

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Posouzení strategické pozice vybraného podniku**

**Bc. Lenka Dušková**

**Diplomová práce**

**2021**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lenka Dušková**  
Osobní číslo: **E19603**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Posouzení strategické pozice vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cíl: posouzení konkurenční pozice vybraného podniku s využitím strategické analýzy.

Osnova:

- Strategické řízení a strategická analýza.
- Metody strategické analýzy a jejich využití.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Posouzení konkurenčního postavení.
- Shmutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 8th ed. Chichester: John Wiley, 2013. ISBN 978-1-119-94188-0.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- URBAN, J. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018, 113 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA**

Prohlašuji:

Práci s názvem Posouzení strategické pozice vybraného podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2021

Bc. Lenka Dušková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla srdečně poděkovat vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za vedení, vstřícnost a užitečné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Poděkování patří též vedení a kolektivu zaměstnanců společnosti LINDR.CZ s.r.o. za ochotu a poskytnutí potřebných dat a informací k vypracování diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala i rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce je zaměřena na posouzení strategické pozice společnosti LINDR.CZ s.r.o. Cílem práce je na základě vybraných metod strategické analýzy posoudit konkurenční pozici. Po teoretickém vymezení analýz vnějšího a vnitřního prostředí, doplněných o kapitulu konkurenceschopnosti, jsou vybrané metody prakticky aplikované. V tomto případě je využito metod PESTLE analýzy, analýzy odvětví a Porterova modelu pěti sil pro zhodnocení vnějšího prostředí a také metody hodnototvorného řetězce a finanční analýzy pro zhodnocení prostředí vnitřního. V závěru je vypracovaná SWOT analýza, která využívá výstupů jednotlivých analýz. Na základě vyhodnocení všech analýz jsou představena možná doporučení na posílení konkurenční pozice.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, hodnototvorný řetězec, SWOT analýza*

## **TITLE**

*Assessment of the strategic position of the selected company*

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis is focused on the evaluation of the strategic position of the company LINDR.CZ s.r.o. The aim of the thesis is to assess the competitive position based on the selected methods of strategic analysis. After the theoretical definition of the analysis of the external and internal environment, supplemented by capital competitiveness, the selected methods are practically applied. In this case, the method of PESTLE analysis, analysis of industry and Porter's model of five forces is used to evaluate the external environment, as well as the methods of value chain and financial analysis to evaluate the internal environment. Finally, SWOT analysis is developed that considers the outputs of the individual analyses. Based on the evaluation of all analyses, possible recommendations for a higher competitive position are presented.*

## **KEYWORDS**

*strategic analysis, analysis of the external environment, analysis of the internal environment, PESTLE analysis, Porter's model of five forces, value chain, SWOT analysis*

## **OBSAH**

ÚVOD.....	11
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, STRATEGIE, STRATEGICKÁ ANALÝZA .....</b>	<b>12</b>
1.1 Strategie.....	15
1.2 Strategická analýza.....	19
<b>2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>20</b>
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	23
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	23
<b>3 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY A JEJICH VYUŽITÍ .....</b>	<b>25</b>
3.1 PESTLE analýza .....	25
3.2 Porterův model pěti sil .....	29
3.3 Hybné změnotvorné síly odvětví .....	33
3.4 Analýza hodnototvorného řetězce.....	35
3.5 Analýza podnikového portfolia – Bostonská matice .....	37
3.6 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S .....	39
3.7 Finanční analýza.....	40
3.8 SWOT analýza .....	42
<b>4 KONKURENCESCHOPNOST, KONKURENČNÍ VÝHODA.....</b>	<b>45</b>
4.1 Konkurenceschopnost podniku .....	45
4.2 Konkurenční výhoda .....	47
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>49</b>
5.1 Profil společnosti.....	50
5.2 Mise, vize a strategické cíle společnosti .....	52
<b>6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>53</b>
6.1 PESTLE ANALÝZA .....	53
6.1.1 Politické a legislativní faktory .....	53
6.1.2 Ekonomické faktory.....	55
6.1.3 Sociální faktory.....	58
6.1.4 Technologické faktory .....	59
6.1.5 Ekologické faktory.....	60
6.2 Analýza odvětví .....	61
6.3 Porterův model pěti sil .....	65
6.3.1 Potencionální konkurence.....	65
6.3.2 Odběratelé.....	65

6.3.3	Dodavatelé .....	66
6.3.4	Substituty .....	67
6.3.5	Konkurenti v odvětví .....	68
<b>7</b>	<b>STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>70</b>
7.1	Hodnototvorný řetězec .....	73
7.1.1	Primární činnosti .....	73
7.1.2	Podpůrné činnosti .....	77
7.2	Finanční analýza.....	78
7.2.1	Ukazatele rentability .....	78
7.2.2	Ukazatele likvidity .....	80
7.2.3	Ukazatele aktivity .....	81
7.2.4	Ukazatele zadluženosti .....	82
7.3	SWOT analýza .....	83
<b>8</b>	<b>SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>86</b>
	ZÁVĚR .....	88
	POUŽITÁ LITERATURA .....	90
	PŘÍLOHY .....	96



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Úrovně řízení a typy managementu .....	12
Obrázek 2 Podnikové okolí .....	22
Obrázek 3 Porterův model pěti sil.....	29
Obrázek 4 Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera .....	35
Obrázek 5 Ukazatele finanční analýzy.....	42
Obrázek 6 Matice SWOT analýzy.....	44
Obrázek 7 Vývoj produktového portfolia .....	51
Obrázek 8 Vývoj nezaměstnanosti KHK.....	56
Obrázek 9 Vývoj nezaměstnanosti KHK a míry inflace ČR .....	57
Obrázek 10 Věková struktura obyvatelstva v letech 2019 a 2053 .....	58
Obrázek 11 Vývoj průmyslové produkce .....	63
Obrázek 12 Vývoj počtu podnikatelských subjektů .....	64
Obrázek 13 Vývoj tržeb spol. LINDR.CZ s.r.o.....	73
Obrázek 14 Organizační struktura společnosti LINDR.CZ s.r.o.....	77
Obrázek 15 Matice SWOT analýzy.....	85
Tabulka 1 Shrnutí základních informací.....	49
Tabulka 2 Vybrané makroekonomické veličiny (k 19.3. 2021) .....	55
Tabulka 3 Vývoj ukazatelů rentability .....	79
Tabulka 4 Vývoj ukazatelů likvidity .....	81
Tabulka 5 Vývoj ukazatelů aktivity .....	82
Tabulka 6 Vývoj ukazatelů zadluženosti .....	82

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Kč	Koruna česká
ČSÚ	Český statistický úřad
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
%	Procento
HDP	Hrubý domácí produkt
ČR	Česká republika
ZP	Zpracovatelský průmysl
SBU	Strategická obchodní jednotka
EU	Evropská unie
mld.	Miliarda
bil.	Bilion
spol.	Společnost
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
OR	Obchodní rejstřík
ČNB	Česká národní banka
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
KHK	Královéhradecký kraj
Sb.	Sbírký

## ÚVOD

Vzhledem tomu, že prostředí, ve kterém podnikatelské subjekty působí je dynamické, je potřeba na změny velmi pružně reagovat a vyhodnocovat je. Pouze tak, dokáže společnost prohlubovat vybudovanou pozici na trhu a stávat se konkurenceschopnější. Síla podniku se však odvíjí i od schopnosti efektivně a účelně využívat zdroje a znalosti, kterými disponuje a řadí se před konkurenci. Už při samotné formulaci podnikové strategie je nezbytné zaměřit se na atributy v čem je podnik silný, v jakých aktivitách vyniká a čím je pro zákazníka zajímavějším. Nástrojem, který napomáhá managementu společnosti posoudit aktuální situaci a identifikovat faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které podnik omezují nebo naopak posouvají výše, se nazývá strategická analýza. Právě znalost prostředí může být zásadním východiskem pro získávání a udržování konkurenční výhody.

Cílem této práce je posoudit konkurenční pozici společnosti LINDR. CZ s.r.o. využitím prvků strategické analýzy. Po základním vymezení teoretických poznatků a vybraných metod určených pro zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí, jsou vybrané metody strategické analýzy prakticky aplikované. Ke zhodnocení vnějšího okolí společnosti bylo využito PESTLE analýzy, jež analyzuje prvky, které podnik nemůže ovlivnit a Porterova modelu pěti sil, který hodnotí nejbližší okolí podniku. Strategická analýza vnějšího prostředí je doplněna o analýzu odvětví, ve kterém společnost působí.

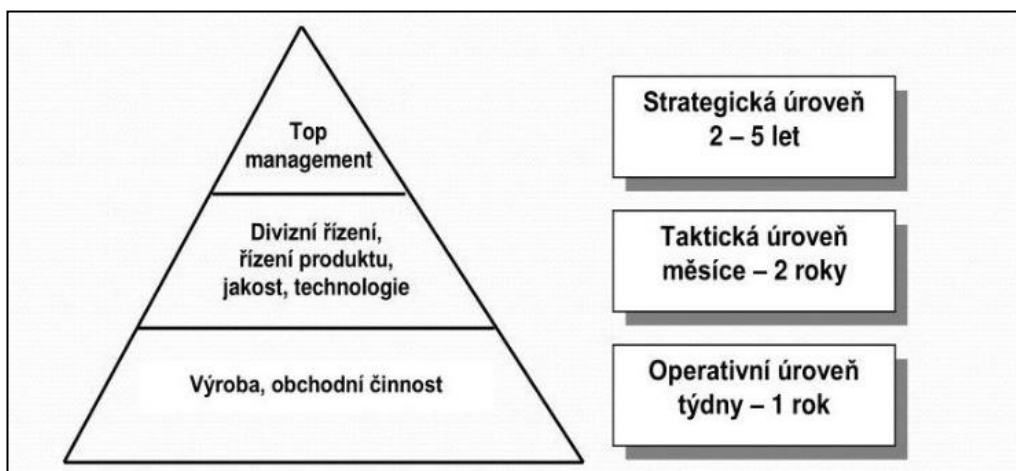
Po analýze vnějšího okolí následuje strategická analýza vnitřního prostředí. Po vymezení základních zdrojů společnosti je na základě metody hodnototvorného řetězce a finanční analýzy zhodnocena aktuální situace uvnitř společnosti.

Závěr práce se opírá o definovanou SWOT analýzu, do které vstupují výsledky všech zmíněných analýz. S využitím metody Fullerova trojúhelníku jsou následně jednotlivé faktory vyhodnoceny. Vzhledem k tomu, že SWOT analýza podává komplexní informace, tak je zdrojem dat pro závěrečné shrnutí a doporučení.

Přínos diplomové práce je založen na kompletním zanalyzování současného stavu ve společnosti a představení možných kroků, jak by daná společnost mohla dosáhnout ještě většího úspěchu v dynamickém a neustále se rozvíjejícím tržním prostředí.

# 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, STRATEGIE, STRATEGICKÁ ANALÝZA

Hlavní význam strategického řízení spočívá v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodování manažerů na vrcholové úrovni managementu. Jedná se tedy o soubor takových rozhodnutí, která určují dlouhodobé cíle, jako jsou například podíl na zisku, objem prodeje, obrat, směřování organizace, alokace zdrojů, vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu a mnohem více. Strategické plánování v sobě nese všechny manažerské funkce, jakož to plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Ve všech těchto dílčích částech pak probíhá analyzování, rozhodování, implementace a koordinace všech možných variant (Grasseová a kol., 2012).



**Obrázek 1 Úrovně řízení a typy managementu**

*Zdroj: Fotr a kol., (2017)*

Strategické řízení je nadřazenou úrovní pro řízení taktické a operativní. Zásadním faktorem, který od sebe jednotlivé úrovně řízení odlišuje je časový horizont pro řešení a realizování stanovených cílů. Na rozdíl od nižších vrstev, kde se jedná o kratší intervaly v měsících či týdnech, ve strategickém řízení mluvíme o letech. Souvisí to také se složitostí řešených problémů, které jsou velmi často doprovázené unikátními a neopakovatelnými jevy, které se předem jen těžko odhadují. V současné době se však doba pro, kterou se cíle a plány v podniku stanovují, zkracuje. Činnosti, které jsou uskutečňované na úrovni operativního řízení, vedou k plnění taktických cílů, naopak aktivity taktického řízení vedou k plnění cílů strategických. K tomu, aby nedošlo ke konci tržní ekonomiky a firmy mezi sebou stále vedly konkurenční boje, není v zásadě možné, aby existoval ideální model strategického řízení, podle kterého by se řídila většina firem na trhu. Konkurenční boj a neustálé zdokonalování produktů vede ke zvyšování prodeje, uspokojování potřeb většího množství zákazníků a růstu tržního podílu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Dedouchová (2001) v literatuře zmiňuje, že na strategické řízení v diverzifikovaném podniku, který je složen z více podnikatelských jednotek, je možné pohlížet ze tří úrovní, úrovně podnikatelské, úrovně podnikatelských jednotek a úrovně funkční.

Podniková úroveň je složena z ředitele, náměstků a dalších důležitých pracovníků. Za zpracování a zavedení strategie je ale vždy odpovědný samotný ředitel. Jeho snahou je vytvoření a řízení dílčích podnikatelských jednotek za podnik jako celek. Úroveň podnikatelských aktivit se vyznačuje tím, že se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků. Každá podnikatelská jednotka se orientuje na jednu aktivitu nebo soubor velmi podobných činností. Manažeři na funkční úrovni jsou odpovědní za specifické činnosti uvnitř podniku, jako je personalistika, nákup, marketing, účetnictví a jiné. Napomáhají plnit strategické cíle podniku.

K formulaci správné strategie je využíváno několik přístupů. Jedním takovým je přístup založený na formulaci poslání, vize strategických cílů a strategie. Každá organizace je zakládána proto, aby naplňovala své poslání.

**Poslání**, resp. mise je časově nevymezené prohlášení firmy o jejím budoucím směřování, jaký je její hlavní účel existence, pro jakou skupinu zákazníků jsou její produkty určeny a v čem spočívá její jedinečnost. Poslání neopomíná ani historické milníky uvnitř firmy a je formulováno tak, aby obsahovalo motivační prvky a bylo srozumitelné a pochopitelné pro všechny zúčastněné strany. Nemělo by být představováno jako rozsáhlé sdělení, ale mělo by se vyvarovat i přílišné stručnosti, která by jej konkrétně nevymezovala (Fotr, 2012). Jakubíková (2013) také podotýká, že poslání musí být ve shodě jak s vnějším, tak vnitřním prostředím.

**Vize**, v oblasti strategického řízení, představuje přesnou a konkrétní představu o stavu, kterého má být dosaženo v budoucnosti, a to v přesném časovém horizontu. (Fotr, 2012). Dle Jakubíkové (2013) musí vize udávat odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu. Správně definovaná vize obsahuje inovační náboj a měla by vytvářet prostor pro motivaci všech zúčastněných stran. Dále také zmiňuje, že vize musí být jasně formulovaná, splnitelná a dobře komunikovatelná. Jejím cílem je objasnit vymezený směr, motivovat zaměstnance k dosažení cílů, ubírání se správným směrem a úsilí všech lidí rychle a účinně koordinovat. Spolupráce a motivace všech zaměstnanců je jedním z klíčů, jak se stát úspěšným. Bez pochopení a zainteresování všech zúčastněných stran se v dnešním

konkurenčním boji pozice na trhu buduje velmi obtížně. Business svět je tak dynamický, že sebemenší chyba může znamenat velké potíže a v nejhorším případě i úpadek.

**Strategické cíle** určují konečný stav, kterého má být dosaženo a ke kterému směřuje zpracovaná vize. Je nutné, aby veškeré cíle, a tedy i strategické, byly vyjádřeny tak, aby je bylo možné měřit a zhodnotit, zda došlo k jejich naplnění či nikoli. Počet strategických cílů musí být co nejnižší. Nejčastěji jsou sestavovány podle tzv. metody SMART. Fotr (2012) však pracuje s rozšířenou verzí SMARTER, kdy tradiční pojetí rozšiřuje o etiku a zdroje. Název metody je složen z počátečních písmen předpokladů, které je nutné naplnit k tomu, aby byl stanovený cíl dosažitelný.

Správně stanovený cíl je:

- **s**pecific – specifický;
- **m**asurable – měřitelný;
- **a**chievable – dosažitelný;
- **r**esult oriented – realistický, orientovaný na výsledek;
- **t**ime framed – časově vymezený;
- **e**thical – v souladu s etickým přístupem;
- **r**esourced – zaměřený na zdroje.

Takto definované požadavky platí jak pro tvrdé cíle, které je možné vyjádřit kvantifikovatelnými neboli měřitelnými veličinami, například čas, peníze atd., tak i pro měkké cíle vyjádřené pomocí hodnotící stupnice. Pokud není možné daný ukazatel kvalitně zhodnotit, je třeba ho nahradit lépe zhodnotitelným.

Autoři Keřkovský a Vykypl (2006) klasifikují strategické cíle do sedmi skupin. Stupeň dosažení cílů označují za nejdůležitější kritérium při hodnocení podniku. Tyto cíle jsou pro každý podnik odlišné. Kategorie, se kterými pracují, jsou seřazeny následovně, a to podle procentního zastoupení v podnicích, sledujících tyto cíle od největšího po nejmenší: ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědeckotechnický vývoj a hospodárnost. Zmiňují také, že samotné rozhodování o cílech je ovlivňováno mnoha faktory, které se nesmějí opomíjet. Mezi nejzásadnější lze zařadit vliv

prostředí, ve kterém se podnik nachází, očekávání klíčových „stakeholders“, dostupnost důležitých výrobních faktorů, vztahy uvnitř podniku a schopnosti stratégů.

Strategické řízení tvoří cyklus, který je charakteristický tím, že se jeho čtyři základní fáze neustále opakují a vzájemně na sebe navazují. Jedná se o fázi formulace strategie – stanovení mise, vize a strategických cílů, plánování strategie, realizace strategie a kontrola. Zásadním smyslem, který musí být v rámci strategického řízení naplněn, je porozumění všech zainteresovaných stran stanoveným cílům a jejich společným vazeb. Důležitým faktorem je rovněž souhra faktorů a usměrnění činností, tak aby bylo cílů naplněno ve stanovené době (ManagementMania).

## **1.1 Strategie**

Tradičním pojetím strategie se rozumí dokument, ve kterém jsou vytyčeny dlouhodobé cíle firmy a stanoven postup, který je nezbytné dodržet pro naplnění stanovených cílů. Na druhou stranu, moderní definice strategie ji chápe jako připravenost na budoucnost. Mimo stanovení dlouhodobých cílů a naznačení možných cest, jak jich dosáhnout neopomíná ani nezbytné zdroje a jejich alokaci pro splnění konkrétních cílů. Strategických cílů je dosaženo na základě koordinace činností napříč firmou. Kroky, které je nezbytné učinit, jsou zaznamenány v dokumentu, který je nazýván jako strategický plán. Ten naznačuje, v jaké situaci se nacházíme a jakým směrem se ubíráme. Strategie určuje, jak rychle a efektivně uskutečnit misi a vizi podniku (Srpková, 2011).

Kourdi (2011) definuje strategii jako plán, volbu a rozhodnutí nutné k dovedení společnosti k větší ziskovosti a úspěchu. Neorientuje se tedy pouze na dlouhodobé cíle. Ovšem cíl větší ziskovosti je ve většině firemních strategií zahrnut na prvním místě. Strategie musí být snadno pochopitelná. Pokud nejsou zaměstnanci a management se strategií ztotožnění, může to v nejhorším případě vést až k úplnému bankrotu společnosti. Důležité je také to, aby označení „strategické“ nesly pouze klíčové plány a nebylo jím označováno každé stanovisko.

K tomu, aby je jednalo o úspěšnou strategii je dle Srpkové (2011) nezbytné naplnit několik předpokladů. Úspěšná strategie by měla být orientována na budoucnost, využívat vybudované konkurenční výhody firmy a orientovat se na její silné stránky. Být soudržná s trendy v okolí podniku a zohledňovat firemní kulturu.

Většina autorů rozlišuje tři základní fáze strategického managementu: formulaci strategie, implementaci strategie a na závěr hodnocení strategie.

**Formulace strategie** obsahuje stanovení strategických východisek a žádoucích cílových stavů. Prvotně dochází k hodnocení poslání firmy a od něj se odvíjející stanovení vize. Od poslání a vize se následně stanovují strategické cíle. Závěrem první fáze při stanovení strategie je analýza prostředí. Ta spočívá v odhalení možných hrozeb nebo příležitostí z externího prostředí firmy a zmapování interních silných a slabých stránek (Fotr, 2012). Jak udává Váchal s Pártlovou (2008), podniková strategie je záležitostí vrcholového managementu, avšak strategické problémy vznikají napříč celou hierarchií podniku. Formulace strategie vyžaduje detailní analýzu jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. Po zformulování strategie dochází k výpočtu nákladů, které jsou předpokládány pro správnou implementaci. Výše nákladů se určuje i s ohledem na očekávané výsledky, které se mají s novou strategií dostavit (Kotler, Keller, 2016). Fotr (2012) podotýká, že k formulaci strategie je potřeba identifikovat příležitosti, a to nejen z hlediska konkurenční strategie orientované na udržení získané pozice, ale umět využít tržní prostory, které byly do této doby nevyužité. Proto je nutné se věnovat skrytým příležitostem, které trh nabízí.

**Implementace strategie** spočívá v zavedení strategie do organizační jednotky a také přimět jednotlivce k jejímu využívání. K realizaci strategie dochází na úrovni operativního managementu, jehož cílem je zabezpečit efektivní a plynulý chod výrobního procesu. Hybnou silou při implementaci strategie je její inovační potenciál zakotvený v podnikové vizi. V průběhu implementace se zpracovávají a realizují plány postupu, alokují zdroje, vydávají se směrnice a dochází k zefektivnění interní komunikace. Zavedení strategie bývá mnohem obtížnější než její samotná tvorba (Fotr, 2012). Manažeři volí takový plán, který se nejvíce podobá současnému stavu uvnitř podniku. V případě výskytu neočekávaných změn nebo neúspěšnosti strategie jsou schopni zvolit jinou variantu, která byla zformulována v dřívější fázi procesu. V této fázi dochází k důkladnému rozboru, jak externích, tak i interních dat a výsledky jsou aplikované do všech oblastí, které je možné kvantifikovat. Mezi ně patří například cenotvorba, náklady, velikost marže, vývoj tržeb a další (Rothaermel, 2019).

**Hodnocení strategie** se uplatňuje v celém průběhu strategického řízení. Vzhledem k měnícímu se prostředí nemohou být ani aplikované postupy neměnné. Aby podnik zamezil tomu, že dojde k odchýlení se od strategie, musí neustále sledovat externí a interní faktory působící na stanovenou strategii, průběžně vyhodnocovat a porovnávat dosavadní výsledky s tím, co bylo stanoveno ve strategickém plánu a navrhopvat případné úpravy ve strategickém postupu. K hodnocení strategií jsou využívány jak kvantifikované, tak i kvalitativní ukazatele (Fotr, 2012).



Při výběru optimální strategie dochází ke složitému rozhodovacímu procesu a selekci možných variant. Při výběru dochází též ke zhodnocení závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích a vládě. Z toho vyplývá, že s rostoucí závislostí na stakeholders klesá flexibilita strategického výběru. Keřkovský s Vykypělem (2006) doporučují výběr vhodné strategie provádět na základě tří definovaných kritérií: vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

**Vhodnost strategie** – hodnocená strategie je v souladu s misí podniku. K dosažení stanovených cílů v co největší možné míře využívá silných stránek a klíčových schopností, kterými firma disponuje. Musí respektovat nejen ekonomickou, ale i politickou situaci uvnitř státu a dodržovat legislativní předpisy stanovené pro danou oblast podnikání;

**Přijatelnost strategie** – spočívá v uspokojení potřeb všech zúčastněných stran, jako jsou zákazníci, vlastníci, management a pracovníci. Strategie musí být v souladu s požadavky státu, bank, obchodních partnerů a dalších. Jedná se o naplnění mnoha kritérií, například cen výrobků, distribuce, podílu na trhu nebo dopadů na životní prostředí;

**Uskutečnitelnost strategie** – je vnímána především ve smyslu zajištění výrobních faktorů pro realizaci správně definované strategie, mezi které mimo jiné patří kapitál, technologie, pracovní síla, suroviny a know-how. Nesmí se ani vynechat potřebné licence a povolení. Strategie je úzce spojena s firemní kulturou. V moderním pojetí je firemní kultura klíčovým prvkem konkurenceschopnosti firmy. Pro hlubší analýzu, jaké disponibilní zdroje může podnik v daném časovém období využít, je potřeba mít zpracovanou analýzu cashflow.

Členění strategií je oblastí mnoha autorů, kteří je posuzují z různých úhlů pohledu. Základní typologie vychází z členění na základě úrovní řízení, které jsou, jak už bylo zmíněno výše tři, a to strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení. Strategie, které vycházejí z členění podle úrovní řízení, se v literatuře uvádějí čtyři – jedná se o celopodnikovou strategii, obchodní strategii, funkční strategii a strategii procesní (Fotr, 2012).

Grant (2016) uvádí ještě další typ strategie, kterou nazývá jako globální, která souvisí s rozvojem podnikání a vstupem podniků na zahraniční trhy a čím dál větším rozmachem spolupráce se zahraničím. Na druhou stranu podotýká, že pokud podnik získá konkurenční výhodu na domácím trhu, nemusí to pro něho nutně znamenat konkurenční výhodu na trhu zahraničním.

**Celopodniková strategie** (Corporate Strategy) vyjadřuje strategii, která bude uplatňována v rámci celého podniku. Proto se jedná o nejnvýše postavenou. Zabývá se otázkami, které je nutné zodpovědět k tomu, aby samotná společnost mohla, vzniknou a vůbec existovat. Mezi tyto otázky mimo jiné patří například, jak bude podnik nakládat s kapitálovými prostředky nebo zda bude expandovat na nové trhy (Fotr, 2012). Dle Rothaermela (2019) je důležité, aby podnik vytvářel, a především udržel vybudovanou konkurenční výhodu, která se nejvíce odráží ve třech oblastech, a to v oblasti produktů a služeb, hodnotového řetězce a geografii. Fotr (2012), společně s ostatními autory uvádí, že celopodniková strategie je rozdělena do tří dimenzí, které musí být vzájemně propojené a nesmí být v rozporu jedna s druhou. Jedná se o strategii SBU, funkční strategii a strategii procesní.

**Strategie SBU** neboli strategie podnikatelských subjektů se zaměřuje na udržení konkurenceschopnosti, se kterou jsou úzce spojené inovace a rychlé reakce na expanzi konkurentů. Manažeři, v každé SBU samostatně zpracovávají plány rozvoje, které však musí být v souladu s celopodnikovými cíli. Konečné rozhodnutí a názor má vždy top management celé organizace. K tomu, aby každé SBU jednotce byly přiděleny potřebné zdroje pro činnosti, které bude vykonávat, musí být schválené strategické plány vycházející z rozhodnutí manažerů společně s komunikací s top managementem. Závěrem lze konstatovat, že rozdělování na SBU není možné v každé oblasti podnikání (Fotr, 2012).

Druhou dimenzí celopodnikové strategie je **funkční strategie**, kde jsou uplatňovány prvky taktického řízení, které se postupně stávají operačními činnostmi, mezi které patří personální zabezpečení, marketing, finance a oblast výroby a technologií (Fotr, 2012). K tomu, aby se podnik stal úspěšným a naplňoval svou strategii, musí u většiny společností docházet k úspěšným rozhodnutím v oblasti provozních činností, které jsou ve většině případů klíčové k úspěchu. Bez kvalitní produkce a uspokojení potřeb zákazníků se podnik nemůže stát úspěšným (Johnson a kol., 2017).

