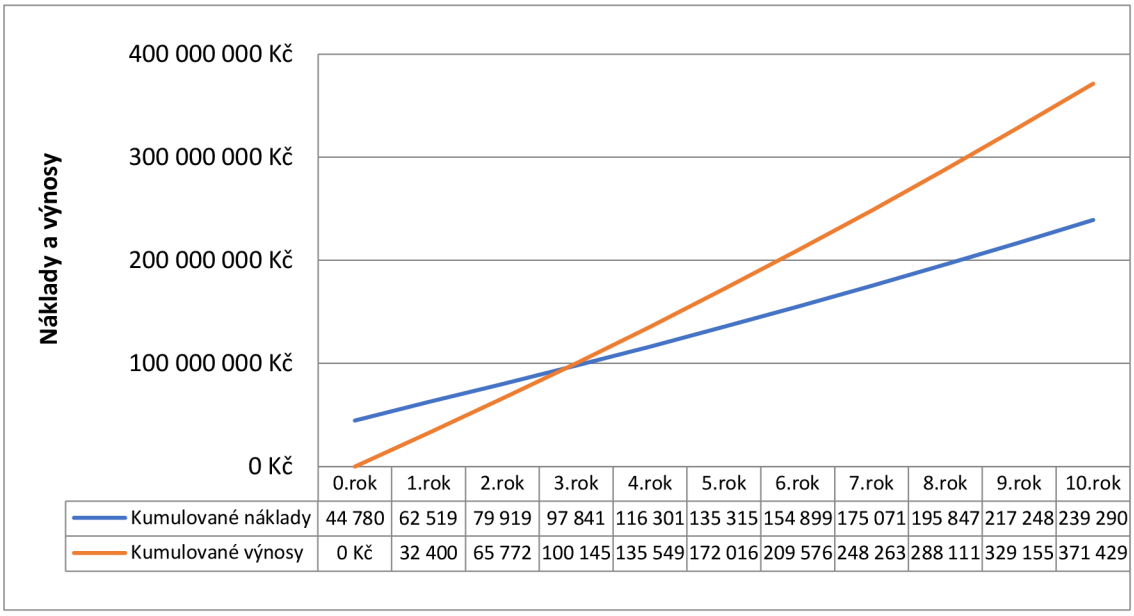
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

	Hrubý roční výnos bez DPH [tisíce Kč]									
Rozměry sáčků [mm]	**1. rok**	**2. rok**	**3. rok**	**4. rok**	**5. rok**	**6. rok**	**7. rok**	**8. rok**	**9. rok**	**10. rok**
120 x 40 x 220	4 800	4 944	5 092	5 245	5 402	5 565	5 731	5 903	6 080	6 263
140 x 50 x 240	5 400	5 562	5 729	5 901	6 078	6 260	6 448	6 641	6 841	7 046
160 x 60 x 260	6 000	6 180	6 365	6 556	6 753	6 956	7 164	7 379	7 601	7 829
180 x 70 x 280	7 440	7 663	7 893	8 130	8 374	8 625	8 884	9 150	9 425	9 708
200 x 80 x 300	8 760	9 023	9 293	9 572	9 859	10 155	10 460	10 774	11 097	11 430
Celkem:	**32 400**	**33 372**	**34 373**	**35 404**	**36 466**	**37 560**	**38 687**	**39 848**	**41 043**	**42 275**

Odhadované příjmy z prodeje papírových sáčků s křížovým dnem v prvním roce provozu jsou **32 400 000 Kč**. Při každoroční zvyšování prodejních cen tempem 3 % za rok (předpokládaná výše roční inflace) by měly příjmy dosáhnout **42 275 000 Kč**.

