

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Strategický management organizace**

**Strategic management of the organization**

**Jana Netušilová**

**Plzeň 2024**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Strategický management organizace“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 17. 4. 2024

v. r. *Jana Netušilová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Definujte základní teoretické pojmy strategického managementu.
2. Představte vybranou organizaci a její strategické řízení.
3. Proved'te analýzu vnitřního a vnějšího prostředí této organizace a zpracujte strategický plán na následující období.
4. Vytvořte plán pro implementaci strategického plánu organizace.
5. Stanovte finanční plán a proved'te analýzu rizik.

## **Studijní program**

Projektové a procesní řízení

## **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Martě Noskové, PhD. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a doporučení, které mi poskytovala při zpracování diplomové práce. Dále mé poděkování patří kolegyním z organizace CVŘ za poskytnutí dat a informací, které byly pro zpracování práce důležité.

# Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Strategický management .....</b>	<b>10</b>
1.1 Mise.....	12
1.2 Vize .....	13
1.3 Cíle .....	13
1.4 Strategie.....	14
<b>2 Strategická analýza prostředí .....</b>	<b>17</b>
2.1 Analýza externího prostředí .....	17
2.1.1 PESTEL pro analýzu makroprostředí .....	18
2.2 Analýza mezoprostředí.....	21
2.2.1 Porterův model 5 sil .....	21
2.3 Matice EFE.....	23
2.4 ETOP.....	25
2.5 Analýza interního prostředí.....	26
2.5.1 VRIO analýza .....	27
2.5.2 Benchmarking .....	27
2.5.3 BCG matice.....	28
2.5.4 Analýza firemních faktorů .....	29
2.6 Matice IFE.....	31
2.7 SWOT analýza .....	33
<b>3 Strategický plán .....</b>	<b>34</b>
3.1 Návrh strategického plánu.....	34
3.1.1 Tvorba strategických alternativ .....	34
3.1.2 Přístupy a plánovací techniky .....	35

3.2	Volba strategického plánu.....	36
3.2.1	Matice IE.....	37
3.2.2	Matice TOWS .....	38
3.3	Výběr finální strategie.....	39
3.3.1	Matice QSPM .....	39
3.3.2	Hodnocení strategie technikou SAFe .....	40
3.4	Implementace strategického plánu.....	41
<b>4</b>	<b>Finanční plán.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Rizika a jejich řízení.....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Představení organizace.....</b>	<b>48</b>
6.1	Vznik organizace.....	48
6.2	Zaměření a působnost .....	48
6.2.1	Organizační schéma.....	50
6.2.2	Portfolio projektů.....	52
6.2.3	Infrastruktury .....	53
6.2.4	Další aktivity.....	55
<b>7</b>	<b>Strategický management organizace .....</b>	<b>57</b>
7.1	Mise.....	57
7.2	Vize.....	57
7.3	Cíle.....	58
7.4	Strategie.....	62
<b>8</b>	<b>Strategická analýza prostředí.....</b>	<b>63</b>
8.1	Analýza externího prostředí .....	63
8.1.1	PESTEL pro analýzu makroprostředí.....	63
8.2	Analýza mezoprostředí.....	66
8.2.1	Porterův model 5 sil.....	67

8.3	Matice EFE.....	68
8.4	Analýza interního prostředí.....	69
8.4.1	Analýza firemních faktorů.....	69
8.4.2	VRIO analýza.....	72
8.4.3	BCG matice.....	74
8.5	Matice IFE.....	76
8.6	SWOT analýza.....	77
<b>9</b>	<b>Strategický plán organizace.....</b>	<b>79</b>
9.1	Návrh strategického plánu.....	79
9.1.1	Matice IE.....	79
9.1.2	Matice TOWS.....	80
9.2	Volba strategického plánu.....	82
9.2.1	Matice QSPM.....	82
9.3	Implementace strategického plánu.....	84
<b>10</b>	<b>Finanční plán organizace.....</b>	<b>87</b>
10.1	Výkaz zisku a ztrát.....	87
10.1.1	Plán výnosů.....	87
10.1.2	Plán nákladů.....	88
10.2	Rozvaha.....	93
10.2.1	Aktiva.....	93
10.2.2	Pasiva.....	94
<b>11</b>	<b>Analýza rizik organizace.....</b>	<b>98</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>102</b>
	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>103</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>105</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>108</b>

**Seznam obrázků..... 109**

**Seznam příloh..... 111**

**Přílohy**

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Smysl existence každé společnosti nebo organizace spočívá v jejím poslání. Podniky jsou zakládány proto, aby naplňovaly určité poslání, ať se jedná o produkci výrobků anebo poskytování služeb zákazníkům. Poslání se ve strategickém managementu označuje také jako mise, která vymezuje důvod existence firmy a jakým způsobem dosahuje cílů, patří mezi základní stavební pilíř strategického managementu. Druhým pilířem strategického řízení fungující společnosti je vize, která znázorňuje pohled do budoucna a říká jakou cestou se společnost ubírá a čím se chce stát. K tomu, aby mohla být naplňována vize společnosti, jsou stanovovány strategické cíle. Cíle jsou žádoucí stavy, kterých chce firma dosáhnout prostřednictvím své činnosti a existence. Vhodné a správné zvolení strategických cílů se stává součástí strategického managementu a lze tak chápat jako třetí pilíř strategického řízení. Strategický management je tudíž neustále trvajícím a měnícím se procesem. Z tohoto důvodu je žádoucí, aby každý podnik měl zpracovanou strategii, která je obvykle v písemné podobě a zároveň, aby měl dobře nastavenou firemní kulturu pro podporu a rozvoj strategického řízení. Jedině tak může ustát a obhájit své místo ve světě mezi konkurenty.

Diplomová práce se zaměřuje na strategické plánování ve vybrané vědecko-výzkumné organizaci Centrum výzkumu Řež, s. r. o. Cílem je sestavení strategického plánu pro rozvoj v oblasti výzkumu a vývoje organizace v letech 2024 – 2026. První část práce je věnována teorii a vymezení pojmů ze strategického managementu s použitím informací získaných k tomuto tématu z literatury českých i zahraničních autorů. Následuje představení organizace Centrum výzkumu Řež, s. r. o. s vymezením historických milníků a přiblížením toho, čím se výzkumné centrum zabývá. Je zde popsán současný stav strategického řízení, které se zaměřuje zejména na lidské zdroje, unikátní technologie a jejich rozvoj, dosahování kvalitních výsledků, transfer znalostí a v neposlední řadě zajištění dostatečného financování pro realizování projektů. V praktické části práce jsou zpracované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí pro vymezení pozice výzkumné organizace. Zjištěné nejvýznamnější faktory z provedených analýz a metod jsou zaznamenány do SWOT tabulky, která přehledně zobrazuje silné a slabé stránky organizace, ale i příležitosti a hrozby. V dalším kroku dochází k vygenerování alternativních strategií za pomoci vybraných matic TOWS a IE. Následuje výběr vhodné konečné strategie pomocí vybrané metody QSPM. Tím se dokončuje vytvoření strategického plánu a přechází se k jeho implementování, včetně stanovených cílů s



časovým harmonogramem ke splnění. Pro dosažení cílů je nezbytné mít připravený a přiřazený finanční plán, který je zpracován se zohledněním plánovaných milníků ve strategii a zpracovanou analýzou rizik. Praktická část této diplomové práce navazuje na vymezené pojmy z teoretické části a zároveň reflektuje poznatky z interního dokumentu přípravy strategie Centra výzkumu Řež, na jehož přípravě se taktéž podílela autorka této práce jako zaměstnanec organizace.

Přínosem diplomové práce je zhodnocení současného stavu organizace a zpracování dokumentu strategického plánu s návrhem dílčích cílů pro možný další rozvoj vědecko-výzkumné organizace Centrum výzkumu Řež, s. r. o.

Metodicky byla práce zpracovávána v několika etapách. První etapa zahrnovala průzkum dostupné literatury, vypracování struktury a osnovy k vybranému tématu. Následovalo roztřídění získaných dat nezbytných pro zpracování do této práce. Třetí etapa zahrnovala konzultace a diskuse s pracovníky vybrané organizace k poskytnutým souborům dat. V poslední etapě se jednalo o propojení poznatků z teoretické části s informacemi a daty dostupnými z reálného prostředí organizace a zpracování do uceleného souvislého a na sebe navazujícího textu této diplomové práce. Veškerá literatura a dostupné zdroje informací v této práci jsou seřazeny do seznamu zdrojů, tabulek, obrázků a dalších příloh v závěru této práce.

# 1 Strategický management

Strategický management nemá v současnosti jednoznačnou definici. Jedná se o moderní a rychle rozvíjející se disciplínu z oblasti podnikového řízení, která vznikla v 60. letech 20. století jako reakce na nové vlastnosti podnikatelského prostředí tržního hospodářství. Úlohou strategického managementu není pouze stanovení cílů, ale i volba strategie, jak jich co nejefektivněji dosáhnout (Michalko, 2007). V literatuře se objevuje řada definic, avšak tato tvrzení vycházejí z toho, že strategický management je soubor rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019).

Podnik se snaží stanovit svoji budoucnost pomocí plánovacího procesu s definovanou posloupností jednotlivých prováděných kroků. Tyto kroky se odvíjí od jasně formulovaných cílů a výstupů analýz, pomocí nichž jsou postupně naplňovány jeho operativní činnosti. Úspěšnost realizace zvolené strategie je následně vyhodnocována (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Strategický management je možné chápat i jako soubor prováděných aktivit s pomocí vyčleněných zdrojů pro distribuování produktů či služeb zákazníkovi, které vedou k zajištění a udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Předpokládá se, že veškerá strategická rozhodnutí k naplňování strategických cílů podniky tvoří na základě provedených analýz prostředí (David & David, 2020).

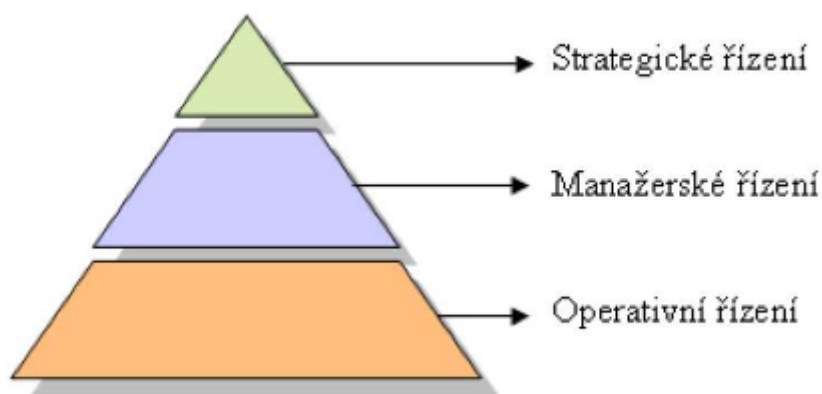
Podnikatelský úspěch závisí zejména na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategické povahy. Ve strategickém řízení je nezbytné vyhodnocovat faktory týkající se podnikového okolí, tzn. potřeby zákazníků, chování konkurence a dodavatelů, ale i vývoj makroekonomických podmínek. Není možné zapomínat ani na faktory související s interním prostředím podniku. Strategický management, který vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje pomáhá organizaci zvládat řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje. Zároveň pomáhá zvyšovat kvalitu řídicích pracovníků, před které jsou kladeny výzvy v podobě otázek u problematiky popisované výše (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Strategický management je o umění a vědě formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podniku taková rozhodnutí, která pomůžou dosáhnout stanovených cílů (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017). Ve strategickém

managementu hrají významnou roli zaměstnanci a to ti, kteří se podílí na tvorbě, rozhodování a implementaci strategie, tj. obvykle manažeři, ale i ti, kteří dělají vše pro naplnění strategických cílů. V případě manažerů podílejících se na strategickém řízení se od nich očekává vyšší míra součinnosti než u rutinních činností na různých úrovních managementu ve firmě, protože jejich rozhodnutí mají obvykle dopad na fungování celé společnosti (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Strategické řízení se vždy týká společnosti a organizace jako celku, prolíná se tedy napříč všemi útvary a odděleními jako nikdy nekončící proces s posloupností opakujících se a navzájem na sebe navazujících kroků. Počíná vymezením poslání firmy a jejích cílů, strategickou analýzou, formulací možných variant řešení, výběrem a implementací ideální strategie a její kontrolou, korekcemi. Některé fáze mohou probíhat současně a každá z nich může ovlivňovat ostatní. Strategické řízení patří do kompetence vrcholného managementu. Mezi základní funkce managementu podniku patří organizování, plánování, koordinace, motivace a kontrola. Dá se říct, že strategické řízení je uskutečňováno na třech hlavních úrovních a to strategické, taktické a operativní (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Univerzita on-line, 2023).

Obr. 1: Úrovně manažerského řízení

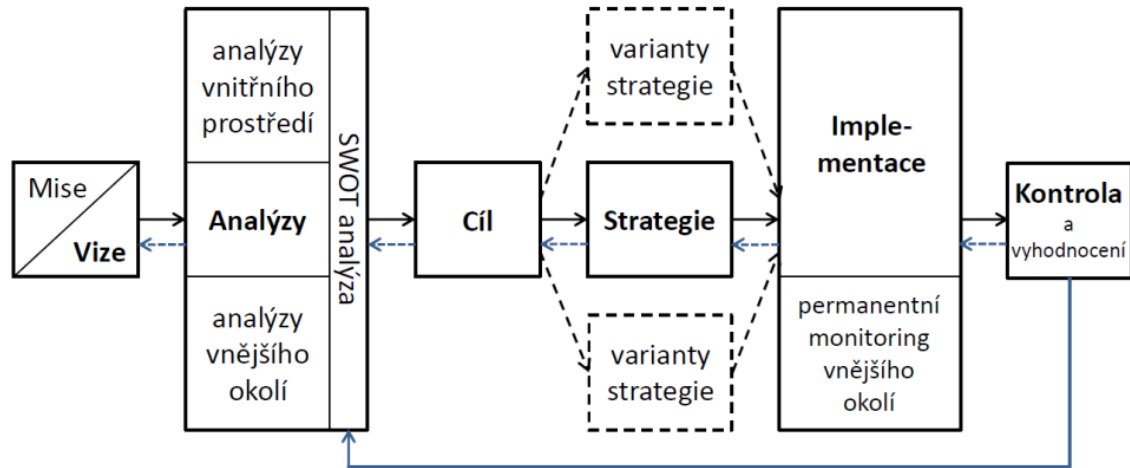


Zdroj: Univerzita on-line (2023)

Strategický management je možné vnímat i jako proces skládající se z několika fází a provázaných činností, které mají zásadní význam pro rozvoj organizace (Navrátilová, 2018). Na obrázku níže je zobrazen model, který interpretuje postavení strategie a

strategických analýz v procesu celého strategického řízení. Veškeré fáze tohoto modelu jsou blíže popsány v této diplomové práci.

Obr. 2: Proces strategického managementu



Zdroj: Navrátilová (2018); vlastní zpracování autorkou (2023)

## 1.1 Mise

Termín mise, nebo-li poslání úzce souvisí s důvodem existence každé firmy. Dle Davida (2020) odpovídá na otázku „O čem je naše podnikání?“ (David & David, str. 38, 2020). Mise musí být jasná a srozumitelná všem uvnitř i mimo organizaci. Poslání je základem pro priority, strategie, plány a pracovní úkoly. Je výchozím bodem pro návrh pracovních míst a organizačních struktur (David & David, 2020).

Jasně definované poslání je nezbytné pro efektivní stanovení cílů a formulování strategií a obvykle úzce souvisí se základními představami zakladatelů firmy. V řadě společností je mise písemně rozpracovaná do formy firemních zásad a zůstává v čase neměnná. Mise interně představuje základní normu pro chování všech zaměstnanců, včetně managementu podniku. Poslání má zároveň i vnější informační význam, protože firma deklaruje a komunikuje svoji misi veřejně a tím dává možnost pro veřejnou kontrolu. (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017).

## 1.2 Vize

Vize se zaměřuje na popis žádoucího stavu firmy v budoucnosti oproti poslání, které je spíše spojeno s chováním firmy v budoucnosti podle rozlišení Campbella a Yeunga z roku 1991. Dle Fotra a kol. (2020) je vize společnosti odpovědí na otázku „Co chceme v podnikání dosáhnout?“ Vize se používá pro jasně časově ohraničený popis podoby, do kterého se chce firma na konci plánovacího období dostat. Jedná se o přesné a strukturované vyjádření stavu podniku v konkrétním budoucím časovém horizontu. Je třeba, aby vize byla flexibilní a bylo ji možné aktualizovat, zároveň tak umožňovala posun firmy dopředu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Při tvorbě vize je velmi důležité, aby do tohoto procesu bylo zapojeno co nejvíce manažerů a vedení firmy, kteří se budou snažit a usilovat dlouhodobě o dosažení této vize. Možnost se podílet na vytváření vize motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu a otevírá tak nové příležitosti jejich rozvoje. Vize má být stručná a ideálně v písemné podobě (David & David, 2020).

Srozumitelná a správná formulace mise a vize tvoří základní strategická východiska pro rozpracování nástrojů strategického řízení v podniku. Poslání a vize jsou užitečné v rámci komunikace s interními a externími stakeholdery např. o směřování firmy a smyslu její existence, poskytnutí základny pro efektivní plánování či pro alokaci zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti podniku anebo jako podklad pro návrh strategických cílů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

## 1.3 Cíle

Cíl je popis žádoucího cílového stavu, kterého chce firma dosáhnout ve svém podnikání. Znamená to, že každý podnik musí mít stanoveny cíle. Jsou používány v plánování, a to nejen ve strategickém řízení, ale také v řízení provozu. Cíle v organizaci navazují na její poslání, formulovanými vizí. Cíle jsou podobně jako vize součástí motivace, které pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky, spojit síly a naplnit tak stanovený cíl. Při zavádění cílů ve firmě platí určitá hierarchizace, kdy na vrcholu stojí strategické cíle a ty jsou dále rozděleny na další, specifické cíle. Tyto mohou být dále rozčleněny na ještě menší cíle. Platí zásada, že nižší cíle vždy naplňují cíle vyšší, tedy ty strategické (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017; Jakubíková, 2008).

Správně definované cíle mají být vymezené tak, aby splňovaly podmínku SMART. SMART je zkratkou pro vyjádření požadavku na podobu strategických cílů. Cíl má být Specifický (specific) nebo-li konkrétní, aby byl srozumitelný pro všechny, kterých se týká. Dosažení či nedosažení cíle má být Měřitelné (measurable). Cíl má být Akceptovatelný (acceptable) pro všechny zapojené stakeholdery. Realistickým (realistic) se rozumí stanovení cíle, který bude reálně dosažitelný. Respektive nebude příliš náročný pro splnění anebo naopak příliš jednoduchý. Je nezbytné, aby cíl byl také Časově vymezený (timed). Dosahování měřitelných cílů je měřeno, ověřováno pomocí indikátorů a metrik. Strategické cíle jsou základem a obsahem strategie každého podniku (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Strategické cíle jsou obvykle stanovovány hlavně pro oblast finanční výkonnosti a růstu organizace, výzkumu a vývoje, trhu a zvyšování úrovně technologie anebo investic. Firmy se při utváření cílů zaměřují i na rozvoj péče o zaměstnance v podobě vzdělávacích a sociálních programů, motivační a informační systémy, udržitelnost životního prostředí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

## 1.4 Strategie

Strategie je jako hrací plán, pomocí kterého se lze dostat ke splnění cílů, jež si podnik stanoví k dosažení (Kotler & Keller, 2006).

Pojem strategie se dá vysvětlovat několika definicemi a lze k němu přistupovat několika přístupy. Může být interpretován jako plán, proces, určitý způsob vymezení se vůči konkurenci anebo způsob využívání zdrojů v podniku. Jedna z definic říká, že strategie je plán naplnění mise společnosti. Strategie vždy souvisí s cíli, kterých chce firma dosáhnout. Strategií se dá označit dlouhodobý plán, který je vytvořený k dosažení definovaných strategických cílů podniku. Tento dlouhodobý plán je jeden z výstupů strategického managementu. Prakticky se jedná o písemný dokument popisující poslání organizace, její vizi a strategické cíle společně s harmonogramem pro jejich uskutečnění (Mintzberg, 1990; Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

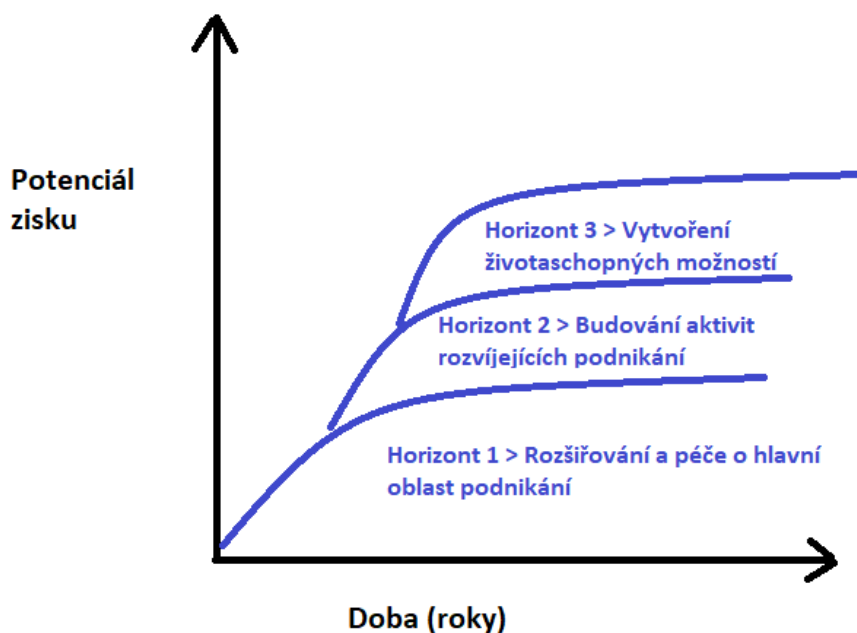
Strategií se dají označovat unikátní a trvale rozvíjené mechanismy, skrze které firma utváří hodnoty (Kaplan & Norton, 2015).

Základem každé strategie je stanovení si cíle. Bez cíle nemá kam strategie směřovat. Hlavní cíl rozdělit do několika dílčích, kterých je potřeba dosáhnout pro naplnění toho

hlavního. Strategie firmy hledá vhodnou cestu a úměrný cíl k dosažení. Z tohoto důvodu je nezbytná perfektní znalost trhu a informací o postavení podniku v něm. Jestliže tato znalost chybí, firma riskuje svůj neúspěch vzhledem k chybně vyhodnocenému uplatnění. K perfektní strategii je nezbytné znát prostředí a své zákazníky. Tato znalost je potřebná a nutná z pohledu marketingu, designu produktů či poskytování služeb pro vyhodnocení postavení podniku na trhu. Je ideální, když ji firma má ještě před vstupem na trh. K identifikaci a ověření tohoto stavu existuje řada metod, technik a analýz, které může každá společnost a organizace využít pro zjištění požadovaných informací, více k nim bude uvedeno v následujících kapitolách (Time toasters, 2023; Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Dlouhodobé plánování je nezbytné pro tvorbu úspěšné strategie. V rámci definice strategie dle strategických východisek je vhodné využít postup „Rámce tří horizontů“, který vyjadřuje nezbytnost toho, aby podniky přemýšlely ve třech různých podnikatelských náhledech o svých aktivitách. Horizont 1 značí hlavní činnosti podnikání firmy, o které je třeba pečovat, dále rozšiřovat, protože v tom spočívá jedinečnost fungování podniku. Jestliže dojde k podcenění těchto aktivit, z dlouhodobého hlediska může dojít ke stagnaci či poklesu zisků společnosti. Horizont 2 označuje aktivity, které mají firmě přinést a poskytovat nové zdroje zisku. Horizont 3 zahrnuje nové příležitosti, kde je možné získat místo na trhu a zvýšit zisk firmy. Avšak zde se jedná o rizikové výzkumné a vývojové projekty, start-up podniky, testovací tržní piloty a podobně. (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Obr. 3: Strategický rámec tří horizontů



Zdroj: Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes (2019); vlastní zpracování autorkou (2023)

Vypracování strategie je důležité a přínosné pro každou společnost. Pomáhá připomenout si vizi, která je komunikovatelná uvnitř i navenek firmy. Strategie pomáhá společnosti určovat směr a usnadňuje rozhodování o prioritách. Firemní strategie má být srozumitelná všem. Každý ve firmě má vědět, kam se chce firma vydat a jaké budou jednotlivé kroky k dosažení cílů. Strategie poskytuje společnosti směr a pomáhá jí rozhodovat o prioritách. Jasně definovaná strategie je klíčová pro úspěch podnikání, hlavně k udržení se ve světě mezi konkurenty. Pro rozhodování v rámci organizace je ideální mít vždy podklady založené na cílech (David & David, 2020; Charvát 2006).



## 2 Strategická analýza prostředí

Strategická analýza patří mezi nejdůležitější součást tvorby strategie každého podniku. Ukazuje managementu společnosti, jaká je aktuální situace, jaké má firma předpoklady úspěchu anebo na co se má management nyní i do budoucna soustředit a kam by jeho snažení mělo směřovat. Dle literatury Fotra a kol. (2020) je možné dělit prostředí, ve kterém se podnik pohybuje na dvě části. První částí je externí prostředí (makroprostředí), které zahrnuje obecné okolí existující nezávisle na podniku a dále oborové prostředí (mezoprostředí). Druhá část podnikatelského prostředí je reprezentovaná interním prostředím, nebo-li mikroprostředím, které může podnik přímo ovlivnit svojí činností. Na obrázku níže je znázorněno rozdělení jednotlivých prostředí, které je vhodné analyzovat za pomoci různých metod. Tyto vybrané metody, společně s jednotlivými analýzami jsou představeny v textu následujících kapitol.

Obr. 4: Podnikatelské prostředí



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, (2020)

### 2.1 Analýza externího prostředí

Pro vhodnou správnou volbu strategie podniku je vhodné provést analýzu prostředí, a to nejen toho externího. Může pomoci vrcholnému managementu při rozhodování o výběru strategie pro jejich podnik. U analýzy externího prostředí jsou posuzovány významné a ovlivňující faktory pro strategický záměr, a to z pohledu národního i zahraničního prostoru. Vnější prostředí je prostor, ve kterém se podnik pohybuje, které podnik ovlivňuje a zároveň je to prostor bez možnosti zpětného vlivu ze strany firmy. Externí

prostředí je primárním zdrojem příčin růstu, poklesu a jiných dlouhodobých změn pro podniky. Tato analýza je zaměřena i na odhalování vývojových trendů, které mohou do budoucna podnik ovlivnit. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Navrátilová, 2018).

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité, tj. ty které mohou pro podnik vytvářet příležitost anebo představovat hrozbu (Clever and Smart, 2023).

### **2.1.1 PESTEL pro analýzu makroprostředí**

PESTEL analýza je metodou, která poslouží firmě k odhadu možného budoucího vývoje vnějšího okolí. Pomáhá s mapováním vývojových trendů a odkrývá možné příležitosti či hrozby plynoucí z externího prostředí. V názvu analýzy jsou zastoupené faktory z okolí vnějšího prostředí, kterým by měla být věnována pozornost při zpracování. Jedná se o politické, ekonomické, sociální, technologické, enviromentální a legislativní faktory popisující dané oblasti prostředí podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

#### **Politické faktory**

Politické vlivy mají významný vliv na každý podnik. Zároveň značně ovlivňují i chování a rozhodování společnosti. To může mít dopad na kompletní změnu vnímání podnikatelského kodexu v konkrétním státě. Mezi tyto politické sledované faktory patří:

- Politický systém, stabilita politického systému a složení vlády.
- Uplatnění lobbyismu.
- Míra korupce.
- Ekonomická politika vládní reprezentace.
- Vlastnické principy.
- Podpora zahraničního obchodu.
- Vykonatelnost práva.
- Vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika.
- Zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

#### **Ekonomické faktory**

Stav ekonomiky ovlivňuje současnost i budoucnost podniků a jejich schopnost dosáhnout odpovídající výnosnosti. Ekonomický růst přímo ovlivňuje úspěšnost podniku a to v rámci generování nových příležitostí či hrozeb. Mezi tyto ekonomické vlivy patří:

- Míra inflace.
- Míra nezaměstnanosti.
- Úroková míra.
- Trend HDP.
- Množství peněz v oběhu.
- Devizové kurzy.
- Situace na kapitálovém trhu.
- Výše investic.
- Cena a dostupnost energií (Navrátilová, 2018).

### **Sociální faktory**

Sociální oblast je poměrně rozsáhlá a rozmanitá, protože potenciální zákazníci jsou různorodí a jejich chování výrazně ovlivňuje poptávku, ale i nabídku po zboží a službách.