**Procesní strategie** obsahuje nástroje, kterými lze dosáhnout firemních cílů. Zdrojem častých chyb, kterých se při formulaci strategických cílů dopouštějí manažeři, je při analýze opomenutí silných a slabých stránek, ze kterých je nutné vycházet. Metodickým základem, jak skloubit firemní strategie s procesní architekturou, je nástroj Balanced Scorecard. Tento nástroj umožňuje skrze strategické mapy zabudovat funkční strategii do procesů tak, aby byla zachována celofiremní strategie. Za to, zda jsou firemní cíle naplněny skrze procesní aktivity, zodpovídají operační manažeři (Fotr, 2012).

## 1.2 Strategická analýza

Základem strategie je připravit podnik na většinu situací, které mohou v budoucnu nastat. Strategie, která vede k dosažení konkurenční výhody, musí propojit souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Obsahem strategické analýzy jsou různé analytické nástroje využívané pro identifikaci vztahů s okolím podniku. Okolním prostředím rozumíme makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trhy a konkurenty. Jedním z hlavních cílů strategické analýzy je ohodnotit a identifikovat všechny faktory, které budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Strategie neznamená pouze vytváření představ o budoucím stavu, ale především udržet si v budování pozice krok napřed oproti změnám, které vznikají na straně konkurentů. Pokud by nebyla provedena kvalitní strategická analýza, jednalo by se pouze o odhady a rozhodování by ztratilo svou důležitost (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při strategické analýze je důležité sledovat pořadí, ve kterém jsou analýzy prováděny. Prvně musí být zanalyzováno vnější prostředí, které odhaluje, jaké omezení by mohlo firmu potkat nebo jej musí respektovat. V druhé fázi, kdy dochází k rozboru vnitřního prostředí firmy. Manažeři hledají odpovědi na otázky, zda jsou schopni daná omezení s dostupnými zdroji respektovat (Urban, 2018).

*„Strategická analýza je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“ (Keřkovský, Vykypěl 2006).*

## 2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Okolím podniku rozumíme vše, co daný podnik obklopuje a nějakým způsobem na něho působí. Může se jednat o síly, osoby a organismy, které mohou podnik ovlivňovat jak přímo nebo nepřímo. Ještě před tím, než vůbec podnik zahájí svou činnost je vystavován mnoha vlivům. Okolí podniku je geograficky nemožné vymezit. Jeho proměny mohou pro podnik představovat jak nové příležitosti, tak hrozby. Tyto vlivy mohou podnik na jedné straně posílit, ale na druhou stranu mohou také vést k nežádoucímu oslabení (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Jak zmiňuje Synek s Kislingerovou (2015) vliv okolí na podnikání je velmi silný, ale možnosti podniku, jak ovlivňovat okolí jsou velmi omezené. Dalo by se říct, že se do jisté míry jedná o jednostrannou záležitost a podniku nezbyvá nic jiného než se přizpůsobit a s hrozbami okolí vyrovnat. Okolí podniku vystihuje několik prvků, které jsou jak hmotné, tak nehmotné. V současné době, kdy je Česká republika součástí Evropské unie se musí podnik vyrovnat i s nástrahami volného trhu.

Vlivem globalizace a neustálého rozšiřování trhu, je nutné, aby se společnosti zabývaly i zahraničním okolím podniku. Vlivem rozvoje technologií se mnohem snadněji obchoduje se zahraničním, a tak export a import nabírají na síle. Důsledkem globalizace není pouze ekonomický prospěch, ale má význam i společenský a promítá se do života každého jedince. Pozitivní stránkou globalizace je snadné získávání nových obchodních příležitostí, ať už na straně zákazníků nebo dodavatelů. Na druhou stranu globální propojování ekonomik vytváří globalizované podnikatelské prostředí s velkým tlakem na konkurenci (Štědroň a kol., 2018).

Mezi základní prvky okolí podniku lze zařadit:

**Geografické okolí** – jedná se o jedny z nejdůležitějších prvků, které podnik musí řešit už při samotné výstavbě výrobních či prodejních prostor. V největší míře to podnik ovlivňuje tím, že předurčuje logistiku čili řízení materiálových a výrobních toků. Podnik musí být dostupný jak pro zásobování, tak samotné zákazníky. Pokud bude provozovna nebo prodejna stát na odlehlejší a nedostupném místě, zákazník bude volit lépe dostupného konkurenta;

**Sociální okolí** – podnik by se na činnosti, které vykonává, neměl dívat pouze ze svého prospěchu, ale měl by zvažovat i dopady na společnost. Nejlepší je vykonávat takové činnosti, které budou prospěšné pro obě strany zároveň. V reálném světě je však tato souhra nemožná. Výsledkem je tudíž kompromis mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností

firmy. V dnešní době se společenská odpovědnost firem stává mnohem sledovanějším faktorem a do jisté míry je jedním z mnoha ukazatelů, který je oproti konkurentům sledován;

**Politické okolí** – podnik je ovlivňován mnoha politickými názory. Pohledy na podnikatelskou sféru jsou odlišné napříč politickými stranami a názorů na podnikání je v České republice celá řada. Podnik není ovlivňován pouze „velkou“ politikou na úrovni celého státu nebo Evropské unie, ale také politikou jednotlivých komunálních politik, které vycházejí z příslušného obecního úřadu;

**Právní okolí** – je úzce spojeno s politickým okolím, vzhledem k tomu, že politické vlivy a názory jsou předkládány prostřednictvím práva. Právní normy stanovují, co podniky smí či nesmí vykonávat. V České republice je několik právních předpisů, které upravují a stanovují podmínky pro podnikání. Základním právním předpisem je Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ“), který vymezuje základní pojmy. Podnikání jednotlivých typů obchodních společností upravuje Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, „ZOK“), který nahradil obchodní zákoník, který byl v roce 2014 zrušen (Káninská, 2016);

**Ekonomické okolí** – jedná se o velmi zásadní okolí, ze kterého podnik čerpá výrobní faktory a kapitál, bez kterého by nemohl zahájit podnikání. Na druhou stranu ekonomické okolí potřebuje i z druhého úhlu pohledu, jelikož se na něho obrací se svými výrobky a službami. Ekonomické okolí je tvořeno zákazníky, dodavateli a finančními institucemi, kde největší roli hrají banky. Z ekonomického hlediska je podnik vystavován mnoha situacím, které jsou dané hospodářskou situací země. Podnik musí tudíž jejich přítomnost akceptovat a vypořádat se s ní. Mezi tyto faktory lze zařadit dostupnost a cenu výrobních faktorů, daňové zatížení a otázky ohledně vývoje měnových a devizových kurzů;

**Ekologické okolí** – v současné době, kdy je na podnicích, aby se chovaly šetrně k životnímu prostředí, hraje ekologie velmi významnou roli, kterou musí firmy čím dál více respektovat. Představuje pro podnikání celou řadu bariér, ale na druhou stranu dává podnikům mnoho příležitostí, jak produkovat ekologicky nezávadné výrobky a tím získávat konkurenční výhodu. Mezi nejčastější ekologické otázky patří: ochrana ovzduší, čistota vod, hospodaření s odpady, snižování hluchosti a často diskutované snižování emisí;

**Technologické okolí** – technologie a technologický růst dává podnikům mnoho příležitostí, jak dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti. To však může mít i negativní stránky v podobě nahrazování lidského kapitálu stroji a tím zvyšování

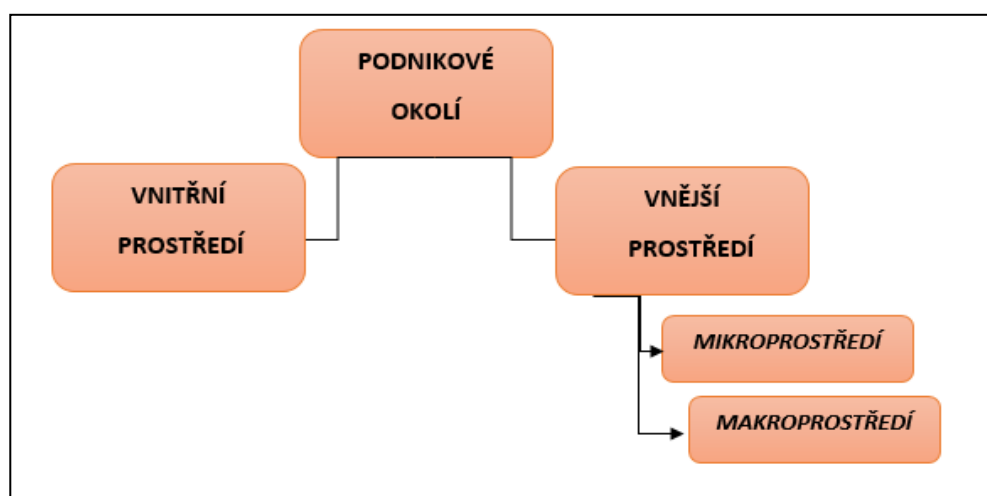
nezaměstnanosti. Zajímavostí je, že například Evropská unie vydala směrnici, která nařizuje podnikům používat nejlepší dostupné technologie. Je však otázkou, zda jsou všechny podniky schopné na tyto technologie dosáhnout;

**Etické okolí** – každý podnik, který se účastní hospodářské soutěže, by měl vystupovat korektně a podávat pravdivé informace. Jeho vystupování nesmí být na úkor konkurence. Veškeré služby a výrobky by měl poskytovat v co nejlepší kvalitě. V této oblasti negativní roli sehrávají média, jejichž tendence je vytvářet představu o tom co je dobré a mnohdy jsou porušovány etické zásady;

**Kulturní a historické okolí** – jedná se o celkovou vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva, které jsou jednou z podmínek k ekonomickému růstu a využívání složitějších technologií (Synek, Kislingerová, 2015).

Je důležité zmínit, že jednotlivá okolí nemohou fungovat samostatně. Jsou vzájemně provázané a jedno okolí ovlivňuje jiné. V každé oblasti podnikání působí na podnik jiné vlivy, tudíž není možné určit jednotný seznam prvků, které by podnik konkrétně ovlivňovaly. Každý podnik musí zvažovat konkrétní prvky okolí, které na něho působí (Synek, Kislingerová, 2015).

Podnikové okolí je rozděleno na vnitřní okolí, které zahrnuje faktory působící uvnitř podniku, což jsou zdroje a schopnosti a vnější okolí, které je možné ještě rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Faktory mikrookolí jsou charakteristické tím, že je podnik může alespoň z části ovlivnit. Kdežto faktory makrookolí podnik nijak neovlivní, ale jeho činnost zásadně ovlivňují (Dvořáček, Slunčík, 2012).



**Obrázek 2 Podnikové okolí**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáček, Slunčík (2012)*

## **2.1 Analýza vnějšího prostředí**

Hlavním cílem při analýze vnějšího prostředí je odhalení příležitostí a ohrožení. Podnik by měl z této analýzy umět odhalit a do své strategie zakomponovat v maximální míře nabízené příležitosti, a naopak se vyhnout případným ohrožením nebo je alespoň co nejvíce minimalizovat (Dedouchová, 2001).

Vnější prostředí firmy je v každé literatuře rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí, jak už bylo znázorněno v předešlém schématu. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik a je složeno z ostatních podniků, které si konkurují a jejich výrobky jsou vzájemně nahraditelné. Do nejužšího mikrookolí se také zahrnují dodavatelé a zákazníci podniku (Dedouchová, 2001). Někteří autoři rozšiřují mikrookolí o partnery a veřejnost. Prostředí člení horizontálně a vertikálně.

Horizontální členění zahrnuje konkurenci, firmu a veřejnost, kdežto vertikální uvažuje dodavatele, firmu, obchodníky a zákazníky (Štědroň a kol., 2018).

Naopak makrookolí je charakteristické tím, že je společné pro všechna mikrookolí a vytváří podmínky pro všechny podnikající osoby daného státu. Ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky, k jejichž analýze se využívá PEST analýza, jsou tedy tvořeny právě makrookolím a jsou pro všechny podniky stejné. V některé literatuře je možné se setkat s rozšířenou verzí analýzy označovanou jako PESTLE analýza

Obě okolí znamenají podle Tylla (2014) pro podnik značné riziko, které je vysvětlováno jako nejistota z budoucího vývoje. Lze jen těžko určit jakým směrem a v jaké situaci se bude ekonomika, dané odvětví a samotný podnik v budoucnu nacházet.

Mallya (2007) zmiňuje, že při analýze vnějšího prostředí je důležité se věnovat nejen národnímu prostředí, ale v čím dál větší míře také sledovat prostředí zahraniční. V dnešní době, kdy je obchodování se zahraničím na denním pořádku mohou mít na obchod vliv nejen mezinárodní organizace, ale i mezinárodní události.

Pokud podnik a manažeři získají povědomí a lépe poznají prostředí, ve kterém se podnik nachází, mohou svá strategická rozhodnutí činit efektivněji a lépe reagovat a případné změny.

## **2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí se zabývá rozbořem zdrojů a schopností podniku reagovat na změny, které vznikají v okolí podniku. Hlavním cílem je odhalit silné a slabé stránky, které

mohou být pro podnik klíčové v boji s konkurencí. Vnitřní prostředí se vyznačuje svou originalitou, jelikož každý podnik je jiný. Podnik by se měl zaměřit na rozvoj a posílení specifických předností, které by pro konkurenci mohli být nepřekonatelné. Mezi tyto specifika lze například zařadit majetek, kterým podnik disponuje nebo podnikové schopnosti. Důležitou roli zde hrají také kvalitní a dostatečně motivovaní zaměstnanci (Dedouchová, 2001).

Podle Dedouchové (2001) lze mezi majetek společnosti zařadit finanční prostředky, investiční a technologický majetek a lidský potenciál. Majetek lze i zde rozdělit na hmotný (pozemky, budovy, aj.) a nehmotný (know-how, jméno podniku, aj.). Mezi specifické schopnosti neboli dovednosti podniku můžeme zahrnout zkušenosti manažerů s řešením krizových situací, které mohou být v otázce konkurenceschopnosti velmi důležité.

Vnitřní prostředí je představováno množinou prvků, mezi kterými existují uvnitř organizace vztahy. K tomu, aby mohlo dojít k propojení jednotlivých prvků podniku, je nutné jej chápat jako ucelený systém, ve kterém jsou lidé a ostatní hmotné prostředky propojené skrze komunikační a řídicí vazby. Podnik je otevřený systém, který se díky transakcím dostává do spojení s vnějším světem (Kudová, 2005).



### 3 METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY A JEJICH VYUŽITÍ

K tomu, aby podnik dokázal využít svého potenciálu, musí zhodnotit jak situaci vně podniku, tak uvnitř. Zpravidla se začíná analýzou v širším pojetí, a to analýzou vnějšího okolí. Existuje celé řada metod, které manažerům pomáhají lépe porozumět okolí podniku. Pro účely této práce se autorka rozhodla využít pro analýzu vnějšího prostředí dvou metod, a to PESTLE analýzu a Porterův model pěti sil, který by v žádné analýze neměl chybět. Oblast vnějšího prostředí je doplněna o hybné změnotvorné faktory, které způsobují i jiné změny v odvětví než pouhý posun poptávky po křivce.

#### 3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se využívá ke zhodnocení vnějšího makrookolí podniku. Metoda je využívána pro strategickou analýzu, kdy dochází k odhalení faktorů, které mají předpoklad, že mohou podnik ovlivňovat, a to jak pozitivně, tak negativně. Cílem je minimalizovat negativní faktory. Správně sestavená a vyhodnocená PESTLE analýza by měla dávat odpovědi na otázky typu: jaké vnější faktory mají vliv na podnik, jaké jsou možné účinky těchto faktorů, a které z nich můžou být pro podnik v budoucnu klíčové. Faktory, které jsou zde analyzovány, by se v budoucnu mohly pro podnik stát příležitostmi nebo naopak hrozbami. V historickém kontextu má tato metoda mnoho předchůdců, ovšem postupem času se nejvíce ujal akronym PESTLE.

Název se skládá z počátečních písmen faktorů, které tvoří vnější prostředí podniku.

- **p**olitické – působení politických vlivů;
- **e**konomické – vliv místní, národní a světové ekonomiky;
- **s**ociální – působení sociálních a kulturních změn;
- **t**echnologické – dopady technologického rozvoje a vyspělých technologií;
- **l**egislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy;
- **e**kologické – zahrnuje místní, národní a světovou problematiku ekologie.

PESTLE analýza by měla být zaměřena na konkrétní podnik, a tudíž se zabývat pouze faktory, které se fakticky daného podniku dotýkají. Analýza by ztrácela svůj význam, pokud

by manažeři hodnotili i oblasti a legislativu, která se daného podniku nijak nedotýká (Grasseová a kol., 2012).

### **Politické faktory**

Politické prostředí zahrnuje mnoho faktorů, které jsou ovlivněné politickou situací uvnitř státu, politickou stabilitou a změnami ve vládních organizacích. Právě tyto změny představují pro mnoho podniků největší hrozby. S příchodem nových politických stran přichází mnoho nových názorů a zněm (Perera, 2017). Grasseová a kolektiv (2012) považují za politické faktory mimo jiné také hodnocení externích vztahů, kam lze zařadit zahraniční konflikty a regionální nestabilitu. Tyto faktory jsou klíčové především pro podniky, které ve velké míře obchodují se zahraničními subjekty, a tudíž je pro ně situace na ostatních trzích velmi důležitá. Za politické faktory lze považovat regulace vlády, daňovou politiku a různé typy zákonů, obchodních a celních kvót (Edolo, 2019).

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory působící na podnik odrážejí celkovou ekonomickou situaci uvnitř daného státu. Jedná se tedy o ukazatele, které je potřeba analyzovat několikrát ročně, jelikož jejich hodnoty jsou nestabilní. Základní hodnocení probíhá na základě makroekonomických veličin jako je míra inflace, úroková míra, HDP a vývoj měnových kurzů. Ekonomické prostředí se také zabývá daňovým zatížením podniků (Grasseová a kol., 2012).

Sedláčková a Buchta (2006) zmiňují, že změny ekonomického růstu mohou podniku přinášet velké množství příležitostí, ale současně také hrozeb.

Hanzelková s kolektivem (2017) podniky upozorňují na to, že by se neměly věnovat pouze analýze ekonomického cyklu, ale důraz by měl být kladen i na situaci uvnitř daného odvětví. Právě prognóza pro odvětví, do kterého podnik spadá, může velmi napovědět, zda o jeho produkty bude ve společnosti zájem či nikoli.

Červený (2014) na výše zmíněnou problematiku nahlíží s využitím magického čtyřúhelníku, který je tvořen produktem, cenovou hladinou, zaměstnaností a platební bilancí. K tomu, aby se ekonomika nacházela v ideálním stavu a vedla k ekonomickému růstu je potřeba nalézt ideální souhru mezi všemi prvky magického čtyřúhelníku. Realita je však taková, že s nalezením ideálního stavu jednoho ukazatele dochází ke zhoršení jiného. Z tohoto důvodu se jedná pouze o ideální stav.

Jako u ostatních faktorů i zde platí, že pokud podnik obchoduje se zahraničím, měl by analyzovat i ekonomickou situaci uvnitř ostatních států, která by mohla obchodní vztahy ve velké míře ovlivnit.

### **Sociální faktory**

Na skupinu sociálních faktorů má mnoho autorů rozdílné pohledy a každý k analýze přistupuje jinak. Grasseová s kolektivem (2012) za sociální faktory, které činnosti podniku ovlivňují, považují následující prvky:

Demografické prvky, do kterých řadí velikost populace, věkovou strukturu, etnické rozložení nebo pracovní preference. I zde bude platit, že každý podnik se bude zaměřovat na jinou skupinu demografických prvků, a to na základě charakteristiky svých produktů nebo služeb, pro koho jsou primárně určené. Druhou skupinou jsou makroekonomické charakteristiky trhu práce, kam budeme například zařazovat rozdělení příjmů nebo míru nezaměstnanosti. Speciální skupinou jsou sociálně-kulturní aspekty, které k analýze přistupují z pohledu zákazníků a jejich postojů k trhu. Společně s Grasseovou, se této problematice věnuje i Hanzelková s kolektivem (2017), kteří do skupiny sociokulturních faktorů řadí:

- životní styl a životní úroveň obyvatelstva;
- hodnoty a postoje lidí – zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů;
- kvalifikační strukturu populace, se kterou úzce souvisí dostupnost potencionálních zaměstnanců s dovednostmi a schopnostmi, které si charakter práce žádá. S tím souvisí i existence vzdělávacích organizací;
- zdravotní stav a věkovou strukturu populace.

V dnešním dynamickém světě se život každého z nás mění ze dne na den a s tím přicházejí i změny životního stylu. Někdo preferuje volný čas, jiného zase naplňuje vlastní kariéra. Požadavky ze strany zákazníků jsou čím dál větší, a proto je na každodenním pořádku v podniku sledovat trendy a novinky v oblasti technologií a získávat tak časovou rezervu oproti konkurentům. Podniky jsou nuceni veškerou produkci co nejvíce přizpůsobit požadavkům zákazníků. V současnosti se do popředí dostávají podniky, jejichž produkce a postoj je v souladu s ochranou životního prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006).

## **Technologické faktory**

Nejnovější technologie obklopují každého z nás. Nejen snahou podniků, ale i obyvatelstva je disponovat co nejlepším a nejnovějším vybavením, které usnadňuje mnoho práce. Pro podniky však přechod na nové technologie, nákup nových strojů a ostatního vybavení, které by je řadilo na přední pozice v konkurenčním boji, znamená vynaložení nemalých nákladů. Náklady na vědu a výzkum by se neměly opomíjet a je dobré se jimi zabývat. Do oblasti technologických faktorů lze zařadit i podpory vládních organizací ve výzkumu, nové vynálezy a zvyšování technologické úrovně. Ne vždy se však podaří danou technologii rychle implementovat do podniku, a to nejen z titulu vysoké pořizovací ceny (Grasseová a kol., 2012).

V podnikatelském prostředí, kdy se čím dál více činnosti přesouvají do online světa, může být základní otázkou a nejjednodušší zavedenou technologií připojení k internetu. Pro nejednoho manažera se tato otázka může zdát zbytečná, ale ne vždy je pravidlem, že podnik disponuje kvalitním a silným připojením (Edolo, 2019).

V oblasti technologie bude pro podnik velmi důležitým faktorem také to, jakými technologiemi disponuje konkurence a jaká je její schopnost dostat se k technologickým novinkám. Právě čas může hrát klíčovou roli. Konkurentovi, kterému se podaří nové technologie získat rychleji, může začít zákazníka svými produkty ovlivňovat dříve a přilákat si jej na svou stranu (Lencová, 2019).

## **Legislativní faktory**

Nároky na podniky z hlediska legislativy se stále zvyšují. Pod pojmem legislativa si mnoho lidí představuje pouze existenci zákonů a jiných právních norem, tato představa je však mylná. Za legislativní faktory musíme také považovat funkčnost soudů a vymahatelnost práva (Grasseová a kol., 2012).

Stavebním kamenem celé oblasti legislativních faktorů je státní moc, která je odpovědná za chystané a platné vyhlášky, reguluje import a export, dohlíží na ochranu životního prostředí a vytváří regulace ze strany státu (Altaxo).

## **Ekologické faktory**

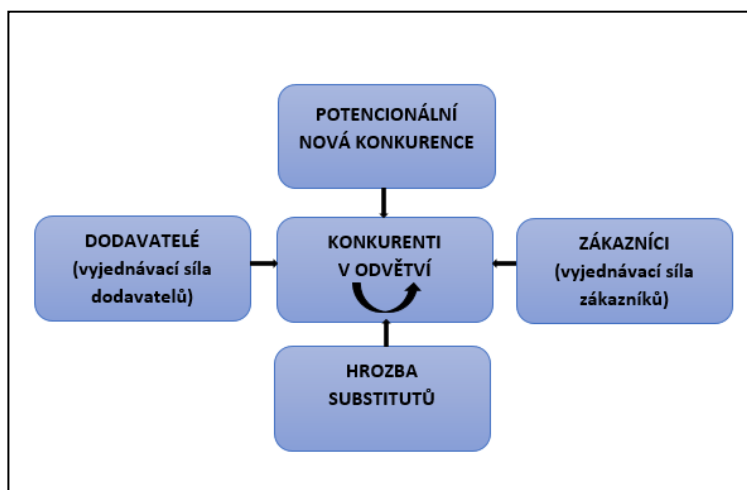
Za ekologické faktory lze považovat celou řadu jevů a vlivů, které na podnik působí. Otázky typu ochrana životního prostředí, nakládání firem s neobnovitelnými zdroji a jejich společenská odpovědnost jsou považované za nejčastěji pokládané otázky v oblasti

ekologických faktorů. Do této skupiny se zařazují i přírodní a klimatické jevy a legislativa spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová a kol., 2012).

V dnešní době se čím dál více tuzemských i zahraničních firem snaží být ekologicky odpovědná. Proto do svých strategií zařazují snižování spotřeby papíru, třídění odpadu a úspory v oblasti neobnovitelných zdrojů. Zajímavostí může být podpora ochrany životního prostředí v oblasti péče o zaměstnance. Firmy budují bezpečné úschovny jízdních kol pro své pracovníky, kteří tak omezují automobilovou dopravu a k cestě do práce využívají svá jízdní kola, a to bez strachu, že by jim mohla být odcizena. V České republice již 11 let funguje projekt Zelená firma, kdy se nyní tímto titulem může pyšnit až 2200 firem. Mezi těmito firmami lze mimo jiné najít distributory zboží a služeb, IT firmy, ale i nemocnice, stavební společnosti nebo pekárny (Rema, 2019).

### 3.2 Porterův model pěti sil

Porter již v roce 1985 odhalil předpoklad, jak dosáhnout ziskovosti v daném odvětví, pro který stanovil pět dynamických faktorů, na kterých závisí. K tomu, než podnik vstoupí na daný trh, potřebuje analyzovat pět sil, které určují přitažlivost daného odvětví. Model je postaven na všech složkách odvětvové struktury, které v daném odvětví tvoří hnací sílu konkurence (Grasseová a kol., 2012).



Obrázek 3 Porterův model pěti sil

*Zdroj: vlastní zpracování dle Portera (1998)*

Porterova analýza se zabývá analýzou klíčových sil působících v konkurenčním prostředí podniku. Měla by podniku podávat obrázek o tom, co je možné udělat pro to, aby došlo k ovlivnění konkurentů, a v jakém postavení se podnik vůči nim nachází.

K tomu, aby podnik dosáhl konkurenční výhody je podle Portera (1998) zapotřebí orientovat se na 3 genetické strategie:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech, což znamená úspory na základě velkovýroby, vhodnější přístup k surovinám a patentované technologie;
- diferenciaci, která spočívá v jedinečnosti podniku v daném odvětví a ve výběru klíčové vlastnosti produktu, ve kterém většina zákazníků vnímá důležitost. Jen díky tomu lze prodávat výrobky za vyšší ceny;
- fokus, kdy dochází k výběru úzkého rozsahu konkurentů v daném odvětví a k rozvoji strategie na cílových segmentech v rámci kterých získává podnik konkurenční výhodu (Nesnídalová, 2016).

Poté, co dojde k vyhodnocení konkurenčních podmínek pro dané odvětví, by měl podnik přistoupit k hodnocení konkurentů. Důležitým faktorem je identifikovat jaké faktory přispívají ke konkurenční síle. Existuje celá řada faktorů, v nichž může podnik získat konkurenční výhodu a mnoho pramenů, ze kterých může čerpat. Nejcenějšími informacemi ovšem bývají ohlasy od zákazníků. V rámci hodnocení všech pěti konkurenčních sil musí podnik umět zodpovědět několik otázek, které mu mají pomoci ke zhodnocení konkurenčních podmínek (Kašík, Franek, 2015).