3.4.3 Zhodnocení návratnosti investice projektu

Pro hodnocení návratnosti investice do rozvojového projektu rozšíření produktového portfolia společnosti bylo využito porovnání kumulativních nákladů na rozšíření výroby a 10 - letý provoz s kumulativními výnosy z prodeje sáčků. Z uvedeného výsledku vyplývá, že projekt je dle kalkulace výnosný a vložené prostředky se vrátí v průběhu **3 let** výroby, tedy 4 roky od spuštění projektu (za předpokladu, že rozběhnutí projektu, tj. výstavba a zařízení haly a rozjezd výroby, bude trvat 1 rok). Při dobré organizaci, dostupných stavebních materiálech i výrobních kapacitách to je realistický termín (do intervalu není započítán čas potřebný na převedení pozemku na stavební pozemek). Návratnost investice zachycuje graf č. 16. Hodnoty kumulovaných nákladů a výnosů jsou pro jednotlivé roky uvedeny v tisících Kč.



	0.rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	6.rok	7.rok	8.rok	9.rok	10.rok
Kumulované náklady	44 780	62 519	79 919	97 841	116 301	135 315	154 899	175 071	195 847	217 248	239 290
Kumulované výnosy	0 Kč	32 400	65 772	100 145	135 549	172 016	209 576	248 263	288 111	329 155	371 429

Graf 16: Návratnost investice

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

3.4.4 Vnitřní výnosové procento

Klíčovým ukazatelem pro posouzení a odhad výnosnosti investice do nové výroby je parametr vnitřní výnosové procento IRR (Internal Rate of Return). Hodnota parametru IRR byla vypočtena na základě teorie v kapitole 1.9. Vnitřní výnosové procento ve výši **39,39 %** ukazuje (v souladu s výsledkem hodnocení návratnosti investice) velmi vysokou míru rentability a ziskovosti zamýšleného projektu. Řada vstupních hodnot byla pro potřeby kalkulace odhadnuta a v reálné praxi mohou mít některé parametry jinou (podobnou) hodnotu.

Velmi pozitivní výsledek v rámci realizace projektu umožňuje:

- zvýšit platy obsluhy stroje na vyšší hodnotu, což vyřeší případné přetahování lidských zdrojů ze strany konkurence,
- snížit koncové prodejní ceny vyrobených sáčků a stát se tím pádem na trhu vysoce konkurenční hráčem,
- investovat do dalšího rozvoje a inovace výroby s cílem vyrábět tvarově i ekologicky zajímavější sáčky.

3.5 Shrnutí návrhů a jejich přínosy

Vypracované návrhy vychází z cílů, které management očekává od projektu. Definují obchodní strategii analyzované SBU, marketingový mix 4 P, začlenění nového produktu do výroby SBU, plán implementace řešení projektu, časový harmonogram realizace, identifikaci rizik a zhodnocení návratnosti investice do rozšíření produktového portfolia. Primárními strategickými cíli projektu, které management od projektu očekává, jsou zavedení nového produktu na trh a vybudování nových výrobních prostor. Požadovaná návratnost investice je 5 let. Při úspěšném splnění cílů by se měla roční produkce papírových sáčků do dvou let od zavedení produktu na trh zvýšit o 60 milionů kusů, což by mělo vést k navýšení tržeb SBU o 20 %. Časový rámec pro vybudování nových výrobních prostor a zavedení nového produktu na trh je stanoven na konec roku 2024.

Obchodní strategie pro nový produkt počítá s hrubým předpokladem, že 40 % odběru sáčků s křížovým dnem připadá stávajícím zákazníkům a zbylých 60 % pokryjí noví zákazníci. Očekávaným cílem je podepsání smluv se dvěma novými velkými zákazníky, jejichž odběr dosáhne min. 10 milionů kusů ročně.

Marketingový mix se zaměřuje na nový produkt, jeho cenu, distribuci a prezentaci. Pro zjednodušení prodeje i výroby budou primárně vyráběny standardizované rozměry papírového sáčku s křížovým dnem, s využitím stávajících dodavatelů papíru. Cena bude tvořena nákladovou metodou, kdy marže nového produktu se bude pohybovat v rozmezí 10 až 15 %. Rozšířením produktového portfolia nedojde k zásadním změnám v oblasti distribuce zboží. Nadále se budou využívat přímé distribuční cesty, hotové výrobky budou nabízeny, prodávány a dodávány napřímo zákazníkovi. K přepravě budou využívaní externí přepravci či možnost osobního odběru. Prezentace a komunikace nového produktu bude v režii obchodního oddělení, které má za úkol oslovit stávající zákazníky, zajistit aktivním vyhledáváním nové zákazníky v ČR i v zahraničí a zprostředkovat reklamu nového produktu, a to vše s minimálním navýšením nákladů.