V této oblasti lze analyzovat např.:

- Demografické trendy.
- Životní styl.
- Životní úroveň.
- Kulturu, zvyky, tradice.
- Kvalifikační strukturu obyvatel.
- Zdravotní stav populace.
- Mobilitu pracovních sil.
- Rozdělení příjmů.
- Životní hodnoty (Navrátilová, 2018).

### **Technologické faktory**

Technologie a technologické standardy jsou obvykle konkurenční výhodou podniku. Můžou vést k úspěšnému naplnění strategického záměru. Předvídatost vývoje směrů z oblasti technologie může významně přispět k úspěšnosti firmy. Mezi sledované faktory patří např.:

- Sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti.
- Vládní, ale i soukromé výdaje na vědu a výzkum.
- Státní pobídky.

- Podíl HDP na vědecko-technologickém rozvoji.
- Rozsah prováděných inovací.
- Podíl zahraniční účasti na technologickém know-how.
- Úspěšnost substitutů.
- Nástup nových technologií (Průmysl 4.0, robotizace, digitalizace).
- Vlastnictví technologií, tvorba struktury a hodnoty (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### **Environmentální faktory**

Ekologie se v posledních letech dostává do popředí zájmu v mnoha oborech a oblast podnikání není výjimkou. Tyto ekologické vlivy se odrážejí v podobě ekologických předpisů, které mohou ovlivnit podnik různými způsoby, opět v podobě hrozeb nebo příležitostí. Jestliže firmy sledují a následují ekologické trendy, vyhnou se zbytečným konfliktům. Mezi sledované trendy patří:

- Vnímání ochrany životního prostředí.
- Důraz na využití obnovitelných energií.
- Prosazování udržitelného rozvoje.
- Nakládání s odpadem a jeho recyklace.
- Sociální odpovědnost firem (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### **Legislativní faktory**

Tyto faktory jsou spojeny s vývojem legislativy na úrovni národní i mezinárodní. Jedná se převážně o normy, nařízení, vyhlášky či zákony, které určitým způsobem ovlivňují a vymezují podmínky pro podnikání a tím i tvorbu podnikatelské strategie. Sledovanými faktory jsou např.:

- Obecná legislativa.
- Odvětvová státní regulace ekonomiky.
- Hospodářská oblast.
- Mezinárodní závazky a normy.
- Enviromentální zákony, ochrana zdraví a hygiena práce apod. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

## **2.2 Analýza mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí se zabývá oborovým odvětvím vnějšího prostředí, ve kterém podnik aktuálně působí anebo kam chce směřovat a dále rozšiřovat své aktivity. Smyslem této analýzy je získat informace o současném postavení podniku ve svém oboru na trhu a kam se posune do budoucna (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Níže je představena analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu 5 sil. Cílem analýzy mezoprostředí je identifikace sil, které zásadním způsobem ovlivňují činnost podniku (Clever and smart, 2023).

### **2.2.1 Porterův model 5 sil**

Pro analýzu oborového okolí podniku se často využívá Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil). Dle Portera je strategická pozice organizace ovlivněna působením pěti základních faktorů. Mezi ně patří vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na stejném trhu (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Vyjednávací síla zákazníků reprezentuje zákazníky a jejich potřeby s ohledem na obchodní a dodací podmínky či flexibilitu dodavatele, ale také na zákaznické služby, respektive ochotu a vstřícnost při jednání či udržování vztahů a rozvoj péče o zákazníky. Zákazník zde vystupuje jako jedna ze zainteresovaných stran, jež má zájem na budování spolupráce a výhodných obchodních podmínkách (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Vyjednávací síla dodavatelů se zaměřuje na vztahy a strukturu dodavatelů, kteří jsou úzce spojeni s vývojem a skladbou zákazníků v daném oboru. Prakticky to znamená, když síla dodavatele roste, zároveň tím dochází ke snížení ziskové marže nakupujícího z důvodu např. unikátnosti dodavatele, co se týká produktů, vzdálenosti anebo jestliže není možné ze strany kupujícího změnit možnost odebíraného produktu. Dalším příkladem je, když dodavatel na příslušném trhu pokrývá jeho výraznou část (s ohledem na velikost a strukturu jeho nabízeného portfolia) anebo se jedná o dodavatele s dobrým jménem a současně omezeným množstvím takových dodavatelů na daném trhu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Dalším sledovaným faktorem jsou možní noví konkurenti, v Porterově modelu 5 sil označované jako Hrozba vstupu nových konkurentů. Ti mohou ovlivnit analyzované odvětví novými plány pro získání vlastní tržní konkurenční pozice, protože s sebou zároveň mohou přinášet nové schopnosti či zdroje. Hrozba nových konkurentů záleží na tom, jaké existují bariéry vstupu do daného oboru, např. preference značky, loajalita zákazníků, přístup k distribučním kanálům či rozmanitost produktů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

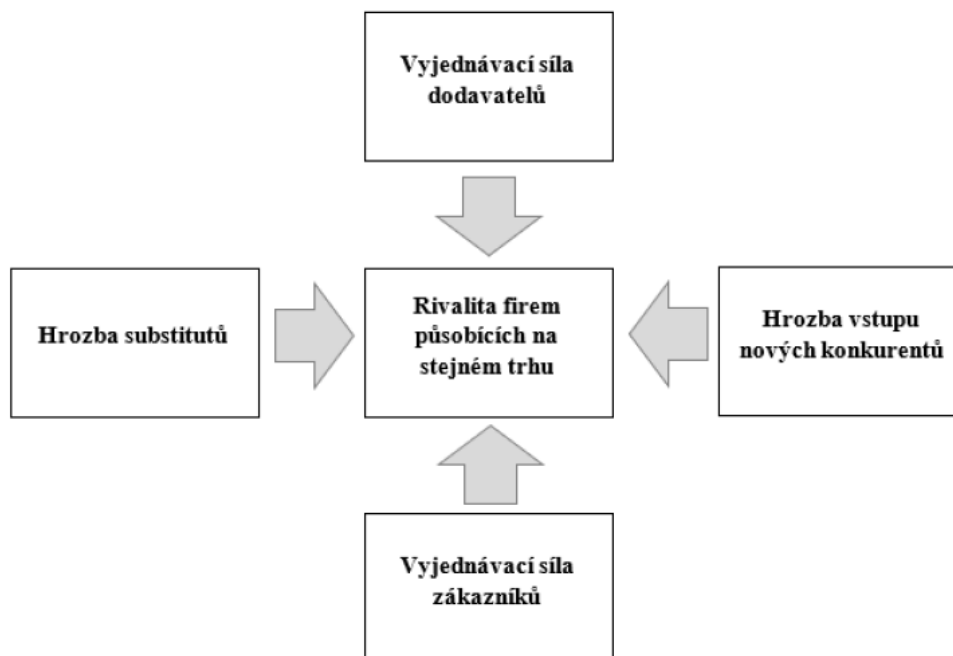
Hrozba substitutů spočívá v existenci takových „náhražek“, které mohou vtrhnout na trh a snížit tak hodnotu stávajících produktů vyráběných ve stejném oboru pro uspokojení požadavků zákazníka. Konkurenceschopnost může být vyznačována snadnou dostupností a dosažitelností produktu nebo služby pro zákazníka, kterou nakupující zákazník může substitut (náhražku) využívat. Zvýšení konkurence úzce souvisí se zlepšením poměru kvalita/cena substitutu, dostupností a dosažitelností pro zákazníka. Podniky mohou předcházet této hrozbě substitutů formou udržování stálé ceny, zdokonalováním a zvyšováním kvality vlastních produktů či služeb (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Hrozbu v konkurenčním prostředí lze definovat jako silnou rivalitu mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Velikost, nebo-li rozsah konkurence mezi podniky je stanoven úsilím, které firmy vynakládají na získání svých pozic v tržním prostředí. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi, např. cenu anebo na více dimenzí, např. služby, reklamu, úvěr, inovace, kvalita výrobků (Bowman, 1996; Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Výstupem Porterovy analýzy, která může být užitečným nástrojem pro analýzu oborového prostředí, by měla být identifikace nejen potenciálních hrozeb ale i příležitostí,

jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017).

Obr. 5: Porterův model 5 sil



Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, (2020)

### 2.3 Matice EFE

Matice EFE (External Forces Evaluation) je používána pro hodnocení faktorů externí analýzy. Smyslem je vybrat ty nejvýznamnější faktory k identifikaci příležitostí a hrozeb, které výrazně ovlivňují formování a strategický záměr podniku. Časový úsek reflektuje časový horizont připravovaného strategického plánu. Výstupy a záznam pomocí techniky EFE pomáhá všem, kteří se podílí na tvorbě strategického plánu, vyhodnotit politické, ekonomické, sociální, technologické, enviromentální a legislativní vlivy a informace s možným dopadem pro podnik. (David & David, 2020; Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Hodnotí se externí pozice podniku a jeho strategického záměru. Existuje několik variant hodnotícího postupu dle vlastního pojetí od různých autorů. Níže je popsán postup pro hodnocení dle Fotra a kol (2020):

- Je nezbytné zpracovat tabulku externích faktorů, to jsou příležitosti a hrozby dle možného vlivu na strategický záměr, zároveň je nutné vybrat pro zpracování stejný počet příležitostí i hrozeb, aby byla zachována symetrie matice.
- Ke každému vybranému faktoru je přiřazena váha dle důležitosti od 0 do 1. Suma vah se musí rovnat 1.
- Jednotlivé faktory je třeba ohodnotit stupněm vlivu na strategická východiska bez ohledu na to, zda se jedná o příležitost či hrozbu. Stupnice vlivu má bodovací škálu jednotlivých faktorů 1 až 4 (=1 se rozumí nízký stupeň, 2 střední stupeň, 3 nadprůměrný stupeň a 4 nejvyšší stupeň).
- U každého faktoru je nutné vynásobit váhu a stupeň vlivu, výsledkem je vážený poměr.
- Dále se sčítají vážené poměry jednotlivých faktorů a konečným výsledkem je celkový vážený poměr (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Nejvyšší citlivost, jež může podnik získat je 4 a nejnižší 1. Průměr je tedy 2,5. Jestliže je podnik ohodnocen citlivostí 4, značí to vysokou citlivost a zároveň informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se scénáři. Naopak při nižší citlivosti je doporučeno se spoléhat na trendy ověřené podnikem v minulém období a bez výrazných odchylek od základní verze scénáře (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Jiná hodnotící škála pro vlivy faktorů u EFE je používaná dle literatury Davida & Davida (2020), kdy nejvyšší možné celkové skóre, jež může organizace získat je 4 a nejnižší 1, průměrné je 2,5. Jestliže celkové vážené skóre je 4, znamená to, že organizace mimořádným způsobem reaguje na existující příležitosti a hrozby ve své oblasti a že firemní strategie efektivně využívají stávajících příležitostí a minimalizují potenciální dopady vnějších hrozeb. V případě, že vyjde skóre 1, znamená to, že strategie firmy neumí využívat příležitosti nebo neumí reagovat hrozby zvenčí (David & David, 2020).

Dalším přístupem k interpretaci výsledků EFE matice je názor, který zastává Katsioloudes & Abouhanian (2017). Každému vlivu faktoru je přiřazováno ohodnocení dle vnímání míry hrozby či příležitosti. Hodnotící stupnice je sestavena tak, že 1 značí velkou hrozbu, 2 menší hrozbu, 3 malou příležitost a 4 velkou příležitost. Bez ohledu na počet klíčových příležitostí a hrozeb je nejvyšší možný dosažený vážený poměr 4, kdy organizace působí v atraktivním odvětví a má bohaté externí příležitosti, průměrné vážené



skóre je 2,5 a nejnižší možné vážené celkové skóre 1 charakterizuje organizaci, která soutěží v neatraktivním odvětví a čelí závažným externím hrozbám (Katsioloudes, Abouhanian, 2017).

Tab. 1: Matice EFE

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) * (SV)
<b>Příležitosti O</b>				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
<b>Hrozby T</b>				
1.	Apreciace kurzu Kč oproti USD.	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Σ		1		2,84

Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek (2020)

## 2.4 ETOP

ETOP (Environment Threat and Oportunity Profile) je další metodou využívanou pro sumarizaci výsledků získaných z analýzy vnějšího prostředí podniku, ideálně s dostatkem informací zaznamenaných i z oblasti mezoprostředí. Metoda rozděluje faktory identifikované v rámci analýzy vnějšího prostředí do tří skupin. U každého zaznamenaného faktoru se uvádí buď znaménko „+“ značící příležitost (Oportunity, zkr. O) anebo „-“ značící hrozbu (Threat, zkr. T), a případně „0“ značící, že je daný faktor neutrální (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypl, 2017; Clever and smart, 2023).

Obr. 6: Technika ETOP – příkladové použití

Sektor okolí	Vliv
<b>Socioekonomický</b>	- možnost růstu právních problémů +podpora lékařů a odborných vládních komisí
<b>Technologický</b>	+ výrobek firmy je jedinečný
<b>Vládní</b>	+ podpora vládní komise trvá - vznik většího množství právních problémů může způsobit změnu ve vládní podpoře
<b>Zákazníci</b>	+ loajalita současných uživatelů
<b>Dodavatelé</b>	- dohody o pojištění se mohou změnit, sazby mohou být příliš vysoké, aby je firma mohla platit
<b>Konkurenti</b>	+ odstup firem XYZ a ZZX z trhu - rozšířené pomluvy proti výrobcům

Zdroj: Koráb (2012)

## 2.5 Analýza interního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je zaměřena na získání informací o možnostech podniku. Ukazuje, jaké má organizace zdroje, jaké dovednosti a schopnosti mají její pracovníci, jaká je její finanční síla či zda má nějaké úspěšné inovační produkty. Výsledky analýz vnitřního prostředí vymezují vnitřní možnosti organizace, upozorňují na její slabé nebo naopak na silné stránky, které předurčují konkurenční výhodu. Analýzy vnitřního prostředí by měly vyústit v jednoznačné posouzení vnitřních zdrojů organizace a odhalit schopnosti organizace provádět různé funkční aktivity jako finanční management, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkumně-vývojový potenciál apod. Data získaná z interní analýzy podniku mohou tedy značně ovlivňovat rozhodování o strategických cílech pro jednotlivé oblasti navrhované strategie. Interní prostředí odráží kulturu organizace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Navrátilová, 2018).

Pro analýzu interního prostředí existuje řada metod a různých analýz. V textu níže jsou představeny některé z nich jako je VRIO analýza, benchmarking, BCG matice anebo analýza firemních faktorů či shrnutí sledovaných faktorů v IFE matici.

### 2.5.1 VRIO analýza

VRIO analýza je jednou z metod, kterou lze využít jako způsob hodnocení zdrojů společnosti, jež je možné dělit na finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje, jako jsou informace či znalosti. Všechny tyto zdroje je nutné ve firmě plánovat a organizovat s dostatečnou flexibilitou pro zabezpečení včasné reakce na měnící se vlivy z vnějšího prostředí. K těmto účelům je využívána právě VRIO technika, která porovnává možnosti nasazení a potenciál úspěšnosti zdrojů k plnění strategie podniku při respektování vlivů externího prostředí podniku.

VRIO analýza se používá v kombinaci s jinými analýzami, které pomáhají určitě organizaci ocenit podnikové zdroje v detailnějším pohledu (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Počáteční písmena z názvu VRIO vystihují pojmenování jednotlivých analyzovaných dimenzí.

Obr. 7: VRIO

<b>V</b>	<b>Hodnota (Value):</b> Existují zdroje a schopnosti, které zákazníci oceňují a umožňují organizaci reagovat na příležitosti nebo hrozby v oblasti životního prostředí?
<b>R</b>	<b>Vzácnost (Rarity):</b> Existují zdroje a schopnosti, které nemá žádný z konkurentů?
<b>I</b>	<b>Nenapodobitelnost (Inimitability):</b> Je pro konkurenty obtížné a nákladné získat a napodobit zdroje a schopnosti?
<b>O</b>	<b>Organizační podpora (Organisational support):</b> Je organizace vhodně organizována, aby využívala zdroje a schopnosti?

Zdroj: Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, (2019)

### 2.5.2 Benchmarking

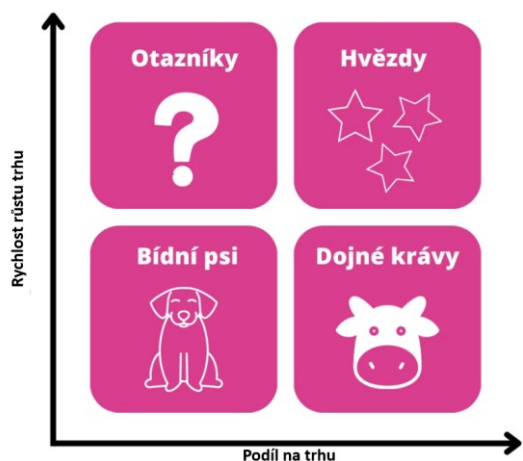
Pomocí techniky benchmarking je prováděna analýza konkurence s důrazem na vlastní postavení organizace. Dochází zde ke srovnávání hodnocené společnosti s dalšími konkurenčními firmami, kdy jsou identifikovány nejlepší parametry výkonnosti a stanoven postup pro jejich dosažení hodnocenou společností. U této metody je nutné systematicky postupovat při sběru dat a procesu učení se při jejich zpracování a následném použití srovnávacích metod. Zahrnuje měření nákladů na aktivity hodnotového řetězce, které je

třeba určit pomocí osvědčených postupů a přístupů u konkurenčních firem za účelem jejich duplikace či zlepšení. Benchmarking může organizaci pomoci rozvíjet schopnosti a vytvářet hodnotu stejným způsobem jako konkurenti, a to ti nejlepší ve své třídě (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

### 2.5.3 BCG matice

Bostonská matice (Boston Consulting Group), zkráceně BCG matice, používá tržní podíl a kritéria růstu trhu pro stanovení atraktivity a vyváženosti obchodního portfolia. Tato matice růstu/podílu zohledňuje dvě základní kritéria, kterými je růst trhu a relativní podíl na daném trhu. BCG matice tak dělí podniky do dvourozměrné matice, která znázorňuje jednotky poskytující velký potenciál a ty, jež pouze spotřebovávají zdroje podniku. Vytváří tak systematický pohled na portfolio výrobků a služeb podniku na daném trhu. BCG matice je dobrý způsob, jak vizualizovat různé potřeby a potenciály všech různorodých podniků v rámci firemního portfolia (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Obr. 8: BCG matice



Zdroj: Business vize (2024)

Matice je složena ze 4 polí. Každé pole reprezentuje zařazení podnikatelských jednotek podle relativního podílu na trhu a jeho růstu:

- **Otazníky** – zde se jedná o produkty, které mají nízký podíl na rychle rostoucím trhu. Obecně platí, že tyto jednotky potřebují hodně financí (reklama, investice do modernizace za účelem snížení nákladů a ceny výrobků). Organizace se musí rozhodnout, zda je posílí intenzivní strategií nebo prodají.

- **Hvězdy** - produkty, které mají velký podíl na rychle rostoucím trhu. Tyto produkty jsou “bezproblémové” a firmy se je snaží v pozici hvězdy držet co nejdéle. Přestože udržení pozice při vysokém růstu trhu zde vyžaduje další finanční prostředky na podporu, prodejem výrobků vznikají organizaci značné finanční prostředky. Měly by být podporovány pro udržení a posílení postavení na trhu.
- **Dojné krávy** - produkty, které mají velký tržní podíl na méně perspektivním trhu. Mají vysoký relativní podíl na trhu, ale malý růst trhu. Generují zisky nad rámec svých potřeb. Měly by být řízeny tak, aby si udržely svou silnou pozici co nejdéle.
- **Psi** - produkty, které se neuplatní ani na klesajícím trhu. Firma se jich obvykle snaží zbavit. Mají nízký relativní podíl na trhu i malý růst trhu (Business vize, 2024; Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

#### 2.5.4 Analýza firemních faktorů

Pro analýzu firemních faktorů je vybráno takové členění výrobních faktorů, aby reflektovalo potřeby strategického řízení. Patří sem faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové, jež jsou blíže představeny v následujícím textu.

**Faktory vědecko-technického rozvoje** zahrnují oblast, která ve firmě vytváří předpoklady pro využití vědecko-technických výsledků ve své strategii. Předpokládá se, že firma má k dispozici kapacity umožňující ji inovovat, její výrobky či služby, výrobní procesy a absorbovat vědecko-technický rozvoj, např. oblasti IS nebo IT. Takový rozvoj může přispět k vytváření konkurenčních výhod podniku, produkcí nových anebo vylepšováním stávajících výrobků či výrobních procesů za účelem snižování nákladů, zvyšování kvality, produktivity, zvyšováním kvality pracovního prostředí v návaznosti na existující trh.

**Marketingové a distribuční faktory** a jejich důležitost je v každé organizaci rozdílná s ohledem na množství obsluhovaných zákazníků. Malé podniky prodávající své produkty několika zákazníkům pro uspokojení jejich potřeb dle přesné specifikace, nebudou mít pravděpodobně stejně rozvinutý marketing, jako podniky prodávající spotřební zboží na vysoce konkurenčních trzích. U takových podniků se předpokládá velmi rozvinuté a silné marketingové funkce, kde jsou interní zdroje alokované právě pro

marketingové položky. V oblasti marketingu a distribuce se doporučuje analyzovat následující základní faktory, dle kterých lze analýzu strukturovat. Jedná se zejména o konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu, účinnost cenové strategie pro výrobky a služby, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalitu výrobků a služeb, účinnost a efekt reklamy, hospodárnost a účinnost během celého cyklu výrobku, včetně servisu po nákupu. Patentovou ochranu či vnímání zákazníků postavení firmy a šíření povědomí o jeho výrobcích a službách.

**Faktory výroby a řízení výroby** existují v každé firmě a to v podobě hmotné či nehmotné podstaty. Jako první krok této analýzy je třeba definovat nebo charakterizovat výrobní proces firmy. Výrobním procesem se rozumí transformace výrobních faktorů na zboží či službu. Následuje krok kritického zhodnocení důležitých aspektů interních prostředí z pohledu faktorů výroby a jejího řízení.

**Faktory podnikových a pracovních zdrojů** mohou ovlivnit konkurenční prostředí a výhody organizace. Tato analýza je zaměřená na vedení podniku, které se zabývá tím, zda má dostatek správných lidí s potřebnými znalostmi a kvalifikací na správném místě. Dále je analyzována image a prestiž podniku pro pracovní sílu, účinnost a efektivnost organizační struktury, pracovní atmosféra či firemní kultura, vztahy s odbory, účinnost a péče o pracovníky, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky stejně jako účinnost systému strategického řízení a informačního systému v oblasti lidských zdrojů.

**Faktory finanční a rozpočtové** a jejich analýza je nezbytná pro prognózování kapitálové struktury firmy, zajišťování a alokaci finančních zdrojů a pohybu peněz, která je životně důležitá pro strategické řízení podniku. Zde se posuzuje finanční zdraví firmy, tj. zhodnocení současného stavu. Další posuzovanou oblastí je, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by bylo nutné uvažovat k zajištění strategie. Mezi používané ukazatele pro finanční analýzu patří likvidita, rentabilita, aktivita a ziskovost (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Ukazatele likvidity jsou využívány jako indikátor schopnosti firmy dostát jejím krátkodobým závazkům. Tyto závazky zahrnují současné dluhy, včetně dlouhodobých se současnou splatností (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

V praxi se používají zejména tyto ukazatele likvidity:

- Běžná likvidita, nebo-li ukazatel solventnosti se stanoví tak, že se celková oběžná aktiva vydělí krátkodobými závazky. Výsledná hodnota (ideálně v intervalu 1,8

až 2,5) ukazuje, kolikrát dokáže firma pokrýt všechny své krátkodobé závazky dostupnými oběžnými aktivy (moneta, 2024).

- Pohotová likvidita se stanovuje téměř stejným způsobem jako běžná likvidita, rozdíl je pouze v tom, že u pohotové likvidity se od oběžných aktiv odečte objem zásob. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 1 až 1,5. Firmy, které poskytují hlavně služby, mají hodnotu pohotové likvidity prakticky stejnou jako běžnou likviditu (moneta, 2024).
- Okamžitou likviditu lze zjistit tak, že se finanční majetek vydělí objemem krátkodobých závazků. Optimální hodnota se pohybuje v intervalu 0,2 až 0,5 (moneta, 2024).

Rentabilita je schopnost dosahovat zisku na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti se vypočítá jako poměr výnosu k vynaloženým prostředkům a vyjadřuje se obvykle v procentech. Používané hodnoty k výpočtu tohoto ukazatele vycházejí z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Ukazatele rentability hodnotí hospodaření podniku, nehodnotí ale výkonnost společnosti z pohledu vlastníka, tedy z pohledu investora vlastního kapitálu (moneta, 2024).

Ukazatele aktivity slouží k posouzení pozice firmy v oblasti efektivnosti. Rentabilita aktiv, nebo-li ROA (Return on Assets) poměřuje, jakého zisku bylo dosaženo s ohledem na investovaná celková aktiva. Zjišťuje se především to, jak efektivně dokáže daná společnost využít svůj majetek. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za 1 rok. Jeho pomocí se zjišťuje, jak efektivně daná společnost hospodaří se svými aktivy (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017; moneta 2024).

Ukazatele ziskovosti charakterizují, jak celkově efektivně podnik pracuje. Čistý zisk je konečným výsledkem výkazu zisku a ztráty společnosti (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

## **2.6 Matice IFE**

Matice IFE (Internal Forces Evaluation) je využívána pro hodnocení faktorů analýzy interního prostředí. Jedná se o nástroj, který shrnuje a vyhodnocuje hlavní silné a slabé stránky v podnikání a pomáhá identifikovat a následně hodnotit vztahy mezi těmito oblastmi (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Zde je postup pro vypracování a hodnocení faktorů pomocí IFE:

- Je nezbytné zpracovat tabulku interních faktorů, obsahující významné silné a slabé stránky, které mohou ovlivnit naplnění strategického záměru organizace. Ideálně stejný počet silných a slabých stránek se odděleně seřadí dle dopadu na strategický záměr, aby zpracovaná matice byla symetrická.
- Ke každému vybranému faktoru je přiřazena váha dle důležitosti pro konkurenceschopnost podniku od 0 do 1. Suma vah se musí rovnat 1.
- Jednotlivé faktory je třeba ohodnotit dle stupnice 1 až 4 (1 se rozumí významná slabá stránka, 2 méně důležitá slabá stránka, 3 méně důležitá silná stránka a 4 významná silná stránka).
- U každého faktoru je nutné vynásobit váhu a hodnocení, výsledkem je vážený poměr.
- Dále se sčítají vážené poměry jednotlivých faktorů a konečným výsledkem je celkový vážený poměr (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Jestliže je celkový vážený poměr pod hodnotu 2,5 jedná se o organizaci, která je vnitřně slabá. Naopak celkový výsledek nad 2,5 vyjadřuje silnou vnitřní pozici organizace. Z matice IFE lze čerpat důležité informace pro formulaci strategie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Tab. 2: Matice IFE

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	(V) * (SV)
<b>Silné stránky S</b>				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
<b>Slabé stránky W</b>				
1.	Nižší likvidita podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
Σ		1		2,38

Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek (2020)



## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitým nástrojem pro porovnání a vyhodnocení zjištěných silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí na základě provedených analýz interního a externího prostředí firmy (David & David, 2020).

Smyslem analýzy je určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Tato analýza nemusí být využívána pouze při analýzách na úrovni strategického řízení, nýbrž i u analýz zaměřených na problémy taktického a operativního řízení či u jednotlivců. Podstatou SWOT analýzy je, že se při ní hodnotí faktory a skutečnosti, jež pro objekt znázorňují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí, které jsou znázorněny v následujících čtyřech kvadrantech. Silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky se týkají interního prostředí. Příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) se vztahují k externímu prostředí (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Obr. 9: SWOT



Zdroj: Laba, (2023)

SWOT analýza se zpracovává ke konkrétnímu účelu. Jestliže je součástí strategické analýzy, identifikuje pouze strategická fakta. SWOT má být objektivní (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

## 3 Strategický plán

Formulací strategie a vytvořením strategického plánu se rozumí zpracování strategických východisek, kde je popisován žádoucí cílový stav podniku na konci plánování a k němu stanovené předpokládané postupy pro dosažení. K vytvoření strategického plánu vedou systematické analýzy a průzkumy podněcující k rozvoji strategie organizace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Whittington, Regnér, Angwin, Johnson & Scholes, 2019).

Jednotlivé fáze tvorby strategického plánu jsou popsány v následujících kapitolách.