### **Konkurenti v odvětví**

Aby se pro podniky stalo odvětví přitažlivé, musí na něm působit malé množství silných konkurentů. Ke vzájemné rivalitě podniků dochází v případě, že dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje a podnikům se tak otevírá možnost pro získání většího podílu na trhu. Významnou roli hrají v konkurenčním prostředí náklady, kdy na firmy vzniká tlak na snižování cen, které vedou až k cenovým válkám (Grasseová a kol., 2012).

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je intenzita rivality determinována několika aspekty, které určují, jaké intenzity konkurenční boje dosahují. Ovlivňujícími faktory máme na mysli:

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí – s rostoucím počtem konkurentů roste pravděpodobnost nových strategických cílů. Za stabilnější odvětví lze považovat takové, kde figuruje jedna firma s dominantním postavením a ostatní podniky nemají dostatečnou moc její postavení změnit;

- míra růstu trhu – menší rivalitu mezi soupeři můžeme spatřit na rychle rostoucím trhu. Vzhledem k tomu, že podniky dosahují svých cílů rychleji, a to díky rostoucí poptávce. Pomalý růst odvětví bývá hlavní příčinou intenzivní konkurence. Veškeré úsilí podniků je pak soustředěno na boj o získání podílu na trhu s podniky, které usilují o expanzi;
- vysoké fixní náklady – zapojení fixních nákladů společně s využitím veškeré výrobní kapacity je nebytné především v kapitálově náročných odvětvích. K tomu, aby podniky dokázaly ve slabších obdobích, kdy dochází k poklesu poptávky udržet krok s konkurencí, přistupují na taktiku snižování cen;
- diferenciacie produktu – pokud podnik nabízí svým spotřebitelům málo diferenciované produkty, čelí hrozbě intenzivního konkurenčního boje. Spotřebitel může snadno přecházet od jednoho konkurenta k druhému, aniž by se změnil jeho užitek;
- globální zákazníci – s příchodem globalizace, která je doprovázena především rozvojem technologií se zákazníkům otevírá přístup na mnoho trhů. Podniky proto nečelí pouze rivalitě uvnitř daného trhu, ale snaží se získat konkurenční výhodu i na globální úrovni.

Při analýze konkurentů v odvětví musí podnik hledat odpovědi na otázky Jaký je počet podniků v odvětví? Jaký je růst daného odvětví? Jaká je úroveň konkurence, a to na lokálním, národním i mezinárodním trhu a jaký je přebytek výrobních kapacit? (Kašík, Franek, 2015)

### **Potencionální nová konkurence**

Základním faktorem, který ovlivňuje příchod nových konkurentů na daný trh, jsou bariéry vstupu na trh, které pro kdejakého konkurenta nemusejí být překonatelné. Trh se pro nové podniky stává přitažlivým právě tehdy, pokud vstupní a výstupní bariéry jsou pro něho překonatelné a jejich překlenutí mu přinese dostatečný prospěch. Z pohledu ziskovosti se odvětví stává atraktivnějším právě tehdy, pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. To je podmíněno tím, že slabé podniky jsou nuceni z trhu odejít a přenechat své pozice silnějším konkurentům nebo o svou pozici patřičně bojovat. Takové odvětví se vyznačuje vysokým potencionálem ziskovosti, ale na druhou stranu podniky čelí vysokému riziku. V opačném případě mohou podniky na trh vstoupit snadněji, ale tím dochází ke stabilitě zisku, který je však mnohem menší (Grasseová a kol., 2012)

Neobvyklejšími bariérami, kterým musí konkurent čelit jsou ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, omezené možnosti přistoupit k distribučním kanálům a mimo jiné také vládní a legislativní restrikce (Veber, 2009).

Podnik si při analýze klade otázky: Jaké jsou požadavky na kapitál? Jak obtížné je získat kvalifikovanou pracovní sílu nebo jiné zdroje potřebné k výrobě? Jak obtížné je získat veškerá nutná povolení/ souhlasy/ koncesí a jiné? (Kašík, Franek, 2015)

### **Hrozba substitutů**

Pro substituční produkty je charakteristické, že mohou sloužit ke stejnému nebo podobnému účelu jako produkty z daného odvětví. Z toho vyplývá, že odvětví bude pro podniky neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo velmi pravděpodobná nahraditelnost výrobků. Vzhledem k množství produktů, které mohou být v daném odvětví nabízeny, dochází ke snižování cen, které vedou k nižším ziskům. Aby se podnik stal úspěšným, nezbyvá mu nic jiného než pečlivě monitorovat a analyzovat ceny substitutů, které jeho produkt bezprostředně ohrožují (Grasseová a kol., 2012).

V rámci hodnocení konkurenční síly podnik využívá otázky typu: Existují substituty k daným produktům, a jakého jsou druhu? Jaká je dostupnost těchto substitutů pro spotřebitele? Jaké jsou náklady spojené s přechodem k substitutům? Jaká je relativní výše cen? Jsou zákazníci vůbec ochotni přejít k substitučním produktům? (Kašík, Franek, 2015)

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Podnik bude v rámci analýzy konkurenčního odvětví sledovat vyjednávací sílu zákazníků, a to vzhledem k tomu, aby určil přitažlivost trhu. Trh se stává nepřitažlivým v případě, že zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc, která souvisí se snižováním cen, vyžadováním vyšší kvality a snaha o získání, co největšího prospěchu v rámci doplňkových služeb. Vyjednávání ze strany zákazníků nabírá na síle, pokud jsou koncentrováni, organizováni a výrobek, o který usilují, pro ně znamená výraznou část nákladů. Podnik může v dané situaci přistoupit na omezení svého portfolia zákazníků tím, že se bude zaměřovat pouze na ty, jejichž vyjednávací síla je menší. Nejpříjemnější nabídkou pro obě strany je však vzájemná dohoda a vytvoření takové nabídky, která se neodmítá (Grasseová a kol., 2012).

Podnik analyzuje otázky týkající se prodejů a postoje zákazníků k daným produktům. Mezi tyto otázky mimo jiné patří: Jaký je postoj zákazníků k produktu, vnímají ho jako jedinečný?



Jsou na trhu k dispozici další prodejci, kteří by mohli zákazníky přilákat, na svou stranu? Jak velké náklady by pro odběratele znamenal přechod k jinému prodejci? (Kašík, Franek, 2015)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Případné zvyšování cen, společně se snižováním kvality a kvantity dodávek přispívá k neatraktivitě daného odvětví. Síla dodavatelů roste s jejich koncentrací. Nejlepší obranou, jak se vypořádat s rostoucí mocí dodavatelů je budování dlouhodobých vztahů a hledání dalších dodavatelských zdrojů. Není dobré, aby byl podnik závislý pouze na jednom nebo malém počtu dodavatelů (Grasseová a kol., 2012).

Dodavatelé se stávají silnějšími v případě, že dojde ke splnění alespoň jedné z následujících podmínek:

- na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů;
- existuje hrozba integrace ve větší celky;
- odběratelé by museli bez produktů zastavit produkci (Wikipedia).

Podnik si odpovídá na otázky: Existuje další dodavatel, kterého bychom mohli využít? Jakou část celkových nákladů tvoří náklady na nákup surovin, materiálu a zboží? Jak velká finanční zátěž by pro podnik změna dodavatele znamenala? (Kašík, Franek, 2015)

I přes důkladnou analýzu, kterou Porter vytvořil, byl jeho model zpochybněn jinými akademiky a strategy. Autoři Neill, Coyne a Subramaniam uvedli, že model pěti sil je postaven na třech předpokladech, které jsou snadno zpochybnitelné (Grasseová a kol., 2012).

### **3.3 Hybné změnotvorné síly odvětví**

Je nutné mít na paměti, že existuje celá řada faktorů, které jsou příčinami změn, vyskytující se v daném odvětví. Každé odvětví prochází životním cyklem a mění se vlivem působení mnoha sil a faktorů, které jsou neustále v pohybu. Ty, které mají nejvýraznější efekt, jsou označovány jako hybné změnotvorné faktory. K tomu, aby při formulaci strategie nedocházelo k chybám a opomíjení důležitých faktorů, je definování těchto sil klíčové.

Při samotné analýze manažeři pracují ve dvou fázích, kdy z počátku definují zásadní změnotvorné síly pro konkrétní odvětví a následně odhadují jejich dopad na dříve definovanou oblast podnikání (Sedláčková, Buchta, 2006).

Za nejběžnější lze podle Kováře (2008) považovat:

**Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví** – oblast s dlouhodobě rostoucí křivkou poptávky přiláká nové firmy a tím podpoří dodatečné investice do rozvoje kapacit. Pokles naopak investice zbrzdí. Vzhledem k tomu, že dochází ke změně rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou, jsou tyto změny označovány za klíčové hybné síly;

**Noví zákazníci a způsob užívání produktu** – změny v charakteristice spotřebitelů a nové způsoby užití produktů vedou firmy k tomu, že musí přizpůsobit své chování k zákazníkovi. Pro firmy se tak otevírají nové trhy, distribuční kanály a jsou vybízeny ke změně sortimentu. Pro bližší identifikaci spotřebitelů jsou využívány mimo jiné demografické charakteristiky, životní styl a očekávání od výrobců;

**Výrobní inovace a změny v technologii** – firmy se neorientují pouze na změny týkající se výrobců, které jsou základním kamenem úspěchu, ale i na změny v logistice a podobných technologiích. V dnešní době zákazníci nevyhledávají pouze produkty, které jim vydrží na věky, ale především takové produkty, které jim usnadňují práci a život;

**Nové formy marketingu** – například zavádění produktů na trh, nové formy komunikace se zákazníky a jiné;

**Vstup nebo odchod významné firmy** – v souvislosti s rozmachem velkých řetězců dochází k vytlačování drobných a tradičních obchodníků;

**Rostoucí globalizace** – globální konkurence a rostoucí moc nadnárodních společností se silnou kapitálovou základnou, výrobním a marketingovým know-how získávají výraznou výhodu před domácími firmami;

**Změny nákladové efektivity** – s růstem nákladů na klíčové vstupy jako je energie, materiál a práce může docházet k rozvoji nových technologií, hledání substitutů nebo k výraznější podpoře zpětné integrace;

**Hybné síly plynoucí z makrookolí** – příkladem může být legislativní podpora, útlum některých odvětví nebo vývoj informačních technologií. K identifikaci hlavních hybných sil z makrookolí se využívá již zmíněná PESTLE analýza.

Jedná se pouze o výčet, potencionálně možných hybných sil v odvětví, který bude do jisté míry závislý i na specifikách konkrétního odvětví. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že sil, které v odvětví působí je mnoho, ale jen některé mohou hybnými či změnotvornými, které

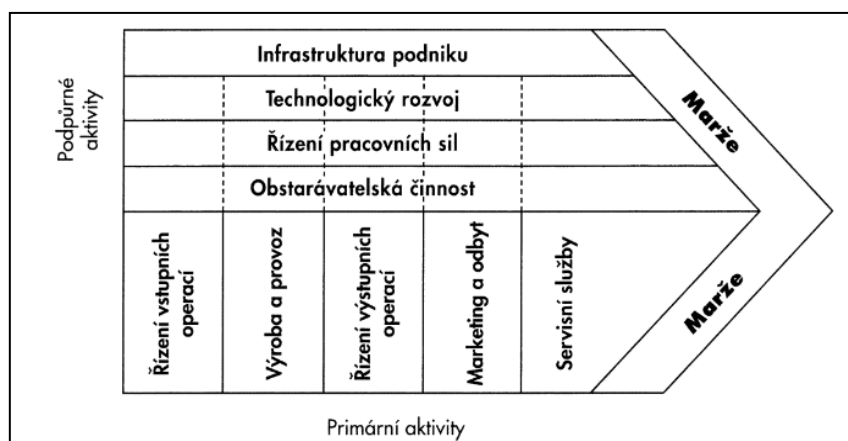
zásadním způsobem určují, jakým směrem se bude odvětví vyvíjet (Sedláčková, Buchta, 2006).

### 3.4 Analýza hodnototvorného řetězce

Touto analýzou se práce přesouvá do oblasti analýzy vnitřního prostředí. Pro vymezení schopností podniku, založených na klasifikaci činností, jsou v praxi využívány dva základní přístupy:

Prvním přístupem je funkční klasifikace identifikující organizační schopnosti ve vztahu ke každé ze základních funkčních oblastí podniku. K tomuto přístupu se hlásí McKinseyCo, který definoval šest základních oblastí podniku – technologie, design, výroba, marketing, distribuce a servis.

Druhým, mnohem známějším přístupem je Porterův hodnototvorný řetězec. Tento přístup vychází z toho, že konkurenční výhodu nelze pochopit a poznat, aniž by nebyl podnik chápán jako celek. Zdrojem konkurenční výhody je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. K tomu, aby podnik mohl analyzovat zdroje konkurenční výhody, musí systematicky zkoumat veškeré činnosti uvnitř podniku. Hodnototvorný řetězec znázorňuje celkovou tvorbu hodnoty v daném podniku, kterou chápeme jako částku, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim podnik poskytuje (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obrázek 4 Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera

*Zdroj: Kovář, 2008*

Hodnototvorné činnosti jsou základními stavebními kameny konkurenční výhody. To, jak bude každou činnost podnik vykonávat rozhodne o tom, zda bude mít v porovnání

s konkurenčními subjekty vysoké nebo nízké náklady a o tom, jaký bude mít přínos pro potřeby kupujících, tedy diferenciaci (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hodnototvorný řetězec se skládá z činností vytvářející hodnotu a z marže. Činnosti vytvářející hodnotu jsou fyzického a technologického charakteru a Porter je rozděluje do následujících dvou skupin:

**Primární činnosti**, týkající se hmotného vytváření produktu nebo služby, jeho přesunu k odběrateli a veškeré poprodejní služby, které jsou ze strany výrobce nabízeny. Tyto činnosti lze blíže specifikovat do pěti skupin (Mallya, 2007):

- řízení vstupních operací (vstupní logistika) – činnosti související s příjmem, skladováním a rozdělováním vstupních zdrojů zahrnující také plánování dopravy a regulaci zásob;
- výroba a provoz – proces zpracování vstupů do konečné podoby výrobku, zahrnující montáž, obrábění, broušení a jiné pracovní úkony;
- řízení výstupních operací – fáze zahrnující odvoz, skladování finálních produktů a distribuci kupujícím;
- marketing a prodej – reklamní a propagační činnosti, přímý prodej, volba distribučních cest a veškeré činnosti umožňující a motivující zákazníky k nákupu;
- servis – poskytování služeb udržující hodnotu produktu jako je například instalace, školení, opravy a dodávky náhradních dílů (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Podpůrné činnosti** lze rozdělit do čtyř kategorií a vyznačují se tím, že každá z výše zmíněných primárních činností je propojena právě s podpůrnými aktivitami, mezi něž Porter zařadil (Kovář, 2008):

- infrastrukturu podniku – jedná se o činnosti spojené se zajištěním financí, všeobecným řízením, plánováním a zabezpečením jakosti. Kvalitní infrastruktura podporuje celý řetězec a značně napomáhá dosáhnout konkurenční výhody.
- technologický rozvoj – nejedná se pouze o nejnovější strojní vybavení, ale i výrobní postupy, know-how a systémy. Zahrnuje také dostupnost technologií.

- řízení lidských zdrojů – činnosti spojené s náborem, školením a odměňováním zaměstnanců. Strategickým východiskem je nábor a udržení klíčových zaměstnanců pro zajištění chodu firmy a budování konkurenční výhody.
- opatřování/ zajišťování – spočívá v nákupu vstupních surovin, s čímž souvisí vyjednávání s dodavateli o cenách a dostupnosti komponentů, ale i posouzení jejich spolehlivosti a kvality.

Analýzy hodnotového řetězce optimalizují ziskovost a produktivitu celého řetězce, který zahrnuje dodavatele, zákazníky a personál, jež tento řetězec tvoří. Porozumění hlavním principům a vztahům přináší společnosti možnost dosáhnout úspěchu a spokojenosti. K tomu nestačí, aby byl hodnotový řetězec pouze vytvořen, ale musí být integrován, analyzován a řízen (Mallya, 2007).

### **3.5 Analýza podnikového portfolia – Bostonská matice**

Bostonská matice, známá také pod zkratkou BCG, byla vyvinuta americkou společností Boston Consulting Group a setkáváme se s ní jak v oblasti managementu, tak marketingu. Manažeři ji využívají při řízení a rozhodování se o zdrojích (Matula, 2010).

Pokud samotnou matici na úvod teoreticky vymežíme. Je nutné zmínit, že se matice specializuje na situační analýzu, kde je prioritní stávající a budoucí úspěch konkrétních výrobků či služeb nebo celých firem. Podnikům se širokým sortimentem nabízených produktů a služeb pomáhá určit ty klíčové, na které by se měla firma primárně soustředit a naopak. Model BCG je někdy také nazýván jako model růstu a podílu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jak uvádí Hálek (2017) ziskovost podnikatelských jednotek podle modelu BCG vyplývá ze dvou hlavních parametrů. Na horizontální ose je vynesena relativní tržní podíl, což lze vysvětlit jako tržní podíl firmy k jinému tržnímu podílu největšího konkurenta na trhu. Vertikální osa zobrazuje tempo růstu trhu vyjádřené v procentních bodech. Matice je rozčleněna do čtyř kvadrantů označených jako otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi.

Cílem analýzy portfolia je vkládat zdroje do takových strategických jednotek, popřípadě produkce výrobků, u kterých se očekává příznivý vývoj trhu a kde podnik dokáže využít konkurenční výhody, kterou má již vybudovanou (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Otazníky** – vyznačují se nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu. Pozice těchto výrobků je nestabilní, jelikož v budoucnu mohou být jak ziskové, tak ztrátové (Čevelová).

K tomu, aby došlo k přesunu do kvadrantu hvězd, jsou potřeba značné investice, a to i přes to, že se vyznačují vysokým tempem růstu. Osud těchto výrobků závisí na rozhodnutích marketingového manažera a na nastavení správné marketingové strategie (Hálek, 2017).

**Hvězdy** – jedná se o produkty, které mají vysoké tempo růstu a relativně velký podíl na trhu a je pro ně typické, že se v budoucnu stanou hlavním zdrojem zisku, a to i za předpokladu, že se jedná o výrobky na začátku svého životního cyklu (Čevelová). Snahou podniku by tak mělo být udržet tyto výrobky v dané pozici, což ale vyžaduje vynaložení dodatečných finančních prostředků na reklamu a distribuci (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Dojné krávy** – mají vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu. Pro tyto produkty je typické, že zpravidla generují více peněžních prostředků, než samy potřebují. Proto jsou zdrojem pro financování rozvoje hvězd a otazníků (Sedláčková, Buchta, 2006). Pro firmu představují ideální případ, jelikož nevyžadují vysoké investice především do propagace. Díky svému postavení na trhu mohou být pro tyto produkty stanoveny vyšší ceny, než má konkurence (Hálek, 2017).

**Bídící psi** – vykazují nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Pro podnik nepřinášejí žádný zisk, naopak do této skupiny produktů musí podnik investovat. Při tvorbě strategie manažeri pracují s myšlenkou, zda zastavit produkci, neboť jsou produkty na konci životního cyklu nebo investovat do inovací. Vhodnou strategií je však ve většině případů opuštění trhu (Hálek, 2017).

K tomu, aby byla podnikatelská činnost úspěšná, je nutné mít produkty (jednotky) umístěné ve více kvadrantech a neorientovat se pouze na dojné krávy, ale také na kvadranty hvězd a otazníků. Pokud se podnik dostane do situace, kdy jeho BCG model vykazuje velké množství psů či otazníků nebo na druhou stranu vykazuje malé množství hvězd a dojných krav, hovoříme o tzv. nevyváženém portfoliu (Hálek, 2017).

Po klasifikaci strategických podnikatelských jednotek potřebuje firma určit, jaké cíle, strategie a rozpočty přiřadí svým aktivitám a jakou roli budou hrát v budoucnu. V tomto ohledu mají manažeri na výběr ze čtyř různých strategií:

- budovat – společnost může do podnikatelské jednotky dále investovat a rozvíjet tak její tržní podíl. Tato strategie je vhodná především pro otazníky, usilující o to stát se hvězdami (Millerová, 2017).

- udržovat – jednotka bude investovat jen tolik prostředků, aby dokázala udržet svůj vybudovaný podíl. Takto stanovený cíl je vhodné využívat pro silné krávy, jestliže od nich stále očekáváme velkou peněžní hotovost.
- sklízet – tato strategie je charakteristická tím, že jejím cílem je těžit krátkodobé příjmy, a to bez ohledu na dlouhodobé dopady. Nejvhodnější využití je spojeno se slabými krávami, ale lze ji využívat i u otazníků a psů (Hálek, 2017).
- zbavovat – v této fázi je cílem podnik prodat nebo zlikvidovat, jelikož takto získané prostředky by mohly najít lepší využití. Tato taktika se využívá zejména u psů a otazníků, které nevedou k dosahování zisků (Millerová, 2017).

Cílem všech firem by mělo být vyvážené portfolio. Správná vyváženost by se měla vztahovat k počtu SBU v kvadrantech a v postavení SBU v BCG matici (Jakubíková, 2013).

### **3.6 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S**

Dle Štědrone s kolektivem (2018) je smyslem této analýzy určit rozhodující faktory, které přímo ovlivňují úspěšnost strategie. V cizojazyčné literatuře označované jako Key Success Factors.

McKinsey 7S byl navržen stejnojmennou poradenskou společností na konci 70. let 20. století. Jedná se o sedmi – prvkový způsob dekompozice organizace na jednotlivé komponenty. Všech sedm faktorů se vzájemně ovlivňuje a rozhoduje o naplnění či nenaplnění firemní strategie (Krajáč, Chaloupka, 2014).

Tvůrci metody 7S přišli s metodikou strategické analýzy, ve které je nutné řízení, organizaci, firemní kulturu a další faktory analyzovat jako celek a vnímat jejich vzájemné vztahy a působení (Hanzelková, 2013).

Sedm prvků, které tvoří zmiňovaný rámec lze rozdělit do dvou kategorií na měkké a tvrdé elementy. Do skupiny tvrdých prvků je zařazena strategie, struktura a systémy naopak za měkké prvky považují tvůrci modelu sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníky (Mind Tools Content Team).

- strategy (strategie) – definování cílů a způsobů, které vedou k jejich dosažení;
- structure (struktura) – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání, upravuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti;

- systems (systémy) – zahrnuje metody, postupy a procesy, skrze které jsou vykonávány každodenní pracovní činnosti;
- shared values (sdílené hodnoty) – jedná se o nadřazené cíle, ve které firma věří, že dosáhne;
- skills (schopnosti) – dovednosti, zkušenosti a znalosti dané pracovní skupiny a jejich členů;
- style (styl) – je chápán ve smyslu stylu vedení lidí zahrnující chování manažerů při dosahování stanovených cílů. Způsob jednání a vystupování společnosti;
- staff (spolupracovníci) – společenství lidí, zaměstnanců, kteří společně pracují na dosahování podnikových cílů (Štědroň a kol., 2018; Mind Tools Content Team).

### 3.7 Finanční analýza

Vzhledem k tomu, v jaké době se pohybujeme a k jakým změnám dochází v oblasti ekonomiky je potřeba sledovat a rovněž přizpůsobit ekonomické změny v podniku. K tomu, aby se organizace stala úspěšná, nestačí pouze odhady a spekulace, ale je nutné zpracovat důkladný rozbor finanční situace a zdrojů v podniku. V případě rozboru ekonomické situace se využívá finanční analýzy, ve které dochází k rozboru mnoha finančních ukazatelů, které jsou nejen pro manažery, velmi důležitým faktorem, zda je podnik úspěšný a dosahuje zisku či nikoli. Výstupy finančních ukazatelů jsou rovněž sledované investory, obchodními partnery, auditory a dalšími zainteresovanými stranami, které jsou v úzké vazbě s konkrétním podnikem. Finanční analýza je jedním ze základních stavebních kamenů pro rozhodování a fungování organizace (Růčková, 2019).

Z hlediska uživatelů a tvůrců výstupů finanční analýzy je možné ji rozdělit na dvě základní skupiny:

**Interní** – vytvářena pro potřeby podniku jako zdroj informací pro rozhodování v oblasti kapitálové struktury, dividendové politiky a stanovení cen výrobků a služeb. Výhodou je dostupnost veškerých dat a statistických údajů, které jsou v podniku evidovány, a tudíž podává komplexní pohled na situaci v podniku;

**Externí** – sestavována bankami, investory, konkurenčními podniky a dalšími stranami, které mají za cíl zjistit solventnost a investiční potenciál společnosti. Je nutné si uvědomit, že



externisté pracují a analyzují pouze omezené množství dat, které je veřejně dostupné (Finance v praxi, 2017).

Kalouda (2019) představuje finanční analýzu jako nástroj, skrze který mohou manažeři, ale i finanční ředitelé posoudit finanční zdraví analyzovaného podniku. Finanční analýza je proto základní složkou finančního řízení. Nespornou výhodou je dostupnost informací, které jsou pro sestavení věrohodného výstupu důležité a nezbytné. Data jsou primárně čerpána z účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné.

Při zpracování finanční analýzy jsou základními prameny rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a přílohy účetní závěrky. Pro lepší vyhodnocení situace jsou také v mnoha případech využívány informace uváděné ve výročních zprávách (Knápková a kol., 2017).

Finanční analýza procházela v průběhu několika let mnoha změnami než se využívané metody a postupy sjednotily. K základním metodám, které jsou považovány vzhledem ke své jednoduchosti za tradiční, lze zahrnout: analýzu absolutních ukazatelů, analýzu tokových ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů, analýzu soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření. Tyto základní metody jsou doplňovány složitějšími matematicko-statistickými metodami. Každá ze zmíněných metod se zabývá jinou oblastí finančního řízení, a tudíž pro posouzení klíčových oblastí využívá jiné ukazatele (Knápková a kol., 2013).

Pravidelným sledováním a vyhodnocováním ukazatelů finanční analýzy, získáváme kontrolu nad aktivitami v oblasti finančního řízení, dále pak finančním ředitelům poskytuje lepší výchozí informace a podklady pro zodpovězení otázek z oblasti ekonomiky a financí. Bez toho, aniž by podnik nesestavoval alespoň ve zkrácené podobě finanční analýzu, je jen těžko schopen porovnat reálné výsledky hospodaření s plánovanými. S tím souvisí také získání podkladů a odhalení slabých míst pro zlepšení finančního řízení.