Pro strategický záměr rozšířit výrobu o nový druh papírového sáčku byla po posouzení více variant vybrána jako nejvhodnější varianta výstavby nové haly na pozemku v těsné blízkosti SBU Lažínky. Velikost nové výrobní haly byla navržena s ohledem

na případné další rozšíření výroby (2 stroje), v rámci projektu je počítáno s pořízením pouze jednoho stroje. Roční výrobní kapacita zvoleného stroje od firmy Holweg-Weber je ve třísměnném provozu 60 miliónů kusů sáčků. Pro obsluhu troje bude potřeba 9 operátorů (3 lidé ve 3 směnách). Na základě stanovení investičních a provozních nákladů v porovnání s plánovanými výnosy byla stanovena návratnost investice za 4 roky od spuštění projektu s hodnotou vnitřního výnosového procenta 39,39 %, tj. vysokou míru rentability a ziskovosti zamýšleného projektu.

Mezi hlavní přínosy plynoucí z návrhů řešení patří:

- vhodné doplnění portfolia ekologických obalů společnosti Litobal s.r.o.,
- vybudování nových výrobních prostor pro další rozšíření výroby na vlastním pozemku,
- navýšení produkce a tržeb papírových sáčků,
- rozšíření kvalifikace části stávajících zaměstnanců,
- pracovní uplatnění pro nové zaměstnance,
- navázání obchodních vztahů s novými zákazníky,
- návratnost investice do 4 let od zahájení projektu,
- posílení stability a reputace firmy,
- využití stejných materiálů a dodavatelů jako u stávajících produktů,
- procesní navázání stávajících logistických kanálů na distribuci nových výrobků,
- jednoduchá, cenově nenáročná rozšiřitelnost současného e-shopu o nové produkty,
- využití stávajících administrativních zaměstnanců a pracovníků údržby,
- možné využití stávajícího zázemí v provozovně Lažínky.

Realizace projektu mohou zásadně ohrozit závažná rizika jako je nesplnění podmínek stavebního povolení, nezajištění předpokládaného množství objednávek pro novou výrobu ze strany obchodního oddělení a ohrožení kvality nových sáčků z důvodu špatné konfigurace nového stroje. Na tato rizika by se měl projektový tým obzvláště zaměřit a případně zajistit navrhovaná opatření ke snížení či úplné redukci.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo posouzení současné situace konkrétního podniku v oblasti možnosti rozšíření produktového portfolia a následný návrh klíčových kroků z pohledu vstupu na trh s novým produktem. Práce se zaměřuje na společnost Litobal s.r.o., která vyrábí ekologické papírové obaly. Novým produktem je sáček s křížovým dnem, který by měl vhodně doplnit portfolio papírových sáčků vyráběných v SBU Lažínky.

Prvním krokem k naplnění cíle práce bylo vytvoření potřebných analýz. V analytické části je nejdříve představen samotný podnik a obor jeho podnikání, dále jsou provedeny analýzy finančních a rozpočtových ukazatelů, interních faktorů ve struktuře „7P" se zaměřením na tvorbu strategie v oblasti produktů a makrookolí podniku za pomocí metody SLEPTE. Analýza atraktivity oboru se zaměřuje na stávající konkurenci na trhu, klíčové zákazníky a dodavatele, ale zároveň zkoumá substituty a hrozby vstupu nové konkurence na trh. Komplexní shrnutí provedených analýz bylo provedeno s využitím SWOT analýzy, kde byly identifikovány silné stránky, o které se může společnost při realizaci záměru opřít. Jedná se zejména o vysoký nárůst tržeb a hospodářského výsledku v posledních letech, vlastnictví komerčního pozemku v těsné blízkosti SBU Lažínky a spolehlivé přímé distribuční cesty. Zároveň byly definovány slabé stránky. Společnost Litobal s.r.o. nemá dostatečně vymezenou firemní strategii a úplně chybí strategie pro jednotlivá SBU. Z vyhodnocení SWOT analýzy a navazujících matic IFE, EFE a IE vyplývá, že rozšíření produktového portfolia o sáčky s křížovým dnem a ofenzivní strategie vstupu na trh se jeví jako správná cesta, která bude mít pozitivní vliv na rozvoj firmy, pozici na trhu a tržby.