### 3.1 Návrh strategického plánu

Jasná a písemná formulace poslání a vize tvoří základní strategická východiska pro rozpracování nástrojů strategického řízení ve firmě. Z tohoto důvodu je žádoucí správně formulovat poslání konkrétní firmy, následně vizi a její strategické cíle. V dalším kroku by měla následovat tvorba scénářů odrážejících vývoj prostředí opírající se o závěry z provedené analýzy prostředí pro určení faktorů, které ovlivňují strategický záměr organizace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Je vhodné dodržet zásadu, kdy návrh strategie je provázán s analýzou tak, že veškeré analytické závěry S (silné stránky) a O (příležitosti) budou při formulaci strategie využity a analytické závěry W (slabé stránky) a T (hrozby) eliminovány. K těmto analytickým závěrům je možné navrhnout strategické cíle SMART, které jsou v souladu s popisovanou zásadou a zařazovat je tak do struktury návrhu strategie dle jejího obsahového vymezení objektivní (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

#### 3.1.1 Tvorba strategických alternativ

Jestliže má organizace vymezenou oblast podnikání a je uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, je možné začít formulovat různé strategické alternativy pro naplnění těchto rozhodnutí. Je zásadní si umět odpovědět na otázky „Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? Anebo v jakých oblastech podnikání a pozicích bychom chtěli v budoucnu být? Opustíme některé oblasti podnikání? Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje?“ Dle možných reakcí v odpovědích na zmíněné otázky vychází, že pro další vývoj je možné rozlišit čtyři základní druhy strategických alternativ,

kterými jsou strategie stability, expanze, omezení a kombinace (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, str. 151, 2017).

### **Strategie stability**

Tato strategie je typická pro podniky nacházející se ve stadiu zralosti jejich vývoje s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Zde se podniky snaží o segmentaci trhu anebo o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých kapacit. Strategii stability uplatňují podniky, které se potřebují tzv. nadechnout po rychlé expanzi, prožité vnitřní krizi a pro další rozvoj potřebují období klidu a stability (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, 2017).

### **Strategie expanze**

Strategii expanze používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stadiem zralosti anebo jsou na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede ke změnám v oblasti podnikání nebo mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech. Expanze je přirozeným důsledkem podnikatelské zásady pro využití příležitosti (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, 2017).

### **Strategie omezení**

Je využívána, když výrobky a trhy podniku se nacházejí v klesajícím stadiu životního cyklu. Při této strategii podnik může rušit výrobu některých svých výrobků, může opouštět některé trhy či uzavírat některé své závody, propouštět část zaměstnanců, omezovat vědecko-technický rozvoj nebo marketing. Tato strategie může zlepšit efektivitu činností podniku, protože zrušením neefektivní výroby lze uvolněné finanční prostředky použít ke zlepšení jiných svých činností (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, 2017).

### **Strategie kombinace**

Strategie je využívána u podniků nacházejících se v období změn životního cyklu výrobků či trhů a to u velkých podniků, které mají své vnitřní výrobní, nebo strategické obchodní jednotky na nestejně úrovni vývoje a s nestejným potenciálem jejich možného vývoje (Hanzelková, Keřkovský, & Vykpěl, 2017).

## **3.1.2 Přístupy a plánovací techniky**

Přístupy k plánování a možnosti jejich ovlivnění se zpravidla odvíjejí od oboru podnikání, systému a způsobu správy společnosti či podnikové kultury organizace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020). Mezi plánovací techniky patří následující postupy:

**Shora dolů** (Top-Down process) – jde o retrogradní plánování. Nadřazený firemní plán a jeho cíle jsou rozpracovány na nižší úroveň. Tento přístup je typický pro vztahy mezi mateřskými a dceřinými společnostmi, případně holdingem a jeho subjekty. Zadáání z mateřské společnosti je dceřiná společnost povinna rozpracovat na vlastní podmínky organizace. Nevýhodou přístupu je chybějící zpětná vazba (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

**Zdola nahoru** (Bottom-Up process) – zakládá se na principu syntézy dílčích funkčních plánů, kdy se následně utváří firemní plán. Nejprve jsou definované detailní dílčí cíle na nižších úrovních organizace, jež jsou postupně integrovány do podoby firemních cílů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

**Obousměrné plánování** (Top-Down/Bottom-Up) – kombinuje oba předcházející přístupy. Plánování probíhá synchronně jak shora dolů, tak zdola nahoru. Odchylnky mezi oběma směry jsou průběžně vyhodnocovány a korigovány. Metoda přináší do plánovacího systému důležitý zpětnovazebný prvek. Tento přístup plánování je přesnější, časově náročnější a klade vyšší nároky na schopnosti manažerů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### **3.2 Volba strategického plánu**

Volba vhodné strategie prochází složitým a náročným rozhodovacím procesem. Během tohoto procesu dochází k postupné selekci možných strategických alternativ a variant k výběru nejvhodnější strategie, která poskytuje největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Vhodnou strategií se rozumí, že hodnocená strategie je v souladu s posláním společnosti a s nadřazenými či navazujícími strategiemi. Její návrh vyplývá z provedené strategické analýzy. Je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek a příležitostí firmy a budou eliminovány možné slabé stránky firmy a hrozby. Při analýze a návrhu strategie bylo uvažováno se všemi relevantními faktory a skutečnostmi, které mohou pozici firmy silně ovlivňovat v budoucnosti. Návrh využívá klíčové schopnosti, kterými firma disponuje (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Posouzení vhodnosti strategie by mělo zahrnovat provedení stručné rekapitulace či aktualizace strategické analýzy a poslední kontrolu východisek a předpokladů, na jejichž základě byl návrh strategie zformulován (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

K návrhu alternativních strategií je možné využít různých metod, např. s pomocí matice IE či TOWS. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### 3.2.1 Matice IE

Matice hodnocení interních a externích faktorů (matice IE) slouží ke stanovení vhodných strategií respektujících závěry analýzy prostředí pro firmu jako celek, případně i pro její portfolio divizí. Externí i interní faktory vycházejí z celkových vážených ohodnocení těchto faktorů matic EFE a IFE. V grafu níže, který je rozdělený do devíti polí, jsou zakresleny pozice jednotlivých divizí, výrobních skupin nebo projektů na základě podrobného interního a externího hodnocení každého z nich. Matice jsou vneseny do grafického znázornění níže, kde se na ose x se nachází interní hodnocení faktorů - matice IFE a na ose y externí hodnocení faktorů - matice EFE. Bodové rozpětí u jednotlivých polí na obou osách je doplněno slovním hodnotícím vyjádřením externí či interní pozice (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Obr. 10: Matice hodnocení interních a externích faktorů

		Interní hodnocení		
		Silné 4 3	Střední 2	Slabé 1
Externí hodnocení	Vysoké 4 3	I. II. III.		
	Střední 2	IV. V. VI.		
	Nízké 1	VII. VIII. IX.		

Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, (2020)

Ze zakreslené pozice umístění firmy v grafu, je možné ji zařadit do jedné ze tří oblastí, z nichž každé odpovídá určitá skupina vhodných strategií (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

**Oblast I, II, IV – Stavěj a zajišťuj růst.** Vyznačuje se tím, že firma má silné postavení a může využít příležitostí k dalšímu růstu. Doporučenou strategií je penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, strategie diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, str. 75, 2020).

**Oblast III, V, VII – Udržuj a potvrzuj.** Firma má předpoklady naplňovat stanovenou vizi. Vhodná strategie pro firmu je penetrace na trh, vývoj produktu, Joint Venture – spolupráce dvou či více osob na realizaci projektu, omezení (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, str. 75, 2020; Wikipedie, 2024).

**Oblast VI, VIII, IX – Sklízej a zbuvej se.** Firma nemá dostatečně silnou pozici k zabezpečení stanovených strategických priorit. Doporučuje se strategie defenzivní, opouštění trhu nebo likvidace pozice (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, str. 75, 2020).

### 3.2.2 Matice TOWS

Metoda se zabývá rozborem strategické situace, kdy je nutné zvážit vzájemný vliv externích faktorů (O = příležitosti, T = hrozby) a faktorů interních (S = silné stránky, W = slabé stránky) v kontextu s uvažovanou strategií. Z matice TOWS vyplývají čtyři dále charakterizované možné strategie. Výběr vhodné strategie je podmíněn vyloučením možnosti, že zjištěné rizikové faktory nezpůsobí destrukci uvažované strategie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

#### **Strategie Maxi – Maxi (SO)**

Jedná se o ideální pozici, kdy je možné ve strategickém záměru uplatnit silné stránky firmy při využívání identifikovaných příležitostí. Je nutné při tom respektovat možný vliv slabých stránek a identifikované hrozby (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

#### **Strategie Mini – Maxi (WO)**

Strategie zaměřená na rozvoj, kde firma prioritně potřebuje zlepšit své slabé stránky a využít při tom identifikované externí příležitosti. Využití příležitostí často brání vlastní slabé stránky (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### Strategie Maxi – Mini (ST)

Tato strategie je orientována na využívání silných stránek a vyhnutí se či omezení působení hrozeb. Vhodně koncipovaná strategie a připravenost firmy na působící hrozby může vyústit v konečné posílení konkurenční pozice firmy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

### Strategie Mini – Mini (WT)

Je to defenzivní strategie s redukováním slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Nejistá a riskantní pozice firmy vede obvykle k užití všech možných defenzivních strategií, včetně návrhu na likvidaci (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Obr. 11: Matice TOWS

	Silné stránky	Slabé stránky
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti	SO strategie	WO strategie
1. 2.		
Hrozby	ST strategie	WT strategie
1. 2.		

Zdroj: Bárta, (1997)

## 3.3 Výběr finální strategie

Po tom, co jsou zpracované návrhy alternativních strategií, je dalším krokem výběr konečné, optimální strategie, jež je možné provést s pomocí matice QSPM anebo technikou SAFe (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

### 3.3.1 Matice QSPM

Matice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), nebo-li matice pro kvantitativní strategické plánování navazuje na výsledky z provedených externích a interních analýz. QSPM je analytický nástroj, pomocí kterého dochází ke zvolení relativní atraktivity

proveditelné alternativy. Pro stanovení této matice je zapotřebí následujících kroků. Nejprve je třeba zpracovat rozšířený seznam externích (O = příležitosti, T = hrozeb) a interních (S = silné stránky, W = slabé stránky) faktorů, které přímo souvisí s hodnocenými variantami strategií. Dalším krokem je stanovení vah (V) u každého zaznamenaného faktoru. Následuje stanovení koeficientu důležitosti (KD) každého faktoru pro jednotlivé hodnocené varianty strategie. K těmto variantám je důležité přiřadit důležitost dle stupnice:

1 - minimální důležitost,

2 - malá důležitost,

3 - střední důležitost,

4 - vysoká důležitost.

Čtvrtým krokem je výpočet celkové důležitosti (CD) jednotlivých faktorů pro výběr strategie, kdy se násobí váha s koeficientem důležitosti pro každý faktor u jednotlivých variant strategie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Posledním, pátým, krokem je stanovení celkového ohodnocení, hodnoty (H) u každé varianty strategie jako součtu celkové důležitosti jednotlivých faktorů podle vztahu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Varianta strategie, která získala nejvyšší ohodnocení, představuje nejvhodnější variantu strategie (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Obr. 12: Výběr strategie pomocí matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Varianta strategie 1		Varianta strategie 2		Varianta strategie 3	
	V	KD	CD	KD	CD	KD	CD
O - příležitosti (1 až n)		1 až 4	CD = V x KD	1 až 4	CD = V x KD	1 až 4	CD = V x KD
T - hrozby (1 až m)	S vah O + T = 1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
S - silné stránky (1 až t)		1 až 4		1 až 4		1 až 4	
W - slabé stránky (1 až r)	S vah S + W = 1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
			S CD		S CD		S CD

Zdroj: Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, (2020)

### 3.3.2 Hodnocení strategie technikou SAFe

Technika SAFe je založena na posuzování předložených strategických návrhů ze tří hledisek (kritérií), jimiž jsou vhodnost (suitability), přijatelnost (acceptability),



uskutečnitelnost (feasibility). Název této techniky je složen z počátečních písmen těchto posuzovaných kritérií (Hanzelková, Keřkovský, & Vykyřěl, 2017).

### **Vhodnost strategie**

Vhodností strategie se rozumí, že navrhovaná strategie je konzistentní s posláním společnosti a s nadřazenými či navazujícími funkčními strategiemi. Návrh vyplývá z provedené strategické analýzy a je formulován tak, aby k dosažení cílů bylo maximálně využito silných stránek a příležitostí, zároveň budou eliminovány možné slabé stránky a hrozby firmy. Doporučuje se, aby tato analýza byla doplněna scénáři možného vývoje, např. optimistický, nejpravděpodobnější, pesimistický (Hanzelková, Keřkovský, & Vykyřěl, 2017).

### **Přijatelnost strategie**

Přijatelnost strategie znamená, zda uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované strany, mezi které patří vlastníci, manažeři a ostatní pracovníci, zákazníci. Zároveň musí být přijatelná i pro další orgány jako je stát a státní instituce, banky, obchodní partneři, konkurenti. Zde by měla být uvažovaná strategie hodnocena z pohledu kritérií, které se bezprostředně dotýkají zainteresovaných stran a to hlavně z pohledu reálnosti uvažované tržní ceny výrobků, uspokojení tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, podílů firmy na trhu anebo návratnosti vynaložených prostředků (Hanzelková, Keřkovský, & Vykyřěl, 2017).

### **Uskutečnitelnost strategie**

Uskutečnitelnost spočívá ve smyslu zajištění výrobních faktorů a zdrojů nezbytných pro realizaci strategie. Patří sem kapitál, technologie, kvalifikované pracovní síly, energie, suroviny a materiál, know-how, licence a další. Je nutné, aby potřebné zdroje byly k dispozici v pravý čas. Strategie má být v souladu s existující firemní kulturou a organizací. Posledním významným aspektem je předpoklad stabilního vývoje organizace, jež se bude strategií řídit (Hanzelková, Keřkovský, & Vykyřěl, 2017).

## **3.4 Implementace strategického plánu**

Realizování strategie následuje po vypracování a výběru vhodného návrhu strategie firmy. Naplňování strategie je nutné podrobit pravidelné kontrole. Důležitým předpokladem pro účinnou kontrolu plnění strategie je, aby v návrhu a při její realizaci

byly jasně rozlišované strategické cíle a implementační úkoly. Ty by měly být v dokumentaci prezentovány odděleně (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

Implementaci strategie lze chápat jako proces, který se skládá ze vzájemně provázaných činností, jež umožňují realizování formulované strategie firmy. Implementační úkoly mají na strategické cíle navazovat, ideálně být z nich být odvozeny. Na tyto úkoly je možné nahlížet jako na nástroje, postupné kroky, pomocí kterých budou strategické cíle realizovány. Implementační úkoly mohou být i krátkodobé na rozdíl od strategických cílů. Jestliže má být implementace vybrané strategie úspěšná, musí být tento proces v souladu s celkovou situací řádně fungující organizace, její organizační strukturou, cílem strategie, rozsahem strategických změn, manažerskými znalostmi, styly a přístupy ve vedení (Hanzelková, Keřkovský, & Vykypěl, 2017).

K podpoře implementace strategie ve firmě je možné využít různých nástrojů nebo modelů. Modely lze dělit na rámcově obecné modely a dílčí modely. Dílčí modely nepokrývají kompletní oblast pro implementaci strategie, ale zastřešují určitou oblast významnou pro úspěšnou implementaci strategie. Rámcové modely jsou zastoupeny nástroji a přístupy pro řízení portfolia projektů, management změn, tvorbu strategických map anebo systémem BSC (Balanced Scorecard) pro komplexní řízení výkonnosti organizace. Dalším vhodným nástrojem pro kvalitnější strategické řízení ve firmě je zpracování strategických map, jež znázorňují vazby mezi firemními cíli v jednotlivých perspektivách (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

## 4 Finanční plán

Zpracovaný strategický finanční plán je nedílnou součástí každého podnikání. Tento plán pomáhá odhadnout budoucí příjmy a výdaje firmy, zároveň poskytuje kompletní přehled o financování aktivit podniku a jejich zdrojů. Realizace jednotlivých funkčních plánů, které odpovídají jednotlivým funkčním strategiím, vyžaduje vynaložení zdrojů, zejména finančních prostředků. Finanční plán poskytuje zásadní informace pro korekce určitých finančních plánů, například k vyřazení nebo odložení určitých investičních projektů s dopadem na obchodní či výrobní plán podniku. Zároveň pomáhá stanovit hodnotu firmy a pomáhá ke tvorbě a korekci funkčních plánů za účelem, co největšího růstu této hodnoty při respektování omezených zdrojů. Strategický finanční plán odráží i to, nakolik je celý plán v souladu se zainteresovanými stranami, zejména s vlastníky a věřiteli (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Jádro strategického finančního plánování tvoří Výkaz zisku a ztrát, Rozvaha a Cash Flow. Základní východiska pro strategické finanční plánování jsou formovány finanční strategií firmy a strategickými cíli, výsledky finančních analýz a další soustavou strategických funkčních plánů firmy. Finanční strategie určuje kapitálovou strukturu firmy a tím i míru jejího zadlužení, druhy, místo, čas získání kapitálu za účelem dosažení zvolené kapitálové struktury, velikosti pracovního kapitálu, dividendové politiky a výběr kritérií pro hodnocení investičních projektů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Jakubíková, 2013).

Základním strategickým finančním cílem by měla být hodnota firmy. Finanční strategický plán by měl vést k dosažení co nejvyšší hodnoty firmy. Pro tvorbu finančního plánu je žádoucí využívat různých metod a přístupů, porovnávat a reflektovat výsledky z předcházejících finančních analýz či sledovat vývoj kapitálové struktury podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Kapitálovou strukturu je možné posuzovat z pohledu vlastního a cizího kapitálu firmy, protože ovlivňuje rentabilitu, nebo-li výnosnost kapitálu, ale i finanční stabilitu firmy. Kapitálovou strukturu ovlivňuje řada faktorů, kterými jsou majetková struktura, podnikatelské prostředí, náklady kapitálu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Dalším zdrojem pro tvorbu strategického finančního plánu jsou výsledky provedených finančních analýz za několik předcházejících roků plánovacího období, které poskytují

náhled na výkonnost firmy a její finanční zdraví, ale i ostatní strategické funkční plány. Pro plánování některých položek do finančního plánu je možné použít metody prognózy a to kvantitativní, jako je regresivní analýza či extrapolace časových řad, anebo kvalitativní zaměřené na expertní znalosti a informace o externím prostředí (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Klíčovým dokumentem pro strategický finanční plán je Výkaz zisku a ztrát. Vyplynají z něj výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v plánovaném období. Důležitou položkou v něm jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pro jejich stanovení lze využít agregovaný přístup, kdy je plán tržeb stanoven na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření, anebo desagregovaný přístup, který se zakládá na rozčlenění výrobního programu na jednotlivé produkty či skupiny produktů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Krechovská, Hejduková, & Hommerová, 2018).

Rozvahou se rozumí stanovení budoucích hodnot firemních aktiv a pasiv. Postup plánování jednotlivých položek závisí na tom, zda se jedná o dlouhodobý majetek nebo oběžná aktiva. Pro plánování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se předpokládá mít vytvořený investiční program a plán divestic (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Plánované peněžní toky (Cash Flow) zobrazují příjmy a výdaje podniku v jednotlivých letech plánovacího období a členění na toky provozní, investiční, finanční. Cash Flow je obvykle stanoveno nepřímou metodou na základě výsledku hospodaření firmy, Výkazu zisku a ztrát a plánované Rozvahy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Jakubíková, 2013).

## 5 Rizika a jejich řízení

Podnikání je spojeno s existencí možných hrozeb či rizik vztahujících se k činnosti organizace. Každý strategický plán je založený na předpokladech, které se nemusí naplnit a obvykle se se v menší či vyšší míře nesplní. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby firma dokázala pružně a včas reagovat na změnu podmínek. K tomu slouží krizové řízení a management rizik v podnikání (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Rizikem se rozumí vyjádření určité nejistoty, zda dojde či nedojde k určité události, která by mohla mít negativní vliv na plnění stanových cílů, přičemž je možné této události přisoudit určitou pravděpodobnost, se kterou nastane. Důležitým měřitelným aspektem rizika je vedle již zmíněné pravděpodobnosti, se kterou daná událost nastane, také následek této události, to je míra nežádoucího dopadu (Damodaran, 2008; Vláda ČR, 2015).

Proces managementu rizika je možné dělit na sekvenční a průběžnou fázi. Sekvenční fáze je tvořena vymezením kontextu managementu rizika, včetně jeho cílů, identifikací rizik a stanovení jejich významnosti, stejně jako měření a hodnocení, rozhodování o riziku, včetně přípravy a realizace opatření pro snížení rizikovosti. U vymezení fáze kontextu managementu rizika se jedná o specifikaci prostředí externího i interního, ve kterém se organizace nachází. Důležitou součástí této fáze je určení rizikové kapacity (Risk capacity) podniku, která vyjadřuje nejvyšší možnou finanční ztrátu, kterou firma dokáže přežít. Zároveň je třeba si stanovit i hranici přijatelného rizika (Risk Appetite), jež představuje míru ochoty organizace riskovat a podstoupit takové riziko, aby splnila své strategické cíle (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Institute of Risk management, 2024).

Pro identifikaci rizik a jejich sledování se stanovují faktory rizika, jejichž výskyt by mohl negativně i pozitivně ovlivnit fungování organizace k dosažení jejich cílů. U identifikace rizik se předpokládá účast širokého okruhu pracovníků s dostatečnými zkušenostmi, ale i účelně oslovení externí specialisté. Dle doporučení z literatury Fotra (2020) je vhodné vést oddělené seznamy rizik a příležitostí. K identifikaci rizik slouží tři přístupy:

- Přístup shora dolů uplatňuje identifikaci rizik směrem od vedení společnosti.
- Přístup zdola nahoru, kdy se k identifikaci rizika přistupuje od nejnižší úrovně řízení společnosti.

- Procesní přístup provádí identifikaci rizik podle linií v organizační struktuře a existujících procesů, které jsou svázány s organizačními jednotkami či dle produktů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

V dalším kroku je nezbytné určit významnost rizik. Skóre významnosti se určuje na základě stanovení pravděpodobnosti výskytu a míry intenzity dopadu na organizaci. Pro stanovení významnosti lze využít dvou přístupů, a to s pomocí analýzy citlivosti pro kvantifikovatelná rizika nebo expertního hodnocení pro maticové hodnocení rizik, kde se hodnotí významnost rizika dle pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Měření velikosti rizika a stanovení nápravných opatření patří mezi další činnosti, které zahrnuje risk management. Velikost rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. K vyjádření velikosti rizika je možné použít statistické charakteristiky variability, které tvoří rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient anebo nástroje založené na Value at Risk. Riziko se dá vyjádřit i v podobě finanční ztráty při varovném scénáři. Při analýze jsou posuzovány vlastnosti, které není jednoduché přesně změřit a z tohoto důvodu se využívají i kvalifikované odhady specialistů, kteří mohou být z oboru anebo pracovníci organizace (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Rozhodování o riziku a jeho hodnocení jsou založeny na provedených analýzách rizikovosti. Tyto informace jsou hodnoceny za účelem vhodného výběru strategie pro zvládnutí rizika. Hodnocením rizika se rozumí posuzování přijatelnosti rizika provázaného se strategickým finančním, kdy velikost ztráty se porovnává s hranicí přijatelného rizika. Jestliže je riziko podnikatelského plánu či projektu přijato jako přijatelné a firma může pokrýt ztrátu z vlastních zdrojů, jedná se o zadržení (retenci) rizika. V případě, že je riziko posouzeno jako nepřijatelné je vhodné se riziku vyhnout tím, že jsou uplatňovány určitá opatření pro snížení dopadu rizika. Další možností je zamítnutí dané varianty a volba jiné možnosti dle strategického finančního plánu s nižším rizikem a menšími ekonomickými efekty (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Opatření pro snížení rizik jsou realizována za účelem přípravy firmy pro zvládnutí negativního působení příslušného rizika nebo skupin rizik. Existuje řada postupů, které jsou nazývány jako strategie ošetření rizik „4T“ (Treat, Take, Transfer, Terminate). První z nich je ofenzivní přístup (Treat) k řešení rizik, kdy vedení firmy může využít různé kroky v podobě prevence a reagovat reaktivně či proaktivně. Další možností je

diverzifikace rizik pro přestavbu portfolia rizik či alokování rizik k jejich přerozdělení správcům tak, aby řízení rizik bylo co nejúčinnější. Dalším přístupem je přijetí rizika (Take), které spočívá v tom, že firma podstoupí dané riziko a nic proti němu aktivně nedělá. Riziko je možné přesunout (Transfer) za úplatu na jiné podnikatelské subjekty, například zajištěním pojištění. Vyhýbání se (Terminate) riziku je také jedním z možných přístupů pro strategii risk managementu, kdy nedojde k realizaci analyzované aktivity. Takový přístup je možné využít v krajním případě, protože ukončením činnosti může podnik přijít o budoucí zisky nebo konkurenční výhodu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020; Tichý, 2006).

Obr. 13: Matice rizik

		DOPAD				
		1 - nepatrný	2 - malý	4 - střední	8 - významný	16 - extrémní
PRAVDĚPODOBNOST JEVU	5 - častý					
	4 - pravděpodobný					
	3 - možný					
	2 - nepravděpodobný					
	1 - vzácný					

Zdroj: Management rizik, (2024)

## 6 Představení organizace

V následujících podkapitolách diplomové práce je představena a blíže popsána organizace Centrum výzkumu Řež, s. r. o. (dále jen CVŘ), IČ 26722445 se sídlem společnosti na adrese Hlavní 130, Řež, 250 68 Husinec. CVŘ je výzkumnou organizací podle Zákona 130/2002 Sb. Předmětem činnosti CVŘ je Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd, jaderné energie a udržitelné energetiky a dalších s tím souvisejících vědních oblastí a dále šíření výsledků výzkumu a vývoje prostřednictvím výuky nebo převodu technologií (CVŘ, s. r. o., 2024).

Obr. 14: Logo Centra výzkumu Řež



Zdroj: CVŘ, s. r. o. (2024c)

### 6.1 Vznik organizace

Společnost CVŘ, s. r. o. byla založena v roce 2002. Je dceřinou společností společnosti ÚJV Řež, a.s. (dále jen ÚJV) a navazuje na více než šedesátiletou tradici jaderného technologického výzkumu v Řeži. Mateřskou společností skupiny ÚJV je ČEZ, a. s. Společnost má stálou provozovnu i ve Francii (CVŘ, s. r. o., 2024).

### 6.2 Zaměření a působnost

Hlavním zaměřením organizace jsou výzkumně vývojové projekty a zakázky smluvního výzkumu orientované především na podporu provozu, údržby a prodlužování životnosti provozovaných jaderných, klasických i vodních elektráren. CVŘ je zapojeno do významných mezinárodních asociací, organizací a platforem v rámci účasti svých zaměstnanců, to výrazně přispívá k rozšiřování oblasti působnosti organizace za hranice Česka (CVŘ, s. r. o., 2024c).



Česká republika je od roku 2007 začleněna, prostřednictvím ÚJV Řež, do konsorcia Jules Horowitz Reactor (JHR). Jedná se o projekt pro výstavbu materiálového testovacího reaktoru JHR, jehož výkon má dosahovat až 100 MWt. Po zprovoznění tohoto unikátního reaktoru k experimentálnímu ozařování, bude používán jednak pro jaderný průmysl a výzkumné organizace, ale i orgány pro jadernou bezpečnost a jejich technické podpůrné orgány. CVŘ má v konsorciu JHR významnou a důležitou roli vzhledem ke svému věcnému přispění, například dodávkou horkých komor, ale je zároveň zapojeno i do řízení projektu a spolupráce na přípravě výzkumného programu. Po zprovoznění reaktoru, bude CVŘ spravovat jeho kapacitu alokovanou pro Českou republiku, a to ve výši 3 % (CVŘ, s. r. o., 2024c).

Nejvýznamnějším krokem pro rozvoj společnosti byla realizace projektu Udržitelná energetika (SUSEN), jehož hlavní cíl se zaměřoval na vybudování jedinečného centra jaderných technologií. Projekt probíhal v letech 2012 až 2017, byl financován s podporou Evropské unie a vlády České republiky z operačních programů Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI) a Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) řízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Projekt nespočíval pouze ve výstavbě budov a technologií, jež posunuly CVŘ do nového prostoru příležitostí, ale procesem realizace projektu SUSEN došlo k vytvoření týmů výzkumných pracovníků, expertů, techniků a podpůrného personálu, které jsou dnes tím největším aktivem CVŘ. Podpora udržitelnosti projektu přispěla k rozvoji aktivit, know-how a týmů. Realizací projektu SUSEN byly významně posíleny možnosti účasti výzkumné a vývojově-technologické komunity České republiky na programech důležitých pro vývoj, projektové řešení a konstrukční přípravu technologií pokročilých jaderných reaktorů IV. generace, včetně vývoje malých modulárních reaktorů a fúzních technologií. Nadále pokračující výzkumné a vývojové práce pro podporu bezpečnosti a dlouhodobé životnosti stávajících elektráren, a to jaderných i klasických. Výzkumné týmy se zaměřily na vývoj metod, postupů a dalších experimentálních technologií pro realizaci konkrétních výzkumných a vývojových aktivit a budování pozic v národních i mezinárodních projektových konsorciích (CVŘ, s. r. o., 2024c).

V roce 2023 byl zahájen projekt CICRR (Czech International Centre of Research Reactors), financovaný z programu Ministerstva, školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) ČR Evaluace Velkých výzkumných infrastruktur, jehož cílem je využití synergií všech infrastruktur provozovaných v CVŘ, anebo s podílem CVŘ. Infrastruktura

CICRR je založena na infrastrukturách Reaktory Řež (LVR-15 a LR-0), vybraných technologiích SUSEN a infrastruktury JHR. Smyslem CICRR je poskytnout ucelenou sadu zařízení pro špičkový výzkum v oblasti jaderného a materiálového výzkum, podpora užší spolupráce s průmyslovým, výzkumným i akademickým a univerzitním odvětvím jaderné energie a pružné využívání výzkumných reaktorů, laboratoří a odborných znalostí v souvislosti s českými a mezinárodními zájmy (CVŘ, s. r. o., 2024c).

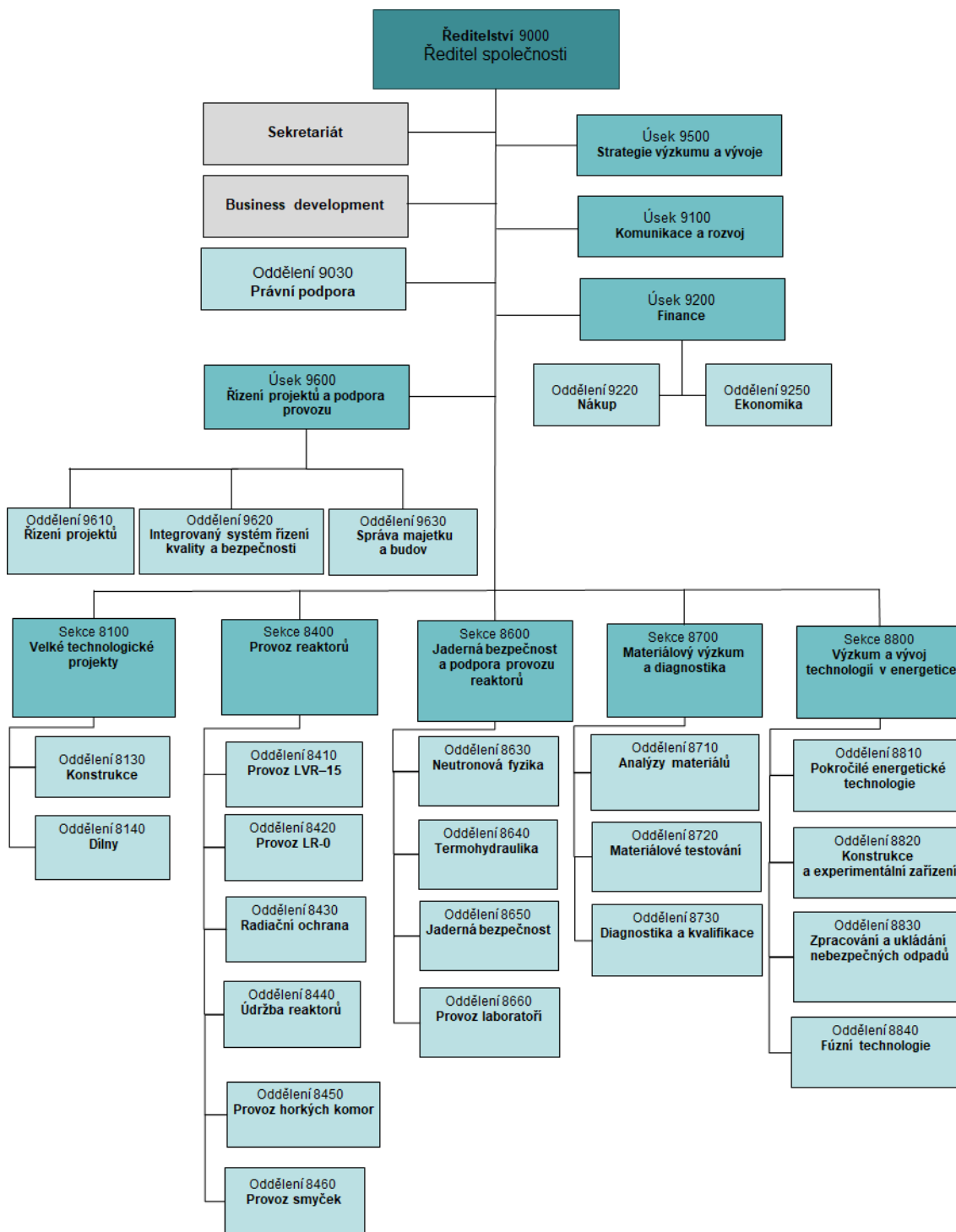
### **6.2.1 Organizační schéma**

CVŘ je organizačně strukturovaná do 5 výkonných sekcí, které tvoří jádro společnosti:

- Velké technologické projekty.
- Provoz reaktorů.
- Jaderná bezpečnost a podpora provozu reaktorů.
- Materiálový výzkum a diagnostika.
- Výzkum a vývoj technologií v energetice.

Dalšími nezbytnými a podpůrnými útvary jsou Strategie výzkumu a vývoje, Finance, Řízení projektů a podpora provozu nebo Komunikace a rozvoj. V organizaci existuje jako poradní orgán ředitele Vědecká rada a Interní vědecká rada, jež se skládá z významných externích i interních odborníků a expertů (CVŘ, s. r. o., 2024c).

Obr. 15: Organizační schéma CVŘ

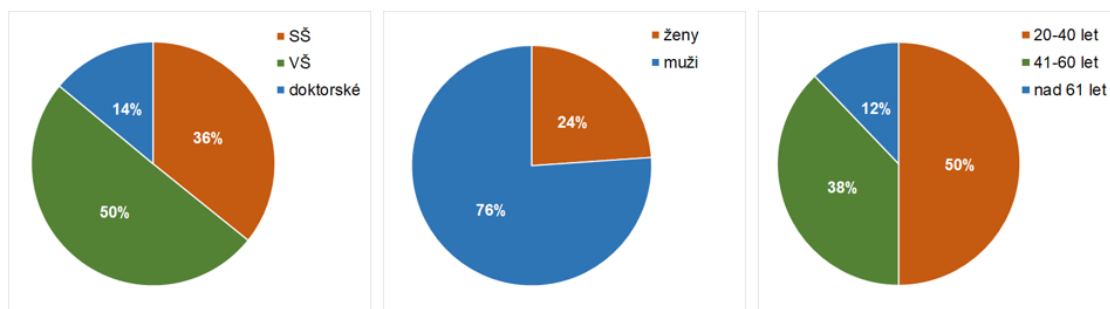


Zdroj: CVŘ, s. r. o. (2024b)

V CVŘ ke konci roku 2023 pracovalo 421 pracovníků. Personální struktura CVŘ se ze dvou třetin skládá z vysokoškolsky vzdělaných pracovníků (64 %), organizace disponuje relativně vysokým podílem pracovníků s doktorskou vědeckou hodností, jako je CSc. a Ph.D. (14 %). Téměř čtvrtinu (24 %) zaměstnanců CVŘ tvoří ženy a polovina

zaměstnanců je mladších než 40 let. Pro výzkumnou organizaci je velmi důležitým faktorem, že 80 % zaměstnanců organizace zastupují techničtí, odborní a výzkumní pracovníci, podíl samotných výzkumných pracovníků je 41 %. Relativně velký podíl technických pracovníků spočívá v nutnosti zajištění provozu, rozvoje a údržby velkých experimentálních zařízení a i skutečnosti, že velkou část experimentálních zařízení si CVŘ vyvíjí a vyrábějí vlastními silami oddělení konstrukce a výroby (CVŘ, s. r. o., 2023c).

Obr. 16: Personální struktura dle vzdělání, pohlaví a věku



Zdroj: CVŘ, s. r. o. (2023c)

### 6.2.2 Portfolio projektů

CVŘ aktivity v oblasti výzkumu, vývoje a inovací se dělí v rámci svého portfolia do pěti oblastí logických celků, na které jsou navázané probíhající i připravované projekty. V CVŘ je v současnosti realizováno kolem 130 projektů. Více než polovinu zastupují projekty zaměřené na aplikovaný výzkum, experimentálnímu vývoji a inovacím se věnuje 34 projektů, necelých 20 % z celkového počtu projektů v realizaci, jsou projekty podporované Evropskou komisí. Níže je více obsahově představena náplň pěti oblastí portfolia vědecko-vývojových aktivit organizace (CVŘ, s. r. o., 2024c).

#### Materiály:

- Studium vlastností materiálů a komponent.
- Charakterizace materiálů.
- Vývoj a výrobní postupy nových materiálů a povrchových úprav.

#### Technologie:

- Technologie lehkovodných JE.
- Technologie Generace IV.

- Fúzní technologie.
- Akumulační technologie.
- Pokročilé termodynamické okruhy.
- Vodíkové technologie.

#### **Odpady a palivový cyklus:**

- Zpracování, optimalizace a ukládání odpadů.
- Přepřacování jaderného paliva.
- Decommissioning, nebo-li postupné vyřazování z provozu.

#### **Jaderné analytické metody, data, produkce radioizotopů:**

- Jaderné forenzní metody.
- Jaderná data a dozimetrie.
- Produkce a využití radioizotopů.

#### **Provoz a údržba elektráren:**

- Nedestruktivní metody testování.
- Manipulátory a robotika.
- Prediktivní systémy (EWS).
- Neutronově-fyzikální a termohydraulické analýzy.
- Bezpečnostní a spolehlivostní analýzy.
- Chemie a chemické režimy (CVŘ, s. r. o., 2023c).

### **6.2.3 Infrastruktury**

Základ experimentálních technologií CVŘ utváří výzkumné reaktory LVR-15 a LR-0, synergicky propojené technologie vybudované v rámci projektu SUSEN nebo jeho udržitelnosti a dále i budovaná infrastruktura výzkumného reaktoru Jules Horowitz (CVŘ, s. r. o., 2024c).

**Výzkumné reaktory** jsou v rámci projektu Infrastruktura Reaktory Řež podporovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy jako velká výzkumná infrastruktura od roku 2011. Od roku 2016 je součástí roadmapy výzkumných infrastruktur. Hlavními technologiemi jsou:

- Jaderný reaktor LVR-15, výzkumný lehkovodní reaktor s provozním tepelným výkonem do 10 MW, který poskytuje neutronové pole s vysokou hustotou a je

využíván pro potřeby materiálového výzkumu, výzkumu v neutronové fyzice včetně neutronové difraktografie, neutronové aktivační analýze, neutronové radiografii, výzkumu v oblasti radioizotopů a radiofarmak a také k jejich produkci.

- Jaderný reaktor LR-0, lehkovodní experimentální reaktor nulového výkonu, který umožňuje velmi přesná měření v oblasti reaktorové fyziky s cílem ověřovat výpočetní nástroje a jaderná data pro jejich další použití ve výzkumu, vývoji a hodnocení bezpečnosti jaderných technologií (CVŘ, s. r. o., 2024c).

**Technologické experimentální smyčky**, kde u části z nich byly realizovány i tzv. in-pile experimenty se zkušebními kanály zavedenými do aktivní zóny reaktoru LVR-15 pro zkoušky materiálů a ve vodním prostředí (CVŘ, s. r. o., 2024c).

**Technologie vybudované v rámci projektu SUSEN za účelem** řešení významných projektů v jaderné energetice. Jsou taktéž podporovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a patří mezi ně:

- Technologické experimentální smyčky pro testování materiálů v náročných provozních podmínkách (vysoké teploty, tlaky, chemická prostředí).
- Experimentální zařízení HELCZA (High Energy Load Czech Assembly), které se zabývá vývojem, optimalizací a aplikací metody pro kvantifikaci prachových částic beryllia.
- Komplex deseti horkých komor pro materiálový výzkum na vysoce radioaktivních materiálech.
- Laboratoř neaktivních mechanických zkoušek a laboratoř zvláště citlivých analytických přístrojů jako jsou optické, elektronové rastrovací i transmisní mikroskopie, nano-indentčních metod a celé řady analyzátorů
- Laboratoř LOCA (Loss of Coolant Accident) simulující podmínky vznikající při haváriích se ztrátou chlazení určená pro testy odolnosti materiálů a konstrukčních částí za těchto podmínek.
- Laboratoř nedestruktivního testování pro potřeby vývoje metod a zařízení pro diagnostiku stavu zařízení a komponent z kovových materiálů, betonových konstrukcí a jaderného paliva.
- Laboratoř studených kelímků umožňující při teplotách dosahujících až 3000 °C simulovat chování roztaveného coria (směsi jaderného paliva a konstrukčních materiálů) při těžkých haváriích jaderných reaktorů.

- Laboratoř neutronového generátoru vybavená D-T neutronovým generátorem a silným zdrojem neutronů včetně nástrojů pro detekci tohoto záření.
- Výzkumná zařízení pro vývoj nových metod zpracovávání a úpravy radioaktivních odpadů pro přípravu hlubinného uložště radioaktivních odpadů.

CVŘ disponuje vlastní konstrukční a dílenskou výrobou, která umožňuje realizaci speciálních požadavků na experimentální vybavení či zajišťuje podporu v oblasti oprav a úprav stávajících zařízení (CVŘ, s. r. o., 2024c).

#### 6.2.4 Další aktivity

CVŘ působí v řadě národních i mezinárodních organizací. Mezi nejvýznamnější mezinárodní sdružení s účastí CVŘ patří následující organizace, aliance či platformy:

- **OECD/NEA** (Organisation for Economic Co-operation and Development /Nuclear Energy Agency), nebo-li Agentura pro jadernou energii, jejíž posláním je podpora členských zemí (34), prostřednictvím mezinárodních projektů, rozvíjet bezpečné využití jaderné energie pro mírové účely.
- **SNETP** (Sustainable Nuclear Energy Technology Platform) je Technologická platforma pro udržitelnou jadernou energii (SNETP)
- **EERA** (European Energy Research Alliance), Evropská aliance pro energetický výzkum, která sdružuje 250 univerzit a veřejných výzkumných středisek ze 30 zemích. Společné výzkumné programy EERA pokrývají celou řadu nízkouhlíkových technologií. CVŘ je aktivně zapojeno prostřednictvím člena výkonného výboru, dále v Programu Jaderných Materiálů JPNM (Joint Programme on Nuclear Materials) a také se pravidelně účastní jednání Policy Working Group. Tyto aktivity ovlivňují směřování evropské politiky a tvoření roadmapy pro energetická odvětví v EU.
- **GIF** (Generation IV International Forum) je Mezinárodní fórum pro reaktory IV. generace je výzkumné sdružení s cílem výzkumu a vývoje budoucích jaderných elektráren.
- **ICIC** (International Committee on Irradiated Concrete). CVŘ jako držitel know-how provádí pokročilé experimenty týkající se radiační degradace betonů a zúčastňuje se řady mezinárodních projektů zaměřených na tuto problematiku. Spolupracuje s předními řešiteli jako jsou Oak Ridge National Laboratory, Nagoya University a další.

- **FuseNet** (European Fusion Education Network) je evropská síť pro výzkum fúzních technologií, která sjednocuje, koordinuje a podporuje evropské vzdělávání v oblasti jaderné fúze. CVŘ je zapojeno do spoluorganizování a přímé podpory několika studentských letních škol a studentských stáží na členských institucích, univerzitách či výzkumných organizacích.
- **F4E** (Fusion For Energy) je organizace Evropské unie spravující příspěvek Evropy k ITER (vývoj komponent reaktoru) – největšímu světovému vědeckému experimentu na cestě k využití energie fúze. CVŘ, vedle přímé spolupráce na výzkumu a vývoji s organizací, je i v roli zástupce České republiky pro kontakty s průmyslem – Industrial Liaison Officer (ILO).
- **EERRI** (Eastern European Research Reactor Initiative) je sdružení Iniciativy pro výzkum ve východní Evropě a jeho úkolem je posílit spolupráci mezi výzkumnými reaktory ve východní Evropě. CVŘ je zapojeno do aktivit v oblasti vzdělávání a poskytování tréninků.
- **V4G4 CoE** (Visegrad Group Generation-IV Centre of Excellence). CVŘ je asociovaným členem ve sdružení založené členy ze zemí Visegrádské čtyřky a Francie (V4G4 CoE), jehož hlavním účelem je společný výzkum, vývoj a inovace v oblasti jaderných reaktorů IV. generace.
- **ENEN** (European Nuclear Education Network). Evropská síť pro jaderné vzdělávání je mezinárodní nezisková organizace, jejímž hlavním účelem je zachování a další rozvoj odborných znalostí v jaderných oborech prostřednictvím vysokoškolského vzdělávání a odborné přípravy v Evropě (CVŘ, s. r. o., 2024c).



## 7 Strategický management organizace

Centrum výzkumu Řež, s. r. o. bylo založeno před 22 roky jako dceřiná společnost ÚJV, a. s. pro podporu a rozvoj výzkumné aktivity v oblasti energetiky. Za dobu své existence si CVŘ získalo zasloužené místo mezi špičkovými výzkumnými institucemi na národní úrovni, ale i v oblasti mezinárodní spolupráce. Bez vybudování moderní výzkumné základny a pracovních týmů, složených z odborníků s potřebným know-how, by nebylo možné dosahovat takových excelentních výsledků, pro které je CVŘ známé po celém světě (CVŘ, s. r. o., 2024).

### 7.1 Mise

„Posláním CVŘ je realizovat výzkum, vývoj a inovace v oblasti energetiky se zaměřením především na jadernou energetiku.“ je definice poslání, které má CVŘ uvedené ve svém interním dokumentu Strategie vývoje a výzkumu CVŘ (CVŘ, s. r. o., 2024c).

Vychází z předpokladů a očekávání, se kterými byla společnost CVŘ založena, to jsou očekávání vlastníka organizace, kterým je ÚJV Řež. Vlastníci ÚJV Řež jsou většinou provozovatelé elektráren (CVŘ, s. r. o., 2024c).

Poslání organizace je stanovené jasně, stručně a srozumitelně dle interního dokumentu Strategie vývoje a výzkumu CVŘ. Splňuje tak předpoklady, které má poslání mít ve srovnání s teoretickou částí této práce. Vymezuje směr i strategický záměr organizace.

### 7.2 Vize

Vizi CVŘ v dlouhodobém horizontu je být jednou z předních evropských výzkumných organizací realizující výzkum a vývoj v oblastech jaderné energetiky, pokročilých energetických technologií a souvisejícího materiálového výzkumu. Přinášet inovativní řešení, která budou přispívat ke zvyšování bezpečnosti a spolehlivosti jaderných elektráren a efektivní transformaci české a evropské energetiky vyplývající z naplňování evropských klimatických cílů s respektováním nutnosti zajištění energetické bezpečnosti České republiky a konkurenceschopnosti české energetiky a průmyslu (CVŘ, s. r. o., 2023c).

U vize není jednoznačně definovaná doba dlouhodobého horizontu. Pro organizaci to může prakticky znamenat, že stále bude usilovat o to patřit mezi nejlepší výzkumné

organizace v Evropě. Ve vizi je správně vymezena oblast výzkumu a vývoje, na kterou se organizace zaměřuje. Vize udává směr, kterým se chce organizace ubírat. Poslání i vize spolu korespondují a navazují na sebe.

### 7.3 Cíle

CVŘ má definované cíle, které vycházejí z poslání i vize organizace. Primárním cílem je rozvoj výzkumné organizace Centrum výzkumu Řež v oblastech výzkumu a vývoje zaměřených na energetiku, především jadernou, a připravenost výzkumných týmů a infrastruktur na probíhající transformaci energetiky (CVŘ, s. r. o., 2023c).

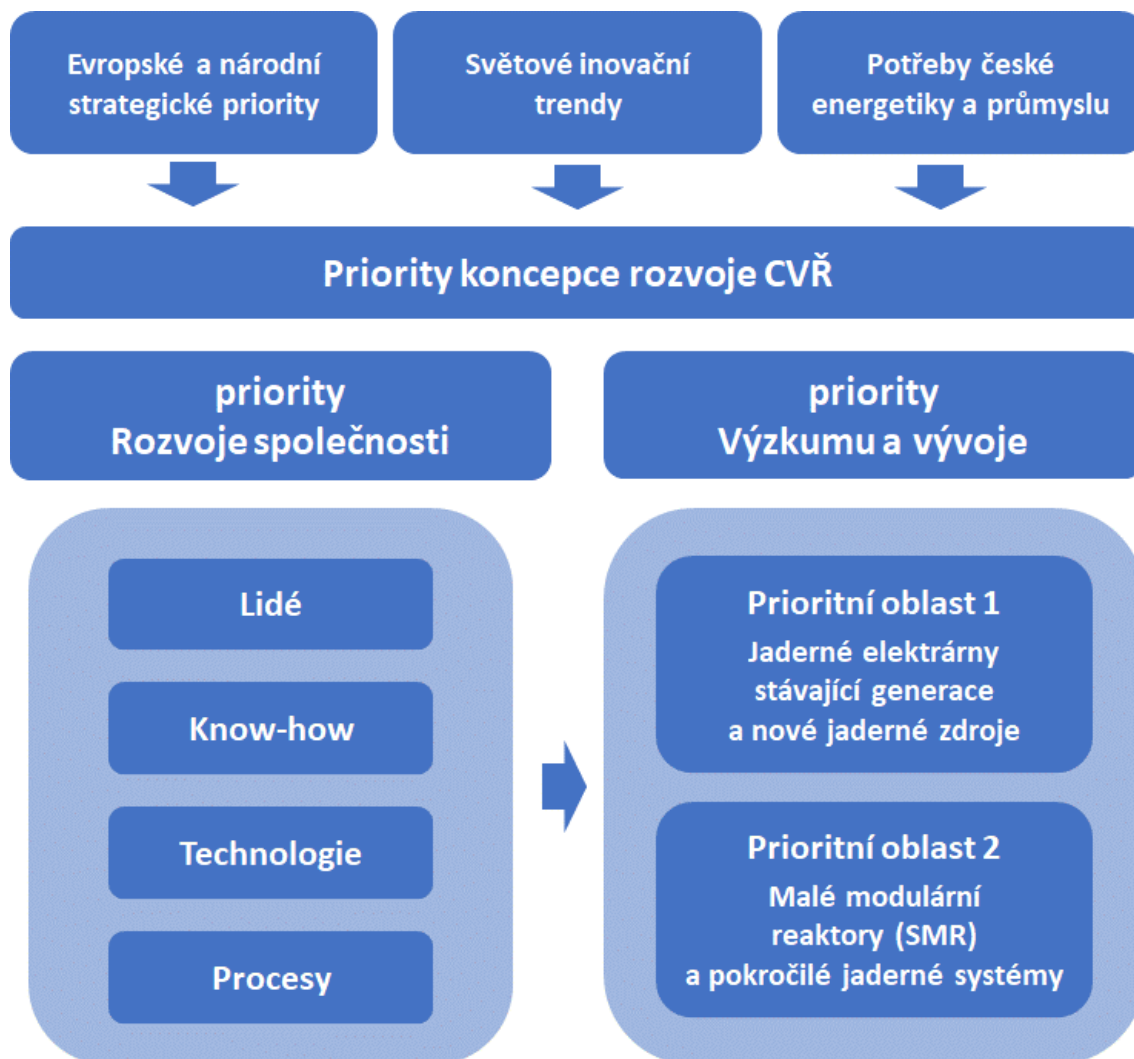
Plnění celkového cíle je postaveno na naplňování priorit v oblastech výzkumu a vývoje a rozvoje společnosti, které reflektují národní a evropské strategické priority, světové inovační trendy a potřeby české energetiky a průmyslu, jak je uvedeno na následujícím schématu. Mezi další cíle CVŘ patří realizace předkomerčního výzkumu, tedy výzkumu a vývoje nových metod a technologií, jejich ověření a pilotní otestování, případně kvalifikace před jejich komerčním nasazením v rámci technické podpory provozu a údržby elektráren nebo jako servisu zajišťovaného mateřskou společností. To znamená realizace výzkumu a vývoje s následným transferem know-how a technologií. Tyto aktivity by měly být vzhledem k výše uvedenému realizované prioritně v souladu se zájmem vlastníka a provozovatelů českých a slovenských elektráren. Vzhledem k nutnosti naplňování principu řádného hospodaření musí CVŘ hledat uplatnění výstupů výzkumu a vývoje i u jiných průmyslových partnerů v České republice i zahraničí (CVŘ, s. r. o., 2024c).

CVŘ je výzkumnou organizací podle zákona č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a jeho aktivity jsou financovány z velké části z veřejných zdrojů, musí respektovat i priority relevantních dotačních programů a to národních i evropských a strategických dokumentů a politik, ze kterých tyto programy vychází, a vzhledem k poskytované Institucionální podpoře Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky především státní priority garantované tímto orgánem. Souhrnně jsou to především priority uvedené v těchto a navazujících dokumentech:

- Národní RIS3 strategie.
- Státní energetická koncepce České republiky.
- Národní akční plán rozvoje jaderné energetiky v České republice.

- Koncepce nakládání s radioaktivními odpady a vyhořelým jaderným palivem v ČR.
- The Strategic Energy Technology (SET) Plan.
- SNETP Strategic research and innovation agenda (CVŘ, s. r. o., 2023c).

Obr. 17: Schéma koncepce rozvoje CVŘ



Zdroj: CVŘ, s. r. o. (2023c)

S ohledem na naplňování priorit se zahrnutím výše uvedených strategických dokumentů, ke kterým může díky svému know-how a technologiím přispět CVŘ, byly výzkumné a inovační priority rozdělené do dvou prioritních oblastí priorit výzkumu a vývoje:

- **Jaderné elektrárny stávající generace a nové jaderné zdroje.** Do této oblasti patří zvyšování efektivity a spolehlivosti provozu, programy řízeného stárnutí a prodlužování životnosti, dekontaminace a vyřazování z provozu (decommissioning).

- **Malé modulární reaktory (SMR) a pokročilé jaderné systémy**, které zahrnují malé modulární reaktory (SMR) stávající generace, pokročilé jaderné systémy IV. generace včetně SMR a terciální okruhy a suplementy pro SMR.

V oblasti priorit výzkumu a vývoje je cílem dosažení konkrétních výsledků v níže uvedeném množství a struktuře v letech 2024 - 2026:

- 16 výsledků s právní ochranou.
- 38 aplikovaných výsledků.
- 59 publikačních výsledků (CVŘ, s. r. o., 2023c).

V oblasti priorit rozvoje společnosti si CVŘ stanovilo cíle v oblastech, které zajistí zlepšení prostředí pro výzkumné pracovníky (Lidé), udržení, rozvoj a sdílení Know-how, rozvoj experimentálních Technologií nutných pro výzkum a vývoj a optimalizaci Procesů výzkumné organizace, zejména pak s cílem snížení administrativní zátěže výzkumných pracovníků. Cíle pro tyto oblasti jsou velmi obecně popsány a nesplňují pravidlo SMART, chybí konkrétnější rozpracovanost, časové ohraničení ke každému strategickému cíli a stanovení metriky pro dosažení těchto strategických cílů. V interním informačním systému CVŘ, který se nazývá EPRA, jsou na každý kalendářní rok zpracované strategické akce, jež jsou strukturované do většího detailu, jsou k nim přiřazeni zodpovědní pracovníci, naplnění dosažených akcí je měřitelné a časově vymezené. Tyto akce napomáhají naplňovat strategické cíle popsány ve strategických dokumentech (EPRA, 2024a).

Pro potřeby zpracování této diplomové práce jsou k jednotlivým prioritním oblastem pro rozvoj CVŘ přiřazeny konkrétnější SMART cíle ke splnění v letech 2024 - 2026:

### **Lidé**

Cílem je zvýšení kvality prostředí – získávání a udržení kvalitních vědecko-výzkumných pracovníků. CVŘ se zaměří na zlepšování firemní kultury, která bude podporovat pracovní pohodu zaměstnanců, posilovat týmové vazby. Velmi důležitou oblastí, na kterou se chce CVŘ zaměřit je i rozvoj internacionalizace a podpory mobility, kde je cílem zvyšování zapojení zahraničních odborníků do výzkumných aktivit. V oblasti komunikace je cílem zlepšení interní komunikace, pro kterou budou hledány nové informační kanály tak, aby všichni pracovníci dostávali včas důležité informace a měli aktuální povědomí o směřování a prioritách společnosti. Velmi důležitou oblastí jsou

genderové otázky, kde je cílem zajistit rovné podmínky pro všechny kategorie pracovníků (CVŘ, s. r. o., 2024c; CVŘ, s. r. o., 2023c).

Pro oblast lidí byl stanoven cíl pro rok 2024 Zřízení on-line zasedačky, jako virtuální platformy, kde jsou schůzky pořádané měsíčně za účelem zvýšení informovanosti zaměstnanců CVŘ z oblasti provozního fungování firmy.

### **Know-how**

V této oblasti je cílem zlepšení dostupnosti informací, zajištění jejich efektivního sdílení a využívání a archivace dosažených výsledků. Bude dále zajišťován přístup ke kvalitním a ověřeným informacím prostřednictvím fulltextové databáze Science Direct v rámci předplatného elektronických informačních zdrojů zajištěných v rámci konsorcia CzechELib. Pro přístup ke starším článkům bude zajišťována podpora knihovny mateřské společnosti ÚJV Řež, která byla zřízena na základě analýzy potřeb a požadavků výzkumných pracovníků, jako efektivnější náhrada přístupu k databázi Scopus Pro. Budou hledány i další efektivní a moderní prostředky přístupu k informacím prostřednictvím mezinárodních vědecko-výzkumných platform, portálů. Cílem je dále rozšiřovat prostředky pro podporu transferu znalostí mezi seniorními a juniorními pracovníky a mezi jednotlivými útvary formou pořádání interních i veřejných vědeckých seminářů a konferencí (CVŘ, s. r. o., 2024c; CVŘ, s. r. o., 2023c).

Cílem je vybudovat elektronickou knihovnu, kde budou uchovávány veškeré dosažené výsledky CVŘ s propojením k dalším důležitým a ověřeným informačním zdrojům do konce roku 2026.

### **Technologie**

Cílem je rozvoj a modernizace technologií a zajištění otevřeného přístupu k technologiím na základě pravidel Open Access. CVŘ bude dále rozvíjet a rozšiřovat nejen externí, ale i interní formu Open Access pro přístup k technologiím a zlepšovat povědomí o jejich možnostech, zjednodušovat administrativu spojenou s žádostmi o Open Access i samotný proces realizace výzkumných aktivit v těchto formách spolupráce. V oblasti obnovy a rozvoje technologií je cílem nastavení efektivního systému údržby, rozvoje a modernizací provozovaných technologií na základě nastavených programů údržby, zajištění náhradních dílů a pravidelného odborného servisu s respektováním všech legislativních požadavků, které jsou kladeny zejména na vyhrazená zařízení z pohledu příslušných vyhlášek (CVŘ, s. r. o., 2024c; CVŘ, s. r. o., 2023c).

Cílem je dosáhnout 15 % podílu spolupráce formou Open Access, nebo-li zajištění otevřeného přístupu k provozovaným technologiím CVŘ do konce roku 2025.

### **Procesy**

Cílem je zefektivnění a zjednodušení procesního modelu a jednotlivých procesů tak, aby byla snížena administrativní zátěž výzkumných pracovníků a byly vytvořeny maximálně příznivé podmínky pro výzkumnou práci a dosahování kvalitních výsledků. Budou dále rozvíjeny IT prostředky, které podporují veškeré aktivity organizace jak v oblasti výzkumu a vývoje, tak v podpůrných oblastech jako je personální podpora, nákupní proces, finanční řízení a další. Cílem je využití metod projektového řízení, jak z pohledu nastavení procesů, tak z pohledu rozvoje pracovníků v této oblasti. S tím souvisí i posílení kapacit v oblasti projektového managementu tak, aby se výzkumní pracovníci mohli maximálně věnovat výzkumu a související administrativní činnosti byly zajišťovány podpůrnými útvary (CVŘ, s. r. o., 2024c; CVŘ, s. r. o., 2023c).

Cílem je sjednotit správu projektů s využitím moderních IT nástrojů projektového řízení portfolio manažerem v každé z pěti výkonných sekcí do konce roku 2025.

## **7.4 Strategie**

Centrum výzkumu Řež má zpracováno několik vlastních strategií, jež vychází z poslání organizace, odráží její vizi a popisuje strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout z dlouhodobého pohledu. Cílem je navrhnout a vybrat nejvhodnější strategii na roky 2024 až 2026, která bude respektovat strategii národních i evropských politik v oblasti vývoje a výzkumu a zároveň tak naplňovat cíle stanovené i mimo výzkumnou část, kam patří, lidé, know-how, technologie, procesy v organizaci.

## 8 Strategická analýza prostředí

V následujících podkapitolách je vypracovaná analýza externího a interního prostředí organizace CVŘ za účelem zjištění faktorů, které pro organizaci vytváří příležitosti a zároveň slouží k varování před potenciálními hrozbami, odkrývají silné a slabé stránky organizace. Analýzy jsou zpracované s použitím některých vybraných metod, jež jsou představeny v teoretické části diplomové práce.

### 8.1 Analýza externího prostředí

U organizace CVŘ byla provedena analýza externího prostředí, jež je v následujícím textu rozdělena na analýzu makroprostředí a mezoprostředí.

#### 8.1.1 PESTEL pro analýzu makroprostředí

PESTEL technika je užitečná pro odhad budoucího vývoje vnějšího okolí organizace a pomáhá rozkrýt potenciální příležitosti a hrozby plynoucích z externího prostředí, jak je již uvedeno v teoretické části této práce. V této části práce jsou analyzované faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, enviromentální a legislativní na fungování CVŘ.

#### **Politické faktory**

Fungování organizace ovlivňuje veškeré politické dění na české politické scéně, ale i v Evropské unii. Jak již je zmíněno u představení organizace, CVŘ je vázáno při své činnosti dodržováním strategií vyplývajících z národních i evropských strategických dokumentů. Česká republika jako demokratická země a člen Evropské unie musí dodržovat společné stanovy a pravidla nastavené a odsouhlasené mezi jednotlivými členskými zeměmi. Patří sem dodržování bezpečnostních pravidel při obchodování se surovinami z třetích zemí, v případě CVŘ je to nakupování jaderného paliva z Ruska. Dle vlády České republiky je strategickým zájmem, aby se Česko zbavilo závislosti na dodávkách z Ruska a našlo alternativní náhradu pro dodávky z jiné, bezpečnější země (čt24 – politické regiony, 2023).

Politickou stabilitu do jisté míry ovlivňuje stále probíhající válka na Ukrajině, kde je Česká republika zainteresovaná do pomoci. Nepředpokládá se, že by se válka rozšířila na území Česka, proto by nemělo dojít k ohrožení dosahování strategických cílů organizace a měla by zůstat zachována výše plánu státních dotačních financí podle § 14 odst. 2

zákona č. 218/2000 Sb. na podporu vývoje a výzkumu (MŠMT ČR, 2014). Jestliže politická situace České republiky zůstane stabilní, dokáže poskytnout stabilní a předvídatelné podnikatelské prostředí.

### **Ekonomické faktory**

Každou organizaci ovlivňuje stávající i budoucí ekonomický stav. Z pohledu ekonomiky je obvykle sledovaná míra inflace, dostupnost a nákladnost na zajištění energií, vývoj HDP (hrubý domácí produkt) a další náklady vynaložené na práci. Ačkoliv organizace čerpá převážnou část finančních prostředků z relevantních dotačních titulů, i tak je nezbytné sledovat vývoj výše zmíněných faktorů, protože výzkumné instituce se snaží pokrýt většinu uznatelných nákladů jednotlivých projektů z dotačních výzev z finančních prostředků vyčleněných pro ně, ačkoliv se ne vždy jedná o 100 % grantovou podporu. Je důležité klást zvýšený důraz na řádné hospodaření společnosti s ohledem na vývoj míry inflace, cen energií a další, protože o celkovou výši požadovaných finančních prostředků je žádáno před zahájením projektů na všechny roky plánované realizace.

Dle predikce Ministerstva financí České republiky má během roku 2024 inflace klesnout a po většinu roku se bude držet pod 3 % oproti roku 2023, kdy se inflace pohybovala kolem 10,7 %. V roce 2024 by se výkon ekonomiky mohl zvýšit o 1,2 %, zásluhou obnoveného růstu spotřeby domácností. Očekává se, že hospodářskou aktivitu podpoří soukromé investice a růst exportních trhů. Za rok 2023 hrubý domácí produkt pravděpodobně klesl o 0,6 %, v roce 2024 však podle predikce vzroste o 1,2 % (MFČR, 2024).

Na trhu práce se stále projevují nerovnováhy související s nedostatkem pracovníků. V důsledku toho by navzdory slabé hospodářské dynamice neměla míra nezaměstnanosti v roce 2024 příliš vzrůst. Z odhadovaných 2,6 % v roce 2023 by se letos mohla zvýšit na 2,8 %. Přetrvávající napětí na trhu práce nedovolí výraznější zpomalení růstu mezd. Výdělky se po dvou letech poklesu zvýší i v reálném vyjádření (MFČR, 2024).

Potíže s nedostatkem pracovníků řeší CVŘ vzhledem ke své geografické poloze v těsné blízkosti hlavního města Prahy a s ohledem srovnání průměrných platů v tomto regionu. Průměrný plat vědeckého pracovníka dosahuje výše 49 656 Kč, průměrná hrubá mzda, bez zaměření na konkrétní odvětví, se v Praze pohybovala na konci roku 2023 kolem 53 347 Kč. Rozdílné výše platů v regionu mohou mít vliv na migraci pracovníků organizace za lepším finančním ohodnocením (Český statistický úřad, 2024; Průměrné platy, 2024).



### **Sociální faktory**

Sociální faktory ovlivňují napříč celou společnost, ať už se jedná o poptávku či nabídku. Jak je již nastíněno v textu výše, s ohledem na klesající nezaměstnanost se organizace může potýkat s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Organizaci do značné míry limitují konkrétní požadavky na odbornost pracovníků, protože CVŘ působí ve velmi specifickém odvětví na trhu. Možnou příležitostí pro společnost je zaměstnávat tyto odborníky i z řad cizinců, kteří se na území České republiky dostali v důsledku migrační vlny způsobené válkou na Ukrajině. Takoví zaměstnanci mohou přinést do organizace nové nápady, inovativní myšlení.

Další oblastí, jež může ovlivnit postavení organizace je životní úroveň populace a s tím spojené požadavky na odměňování, stejně tak, jako postoje lidí a i demografické změny. Životní úroveň Česka se v roce 2023 mírně snížila na 91 % oproti evropskému průměru (iRozhlas, 2024).

### **Technologické faktory**

Základním předpokladem pro udržení úspěchu firmy, je sledování a přizpůsobování se neustále vyvíjejícím technologiím, které ovlivňují podnikání. Může to organizaci ušetřit zbytečně vynakládané finanční prostředky a zároveň pomoci k posílení své konkurenceschopnosti. CVŘ se potřebuje zaměřit na technologie, jež může využít pro zlepšení svého fungování. Je důležité, aby organizace sledovala trendy a to v oblasti sociálních sítí, moderních IT nástrojů a vývoje webových stránek k zajištění kvalitních informací a šíření povědomí o svojí existenci. Důležité je zároveň využívat takové technologie, které pomáhají zvyšovat úroveň zabezpečení pro přístup k citlivým informacím a know-how, kterými organizace disponuje a nakládá s nimi.

### **Environmentální faktory**

Ochrana životního prostředí, stejně jako zajištění bezpečnosti, je jedním z nejdůležitějších témat k řešení každé společnosti. Kvalita životního prostředí je významná nejen pro jednotlivce, ale i společnost jako celek, u zákazníků to ovlivňuje i jejich rozhodování. Proto je důležité, aby se organizace neustále zlepšovala ve snižování dopadu svého podnikání na životní prostředí. Znečišťování životního prostředí má nepochybně negativní vliv na celou ekonomiku. K zajištění požadavku na ochranu životního prostředí existuje řada zákonů. Mezi ty nejdůležitější, kterými se řídí podnikatelské subjekty je zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší anebo zákon č. 167/2008 Sb. k předcházení ekologické újmy či zákon č. 541/2020 Sb. o odpadech. CVŘ

jako specifická organizace je ve svém podnikání vázaná dodržovat atomový zákon 263/2016 Sb. a k němu přidružené vyhlášky stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu a Státním úřadem pro jadernou bezpečnost. Otázka bezpečnosti a zachování životního prostředí je velmi důležitým tématem na úrovni lokálních, národních i mezinárodních politik. Nedodržování stanovených zákonů a vyhlášek by mohlo mít negativní dopad na podnikatelské fungování CVŘ, ale zároveň by sebou neslo těžko napravitelné důsledky pro životní prostředí a tím i pro naši bezpečnost zdraví (CVŘ, s. r. o., 2024c).

### **Legislativní faktory**

V případě CVŘ jsou legislativní faktory úzce propojeny s politickými faktory. Organizace CVŘ je společnost s ručeným omezením a řídí se dle platné legislativy ČR, která určuje práva a povinnosti pro podnikatelské subjekty. Z tohoto pohledu je společnost vázána normami vycházejících ze zákonů, týkajících se především výše minimální mzdy, daňové, sociální a zdravotní politiky či daně z přidané hodnoty. Pro rok 2024 dochází k legislativním změnám hlavně v oblasti zvýšení daně z příjmů právnických osob se zvýší ze současných 19 % na 21 %, sazby daně z příjmů fyzických osob v České republice jsou 15 % a 23 %. Daňová sleva za umístění dítěte a daňová sleva na studenta jsou od roku 2024 zrušeny. Od roku 2024 jsou aplikovány pouze dvě sazby DPH, a to základní 21 % a snížená 12 %. To sebou nese přeřazení některého zboží a služeb do jiné sazby (BDO, 2024).

Česká legislativa není neměnná, proto lze očekávat změny v průběhu dalších let. CVŘ jako výzkumnou instituci ovlivňují další legislativní dokumenty, které se vztahují a upravují podmínky k dotačním výzvám pro realizaci projektů, jež jsou podporovány vládními institucemi. Vedle toho existuje řada dalších normativně závazných dokumentů, jimiž se řídí CVŘ při realizaci aktivit v oblasti jaderného výzkumu a vývoje s ohledem na dodržení veškerých bezpečnostních pravidel. Každá změna v legislativě je pro CVŘ potenciální hrozbou, protože sebou obvykle nese komplikace anebo další výdaje spojené s provozováním podnikatelské činnosti.

## **8.2 Analýza mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí je provedena pomocí Porterova modelu 5 sil, které jsou blíže rozepsány v následujícím textu.

### **8.2.1 Porterův model 5 sil**

V této analýze je zkoumána vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na stejném trhu.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Organizace CVŘ má zákaznickou základnu složenou převážně z poskytovatelů českých a slovenských elektráren, v malém zastoupení zde funguje mezinárodní komerční spolupráce se zákazníky z Japonska, Francie, USA, Finska či Švédska. Organizace CVŘ byla založena pro zajištění specifických potřeb v oblasti vývoje a výzkumu pro výše definovaný okruh zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků je tedy velmi vysoká. Potenciální hrozbou je možná ztráta těchto zákazníků, i když není na trhu mnoho institucí podnikajících ve stejném oboru jako CVŘ. Organizace se tedy musí snažit své zákazníky uspokojit v plné výši a dodávat jim kvalitní služby a produkty, aby si je udržela.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

V oblasti jaderného výzkumu neexistuje nepřehledné množství vhodných dodavatelů. CVŘ má za roky fungování vybudovanou silnou základnu stálých dodavatelů pro dodávky polotovarů a materiálu k obrábění, paliva, vzácných plynů, energií, poskytování služeb k provádění servisních oprav na různých zařízeních. Organizace se snaží s těmito vybranými dodavateli ošetřit obchodní vztahy sjednáváním výhodných obchodních podmínek pro obě strany. Mezi tyto podmínky patří minimální výše objednávaného množství, průměrná doba dodávky anebo cena.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Do oblasti vědy a výzkumu je možné, že vstoupí potenciální noví konkurenti, avšak proniknout do této oblasti není úplně jednoduché. Vyžaduje to vynaložení vysokých finančních prostředků pro zajištění moderního vybavení, získání kvalifikovaných odborníků do svých řad, nasazení nejlepších vyjednávacích a diplomatických taktik a subjektů pro získání důvěry u potenciálních zákazníků a v neposlední řadě vybudování si silné základny know-how, které by předčilo dosavadní dovednosti a zkušenosti CVŘ ve své oblasti, na kterou se zaměřuje. Možnost vstupu na tento trh tedy není jednoduchá, přesto určitá hrozba vstupu nového konkurenta existuje.

#### **Hrozba substitutů**

CVŘ nabízí specifické služby a unikátní produkty řešené na míru zákazníkům, kteří jsou také velmi jedineční. Řada vyprodukovaných výstupů, které jsou unikátní anebo ve formě

prototypu, je ošetřeno patentově anebo alespoň v podobě užitého vzoru či průmyslového vzorku. Výrobky CVŘ jsou jednoznačně unikátní a poskytované služby nesoucí know-how, jsou vždy určitou právní formou ošetřené. Z tohoto důvodu je hrozba možných substitutů velmi omezená.

### Konkurenční prostředí

Konkurence v oblasti vývoje a výzkumu zaměřená na jadernou energetiku na trhu je. Ačkoliv je těžké proniknout ke koncovým zákazníkům, je nutné upozornit na to, že skupinu ÚJV tvoří další organizace mimo CVŘ, jež mají společné zákazníky, přestože se orientují na jiné oblasti s důrazem na realizaci činností pro odlišné vybrané komponenty v energetice. Nicméně nositelem know-how ve své oblasti vývoje a inovací jaderné energetiky je výlučně CVŘ. Nepředpokládá se nárůst nových konkurenčních firem v tomto odvětví vzhledem k tomu, že pro takové činnosti je nezbytná a významná podpora minimálně z oblasti národní politiky.

### 8.3 Matice EFE

Ze získaných informací z provedené analýzy externího prostředí je níže sestavena matice příležitostí a hrozeb CVŘ. V matici níže jsou uvedené faktory, jež mají vliv na strategický záměr organizace. Hodnotící stupnice vlivu byla zvolena dle přístupu Katsioloudesa & Abouhaniana (2017), který je popsán v teoretické části práce.

Tab. 3: Matice EFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vlivu (SV)</b>	<b>(V)*(SV)</b>
<b>Příležitosti O</b>				
1.	Využití nových technologií a IT nástrojů.	0,2	3	0,6
2.	Poptávka po unikátních vědecko-výzkumných službách a produktech.	0,2	4	0,8
3.	Ochrana životního prostředí.	0,15	3	0,45
4.	Hospodářský růst.	0,1	3	0,3
<b>Hrozby T</b>				
1.	Nestabilní politická situace a legislativní změny.	0,1	2	0,2
2.	Migrace pracovníků za lepšími finančními podmínkami.	0,1	1	0,1
3.	Krácení dotačních finančních rozpočtů.	0,1	1	0,1

4.	Možná ztráta zákazníků.	0,05	2	0,1
$\Sigma$		<b>1</b>		<b>2,65</b>

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

Z tabulky EFE matice vyplývá, že nejdůležitější příležitostí s celkovým váženým poměrem 0,8 je pro CVŘ poptávka po unikátních vědecko-výzkumných službách a produktech. To by organizaci mělo výrazně pomoci k naplnění strategie. Druhou nejdůležitější příležitostí dle této zpracované matice je využití nových technologií a moderních IT nástrojů pro zlepšení svého fungování, zvýšení úrovně zabezpečení přístupu k citlivým informacím, šíření povědomí a informací o činnosti organizace tím zlepšení svého konkurenčního postavení. Nejméně důležitou příležitostí je hospodářský růst organizace s hodnotou 0,3. Nejvýznamnější hrozbou dle EFE matice je nestabilní politická situace a legislativní změny s váženým poměrem 0,2. Politická situace a rozhodování politiků je ovlivněno probíhající válkou na Ukrajině, kam je stále soustředěna značná podpora České republiky i, která může mít vliv na přerozdělení státních dotačních financí do jiných oblastí, než na podporu vědy a výzkumu. Legislativní změny jsou provázány s těmi politickými pro fungování organizace a každá legislativní změna sebou přináší komplikace a výdeje spojené s podnikáním, jak již je uvedeno výše. Ostatní faktory vyjadřující vážený poměr hrozeb zastupují stejnou hodnotu a jedná se o faktory související s migrací pracovníků za lepšími finančními podmínkami pro zlepšení životní úrovně, krácením dotačních finančních rozpočtů anebo s možnou ztrátou zákazníků. Celkové hodnocení externí pozice společnosti v matici vyšlo 2,65. Tato hodnota je větší než průměr 2,5 a dle přístupu Katsioloudesa & Abouhaniana (2017) vysvětluje, že organizace působí v atraktivním odvětví a má dostatek externích příležitostí. Pracuje a využívá svých příležitostí a umí čelit hrozbám.

## **8.4 Analýza interního prostředí**

Interní analýzou je blíže ověřované fungování CVŘ jako podniku, které se zaměřuje na získání informací o silných a slabých stránkách organizace. Pro tuto analýzu jsou použité vybrané metody popsané v teoretické části práce.

### **8.4.1 Analýza firemních faktorů**

Tato metoda slouží k analyzování vnitřního fungování organizace CVŘ.

#### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

CVŘ je zaměřeno na vývoj, inovace a výzkum v oblasti energetiky, jak již bylo zmíněno u představení organizace. Do této oblasti proudí většina finančních zdrojů, pomocí kterých CVŘ vytváří unikátní řešení, vyvíjí jedinečné technologie a stává se tak nositelem know-how, vlastní řadu patentů, užitečných vzorů. Veškeré dosažené vědecko-technické výsledky pomáhají naplňovat strategické cíle organizace a posilovat její konkurenční výhodu na trhu. Organizace se snaží aktivně udržovat a rozvíjet své stávající technologie a pečovat o svoji infrastrukturu, aby disponovala moderním vybavením pracovišť, neboť to pomáhá firmě dosahovat excelentních výsledků a držet se tak na špičce mezi světovými výzkumnými organizacemi. Svoji vědecko-výzkumnou činností CVŘ do určité míry ovlivňuje vývojové trendy ve vědecké oblasti. K tomu, aby si organizace udržela konkurenční výhodu se snaží zaměřit na procesní modely fungování ve společnosti, na jejich zefektivnění a zvýšení produktivity. CVŘ usiluje o snížení administrativní zátěže vědeckým pracovníkům, aby se mohli maximálně věnovat vývoji a vědě ve svém odvětví. Pro tento účel jsou v CVŘ používány různé IT nástroje k administrativní správě v podpůrných útvech (například v útvaru strategie, projektového řízení a komunikace, ve finančním a personálním oddělení), ale tyto IT prostředky zatím nejsou kompatibilní a vzájemně propojené, to sebou nese určité nebezpečí možné ztráty informací anebo nedostatečnou pružnost při sdílení interních dat.

### **Marketingové a distribuční faktory**

Marketingová oblast podpory v CVŘ je velmi málo rozvinutá a marketingová strategie zde není dostatečně vybudovaná. Organizaci nechybí drobný propagační materiál s vlastním brandem, unifikovaná jednotná forma šablon pro tvorbu prezentací, posterů či oficiálních písemných dokumentů. Marketingovou komunikaci zastřešují převážně ředitelé výkonných sekcí, případně obchodníci CVŘ, na tuzemských a mezinárodních konferencích, kde mají možnost se potkávat s partnery, ale i konkurenty ze svého odvětví. Přestože má organizace spravované webové stránky a účet CVŘ na sociálních sítích Facebook a LinkedIn, nevyužívá žádných nástrojů pro podporu zvýšení jejich viditelnosti, kromě předílení těchto dat na osobní profily sledujících. Obsah příspěvků na sociálních sítích tak tvoří informace o dosažení významných výsledků a úspěchů CVŘ ve svém oboru. Organizace vnímá potřebu zaměřit se na kvalitnější a lepší informovanost a prezentaci společnosti, protože to pomáhá utvářet vztahy s klíčovými zákazníky, zlepšuje konkurenční výhodu a postavení CVŘ na trhu, poskytuje informace o kvalitě dodávaných služeb či výrobků, vnímání zákazníků postavení organizace na trhu.

### **Faktory výroby a řízení výroby**

V CVŘ nedochází k přímé výrobě produktů. Jakékoliv zařízení je vyvinuto a následně vyrobeno interními dílnami či externím dodavatelem, vždy se jedná o unikátní produkt, jedinečnou technologii či prototyp zařízení pro výzkumné účely. CVŘ je výzkumná instituce a proto se nesoustředí na sériovou výrobu. Každá poptávaná služba či výroba prototypu je individuálně naceňována předkládaná žadateli formou obchodní cenové nabídky, jež bývá následně smluvně ošetřena. Připravené výstupy, pro dodání zákazníkovi, podléhají kontrole zaměstnanců z oddělení kvality a oponentuře interního vědecko-technického experta. V organizaci dochází k provádění služeb experimentálního povahy dle požadavků zákazníka. Tyto služby jsou spojené s provozem reaktoru a k němu přidružených technologií. CVŘ stejně jako ostatní podniky je vázáno při výkonu své činnosti dodržovat zákony a vyhlášky pro ochranu životního prostředí Organizace tyto zákony dodržuje a snaží se stanovit si další podmínky k provozování vlastní podnikatelské činnosti, jež jsou zanesené do interních směrnic v podobě bezpečnostně provozních předpisů pro to, aby při veškerých vědecko-výzkumných aktivitách byla dodržena, a splněna maximální bezpečnost a eliminovaly se tak negativní možné dopady na životní prostředí.

### **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

V organizaci pracuje 421 zaměstnanců, kteří působí jako vědecko-výzkumní pracovníci ve výkonných sekcích organizace anebo zastupují role pracovníků v podpůrných útvech CVŘ. Organizační schéma a struktura zaměstnanců je detailněji popisovaná u představení organizace. CVŘ zaujímá proaktivní přístup ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace pro své zaměstnance, což může být motivačním nástrojem pro samotné pracovníky, ale i pro potenciální nové zaměstnance. Z pohledu organizace se jedná o přístup, kterým se snaží CVŘ udržet své stávající pracovníky ve firmě. Kromě toho CVŘ disponuje špičkově vybavenými pracovišti s nejmodernější technikou, která je velmi nápomocná pro provádění výzkumné činnosti ve firmě. CVŘ usiluje o posílení firemní kultury pořádáním tématicky zaměřených interních seminářů. Organizace se snaží propojit a posílit spolupráci mezi zaměstnanci jednotlivých útvarů a také zvýšit informovanost o dění ve společnosti, což napomáhá zlepšování komunikace, posilování image firmy a má to určitý pozitivní vliv na konkurenční prostředí z pohledu toho, jak se zaměstnanci vyjadřují a mluví o CVŘ nejen uvnitř, ale i navenek firmy. Zdroje CVŘ jsou dále detailněji rozpracovány ve VRIO analýze.

## Faktory finanční a rozpočtové

Finanční faktory informují o finančním zdraví podniku a vytváří nejčastěji využívaný obraz pro srovnání s konkurencí. V této oblasti je využíváno různých finančních ukazatelů, které používá pro své rozhodování nejen management podniku, ale i zainteresované strany. V případě výzkumné organizace CVŘ řada obvykle využívaných finančních ukazatelů (například likvidita, rentabilita nebo aktivita) selhává, neboť výzkumné organizace pro naplnění podmínek definice výzkumné organizace se musí prokazovat evidencí odděleného účetnictví pro hospodářskou a nehospodářskou činnost k získání podpory poskytované z výdajů státního rozpočtu na výzkum, experimentální vývoj a inovace na základě § 8 odst. 1 zákona č. 130/2002 Sb., tak i pro podpory poskytované z jiných veřejných výdajů. Prakticky to znamená pro CVŘ umět řádně a efektivně vynakládat přidělené finance ze státního rozpočtu na podporu výzkumu, kdy pro hospodářské činnosti jsou využívány naprosto stejné vstupy (například materiál, zařízení, pracovní síla a fixní kapitál) jako u nehospodářských činností a kapacita přidělená každý rok na tyto hospodářské činnosti nepřesáhne 20 % celkové roční kapacity dané organizace (MŠMT ČR, 2014).

Tab. 4: Poměr hospodářské a nehospodářské činnosti v CVŘ, s. r. o.

	2021	2022	2023
Hospodářská činnost	13,04 %	13,16 %	13,53 %
Nehospodářská činnost	86,96 %	86,84 %	86,47 %

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

CVŘ zpracovává standardní účetní závěrku, do které zahrnuje výkaz zisku a ztrát, a rozvahu. Pro sestavení účetní závěrky je vyžadováno, aby management společnosti používal odhady a předpoklady, které mají vliv na vykazované hodnoty majetku a závazků k datu účetní závěrky a také na vykazovanou výši výnosů a nákladů za sledované období. Tyto odhady a předpoklady jsou stanovovány na základě všech dostupných relevantních informací. Z podstaty odhadu vyplývá, že skutečné hodnoty se mohou v budoucnu od těchto odhadů lišit (CVŘ, s. r. o., 2022).

### 8.4.2 VRIO analýza

CVŘ disponuje hmotnými (finanční, lidské, zařízení) a nehmotnými zdroji jako většina podniků.

Mezi finanční zdroje organizace patří základní kapitál 305 277 000 Kč, jež pro zřízení CVŘ vložila pro zahájení podnikatelské činnosti organizace její mateřská společnost



ÚJV, a. s. Dalšími zdroji financí, kterými CVŘ disponuje jsou příjmy z dotací z veřejných zdrojů ČR a EU na podporu výzkumné činnosti, infrastruktury a výzkumu udržitelného rozvoje. Dále příjmy ze smluvního nebo kolaborativního výzkumu a příjmy z jiného hospodářské a nehospodářské činnosti. Veškeré finanční zdroje jsou pro organizaci vzácné a cenné, protože jsou nezbytné pro zajištění chodu CVŘ, pomáhají pokrýt náklady spojené s vědou a výzkumem, náklady vynaloženými na provoz své jedinečné a těžko napodobitelné infrastruktury. CVŘ pro výkon své činnosti využívá zázemí v několika vlastních, ale i pronajatých budovách, které disponují unikátním systémem laboratoří či umístění speciálních technologií. Tyto technologie, jako součást infrastruktury, jsou cenné a vzácné pro organizaci. Sídlo firmy je do určité míry velmi cenné s ohledem na umístění a provozování vlastních technologií, včetně reaktoru. Finanční prostředky spotřebovované na výzkum a vývoj jsou nenapodobitelné, těžko je nahradit jinými komoditami. S financemi je nakládáno organizovaně. Odhadované náklady a výnosy jsou zaneseny do finančního plánu organizace. Vynaložené finanční prostředky jsou řádně evidovány a účetně vykazovány pro možnou kontrolu zejména od dotačních poskytovatelů. Dalším velmi cenným zdrojem pro organizaci jsou lidé, respektive zaměstnanci. S ohledem na specializaci, oborové zaměření a mírou vysoké úrovně vzdělanosti či kvalifikace zajištěné v rámci rozmanitých školení, jsou právě pracovníci velmi cenným a vzácným zdrojem. Z nedávného interního průzkumu provedeném ve skupině ÚJV vyšlo, že 74 % zaměstnanců jsou nadšeni pro svoji práci, kterou vykonávají u svého zaměstnavatele (CVŘ, s. r. o., 2024e).

Zastupitelnost zaměstnanců v oblasti vývoje a výzkumu je obtížná s ohledem na specifické požadavky na vzdělání a odbornost k výkonu činností v tomto oboru, ale není nenapodobitelná. Know-how, patenty, užité vzory a vědecko-výzkumné výsledky uchovávané interně či publikované ve sbornících či impaktovaných článcích, případně ostatních publikacích přispívají vysokou mírou k jedinečnosti postavení CVŘ na trhu, stejně jako různé vzdělávací semináře či kvalifikační služby, jež tato organizace zastřešuje a pořádá pro ostatní podniky z pohledu své působnosti v oboru. Tyto činnosti jsou pro organizaci cenné a těžko napodobitelné, přesto jich dostatečně CVŘ nevyužívá pro propagaci a komunikaci veřejnosti k posílení svého postavení mezi konkurencí. CVŘ není standardní podnikatelskou organizací, která se primárně zaměřuje na produkci výrobků a služeb. Každý vědecko-výzkumný produkt CVŘ je jedinečný a vzácný, stejně

jako poskytnutá služba vědecko-výzkumné aktivity. Nejedná se však o nenapodobitelnost a organizovanost, protože na trhu existují i jiné výzkumné instituce.

Tab. 5: VRIO

	Sídlo	VaV služby a produkty	Zaměstnanci	Infrastruktura	Patenty, užité vzory	Finance
V (value/cenný)	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
R (rarity/vzácný)	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
I (inimitability/nenapodobitelný)	NE	NE	NE	ANO	ANO	ANO
O (organisational s./organizovaný)	NE	NE	NE	NE	NE	ANO
	Konkurenční shoda	Dočasná konkurenční výhoda		Chybějící nevyužitá konkurenční výhoda		Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

### 8.4.3 BCG matice

V CVŘ je v současnosti realizováno 130 projektů v celkovém objemu blízcím se k 300 milionům Kč ročně. Již před zahájením je každému projektu přiřazovaná významnost v interním systému EPRA.

Tab. 6: Matice významnosti projektů pro přípravu dotačních projektů v CVŘ

Významnost	Finanční limit v tis. Kč	Schvalování zkráceného návrhu	Schvalování přihlášky	Schvalování smlouvy
A (strategický)	Určují ŘS, FŘ, ŘCVŘ nebo PK	ŘS + FŘ + ŘCVŘ	ŘS + EP + FŘ + Ř + PK	ŘS, FŘ, jednatelé
B (významný)	5 mil a výše	ŘS + FŘ	ŘS + + EP + FŘ + PK	ŘS, FŘ, jednatelé
C (standardní)	400 tis – 5 mil	ŘS	VO+ EP + PK	ŘS, FK
D (malý)	400 tis	VO	EP + PK	VO, EP

Zdroj: OSM 70 pro přípravu dotačních projektů v CVŘ, s. r. o. (2023b)

Na projekty v CVŘ je nahlíženo i z pohledu finančního limitu pro zvážení přínosů, nákladů a posouzení rizikovosti. To vše ovlivňuje přidělování významnosti a následné schvalování návrhu projektu.

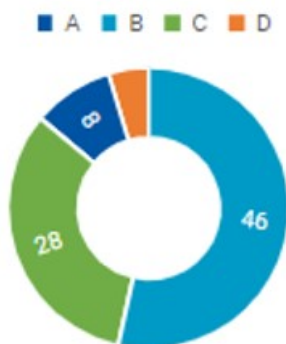
Tab. 7: Matice významnosti projektů pro přípravu komerčních projektů v CVŘ

Projekty:	Nabídky				
	Limity: (bez DPH)	Technickou a časovou proveditelnost schvaluje	Obchodně-právní náležitosti schvaluje	Kalkulaci schvaluje	Podepisuje
malé	do 200 tis. Kč	vedoucí oddělení	vedoucí oddělení	ekonom oddělení	vedoucí oddělení
střední	200 tis. - 2 mil. Kč	vedoucí oddělení	OPP	fin. kontrolor	ředitel sekce
významné	nad 2 mil. Kč	ředitel sekce		fin. ředitelka	dva jednatele

Zdroj: MP 19 pro přípravu komerčních projektů v CVŘ, s. r. o. (2023a)

V organizaci je realizováno 8 % strategicky významných projektů (A), 46 % probíhajících projektů je významných pro CVŘ (B), standardní významnost (C) má 28 % a 18 % projektů má pro firmu malou významnost (D). CVŘ by se mělo zaměřit na zvýšení počtu strategicky významných projektů a snížit tak málo významné projekty pro posílení svojí pozice na trhu.

Obr. 18: Zastoupení projektů dle významnosti



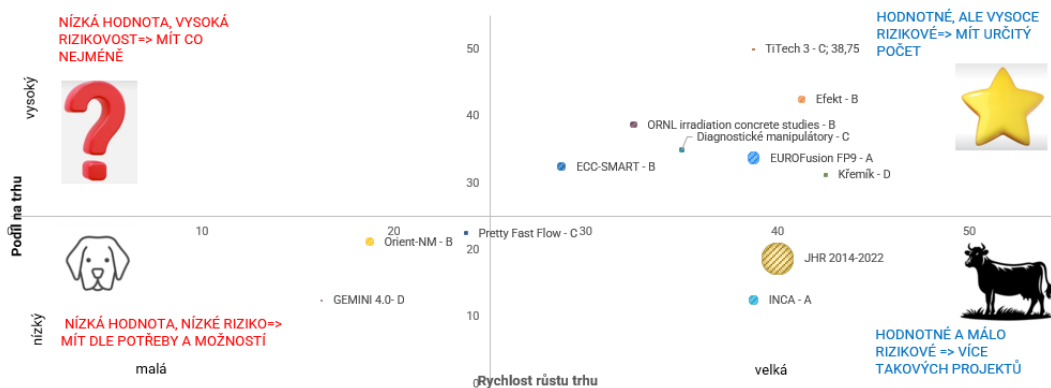
Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2023)

Vzhledem k velkému množství projektů v realizaci, byly autorkou pro zpracování BCG matice vybrány a rozděleny projekty dle spolu souvisejících oblastí vývoje a výzkumu. Jejich poloha byla vybrána na základě podílu na trhu a rychlosti růstu trhu, na kterém se nachází.

V CVŘ je realizovaná většina projektů, které jsou hodnotné pro organizaci, ale výrazná část z nich je také vysoce riziková, jak je vyznačeno níže v BCG matici. Na druhou stranu CVŘ v současnosti nerealizuje projekty s nízkou hodnotou a vysokou mírou rizikovosti.

Přesto si udržuje několik málo hodnotných projektů s nízkým rizikem. Tyto projekty přináší určitou administrativní zátěž na svoji správu a proto není vhodné jejich počet do budoucna navyšovat z pohledu hospodárnosti CVŘ. Dle zaznamenání umístění projektů v BCG matici je zřejmé, že v organizaci existuje určitá nevyváženost projektového portfolia, což může oslabovat vnitřní pozici firmy.

Obr. 19: BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2023)

## 8.5 Matice IFE

Provedením analýz interního prostředí byly zjištěny silné a slabé stránky organizace. Tyto údaje jsou zaznamenány do matice IFE, pomocí níž dojde ke zhodnocení interní pozice CVŘ. Jednotlivé faktory mají přiřazenou váhu dle důležitosti pro zajištění konkurenceschopnosti organizace. Stupeň vlivu je přiřazován se zohledněním daného faktoru na strategický záměr a to podle stupnice, která je popisovaná v teoretické části práce.

Tab. 8: Matice IFE

	<b>Faktor</b>	<b>Váha (V)</b>	<b>Stupeň vlivu (SV)</b>	<b>(V)*(SV)</b>
<b>Silné stránky S</b>				
1.	Silné postavení organizace na trhu.	0,2	3	0,6
2.	Odbornost zaměstnanců.	0,15	4	0,6
3.	Jedinečná infrastruktura.	0,15	4	0,6
4.	Patenty, užité vzory, VaV služby/produkty.	0,15	3	0,45

Slabé stránky W				
1.	Slabá marketingová komunikace organizace.	0,15	1	0,15
2.	Nekompatibilita IT nástrojů v organizaci.	0,05	1	0,05
3.	Nižší vyjednávací síla na trhu.	0,05	2	0,1
4.	Nevyváženost projektového portfolia.	0,1	2	0,2
<b>Σ</b>		<b>1</b>		<b>2,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

Ze sestavené matice IFE je zřejmé, že mezi nejdůležitější silné stránky organizace patří silné postavení organizace na trhu, odbornost zaměstnanců a jedinečná infrastruktura s váženým poměrem 0,6, které pomáhají dosahovat strategických cílů organizace. O něco méně důležitou silnou stránkou, s váženým poměrem 0,45, jsou získané patenty, užité vzory pro CVŘ a poskytované VaV (vědecko-výzkumné) služby či produkty zákazníkům. Nejdůležitějším faktorem slabých stránek pro CVŘ je nevyváženost projektového portfolia s váženým poměrem 0,2 a tento faktor následuje slabá marketingová komunikace organizace s váženým poměrem 0,15. Celkové hodnocení interní pozice organizace dává hodnotu 2,75 a to je dobrý výsledek, protože vypovídá o silné vnitřní pozici CVŘ.

## 8.6 SWOT analýza

Do SWOT analýzy jsou zaznamenány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace získané z matic u provedených analýz interního a externího prostředí. Hodnotí se zde postavení organizace a i to, jakým způsobem může využít svého potenciálu k dosahování strategických cílů. Jedná se o analýzu, která zobrazuje shrnutí silných a slabých stránek, ale i příležitosti a hrozby CVŘ.

Obr. 20: SWOT

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Silné postavení organizace na trhu.	1. Marketingová komunikace organizace.

2. Odbornost zaměstnanců.	2. Nekompatibilita IT nástrojů v organizaci.
3. Jedinečná infrastruktura.	3. Nižší vyjednávací síla na trhu.
4. Patenty, užité vzory, VaV služby/produkty.	4. Nevyváženost projektového portfolia.
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
1. Využití nových technologií a IT nástrojů.	1. Nestabilní politická situace a legislativní změny.
2. Poptávka po unikátních vědecko-výzkumných službách a produktech.	2. Migrace pracovníků za lepšími finančními podmínkami.
3. Ochrana životního prostředí.	3. Krácení dotačních finančních rozpočtů.
4. Hospodářský růst.	4. Možná ztráta zákazníků.

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

## 9 Strategický plán organizace

V následujících podkapitolách bude navržena a zvolena za pomoci vybraných technik nejvhodnější strategie, která má nasměrovat organizaci k dosažení plánovaného žádoucího stavu v budoucnosti.

### 9.1 Návrh strategického plánu

Návrh strategického plánu organizace navazuje na informace o poslání, vizi, strategických cílech a také na získaná data z vyhodnocení analýz externího a interního prostředí daného odvětví organizace. Tento postup vede k vyhodnocení strategické pozice firmy a to je klíčový výstup analytické části firemní strategie. K návrhu a následnému výběru nejvhodnějšího strategického plánu, který by měl podpořit budoucí směřování organizace je použito vybraných technik IE a TOWS matice pro generování strategických alternativ.

#### 9.1.1 Matice IE

Matice IE vyznačuje nejvýhodnější strategii organizace na základě výstupů získaných z matic IFE a EFE. Na osách x a y matice IE jsou zaznamenány výsledky celkových vážených hodnocení faktorů z těchto matic. Na osu x je vyznačena suma interního hodnocení CVŘ, která v matici IFE dosáhla hodnoty 2,75. Na osu y je zapsaná hodnota vycházející z externího hodnocení v matici EFE s hodnotou 2,65.

Zanesené hodnoty se protínají v kvadrantu V. nazývaným Udržuj a potvrzuj. To znamená, že CVŘ má předpoklady naplňovat stanovenou vizi. Vhodnou strategií pro firmu je penetrace na trh, vývoj produktu, Joint Venture a omezení.

Obr. 21: IE matice

		Interní hodnocení		
		Silné 4	Střední 3	Slabé 2
Externí hodnocení	Vysoké 4	I.	II.	III.
	Střední 2	IV.	V.	VI.
	Nízké 1	VII.	VIII.	IX.

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

Penetrace na trh je doporučovanou strategií, která může být v současnosti vhodná pro organizaci k dosahování cílů. CVŘ se může zaměřit na posílení svého postavení na trhu, zvýšit hospodářský růst díky dosahovaným výsledkům, jež vedou k uspokojení poptávky po jedinečných vědecko-výzkumných službách či produktech. Strategie vývoje produktu může organizaci pomoci naplnit strategický cíl pro sjednocení správy projektů anebo vybudování elektronické knihovny pro uchovávání výsledků a propojením k ověřeným informačním zdrojům. Strategie Joint Venture anebo omezení nejsou v současné době přijatelné a organizace je pravděpodobně ani nevyužije, protože by to znamenalo omezení některé z klíčových oblastí vývoje a výzkumu nebo aktivit podpůrných útvarů v CVŘ.

### 9.1.2 Matice TOWS

Matice TOWS vychází ze SWOT analýzy a je určena k lepšímu pochopení souvislostí mezi jednotlivými segmenty SWOT analýzy. Matice TOWS formuluje čtyři alternativní strategie, které jsou kombinacemi silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.



Obr. 22: Matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<b>Strategie (SO)</b> Využití odbornosti zaměstnanců a jedinečných infrastruktur pro uspokojení poptávky po unikátních vědecko-výzkumných službách a produktech.	<b>Strategie (WO)</b> Využití nových technologií a IT nástrojů pro odstranění nevyváženosti projektového portfolia.
Hrozby (T)	<b>Strategie (ST)</b> Využití silného postavení organizace pro udržení si stávajících a získání nových zákazníků.	<b>Strategie (WT)</b> Marketingová komunikace pro snížení hrozby možné ztráty zákazníků a vlastních pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

CVŘ vyniká silnou vnitřní pozicí, má řadu silných stránek, na kterých staví svoji značku a dobrou pověst. Tyto silné stránky lze využít v kombinaci s příležitostmi (SO) anebo pro minimalizování hrozeb (ST) organizace dle volby příslušné strategie. CVŘ má i slabé stránky, na kterých je třeba zapracovat a snažit se je odstranit, a to je možné pomocí strategie v kombinaci s příležitostmi (WO) pro jejich překonání anebo je minimalizovat za předpokladu, že se CVŘ bude vyhýbat potenciálním hrozbám (WT). V externím prostředí organizace je také několik příležitostí, které je vhodné využít pro jednu z variant strategie. Zároveň se v makroprostředí CVŘ nachází i hrozby, které by mohly mít zásadní a negativní dopad na fungování společnosti. Hrozby není jednoduché zcela odstranit. Organizaci se i tak nabízí několik variant strategií, kterých může v budoucnu využít. CVŘ má stanovené různorodé strategické cíle, pro které je možné využít kombinace strategických alternativ za účelem dosažení budoucího žádoucího stavu organizace. Vhodná strategie může být složena z vícero variant. Pro splnění strategického cíle dosažení VaV výsledků, v přesně stanovených počtech a struktuře do konce roku 2026, lze využít strategickou alternativu SO z matice TOWS. K dosažení cíle pořádání On-line zasedaček, tematicky zaměřených schůzek, za účelem zvýšení informovanosti zaměstnanců je možné využít strategickou variantu WO za předpokladu využití nových technologií a IT. Pro splnění cíle k dosažení 15 % podílu spolupráce formou otevřeného

přístupu k provozovaným technologiím CVŘ (Open Access) se nabízí využít strategickou alternativu ST. Dosažení cíle zřízení elektronické knihovny k uchování výsledků a propojením s ověřenými informačními zdroji, anebo cíle ke sjednocení správy projektů ve firmě může pomoci volba strategické alternativy WO, zaměřená na využití nových technologií a IT nástrojů.

## **9.2 Volba strategického plánu**

Po zpracování alternativních strategických návrhů, následuje výběr nejvhodnějšího plánu strategie pro organizaci. Za tímto účelem je v této práci použita vybraná technika QSPM, jež je představena jako jedna z možných metod v teoretické části práce. Pomocí této matice je vybrána nejvhodnější strategie pro organizaci.

### **9.2.1 Matice QSPM**

Matice QSPM je sestavena z faktorů externí a interní analýzy. Do matice QSPM byly vybrány dvě varianty strategie, u kterých se předpokládá, že jsou těmi nejvíce nápomocnými pro úspěšné dosažení strategických cílů organizace s ohledem na strukturu cílů. Jedná se strategii penetrace trhu a strategii vývoje produktu.

V následující tabulce je znázorněné hodnocení jednotlivých charakteristik obou porovnávaných variant. Váha jednotlivých faktorů se násobí koeficienty důležitosti k získání celkové důležitosti jednotlivých faktorů pro každou z porovnávaných strategických variant. Koeficient důležitosti k jednotlivým faktorům pro obě varianty byl přiřazen autorkou diplomové práce, která je zároveň zaměstnaná v organizaci, má tedy povědomí o fungování společnosti. Dá se říct, že nejvyšších hodnot celkové důležitosti dosahují obě strategické varianty v oblastech faktorů pro příležitosti a silné stránky. Nejnižší hodnoty celkové důležitosti jsou vykazovány u faktorů v oblasti hrozeb a slabých stránek k oběma strategickým variantám. Úplně nejnižší hodnotu celkové důležitosti získal faktor nekompatibility IT nástrojů v organizaci u varianty strategie penetrace trhu, u varianty strategie vývoje produktu to byla nejnižší hodnota pro nižší vyjednávací sílu na trhu. Celkové skóre hodnocení vznikne součtem hodnot u celkové důležitosti jednotlivých faktorů ke každé strategické variantě. Pro strategii penetrace trhu se jedná o celkové hodnocení 5,3 a u strategie vývoje produktu vyšla celková hodnota 5,1. Celkové skóre hodnocení obou alternativ vyšlo velmi podobně, a proto je vhodné kombinovat obě varianty strategie pro naplnění strategických cílů organizace.

Tab. 9: QSPM matice

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Strategie penetrace trhu		Strategie vývoje produktu	
	V	KD	CD	KD	CD
<b>O - příležitosti</b>					
Využití nových technologií a IT nástrojů	0,2	3	0,6	4	0,8
Poptávka po unikátních vědecko-výzkumných službách a produktech	0,2	4	0,8	2	0,4
Ochrana životního prostředí	0,15	3	0,45	3	0,45
Hospodářský růst	0,1	3	0,3	2	0,2
<b>T - hrozby</b>					
Nestabilní politická situace a legislativní změny	0,1	1	0,1	1	0,1
Migrace pracovníků za lepšími finančními podmínkami.	0,1	1	0,1	1	0,1
Krácení dotačních finančních rozpočtů	0,1	1	0,1	2	0,2
Možná ztráta zákazníků	0,05	2	0,1	2	0,1
<b>S - silné stránky</b>					
Silné postavení organizace na trhu	0,2	3	0,6	4	0,8
Odbornost zaměstnanců	0,15	3	0,45	3	0,45
Jedinečná infrastruktura	0,15	3	0,45	2	0,3
Patenty, užité vzory, VaV služby/produkty	0,15	4	0,6	3	0,45
<b>W - slabé stránky</b>					
Slabá marketingová komunikace organizace	0,15	2	0,3	2	0,3
Nekompatibilita IT nástrojů v organizaci	0,05	1	0,05	2	0,1
Nižší vyjednávací síla na trhu	0,05	2	0,1	1	0,05

Nevyváženost projektového portfolia	0,1	2	0,2	3	0,3
<b>Celkové hodnocení</b>			<b>5,3</b>		<b>5,1</b>

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

### 9.3 Implementace strategického plánu

Implementace završuje proces strategického plánování v organizaci. Na základě provedených analýz a s ohledem na stanovené strategické cíle byly navrženy dvě nejvhodnější strategie. Je to strategie penetrace trhu a strategie vývoje produktu, které je třeba nejprve implementovat do řízení organizace a následně i realizovat.

Organizace může využít první strategie penetrace trhu k posílení svého postavení na trhu mezi výzkumnými institucemi a zároveň upevnit vztahy se stávajícími zákazníky, případně získat nové zákazníky ve své oblasti působení. K této strategii a naplnění cílů může CVŘ jistě využít vlastní jedinečnou technologii a odbornosti zaměstnanců, pomocí kterých dosahuje významných výsledků ve vědě a výzkumu a usilovat tak o splnění dalších VaV výsledků, jež jsou zahrnuté v plánu strategických cílů na roky 2024 až 2026. V této strategii by se organizace měla zaměřit na efektivní využívání finančních prostředků pro naplňování stanovených vědecko-výzkumných výsledků nadále ve vysoké kvalitě.

Druhou vhodnou strategií je strategie vývoje produktu, která se má zaměřit na využití moderních nástrojů a IT technologií, a to za účelem naplnění dalších strategických cílů jako je sjednocení procesů v oblasti projektového řízení portfolií organizace anebo zajištění a zvýšení informovanosti zaměstnanců ve firmě. Projekty by měly být řízeny na úrovni portfolií u všech pěti výkonných sekcí jednotným přístupem za předpokladu dodržení metodických postupů stanovených interní dokumentací. Správa a evidence by měla být jednotná s využitím moderního projektového softwaru, který bude kompatibilní a propojený s dalšími aplikacemi a nástroji (například účetní systém, interní databázový systém EPRA) využívanými v organizaci. Využití těchto moderních technologií a IT nástroje pomůže optimalizaci projektových portfolií, ale zároveň zajistí vyšší přesnost v plánovaných odhadech, pružnost reakce na změny během realizace projektů. Mělo by dojít i k výraznějšímu vyvážení struktury projektů v realizaci, snížit rizikovost projektů a zvýšit jejich hodnotu. Lepší přesnost projektového plánování v kombinaci s odborným vědeckým obsahem v projektové přihlášce, může zajistit CVŘ výraznou úspěšnost při výběru k podpoře a hodnocení nových potenciálních projektů ze strany dotačních

organizací. To přinese CVŘ nové projekty a finanční podporu pro jejich realizaci. Další oblastí, kde lze využít tuto strategii pro naplnění cílů je zajištění a zvýšení informovanosti zaměstnanců ve firmě. Patří sem zřízení on-line zasedačky, jako virtuální platformy, kde budou schůzky pořádané měsíčně za účelem zvýšení informovanosti zaměstnanců CVŘ z oblasti vědy a výzkumu a interního fungování firmy. K tomu bude třeba vytvořit společnou platformu pro organizování a sdílení společných záznamů či dat z této interní osvěty zaměstnanců, které by mohlo zároveň posílit nadšení pro práci pracovníků a jejich spokojenost ve firmě. Pro naplnění strategického cíle zřízení elektronické knihovny je možné využít této strategie vývoje produktu. Tato knihovna bude obsahovat dosažené výsledky CVŘ, ale zároveň umožňovat přístup k externím ověřeným informacím. To znamená, že knihovna bude fungovat nejen jako vlastní úložiště, ale i jako nástroj, který obsahuje externí informace jiných institucí, kterým může CVŘ taktéž zpřístupnit své vlastní výstupy vědeckého charakteru. Takový přístup může organizaci pomoci k posílení své pozice na trhu jako v případě první strategie penetrace trhu. Zvýšení informovanosti společnosti interně a externě může výrazně pomoci naplnění cíle navýšení podílu spolupráce formou Open Access k provozovaným technologiím CVŘ na 15 %, jež spočívá v uvolnění kapacit vybrané provozované infrastruktury organizace pro možné využití jinými institucemi. Pro CVŘ to znamená umožnit jiným organizacím realizovat experimentální testování pro své potřeby na technologiích a zařízeních CVŘ.

Ke každému z dlouhodobých cílů jsou přiřazeny krátkodobé cíle pro jednotlivé roky, to vše napomáhá k implementaci strategie. Pro finanční zajištění naplnění těchto cílů jsou vyčleněné finance, které se promítají ve finančním plánu organizace.

Tab. 10: Dlouhodobé a krátkodobé cíle organizace

<b>CÍLE ORGANIZACE CVŘ</b>	<b>Termín dokončení</b>
<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>	
Dosažení VaV výsledků v těchto počtech (16 výsledků s právní ochranou, 38 aplikovaných výsledků, 59 publikačních výsledků).	Konec roku 2026
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>	
Dosažení 4 VaV výsledků s právní ochranou, 15 aplikovaných výstupů, 25 publikačních výsledků.	Konec roku 2024
Dosažení 6 VaV výsledků s právní ochranou, 12 aplikovaných výstupů, 20 publikačních výsledků.	Konec roku 2025
Dosažení 6 VaV výsledků s právní ochranou, 11 aplikovaných výstupů, 14 publikačních výsledků.	Konec roku 2026

<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>	
Zřízení on-line zasedačky, jako virtuální platformy, kde jsou schůzky pořádané měsíčně za účelem zvýšení informovanosti zaměstnanců CVŘ z oblasti vědy a výzkumu a interního fungování firmy.	Konec roku 2024
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>	
Definovat plán témat a sestavení programu on-line vysílání schůzek v prostředí organizace.	Konec února 2024
Průzkum a výběr vhodné platformy pro on-line vysílání schůzek a sdílení záznamů.	Konec dubna 2024
Zhodnocení úspěšnosti a spokojenosti zaměstnanců zavedením on-line zasedačky.	Konec listopadu 2024
<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>	
Vybudování elektronické knihovny.	Konec roku 2026
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>	
Výběr a zasloužení externího dodavatele pro vývoj SW elektronické knihovny.	Konec roku 2024
Naplnění elektronické knihovny dosaženými výsledky CVŘ.	Konec roku 2025
Propojení elektronické knihovny s externími ověřenými informacemi.	Konec roku 2026
<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>	
Zvýšit podíl spolupráce formou Open Access k provozovaným technologiím CVŘ na 15 %.	Konec roku 2025
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>	
Zvýšit podíl spolupráce formou Open Access k provozovaným technologiím CVŘ na 10 % jejich roční kapacity využitelnosti.	Konec roku 2024
Zvýšit podíl spolupráce formou Open Access k provozovaným technologiím CVŘ na 15 % jejich roční kapacity využitelnosti.	Konec roku 2025
<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>	
Jednotná správa řízení projektových portfolií pro každou z 5 výkonných sekcí CVŘ.	Konec roku 2025
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>	
Pořízení SW nástroje projektového řízení kompatibilního s interním databázovým systémem CVŘ.	Konec roku 2024
Zajištění optimalizace procesu projektového řízení v organizaci.	Konec roku 2025
Zvyšování kvalifikace projektových a portfolio manažerů v organizaci.	Konec roku 2025

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

## 10 Finanční plán organizace

Zpracovaný finanční plán je nedílnou součástí každého podnikání. Tento plán pomáhá odhadnout budoucí příjmy a výdaje firmy, zároveň poskytuje kompletní přehled o financování aktivit organizace a jejích zdrojů. Pro sestavení finančního plánu vychází organizace CVŘ z plánu strategických cílů a zaměřuje se na příjmy, výdaje a zisk s odhadem budoucího plánu vývoje a udržení si statusu výzkumné instituce. V následujících podkapitolách jsou představeny VZZ a rozvaha, které pomáhají vytvořit jednoduchý model odhadu budoucího stavu toků ve finančním systému organizace. Úkolem je sestavení finančního plánu, který povede k dosažení a splnění strategických cílů.

### 10.1 Výkaz zisku a ztrát

Výsledovka, nebo-li výkaz zisku a ztrát zaznamenává výnosy a náklady za jednotlivé kalendářní roky a má pevně stanovenou strukturu v CVŘ. Ve výkazu zisku a ztrát za sledované období je uvedené vše, co organizace zaplatila, a to v části nákladů, anebo inkasovala, a to lze dohledat v části výnosů. Výsledovka je zásadním dokumentem pro posouzení ziskovosti společnosti. Výkaz zisku a ztráty je v případě této diplomové práce sestaven na základě odhadů budoucího vývoje s ohledem na stanovené strategické cíle organizace, a to v letech 2024 až 2026.

#### 10.1.1 Plán výnosů

Plán výnosů se skládá z tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží, ostatních provozních a finančních výnosů.

##### **Tržby z prodeje výrobků a služeb**

Centrum výzkumu Řež je výzkumná instituce a jediné tržby z prodeje výrobků či služeb získává na základě konkrétních požadavků zákazníků s ohledem na dodržení pravidla generování hospodářské činnosti do maximálně 20 % celkové roční kapacity dané organizace. Strukturu těchto tržeb tvoří převážně prodej licencí zákazníkům. Odhad budoucího vývoje těchto tržeb je velmi obtížný, proto budou plánovány v návaznosti na strategické cíle a upravovány dle průběžné kvartální revize očekávaných výnosů v CVŘ.

##### **Tržby za prodej zboží**

Plán tržeb za prodej zboží vyplývá z koupě zboží za účelem dalšího přeprodeje a to nepatří do podnikatelské činnosti CVŘ. V letech 2024 až 2026 se nepředpokládají tržby za prodej zboží.

Obr. 23: Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb, za prodej zboží v CVŘ

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč			2024	2025	2026
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	337 157	354 015	375 256
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

### Ostatní provozní a finanční výnosy

Ostatní provozní výnosy se skládají hlavně z dotačních peněz na provozní účely, přefakturace nákladů a příjmů od pojišťoven nebo výnosy tvořenými kurzovými rozdíly a bankovními poplatky.

Obr. 24: Ostatní provozní a finanční výnosy

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč			2024	2025	2026
III.	Ostatní provozní výnosy	20	470 145	493 654	518 339
III.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0	0
III.	Tržby z prodaného materiálu	22	30	33	37
III.	Jiné provozní výnosy	23	470 115	493 621	518 302
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0
IV.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0
V.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0
VI.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	21 063	23 170	25 486

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

### 10.1.2 Plán nákladů

Plán nákladů pro CVŘ organizaci se skládá z nákladů na spotřebu materiálu a služby, osobních nákladů, provozních nákladů a odpisových, včetně nákladů za daně z příjmů.

#### Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba byla odhadnuta v návaznosti na plán tržeb a plnění strategických cílů. V dalších letech se očekává mírný nárůst u poplatků za běžné služby, zejména v oblasti nákladů za energie anebo spotřeby dodávek materiálu od externích dodavatelů. Náklady za služby v následujících letech výrazně ovlivní vynaložené finance na zabezpečení naplnění strategických cílů. Veškeré moderní IT nástroje či SW budou zajištěny formou pronájmu a poplatků s ním spojených, a to od externích dodavatelů. Stejnou formou



úplaty za poskytnutí služby, bude zajištěno školení vybraným pracovníkům. V tabulce níže jsou vyobrazeny odhadované náklady pro splnění některých strategických cílů. Jedná se o nákladové položky promítajících se do služeb a jsou nad rámec činností v zasmluvněných projektech organizace. Nejsou v ní uvedeny všechny strategické cíle, a to zejména ty, u kterých se plánuje dosažení vědecko-výzkumných výsledků, neboť s odhady nákladů na jejich dosažení je kalkulováno v rámci přípravy konkrétních dotačních projektů. V letech 2024 až 2026 se nepředpokládá navyšování počtu dotačních projektů a je nutné zmínit, že řada zasmluvněných projektů je v realizaci a s jejich náklady bylo kalkulováno už při podávání přihlášek. Další činnosti spojené s naplňováním strategických cílů, například pořádání on-line zasedáček budou zabezpečované v rámci pracovní náplně zaměstnanců CVŘ.

Tab. 11: Tabulka odhadovaných nákladů pro pro splnění strategických cílů

<b>CÍLE ORGANIZACE CVŘ</b>	<b>Termín dokončení</b>	<b>Náklady v tis. Kč.</b>	<b>Druh nákladů</b>
<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>			
Vybudování elektronické knihovny.	Konec roku 2026		
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>			
Výběr a zasmluvnění externího dodavatele pro vývoj SW elektronické knihovny.	Konec roku 2024	650	služba
Propojení elektronické knihovny s externími ověřenými informacemi.	Konec roku 2026	300	služba
<b>DLOUHODOBÝ CÍL</b>			
Jednotná správa řízení projektových portfolií pro každou z 5 výkonných sekcí CVŘ.	Konec roku 2025		
<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b>			
Pořízení SW nástroje projektového řízení kompatibilního s interním databázovým systémem CVŘ.	Konec roku 2024	1 200	služba
Zvyšování kvalifikace projektových a portfolio manažerů v organizaci.	Konec roku 2025	300	služba

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Odhadované náklady, včetně finančních prostředků vyčleněných pro naplnění strategických cílů jsou zohledněny v plánu výkazu zisku a ztrát, v položce služby, a to na další roky.

Obr. 25: Výkonová spotřeba v plánu nákladů VZZ

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč			2024	2025	2026
A.	Výkonová spotřeba	03	376 541	389 045	401 566
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0	0
A.	Spotřeba materiálu a energie	05	125 832	130 815	133 307
A.	Služby	06	250 709	258 230	268 259

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

### Osobní náklady

Organizace CVŘ aktuálně neplánuje náborů nových zaměstnanců či zvyšování počtu stávajících pracovníků. V následujících letech předpokládá mírný každoroční nárůst mzdových nákladů v návaznosti na změnu vývoje průměrného finančního ohodnocení typových pozic na českém trhu.

Obr. 26: Odhad vývoje osobních nákladů ve VZZ

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč			2024	2025	2026
D.	Osobní náklady	09	385 339	413 883	449 562
D.	Mzdové náklady	10	275 636	296 054	321 575
D.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	109 703	117 829	127 987
D.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	93 165	100 066	108 692
D.	Ostatní náklady	13	16 538	17 763	19 295

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

### Úpravy hodnot v provozní oblasti

Úpravy hodnot jsou tvořeny z úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, hodnot zásob a hodnot pohledávek. Dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek se oceňuje v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a náklady s pořízením související. Dlouhodobý hmotný majetek nad 80 000 Kč je od roku 2021 odepisován po dobu ekonomické životnosti. Dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě do 80 000 tisíc Kč je účtován přímo do nákladů od roku 2021. Tyto položky jsou plánovány na základě praxe organizace s ohledem na historický vývoj. K zásobám a pohledávkám budou vypracovány opravné položky ke konci kalendářního roku.

### Ostatní provozní a finanční náklady

Ostatní provozní náklady jsou tvořeny z nákladů za likvidaci radioaktivního odpadu, zastaralého materiálu, z nákladů pro krytí zůstatku nevybrané dovolené a za pojištění, odpisy pohledávek. Jsou zde tvořeny rezervy v provozní oblasti nákladů pro příští období, patří sem zejména zákonná rezerva dle atomového zákona za účelem krytí nákladů spojených s budoucím vyřazením jaderného zařízení. Další finanční náklady jsou tvořené kurzovými rozdíly a bankovními poplatky.

### Daň z příjmů

Daň z příjmů je vypočítávána pomocí platné daňové sazby z výsledku hospodaření před zdaněním. Odložená daňová povinnost odráží daňový dopad přechodných rozdílů mezi zůstatkovými hodnotami aktiv a pasiv z hlediska účtování a stanovení základu daně z příjmu s přihlédnutím k období realizace (CVŘ, s. r. o., 2022).

### Výkaz zisku a ztrát

Z celkového přehledu plánu výkazu zisku a ztrát je možné získat řadu informací. V níže uvedené tabulce je dobře vidět, že v průběhu let rostou úměrně výnosy i náklady organizace. V nákladových položkách se odráží finanční prostředky vyčleněné pro splnění strategických cílů v letech 2024 až 2026. Na konci VZZ je možné vidět odhadované výsledky hospodaření i předpokládaný čistý obrát za sledovaná účetní období. Pro zpracování VZZ byl dodržen stejný formát, který CVŘ použilo pro zpracování výsledovky za rok 2023, jež je vložena jako příloha A této diplomové práce.

Tab. 12: Výkaz zisku a ztráty CVŘ

			2024	2025	2026
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	337 157	354 015	375 256
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	03	<b>376 541</b>	<b>389 045</b>	<b>401 566</b>
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0	0
A.	Spotřeba materiálu a energie	05	125 832	130 815	133 307
A.	Služby	06	250 709	258 230	268 259
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07			
C.	Aktivace (-)	08	-155	-155	-155
D.	Osobní náklady	09	<b>385 339</b>	<b>413 883</b>	<b>449 562</b>
D.	Mzdové náklady	10	275 636	296 054	321 575
D.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	109 703	117 829	127 987
D.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	93 165	100 066	108 692
D.	Ostatní náklady	13	16 538	17 763	19 295
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	<b>23 620</b>	<b>21 706</b>	<b>20 839</b>
E.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	<b>23 620</b>	<b>21 706</b>	<b>20 839</b>
E.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	22 671	21 706	20 839
E.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	949		
E.	Úpravy hodnot zásob	18			
E.	Úpravy hodnot pohledávek	19			
III.	Ostatní provozní výnosy	20	<b>470 145</b>	<b>493 654</b>	<b>518 339</b>
III.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0	0

III.	Tržby z prodaného materiálu	22	30	33	37
III.	Jiné provozní výnosy	23	470 115	493 621	518 302
F.	Ostatní provozní náklady	24	<b>10 963</b>	<b>11 491</b>	<b>12 026</b>
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0	0
F.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	2 351	2 468	2 592
F.	Rezervy v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	28	459	482	505
F.	Jiné provozní náklady	29	8 153	8 541	8 929
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>10 994</b>	<b>11 698</b>	<b>9 756</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0	0
IV.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0
	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0
V.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0
H	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0
VI.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	<b>6 179</b>	<b>4 684</b>	<b>3 093</b>
J.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0
J.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	6 179	4 684	3 093
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	21 063	23 170	25 486
K.	Ostatní finanční náklady	47	19 168	21 084	23 193
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	<b>-4 283</b>	<b>-2 599</b>	<b>-799</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	6 711	9 099	8 957
L.	Daň z příjmů	50	5 572	5 730	6 110
L.	Daň z příjmů splatná	51	-57	-60	-55
L.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	5 629	5 790	6 165
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	<b>1 139</b>	<b>3 369</b>	<b>2 847</b>
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>1 139</b>	<b>3 369</b>	<b>2 847</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>828 365</b>	<b>870 838</b>	<b>919 081</b>

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

## 10.2 Rozvaha

Při sestavení účetní závěrky je vyžadováno, aby vedení organizace CVŘ používalo odhady a předpoklady, které mají vliv na vykazované hodnoty majetku, závazků k datu účetní závěrky a na vykazovanou výši výnosů a nákladů za sledované období.

Rozvaha je finanční výkaz, který podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni) a umožňuje tak posoudit finanční postavení podniku (Wikipedie, 2024).

### 10.2.1 Aktiva

Aktiva CVŘ jsou tvořena dlouhodobým majetkem, oběžnými aktivy a finančními prostředky.

#### **Dlouhodobý majetek**

Do dlouhodobého hmotného majetku organizace patří stavby, stroje, přístroje a zařízení, dopravní prostředky, inventář a jiné hmotné movité věci či soubory. V letech 2024 až 2026 je plánovaná roční výše dotace 22 000 000 Kč na pořízení dlouhodobého majetku z Institucionální podpory pro výzkumné organizace a dalších 10 000 000 Kč z vlastních zdrojů na pořízení investice. Dlouhodobý hmotný majetek se oceňuje v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení, náklady na dopravu, clo a další náklady s pořízením související. Dlouhodobý hmotný majetek vyrobený v organizaci se oceňuje vlastními náklady, které zahrnují přímé materiálové náklady, osobní náklady, služby, provozní a režijní náklady. Nedokončený dlouhodobý majetek v CVŘ obsahuje pořizovaný dlouhodobý hmotný majetek po dobu jeho pořizování k uvedení do stavu způsobilého k užívání, patří sem například nedokončený vývoj a konstrukce manipulátorů v CVŘ. Úroky a další finanční výdaje související s pořízením se účtují do nákladů. Dlouhodobý hmotný majetek nad 80 000 Kč se odepisuje po dobu ekonomické životnosti, dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě do 80 000 Kč je účtován přímo do nákladů. Odpisy jsou vypočteny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti příslušného majetku. Předpokládaná životnost pro dlouhodobý hmotný majetek je stanovena a uvedena v tabulce níže.

Tab. 13: Počet let odpisů DHM v CVŘ

	Počet let
Stavby	25–50
Stroje, přístroje a zařízení	2–20
Dopravní prostředky	6–8
Inventář	2–17
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	15

Zdroj: CVŘ, s. r. o. (2022)

Nehmotný dlouhodobý majetek představuje software v CVŘ. Dlouhodobý nehmotný majetek se oceňuje v pořizovacích cenách, které obsahují cenu pořízení a náklady s pořízením související. Dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě do 80 000 Kč je účtován přímo do nákladů, dlouhodobý nehmotný majetek nad 80 000 Kč je odepisován do nákladů na základě předpokládané doby životnosti příslušného majetku, zpravidla 5 let, nebo dle smlouvy.

### **Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva se v CVŘ skládají převážně z pohledávek, a to těch krátkodobých. Skládají se z pohledávek z obchodních vztahů, daňových pohledávek a krátkodobých poskytnutých záloh. Daňové pohledávky obsahují zejména zaplacené zálohy na daň z příjmů právnických osob poníženou o hodnotu splatné daně z příjmů. Časové rozlišení aktiv jsou náklady příštích období, které zahrnují především časové rozlišení pojištění, náklady související se softwarem (tj. licence, uživatelská podpora) a předplatné časopisů či databází.

### **Finanční prostředky**

Finanční prostředky představují peníze v hotovosti a finance na bankovních účtech organizace.

## **10.2.2 Pasiva**

Struktura pasiv je tvořena vlastním kapitálem, který zahrnuje základní kapitál a další kapitálové fondy, fond ze zisku a výsledky hospodaření. Součástí pasiv jsou cizí zdroje, jež skládají z rezerv a závazků krátkodobých či dlouhodobých. Pasiva jsou peněžním vyjádřením hodnoty aktiv a vykazují se také v rozvaze.

### **Vlastní kapitál**

Základní kapitál společnosti se skládá z vkladu jediného společníka a zůstává i nadále ve výši 305 277 000 Kč. Ostatní kapitálové fondy se skládají z příplatku mimo základní

kapitál ve výši 117 707 000 Kč a 723 000 Kč jsou fondy ze zisku. Výsledky hospodaření za běžné účetní období a výsledky hospodaření z minulých let jsou také součástí vlastního kapitálu. O možném převodu zisku do neuhrazené ztráty minulých vždy rozhoduje jediný společník na základě jednání Valné hromady.

### Cizí zdroje

Cizí zdroje tvoří rezervy a závazky. Rezervy jsou v CVŘ rozděleny na zákonné rezervy dle atomového zákona za účelem krytí nákladů spojených s budoucím vyřazením jaderného zařízení. Ostatní rezervy jsou vytvářené za účelem krytí nákladů zůstatku nevybrané dovolené, likvidace radioaktivního odpadu anebo ostatních rizik vyplývajících z činnosti organizace.

Závazky jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím organizace čerpá jako úvěr pro nákup jaderného paliva. Krátkodobé závazky se skládají z krátkodobých přijatých záloh, závazků z obchodních vztahů a závazků k úvěrovým institucím. Daňové závazky a dotace představují převážně obdržené dotace.

### Rozvaha

V následující tabulce níže je znázorněn celý plán rozvahy na roky 2024 až 2026. Je zde naplánovaný vývoj položek pro aktiva a pasiva, jejichž výsledné hodnoty se sobě rovnají. Při zpracování rozvahy bylo postupováno podle pravidel sestavování rozvahy a byl dodržen formát jako u rozvahy organizace za rok 2023, která je uvedena v příloze B.

Tab. 14: Rozvaha

<b>Rozvaha v tis. Kč</b>			
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>798 476</b>	<b>813 327</b>	<b>779 199</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>213 673</b>	<b>223 407</b>	<b>230 926</b>
DNM	1 420	1 491	1 534
Ocenitelná práva	1 420	1 491	1 534
Software	1 420	1 491	1 534
Ostatní Ocenitelná práva	0	0	0
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	0	0
Nedokončený DNM	0	0	0
<b>DHM</b>	<b>212 253</b>	<b>221 916</b>	<b>229 392</b>
Pozemky a stavby	61 402	60 174	58 970
Stavby	61 402	60 174	58 970
Hmotné movité věci a jejich soubory	146 532	156 532	166 532
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	4 319	5 210	3 890

Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0
Nedokončený DHM	4 319	5 210	3 890
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>582 463</b>	<b>585 529</b>	<b>547 078</b>
Zásoby	268 910	310 647	280 312
Výrobky a zboží	0	0	0
Zboží	0	0	0
<b>Pohledávky</b>	<b>115 003</b>	<b>94 027</b>	<b>120 863</b>
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Pohledávky - ostatní	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>115 003</b>	<b>94 027</b>	<b>120 863</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	102 560	80 490	103 549
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Pohledávky - ostatní	12 443	13 537	17 314
Stát - daňové pohledávky	7 230	8 643	9 884
Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 213	4 894	7 430
Dohadné účty aktivní			
Jiné pohledávky			
Časové rozlišení aktiv	2 340	4 391	1 195
Náklady příštích období	2 340	4 391	1 195
<b>Finanční prostředky</b>	<b>198 550</b>	<b>180 855</b>	<b>145 903</b>
Finanční prostředky v pokladně	320	410	180
Finanční prostředky na účtech	198 230	180 445	145 723
<b>PASIVA CELKEM</b>			
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>798 476</b>	<b>813 327</b>	<b>779 199</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>385 918</b>	<b>389 287</b>	<b>391 612</b>
Základní kapitál	305 277	305 277	305 277
Základní kapitál	305 277	305 277	305 277
Ážio a kapitálové fondy	117 707	117 707	117 707
Kapitálové fondy	117 707	117 707	117 707
Ostatní kapitálové fondy	117 707	117 707	117 707
Fondy ze zisku	723	723	723
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-38 928	-37 789	-34 942
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta min. let	32 734	33 873	36 720
Neuhrazená ztráta minulých let	-71 662	-71 662	-71 662
<b>Výsledek hospodaření běžného období (+/-)</b>	<b>1 139</b>	<b>3 369</b>	<b>2 847</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>412 558</b>	<b>424 040</b>	<b>387 586</b>
Rezervy	143 120	142 342	142 560
Rezervy podle zvláštních právních předpisů a ostatní rezervy	143 120	142 342	142 560
<b>Závazky</b>	<b>269 438</b>	<b>281 698</b>	<b>245 026</b>
Dlouhodobé závazky	110 712	120 410	113 129
Závazky k úvěrovým institucím	96 072	101 468	98 741
Dlouhodobé přijaté závazky	0	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0



Odložený daňový závazek	14 640	18 942	14 388
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>158 726</b>	<b>161 288</b>	<b>131 897</b>
Krátkodobé přijaté zálohy	9 982	13 608	11 988
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	90 416	91 230	64 353
Závazky k úvěrovým institucím	24 320	21 490	19 876
<b>Závazky ostatní</b>	<b>34 008</b>	<b>34 960</b>	<b>35 680</b>
Závazky k zaměstnancům	0	0	0
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní péče	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
Stát - daňové závazky a dotace	16 495	17 650	18 179
Dohadné účty pasivní	16 798	16 590	16 782
Jiné závazky	715	720	719
Časové rozlišení pasiv	0	0	0
Výdaje příštích období			
Výnosy příštích období			

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

## 11 Analýza rizik organizace

V této kapitole je zpracovaná analýza rizik skládající se z rizik, které mohou mít vliv na ovlivňující fungování organizace a naplňování strategických cílů. Analýza je zpracovaná na základě identifikace možných hrozeb, které jsou zaznamenány a zpracovány do podoby rizik. Ke každému riziku jsou přiřazeny dva faktory. Jedním z nich je pravděpodobnost nastání jevu, pro který se využívá ohodnocení na stupnici 1 až 5. Nejnižší možnou pravděpodobností nastání, nebo-li vzácnou pravděpodobnost nastání, značí hodnota 1, častou pravděpodobnost nastání rizika pak zastupuje hodnota 5. Druhým faktorem je možný dopad rizika na fungování organizace. Tato stupnice pro ohodnocení každého rizika má hodnotící škálu od 1 do 16. Hodnota 1 značí nepatrný dopad, hodnota 16 extrémní dopad rizika pro organizaci. Vynásobením těchto dvou faktorů u každého rizika je získáno skóre míry závažnosti pro každé riziko. Míra závažnosti vyjadřuje, čím vyšší dosažené skóre, tím vyšší závažnost rizika. K této analýze byla vypracována tabulka rizik a jejich ohodnocení, které mohou působit na dosažení strategických cílů organizace.

Tab. 15: Tabulka rizik organizace

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre rizika
R1	Chybně zvolená strategie.	1	8	8
R2	Krácení dotací, nedostatek vlastních financí pro realizaci projektů.	3	4	12
R3	Ztráta zaměstnanců.	3	8	24
R4	Nedosažení plánovaných výsledků projektů.	2	4	8
R5	Chybný odhad u finančního plánování.	3	16	48
R6	Legislativní změny pro oblast VaV.	2	4	8
R7	Nárůst konkurence.	2	2	4
R8	Možná ztráta zákazníků.	2	4	8
R9	Nedostatek cenných komodit pro vývoj a výzkum.	3	4	12
R10	Živelná katastrofa.	1	8	8

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

První riziko se vztahuje k chybně zvolené strategii. Pravděpodobnost nastání je velmi nízká vzhledem k tomu, že strategie je zvolená na základě provedených analýz prostředí. Dopad může být významný, protože účelem strategie je naplnění strategických cílů a směřování organizace. Preventivní opatření bylo splněno už při zpracování a zohlednění výsledků z analýzy prostředí.

Druhým rizikem je krácení dotací a nedostatek vlastních financí pro realizaci projektů. Projekty jsou hlavní činností pro příjmy CVŘ, bez nich nedokáže organizace naplňovat předpoklady svého fungování v oblasti vědy a výzkumu. Pravděpodobnost nastání je možná a dopad rizika střední. Opatřením CVŘ může být organizování pravidelných kontrolních dnů k reportování stavu plnění projektů, jak dotačních, tak komerčních zakázek a ke konci každého kalendářního roku je a bude i nadále zpracovávána průběžná zpráva o naplňování výstupů projektů, jež je odesílána poskytovatelům dotace, případně zadavatelům projektu. Zároveň je vhodné docházet k monitorovat a vyhodnocovat informace od poskytovatele dotací k pravidlům pro vyplacení finančních dotačních prostředků.

Dalším rizikem migrace pracovníků za lepšími finančními podmínkami, které může ohrozit běžný provoz organizace a naplňování strategických cílů. Pravděpodobnost nastání je možná a dopady by byly významné, protože výkon řady činností v CVŘ je podmíněný určitou znalostí a odborností zaměstnanců v daném oboru. Z tohoto důvodu se snaží organizace pečovat o spokojenost zaměstnanců. Jedním z možných prostředků je zvýšení interní informovanosti pracovníků a vzájemné sdílení zkušeností či předávání si znalostí.

Nedosažení plánovaných výsledků projektů je rizikem s nízkou pravděpodobností nastání, ale s významnou mírou dopadu pro výzkumnou instituci. Preventivně dochází k posuzování každého projektového návrhu před interní vědeckou komisí CVŘ, kde je posuzován každý projektový záměr z několika perspektiv výzkumného procesu.

Chybný odhad u finančního plánování patří k rizikům s možnou pravděpodobností nastání, ale s extrémním dopadem na fungování CVŘ. Předpokládá se, že plán je tvořen na základě odborného odhadu se zohledněním dat historického vývoje společnosti a očekává se, že bude odpovídat s mírnými odchylkami budoucímu vývoji organizace. Preventivním opatřením může být aktualizace očekávaných nákladů a výnosů, realizovaná kvartálně v CVŘ za účelem zpřesnění finančního plánu s ohledem na náběh nových a dokončování stávajících projektů v průběhu roku.

Šestým identifikovaným rizikem jsou možné legislativní změny pro oblast vědy a výzkumu (dále jen VaV). Pravděpodobnost nastání je velmi nízká s ohledem na zajištění požadavků národních a evropských politik ve VaV, dopad rizika má střední význam pro fungování organizace. CVŘ se snaží průběžně sledovat aktuality u probíhajících

dotačních výzev, ale i těch připravovaných a pečlivě monitoruje vývoj dění ve vládě ČR. V případě, že takové riziko nastane, je jedinou možností jeho akceptace a zavedení změn, které budou v souladu s legislativou.

Z rizikovosti nelze úplně vyloučit možný nárůst konkurence, protože by mohlo negativně ovlivnit postavení organizace na trhu. Pravděpodobnost nastání jevu je velmi nízká, nebo-li nepravděpodobná, a dopad na organizaci je malý vzhledem k tomu, že CVŘ má silné postavení na trhu, střeží si vlastní know-how a disponuje unikátním zařízením ve svém odvětví působnosti. Řešením pro snížení tohoto rizika je snaha o zvýšení a upevnění postavení organizace na trhu.

Možná ztráta zákazníků je zahrnutá k riziku číslo 8. V současnosti je to nepravděpodobný jev nastání, ale dopad by byl pro organizaci významný s ohledem na omezený okruh stávajících zákazníků. Základem opatření je zapracování na spokojenosti zákazníků, upevnění svojí pozice na trhu a získání potenciálních nových zákazníků.

Devátým rizikem je nedostatek cenných komodit pro vývoj a výzkum. Těmito komoditami je uran, cenné plyny jako je helium či argon, jež jsou nezbytné pro realizaci řady experimentů pro naplňování výsledků projektů v CVŘ. Pravděpodobnost jevu nastání je možná a dopad rizika je střední. Organizace pro snížení rizika může využít tvorby rezerv v podobě zasmluvnění a předkoupení určitého množství těchto komodit pro to, aby nebylo ohroženo dosahování výsledků organizace.

Poslední riziko je velmi obecně charakterizované, ale nesmí na něj organizace zapomenout vzhledem k tomu, že budovy v areálu Centra výzkumu Řež leží v bezprostřední blízkosti řeky Vltavy. Vždy panuje určitá nejistota a nebezpečí živelné katastrofy v podobě záplavy, kdy je pravděpodobnost jevu nastání vzácná, ale dopad může mít významný pro CVŘ. Riziko nedokáže organizace nijak ovlivnit, ale může ho přenést na jinou osobu například pojištěním.

Rizika této analýzy jsou zaznamenaná do matice rizik, kdy velmi vysoká rizika jsou zobrazena v červených polích, středně vysoká rizika v oranžových polích a nízkou míru rizik vyznačují zelená pole. Skóre rizika tak vyjadřuje násobek pravděpodobnosti jevu

nastání a dopadu. Do oblasti velmi vysokých rizik patří riziko R5. Střední rizikovost mají rizika R2, R3 a R9.

Tab. 16: Matice rizik

		DOPAD				
		1 - nepatrný	2 - malý	4 - střední	8 - významný	16 - extrémní
PRAVDĚPODOBNOST JEVU	5 - častý					
	4 - pravděpodobný					
	3 - možný			R2, R9	R3	R5
	2 - nepravděpodobný		R7	R4, R6, R8		
	1 - vzácný				R1, R10	

Zdroj: vlastní zpracování autorkou (2024)

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo stanovení strategie organizace CVŘ, s. r. o. v letech 2024 – 2026. CVŘ, s. r. o. je vědecko-výzkumná instituce a předmětem její činnosti je věda a výzkum v oblasti přírodních a technických věd, jaderné energie a udržitelné energetiky a dalších s tím souvisejících vědních oblastí, včetně šíření výsledků výzkumu a vývoje prostřednictvím výuky nebo převodu technologií. Její snahou je primárně dosahovat kvalitních výsledků v oblasti výzkumu a vývoje organizace. CVŘ má správně definované poslání, umí si stanovit vizi a k ní strategické cíle, které však nejsou ve všech případech jednoznačně a jasně specifikované, časově vymezené anebo měřitelné. Proto bylo žádoucí, aby jejich znění bylo upraveno a odpovídalo pravidlu SMART. Organizace má zpracované vlastní dokumenty pro strategický rozvoj výzkumné organizace, přesto je bude třeba revidovat a přizpůsobit jejich znění dle výsledků provedených analýz prostředí, jež poskytují důležité informace pro směřování budoucího vývoje CVŘ. Provedením analýz prostředí bylo odhaleno několik silných stránek a příležitostí, stejně jako slabých stránek a hrozeb, které jsou detailněji popisované v praktické části této práce. Získaná data o fungování prostředí společnosti byla zanesena do matic IE a TOWS k tvorbě strategických alternativ, z nichž pomocí metody QSPM byla vybrána nejvhodnější strategie k dosažení plánovaných strategických cílů organizace. V případě CVŘ byla navržena jako nejvhodnější strategie kombinace strategií penetrace trhu a strategie vývoje produktu. Pomocí této kombinace lze očekávat úspěšné naplnění stanovených strategických cílů organizace. Dalším krokem bylo sestavení finančního plánu organizace, kde je možné najít odhadovanou výsledovku, nebo-li výkaz zisku a ztrát anebo finanční rozvahu organizace na roky 2024 až 2026. Jsou zde viditelné změny u položek vývoje příjmů a nákladů organizace. Posledním krokem této práce bylo zpracování analýzy rizik s ohledem na stanovené strategické cíle. Mezi nejzávažnější rizika, kterými by se měla organizace zabývat, patří chybný odhad u finančního plánování, možná migrace pracovníků za lepšími finančními podmínkami, krácení dotací či nedostatek vlastních financí pro realizaci projektů anebo nedostatek cenných komodit pro oblast vývoje a výzkumu. Data získaná k vypracování diplomové práce budou předaná CVŘ pro možné zařazení do strategické koncepce rozvoje organizace.

## Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group
CD	Celková Důležitost
CVŘ	Centrum výzkumu Řež
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EERA	European Energy Research Alliance
EERRI	Eastern European Research Reactor Initiativa
EFE	External Forces Evaluation
ENEN	European Nuclear Education Network
EU	Evropská unie
EWS	Early warning systems (prediktivní systémy)
F4E	Fusion for Energy (organizace)
GIF	Generation IV International Forum
HDP	Hrubý domácí produkt
HELCZA	High Energy Load Czech Assembly (infrastruktura)
ICIC	International Committee on Irradiated Concrete
IČO	Identifikační číslo osoby
IE	Interní, Externí
IFE	Internal Forces Evaluation
IT	Informační technologie
ITER	International Thermonuclear Experimental Reactor
JHR	Jules Horowitz Reactor (infrastruktura)
Kč	Koruna česká
KD	Koeficient Důležitosti
LOCA	Loss of Coolant Accident (infrastruktura)
MFČR	Ministerstvo financí České republiky

MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
např.	například
NEA	Nuclear Energy Agency (OECD)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OP VaVpI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické,
PESTEL	Environmentální, Legislativní
QSPM	The Quantitative Strategic Planning Matrix
R	Riziko
	Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation
RIS3	(strategie pro inteligentní specializaci)
ROA	Rentabilita aktiv
SAFe	Suitability, Aacceptability, Feasibility
Sb.	Sbírka (zákonů)
SET	Strategic Energy Technology (Plan)
SMART	Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Timed
SMR	Small Modular Reactor
SNETP	Sustainable Nuclear Energy Technology Platform
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SUSEN	SUSustainable ENergy (projekt)
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
tj.	to je/to jsou
TOWS	Threats, Opportunities, Weaktnesses, Strenght
tzv.	takzvaně
ÚJV	Ústav jaderného výzkumu
V	Váha
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
V4G4 CoE	Visegrad Group Generation-IV Centra of Excellence



## Seznam použitých zdrojů

- Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. NROS
- BDO (2024). *Přehled legislativních změn v roce 2024*. Dostupné 30. 3. 2024 z <https://www.bdo.cz/cs-cz/temata/dane/prehled-legislativnich-zmen-v-roce-2024>
- Bowman, C. (1996). *Strategický management*. (1. vyd.). Grada Publishing
- Business vize (2024). *BCG matice*. Dostupné 10. 3. 2024 z <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>
- Clever and smart (2023). *Strategický management: situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí*. Dostupné 12. 12. 2023 z <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-situacni-analyza-vnejsiho-a-vnitriho-prostredi/>
- CVŘ, s. r. o. (2021). *Výroční zpráva*. Dostupná 15. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73607720&subjektId=222550&spis=174336>
- CVŘ, s. r. o. (2022). *Výroční zpráva*. Dostupná 15. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78117962&subjektId=222550&spis=174336>
- CVŘ, s. r. o. (2023a). *MP 19 pro přípravu komerčních projektů v CVŘ*. Interní dokument organizace CVŘ, s. r.o.
- CVŘ, s. r. o. (2023b). *OSM 70 pro přípravu dotačních projektů v CVŘ*. Interní dokument organizace CVŘ, s. r.o.
- CVŘ, s. r. o. (2023c). *Rozvoj výzkumné organizace Centrum výzkumu Řež, s. r. o. na léta 2023 - 2027*. Interní dokument organizace CVŘ, s. r.o.
- CVŘ, s. r. o. (2024a). *Interní databáze EPRA*. CVŘ, s. r.o.
- CVŘ, s. r. o. (2024b). *Organizační řád CVŘ*. Interní dokument organizace CVŘ, s. r.o.
- CVŘ, s. r. o. (2024c). *Strategie výzkumu a vývoje CVŘ, s. r.o. do roku 2030, s výhledem do roku 2035*. Interní dokument organizace CVŘ, s. r.o.
- CVŘ, s. r. o. (2024d). *Zaměstnanecký průzkum v CVŘ*. Interní dokument organizace CVŘ, s. r.o.
- Český statistický úřad (2024). *Průměrná hrubá mzda v Praze za 4. čtvrtletí 2023*. Dostupné 30. 3. 2024 z <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-hruba-mzda-v-praze-4-ctvrtleti-2023>
- ČT24 politické regiony (2023). *Poslední ruské jaderné palivo přijede letos. Pak ho nahradí americké*. Dostupné 20. 3. 2024 z <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/regiony/posledni-ruske-jaderne-palivo-prijede-letos-pak-ho-nahradi-americke-8486>
- Damodaran, A. (2008). *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*. Wharton School Publishing
- David, F. & David, M. (2020). *Strategic management* (17. vyd.). Pearson

- EDULAM (n.d.). *Analýzy vnějšího prostředí*. Dostupné 1. 12. 2023 z [Strategický management - \(edulam.cz\)](https://www.edulam.cz)
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování* (2. vyd.). Grada Publishing
- Hanzelková, A., Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi* (3. vyd.). Nakladatelství C. H. Beck
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2019). *Strategic management: Concepts and Cases*. Cengage Learning
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing
- Institute of Risk Management (2024). *Risk appetite*. Dostupné 10. 3. 2024 z <https://www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/risk-appetite-and-tolerance/>
- iRozhlas (2023). *Životní úroveň v Česku se mírně snížila oproti Evropské unii*. Dostupné 30. 3. 2024 z [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zivotni-uroven-cesko-srovnani-eu-statisticka-rocenka\\_2311271150\\_kac](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zivotni-uroven-cesko-srovnani-eu-statisticka-rocenka_2311271150_kac)
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Grada Publishing
- Jakubíková, D. (2013). *Strategie a trendy*. Grada Publishing
- Kaplan, N., Norton, D. (2015). *Efektivní systém řízení strategie*. Management Press
- Katsioloudes, M.,I., Abouhanian, A. K. (2017). *The Strategic management Process: Understanding Business Strategy in Global Markets*. Routledge.
- Koráb, V. (2024). *Strategický management*. Dostupné 15. 3. 2024 z <https://slideplayer.cz/slide/13636705/>
- Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12. vyd.). Pearson Prentice Hall
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing
- Laba (2023). *Podnikání a management*. Dostupné 15. 3. 2024 z <https://l-a-b-a.cz/blog/46-co-je-to-swot-analyza-a-proc-ji-podniky-potrebuji>
- Michalko, M. (2007). *Strategický management* (1. vyd.). Ostrava: VŠP
- Ministerstvo financí České republiky (2024). *Makroekonomická predikce – leden 2024*. Dostupné 10. 2. 2024 z <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-leden-2024-54583>
- Mintzberg, H. (1990). *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic management journal
- Moneta (2024). *Slovník pojmů*. Dostupné 15. 3. 2024 z <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-likvidita>
- MŠMT ČR (2014). *Postup při posuzování výzkumných organizací*. Dostupné 31. 3. 2024 z [https://www.google.com/search?q=status+v%C3%BDzkumn%C3%A9+organizace+a+komer%C4%8Dn%C3%AD+%C4%8Dinnost&rlz=1C1GCEA\\_enCZ1052CZ1052&oq=status+v%C3%BDzkumn%C3%A9+organizace+a+komer%C4%8Dn%C3%AD+%C4%8Dinnost&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigAdIBCTE2MTk5ajBqOagCALACAQ&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=status+v%C3%BDzkumn%C3%A9+organizace+a+komer%C4%8Dn%C3%AD+%C4%8Dinnost&rlz=1C1GCEA_enCZ1052CZ1052&oq=status+v%C3%BDzkumn%C3%A9+organizace+a+komer%C4%8Dn%C3%AD+%C4%8Dinnost&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigAdIBCTE2MTk5ajBqOagCALACAQ&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

- Navrátilová, D. (2018). *Strategický management*. MVSO
- Perun (2024). *Management rizik*. Dostupné 17. 3. 2024 z <https://www.perun-klima.cz/terms/managementRizik.html>
- Průměrné platy (2024). *Vědecký pracovník*. Dostupné 30. 3. 2024 z [Vědecký pracovník – jaký je průměrný plat? • PrůměrnéPlaty.cz \(prumerneplaty.cz\)](https://www.prumerneplaty.cz)
- Tichý, M. (2006) *Ovládání rizika: analýza a management*. (1. vyd.). Nakladatelství C. H. Beck
- Time toasters (2023). *Firemní strategie*. Dostupné 1. 12. 2023 z <https://www.timetoasters.cz/co-by-mela-obsahovat-perfektni-firemni-strategieco-by-mela-obsahovat-perfektni-firemni-strategie/>
- Univerzita on-line (2023). *Základy managementu*. Dostupné 24.11.2023 z <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/strategicke-rizeni/>
- Vláda ČR (2015). *Metodika hodnocení rizik v rámci hodnocení dopadů regulace*. Dostupné 16. 3. 2024 z <https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Metodika-hodnoceni-rizik-RIA-UV-2015.pdf>
- Wikipedie (2024). *Joint Venture*. Dostupné 15. 3. 2024 z [https://cs.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://cs.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)
- Wikipedie (2024). *Rozvaha*. Dostupné 25. 3. 2024 z <https://cs.wikipedia.org/wiki/Rozvaha>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy* (12. vyd.). Pearson

## Seznam tabulek

Tab. 1: Matice EFE.....	25
Tab. 2: Matice IFE.....	32
Tab. 3: Matice EFE.....	68
Tab. 4: Poměr hospodářské a nehospodářské činnosti v CVŘ, s. r. o. ....	72
Tab. 5: VRIO .....	74
Tab. 6: Matice významnosti projektů pro přípravu dotačních projektů v CVŘ.....	74
Tab. 7: Matice významnosti projektů pro přípravu komerčních projektů v CVŘ.....	75
Tab. 8: Matice IFE .....	76
Tab. 9: QSPM matice.....	83
Tab. 10: Dlouhodobé a krátkodobé cíle organizace .....	85
Tab. 11: Tabulka odhadovaných nákladů pro pro splnění strategických cílů .....	89
Tab. 12: Výkaz zisku a ztráty CVŘ.....	91
Tab. 13: Počet let odpisů DHM v CVŘ.....	94
Tab. 14: Rozvaha .....	95
Tab. 15: Tabulka rizik organizace .....	98
Tab. 16: Matice rizik.....	101

## Seznam obrázků

Obr. 1: Úrovně manažerského řízení .....	11
Obr. 2: Proces strategického managementu.....	12
Obr. 3: Strategický rámec tří horizontů .....	16
Obr. 4: Podnikatelské prostředí .....	17
Obr. 5: Porterův model 5 sil.....	23
Obr. 6: Technika ETOP – příkladové použití .....	26
Obr. 7: VRIO .....	27
Obr. 8: BCG matice .....	28
Obr. 9: SWOT .....	33
Obr. 10: Matice hodnocení interních a externích faktorů .....	37
Obr. 11: Matice TOWS.....	39
Obr. 12: Výběr strategie pomocí matice QSPM .....	40
Obr. 13: Matice rizik.....	47
Obr. 14: Logo Centra výzkumu Řež .....	48
Obr. 15: Organizační schéma CVŘ .....	51
Obr. 16: Personální struktura dle vzdělání, pohlaví a věku .....	52
Obr. 17: Schéma koncepce rozvoje CVŘ .....	59
Obr. 18: Zastoupení projektů dle významnosti.....	75
Obr. 19: BCG matice .....	76
Obr. 20: SWOT .....	77
Obr. 21: IE matice.....	80
Obr. 22: Matice TOWS.....	81
Obr. 23: Plán tržeb z prodeje výrobků a služeb, za prodej zboží v CVŘ .....	88
Obr. 24: Ostatní provozní a finanční výnosy .....	88
Obr. 25: Výkonová spotřeba v plánu nákladů VZZ.....	90

Obr. 26: Odhad vývoje osobních nákladů ve VZZ ..... 90

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Výkaz zisku a ztrát 2023

**Příloha B:** Rozvaha 2023

**Příloha A: Výkaz zisku a ztrát 2023**

Zpracováno v souladu s  
vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve  
znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
**ke dni 31.12.23**

zaokrouhleno na 1000 Kč

IČ

26722445

Obchodní  
firma nebo  
jiný název  
účetní  
jednotky:

Centrum  
výzkumu  
Rež s.r.o.

Sídlo,  
bydliště  
nebo místo  
podnikání:  
Hlavní 130,  
Hlavní 130,  
Husinec -  
Rež, 250 68

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč			2023
<b>I. Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>		01	<b>312 183</b>
<b>II. Tržby za prodej zboží</b>		02	<b>0</b>
<b>A. Výkonová spotřeba</b>		03	<b>363 356</b>
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	124 586
A. 3	Služby	06	238 770
<b>B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>		07	<b>-423</b>
<b>C. Aktivace (-)</b>		08	<b>-155</b>
<b>D. Osobní náklady</b>		09	<b>356 606</b>
D. 1	Mzdové náklady	10	255 219
D. 2	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	101 388
D. 2	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	85 176
D. 2	Ostatní náklady	13	16 212
<b>E. Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>		14	<b>23 197</b>
E. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	<b>23 639</b>
E. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	23 639
E. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0
E. 2	Úpravy hodnot zásob	18	-446
E. 3	Úpravy hodnot pohledávek	19	4
<b>III. Ostatní provozní výnosy</b>		20	<b>451 188</b>
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0
III. 2	Tržby z prodaného materiálu	22	6



III.	3	Jiné provozní výnosy	23	451 181
<b>F.</b>		<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>9 552</b>
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0
F.	2	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0
F.	3	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	2 115
F.	4	Rezervy v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	28	-328
F.	5	Jiné provozní náklady	29	7 765
<b>*</b>		<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>11 236</b>
<b>IV.</b>		<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>31</b>	<b>0</b>
IV.	1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0
	2	Ostatní výnosy z podílů	33	0
<b>G.</b>		Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0
<b>V.</b>		<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>35</b>	<b>0</b>
V.	1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0
V.	2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0
H		Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0
<b>VI.</b>		<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>39</b>	<b>746</b>
VI.	1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0
VI.	2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	746
I.		Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0
<b>J.</b>		<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	<b>5 723</b>
J.	1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0
J.	2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	5 723
<b>VII.</b>		<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>46</b>	<b>19 148</b>
<b>K.</b>		<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>47</b>	<b>17 624</b>
<b>*</b>		<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-3 453</b>
<b>**</b>		<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>0</b>
<b>L.</b>		<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>5 306</b>
L.	1	Daň z příjmů splatná	51	-55
L.	2	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	5 361
<b>**</b>		<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>-5 306</b>
<b>M</b>		<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>54</b>	<b>0</b>
<b>***</b>		<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>-5 306</b>
<b>*</b>		<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>783 264</b>

## Příloha B: Rozvaha 2023

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>ROZVAHA</b> (BALANCE) ke dni 31.12.23 zaokrouhлено na 1000 Kč IČ 26722445	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky: Centrum výzkumu Řež s.r.o.  sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky: Hlavní 130, Husinec - Řež, 250 68, CZ
--	---	---

Označení a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 081 260</b>	<b>-288 284</b>	<b>804 888</b>	<b>702 817</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>		<b>484 063</b>	<b>-286 802</b>	<b>208 260</b>	<b>224 888</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>		<b>4 383</b>	<b>-3 054</b>	<b>1 329</b>	<b>308</b>
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		0	0	0	0
B. I. 2	Ocenitelná práva		4 383	-3 054	1 329	200
B. I. 2 1	Software		4 383	-3 054	1 329	200
B. I. 2 2	Ostatní ocenitelná práva		0	0	0	0
B. I. 3	Goodwill		0	0	0	0
B. I. 4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		0	0	0	0
B. I. 5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek		0	0	0	108
B. I. 5 1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		0	0	0	0
B. I. 5 2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		0	0	0	108
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>		<b>489 679</b>	<b>-282 748</b>	<b>206 821</b>	<b>224 378</b>
B. II. 1	Pozemky a stavby		82 772	-20 117	62 655	63 920
B. II. 1 1	Pozemky		0	0	0	0
B. II. 1 2	Stavby		82 772	-20 117	62 655	63 920
B. II. 2	Hmotné movité věci a jejich soubory		385 880	-249 349	136 532	152 967
B. II. 3	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku		14 231	-13 283	949	1 898
B. II. 4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		0	0	0	0
B. II. 4 1	Příslušné celky trvalých porostů		0	0	0	0
B. II. 4 2	Dospělá zvířata a jejich skupiny		0	0	0	0
B. II. 4 3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		0	0	0	0
B. II. 5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončení dl.hm. maj.		6 786	0	6 786	5 595
B. II. 5 1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		0	0	0	0
B. II. 5 2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		6 786	0	6 786	5 595
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
B. III. 2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
B. III. 3	Podíly - podstatný vliv		0	0	0	0
B. III. 4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv		0	0	0	0
B. III. 5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		0	0	0	0
B. III. 7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek		0	0	0	0
B. III. 7 1	Jiný dlouhodobý finanční majetek		0	0	0	0
B. III. 7 2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	řad c	Běžné účetní období			Mn.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva		681 337	-482	680 876	478 936
C. I.	Zásoby		261 182	0	261 182	144 208
C. I. 1	Material		227 139	0	227 139	121 033
C. I. 2	Nedokončená výroba a polotovary		24 043	0	24 043	23 175
C. I. 3	Výrobky a zboží		0	0	0	0
C. I. 3 1	Výrobky		0	0	0	0
C. I. 3 2	Zboží		0	0	0	0
C. I. 4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		0	0	0	0
C. I. 5	Poskytnuté zálohy na zásoby		0	0	0	0
C. II.	Pohledávky		148 714	-482	148 262	113 901
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky		0	0	0	0
C. II. 1 1	Pohledávky z obchodních vztahů		0	0	0	0
C. II. 1 2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
C. II. 1 3	Pohledávky - podstatný vliv		0	0	0	0
C. II. 1 4	Odloužená daňová pohledávka		0	0	0	0
C. II. 1 5	Pohledávky ostatní		0	0	0	0
C. II. 1 5 1	Pohledávky za společníky		0	0	0	0
C. II. 1 5 2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		0	0	0	0
C. II. 1 5 3	Dohadné účty aktivní		0	0	0	0
C. II. 1 5 4	Jiné pohledávky		0	0	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky		148 714	-482	148 262	113 901
C. II. 2 1	Pohledávky z obchodních vztahů		105 483	-482	105 022	105 930
C. II. 2 2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
C. II. 2 3	Pohledávky - podstatný vliv		0	0	0	0
C. II. 2 4	Pohledávky - ostatní		41 231	0	41 231	7 971
C. II. 2 4 1	Pohledávky za společníky		0	0	0	0
C. II. 2 4 2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		0	0	0	0
C. II. 2 4 3	Stát - daňové pohledávky		11 469	0	11 469	6 746
C. II. 2 4 4	Krátkodobé poskytnuté zálohy		9 678	0	9 678	936
C. II. 2 4 5	Dohadné účty aktivní		0	0	0	0
C. II. 2 4 6	Jiné pohledávky		20 084	0	20 084	289
C. III.	Krátkodobý finanční majetek		0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
C. III. 2	Ostatní krátkodobý finanční majetek		0	0	0	0
C. IV.	Finanční prostředky		183 441	0	183 441	218 827
C. IV. 1	Finanční prostředky v pokladně		219	0	219	189
C. IV. 2	Finanční prostředky na účtech		193 222	0	193 222	218 637
D.	Časové rozlišení aktiv		6 880	0	6 880	1 186
D. 1	Náklady příštích období		5 860	0	5 860	1 195
D. 2	Kompletní náklady příštích období		0	0	0	0
D. 3	Příjmy příštích období		0	0	0	0

Označení	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min. úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>804 986</b>	<b>702 817</b>
A.	Vlastní kapitál		383 747	381 270
A. I.	Základní kapitál		305 277	305 277
A. I. 1	Základní kapitál		305 277	305 277
A. I. 2	Vlastní podíly (-)		0	0
A. I. 3	Změny základního kapitálu (+/-)		0	0
A. II.	Ažio a kapitálové fondy		117 707	117 707
A. II. 1	Ažio		0	0
A. II. 2	Kapitálové fondy		117 707	117 707
A. II. 2 1	Ostatní kapitálové fondy		117 707	117 707
A. II. 2 2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		0	0
A. II. 2 3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		0	0
A. II. 2 4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		0	0
A. II. 2 5	Rozdíly z ocenění při změnách obchodních korporací (+/-)		0	0
A. III.	Fondy ze zisku		722	722
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy		722	722
A. III. 2	Statutární a ostatní fondy		0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		-42 437	-45 945
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		29 225	25 716
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let		-71 662	-71 662
A. IV. 3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		2 477	3 509
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		0	0
B+C	Cizí zdroje		421 239	321 547
B.	Rezervy		141 937	142 265
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky		0	0
B. 2	Rezerva na daň z příjmů		0	0
B. 3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		112 070	83 446
B. 4	Ostatní rezervy		29 867	58 819
C.	Závazky		279 302	179 282
C. I.	Dlouhodobé závazky		120 478	66 541
C. I. 1	Vydané dluhopisy		0	0
C. I. 1 1	Vyměnitelné dluhopisy		0	0
C. I. 1 2	Ostatní dluhopisy		0	0
C. I. 2	Závazky k úvěrovým institucím		100 954	52 378
C. I. 3	Dlouhodobé přijaté zálohy		0	0
C. I. 4	Závazky z obchodních vztahů		0	0
C. I. 5	Dlouhodobé směnky k úhradě		0	0
C. I. 6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		0	0
C. I. 7	Závazky - podstatný vliv		0	0
C. I. 8	Odložený daňový závazek		19 523	14 163
C. I. 9	Závazky - ostatní		0	0
C. I. 9 1	Závazky ke společníkům		0	0
C. I. 9 2	Dohadné účty pasivní		0	0
C. I. 9 3	Jiné závazky		0	0

Označení	PASIVA	řad	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky		158 824	112 742
C. II. 1	Vydané dluhopisy		0	0
C. II. 1 1	Vyměnitelné dluhopisy		0	0
C. II. 1 2	Ostatní dluhopisy		0	0
C. II. 2	Závazky k úvěrovým institucím		26 851	25 188
C. II. 3	Krátkodobé přijaté zálohy		8 055	6 600
C. II. 4	Závazky z obchodních vztahů		90 074	9 973
C. II. 5	Krátkodobé směnky k úhradě		0	0
C. II. 6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		0	30 000
C. II. 7	Závazky - podstatný vliv		0	0
C. II. 8	Závazky - ostatní		33 844	40 981
C. II. 8 1	Závazky ke společníkům		0	0
C. II. 8 2	Krátkodobé finanční výpomoci		0	0
C. II. 8 3	Závazky k zaměstnancům		0	0
C. II. 8 4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		0	227
C. II. 8 5	Stát - daňové závazky a dotace		16 332	23 235
C. II. 8 6	Dohadné účty pasivní		16 792	16 752
C. II. 8 7	Jiné závazky		721	766
D	Časové rozlišení pasiv		0	0
D. 1	Výdaje příštích období		0	0
D. 2	Výnosy příštích období		0	0
Právní forma účetní jednotky: Právnická				
DIČ: CZ26722445				
Předmět podnikání nebo jiné činnosti: Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd				
Okamžik sestavení: 18.01.2024	Podpisový záznam osoby odpovědné za účetní uzávěrku:		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	

## **Abstrakt**

Netušilová, J. (2024). *Strategický management organizace* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** mise a vize, strategické plánování, malý a střední podnik, věda a výzkum

Diplomová práce se zabývá tvorbou strategického plánování pro konkrétní vybranou vědecko-výzkumnou organizaci Centrum výzkumu Řež, s. r. o. Organizace byla založena v roce 2002 jako výzkumná instituce a navazuje na více než šedesátiletou tradici jaderného technologického výzkumu v Řeži. Tato práce je rozdělena do teoretické a praktické části. Teoretická část je zaměřena na rozbor použité literatury a vymezení základních pojmů, metod či postupů využívaných ve strategickém řízení. Praktická část je založena na aplikování vybraných metod a postupů ze strategického řízení do skutečného prostředí fungující organizace. Nechybí zde představení organizace, provedení strategických analýz prostředí, tvorba strategického a finančního plánu nebo provedení analýzy rizik. Výsledkem tohoto procesu je návrh nejvhodnější strategie, kterou by se měla organizace řídit pro dosažení strategických cílů. Pro organizaci CVŘ je to kombinace strategie penetrace trhu a strategie vývoje produktu. Veškerá data a informace pro vypracování této diplomové práce pochází z odborné literatury, interní dokumentace organizace nebo ověřených informačních databází.

## **Abstract**

Netušilová, J. (2024). *Strategic management of the organization* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** mission and vision, strategic planning, small and medium enterprises, science and research

The master's thesis deals with the creation of strategic planning for a specific selected scientific-research organization Research Centre Řež. The organization was founded in 2002 as a research institution and continues the more than sixty-year tradition of nuclear technological research in Řež. This thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part is focused on the analysis of the used literature and the definition of basic terms, methods or procedures used in strategic management. The practical part is based on applying selected methods and procedures from strategic management to the real environment of a functioning organization. There is no shortage of presentation of the organization, execution of strategic analyzes of the environment, creation of a strategic and financial plan or execution of risk analysis. The result of this process is the proposal of the most appropriate strategy that the organization should follow to achieve the strategic goals. For the CVŘ organization, it is a combination of market penetration strategy and product development strategy. The information used for the outcome of the thesis was obtained from professional literature, internal documentation of the organization or verified information databases.