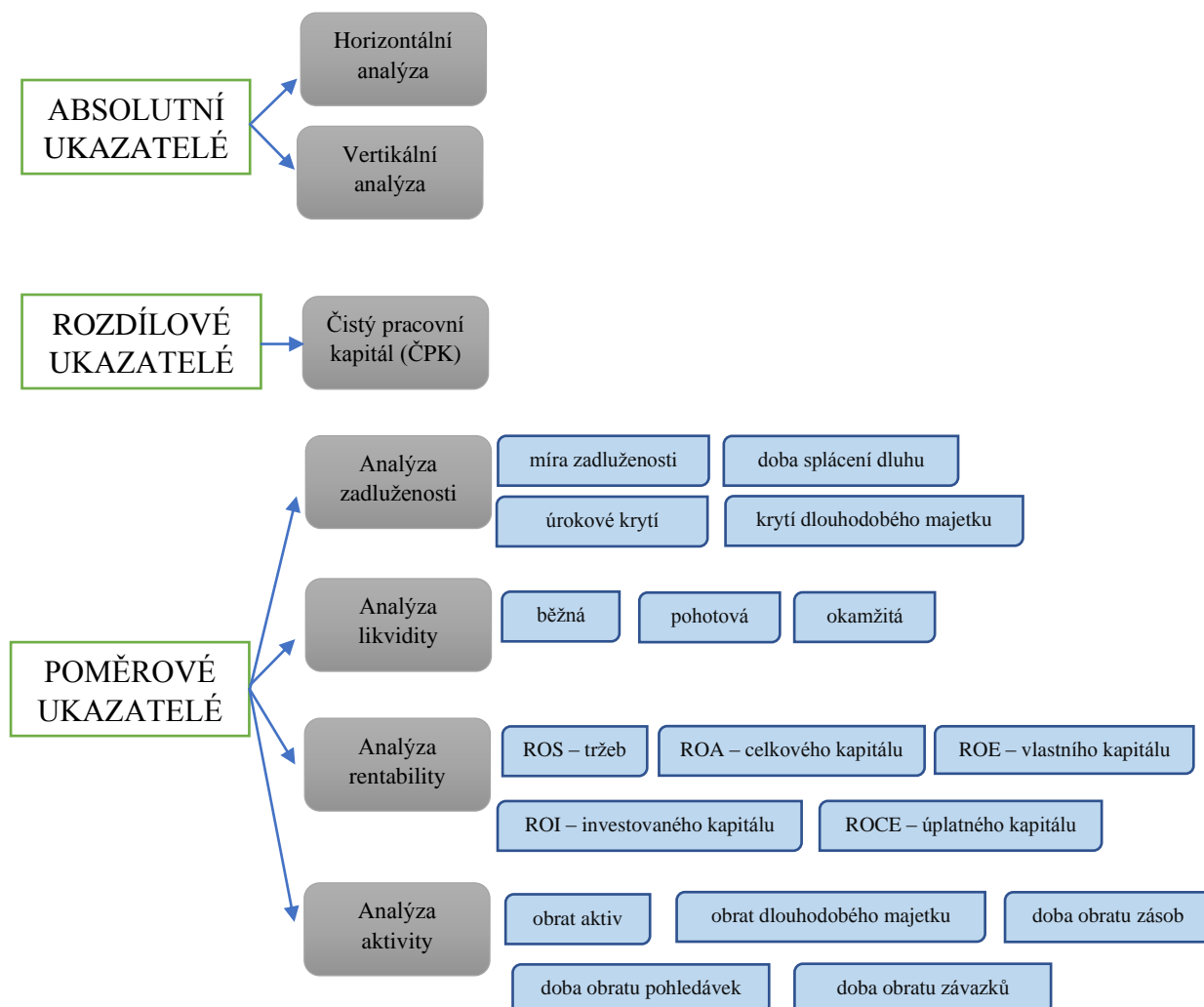
Základní rámec finanční analýzy je tvořen ukazatelem likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

**Rentabilita** – vyjadřuje efektivitu podnikání a hodnotí jeho ziskovost;

**Likvidita** – jejím výpočtem se určuje, jak rychle je podnik schopen splácen své krátkodobé závazky;

**Aktivita** – sleduje, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy;

**Zadluženost** – hodnotí úvěrové zatížení podniku, vztah mezi cizími a vlastními zdroji (iPodnikatel.cz, 2020).



**Obrázek 5** Ukazatele finanční analýzy

*Zdroj: vlastní zpracování dle Knápková a kol. (2013)*

### 3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za metodu, která podává komplexní informace na základě vyhodnocení vnitřních a vnějších faktorů. Tyto faktory jsou pro podniky klíčové, jelikož ovlivňují nejen efektivitu inovačního a výrobního procesu, ale celkové výsledky podnikatelské činnosti. Pro sestavení SWOT analýzy jsou využívány výsledky a informace, které jsou výstupem dílčích analýz (Špaček, Červený, 2020). Velmi často se setkáváme s grafickou podobou, která představuje matici, rozdělenou do čtyřech kvadrantů. Tyto kvadranty jsou zároveň rozděleny na dvě části, a to vnější a vnitřní prostředí. Rozdělení je pro analýzu velmi důležité, jelikož faktory vnitřního prostředí lze do jisté míry ovlivnit a určit.

Naopak faktory vnějšího prostředí managementu firmy přímo ovlivnit nedokáže, tyto faktory jsou ovlivňované konkurencí, dodavateli a dalšími stakeholdery působícími na podnik.

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analytických technik. Primárně byla určena k hodnocení celé organizace, ovšem postupem času se její uplatnění rozšířilo a lze ji použít téměř na cokoliv. Od hodnocení oblastí až po konkrétní produkty či služby. SWOT analýza se zaměřuje pouze na klíčové faktory, tudíž by se nemělo jednat o dlouhé seznamy aktivit. Zaznamenány jsou vždy fakta a objektivní informace (ČSOB, 2020).

Vzhledem k tomu, že prostředí, ve kterém se podnik nachází je dynamické a rychle se mění, je nutné tyto analýzy opakovat. Tím je zajištěna aktuálnost a odráží skutečný stav. Pokud je v podniku řádně sestavena SWOT analýza, která podává komplexní informace a nabízí podniku nové možnosti růstu, stává se součástí strategického plánování společnosti (Jiří Střelec).

K tomu, aby sestavená matice neztrácela smysl, je na závěr potřeba vyhodnotit a nastavit taková opatření, která vyplývají z definovaných strategií. Při sestavování SWOT analýzy je vhodné postupovat podle obecných principů pro její realizaci, které se skládají ze čtyř fází:

- příprava na provedení SWOT analýzy;
- identifikace a hodnocení silných a slabých stránek – vnitřní analýza;
- identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb – vnější analýza;
- tvorba matice SWOT (Grasseová a kol, 2012).

Podniková strategie, vyplývající ze SWOT analýzy se opírá o snahu podporovat a využívat silné stránky podniku a zhodnocení příležitostí. Naopak je žádoucí odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad případných hrozeb. Na těchto základech je možné definovat strategie, plynoucí ze SWOT analýzy (Urban, 2019).

*„Silné i slabé stránky firmy se mohou nacházet v jejím řízení, marketingu, financování, produktivitě, řízení a organizaci výroby, schopnosti inovovat, v jejích informačních systémech, vzdělávání zaměstnanců i organizační kultuře“ (Urban, 2019).*

	SILNÉ STRÁNKY strengths	SLABÉ STRÁNKY weaknesses
PŘÍLEŽITOSTI opportunities	<p><b>strategie SO</b> – ofenzivní strategie, nej příhodnější situace z pohledu firmy, jelikož strategie spočítá ve využití silných stránek ve prospěch příležitostí</p>	<p><b>strategie WO</b> – cílem je omezit vnitřní slabiny a současně využít příležitostí z vnějšího prostředí, vhodná pro firmy, kterým se naskytla příležitost, ale slabé stránky ji brání využít</p>
HROZBY threats	<p><b>strategie ST</b> – snahou strategie je využití vnitřních silných stránek k odvrácení ohrožení nebo alespoň oslabení možných hrozeb z vnějšího okolí</p>	<p><b>strategie WT</b> – defenzivní strategie zaměřená na současné slabé stránky a překonání vnějších hrozeb, snahou je eliminace slabých stránek a vyhnutí se ohrožením</p>

Obrázek 6 Matice SWOT analýzy

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **4 KONKURENCESCHOPNOST, KONKURENČNÍ VÝHODA**

Na úvod je nezbytné zmínit, že úspěšnost organizace je založena do jisté míry na dovednostech a výstupech marketingového oddělení. Kvalitní a designově přitažlivá sdělení pozitivně ovlivňují potencionální zákazníky, a proto je nutné se v podniku věnovat i otázce marketingu. Smyslem marketingového oddělení není pouze tvorba sdělení, sledování novinek, propagace a reklama, ale také sledování potřeb zákazníků, konkurentů a inovativnost produktů tak, aby byly přitažlivé a odlišné od produkce přímých i nepřímých konkurentů. V dnešní době se proto podniky musejí vypořádat s nástrahami dynamického světa doprovázeného rozmachem nadnárodních společností. V podmínkách globálního trhu je pro úspěšné společnosti marketing přidanou hodnotou společnosti a je v sounáležitosti s řízením podniku. Marketing v žádném případě nepředstavuje pouhé řízení propagačních aktivit, ale jedná se o komplexní nástroj implementovaný do řízení společnosti.

### **4.1 Konkurenceschopnost podniku**

V problematice konkurenceschopnosti je základním pojmem, který je potřeba vymežit pojem konkurence. Dle Mikoláše (2005) se jedná o soupeření, soutěžení a někdy je možné se setkat i s pojmem hospodářská soutěž. Nejčastěji si čtenáři konkurenci představí jako boje firem z hlediska ekonomického a v získání co největšího počtu zákazníků. Tato představa je však klamavá. Konkurenční boje probíhají i na poli sociálním, kulturním, politickém a rovněž etickém. Konkurence je vztah dvou a více subjektů neboli konkurentů. Aby se jednotlivec nebo firma stala konkurentem, je nutné splnit minimálně dva předpoklady:

- konkurent musí být „konkurenční“, musí mít konkurenceschopnost neboli disponovat konkurenčním potenciálem;
- musí mít konkurenční zájem vstoupit do konkurenčního boje, disponovat podnikavostí a chutí čelit konkurenci.

Potenciálem firmy je poté rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem činnosti firmy (produktem) a konkurenceschopností.

V rámci trhu jsou rozlišovány tři základní oblasti, uvnitř kterých je definována a uplatňována teorie konkurence. Jedná se o konkurenci mezi poptávkou a nabídkou, konkurencí na straně poptávky, kdy její význam roste v případě, že na trhu je nedostatek výrobků, který vede ke

snaze zvyšovat ceny a konkurencí na straně nabídky, jejíž význam se zvyšuje v době přebytku výrobků a je vyvíjen tlak na snižování cen (oalib.cz).

Pokud se podnik nachází ve fázi, kdy určuje dlouhodobé cíle a celkovou strategii musí při svém rozhodování brát ohled i na konkurenci. Konkurenceschopnost je velmi provázána s orientací na zákazníka a pochopením jeho potřeb. Pokud je podnik konkurenceschopný, dokáže se více prosazovat na trhu, prodat více výrobků a tím uplatňuje svou strategii. Musí dělat takové činnosti, které jsou zásadní jak pro strategii, tak růst podniku, který je mnohdy ve strategii definován. K těmto činnostem patří rozvoj věrnosti zákazníků, zvyšování prodejů a zvyšování hodnoty značky.

Ze širokého úhlu pohledu je konkurenceschopnost vnímána jako schopnost dosahovat předem definovaných cílů, a to s ohledem na efektivnost, flexibilitu a inovativnost při využívání podnikových zdrojů. V každém případě však musí být naplněny potřeby stakeholderů (Palatková, Zichová, 2014).

Vlivem rozmachu technologií, který se projevuje nejen v oblasti výroby, přepravy a komunikace dochází k mnohem rychlejšímu šíření informací bez časového a prostorového omezení. Tyto trendy do jisté vstupují do ekonomického prostředí a stávají se impulsem pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Pojmem konkurenceschopnost se zabývá celá řada autorů, ovšem přístup k jeho výkladu není jednotný. Existuje široká škála možného členění, ovšem nejvyšší shoda panuje u pojetí konkurenceschopnosti na úrovni podniků neboli úrovni mikroekonomické (Suchánek a kol., 2016)

*„Konkurenceschopnost podniků je vnímána jako schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o posuzování situace mezi jednotlivými podniky, jako subjekty vyskytujícími se na daném trhu, ve smyslu jejich schopnosti trvale na daném trhu působit, tedy udržovat svůj podíl.“ (Suchánek a kol., 2016).*

Suchánek s kolektivem (2016) také dále podotýká, že za hlavní prvky, které ovlivňují úroveň konkurenceschopnosti podniku lze především označit faktory související s produkcí, a to cenu, kvalitu a míru uspokojení potřeb zákazníka. Jako hlavní kritérium, kterým je rozlišován konkurenceschopný podnik od nekonkurenceschopného je hranice pro udržení podniku v provozuschopném stavu.

Jurečka (2018) upozorňuje podniky na přítomnost potencionální konkurence, kterou je potřeba nepodceňovat a vnímat věrohodně. Vyskytuje se v odvětvích, která jsou charakteristická tím, že nevyžadují překonávání závažných překážek pro vstup na trh.

S příchodem nových konkurentů do odvětví, se pro zákazníka otevírá celá řada možností a výběrů, který produkt zvolí. Tyto možnosti neustále prohlubuje síla a rostoucí význam globalizace a příchodu čím dál většího množství firem do všech odvětví na trhu. Konkurenci je potřeba vnímat jako oponenta, nikoli nepřítele. Až ve chvíli, kdy má podnik možnost srovnat své hodnoty a postoje s konkurentem teprve zjistí čím je a jakých hodnot dosahuje. Bez konkurence by trh byl ovládán firmami s monopolním postavením, čímž by došlo ke stagnování trhu. Cílem každého podniku je však neustále zvyšovat úspěšnost a podporovat dynamický růst s vizí neustále zvyšovat svůj podíl na trhu (Altaxo).

V okamžiku, kdy podnik dokáže využít příležitosti z okolí, se prohlubuje jeho konkurenční pozice a postavení na trhu. K úspěchu je nutné nejen znát, ale umět využít silné a slabé stránky konkurentů. Nejedem čtenář si konkurenta vybaví pouze jako podnik se stejným či obdobným sortimentem, působící na jednom trhu. V této souvislosti však za konkurenta musíme považovat i ty subjekty, které se snaží získat výdaje spotřebitelů (Dvořáček, Slučník, 2012).

Závěrem lze konstatovat, že problematikou konkurenceschopnosti se zabývá celá řada autorů. Jejich názory se shodují v tvrzení, že konkurenceschopnost je pro podnik důležitá, jelikož rozhoduje o úspěchu či neúspěchu na trhu. V případě, že podnik nedokáže své konkurenční výhody náležitě využít, může se ve velmi krátkém časovém horizontu z prosperujícího podniku stát podnik nekonkurenceschopný. Vzhledem k tomu, se s poznatky získanými v analýze konkurence pracuje v oblasti finančního řízení podniku (Mikoláš, 2005).

## **4.2 Konkurenční výhoda**

*„Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výroby nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.“ (Porter, 1993).*

Konkurenční výhoda v anglickém jazyce Competitive Advantage, je pojem známý spíše marketingu, i když v managementu má také vybudovanou silnou pozici. Jednoduše řečeno konkurenční výhoda představuje vše, co má podnik oproti konkurentovi navíc, a díky tomu získává dočasný náskok. Slovo dočasný zde má důležitý význam, jelikož konkurenční výhoda

není trvalá a lusknutím prstu je možné ji ztratit, a to buď vlastní chybou, nebo snahou a úsilím konkurenta stát se lepším.

Konkurenční výhoda rozhoduje o tom, zda zákazník nakoupí náš produkt nebo se rozhodne z nějakého důvodu využít nabídky konkurence. I přes sebelepší nápad a myšlenku se nemusíme stát úspěšnějšími, pokud konkurenční podnik zareaguje agresivněji, rychleji a získá tím rozhodující náskok pro další budování tržní pozice. Za nejzákladnější konkurenční výhodu jsou považovány dobré informace a kvalitní lidé, a to jak na úrovni manažerské, tak na pozicích manuálních pracovníků (ManagemetMania).

Jak uvádí Zuzák (2011) konkurenční výhoda je motivačním faktorem pro vlastníky a vrcholový management, jelikož vykazuje určitou úspěšnost podniku. Tento podnik se vyznačuje správně definovanou strategií a prohlubováním podílu na trhu. Základním zdrojem pro získání a zhodnocení vybudované konkurenční výhody jsou inovace a schopnost využít jejich potenciál, který se promítne do budoucích prodejů. Podnik je však postaven před nelehký úkol, a to své produkty a služby ochránit před napodobiteli.

Konkurenční výhoda se může odvíjet od mnoha faktorů umožňujících podniku poskytovat výrobky a služby levněji než konkurence, a to i přes zachování dostatečné a spotřebiteli požadované kvality. Podnik může budovat náskok oproti konkurentům i skrze nabídku doplňkových služeb, rozšiřováním distribuční sítě nebo vnitřní strukturou nákladů, které nejsou na první pohled vnějšmu okolí patrné. V této fázi se uplatňuje kreativita managementu, a to při nalézání nových cest, jak konkurenční výhodu získat s využitím silných stránek podniku a za podmínek, které jsou v organizaci nastavené. Čím udržitelnější a originálnější konkurenční výhodu dokáže podnik získat, tím složitěji se bude konkurentům neutralizovat a překonávat (Twin, 2020).

Z úvahy Mühlfeita (2017) je patrné, že novou konkurenční výhodou se stává lidský potenciál. Moderní technologie, které se do nedávna označovaly za hnací motor konkurenceschopnosti a podniky sváděly boje o inovativní a nejmodernější vybavení, se v dnešní době stávají všudypřítomnými. V budoucnu se tudíž zásadní konkurenční výhodou stane kvalitní, motivovaný a zainteresovaný lidský kapitál. Právě bez pracovníků, kteří chtějí uspět společně s podnikem se prosperující a konkurenceschopný podnik nedokáže obejít. Tudíž je i ve snaze manažerů a vlastníků pečovat o zaměstnance tak, aby neměli důvod podnik opouštět a stavět ho do nelehké situace spojené s otázkou konkurenceschopnosti.



## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Počátek společnosti LINDR.CZ s.r.o. se datuje již do roku 1992, kdy pan Miloš Lindr po dokončení studia a usilovné práci zakládá výrobní a servisní firmu v oboru chladicí a výčepní techniky. Z malé rodinné firmy se po několika letech stává přední český výrobce výčepní techniky, který dodává své výrobky téměř do celého světa. To vše díky tvrdé a usilovné práci a touze uspět. Slovní spojení CZECH UP YOUR BEER se pro společnost stalo reklamním sloganem a výstižně charakterizuje, jak geografický původ výrobků, tak službu, kterou zákazníkovi poskytují, a to kvalitně natočit správně vychlazené pivo.

Díky expanzi a neustálému růstu se 23.ledna 2013 změnila právní forma společnosti. Z fyzické osoby se stává společnost s ručením omezeným. I přesto, že se jednalo o poměrně nákladnou a časově náročnou změnu, bylo tomu učiněno z důvodu omezeného ručení a rostoucímu rozsahu podnikatelských aktivit. Ve společnosti, jejichž aktiva dosáhla v roce 2019 hodnoty 722 895 tis. Kč vystupují dva statutární orgány. Majitel, který stojí za samotným zrodem a úspěchem celé společnosti a je jediným společníkem s vkladovou povinností a tudíž se 100 % obchodním podílem. Druhým jednatelem je p. Hladík. Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně. Základní kapitál společnosti činil 200 000 Kč.

Předmětem podnikání, jak je uvedeno ve výroční zprávě, je celá řada činností. Mezi základní patří výroba strojů a zařízení; velkoobchod a maloobchod; pronájem a půjčování věcí movitých; testování, měření, analýzy a kontroly; montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel; montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Doplňkovými činnostmi, v kontextu s otevřením pivovaru s restaurací pod hlavičkou firmy LINDR.CZ s.r.o., jsou od roku 2014 hostinská činnost; pivovarnictví a sladovnictví, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Výroční zpráva, 2019).

**Tabulka 1 Shrnutí základních informací**

<b>Obchodní firma: LINDR. CZ s.r.o.</b>
<b>Právní forma: Společnost s ručením omezeným</b>
<b>Identifikační číslo: 288 31 161</b>
<b>Sídlo: č.p. 132, 503 15 Sadová</b>
<b>Datum vzniku: 23. ledna 2013</b>
<b>Statutární orgán: p. Miloš Lindr, p. Martin Hladík</b>
<b>Základní kapitál: 200 000,- Kč</b>
<b>Celkové tržby (2019): 545 236 tis. Kč.</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle OR*

## 5.1 Profil společnosti

Z malých výrobních prostor u rodinného domu, které se staly postupem času z důvodu expanze do nových oblastí a neustále se zvyšující nabídky výrobků nedostačující, se společnost rozhodla vybudovat nové sídlo, jak s výrobními, skladovacími, tak i administrativními prostory. Nechybí zde ani servisní oddělení, ale především podniková prodejna se showroom. Od této doby společnost sídlí v malé vesnici Sadová, které se nachází přibližně 15 km od metropole královehradeckého kraje Hradce Králové. Tato poloha zajišťuje její výbornou dostupnost, jak pro zákazníky, tak dodavatele, jelikož je společnost situována v bezprostřední blízkosti hlavní silnice I/35. Společnost LINDR.CZ s.r.o. však v současné době podniká celkem ve třech svých provozovnách, které jsou od sebe vzdálené jen několik málo kilometrů a všechny se nacházejí v malých vesnicích. Díky tomu se tak stávají nejvýznamnějším zaměstnavatelem pro velkou část obyvatel z okolí. Část výroby byla před několika lety oddělena do samostatných prostor, které musely nejprve projít rozsáhlou rekonstrukcí, a to z důvodu náročnosti na výrobní proces a potřeby větších prostor pro uskladnění vybraných typů součástek. Nyní se však společnost opět zabývá otázkou týkající se rozšíření svých prostor a v současné době probíhá rozsáhlá investiční akce spojená s výstavbou nové výrobní haly s administrativním zázemím pro výrobu a expedici, se kterou je spojena i myšlenka zabudování nové výrobní technologie sloužící ke zkvalitnění a urychlení výrobního procesu. Na zvyšující se nároky dnešních zákazníků je potřeba reagovat. Tudíž bylo potřeba upnout pozornost nejen na inovace produktů, ale především zajistit efektivní a účelnou kooperaci mezi odděleními vývoje a výroby. Proto byly již při samotném návrhu prostory upraveny tak, aby zaměstnanci mohli co nejvíce úkolů řešit v týmech a nedocházelo ke zbytečným prodávám. V souvislosti s výstavbou prošel změnou též ustálený systém expedice, který je pohodlnější nejen pro samotné skladníky, ale i řidiče, kteří každodenně vyzvedávají několik palet a potýkali se s nedostatečným manipulačním prostorem. Nová plocha bude využita též pro uskladnění hotových výrobků, k čemuž dnes společnost využívá pronajaté externí prostory. V důsledku toho dojde nejen k úspoře nákladů na nájemném, ale i ke snížení přepravních nákladů spojených s přesunem výrobků z externích skladů s cílem zásobit prodejnu a příruční sklad expedice. Snižuje se i riziko případného poškození.

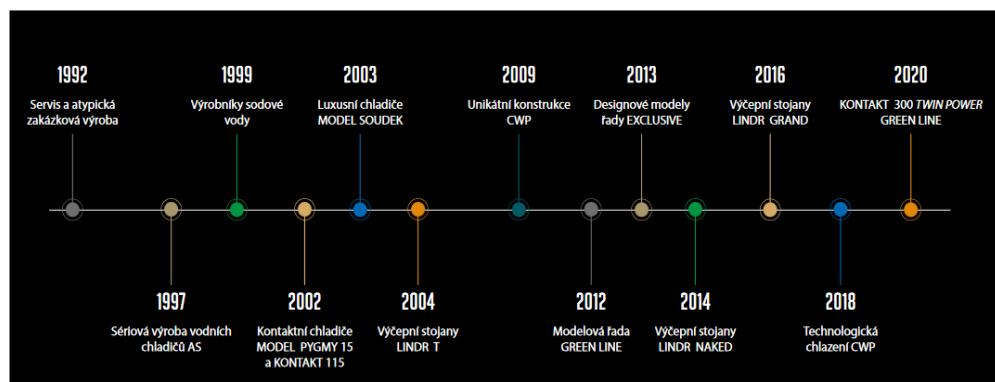
Vzhledem k tomu, že prostory, které bylo možné zastavět v současném sídle jsou již vyčerpány, společnost musela usilovně hledat nové možnosti. Protože budou oba výrobní areály úzce spolupracovat byla jedním z kritérií vzdálenost. Tento problém se podařilo

společnosti vyřešit a nové, moderní, prostory se nacházejí jen pár desítek metrů od současných budov. V průběhu dokončování diplomové práce byly výrobní prostory postupně vybavovány technologiemi, zařízením a prostory se zaplňovaly zaměstnanci. S tím souvisí také to, že společnost každoročně přichází s nabídkou nových pracovních míst. V současné době je nicméně nabídka ovlivněna situací na trhu, a to jak s finálními produkty, tak na trhu práce v důsledku pandemie COVID-19.

Podle Českého statistického úřadu společnost spadá do skupiny 310, což znamená, že se řadí do oblasti středního podniku, který zaměstnává 100 až 199 osob. V současné době je ve všech provozovnách zaměstnáno přibližně 170 zaměstnanců. Tento počet se však mění, dle aktuální poptávky a sezónnosti, kdy jsou pravidelně najímáni brigádníci, jak to výroby, expedice, tak na administrativní pozice.

V minulosti tato společnost aktivně participovala na nejrůznějších odborných veletrzích, a to i v zahraničí. Tyto možnosti využívala především k oslovení široké škály zákazníků a k proniknutí na stále větší množství trhů. Dnes tyto možnosti již v takové míře nevyužívá.

Díky svému širokému portfoliu výrobků, se řadí k největším producentům sudových pivních zařízení a menších chladících zařízení na evropském trhu. Společnost LINDR.CZ s.r.o. vstupuje na trh výrobků a služeb se širokým portfoliem produktů, a proto si vybere i ten nejnáročnější zákazník. Již od počátku si společnost razí vlastní cestu založenou na originalitě svých produktů. Aktuální sortiment čítá přes 400 verzí výrobků a nespočet zakázkových a individuálních úprav. Průlomovým produktem byl již v roce 1992 vodní chladič na zakázku, který se stal prvním oficiálním produktem z dílny pana Lindra. V rámci více jak 25leté existence, společnost dokázala vyprodukovat na 1500 různých verzí a modifikací produktů.



Obrázek 7 Vývoj produktového portfolia

Zdroj: Katalog výrobků LINDR.CZ s.r.o. (2020)

## **5.2 Mise, vize a strategické cíle společnosti**

Základním posláním společnosti LINDR.CZ s.r.o. je výroba a prodej kvalitního chladícího a výčepního zařízení. Důležitým prvkem je nejen spokojenost zaměstnanců, ale především zákazníků, kterým jsou výrobky poskytovány za nejlepší cenu v nejlepší kvalitě. Podnikání je založeno na dlouhodobé, více než 25leté tradici.

Vizi společnosti je být úspěšným, stabilním a prosperujícím hráčem na trhu se spravedlivým přístupem ke všem stakeholderům. Prospěch společnosti je založen na neustálých inovacích, zapojování nejmodernějších technologií a individuálním přístupem k zákazníkovi. S ohledem na definovanou vizi je základním cílem udržitelný rozvoj ve vztahu k výrobě a distribuci.

Cíle společnosti jsou definované v několika rovinách, zásadním cílem je optimální růst, který je stanoven na 10 % ročně při schopnosti kapacitně i ekonomicky tento růst pokrýt. V oblasti prodeje a pokrytí trhu je cílem tuzemského trhu zachování a pokud možno růst majoritního podílu na trhu s výčepní a chladicí technikou. Na zahraničních trzích je dlouhodobým cílem zvyšování podílu prodeje pro konkrétní trh a zároveň rozšíření prodeje i do privátní sféry, která většinou v zahraničí v tomto segmentu neexistuje.