Na výstupy z provedených analýz navazuje návrhová část práce, kde jsou nejdříve definovány cíle, které management očekává od projektu, dále základní rámec obchodní strategie pro nový produkt a marketingový mix „4P". Jeho součástí jsou doporučení obchodnímu oddělení firmy z pohledu nabídky standardizovaných velikostí, kalkulace prodejních cen, distribuce a prezentace nového produktu. V další části práce jsou detailně zpracovány návrhy na začlenění nového produktu do výroby SBU, které se zaměřují na výstavbu nové haly, pořízení strojního zařízení pro výrobu nového produktu a zajištění lidských zdrojů, materiálů a logistiky. Navržen je plán implementace projektu včetně časového harmonogramu a identifikace rizik. V závěru

návrhové části je vypočtena návratnost investice do projektu, vnitřní výnosové procento a jsou zhodnoceny celkové přínosy z návrhů projektu.

Cíle práce byly splněny v plném rozsahu. Management společnosti Litobal s.r.o. tak má k dispozici ucelené podklady pro rozhodnutí o vstupu na trh s novým produktem.

SEZNAM POUŽÍTÉ LITERATURY

BENNETT, Roger. *Přežije váš podnik?: návod, jak dosáhnout a udržet růst a zisk malého a středního podniku nebo živnosti*. Praha: ProfessConsulting, 2005. Cesta k finanční svobodě. ISBN 80-7259-003-0.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUMBEROVÁ, V. *Vzory chování a rozvojové přístupy malých podniků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 233 s. Vedoucí dizertační práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.,* aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: ComputerPress, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRAY, Colin. *Růst podniku: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-2-6.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* 1. vydání Praha: ManagementPress 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KARAS, Michal. Finanční management: sbírka příkladů. VUT Brno, fakulta podnikatelská, 2018.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 788 s, ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007, 785 s, ISBN 9788024713595.

KOUDELKOVÁ, Petra. *Inovační faktory ovlivňující růst malých a středních podniků: Innovation factorsinfluencingthegrowthofsmall and medium-sizedenterprises : zkrácená verze Ph.D. Thesis*. [V Brně: Vysoké učení technické], c2013. ISBN 978-80-214-4855-1.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

PAVELKOVÁ, M. a J. KORYTÁROVÁ. Analýza rizik a nejistot projektu. 10. Brno: Moravian Science Centre Brno, 2012. ISSN 1805-2576.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: ComputerPress, 2007. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1830-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9

SOLAŘ J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vydání Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH OSTATNÍCH ZDROJŮ

O nás. Alfa s.r.o. [online]. [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: http://www.alfakm.cz/default.asp

Commodities: Agricultural raw materials, wood pulp. Indexmundi [online]. 2020 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=wood-pulp

CZ NACE zpracovatelský průmysl: Výroba papíru a výrobků z papíru. Klasifikace ekonomických činností [online]. 2018 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: http://www.nace.cz/17-vyroba-papiru-vyrobku-papiru

FILÁČEK, Jan a Petr KRÁL. Ohlédnutí za ukončeným kurzovým závazkem. Česká národní banka [online]. 2017 [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/aeb36a95-3bf5-11e8-9e70-5254004e4603

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/6/FA2019.pdf

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/9/FA4Q2018.pdf

HOLUBOVÁ, Bohumila. Případová studie klasik, teoretická východiska [online]. 2005 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/podzim2005/PHEOPO/um/8_Prednaska_15_11_KLASIK.pdf

EU definitivně potvrdila zákaz jednorázových plastů. Podívejte se, které výrobky zmizí z trhu. Hospodářské noviny [online]. 21.5.2019 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://zahranicni.ihned.cz/c1-66575300-eu-definitivne-potvrdila-zakaz-jednorazovych-plastu-podivejte-se-ktere-vyrobky-zmizi-z-trhu

Industrial packs: paper bags. Fiorini International [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.fiorinint.com/en/category/industrial-packs-en/

Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Kampaň Dost bylo plastu. Ministerstvo životního prostředí [online]. 2018 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/kampan_dost_bylo_plastu

Karas, Michal, Finanční management – 01,02 - [přednáška]. Brno, VUT v Brně, 2020 [cit. 2021-03-02].

Katastrální území Moravské Budějovice: Lažínky. Nahlížení do katastru nemovitostí [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://nahlizenidokn.cuzk.cz/VyberKatastrMapa.aspx

KEY STATISTICS 2019 European pulp & paper industry [online]. Confederation of European Paper Industries, 2019 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.cepi.org/key-statistics-2019/

Konfigurátor rodinného domu. Wienerberger e dům. [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://muj.e4dum.cz/konfigurator/?page=domacnost

Křížové dno. Vobaly [online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: https://www.vobaly.cz/krizove-dno/

Kupecké sáčky s křížovým dnem. Papír.cz [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.papir.cz/kupecke-sacky-s-krizovym-dnem-do-3-kg

LITOBAL, s.r.o., Jinonická 804/80, Praha 5 Košíře, 158 00, Konzultace se

společností a poskytnutá data. 2021

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity-prosinec 2019. *Český statistický úřad* [online]. 30.1.2020 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019

Myjavský výrobca ekologických obalov zvyšuje produkciu. Eco investment [online]. 2019 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: Myjavský výrobca ekologických obalov zvyšuje produkciu

Nezaměstnanost v prosinci mírně stoupla, další růst se čeká letos. *České noviny* [online]. 8.1.2021 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-stoupla-dalsi-rust-se-ceka-letos/1979648

NOVÁK, Radek. Papírenský trh v ČR. Česká spořitelna [online]. 2018 [cit. 2021-8-18]. Dostupnéz:https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/dokumenty/analyzy/Pap%C3%ADrensk%C3%BD-trh-v-%C4%8CR-2018-11-analyza.pdf

Nový závod ECO-BAGS v Myjave. Polygrafia fotografia [online]. 2013 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.polygrafia-fotografia.sk/novy-zavod-eco-bags-v-myjave/

Obchodní rejstřík: veřejný rejstřík a sbírka listin. Ejustice [online]. 2018 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik

Obchodní řetězce stahují plastové tašky. Nahradí je papírové i ty vyrobené z přírodních materiálů. IROZHLAS: Věda a technologie [online]. 3.1.2019 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/technologie/igelitova-taska-plastova-taska-plast-obchodni-retezce_1901031902_och

O nás. Eco-bags Myjava [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.eco-bags.sk/sk/o-nas/

O nás. Krpa form, a.s. [online]. [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: https://www.krpa-form.cz/o-nas

O nás. Alfa s.r.o. [online]. [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: http://www.alfakm.cz/default.asp

Orbis Europe [online]. Bureau van Dijk [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://orbis.bvdinfo.com/version2021813/orbis/Companies/Login?returnUrl=%2Fversion-2021813%2Forbis%2FCompanies

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2018: CZ-NACE 17 – výroba papíru a výrobků z papíru [online]. 2018. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019 [cit. 2021-02-09]. ISSN 978-80-906942-6-2. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf

Papír a Celulóza [online]. 75. Praha: Svět tisku, 2020 [cit. 2021-8-18]. ISSN 0031 - 1421. Dostupné z: http://www.acpp.cz/files/6600624696641309070/p-a-c_06_web2.pdf

PAPÍROVÉ SÁČKY S KŘÍŽOVÝM DNEM. Obaly- balení [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.obaly-baleni.cz/papirove-sacky-s-krizovym-dnem

Papírový sáček s křížovým dnem. TOP potraviny [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.toppotraviny.cz/folie-sacky-papiry-1/papirovy-sacek-s-krizovym-dnem-hnedy-28x19x7mm

Papírový sáček kupecký s křížovým dnem. Hafyso [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.hafyso.cz/sacek-kupecky-s-krizovym-dnem-3-kg/

Papírový sáček odnosný. Gastro obaly [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.gastro-obaly.cz/gastro-obaly-cz/eshop/67-1-/220-2-Papirove-sacky/5/228-Sacek-SOS-odnosony-papirovy-hnedy-18x11x35cm-500ks

Papírový sáček, hnědý s křížovým dnem. Obaly-servis [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.obaly-servis.cz/detail/sacek-papirovy-hnedy-s-krizovym-dnem-22x11x36cm-250ks-1/

Papírový sáček s křížový dnem. Peelu [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.peelu.cz/papirovy-sacek-s-krizovym-dnem-velky/

Papírový sáček s křížový dnem. Dobré obaly [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.dobreobaly.cz/sacek-papirovy-hnedy-s-krizovym-dnem-2-kg-x110612

Papírové sáčky křížové dno. Obaly, dekorace [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.obaly-dekorace.cz/papirove-sacky/pap-sacky-kupecke-krizove-dno/papirove-sacky-krizove-dno/

PERGLER, Tomáš. Jeden z pěti nejbohatších Slováků: Papírenský byznys. Hospodářské noviny [online]. 2018 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://archiv.hn.cz/c1-66237820-nenapadny-slovak-v-praze-slovensky-miliardar-filozije-v-cesku-ma-dobre-vztahy-s-ficovym-smerem-i-nejedlym-ve-steti-stavi-pilu-za-2-5-miliardy

Products: Bags/sacks. *Papier Mettler* [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.papier-mettler.com/en_products_food_retail.htm#beutel

Produktové portfolio. *Managmentmania* [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/produktove-portfolio

Průmysl 4.0 má v Česku své místo. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2016 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/

Sáčky Litobal s.r.o.: základní mapa. Mapy.cz [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://mapy.cz/zakladni?x=15.8289499&y=49.0353205&z=17&q=litobal%20la%C5%BE%C3%ADnky&source=firm&id=12968763

Sáčky s křížovým dnem. DP obaly [online]. [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: https://dp-obaly.cz/produkt/sacky-s-krizovym-dnem-100x170/

Sáčky kupecké papírové s křížovým dnem. Cafanta [online]. [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: https://www.cafanta.cz/jednorazove-nadobi/sacky-kupecke-papirove-s-krizovym-dnem-1718

The Network Readiness Index: Complete ranking countries 2020. Network readiness index [online]. 2020 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://networkreadinessindex.org/nri-2020-countries/#complete-ranking

TRNKA, Jiří. Politika jakosti firmy Litobal s.r.o. Litobal.cz [online]. 2019 [cit. 2021-7-25]. Dostupné z: https://www.litobal.cz/wp-content/uploads/2019/08/politika-jakosti-Litobal-s.r.o.-1.pdf

Variable sizes solution machine. Holwegweber [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: http://www.holwegweber.com/machines/

VLKOVÁ, Jitka. Konec plastů na jedno použití. Už za rok. Ministerstvo životního prostředí [online]. 3.9.2020 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/articles_20200903_mf_dnes_konec_plastu_na_jedno_pouziti_uz_za_rok

Výroba a zpracování papíru. Národní soustava povolání [online]. [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: https://www.nsp.cz/odborny-smer/vyroba-a-zpracovani-papiru

Zdá se, že svět bere zákaz jednorázových plastů vážně. Ekolist [online]. 22.4.2019 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/zda-se-ze-svet-bere-zakaz-jednorazovych-plastu-vazne?fbclid=IwAR1tfWVMbU0qzs1hHs7so5W2Z39yyjG2Ui6qtYUUCtF_y5wTGIa0eGy3wwc

ZICH, Robert. Strategický management – 04 – Závěry analýz [přednáška]. Brno, VUT v Brně, 2020 [cit. 2021-03-02].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BRC	British Retail Consortium
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Česká statistický úřad
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Evropská unie
FSC	Forest Stewardship Council
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
SBU	Strategická obchodní jednotka

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vazba hierarchie úspěchu-schopnosti a tradičního konceptu strategie 21
Obrázek 2: Proces tvorby produktové strategie podniku 22
Obrázek 3: Proces strategického řízení 24
Obrázek 4: Struktura analýz při formulaci business strategie 26
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil 31
Obrázek 6: Potenciál prodeje v tržním prostředí 32
Obrázek 7: GE matice 35
Obrázek 8: Interní analýza ve struktuře 7 P zaměřená na formulaci business strategie produktů 37
Obrázek 9: Vizuální schéma matice IE 42
Obrázek 10: Mapa rizik skórovací metody 45
Obrázek 11: Logo společnosti 52
Obrázek 12: Druhy kartonových krabic 61
Obrázek 13: Papírové tašky 62
Obrázek 14: Papírové sáčky 62
Obrázek 15: Organizační struktura řídících a administrativních pracovníků firmy Litobal 68
Obrázek 16: Organizační schéma dělnických profesí firmy Litobal 69
Obrázek 17: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Alfa s.r.o. 75
Obrázek 18: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Krpa form a.s. 76
Obrázek 19: Mapa zemí odběratelů firmy ECO-BAGS s.r.o. 80
Obrázek 20: Portfolio výrobků papírových sáčku firmy ECO-BAGS s.r.o. 81
Obrázek 21: Výrobní a distribuční síť firmy Papier Mettler KG 82
Obrázek 22: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Papier Mettler KG 83
Obrázek 23: Portfolio výrobků papírových sáčků firmy Fiorini SPA 84
Obrázek 24: GE matice výrobků firmy Litobal s.r.o. 117
Obrázek 25: Stávající sáček s plochým dnem vs. nový typ sáčku s křížovým dnem ... 127
Obrázek 26: Umístění doporučeného pozemku a haly 132
Obrázek 27: Vybraný stroj pro výrobu sáčků s křížovým dnem 137
Obrázek 28: Index spotřebitelských cen 152

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Dílčí faktory GE matice 36
Tabulka 2: Vzor tabulky rizikových faktorů skórovací metody 44
Tabulka 3: Vzor tabulky k ocenění rizik po stanovené rizikové faktory skórovací metody 44
Tabulka 4: Vzor tabulky návrhu na opatření ke snížení rizika skórovací metody 45
Tabulka 5: Plánování CF z investic 48
Tabulka 6: Dílčí vzorce pro sestavení plánovaného CF z investic 48
Tabulka 7: Informace z Obchodního rejstříku 52
Tabulka 8: Shrnutí faktorů pro účely SWOT analýzy 55
Tabulka 9: Vybrané hodnoty z rozvahy v tisících Kč 56
Tabulka 10: Vybrané údaje z výkazu zisku a ztrát v tisících Kč 57
Tabulka 11: Rentabilita tržeb 58
Tabulka 12: Kapitálová návratnost 58
Tabulka 13: Návratnost investic 58
Tabulka 14: Doba obratu pohledávek a závazků ve dnech 59
Tabulka 15: Celková zadluženost 59
Tabulka 16: Úrokové krytí 60
Tabulka 17: Shrnutí finančních a rozpočtových faktorů pro účely SWOT analýzy 60
Tabulka 18: Předpokládaný roční objem výroby 64
Tabulka 19: Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě Litobal v jednotlivých letech 67
Tabulka 20: Shrnutí interních faktorů 7P analýzy pro účely SWOT 72
Tabulka 21: Přehled nejvýznamnějších konkurentů na trhu pro jednotlivá SBU 73
Tabulka 22: Přehled části konkurence a jejich varianty papírových sáčků (1. část) 78
Tabulka 23: Přehled části konkurence a jejich varianty papírových sáčků (2. část) 79
Tabulka 24: Předpokládaný roční odběr nových sáčků od potenciálních zákazníků 90
Tabulka 25: Zhodnocení intenzity jednotlivých sil dle Porterova modelu 95
Tabulka 26: Celkové zhodnocení Porterova modelu 5 sil 96
Tabulka 27: Souhrn faktorů identifikovaných v rámci SLEPTE pro účely SWOT 113
Tabulka 28: Hodnocení tržní atraktivity u vybraných výrobků 115