## **6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ**

Společnost nesmí vyhodnocovat a své veškeré úsudky opírat a orientovat pouze na udržení stability silných stránek a minimalizaci stránek slabých, ale musí sledovat také vnější prostředí zahrnující příležitosti a hrozby.

### **6.1 PESTLE ANALÝZA**

Jedná se o jednu ze základních metod, kterou podniky využívají ke zhodnocení okolí svého podniku. PESTLE analýza nelze využívat v univerzální podobě a musí být konkretizována na určitý podnik. Snahou organizace je však vždy minimalizovat negativní faktory, které omezují možnosti většího rozmachu a využití podnikového potenciálu. I přesto, že je podnik úspěšný, tak na něho působí takové faktory, které jej v nějaké oblasti limitují a musí se s nimi vypořádat. Pro každou společnost bude klíčová skupina, na kterou se nejvíce zaměří odlišná, což v zásadě závisí na počtu konkurentů v daném odvětví, aktuální situaci uvnitř státu, ale nejvíce na charakteru podnikání. PESTLE analýza umožňuje podniku odhalit vliv makrookolí na podnik.

#### **6.1.1 Politické a legislativní faktory**

Česká republika je parlamentní republikou, která je rovněž součástí mnoha unií a organizací. Zásadní změna pro celou řadu oblastí nastala v roce 2004, kdy se ČR stala součástí Evropské unie. To přineslo nejen pro obyvatele, ale také podniky celou řadu výhod, kam lze jednoznačně zařadit volný pohyb osob, zboží a kapitálu. Na druhou stranu se tímto krokem stát zavázal k přijetí mnoha směrnic a norem.

Politickou situaci uvnitř státu lze označit v posledních letech za stabilní. Současná vláda, která se úřadu ujala v červenci 2018 je tvořena dvěma koaličními stranami, a to hnutím ANO 2011 a ČSSD. Předsedou vlády byl poté jmenován Andrej Babiš. Vzhledem k současné situaci a nutnosti vlády postupovat a rozhodovat o netradičních zásazích státu do života občanů a fungování podniků, je patrné, že dle nejnovějších průzkumů ztrácí nynější vláda v občanech České republiky důvěru. Tato skutečnost je úzce svázána i s rostoucí korupcí napříč představiteli státu. Stabilitu politické situaci do jisté míry narušuje i přítomnost pandemie, kdy například v čele ministerstva zdravotnictví se za poslední rok vystřídalo několik ministrů.

Současná politická situace nejen v ČR, ale i ve světě je nepříznivá a podniky jsou v dnešní době omezeny mnoha restrikcemi, které pro ně znamenají vysoké ztráty. Společnost LINDR.CZ s.r.o. v současné době dle vládních zařízení musela na několik měsíců uzavřít prodejnu a veškerá poptávka je uspokojována pouze skrze e-shop. V první vlně pandemie COVID-19 byl také na několik dní provoz zcela zastaven. I přes čerpání vládních kompenzací se však ztráty pokrýt nepodařilo. Poměrně značnou položkou do rozpočtu bylo také nařízení vlády ohledně pravidelného testování zaměstnanců na přítomnost nemoci COVID-19.

Světová banka každoročně zveřejňuje index doing business, který hodnotí snadnost podnikání v daném státu. Zaměřuje se na příznivé podmínky pro podnikání, regulaci podnikání ze strany státu a hodnocení atraktivnosti pro investory. Jednou z oblastí je též konkurenceschopnost. Mezi 190 státy, které jsou ve statistice zařazeny, se Česká republika zařadila na 41. pozici s indexem 76,3 (Skupina světové banky, 2020).

S politickými faktory jsou v úzké vazbě i legislativní faktory. Podniky jsou zatíženy celou řadou zákonů a nařízení, které musejí dodržovat. Omezení se podniků také dotýkají prostřednictvím placení daní. Společnosti s ručením omezeným jsou v systému českého práva upraveny zákony č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích a 89/2012 Sb., Občanský zákoník. Dalším významnými prameny, které je nutné respektovat je zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví. Společnosti se musí též v pracovněprávních vztazích řídit právním předpisem 262/2006 Sb., Zákoník práce. Od roku 2016 musel být ve společnosti zaveden systém elektronické evidence tržeb, který je upraven v zákoně č. 112/2016 Sb., Zákon o elektronické evidenci tržeb. Prvně byl implementován do restaurace a hotelu, které jsou součástí jedné ze zmíněných provozoven a o rok později do podnikové prodejny a servisu. Pro většinu společností je zásadní právní úprava týkající se daní z příjmu a daní z přidané hodnoty, které upravuje zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmu resp. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty (Zákony pro lidi).

Autorkou vybraná společnost je zatížena jak českými, tak evropskými nařízeními ve vztahu k výrobě, ke konstrukci výrobků, uvedení na trh a jeho následné budoucí likvidaci v rámci elektroodpadu. Veškeré výrobky jsou vyráběné podle norem příslušných zejména EN a ČSN, mezi nejzásadnější lze na základě rozhovoru s vedením společnosti zařadit:

- ČSN 60335-1 - Elektrické spotřebiče pro domácnost a podobné účely;
- ČSN EN 60335-2-24 - Zvláštní požadavky na chladicí spotřebiče, spotřebiče na výrobu zmrzliny a výrobky ledu;

- SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2014/35/EU o dodávání elektrických zařízení a mnoho dalších.

Neopomenutelným faktorem je daňové zatížení podniků ze strany státu. Největšími položkami jsou vždy daň z příjmu právnických osob, jejíž sazba je již od roku 2012 stanovena na 19 % a daň z přidané hodnoty. Zde bylo pozitivním dopadem pro společnost, že u točeného piva konzumovaného v restauraci došlo ke snížení sazby z 21 % na 10 %. S otevřením pivovaru se do placených daní promítla také spotřební daň. Dále může docházet ke zvyšování sazeb zákonných odvodů sociálního a zdravotního pojištění.

### 6.1.2 Ekonomické faktory

Česká republika je zemí s vyspělou tržní ekonomikou, která je orientována na export. Hlavním odvětvím pro českou ekonomiku je průmysl, zejména pak chemický, strojírenský a potravinářský. Pro export je nejdůležitějším sektorem výroba automobilů. V současné době jsou bohužel veškeré prognózy poznamenány vývojem pandemie, a to nejen v ČR, ale celosvětově. Průmyslová produkce však v lednu 2021 zaznamenala nepatrný růst. Ekonomické ukazatele v roce 2020 a následně i z dostupných dat na počátku roku následujícího jsou podstatně poznamenány celosvětovou zdravotní krizí (Eurydice, 2021).

Skupina Deloitte (2021) uvádí, že zásadními faktory, které budou určovat vývoj globální ekonomiky v roce 2021 bude situace na mezinárodním trhu, vývoj pandemické situace spojený s distribucí vakcín a vypořádání se s následky zvýšeného vládního zadlužení.

Základními makroekonomickými veličinami jsou míra nezaměstnanosti, míra inflace a vývoj hrubého domácího produktu.

**Tabulka 2 Vybrané makroekonomické veličiny (k 19.3. 2021)**

<b>Míra inflace</b>	<b>2,9 %</b>
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	<b>3,3 %</b>
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda</b>	<b>38 525 Kč</b>
<b>Hrubý domácí produkt</b>	<b>-4,7 %</b>

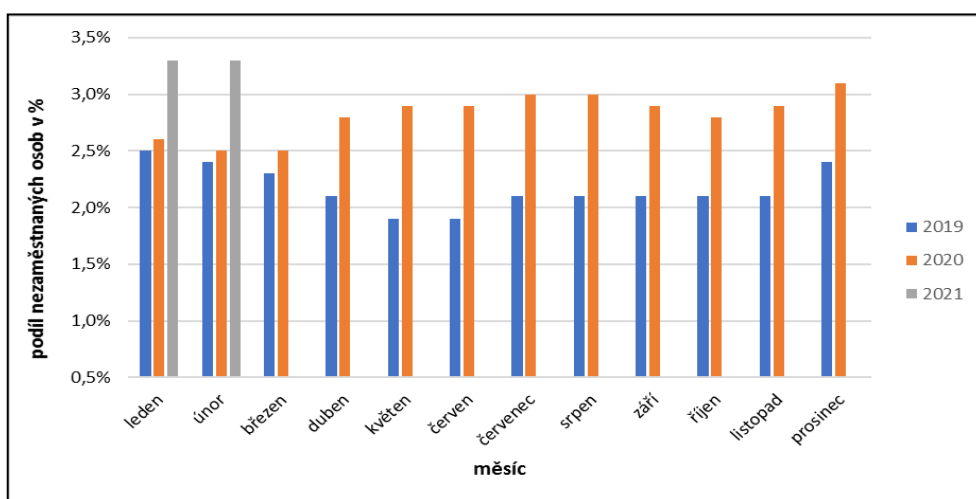
*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ*

## Vývoj míry nezaměstnanosti

Od dubna 2020, kdy byla ČNB vykázána hodnota nezaměstnanosti 3,4 % dochází k neustálému nárůstu této hodnoty. Dle posledních dostupných informací je její současná hodnota za únor 2021 stanovena na 4,3 %. Počet uchazečů o zaměstnání tudíž vzrostl na 311 463. Z posledních dat vyplývá, že na trhu práce je volných 330 735 pracovních míst. Růst nezaměstnanosti je do jisté míry zapříčiněn také pozastavením části ekonomiky a omezením mnoha provozů vlivem pandemie. Dle odborníků byl však růst nezaměstnanosti poměrně pomalý, jelikož dle prvních prognóz se podíl nezaměstnaných očekával mnohem vyšší. Do následujících období je predikována hodnota nezaměstnanosti mezi 4–5 %. Nezbytné je také zmínit, že současné vládní podpůrné programy nastavené s příchodem pandemie uměle udržují některé pracovní pozice (MPSV,2021).

V porovnání se státy EU se Česká republika řadí na druhou pozici v procentním vyjádření nezaměstnanosti. Dle Eurostatu vykážalo lepší hodnotu pouze Polsko. ČR tak předstihla i vyspělé ekonomiky jako je Německo, Maďarsko, Slovensko, Rakousko a další (Eurostat statistic explainted, 2021).

Vzhledem k tomu, že společnost LINDR.CZ s.r.o. působí v královéhradeckém kraji a v této oblasti také nejčastěji hledá své nové zaměstnance, bude v následujícím grafu představen vývoj nezaměstnanosti v této oblasti. Sledované období je nastaveno na roky 2019, 2020 a na počátek roku 2021, kde jsou v současné době dostupná data za leden a únor.



Obrázek 8 Vývoj nezaměstnanosti KHK

*Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV*

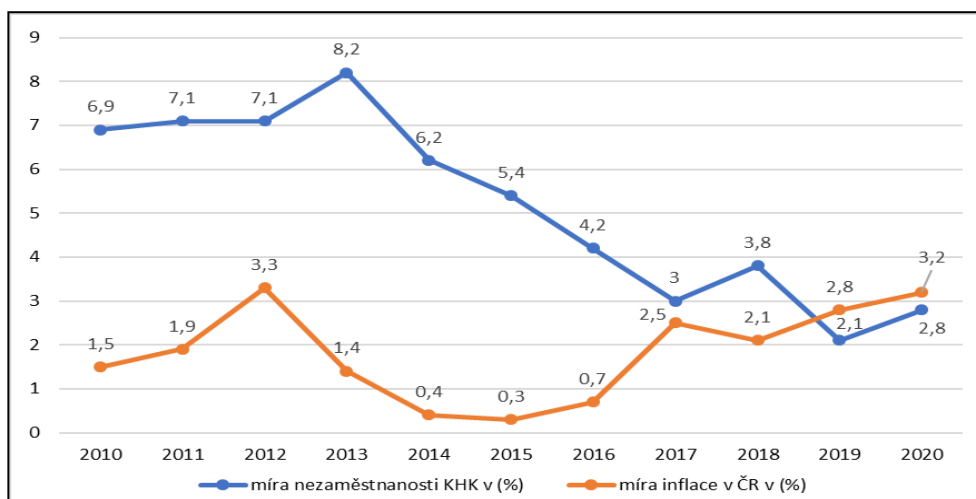


V královehradeckém kraji byla míra nezaměstnanosti v únoru 2021 3,4 %. Oproti stejnému období v předešlém roce došlo k nárůstu o 0,8 %. Za celý kraj je v lednu v evidenci 12 233 osob. Míra nezaměstnanosti se tak pohybuje pod republikovým průměrem.

Z dlouhodobějšího pohledu nezaměstnanost vykazuje poměrně stabilní hodnoty, které oscilují v rozmezí 2,5 % až 3,3 %. Nepatrný výkyv nastal v obdobích května a června roku 2019, kdy míra nezaměstnanosti byla pod dvěma procenty. Konkrétně pouhých 1,9 % (MPSV,2021).

Průměrná hrubá měsíční mzda je v královehradeckém kraji k 19. březnu 2021 33 447 Kč. Oproti minulým obdobím došlo k výraznému růstu. Z dat ČSÚ vyplývá, že od roku 2016 mzda vzrostla o více než 8 000 Kč. Růst mezd současně se snahou zmírnit fluktuaci zaměstnanců, znamená pro společnost každoroční růst mzdových nákladů (ČSÚ,2021).

Cenová hladina, která dosahuje v únoru 2021 úrovně 2,9 % se z dlouhodobého hlediska pohybuje v blízkosti dlouhodobého inflačního cíle, který má ČNB stanovený na hodnotu 2 %. V letech 2010–2020 byla její nejvyšší hodnota v roce 2012, kdy se od inflačního cíle značně odchýlila a vykazovala hodnotu více jak 3 %. Značný růst byl zaznamenán i v roce 2020, kdy jsou data opět ovlivněna koronavirem a celkovou aktuální situací. S rostoucí cenovou hladinou se zvyšuje snaha podniků prodávat více výrobků, jelikož jsou schopni je prodat za vyšší ceny.



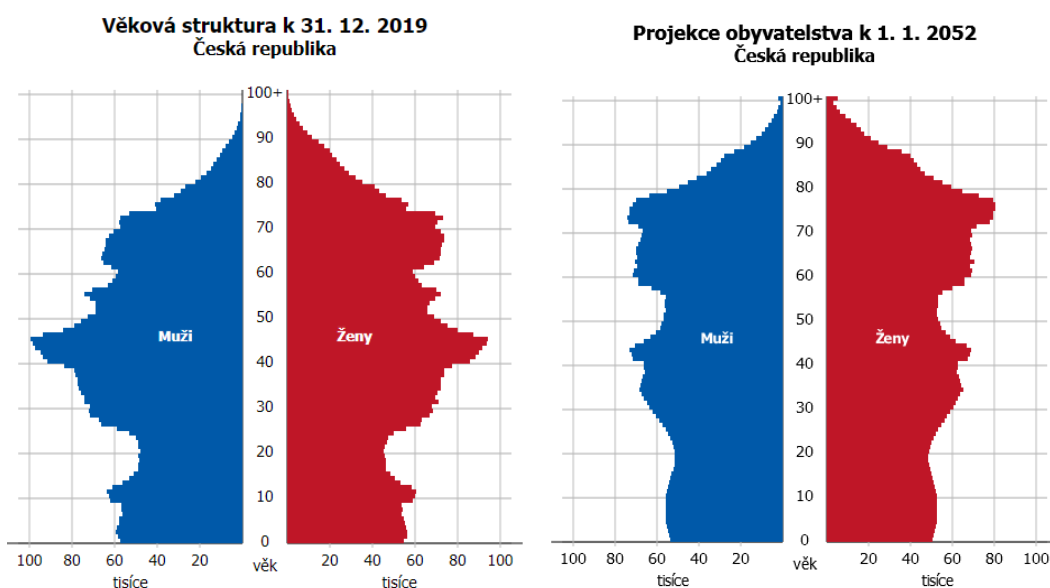
**Obrázek 9 Vývoj nezaměstnanosti KHK a míry inflace ČR**

*Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ*

### 6.1.3 Sociální faktory

Jedná se o skupinu faktorů, které ovlivňují veškeré podniky. Česká republika je charakteristická tím, že počet jejích obyvatel se neustále zvyšuje. Na druhou stranu však dle prognóz populačního vývoje dochází ke stárnutí populace a až na výjimky pravidelně klesá počet ekonomicky aktivního obyvatelstva. Tato produktivní složka obyvatelstva tvoří 64,1 % populace. Předproduktivní složka populace (0-14 let) zaujímá 16 % a lidé ve věku nad 65 let jsou zastoupeny 19,9 %.

Nejnovější odhady hovoří, že v roce 2053 by na jednu osobu poproduktivního věku mělo připadat 1,4 osoby v produktivním věku, která je ekonomicky aktivní. Následující obrázek znázorňuje, jak se v průběhu let změní věková struktura obyvatelstva. Větve stromu, které jsou dnes nejširší v oblasti produktivního věku se postupně přesouvají do vyšších pater stromu.



Obrázek 10 Věková struktura obyvatelstva v letech 2019 a 2053

*Zdroj: ČSÚ, 2020*

I přes široký sortiment nabízených produktů, bude společnost zajímat demografická struktura obyvatelstva, jelikož charakter produktů je defacto stejný a je zaměřen pouze na určitý segment populace. Převážná část konečných zákazníků je ve věku od 20 do 65 let. Věková hranice je nastavena také s ohledem na skutečnost, že produkty jsou převážně využívány k čepování piva, u kterého je nastavena hranice 18 let pro jeho konzumaci.

K úspěchu je určitě důležitá kvalifikovaná pracovní síla, tudíž významným faktorem je i vzdělanost populace. Nejpřesnější data, která jsou o vzdělanosti v ČR dostupná, jsou vždy na

základě sčítání lidu. Vzhledem k tomu, že se koná jednou za 10 let a připadlo právě na letošní rok, poslední aktuální dostupná data jsou z roku 2011. V tomto ohledu by společnost neměla mít zásadní problém s kvalifikovanou pracovní silou, jelikož nejvíce absolventů spadá právě do oblasti středního vzdělání bez maturity, které následuje dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Se značným odstupem se nachází skupina osob s vysokoškolským vzděláním, kde je nejvíce absolventů s magisterským titulem. Je nutné ale zmínit, že v současné době klesá počet technických oborů a do budoucna budou firmy postaveny před zásadní problém, kde sehnat kvalifikované zaměstnance na nižší, dělnické, pozice.

Dalším významným faktorem pro danou oblast je životní úroveň, která definuje míru uspokojování materiálních i nemateriálních potřeb zákazníků. V průzkumu, do které je Česká republika již několik let zapojena se umístila na 25. místě ze 163 sledovaných zemí. I přesto, že oproti předchozím letům došlo ke zhoršení pozice, celkové bodové hodnocení se zvýšilo. ČR si polepšila v oblasti přístupu ke vzdělání a informacím a zaznamenala růst ekonomických ukazatelů. Naopak horší hodnoty vykazovala oblast lidských potřeb – výživa, čistota vody a hygiena. Na chvostu žebříčku je bohužel ČR dlouhodobě v přijímání a diskriminaci menšin (Kolektiv autorů investiční web, 2020).

#### **6.1.4 Technologické faktory**

Česká republika dosáhla v roce 2020 významného úspěchu na poli inovací. V hodnocení globálního inovačního indexu (GII), který vyhodnocuje světové ekonomiky podle inovační schopnosti se dokázala probojovat do TOP 25. Mezi 131 světovými ekonomikami se v konečném pořadí probojovala na 24. pozici, kdy v oblasti infrastruktury, sofistikovanosti obchodu, znalostních a technologických výstupech a tvůrčích výstupech zaznamenala nadprůměrné výsledky. ČR nadále vyniká v oblastech, které souvisejí se zpracovatelským průmyslem a do pomyslné TOP 10 se řadí v dovozu vyspělých technologií a vývozu a výrobě špičkových technologií (Odbor komunikace, MPO, 2021).

Česká republika již třetí rok v řadě vykazuje razantní růst výdajů na výzkum a vývoj. V roce 2019 došlo k meziročnímu růstu o 9 % na konečných 112 mld. Kč. Již do roku 2005 je v této oblasti zaměstnáno více než 117 tisíc pracovníků. Podniky, stát a EU vynaložily na výzkum a vývoj prováděný na území našeho státu celkem 111,6 mld. Kč, což představovalo 1,94 % podíl na HDP. V letech 2017–2019 podpořil stát vědu a výzkum v soukromém sektoru více než 10 mld. Kč, kdy z celkové částky šlo 84 % soukromým domácím podnikům (Marek Rojíček, ČSÚ, 2020).

Moderní technologie jsou v podnikatelském prostředí zásadním klíčem k úspěchu. Firmy, které disponují moderním vybavením a dokážou ho efektivně využít získávají konkurenční výhodu. Inovace a nové technologie jsou založené na vědě a výzkumu, které pro podnik znamenají vynaložení nemalých finančních prostředků. Ne každý podnik je schopen se na vývoji podílet. V rámci zvolené společnosti je na inovace, rozvoj a moderní vybavení kladen velký důraz. Zásadní změnou v této oblasti bylo rozhodnutí o investici do nové výrobní haly, kde se do budoucna počítá nejen se zavedením nové výrobní technologie, skladovacího systému, ale uvažuje se zde i o částečné robotizaci, která by ušetřila nejen výrobní čas, ale byla by i zpestření pro zaměstnance, kteří vykonávají rutinní pracovní záležitosti.

V roce 2019 byly výdaje v oblasti vědy a výzkumu v oblasti zpracovatelského průmyslu 36 961 mil. Kč, střední podniky v této oblasti vynaložily 4 630 mil. Kč. Z celkové struktury výdajů pak ZP tvořil 53, 7 %. Nejvíce investic pocházelo ze sektoru soukromých zahraničních subjektů.

### **6.1.5 Ekologické faktory**

Poslední skupinou PESTLE analýzy jsou ekologické faktory, které se čím dál více promítají do konkurenceschopnosti podniku. Snahou každé společnosti je nejen být úspěšná, ale také svou produkci inovovat tak, aby byla šetrná ke svému okolí, především k životnímu prostředí. Ne každý charakter výroby to však umožňuje. Čím dál více firem také pracuje na využívání obnovitelných zdrojů energie – například instalace solárních panelů.

V této oblasti se společnost LINDR.CZ s.r.o. zatím zabývala pouze v ekologickém přístupu k balení produktů. Veškeré produkty jsou zabaleny do papírových krabic a příslušenství se zákazníkovi vydává v papírových taškách. Postupem času došlo k celkové minimalizaci využití plastových obalů. Významným zásahem do ochrany životního prostředí byl přechod na nový typ chladiva, který se nachází téměř ve všech produktech. Společnost se každoročně snaží také snižovat spotřebu škodlivých látek a chemikálií, je ovšem nutné podotknout, že náročnost výroby to vždy neumožňuje a není tudíž možné spotřebu těchto látek zcela omezit.

### **Shrnutí PESTLE analýzy**

Politickou situaci lze označit na stabilní, ovšem současná situace s pandemií COVID-19 je velmi proměnlivá a důvěra v tamní vládu postupně klesá. Podniky v ČR jsou zatíženy celou řadou zákonů a daňovou povinností, kdy největší složkou je daň z příjmu a daň z přidané hodnoty. Ekonomické faktory jsou za poslední dva roky také ovlivněny současnou

zdravotnickou krizí. I přesto, že došlo k růstu nezaměstnanosti, odborníci se zpomalením ekonomiky a uzavřením řady provozů očekávali růst nezaměstnanosti vyšší. Cenová hladina dlouhodobě osciluje kolem inflačního cíle ČNB, který je nastaven na 2 % s významnějším odchýlením v letech 2012 a 2020.

Demografickým problémem v ČR je stárnutí populace a pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva. Klíčem k úspěchu firem je i kvalifikovaná pracovní síla. Přesto, že je nejvíce absolventů se středoškolským vzděláním, do budoucna budou vznikat problémy s obsazováním dělnických pozic, jelikož podíl technických oborů stále klesá. Podniky musí neustále pracovat na inovacích svých produktů, jelikož moc konkurence stále roste. ČR každoročně zvyšuje své výdaje na vědu a výzkum, které jsou směřovány i do soukromého sektoru. Do konkurenceschopnosti podniku vstupuje i postoj k ochraně životního prostředí, který je založen nejen na ekologické produkci a nakládání s odpady, ale také společenské odpovědnosti vůči okolnímu prostředí.

## **6.2 Analýza odvětví**

Podle Českého statistického úřadu, který zřizuje registr ekonomických subjektů je společnost LINDR.CZ s.r.o. svou hlavní ekonomickou činností zařazena do kategorie C, která charakterizuje zpracovatelský průmysl.

Zpracovatelský průmysl je ve statistickém metainformačním systému ČSÚ klasifikován jako sekce, která zahrnuje přeměnu materiálů nebo komponentů na nové produkty a to mechanicky, fyzicky nebo na základě chemické přeměny. Je však obtížné toto použít jako univerzální kritérium pro definici výroby zboží. Vstupů, kterých je využívání ve zpracovatelském průmyslu je celá řada od, zemědělské produkce až po dobývání kamene a jílu. V rámci zvoleného podniku však vstupem bude produkt jiného odvětví zpracovatelského průmyslu. Do zpracovatelského průmyslu se zařazují i zásadní změny, rekonstrukce a renovace produktů. Výstupem jsou poté hotové výrobky určené pro užívání nebo spotřebu, ale také polotovary vyžadující další opracování nebo zpracování.

Oblast zpracovatelského průmyslu je druhým nejvýznamnějším odvětvím pro tvorbu národního hospodářství, které je zásadním zdrojem pro tvorbu hrubého domácího produktu. Na čele žebříčku se dlouhodobě drží sektor služeb.

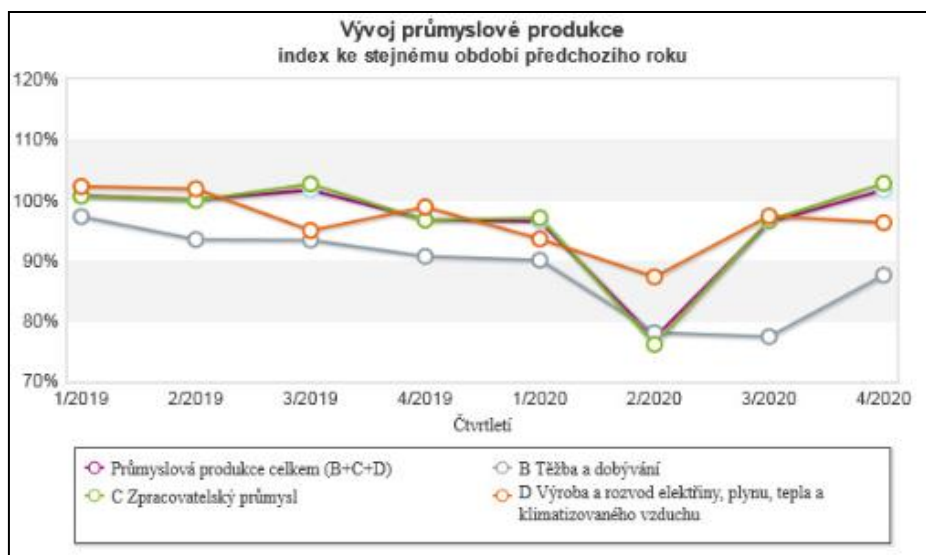
Vzhledem k tomu, že si vláda České republiky důležitost tohoto odvětví plně uvědomuje, podporuje jej celou řadou aktivit jako jsou například poskytování investičních pobídek,

využívání evropských fondů, podpora spolupráce akademické a podnikatelské sféry nebo podpora exportu a technického vzdělávání (MPO,2016).

Publikace Panorama zpracovatelského průmyslu ČR (2018), kterou ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s Českým statistickým úřadem a vybranými svazy již několik let zveřejňuje se zabývá vývojem jednotlivých odvětví zpracovatelského průmyslu a podává celkový pohled na aktuální situaci a úroveň konkrétních odvětví. Rok 2018 byl zlomovým bodem, kdy z hlediska objemu průmyslové výroby patřil k nejlepším v historii. Produkce vzrostla o 3,3 %, v dlouhodobém horizontu je tento růst představován úctyhodnými 15 %. Důležitým aspektem je ale růst všech odvětví zpracovatelského průmyslu. Tahounem sektoru je nepřetržitě automobilový průmysl. Zpracovatelský průmysl každoročně přispívá k tvorbě HDP a jeho produkce je nejvýznamnějším českým artiklem určeným pro vývoz. Vzhledem ke všem zmíněným skutečnostem je patrné, že nevyšší podíl zaměstnaných je zastoupen právě v tomto sektoru. Zmíněné odvětví je také významným útočištěm pro podporu vývoje a výzkumu.

V České republice má zpracovatelský průmysl dlouholetou tradici a díky svému vývoji stále prokazuje schopnost, a to i v rostoucím konkurenčních odvětví, udržet svou pozici. Podle klasifikace CZ-NACE je dle první úrovně ZP nevýznamnější sekcí ekonomiky. V roce 2018 tvořil 25,6 % hrubé přidané hodnoty v běžných cenách a 26,6 % zaměstnaných osob. Důležitost průmyslu pro ČR je patrná i z hlediska mezinárodního srovnání, kdy s více jak čtvrtinovým podílem ZP na tvorbě hrubé přidané hodnoty figuruje na špičce mezi evropskými státy (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2018).

V roce 2019, kdy jsou známa poslední dostupná data, hrál ZP významnou roli v přeshraničním pohybu zboží. Celkový vývoz, jehož hodnota činila 4563 mld. Kč byl z 96 % tvořen právě produkcí zpracovatelského průmyslu. Nejvíce výrobků bylo vyvezeno do Německa, Slovenska a Polska. Na druhou stranu i v dováženém zboží byla produkce zpracovatelského průmyslu zastoupena z 93 %. ČR nejvíce dovážela z Německa, Číny a Polska. V souhrnném porovnání však byla hodnota celkového vývozu vyšší než dovozu, a to o 501 mld. Kč. Z pohledu vlastnictví je v České republice 3,2 tisíce podniků zpracovatelského průmyslu pod zahraniční kontrolou, z čehož mají  $\frac{3}{4}$  vlastníka z EU. Obrat těchto podniků byl vyčíslen na 3,3 bil. Kč, současně s tím zaměstnávaly 577 tisíc zaměstnanců a vytvořily přidanou hodnotu ve výši 411 mld. Kč (Doležalová, Matějka, 2020).



**Obrázek 11 Vývoj průmyslové produkce**

*Zdroj: ČSÚ (2021)*

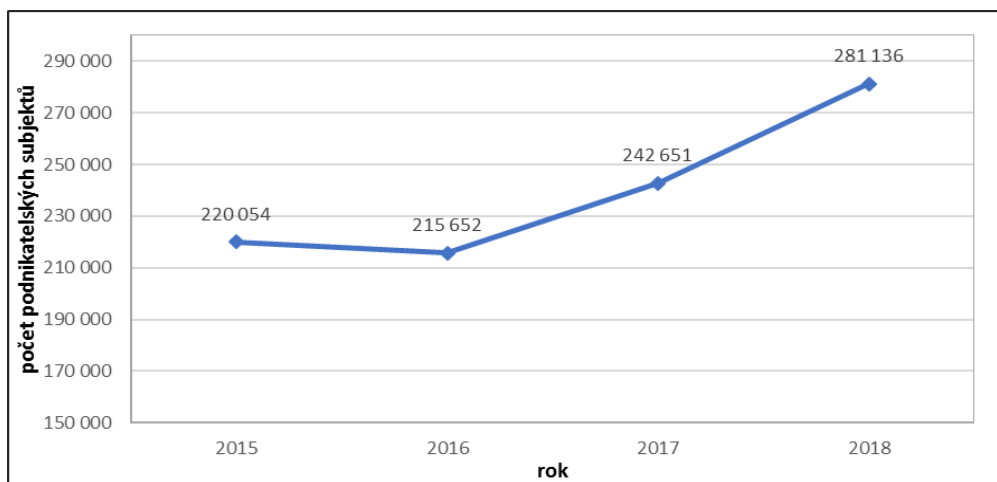
Z grafické interpretace vývoje průmyslové produkce je patrné, že zpracovatelský průmysl se ke čtvrtému čtvrtletí roku 2020 dostal na hodnotu 102,8 % a z klíčových oblastí průmyslu je na vrcholu. Po značném propadu, který zaznamenal ve druhém čtvrtletí loňského roku, dochází k postupné obnově a růstu průmyslové produkce. V lednu 2021 byl zaznamenán meziroční růst 0,9 % (ČSÚ, 2021.)

Doležalová s Matějkou (2020) považují Českou republiku za průmyslovou zemi, nicméně podotýkají, že struktura průmyslu se postupem času měnila, kdy v současné době dominuje výroba strojů, zařízení a dopravních prostředků. Průmysl v Česku je do značné míry závislý na zahraniční poptávce, především sousedních států, které doplňuje Francie či Anglie. Průmyslová výroba sebou nese energetickou náročnost, avšak postupně je kladen důraz na ekologičtější a zároveň efektivnější produkci.

### **Aktuální informace a vývoj zpracovatelského průmyslu**

Z posledních známých dat, které vykazuje ČSÚ ve statistické ročence České republiky za rok 2020 každoročně roste počet ekonomických subjektů, které v oblasti zpracovatelského průmyslu podnikají. Za rok 2018, kdy jsou zveřejněna poslední data, v této oblasti aktivně působilo 281 136 podniků. Z tohoto počtu bylo nejvíce podniků zastoupeno v kategorii velký podnik, který zaměstnává více jak 250 zaměstnanců, jejich počet byl 192 009. S velkým odstupem byly poté malé podniky do 49 zaměstnanců – 39 254 a střední podniky do 249 zaměstnanců – 49 873. Lze konstatovat, že odvětví zpracovatelského průmyslu je velmi dynamické a veškeré hodnoty a údaje se neustále mění. Jelikož je poptávka po produkci velmi

spojena s potřebou kvalitních zaměstnanců, jejich počet v odvětví roste úměrně s poptávkou. V roce 2018 bylo ve ZP zaměstnáno průměrně 1 157,3 tis. osob. Oproti předešlému roku však došlo pouze, k nepatrnému nárůstu.



**Obrázek 12 Vývoj počtu podnikatelských subjektů**

*Zdroj: vlastní zpracování dle Statistické ročenky ČR 2020*

Průměrná hrubá měsíční mzda se v daném odvětví za rok 2018 vyšplhala na hodnotu 31 925 Kč. Mzda již dlouhodobě vykazuje pravidelný nárůst, kdy oproti roku 2015 se její hodnota zvýšila o necelých 9 tis. Kč.

Hrubá přidaná hodnota, představující nově vytvořenou hodnotu, kterou získávají institucionální jednoty z používání svých výrobních kapacit, je stanovena jako rozdíl mezi celkovou produkcí vyjádřenou v základních cenách a mezispotřebou oceněnou cenami kupními. Její hodnota byla pro rok 2019 v oblasti zpracovatelského průmyslu 24, 8 %. Ze všech odvětví, které daný ukazatel sledují to znamenalo nejvyšší hodnotu. V mírném závěsu se s 18, 6 % nacházela velká skupina zahrnující obchod, dopravu, ubytování a pohostinství.

V oblasti technologického pokroku nezaostává ani zpracovatelský průmysl. V této oblasti bylo k roku 2020 18 % zastoupení podniků, kteří využívají při výrobě robotizaci a 12,9 % podniků aktivně využívá 3D tisku.

Zpracovatelský průmysl bohužel nemá pouze pozitivní ekonomické dopady spojené s růstem. Produkce podnikových odpadů v roce 2018 vykazovala hodnotu 5 089 161 tun, z čehož bylo více jak 500 tisíc tun nebezpečný odpad. V této oblasti dominuje před zpracovatelským průmyslem pouze stavebnictví. Je nutné však podotknout, že oproti předešlému roku došlo k poměrně značnému poklesu produkce odpadů. To souvisí i s odpovědným přístupem firem k ochraně životního prostředí. Autorkou definovaná oblast byla také zasažena 793 požáry



s celkovou škodou vyčíslenou na 487 941 tis. Kč, při nichž se zranilo 70 osob vedených v evidenci (Statistická ročenka České republiky, 2020).

### **6.3 Porterův model pěti sil**

Následující část analýzy společnosti se bude zabývat Porterovým modelem pěti sil, který je další analýzou zabývající se rozborem blízkého okolí podniku, zahrnující vyjednávací sílu dodavatelů, odběratelů, potenciaální konkurencí, hrozbu substitutů a sílu konkurence v daném odvětví. Model uvádí, kterým oblastem by se měl věnovat před vstupem na daný trh. Zdůrazňuje základní složky odvětvové struktury, které mohou být hnací silou konkurence. Každé odvětví představuje svou jedinečnost a strukturu.

#### **6.3.1 Potencionální konkurence**

Pro společnost LINDR.CZ s.r.o. je hrozba vstupu nového konkurenta do daného odvětví poměrně nízká. Mezi základní bariéry vstupu na trh, které by musel konkurent překonat patří například vysoká kapitálová náročnost, přechodné náklady, přístup k distribučním kanálům a nepřehledné množství legislativních povolení, které je nutné získat. Dalším legislativním omezením jsou nejrůznější potravinářské certifikace, jelikož hadicemi prochází nápoje a je potřeba doložit, že nejsou zdraví škodlivé. Přísná opatření byla nedávno také zavedena na chladiwa, bez něhož se žádný výrobek neobejde. Významnou složkou by pro konkurenta byly i náklady spojené s pořízením strojního vybavení, které se pohybují v řádech milionů korun. Výrobní proces si také žádá rozsáhlé výrobní prostory, jelikož úkonů, která je nutné před samotnou kompletací dokončit je opravdu mnoho. Je nutné zmínit, že k části výroby se používá grafit, který vyžaduje speciální manipulaci. I proto společnost již dříve investovala do staré haly, kde tzv. „špinavá práce“ probíhá. Vzhledem k tomu, že tato společnost zaujímá značnou část tuzemského, ale i světového trhu pro případného konkurenta by značnou finanční náročnost vyžadovala i marketingová a reklamní činnost, aby se do povědomí trhu dostal.

Pro velmi silného konkurenta jsou však vstupní bariéry překonatelné a tím se pro něho vstup do odvětví s výčepní a chladicí technikou stává atraktivnějším a přitažlivějším.

#### **6.3.2 Odběratelé**

Společnost má vybudovanou rozsáhlou síť obchodních partnerů, skrze které nabízí produkty nejen v tuzemsku, ale i po celém světě. Díky těmto zprostředkovatelům dokázala vstoupit i na

trhy, které se mnohdy zdály vzdálené. Tyto mezičlánky na sebe převzaly nejen obchodní riziko, ale i oblast reklamační a servisní.

Mezi hlavní zákazníky vybrané společnost patří především domácnosti, které nakupují výčepní zařízení pro soukromé účely. Dalším významným odběratelem z portfolia společnosti jsou pivovary, které nakupují výčepní zařízení do svých prodejen a půjčoven, které mají jako doplňkové služby pro zákazníky. Jak uvedlo vedení, velký podíl zákazníků tvoří restaurace, které poptávají atypické výčepní stojany do svých provozoven. Posledním významným odběratelem jsou zahraniční firmy, které prezentují českou společnost na svých trzích. Od největšího rozmachu firma expandovala na všechny kontinenty a klíčové zákazníky má tak po celém světě. Povědomí o značce LINDR.CZ s.r.o. je s každým prodaným produktem čím dál vyšší.

Každý zákazník má vzhledem ke svému dodavateli určitou vyjednávací schopnost z hlediska tvorby ceny. Disponuje cennými informacemi o kvalitě a o konkurenčních cenách. Má možnost porovnat a zhodnotit několik tržních subjektů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně jedinečné produkty a celosvětově neexistuje velké množství výrobců, ze kterých by měl zákazník možnost vybírat, vyjednávací síla zákazníků je relativně nízká. Jen on sám se musí rozhodnout, zda bude danou cenu akceptovat, či nikoliv. Tím se trh s výčepním zařízením stává atraktivnějším. Odběratel se musí ztotožnit s kvalitou výrobku, která je předem stanovena. Lze však konstatovat, že tyto výrobky jsou vysoce spolehlivé a procento reklamací stále klesá.

### **6.3.3 Dodavatelé**

Dodavatelé představují jednu ze základních skupin faktorů, které ovlivňují společnost v mnoha směrech. Je žádoucí, aby požadované komponenty byly dodávány v dostatečné kvalitě, včas a v potřebném množství. Pouze při splnění těchto podmínek je společnost schopna vyrábět své produkty a zůstat tak konkurenceschopná. Náplní práce zaměstnanců, kteří se zabývají nákupem a zásobováním by mimo jiné mělo být sledování a vyhledávání takových dodavatelů, kteří jsou spolehliví, popřípadě upozornit a včas reagovat na možné nepříznivé jevy.

Společnost disponuje širokou škálou tuzemských i zahraničních dodavatelů, jelikož si je vědoma, že není dobré být závislý pouze na jednom dodavateli. V současné době je podíl tuzemských a zahraničních dodavatelů zhruba 50 %. Případný výpadek dodávek by mohl

znamenat nemalé problémy ve vlastní výrobě. Vzhledem k tomu, že většina dodavatelů je zaměnitelná, vyjednávací síly dodavatelů jsou nízké. Nejčastějším předmětem vyjednávání bývá určování cen a dodacích podmínek. Vztahy s dodavateli jsou předmětem dlouhodobé spolupráce a porozumění, tudíž se snahou odebírat stále od stejných dodavatelů.

V případě, že dodavatel nedokáže naplnit své podmínky, společnost má možnost nahradit dodávku od jiného subjektu. Snahou dodavatelů je nastavit takové ceny a podmínky, aby společnost nebyla nucena přecházet ke konkurenčním dodavatelům. Jediným komponentem, který je v dané společnosti odebírá za každou cenu od stejného dodavatele ze Španělska, jsou speciální hadice, které se od jiných dodavatelů shánějí obtížně. Dodavatel Tubing Food si tudíž může diktovat cenu a podmínky, dle svého uvážení a jeho vyjednávací síla je vyšší.

Snahou společnosti je preferovat především české dodavatele, ale v dnešním business světě se bohužel nevyhne ani nákupům významných součástí z Číny, Velké Británie, Španělska a dalších zemí. Stále však zůstává snahou nakupovat co nejkvalitnější komponenty pro výrobu, ale z druhého úhlu pohledu i nákupní cena hraje velmi významnou roli. Za vyzdvižení jistě stojí i fakt, že firma podporuje a vybírá si za své dodavatele, i drobné podnikatele ze svého okolí. Jako příklad lze uvést například malé truhlářství, od kterého, a to i přes vyšší cenu, pravidelně odebírá dřevěné sudy, které jsou pak součástí jejich luxusních výčepních zařízení. Významnými dodavateli jsou například firmy JohnGuest, Karto Trutnov, Poly-group a další.

#### **6.3.4 Substituty**

V dnešní době, kdy na trhu působí nepřehledné množství firem, se téměř ke každému produktu dají nalézt substituty neboli výrobky, které slouží ke stejnému nebo velmi podobnému účelu jako primární produkty. Substituty mají však významnou roli při tvorbě ceny a zisku na trhu.

U analyzovaného podniku se primární substituty hledají obtížněji. Je potřeba se hlouběji zamyslet nad tím, co člověku nahradí zařízení, díky kterému si může, ať už v pohodlí domova či v restauraci, dopřát čerstvě načepované pivo o požadované teplotě. Nejpříjemnější alternativou mohou být například malé soudky, které v České republice kromě známých pivovarů dnes již nabízejí také čím dál populárnější minipivovary, jejichž počet rapidně roste. Tyto soudky jsou opatřeny vlastním kohoutem tudíž k načepování nápoje není potřeba žádné další zařízení. Dalším substitutem mohou být piva ve skleněných či plastových lahvích, plechovkách nebo jiných obalech. Zkušený pivař by však mohl podotknout, že tyto alternativy jsou pouze teoretické a správně vychlazené a načepované pivo to nikdy nenahradí. V oblasti pivovarnictví také některé pivovary přistoupily k čepování piva do tzv. Petainerů. Jedná se o

plastové sudy o různém objemu, díky nimž lze pivo a jiné nápoje déle skladovat. S touto novinkou přišel nedávno také pivovar, který je součástí analyzované společnosti.

Nepřímá dostupnost substitutů je pro firmu do jisté míry příznivá, jelikož se odvětví stává atraktivnějším.

### **6.3.5 Konkurenti v odvětví**

Majitel firmy přišel před více než 20 lety s unikátní myšlenkou, která je neustále prohlubována. Díky unikátnímu systému a myšlence se zakladateli podařilo zachytit významnou díru na trhu. Jejich know-how stále nabírá na významu. Zpočátku společnost v konkurenčním boji jen těžko hledala silného a významného konkurenta, se kterým by musela významně bojovat o postavení na trhu. S postupem času však i do tohoto odvětví někteří výrobci vstupují. V současné době se společnost také musí obávat napodobenin, které vznikají například v Číně. I přesto je postavení české společnosti na tomto trhu významné a konkurenci se pro zatím daří čelit, a to i díky unikátnímu designu, inovacím a flexibilitě ve výrobě. Společnost LINDR.CZ s.r.o. nachází své konkurenty jak na území České republiky, tak v zahraničí. Za posledních několik let však podíl konkurentů rychlejším tempem roste na zahraničních trzích, kde moc konkurenčních subjektů nabírá na síle. Za největší konkurenty v zahraničí jsou považovány společnosti: UBC se sídlem v Kanadě, chorvatská společnost OPREMA, německý Selbach, italská společnost Celli Group či DAV v Polsku. Nejsilnějším a primárním konkurentem na českém trhu je společnost SINOP CB, a.s. sídlící v Praze a Českých Budějovicích.

### **Shrnutí Porterova modelu**

Odvětví zabývající se výrobou a prodejem chladicí a výčepní techniky se vyznačuje kapitálovou náročností a celou řadou legislativních povolení, které mohou být pro potencionálního konkurenta nepřekonatelné. Společnost má vybudovanou rozsáhlou síť odběratelů, ať už ze zahraničí, tak tuzemsku. Nejvýznamnějšími zákazníky jsou domácnosti, restaurace, pivovary nebo zahraniční firmy. Vzhledem k jedinečnosti produktu je vyjednávací síla odběratelů poměrně nízká.

Dodavatelská základna je tvořena jak domácími, tak zahraničními firmami, jejichž zastoupení je nyní 50 %. Snahou společnosti je preferovat tuzemské dodavatele, ale významným faktorem je kromě kvality, také cena. Firma upřednostňuje i lokální výrobce, čímž rozvíjí podnikání v dané lokalitě a potenciál mnohdy drobných podnikatelů. K chladicímu a

výčepnímu zařízení se přímé substituty hledají velmi obtížně. Existuje celá řada nepřímých substitutů, které se však primárnímu produktu podobají vzdáleně. Jedná se například o pivo v jiných, alternativních obalech.

Postupem času roste i síla konkurentů v daném odvětví. Podíl konkurenčních podniků roste rychleji na zahraničních trzích. Společnost se musí také obávat napodobenin, které vznikají zejména na asijských trzích. Vzhledem ke kvalitě a jedinečnému designu českých výrobků se této konkurenci pro zatím daří čelit.

## 7 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Společnost LINDR.CZ s.r.o. se jistě může opírat o své vlastní know-how, ryze český kapitál nebo kvalitní zaměstnaneckou základnu. Svou důležitou roli bude při rozhodování hrát vlastnická stabilita a vysoká spolehlivost produktů. K tomu, aby nedocházelo ke snižování kvality českého piva je prioritou využívání kvalitních a certifikovaných materiálů, a to na prvním místě z řad českých dodavatelů. Hlavní důraz je kladen na výkon, kvalitu, design a cenu. Na prvním místě vždy bude kvalita, která je zabezpečena precizní ruční výrobou.

Na druhou stranu za slabé stránky, které se mohou negativně promítat do rozhodování je nedostatečná vnitropodniková komunikace a nízká participace zaměstnanců na nižších úrovních do rozhodování. Rezervy se jistě najdou v oblasti marketingu a propagaci firmy.

Společnost je součástí Svazu chladicí a klimatizační techniky, jehož cílem a posláním je propagace oboru chlazení a klimatizace, hájení a prosazování hospodářských, odborných a profesních potřeb a zájmů členů. Jeho sídlo je v Praze a mimo jiné připravuje různá odborná školení a kurzy pro své členy.

Významnou chloubou společnosti je kromě ryze českého kapitálu také promyšlený ucelený výrobní program, který je založen na sériové výrobě produktů z řad chladicí a výčepní techniky. Významným faktorem, který se prolíná celým výrobním procesem je originalita výrobků, která se netýká pouze jedinečného designu, ale především kvality po technické stránce. Luxusní vzhled je vyzdvihnuto využíváním kvalitní nerez oceli, která je u některých typů produktů doplněna o dřevěné prvky, které pro zákazníka znamenají významnou přidanou hodnotu. Každoročně také v oddělení vývoje pracují na inovacích a novinkách, kterými by oslovili nové zákazníky na trhu. Není proto divu, že výrobky, odkazující na českého výrobce LINDR.CZ s.r.o. je možné zahlédnout nejen na českém trhu, ale i v zemích napříč celou zeměkouli. Je obdivuhodné, na jakou úroveň se rodinný podnik dokázal vypracovat.

V rámci inovačního procesu se společnost v průběhu roku 2019 detailně zabývala otázkou týkající se ekologie a přechodu produktů na technologii Green Line, která je již zastoupena ve více jak 90 % produkce. Zásadní inovace spočívá ve využívání nových, ale hlavně efektivnějších a výkonnějších kompresorů, které jsou v kombinaci s ekologičtějším a účinnějším chladivem typu R-290 šetrné k životnímu prostředí. Současně s tím dochází k systémové úspoře energie při samotné výrobě. Skrze zavedení této nové konstrukce

dosahují výrobky až o 20 % vyšší energetické účinnosti a současně s tím je spotřeba elektrické energie až o 20 % nižší.

Na počátku analýzy vnitřního prostředí je potřeba nejprve identifikovat zdroje společnosti. Zdroje, kterými společnost disponuje, lze rozdělit do čtyř základních skupin na zdroje hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

### **Hmotné zdroje**

Dlouhodobý hmotný majetek v roce 2019 vykazoval hodnotu 98 581 000 Kč. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, jeho základní struktura je tvořena strojním vybavením a budovami, potřebnými pro výrobu. Sídlo společnosti čítá několik budov, kam patří výrobní hala, sklad, administrativní prostory a obchodní centrum. Vzhledem k nedostačujícím prostorům v současné době probíhá výstavba nové výrobní haly, s plánem zavedení moderní technologie pro výrobu a sklad. Za zmínku stojí jistě také to, že jednou z provozoven je od roku 2014 vlastní pivovar, který úzce souvisí s charakterem hlavní podnikatelské činnosti, kterou je, jak již bylo zmíněno dříve výroba chladicí a výčepní techniky. Ten vznikl po několikaleté rekonstrukci bývalého místního hostince, kdy některé původní prvky byly zachovány. Celý komplex mimo samotného pivovaru s restaurací zahrnuje wellness s pivními lázněmi, sportovní hřiště, které se v zimě proměňuje na ledovou plochu, posilovnu a nechybí zde ani možnost ubytování.

Společnost také disponuje flotilou automobilů, která je složena jak z osobních, tak nákladních automobilů. V zásobách bylo vázáno 211 246 000 Kč, v této sumě byly zastoupeny jak výrobky, zboží, tak materiál, ve kterém bylo vázáno nejvíce finančních prostředků.

### **Nehmotné zdroje**

Z rozvahy je patrné, že do dlouhodobého nehmotného majetku je zařazen pouze software. V rámci celé společnosti je využíván jednotný podnikový, ekonomický a účetní software od společnosti Helios ve specifikaci Helios Orange., který je vhodný pro střední podniky. Jak již bylo několikrát zmíněno základním nehmotným zdrojem bude vlastní know-how a více než 25letá tradice, se kterou je spojena dobrá pověst podniku a nepřeborné množství získaných zkušeností. Doložitelným, a pro společnost velmi významným zdrojem, je kvalita produktů. Společnost se může pyšnit mnoha získanými certifikáty od světově uznávaných společností v čele se společností TÜV SÜD. Pro americký trh byly certifikáty na vybrané produkty uděleny americkou organizací pro testování, inspekci a certifikaci NSF International.

Důležitým aspektem k úspěchu je i tvořivost, kreativita a pracovní nasazení všech zaměstnanců. Podnik je do jisté míry také závislý na lokalitě zákazníků a dodavatelů.

### **Lidské zdroje**

Kvalitní zaměstnanecká základna, je jedním z klíčových faktorů, jak může být společnost úspěšná. Bez kvalitního a zainteresovaného personálu se konkurenční výhoda a úspěch na trhu tvoří velmi složitě. Ve společnosti je možné spatřit 3 % fluktuaci zaměstnanců. Většina zaměstnanců zde pracuje více jak 15 let. K udržení dlouhodobých vztahů napomáhá celá řada benefitů, jako je například stravování zdarma, využívání služebních automobilů pro soukromé účely, 6 týdnů dovolené a další.

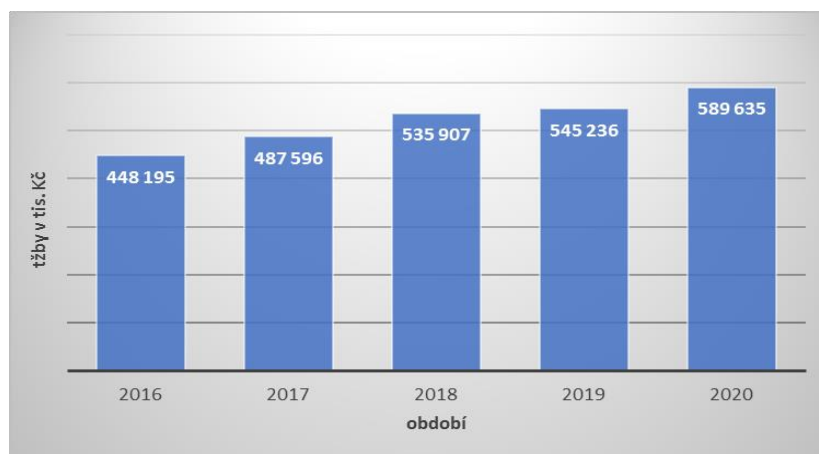
K lednu roku 2021 společnost zaměstnávala 170 zaměstnanců. Více jak 75 % je tvořeno manuálními pracovníky. Ostatní zaměstnanci tvoří vedení společnosti, obchodní oddělení, ekonomické oddělení a administrativu spojenou s výrobou a expedicí. Většina dělníků dosahuje středního vzdělání s výučním listem nebo maturitou. Ve společnosti je minimum zaměstnanců, kteří mají vysokoškolský titul. Rozvoj zaměstnanců je zajištěn pravidelným školením, kurzy a semináři, do kterých jsou zapojováni jak dělníci, tak zaměstnanci z administrativy. Společnost se nabrání ani najímání brigádníků na většinu pracovních pozic, a to převážně v letních měsících, kdy zájem o produkty rapidně roste. Společnost každoročně nabízí nové pracovní pozice do všech oddělení společnosti. Vedení společnosti je už od samotného počátku neměnné.