Tabulka 29: Vyhodnocení tržní atraktivity dle jednotlivých výrobků 116
Tabulka 30: Hodnocení konkurenčních předností u vybraných výrobků 116
Tabulka 31: Vyhodnocení konkurenčních předností dle jednotlivých výrobků 117
Tabulka 32: Výsledné hodnocení pro zařazení výrobků A, B, C do GE matice 117
Tabulka 33: Shrnutí faktorů atraktivity trhu z GE matice pro účely SWOT 118
Tabulka 34: Shrnutí faktorů konkurenčního prostředí z GE matice pro účely SWOT. 118
Tabulka 35: Vstupní interní faktory SWOT matice 119
Tabulka 36: Vstupní externí faktory SWOT matice 120
Tabulka 37: Zhodnocení faktorů IFE matice 121
Tabulka 38: Zhodnocení faktorů EFE matice 122
Tabulka 39: Kalkulace prodejní ceny sáčku s křížovým dnem o rozměrech 200 x 80 x 300 mm 128
Tabulka 40: Výhody a nevýhody variant pořízení nového provozu 131
Tabulka 41: Výpočet ceny vyjmutí půdy z ZPF pro účely nového provozu 133
Tabulka 42: Cena výstavby nové výrobní haly 134
Tabulka 43: Výrobní možnosti a kapacity stroje HOLWEG-WEBER 134
Tabulka 44: Reálná denní produkce stroje HOLWEG-WEBER 135
Tabulka 45: Rozměry a gramáž typizovaných sáčků pro novou výrobu 135
Tabulka 46: Roční mzdové náklady v Kč 138
Tabulka 47: Roční náklady na papír 139
Tabulka 48: Roční náklady na lepidlo 139
Tabulka 49: Roční náklady na barvy 140
Tabulka 50: Roční náklady na obaly 140
Tabulka 51: Vývoj cen vody v lokalitě Třebíčsko 141
Tabulka 52: Logický rámec projektu 142
Tabulka 53: Harmonogram projektu 143
Tabulka 54: Rizika ve fázi přípravy projektu 144
Tabulka 55: Rizika ve fázi plánování projektu 145
Tabulka 56: Rizika ve fázi realizace projektu 146
Tabulka 57: Rizika ve fázi ukončení projektu 147
Tabulka 58: Rizika po ukončení projektu (fáze provozu) 148
Tabulka 59: Doporučená opatření pro redukci a eliminaci rizik 150

Tabulka 60: Investiční a provozní náklady v horizontu 10 let 153
Tabulka 61: Nákladové podíly na koncových cenách papírových sáčků s křížovým dnem..... 154
Tabulka 62: Navrhované prodejní ceny standardizovaných sáčků s křížovým dnem .. 154
Tabulka 63: Příjmy z prodeje během 10 let výroby..... 155

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Rozložení tržeb firmy Litobal s.r.o. v tuzemsku a zahraničí v roce 2020 65
Graf 2: Srovnání počtu zaměstnanců konkurenčních firem 85
Graf 3: Srovnání ročních výnosů konkurenčních firem 86
Graf 4: Srovnání čistého ročního zisku/ztráty konkurenčních firem 86
Graf 5: Srovnání celkových aktiv konkurenčních firem 87
Graf 6: Podíl největších odběratelů na tržbách firmy Litobal s.r.o. v roce 2020 89
Graf 7: Podíl vybraných dodavatelů na nákladech firmy Litobal s.r.o. v roce 2020 93
Graf 8: Vývoj cen buničiny v Evropě podle Světové banky (EUR za tunu) 104
Graf 9: Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy výrobců papíru a výrobků z papíru v ČR 105
Graf 10: Vývoj tržeb výrobců papíru a výrobků z papíru v ČR 106
Graf 11: Vývoj kurzu koruny vůči euru od roku 2010 do 2021 107
Graf 12: Intervence ČNB v jednotlivých měsících v letech 2013-2017 108
Graf 13: Přední státy v Networkedreadiness index 109
Graf 14: Výběr strategie dle matice IE 123
Graf 15: Mapa rizik 149
Graf 16: Návratnost investice 156