Dle výroční zprávy společnosti bylo v roce 2019 vyplaceno na mzdách 67 439 tis. Kč, se zákonnými odvody a ostatními mzdovými náklady se jednalo o částku 91 196 tis. Kč. Oproti předchozímu období tyto výdaje vzrostly o více než 8 mil. Kč.

### **Finanční zdroje**

Z rozvahy společnosti vyplývá, že společnost LINDR.CZ s.r.o. je ziskový podnik a vlastní kapitál převládá nad cizími zdroji. Peněžní prostředky vykázané v rozvaze za rok 2020 měly hodnotu 351 061 tis. Kč, z čehož bylo 349 546 tis. Kč na bankovních účtech. Výsledek hospodaření za rok 2020 byl 173 297 tis. Kč. V roce 2020 dosáhly tržby 589 635 tis. Kč. Vývoj tržeb za období let 2016–2020 je graficky znázorněn v následujícím grafu. Je patrné, že se tržby každoročně významně navyšují.





Obrázek 13 Vývoj tržeb spol. LINDR.CZ s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů*

## 7.1 Hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec je zpracován na základě interních údajů, které byly získané na základě rozhovoru s vedením společnosti. Využito je také poznatků, které autorka práce nabyla během návštěvy v sídle společnosti LINDR.CZ, s.r.o.

### 7.1.1 Primární činnosti

#### Řízení vstupních operací

Celý proces vychází z přesného plánování výroby a úzké kooperace výrobního a nákupního oddělení. K tomu, aby se společnost vyvarovala případným výpadkům dodávek, tak má zásoby na dva až tři měsíce dopředu. U materiálu, který je objednávan ze zahraničí je časová rezerva stanovena přibližně na půl roku, z důvodu administrativní a logistické zátěže. Základním vstupním faktorem je veškerý materiál potřebný ke kompletaci výčepních zařízení. Příjem materiálu spočívá v kontrole a evidenci dodávky do celopodnikového systému, přesunu do skladu a z tohoto místa putuje na konkrétní pracoviště. Logistický systém společnosti je postaven na minimalizaci nákladů na přepravu. Vzhledem k tomu, že skladovací prostory jsou v těsné blízkosti výrobní haly, společnosti se daří šetřit peněžní prostředky a čas na přepravu komponentů ze skladů ke konkrétním pracovníkům. Některé součástky, které se vytvářejí v jedné ze vzdálenějších provozoven jsou do výrobních prostor dováženy dle aktuální potřeby za využití vnitropodnikové přepravy a zaměstnanců odpovědných za zásobování z externích prostor. Veškeré zásoby jsou evidovány ve skladovacím systému, který je součástí celopodnikového systému Helios Orange. Kromě základních údajů je zde mimo jiné i uvedeno středisko, ve kterém se daná součástka aktuálně

nachází. K tomu, aby bylo zásobování plynulé a bez chyb je důležitá pečlivost a participace klíčových zaměstnanců.

### **Výroba a provoz**

Vzhledem k tomu, že společnost vstupuje na trh se svými originálními výrobky, je na výrobní proces upnutá veškerá pozornost. Výrobní proces je rozdělen do několika fází, od přípravných prací přes samotnou montáž až po zkoušku funkčnosti. Veškeré pracovní úkony jsou prováděny kvalifikovaným a proškoleným personálem, což vede k minimalizaci chyb a úspoře nákladů na případné reklamace. Celý výrobní proces začíná sestavením nerezového skeletu, do kterého jsou poté vkládány ostatní komponenty, včetně motoru a chladícího mechanismu. Na závěr jsou provedeny povrchové úpravy, které zahrnují instalaci výčepního kohoutu, madla pro snadnější přenos a vylepení veškerých etiket s bezpečnostními pokyny. Poté je zařízení speciálně testováno a po dokončení zkoušky přesouváno k zabalení a přesunu do expedičního skladu. V případě vyčerpání skladovací kapacity je využito externího skladu.

U výčepních zařízení malých rozměrů se doba celkové výroby pohybuje okolo 10 dní. Výroba je plánována do pravidelných cyklů, dle aktuálních skladových zásob nebo na základě poptávky. Výrobky, které jsou vyráběny speciálně na přání zákazníka, tyto cykly doplňují, a je u nich nutné počítat s delší dodací lhůtou. V zimních měsících, kdy je poptávka po produktech menší, se stále pracuje dle předem stanoveného plánu, který se stanovuje s dvouměsíčním odstupem, jelikož dochází k předzásobením na letní měsíce. V této době poptávka mnohonásobně roste. Plány jsou stanoveny tak, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání a prostojům. Výroba je pro společnost LINDR.CZ s.r.o. nejdůležitější činností.

### **Řízení výstupních operací**

Veškerý sortiment připravený k expedici se nachází v expedičním skladu. Vzhledem k neustálému růstu poptávky bylo nutné tyto prostory rozšířit. Nyní je prostor pro přípravu zásilek rozdělen. Paletové zásilky, které většinou míří do zahraničí se připravují odděleně od balíků, které nejsou tak prostorově náročné. Dle slov zaměstnanců došlo nejen ke snížení chybovosti při přípravě, ale také větší přehlednosti a rychlejšímu vyřízení expedičních příkazů. Z těchto prostor je denně expedováno přibližně 70 balíků a v rozmezí 10 až 20 palet. Celý proces začíná přijetím expedičního příkazu a přípravou veškerých položek zásilky, následuje kontrola a odsouhlasení pověřeným pracovníkem. Poté již dochází k samotnému zabalení a přípravě dokumentů potřebných k odeslání. Následně je zásilka opatřena expedičním štítkem.

Počty zásilek se odvíjejí od sezónnosti. K tomu, aby nedocházelo k chybám prochází proces přípravy k expedici dvojí kontrolou, tím došlo k výraznému snížení reklamací zásilek. Ve společnosti je kladen důraz na poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Veškeré zásilky jsou baleny tak, aby nedošlo k jejich poškození. Kromě pevných papírových krabic a různých výstelek jsou opatřeny fixační folií, která brání jejich vnějšímu poškození.

Většina výrobků je distribuována skrze dopravní společnosti, pouze zlomek zákazníků výrobky zakoupí v podnikové prodejně nebo upřednostní osobní odběr přímo v prostorech expedice. Vyjednávání kontraktů se zahraničními partnery mají na starost zástupci obchodního oddělení. Každý obchodní zástupce zastřešuje určitou část světa a je zodpovědný za samotné získání a vyřízení objednávky, ale i za zajištění přepravy a včasné zaplacení. Ze slov obchodních zástupců je patrné, že komunikace napříč světem není vždy snadná. Pro zásilky, které míří k tuzemským zákazníkům obstarávají veškerou administrativu zaměstnanci z oddělení odbytu a expedice. Pro tuzemskou přepravu společnost dlouhodobě spolupracuje s přepravními společnostmi PPL CZ a Česká pošta. Zahraniční přeprava se odvíjí od aktuálních cen a nabízených možností, preferovaná však zůstává společnost DB Schenker. Pro významné odběratele, kam nejčastěji spadají pivovary nebo různé řetězce, společnost v rámci svých možností provádí pravidelné závozy.

### **Marketing a odbyt**

Marketingové a propagační činnosti není ve společnosti věnováno příliš pozornosti a tuto oblast lze považovat za slabou stránku. Součástí organizační struktury není ani marketingové oddělení. Vybraní zaměstnanci jsou pouze odpovědní za propagační činnost. Jak pro tuzemský, tak zahraniční trh nemá společnost žádnou marketingovou kampaň. Aktuálně se společnost prezentuje na vlastních webových stránkách a sociálních sítích Facebook a Instagram. Každoročně je vydáván rozsáhlý katalog, který informuje o veškerém sortimentu a připravovaných novinkách.

Pro potencionální zákazníky, kteří preferují osobní kontakt s prodejcem a chtějí se o výrobku dozvědět další potřebné informace je ideální volbou návštěva obchodního centra s prodejnou přímo v areálu společnosti LINDR.CZ s.r.o. Kromě přítomnosti kvalifikovaného personálu je zde také možná prohlídka veškerého nabízeného sortimentu, a to od nejmenšího příslušenství až po největší chladicí a výčepní zařízení v nabídce. K tomu, aby obchodní zástupci podávali profesionální a nejaktuálnější informace slouží pravidelná školení a návštěvy výroby, tak aby byli schopni zákazníkovi poskytnout kompletní informace od konstrukčních parametrů až po

zásadní záležitosti týkající se funkčnosti a správného užívání. I proto, se každý obchodní zástupce orientuje na vymezenou oblast zákazníků, aby byl schopen jejich požadavkům vyhovět v co největší možné míře.

Zákazníci mají možnost se o veškerém sortimentu informovat na oficiálním e-shopu společnosti LINDR.CZ s.r.o., který prošel nedávno rozsáhlou modernizací. Veškeré produkty jsou rozděleny do několika kategorií pro lepší orientaci v sortimentu. Potencionální zákazník jistě uvítá oblast výčepní zařízení – sestavy, kde se schopen si výčepní zařízení objednat se všemi potřebnými komponenty a nebýt v nejistotě, zdali mu nebude nějaký díl chybět.

Produkty je možné zakoupit i přes velké množství obchodních partnerů, kteří jsou pravidelnými odběrateli nebo ve vybraných velkoobchodech jako jsou například MAKRO a MALL.CZ. Mezi významné odběratele lze zmínit Bahnik.cz, A-Z chlazení, Pivotéka.cz, Pivní maják a mnoho dalších. Více jak polovina produkce je vyvážena do zahraničí, kde obchodní partneři neustále pracují na rozšíření sítě odběratelů.

## **Servis**

Vzhledem k tomu, že v dnešní době je možné využívat sofistikované technologie, k nejprodávanějším výrobkům byla natočena instruktážní videa, která instalaci ještě více usnadní. Materiály v digitální podobě jsou neustále rozšiřovány, a proto je možné některá videa již najít v anglickém, německém nebo španělském jazyce, která s instalací pomohou i zákazníkům, kteří zařízení nakoupili u zahraničních partnerů.

K tomu, aby zákazník mohl výčepní zařízení bez větších problémů sám zapojit a začít využívat, jsou k veškerým produktům připraveny podrobné návody, a to jak v papírové podobě, tak v elektronické, které je možné si stáhnout na webových stránkách.

K tomu, aby podnik nabízel pro zákazníka kompletní služby je nezbytnou součástí věnovat se otázce servisu. Ve společnosti LINDR.CZ s.r.o. je samostatné servisní oddělení, které poskytuje nejen případné opravy v záruční lhůtě, ale zabývá se i servisem starších zařízení. Pracovníci servisního oddělení také poskytují vybrané servisní práce přímo u zákazníka. Tato specifická služba je však poskytována primárně u zařízeních, která jsou kompletována z více dílů a je obtížné je do servisu doručit. Zaměstnanci jsou také odpovědní za kompletaci výčepních sestav, které míří do restaurací a je potřeba jejich odborná instalace.

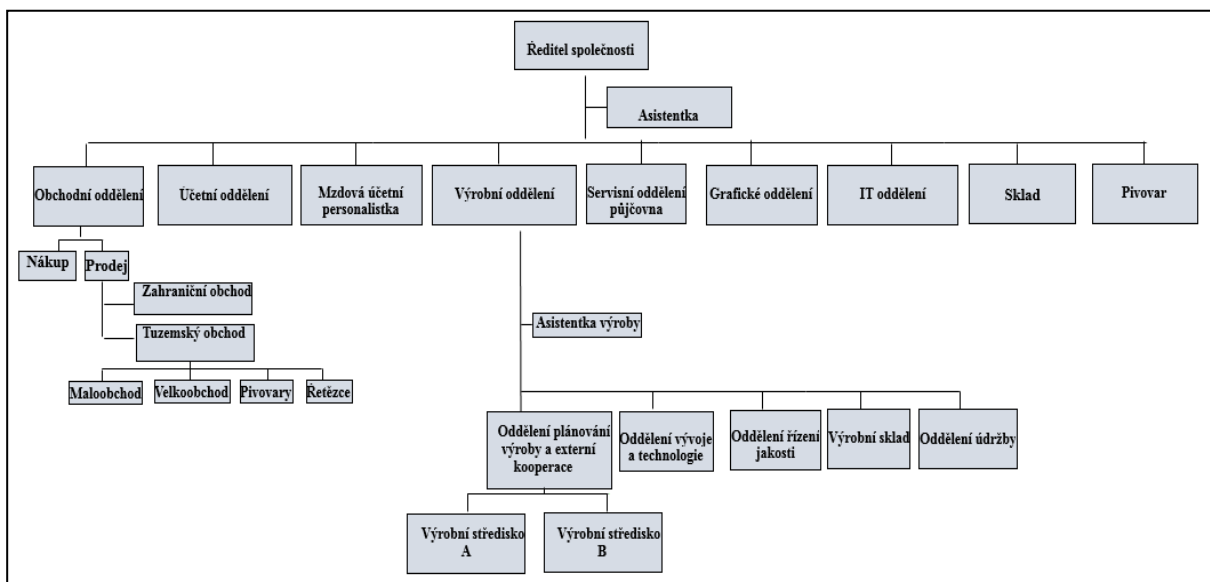
Společnost LINDR.CZ s.r.o. také nabízí řešení pro zákazníky, kteří se přímo nerozhodnou pro koupi celého výčepního zařízení, ale potřebují ho pouze na dočasnou dobu. K těmto účelům je

zřízena půjčovna, kde je možné si za poplatek sjednat výpůjčku jakéhokoliv zařízení. Sortiment určený ke krátkodobým výpůjčkám je napříč celým sortimentem. Hlavně v letních měsících se poptávka několikanásobně zvětšuje.

## 7.1.2 Podpůrné činnosti

### Infrastruktura podniku

Společnost LINDR.CZ, s.r.o. má liniovou organizační strukturu. Top management je tvořen ředitelem společnosti, který je v čele již od počátku společnosti. Veškerý personál je rozdělen do 9 oddělení. Nejvíce zaměstnanců je zastoupeno ve výrobním oddělení, které je blíže rozděleno na konkrétní výrobní střediska. Následuje obchodní oddělení, servisní oddělení a půjčovna, účetní oddělení, sklad a jako samostatné středisko pivovar. Samostatné oddělení poté tvoří mzdová účetní, která rovněž zastává funkci personalisty, IT oddělení a pracovníci pracující na grafice. Tato oddělení mají pouze jednoho či dva zaměstnance, což umožňuje pružnější komunikaci. Vedoucí pracovníci se scházejí na pravidelných poradách, kde dochází k vyhodnocení současné situace uvnitř společnosti. Veškeré činnosti jsou prováděny interními zdroji, jedinou externí službou, které společnost využívá jsou služby daňového poradce a auditora. Z rozhovoru s vedením společnosti dále vyplynulo, že spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními a pracovníky není ideální.



Obrázek 14 Organizační struktura společnosti LINDR.CZ s.r.o.

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Technologický rozvoj**

Technologie a inovace jsou silnou stránkou společnosti. Součástí výrobního oddělení je i oddělení vývoje a technologie. Vývojový tým pracuje na zlepšování, inovacích a novinkách. Na zvyšující se nároky zákazníků je potřeba reagovat, a tak je technologický vývoj zcela namístě. Jediným faktorem, který zůstává neměnný je vysoká kvalita a spolehlivost produktů. Silnou stránkou je vybudované know-how.

## **Řízení lidských zdrojů**

Nejvíce zaměstnanců je zastoupeno ve výrobě. Převážný podíl zaměstnanců je tudíž tvořen manuálními pracovníky. Za výběrová řízení je odpovědné personální oddělení, které bylo do organizační struktury implementováno v roce 2019. Příjímácího pohovoru je přítomen HR management a vedoucí pracovník konkrétního oddělení dle pracovní pozice. Manuální pracovníci jsou odměňováni úkolovou mzdou na základě plnění stanovených plánů, zaměstnanci v administrativě mají mzdu časovou. Oběma skupinám je nabízena celá řada benefitů. Důraz je kladen na zaškolení pracovníků, aby nedocházelo k jejich nespokojenosti a přechodu ke konkurenci.

## **Obstaravatelská činnost**

Nákup materiálu je založen na komunikaci a pečlivém vyjednávání se zainteresovanými stranami. Společnost dlouhodobě buduje síť svých dodavatelů. Vzhledem ke zkušenostem a odbornosti zaměstnanců nedochází k zásadním problémům s dodávkami.

## **7.2 Finanční analýza**

V následující části je představena finanční analýza společnosti, která je založena na vybraných poměrových ukazatelích. Finanční analýza není v této práci stěžejní částí, proto je sestavena pouze za období tří let. Pokud by společnost potřebovala blíže zhodnotit finanční situaci, bylo by potřeba analyzovat delší časový úsek. Veškeré údaje jsou čerpány z účetních výkazů a výroční zprávy za rok 2017 až 2019. Následně jsou získané údaje porovnané s hodnotami doporučenými odbornou literaturou.

### **7.2.1 Ukazatele rentability**

Jedná se o ukazatele, které měří schopnost dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu neboli schopnost podniku vytvářet nové zdroje.

### Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = 23,51 \%$$

Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku, při dané úrovni tržeb. Obecně lze říct, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce. Ziskovou marží 23,51 % lze tudíž považovat za vyhovující. S vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb.

### Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{EBIT * (1 - T)}{\text{aktiva}} = 14,53\%$$

Vyjadřuje celkovou efektivitu firmy a odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Hodnoty by měly postupem času růst a ukazatel ROA by neměl být nižší než 5 %. Vzhledem k získanému výsledku se tuto podmínku podařilo naplnit. Jedna koruna aktiv přinesla společnosti 0,15 Kč zisku.

### Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = 19,59 \%$$

Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Kromě efektivnosti, lze také vyhodnotit, zda investice přináší dostatečný výnos. Optimální hodnota ROE by měla přesahovat hodnotu 8 %. Společnosti LINDR.CZ s.r.o. 1 Kč investovaného kapitálu přinesla 0,19 Kč zisku.

Pro rok 2019 lze ukazatele rentability zhodnotit kladně, veškeré získané výsledky přesahují doporučené hodnoty, a to dvojnásobně. Podnik je schopen dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje.

### Tabulka 3 Vývoj ukazatelů rentability

Rok	2017	2018	2019
ROS	22,55 %	23,65 %	23,51 %
ROA	19,35 %	18,28 %	14,53 %
ROE	26,23 %	24,10 %	19,59 %

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

Pro prospěch podniku je důležité, aby platila podmínka  $ROE > ROA$ . Tuto podmínku se podařilo splnit ve všech sledovaných letech. I přesto, však v posledních letech ukazatelé ROA a ROE vykazují pokles, kterému by se měl podnik do budoucna věnovat.

### 7.2.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé poměřují, čím je možno platit s tím, co je nutné platit. Peníze jsou zároveň označovány za nejlikvidnější majetek podniku.

#### **Běžná likvidita – likvidita III. stupně (doporučené hodnoty 1,5-2,5)**

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = 10,65$$

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Na základě výpočtu je patrné, že tato hodnota byla několikanásobně překročena a nedosahuje optimálního rozmezí. Podniku tudíž nehrozí riziko platební neschopnosti. Naopak lze říct, že podnik drží vysoké zásoby, s čímž hrozí možná neefektivnost hospodaření se svými zdroji.

#### **Pohotová likvidita – likvidita II. stupně (doporučené hodnoty 1-1,5)**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = 7,00$$

Pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, a to zásoby. Zde je pro management dobré sledovat vzájemný poměr těchto dvou výpočtů. Vzhledem k tomu, že pohotová likvidita je nižší než likvidita běžná, lze potvrdit předešlé tvrzení, že podnik drží nadměrné množství zásob v aktivech.

#### **Okamžitá likvidita – likvidita I. stupně (doporučené hodnoty 0,2-0,5)**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} = 6,06$$

Vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti hradit závazky. Vzhledem ke značnému odchýlení od optimálních hodnot lze konstatovat, že společnost disponuje velkým obnosem vysoce likvidních prostředků, které však neefektivně využívá.

Ukazatelé likvidity se výrazně odklonily od optimálních hodnot. Lze tedy usoudit, že podnik má dostatečné množství finančních prostředků, což svědčí o jeho finanční stabilitě a síle. Je



tudíž schopen hradit své závazky. Na druhou stranu jsou tyto prostředky neefektivně využívány a alokovány, s čímž souvisí nadměrné množství držených zásob v podobě materiálu a nedokončených výrobků. Ideální hodnoty likvidity společnost nevykazuje v žádném ze sledovaných období.

**Tabulka 4 Vývoj ukazatelů likvidity**

Rok	2017	2018	2019
Běžná likvidita	11,27	16,12	10,65
Pohotová likvidita	6,63	10,08	7,00
Okamžitá likvidita	5,44	8,75	6,06

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

### 7.2.3 Ukazatele aktivity

S využitím těchto ukazatelů lze hodnotit efektivitu firmy ve využívání svých aktiv. Udávají, jak dlouho majetek drží svou formu, než se promění na tržby.

#### Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = 0,76$$

V optimálním případě by měl tento ukazatel vykazovat hodnotu v rozmezí 1,3 až 3,0. Této hranici se však výsledek zdaleka nepřibližuje. Vzhledem k tomu, že hodnota obratu aktiv je pod kritickou hranicí 1, společnost má neúměrnou majetkovou strukturu. Disponuje velkým množstvím aktivit, které však nejsou efektivně a účelně využívány.

#### Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = 2,58$$

Z výpočtu je patrné, že každá položka zásob je během roku 2,58krát prodána a opětovně naskladněna.

#### Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 360 = 139 \text{ dní}$$

Doba, která je nutná k tomu, aby se peněžní prostředky přeměnily z výrobků, zboží a služeb a znovu se staly finančními prostředky byla vypočtena na 139 dní. To znamená, že po dobu 139 dní má společnost peněžní prostředky vázané ve formě zásob. Obecně platí, že čím nižší

hodnota, tím pro podnik lépe. I přesto, že se podnik předzásobuje s dostatečným předstihem, a tudíž jsou jeho skladové zásoby větší, hodnotu 139 dní lze považovat za neúměrně vysokou a nelze ji označit za vyhovující.

Z ukazatelů aktivity vyplývá, že společnost má rozsáhlou strukturu aktiv, která však nejsou dostatečně využita. Doba, po kterou jsou zásoby na skladě, než se prodají byla vypočtena na 139 dní, což lze považovat za neuspokojivé. Pouze v roce 2017 se hodnota obratu aktiv pohybovala v definovaných mezích.

**Tabulka 5 Vývoj ukazatelů aktivity**

Rok	2017	2018	2019
<b>Obrat aktiv</b>	1,06	0,95	0,76
<b>Obrat zásob</b>	2,63	2,64	2,58
<b>Doba obratu zásob</b>	136 dní	137 dní	139 dní

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

#### 7.2.4 Ukazatele zadluženosti

Též jsou označovány jako ukazatele dlouhodobé finanční stability. Jejich cílem je posoudit, jak podnik k financování využívá cizí zdroje a jaký je vztah mezi vlastním a cizím kapitálem.

##### **Celková zadluženost (doporučená hodnota 30-60 %)**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} = 0,08 = 8 \%$$

Vzhledem k velmi nízké hodnotě, lze konstatovat, že zadluženost společnosti je nízká, tudíž zde nehrozí riziko finančního úpadku.

##### **Míra zadluženosti**

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} = 0,08$$

Výpočtem byla získána hodnota, která je nižší než 1, to pro společnost znamená, že jsou preferovány vlastní zdroje financování před cizími.

**Tabulka 6 Vývoj ukazatelů zadluženosti**

Rok	2017	2018	2019
<b>Celková zadluženost</b>	8,7 %	6 %	8 %
<b>Míra zadluženosti</b>	0,09	0,06	0,08

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

Míra zadluženosti je uspokojovaná ve všech analyzovaných obdobích. Růst zadluženosti mezi roky 2018 a 2019 je zapříčiněn již připravovanou rozsáhlou investiční akcí na výstavbu nové výrobní haly.

### **7.3 SWOT analýza**

SWOT analýza vychází z poznatků a závěrů získaných předešlými analýzami vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, a proto podává komplexní informace. Skrze tuto metodu jsme schopni určit významné slabé a silné stránky společnosti vycházející z vnitřního prostředí společnosti a příležitosti a hrozby, které jsou odrazem vnějšího prostředí.

#### **Silné stránky**

Za hlavní silnou stránku lze považovat vlastní know-how, ryze český kapitál a finanční stabilitu. Za významný faktor lze též označit vlastnickou stabilitu. Mezi silné stránky společnosti se řadí i široké portfolio produktů, se kterými společnost vstupuje na trh. Za úspěchem společnosti jistě stojí i využívání kvalitních materiálů, s čímž je spojena vysoká spolehlivost produktů, což lze potvrdit několika získanými oceněními a certifikáty od světoznámých společností. Výhodou je také i nízká fluktuace zaměstnanců, která je podtržena stálostí zaměstnanecké základny. Společnost LINDR.CZ s.r.o. se může rovněž pyšnit originalitou a jedinečností svých produktů a využíváním ekologické technologie Green Line. Vysoký důraz je kladen na odbornost personálu, technologie a inovace. Silnou stránkou je i nabídka doplňkových služeb pro zákazníky, kam lze zařadit servisní služby, půjčovnu, nabídku montážních prací nebo pravidelné vydávání manuálů a instruktážních videí. Nelze opomenout ani rozsáhlou síť obchodních partnerů a nízkou zadluženost společnosti.

#### **Slabé stránky**

Významnou slabinou společnosti je nedostatečná a neefektivní vnitropodniková komunikace a nízká participace zaměstnanců na řízení. Zásadním omezením je též neexistence marketingového oddělení. K tomu, aby se společnost dostala do povědomí širokého spektra veřejnosti je využívána pouze jedna oficiální prodejna v ČR, a to v samotném sídle společnosti. I přesto, že společnost produkuje téměř do celého světa, tak její webové stránky nabízejí pouze českou a anglickou jazykovou mutaci. Z hlediska finanční situace lze za slabou stránku určit přílišné vázání finančních prostředků v materiálu a nedokončené výrobě, s čímž souvisí neefektivní využití dostupných finančních zdrojů. Z finanční analýzy též vyplynula neúměrná majetková struktura a delší doba obratu zásob.

## **Příležitosti**

Za příležitosti, které vycházejí z vnějšího prostředí, můžeme považovat využití potenciálu zpracovatelského průmyslu nebo státní podpory v oblasti vývoje a výzkumu. Z vnějšího prostředí se podniku také otevírá možnost využívání nabízených moderních technologií nebo vstup na nové, zatím neprozkoumané, trhy. Zásadní příležitostí pro analyzovanou společnost je neexistence přímých substitutů, což otevírá mnoho možností. Příležitostí je jistě i to, že společnost může využít kvalifikované pracovní síly v regionu a nízkého procenta konkurenčních podniků na českém trhu.

## **Hrozby**

V současné době je jednou ze zásadních hrozeb nepříznivý vývoj politické a ekonomické situace pro podnikatele, v souvislosti s vládními omezeními a restrikcemi z důvodu pandemie COVID-19. Společnosti jsou též zatěžovány novými legislativními nařízeními. Klíčovou hrozbou pro podniky působící ve zpracovatelském průmyslu je do budoucna úbytek kvalifikovaných dělnických profesí na trhu práce. Společnost LINDR.CZ s.r.o. je i vystavena hrozbě vstupu potencionálních konkurentů z asijských trhů, které na trhy mnohdy vstupují s nelegálními napodobeninami produktů, což snižuje tržní postavení klíčových subjektů. Za jako jednu z hrozeb lze také považovat rostoucí sílu konkurenčních podniků na zahraničních trzích. Společnosti vzniká potencionální hrozba z aktuální neúčasti na mezinárodních veletrzích, kde se aktivně prezentují konkurenční podniky.

Po definování jednotlivých parametrů je potřeba přejít k poslednímu kroku analýzy. Uvedené faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které vstupují do matice SWOT analýzy je nutné dále vyhodnotit. Za účelem vyhodnocení je důležité vybrat jednu z metod párového porovnání. Autorka práce se rozhodla aplikovat metodu Fullerova trojúhelníku. Provedení výpočtu umožní vyhodnotit, které faktory vnějšího a vnitřního prostředí převládají a jsou základem pro určení výchozí strategie. Vzhledem k tomu, že využití této metody závisí na párovém porovnání faktorů v jednotlivých skupinách, tak není možné porovnat a zároveň vyhodnotit všechny faktory uvedené v matici. Proto bylo nutné identifikovat klíčové faktory, na základě, kterých je proveden výpočet metody Fullerova trojúhelníku. Zásadní faktory, které do výpočtu vstupují jsou v následující matici tučně zvýrazněny a jsou označeny jako kritérium. Výsledkem Fullerova trojúhelníku jsou váhy jednotlivých kritérií, jenž představují klíčové faktory, které jsou vybrány v matici SWOT analýzy. Podstatou této analýzy je vyhodnotit

současné, a především budoucí postavení společnosti a zároveň vyjádřit potenciální strategické možnosti.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
široké portfolio produktů	<b>neexistence marketingového oddělení</b>
vlastní know-how, ryze český kapitál a finanční stabilita	nedostatečná a neefektivní vnitropodniková komunikace
spolehlivost produktů – využívání kvalitních materiálů	nízká participace zaměstnanců na řízení
<b>originalita a jedinečnost produktů</b>	<b>nerozšířená síť prodejen – pouze jedna oficiální prodejna</b>
<b>důraz na technologie a inovace</b>	webové stránky pouze v české a anglické jazykové mutaci
nabídka doplňkových služeb	neefektivní využití finančních prostředků – vázány v materiálu a nedokončené výrobě
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
využití potenciálu zpracovatelského průmyslu	<b>nepříznivý vývoj politické situace pro podnikatel</b>
státní podpora na vývoj a výzkum	omezení a restrikce z důvodu pandemie COVID-19
využití moderních technologií	nová legislativní nařízení zatěžující podniky
<b>vstup na nové trhy</b>	výpadek dodávek materiálu
<b>neexistence přímých substitutů</b>	úbytek dělnických profesí na trhu práce
nízké procento konkurenčních podniků na českém trhu	<b>potencionální vstup konkurence z asijských trhů, které tvoří napodobeniny výrobků</b>

**Obrázek 15** Matice SWOT analýzy

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po provedení výpočtu, který je uveden v příloze A, lze učinit závěr, který z kvadrantů je pro společnost klíčový. Jelikož z vnitřních faktorů převládají silné stránky a z vnějších příležitosti, tak je z teoretických závěrů SWOT analýzy zřejmé, že společnost LINDR.CZ s.r.o. by měla využít strategii SO. Ofenzivní strategie spočívá ve využití příležitostí za pomoci silných stránek. Pro společnost představuje nepříhodnější situaci.

## 8 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

V poslední kapitole jsou s využitím všech analýz a výstupu ze shrnující SWOT analýzy vytvořena doporučení pro společnost LINDR.CZ s.r.o., která mají vést s udržení silné pozice na trhu. Ze závěrů SWOT analýzy vyplývá, že snahou společnosti by mělo být zaměření se na příležitosti, které vznikají v okolí s využitím svých silných stránek.

Ze závěrů lze konstatovat, že zkoumaná společnost disponuje velkým množstvím silných stránek, které společnost řadí do role „jedničky“ na trhu výčepního a chladícího zařízení. Mezi nejdůležitější silné stránky autorka práce řadí originalitu a jedinečnost produktů, důraz na technologie a inovace. Silnou pozici na trhu si společnost vybuodovala díky vlastnímu know-how, ryze českému kapitálu a silné finanční stabilitě. Důležité je neopomínat i další silné stránky reflektující potřeby zákazníků. Mezi tyto faktory lze jednoznačně zařadit spolehlivost produktů, která je podtržena využíváním kvalitních materiálů. Dále je důležité udržovat široké portfolio produktů a rozšiřovat nabídku doplňkových služeb.

Z uvedených závěrů je zřejmé, že podnik disponuje velice silnou konkurenční pozicí. Pro dlouhodobý úspěch společnosti je důležité využít příležitosti vyplývající z tržních možností za účasti vybudovaných silných stránek. Vstup na nové trhy bude určitě nutné podpořit originalitou a jedinečností produktů. K tomu, aby byla společnost i na nových trzích prosperující nestačí pouze kvalita produktů, ale i neustálé rozšiřování portfolia a doplňkových služeb, jelikož nároky ze strany zákazníků se zvyšují. Využití moderních technologií podpoří inovativnost společnosti. Zapojení se do programů státní podpory na vývoj a výzkum poskytne společnosti další prostředky, které mohou být investovány do technologií a inovací. Začlenění moderních technologií do výroby se promítne nejen ve vyšší spolehlivosti produktů, ale také v minimalizaci chyb spojených s lidským faktorem. Společnost může jistě i zužitkovat neexistenci přímých substitutů a nízkou úroveň konkurenčních podniků na tuzemském trhu k posílení své tržní pozice.

K dlouhodobému udržení pozice tržního vůdce s dominantním postavením na trhu je klíčové i nadále klást vysoký důraz na originalitu a jedinečnost produktů. Úspěšné výsledky vývoje a samotná technologická skladba produktů poukazuje na kvalitní podnikatelskou invenci společnosti, proto je zářející, že originální chladící a výčepní technologie, vymyšlená právě analyzovanou společností, není patentována. První zásadní návrh autorky práce tudíž spočívá v doporučení ochrany technologického postupu prostřednictvím získání patentu u Úřadu

průmyslového vlastnictví. Kladení důrazu na inovace doprovázený neustálým vývojem produktů je klíčem k dlouhodobému úspěchu společnosti.

Přestože je výsledkem ofenzivní strategie, tak by neměly být opomínány ani slabé stránky a hrozby. Zajímavým poznatkem je, že i takto úspěšná firma nemá ve své organizační struktuře marketingové oddělení či dokonce PR oddělení. Autorka se zabývala strategickou analýzou firmy, která má silné postavení na trhu a dlouhodobě dosahuje zisku, ale právě ztotožnění firmy a marketingu prozatím nefunguje, a dle autorky se jedná o skrytou přidanou hodnotu.

Závěrem této kapitoly lze říct, že společnost disponuje velmi silnou tržní pozicí s ohledem na ojedinělost vyráběné chladicí a výčepní techniky. I přes současnou velikost úrovně tržeb, které jsou generovány i prostřednictvím účasti společnosti na mezinárodním obchodě. Důležité je ale zmínit, že stále existuje potenciál růstu tržeb a dané společnosti. Podstatné je využít existující odbytové možnosti v podobě expanze na nové trhy.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo za pomoci strategické analýzy posoudit konkurenční pozici společnosti LINDR.CZ s.r.o. V první části práce byly vymezeny základní teoretické poznatky týkající strategické analýzy a konkurenceschopnosti. Představeno bylo několik metod, které jsou využívány k posouzení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, z nichž byly následně některé metody prakticky aplikované.

Praktická část byla zaměřena na českou společnost LINDR.CZ s.r.o., jejichž podnikatelskou činností je výroba chladicí a výčepní techniky s dlouholetou tradicí. Pro analýzu širšího okolí podniku zde bylo využito PESTLE analýzy, která sleduje politické, ekonomické, sociální, legislativní a enviromentální faktory, které mají nemalé dopady na všechny podniky. Některé ovlivňují podniky pozitivně, některé naopak. Další částí strategické analýzy vnějšího prostředí byl Porterův model pěti sil, který se využívá ke zhodnocení užšího okolí podniku, které je schopen do jisté míry ovlivnit. Podniku plyne bezesporu velká výhoda z neexistence přímých substitutů. Analýzy vnějšího prostředí jsou doplněny o analýzu, která se zabývá odvětvím, ve kterém společnost působí. V tomto případě se jedná o oblast zpracovatelského průmyslu, který je jednou z klíčových oblastí české ekonomiky a dlouhodobě vykazuje růst.

Po analýze makro a mikrookolí byla detailně vyhodnocena situace uvnitř společnosti. Za pomoci interních dokumentů a spolupráce s vedením společnosti, byly z počátku představeny hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Ze zdrojů představuje pro podnik dlouhodobou konkurenční výhodu vlastní know-how. Hodnototvorný řetězec, který byl využit k analýze vnitřního prostředí, rozděluje činnosti na primární a podpůrné. Hlavním faktorem, na který je upnuta pozornost společnosti je v této oblasti výroba. Pro vyhodnocení finanční situace podniku byla zpracována finanční analýza postavena na poměrových ukazatelích. Podnik disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, které však nejsou efektivně využívány. Z výsledků je patrné, že společnost k financování využívá vlastní zdroje před cizími, a tudíž má velmi nízkou míru zadluženosti.

Výstupem práce je SWOT analýza, která zahrnuje výstupy všech zmíněných analýz. Za klíčové silné stránky byla označena originalita a jedinečnost produktů společně s důrazem na technologie. Za slabé stránky, které mohou společnost limitovat, je považována neexistence marketingového oddělení a nerozšířená síť prodejen. Vnější prostředí nabízí příležitosti týkající se vstupu na nové trhy nebo využití neexistence přímých substitutů. Naopak hrozbou jsou potencionální konkurenti z asijských trhů, které produkují napodobeniny produktů nebo



nepříznivý vývoj politické situace. K tomu, aby bylo možné navrhnout strategická doporučení a směřování organizace, bylo provedeno párové porovnání klíčových faktorů. Na základě toho lze konstatovat, že společnost má velmi silné postavení na trhu. Její strategie se opírá o silné stránky, které jí umožňují využít nabízené příležitosti vnějšího okolí.

Přínosem práce je zpracování strategické analýzy společnosti. Vedení společnosti poskytuje informace o současném stavu uvnitř společnosti, možnostech a omezeních z vnějšího prostředí a naznačuje možné kroky, které by mohlo vedení společnosti učinit k udržení vybudované pozice na trhu, posílení své konkurenční výhody a dalšímu rozvoji podnikatelských aktivit. Vzhledem k tomu, že se ve společnosti do této doby zmiňované problematice nikdo nevěnoval, diplomová práce přináší pro společnost cenné informace. Cíl práce se tudíž podařilo naplnit.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza vnějšího okolí podniku. *Altaxo: Kompletní služby pro podnikatele* [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>
- [2] ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [3] Český statistický úřad. *Registr ekonomických subjektů: LINDR.CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed\\_id=5640410](https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=5640410)
- [4] Český statistický úřad: Průmysl, energetika. *Český statistický úřad* [online]. 12. březen 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl\\_energetika](https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl_energetika)
- [5] ČEVELOVÁ, Magdaléna. *Bostonská matice. Magdaléna Čevelová* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/bostonska-matrice/>
- [6] ČSOB. Proč je SWOT analýza přínosná i pro vaše podnikání? *ČSOB průvodce podnikáním* [online]. 3. června 2020 [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/swot-analyza/>
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] Deloitte. *Výhled české ekonomiky na rok 2021: Naděje na lepší sezónu* [online]. leden 2021, 20 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html>
- [9] DOLEŽALOVÁ, Veronika a MATĚJKA, Radek. *PRŮMYSL –HISTORIE A SOUČASNOST* [online]. 6. únor 2020 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/133994095/prumysl\\_historie\\_a\\_soucasnost.pdf/b8bf8f8c-cc48-4cc9-b744-e4f209a667b6?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/133994095/prumysl_historie_a_soucasnost.pdf/b8bf8f8c-cc48-4cc9-b744-e4f209a667b6?version=1.0)
- [10] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [11] Edolo [online]. Klatovy, 2019 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
- [12] Eurydice. *Česká-republika – Politická a ekonomická situace. Eurydice* [online]. 2. březen 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs)
- [13] Finanční analýza podniku v praxi. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 4. srpen 2020 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/financni-analyza-podniku-v-praxi/>
- [14] Finanční analýza podniku. *Finance v praxi* [online]. 27. prosinec 2017 [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza>

- [15] FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- [16] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [17] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 9th Edition. Chichester: Wiley, 2016. 777 p. ISBN 978-1-119-12651-5.
- [18] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [19] HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [20] HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [21] HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [22] Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. *Altaxo: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>
- [23] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4670-8.
- [24] JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy*. Eleventh Edition. New York: Pearson, [2017]. ISBN 978-1-292-14512-9.
- [25] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
- [26] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.
- [27] KÁNINSKÁ, Markéta. Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti. *Začátek podnikání ve 12 krocích: manuál pro budoucí a začínající podnikatele* [online]. 2016, 28. srpna 2016 [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: [https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95ECihpX3n1\\_tXsM13NTYMBg/?uri\\_view\\_type=5](https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95ECihpX3n1_tXsM13NTYMBg/?uri_view_type=5)
- [28] KAŠÍK, Josef a FRANEK, Jiří. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3888-5.
- [29] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

- [30] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [31] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [32] Kolektiv autorů investiční web. Deloitte: V kvalitě života je ČR na 25. místě ze 163 zemí. *Investiční web* [online]. 10. září 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/ekonomika-politika/deloitte-v-kvalite-zivota-je-cr-na-25-miste-ze-163-zemi>
- [33] Konkurence a trh. *Otevřená škola* [online]. 22. únor 2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/tool/print/index.php?id=1772#ch1370>
- [34] Konkurenční výhoda (Competitive Advantage). *ManagementMania* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>
- [35] KOTLER Philip a KELLER Kevin Lane, K. *Marketing management*. 15 global edition. Harlow: Pearson Education, 2016. 833 str. ISBN 978-1-292-09271-3
- [36] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN isbn978-80-251-2725-4.
- [37] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN isbn978-80-86730-33-2.
- [38] KRAJÁČ, Petr a CHALOUPKA, Jaroslav. *Inovace: inovační poradce jako samostatná odbornost*. Brno: BIC Brno, 2014. ISBN 978-80-260-5801-4.
- [39] KUDOVÁ, Dagmar. *Prostředí v managementu* [online]. 14. duben 2005, 7 [cit. 2020-12-11]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi\\_managementu.pdf](https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi_managementu.pdf)
- [40] LENCOVÁ, Veronika. Jaké vnější faktory ovlivňují vaši organizaci? *Ligs University* [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/jake-vnejsi-faktory-ovlivnuji-vasi-organizaci>
- [41] LINDR.CZ s.r.o. *Katalog výroby 1/ 2020-2021*. Sadová, 2020.
- [42] LINDR.CZ s.r.o. *Výroční zpráva: sestavená dle & 21 Zákona č. 563/1991 o účetnictví, účetní období roku 2019*. Sadová: LINDR.CZ, 2020
- [43] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [44] MATULA, Vladimír. Analýza podnikového portfolia – Bostonská matice. *Vladimír Matula* [online]. 2.3. 2010 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/analiza-podnikoveho-portfolia/>
- [45] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

- [46] MILLEROVÁ, Klára. Bostonská matice růstu a tržního podílu aneb situační analýza portfolia společnosti. *ChciPracovat.info: Připravte se na Vaše zaměstnání!* [online]. 21.9. 2017 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://hcipracovat.info/bostonska-matrice-rustu-a-trzniho-podilu-aneb-situacni-analyza-portfolia-spolecnosti/>
- [47] Mind Tools Content Team. McKinsey 7-S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony. *Mind Tools: Essential skills for an excellent career* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- [48] Ministerstvo práce a sociálních věcí. Měsíční nezaměstnanost – vývoj na trhu práce ve vybraném roce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. březen 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/mesicni-nezamestnanost-vyvoj-na-trhu-prace-ve-vybranem-roce>
- [49] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Průmysl: Obor státní služby č. 39* [online]. listopad/2016, 48 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/uredni-deska/statni-sluzba/2016/11/39---Prumysl.pdf>
- [50] MÜHLFEIT, Jan a COSTI, Melina. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.
- [51] NESNÍDALOVÁ, Jitka. *Strategický management a inovace*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, [2016]. ISBN 978-80-7523-017-1.
- [52] Odbor komunikace MPO. Česká republika je mezi top 25 zeměmi podle Globálního inovačního indexu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 3. září 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/ceska-republika-je-mezi-top-25-zememi-podle-globalniho-inovacniho-indexu--256690/>
- [53] PALATKOVÁ, Monika a ZICHOVÁ, Jitka. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.
- [54] *PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2018* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama\\_cz\\_web.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf)
- [55] PERERA, Rashain. *The Pestle analysis*. Nerdynaut, 2017. ISBN 9781549790546.
- [56] Podniková prodejna. LINDR.CZ s.r.o. [online]. 14. prosinec 2017 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <http://www.lindr.cz/aktuality/vanocni-darek>
- [57] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487.
- [58] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
- [59] Porterova analýza pěti sil: Vliv dodavatelů. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2020-12-02]. Dostupné z:

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova\\_anal%C3%BDza\\_p%C4%9Bti\\_sil#Vliv\\_dodavatel%C5%AF](https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil#Vliv_dodavatel%C5%AF)

- [60] Registr ekonomických subjektů. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed\\_id=5640410](https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=5640410)
- [61] Rema: *Ekologické aktivity jsou trendem i nutností. Zelené firmy jdou příkladem* [online]. 2019 [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.rema.cloud/ekologicke-aktivity-jsou-trendem-i-nutnosti-zelene-firmy-jdou-prikladem/>
- [62] ROJÍČEK, Marek. Výdaje na výzkum a vývoj nadále výrazně rostou. *Český statistický úřad* [online]. 3. únor 2020 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-nadale-vyrazne-rostou>
- [63] ROTHARMEL, Frank T. *Strategic management*. 4th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 1184 p. ISBN 978-1-260-09237-0.
- [64] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [65] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn80-7179-367-1.
- [66] Skupina světové banky. *Doing business 2020: Economy Profile Czech Republic. The world bank* [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/c/czech-republic/CZE.pdf>
- [67] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [68] *Statistická ročenka České republiky* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-14]. ISBN 978-80-250-3051-6. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123503153/32019820.pdf/fc671100-c2b8-4c60-a2d1-44341a7fa3a1?version=1.3>
- [69] Statistický metainformační systém. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356>
- [70] Strategické řízení (Strategic Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 14.05.2019 [cit. 10.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>
- [71] STŘELEČEK, Jiří. Marketingová komunikace | Public Relations: SWOT ANALÝZA. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [72] SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.

- [73] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [74] ŠPAČEK, Miroslav a ČERVENÝ, Karel. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2020. ISBN isbn978-80-245-2322-4.
- [75] ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, ČÁSLAVOVÁ, Eva, FORET, Miroslav, STRÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
- [76] TWIN, Alexandra. Competitive Advantage. *Investopedia* [online]. 7. červenec 2020 [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: [https://www.investopedia.com/terms/c/competitive\\_advantage.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp)
- [77] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [78] URBAN, Jan. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie. *Ústav práva a právní vědy* [online]. 2. října 2019 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>
- [79] URBAN, Jan. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.
- [80] VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra. *Strategický management*. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-7-1.
- [81] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN isbn978-80-7261-274-1.
- [82] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 12. března 2021 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=212340&typ=UPLNY>
- [83] *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- [84] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## **PŘÍLOHY**

<b>PŘÍLOHA A</b> – Aplikace metody Fullerova trojúhelníku včetně výsledku.....	97
<b>PŘÍLOHA B</b> – Rozvaha společnosti LINDR.CZ s.r.o. za rok 2019 .....	98
<b>PŘÍLOHA C</b> – Výkaz zisku a ztráty společnosti LINDR.CZ s.r.o. za rok 2019 .....	102



## PŘÍLOHA A – Aplikace metody Fullerova trojúhelníku včetně výsledku

	originalita a jedinečnost produktů	důraz na technologie a inovace	neexistence marketingového oddělení	nerozšířená síť prodejen	vstup na nové trhy	neexistence přímých substitutů	nepříznivý vývoj politické situace pro podnikání	vstup konkurence z asijských trhů, která tvoří napodobeniny	fi	fi+1	vi
originalita a jedinečnost produktů		1	1	1	1	1	1	1	7	8	0,22
důraz na technologie a inovace			1	1	0	0	1	1	4	5	0,14
neexistence marketingového oddělení				1	0	0	1	1	3	4	0,11
nerozšířená síť prodejen					0	0	0	1	1	2	0,06
vstup na nové trhy						1	1	1	6	7	0,19
neexistence přímých substitutů							1	1	5	6	0,17
nepříznivý vývoj politické situace pro podnikání								1	2	3	0,08
vstup konkurence z asijských trhů, která tvoří napodobeniny									0	1	0,03

36

<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <b>0,36</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <b>0,17</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b> <b>0,36</b>	<b>HROZBY</b> <b>0,11</b>

# PŘÍLOHA B – Rozvaha společnosti LINDR.CZ s.r.o. za rok 2019

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

## Rozvaha v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2019** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ
<b>28831161</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**LINDR.CZ s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Sadová 132**

**Nechanice**

**50315**

**Česká republika**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>722 895</b>	<b>-8 499</b>	<b>714 396</b>	<b>561 540</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	<b>100 604</b>	<b>-5 924</b>	<b>94 680</b>	<b>18 393</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>2 023</b>	<b>-1 623</b>	<b>400</b>	<b>455</b>
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	<b>2 023</b>	<b>-1 623</b>	<b>400</b>	<b>455</b>
B.I.2.1.	Software	007	<b>2 023</b>	<b>-1 623</b>	<b>400</b>	<b>455</b>
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	<b>98 581</b>	<b>-4 301</b>	<b>94 280</b>	<b>17 938</b>
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	<b>1 832</b>		<b>1 832</b>	<b>1 760</b>
B.II.1.1.	Pozemky	016	<b>1 832</b>		<b>1 832</b>	<b>1 760</b>
B.II.1.2.	Stavby	017				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	<b>17 591</b>	<b>-4 301</b>	<b>13 290</b>	<b>3 900</b>
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	<b>79 158</b>		<b>79 158</b>	<b>12 278</b>
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	<b>79 158</b>		<b>79 158</b>	<b>12 278</b>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				




Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	619 725	-2 575	617 150	542 284
C.I.	Zásoby	038	211 246		211 246	203 259
C.I.1.	Materiál	039	117 335		117 335	118 236
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	24 975		24 975	22 351
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	51 399		51 399	52 514
C.I.3.1.	Výrobky	042	50 495		50 495	49 871
C.I.3.2.	Zboží	043	904		904	2 643
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	17 537		17 537	10 158
C.II.	Pohledávky	046	57 418	-2 575	54 843	44 511
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	1 738		1 738	68
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	110		110	68
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	1 628		1 628	
C.II.1.5.1	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky	056	1 628		1 628	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	55 680	-2 575	53 105	44 443
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	52 888	-2 575	50 313	43 046
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	2 792		2 792	1 397
C.II.2.4.1	Pohledávky za společnosti	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064				
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 480		1 480	1 387
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	1 312		1 312	10
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	351 061		351 061	294 514
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	1 515		1 515	334
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	349 546		349 546	294 180
D.	Časové rozlišení aktiv	078	2 566		2 566	863
D.1.	Náklady příštích období	079	758		758	430
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081	1 808		1 808	433

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	<b>714 396</b>	<b>561 540</b>
A.	Vlastní kapitál	083	<b>654 135</b>	<b>525 972</b>
A.I.	Základní kapitál	084	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.1.	Základní kapitál	085	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088		
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096	<b>20</b>	<b>20</b>
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097	<b>20</b>	<b>20</b>
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	<b>525 752</b>	<b>399 008</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	<b>525 752</b>	<b>399 008</b>
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	<b>128 163</b>	<b>126 744</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	<b>57 950</b>	<b>33 641</b>
B.	Rezervy	105		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
B.4.	Ostatní rezervy	109		
C.	Závazky	110	<b>57 950</b>	<b>33 641</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	111		
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121		



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9.	Závazky - ostatní	122		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	<b>57 950</b>	<b>33 641</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	<b>1 217</b>	<b>1 380</b>
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	<b>47 046</b>	<b>21 230</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136	<b>9 687</b>	<b>11 031</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	<b>4 340</b>	<b>3 762</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	<b>2 494</b>	<b>2 161</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	<b>2 425</b>	<b>4 754</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	<b>120</b>	<b>69</b>
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	<b>308</b>	<b>285</b>
D.	Časové rozlišení pasiv	147	<b>2 311</b>	<b>1 927</b>
D.1.	Výdaje příštích období	148	<b>2 311</b>	<b>1 927</b>
D.2.	Výnosy příštích období	149		

Pozn:

Sestaveno dne:  29.06.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Martin Hladík - jednatel 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení

# PŘÍLOHA C– Výkaz zisku a ztráty společnosti LINDR.CZ s.r.o. za rok 2019

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

## Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

ke dni ..... **31.12.2019** .....  
(v celých tisících Kč)

IČ
<b>28831161</b>

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**LINDR.CZ s.r.o.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Sadová 132**

**Nechanice**


**50315**

**Česká republika**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	<b>433 375</b>	<b>422 237</b>
II.	Tržby za prodej zboží	02	<b>111 861</b>	<b>113 670</b>
A.	Výkonová spotřeba	03	<b>300 102</b>	<b>310 170</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	<b>72 612</b>	<b>72 598</b>
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	<b>190 786</b>	<b>200 850</b>
A.3.	Služby	06	<b>36 704</b>	<b>36 722</b>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	<b>-4 294</b>	<b>-12 289</b>
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	<b>91 196</b>	<b>83 096</b>
D.1.	Mzdové náklady	10	<b>67 439</b>	<b>61 302</b>
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	<b>23 757</b>	<b>21 794</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	<b>22 399</b>	<b>20 471</b>
D.2.2.	Ostatní náklady	13	<b>1 358</b>	<b>1 323</b>
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	<b>3 327</b>	<b>1 117</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	<b>2 797</b>	<b>1 229</b>
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	<b>2 797</b>	<b>1 229</b>
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	<b>530</b>	<b>-112</b>
III.	Ostatní provozní výnosy	20	<b>811</b>	<b>943</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	<b>811</b>	<b>943</b>
F.	Ostatní provozní náklady	24	<b>595</b>	<b>1 105</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Prodaný materiál	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	<b>156</b>	<b>125</b>
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	<b>439</b>	<b>980</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	<b>155 121</b>	<b>153 651</b>

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	<b>4 074</b>	<b>1 359</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	<b>4 074</b>	<b>1 359</b>
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	<b>3 651</b>	<b>4 577</b>
K.	Ostatní finanční náklady	47	<b>4 512</b>	<b>2 998</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	<b>3 213</b>	<b>2 938</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	<b>158 334</b>	<b>156 589</b>
L.	Daň z příjmů	50	<b>30 171</b>	<b>29 845</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	<b>30 213</b>	<b>29 809</b>
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	<b>-42</b>	<b>36</b>
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	<b>128 163</b>	<b>126 744</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	<b>128 163</b>	<b>126 744</b>
*	Čistý obrat za účetní období	56	<b>553 772</b>	<b>542 786</b>

Pozn:

Sestaveno dne:  29.06.2020	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Martin Hladík - jednatel 
Právní forma účetní jednotky společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení