

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategický management vybraného podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zuzana Snítlová**
Osobní číslo: **E19249**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**
Téma práce: **Strategický management vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Cílem práce je analýza strategického managementu vybraného podniku a formulace návrhů pro zlepšení v této oblasti. Obsahem práce je popis a analýza současného stavu a pojetí strategického řízení ve vybraném podniku, včetně analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti strategického řízení.
- Představení vybraného podniku.
- Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.
- Zhodnocení strategického řízení ve vybraném podniku.
- Návrhy na zlepšení, závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert. ISBN 978-80-271-2499-2
HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 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
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Strategický management 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 30.04.2022

Zuzana Snítlová, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucí mojí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za velmi vstřícný přístup, pomoc, cenné rady a vedení bakalářské práce.

Dále bych velmi ráda poděkovala společnosti XY s.r.o., zejména jejím zaměstnancům, kteří mi se vším ochotně pomohli a za poskytnutí všech informací a materiálů ke zpracování této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma Strategický management vybraného podniku. První část je věnována teoretické problematice daného tématu. Druhá část práce se zabývá představením podniku a strategickou analýzou vybraného podniku. Závěr práce zahrnuje celkové zhodnocení strategického managementu a návrhy na zlepšení vybraného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategický management, strategická východiska, strategická analýza, okolí podniku

TITLE

Strategic management of the selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis is focused on the topic of Strategic management of a selected company. The first part is devoted to the theoretical issues of the topic. The second part deals with the introduction of the company and strategic analysis of the selected company. The conclusion of the thesis includes an overall evaluation of strategic management and suggestions for improving the selected company.

KEYWORDS

Strategic management, strategic starting points, strategic analysis, company environment

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	9
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM VZORCŮ.....	9
ÚVOD	9
1 Historický vývoj strategického managementu.....	11
1.1 Klasická škola strategického řízení	12
1.2 Procesní škola strategického řízení	12
1.3 Evoluční přístup strategického řízení.....	12
1.4 Systémový přístup strategického řízení	13
1.5 Novodobý přístup strategického řízení	13
2 Základní pojmy v oblasti strategického managementu.....	14
2.1 Strategická východiska.....	14
2.2 Fáze strategického řízení	15
2.2.1 Formulace strategického záměru	16
2.2.2 Tvorba strategického plánu.....	16
2.2.3 Implementace strategie	17
2.2.4 Hodnocení strategie	17
3 Strategická analýza	19
3.1 Analýza okolí	19
3.1.1 Analýza vlivu makrookolí	20
3.1.2 Analýza vlivu mikroprostředí	22
3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	22
3.2.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace	23
3.2.2 Model 7S.....	26
3.3 Závěrečné analýzy a vymezení pozice organizace.....	26
3.3.1 SWOT analýzy.....	27
4 Představení vybraného podniku.....	28
4.1 Historie vybraného podniku	28
4.2 Klasifikace dle ekonomických činností	30
4.3 Vývoj tržeb podniku XY s.r.o.	30

5	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.....	31
5.1	Strategická východiska.....	31
5.2	PEST analýza	33
5.2.1	Politické a legislativní faktory	33
5.2.2	Ekonomické faktory.....	35
5.2.3	Sociální faktory.....	37
5.2.4	Technologické faktory	38
5.3	Analýza vnitřních zdrojů podniku.....	39
5.3.1	Hmotné zdroje.....	39
5.3.2	Lidské zdroje.....	39
5.3.3	Nehmotné zdroje.....	40
5.3.4	Finanční zdroje (Finanční analýza).....	40
5.4	Analýza S7	43
5.4.1	Strategie	43
5.4.2	Struktura.....	44
5.4.3	System.....	44
5.4.4	Styl vedení	45
5.4.5	Schopnosti.....	45
5.4.6	Spolupracovníci	45
5.4.7	Sdílené hodnoty	46
5.5	S WOT analýza	46
6	Zhodnocení strategického řízení ve vybraném podniku	50
7	Návrhy na zlepšení.....	51
	ZÁVĚR	53
	POUŽITÁ LITERATURA	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Okolí podniku	20
Obrázek 2 - Model 7Sfirmy McKinsey	26
Obrázek 3 - Přehled strategických analýz s vyznačením komplexních analýz	26
Obrázek 4 - SWOT analýza.....	27
Obrázek 5 - Vývoj celkových tržeb podniku XY s.r.o.	31
Obrázek 6 - Průměrná roční míra inflace v ČR 2014-2021.....	35
Obrázek 7 - Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2021	36
Obrázek 8 - Věková struktura obyvatelstva ČR.....	37
Obrázek 9 - Vývoj počtu zaměstnanců v XY s.r.o.	40
Obrázek 10 - Organizační struktura podniku XY s.r.o.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Shrnutí etap vývoje strategického řízení.....	11
Tabulka 2 - Průměrná roční míra inflace ČR v letech 2014-2021	35
Tabulka 3 - Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2021.....	36
Tabulka 4 - Věková struktura obyvatelstva v ČR	38
Tabulka 5 – Výsledné hodnoty ukazatelů rentability podniku 2018-2020.....	41
Tabulka 6 – Výsledné hodnoty jednotlivých likvidit podniku 2018-2020.....	42
Tabulka 7 - Výsledné hodnoty zadluženosti a úrokového krytí podniku 2018-2020.....	42
Tabulka 8 - Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů aktivity podniku 2018-2020.....	43

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 - Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu.....	24
Vzorec 2 - Ukazatel rentability vlastního kapitálu	24
Vzorec 3 - Ukazatel běžné likvidity	25
Vzorec 4 - Ukazatel pohotovostní likvidity	25
Vzorec 5 - Ukazatel okamžité likvidity.....	25
Vzorec 6 - Ukazatel celkové zadluženosti	25
Vzorec 7 - Ukazatel úrokového krytí	25
Vzorec 8 - Ukazatel obratu celkových aktiv	25
Vzorec 9 - Ukazatel doby obratu zásob.....	25

ÚVOD

Strategický management je pojem, se kterým se bylo možné setkat již po 2. světové válce. Využíval se ve vojenství. V současné době je chápán jako klíčový prvek k tomu, aby se podnik stal úspěšným na trhu. Strategický management je důležitým nástrojem, který využívá vrcholový management.

Cílem této bakalářské práce je analýza strategického managementu vybraného podniku a formulace návrhů pro zlepšení v této oblasti. Vybraným podnikem je výrobní podnik XY s.r.o.

V teoretické části bude autorka charakterizovat problematiku strategického managementu. Konkrétně se zaměří na historický vývoj strategického managementu a jednotlivá strategická východiska ve strategickém řízení. Dále se autorka bude věnovat popsání jednotlivých fází strategického řízení v podniku, jimiž jsou formulace strategie, tvorba strategického plánu, implementace strategie a hodnocení strategie. V neposlední řadě se budu věnovat strategické analýze, která bude aplikována v praktické části na podniku XY s.r.o.

V dalších kapitolách se autorka bude zabývat praktickou částí bakalářské práce. Nejprve charakterizuje a popíše vybraný podnik XY s.r.o. Zde se autorka bude věnovat historii podniku a popsání činnosti podniku. Dále autorka popíše jednotlivá strategická východiska vybraného podniku a v neposlední řadě se bude zabývat strategickou analýzou podniku XY s.r.o., která se dělí na vnitřní a vnější prostředí podniku. Konkrétně se bude zabývat analýzou PEST, která se řadí mezi analýzy vnějšího prostředí. Dále se autorka bude zabývat strategickými analýzami vnitřního okolí podniku, a to analýzou vnitřních zdrojů podniku a analýzou modelu „7S“ firmy McKinsey. U analýzy vnitřních zdrojů podniku bude největší pozornost věnována finanční analýze ve vnitřním prostředí podniku XY s.r.o. U finanční analýzy podniku bude využito poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Následně tyto analýzy budou shrnuty do SWOT analýzy, kde budou vyhodnoceny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro vybraný podnik.

Autorka se na závěr bakalářské práce zaměří na zhodnocení strategického managementu ve vybraném podniku XY s.r.o. podle skutečností zjištěných v praktické části, pomocí strategických východisek a strategické analýzy. Dále také navrhne případné změny, které by mohly vést ke zlepšení strategického managementu vybraného podniku. Pomocí návrhu by se tak podnik mohl stát úspěšnějším nejenom v plnění svých vytyčených strategických cílů a strategií, ale také ve svém postavení vůči konkurenci a trhu samotnému.

1 Historický vývoj strategického managementu

Prvotní myšlenku uvažující o využití strategického řízení lze najít již v období starověku a středověku, kdy každý prodejce usiloval o to, aby byl jeho obchod úspěšnější než obchod jiného prodejce. Toto chování lze označit jako prvopočátek strategického myšlení.

Období, kdy dochází ke transformaci prvotní myšlenky do samotného uskutečňování strategického řízení nastává, ve 2. světové válce. Zde se začala využívat myšlenka konkurenční výhody. Tak jako při bitvě i podnik získává výhodu prvotního kroku vůči protivníkovi nebo konkurentovi podniku. Proto se tak podnik i vojenství střetávají v pohledu na faktor času, kdy podnik stejně jako generál reaguje na hrozbu dřív, než nastane, což znamená, že eliminují moment překvapení a mají vůči vyzyvateli navrch. (Zuzák, 2011, s. 26)

V tabulce umístěné níže jsou rozlišeny jednotlivé období vývoje strategického řízení. (Mallay, 2007, s. 22)

Tabulka 1 - Shrnutí etap vývoje strategického řízení

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta – klasická škola	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	Vytvoření Ansoffovy matice
70. léta – procesní škola	Propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční škola	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	Přiblížit se zákazníkovi a zvýšit kvalitu produkce	Model řízení kvality, Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost – novodobý přístup	Sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Zdroj: Mallay, 2007, s.26

1.1 Klasická škola strategického řízení

V 60. letech 20. století se situace lišila podle kontinentu, kde se daná země nacházela. V Evropě a v Japonsku byla situace naprosto odlišná, jelikož zde zuřila 2. světová válka. V důsledku toho byla na území těchto států zničená infrastruktura, průmyslové objekty, zemědělská půda apod. Na druhé straně stojí USA, na jejichž území se boje neodehrávaly. V zasažených zemích platilo pravidlo, že poptávka převyšovala nabídku. Hlavním záměrem se tak stalo znovu obnovení ekonomiky. (Zuzák, 2011, s. 27)

Základní kámen strategického řízení je postaven na vojenských zvyklostech. V čele armády stojí generál, který vše řídí a rozhoduje o každém dalším kroku. Generál se snaží najít výhody, pomocí nichž vojsko vyhraje nad vyzyvatelem. V tomto období stojí v čele manažer, který rozhoduje. K modelu, jenž vychází z výše uvedených informací, byly zakomponovány ekonomické poznatky.

Další změnou v pohledu na strategické řízení bylo zařazení potřeby analyzování silných a slabých stránek podniku jako podstaty pro prosperující strategické řízení. Analýza vnějšího prostředí firmy umožňuje definování šancí existujícího trhu, který může podnik využít. (Mallay, 2007, s. 22)

1.2 Procesní škola strategického řízení

Během tohoto období nastalo několik změn, například ve velkých firmách se domnívali, že obchodní principy by mohly být zdárně použity ve všech odvětvích výroby. Další změnou byl velký nárůst v propojování světa, který se projevoval například v prodeji a nákupu služeb či zboží mezi kontinenty a různými státy. V důsledku těchto změn byly kladeny nové požadavky na strategické plánování, a to především vlivem výrokové a geografické diverzifikace. Podnik se tak musel stát více flexibilním a pružným na různých světových trzích.

V této fázi také docházelo ke zrodu strategických konzultačních firem, pomocí kterých se spojila teorie a využití v praxi. K této myšlence se připojovalo mnoho výzkumů a publikací.

V procesním přístupu je klíčovým prvkem propojování jedinců, jelikož každý jedinec má svůj vlastní názor a jiný úhel pohledu na vyřešení daného problému. Tyto dva atributy přináší do podniků více směrů chápání jedné a té samé věci. (Mallay, 2007, s. 23)

1.3 Evoluční přístup strategického řízení

Pro evoluční přístup strategického řízení jsou typické nesouhlasné názory na tuto problematiku mezi ekonomy a manažery. Nesoulad se projevuje především v neuskutečňování teoretických

poznatků a cílů ekonomů, když manažeři činí chyby z nedostatku teoretických znalostí. Například vytyčení produkce firmy shodující se s maximalizací zisku nebo absence znalosti křivky mezních příjmů a nákladů. Na druhé straně manažeři vyčítají ekonomům jejich nedostatky.

V této době se dostal na první příčku japonský model podnikání, jenž spočívá ve vedení kvality s neexistujícím počtem zmetků ve výrobě a zredukováním počtu zaměstnanců tak, aby nedocházelo k tomu, že podnik disponuje více zaměstnanci než potřebuje. Americké firmy v opětovné snaze stát se lídrem na světovém trhu pomocí tohoto modelu začaly přeorganizovat své vnitřní postupy, aby docílily stejných nebo dokonce i lepších výsledků. Klíčovým se pro ně stalo vedení kvality. Podniky také odhalily, že neplatí pravidlo, čím více zaměstnanců, tím lepší výrobní výsledky jsou, ale že stejných nebo i větších výsledků ve výrobě mohou dosáhnout i s menším počtem zaměstnanců.

Zkvalitnění a lepší dostupnost moderních technologií přispěla ke zdokonalení rychlosti a efektivnosti ve změnách v podniku a také k lepší interní komunikaci. Ukázkovým příkladem se stal čárový kód, který tak usnadnil práci ve všech odvětvích výroby. V roce 1980 Michael Porter zformoval konkurenční model 5 sil. (Mallay, 2007, s. 24)

1.4 Systémový přístup strategického řízení

V souvislosti se systémovým přístupem se ke strategickému managementu přidává hledisko sociálního prostředí. V důsledku toho nastává doba, kdy se ekonomické chování bere za prvek sítě sociálních vztahů. Se stupňující se globalizací a navyšováním zahraničních investic se stávají dalšími prvky strategického řízení - společnost a historie. (Mallay, 2007, s. 24)

1.5 Novodobý přístup strategického řízení

V novodobém přístupu strategického řízení dochází ke splnutí pojmu strategického řízení a samostatného pojmu strategie. Nejedná se o totožná slova, ale v kontextu strategického řízení jsou brány jako sobě rovná. Dbá se také na zesílení použití praktických dovedností a znalostí do teoretických rovin. Využívají se metody strategického výzkumu, které spočívají ve vhodně použitých analýzách vnitřního a vnějšího okolí. (Mallay, 2007, s. 24)

V této fázi se strategické řízení dostalo z oblasti podnikání, kde začínalo, do ostatních oblastí, jako jsou státní a veřejné organizace či neziskový sektor. (Cimbálková, 2012, s. 15)

2 Základní pojmy v oblasti strategického managementu

Strategické řízení neboli strategický management je proces, při němž se klade důraz na shodu mezi dlouhodobými cíli podniku, posláním podniku a disponibilními zdroji, a taktéž shodou mezi podnikem jako celkem a jeho vnitřním a vnějším prostředím. Hlavním cílem strategického řízení je jasné vytyčení cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Tento proces se týká především vrcholového managementu, který se snaží docílit dlouhodobé výkonnosti podniku. (Hanzelková a kol., 2017, s. 4)

Strategický management zastává nejen nejdůležitější, ale také jednu z nejnáročnějších úloh, jelikož vstupuje do téměř všech oblastí, a v některých případech i do všech oblastí řízení podniku. Strategické řízení vyžaduje mnoho vlastností a schopností, které jsou klíčové, aby se strategie mohla stát úspěšnou. Mezi tyto vlastnosti a dovednosti se řadí rychlost, odvaha překonávat potíže, nadšení pro změnu, vynalézavost, fantazie, disciplína a znalosti. (Souček, 2015, s. 6)

2.1 Strategická východiska

Mezi strategická východiska jsou řazeny tyto pojmy - poslání, vize a strategie. Tyto pojmy jsou základními a klíčovými prvky v oblasti strategického řízení.

Poslání (mise)

Základním sdělením poslání je jasně a stručně popsat základní smysl podnikání v souvislosti s dlouhodobými podnikatelskými představami. Poslání je zpracováváno v písemné podobě. Při tvorbě poslání je kladen důraz na historii firmy, strategické hodnoty, kompetence podniku a domnělé vlivy okolí. Hlavním úkolem je říct „proč“ firma vznikla, aby to bylo zřejmé pro všechny zainteresované strany, a ty si je jednoduše uchovaly v paměti.

Vize

Vize je využívána při přesně stanoveném popisu obrazu daného časového horizontu, do něhož se chce podnik na závěr stanoveného období proměnit. Jedna z definic popisuje vizi následovně: „Vize je přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu“ (Fotr a kol., 2020, s. 43). Z existujících vizí podniku jsou vyvozeny strategické cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Vize musí obsahovat vyjádření popisu budoucího stavu podniku oproti aktuálnímu stavu podniku. Vize je velmi důležitá pro budoucí úspěch podniku ve spojení s implementací strategie. (Fotr a kol., 2020, s. 43)

Strategie

Strategie sdělují základní vize o tom, pomocí jakých směrů a prostředků bude docíleno stanovených firemních cílů dosaženo. Podle Součka (2015, s. 5) „*Pod pojmem strategie chápeme nástroj managementu, který určuje základní směr dalšího rozvoje podniku a hlavní (strategické) operace, jimiž bude tento směr realizován.*“ Pojem strategie je velmi těsně spjatý s podnikovými cíli. V praxi je tak jednotlivých firemních cílů dosaženo pomocí různých strategií. Díky strategii jsou odkrývány budoucí aktivity podniku, jejichž naplněním se podnik dostane k uskutečnění svých strategických cílů. (Hanzelková a kol., 2017, s. 5)

Nutným prostředkem pro fungování podniku a stálé zlepšování jeho prosperity je strategie. Hlavní funkcí strategie je přichystat podnik na všechny možné stavy, jež mohou v delším časovém horizontu nastat. (Souček, 2003, s. 25) V důsledku toho se ve strategii hledají různé nedostatky, bez nichž by nedocházelo k jejímu neustálému vylepšování, která podněcují podnik k docílení vymezených strategických cílů. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 3)

Strategické cíle

Strategické cíle by měly být podle Hanzelkové a kol. (2002, s. 11), formulovány podle pravidla SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti strategických cílů:

- S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- M (measurable) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- A (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders,
- R (realistic) – reálné, dosažitelné,
- T (timed) – určené v čase.

Podnik si nestanovuje pouze jeden cíl, ale stanovuje si jich mnohem více. Jednotlivé cíle se od sebe liší důležitostí a jejich významem pro podnik a také jsou spjaté s jinou podnikovou oblastí. Definování strategických cílů se odvíjí od výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Nejdůležitějším strategickým cílem pro každou firmu je růst tržní hodnoty podniku. (Hanzelková a kol., 2013, s. 5)

2.2 Fáze strategického řízení

Mezi tři základní fáze strategického řízení jsou řazeny formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Vstup Průmyslu 4.0, dopad stále rostoucí globalizace, rozvoj

nových výrobních postupů a poznatků o výrobě, vliv čím dál tím více diskutovaného životního prostředí a nesnadné předpovídání vývoje ekonomického cyklu dávají návrhy, jak docílit pružnějšího strategického managementu. V první řadě jde o změnu naplnění dlouhodobých cílů pomocí krátkodobých aktivit s ohledem na faktory ovlivňující podnikatelské prostředí, jež firma nemůže dopředu předpovídat ani nemůže působit na jejich průběh a dopad na podnik.

Jedním z možných východisek je přidat ke třem základním fázím strategického řízení ještě jednu fázi s názvem tvorba strategického plánu. A udělat tak z třífázového modelu čtyřfázový model. Čtvrtá fáze by se především zajímala o vytváření scénářů, které by pátraly po možných postupech, jak zvládnout potenciální rizika, vytyčení jednotlivých strategií k jednotlivým scénářům a dalších činnostech, jež povedou k následnému zavedení scénáře. (Fotr a kol., 2020, s. 34)

2.2.1 Formulace strategického záměru

Ve formulaci strategického záměru se nachází formulovaná mise, vize a strategie podniku. Objevuje se zde vytyčený žádaný cílový stav podniku ke konci plánovaného období, postupy a jednotlivé kroky, jak jich podnik dosáhne. Nejprve si podnik stanoví poslání, na základě něhož dochází k přesnému vytyčení vizí. Dalším krokem jsou strategické cíle, jež vychází z vizí. Jako další v pořadí dochází ke vzniku a tvorbě scénářů odrážejících vývoj prostředí. Jako pomůcka pro zjištění okolností ovlivňujících strategický záměr slouží analýza vnitřního a vnějšího prostředí, pomocí které se stanovují silné a slabé stránky podniku nebo také hrozby a příležitosti podniku.

Výsledkem této činnosti je přesně vyjádřená vize pro dané období, předepsání dlouhodobých cílů a strategií pro vznik strategických plánů. (Fotr a kol., 2020, s. 34)

2.2.2 Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu zahrnuje jednotlivé postupy, pomocí nichž je sestaven a formulován výsledný strategický plán podniku. Při tvorbě strategického plánu jsou nedílnou součástí analýzy okolí podniku, které zkoumají vnitřní a vnější prostředí, jež ovlivňuje podnik. V této fázi je důležité rozložit dlouhodobé strategické cíle na krátkodobé. Po dokončení všech dílčích kroků této fáze je strategický plán připraven k přesunutí k dalšímu kroku, a tím je implementace. (Fotr a kol., 2020, s. 35)

2.2.3 Implementace strategie

Implementace je nedílnou součástí strategického řízení. Rozdíl mezi plánováním, uskutečňováním nebo mezi tím, co teoretici obvykle nazývají formulací a implementací, je intuitivní a nenápadně jednoduchý. Prostě řečeno, je-li strategie plán, pak realizace je uskutečnění.

Noví manažeři jsou často povzbuzováni vedoucími pracovníky k tomu, aby mysleli dlouhodobě a nepletli si tak strategii s taktikou. Zároveň se strategičtí konzultanti stali terčem posměchu, jelikož vymýšleli velkolepé návrhy připomínající televizní reklamu, ale ve skutečnosti neuskutečnili to, co navrhli. Výsledkem těchto dvou atributů se stává, že manažeři často považují implementaci za méně důležitou a smysluplnou.

Ovšem skutečnost je taková, že formulace a implementace strategie jsou velmi složitým způsobem propojeny, a proto jsou obě fáze velmi důležité. Správně formulovanou strategií by mělo být specifikováno, co firma zamýšlí udělat a jak chce své plány realizovat. Avšak dobře formulovaná strategie je podniku k ničemu, pokud nedojde k jejímu úspěšnému uvedení k životu. Musí se tedy stát něco hmatatelného, např. uskutečnění konkrétní akce, když někdo musí udělat něco proto, aby se daný úmysl strategie mohl stát skutečností a docílit tak naplánovaných výsledku vzhledem k zákazníkům, konkurentům a konkurenční výhodě podniku. (Amason, 2011, s. 196)

Implementace strategie je brána jako souhra a působení všech zaměstnanců podniku, kteří společně míří k jednotnému cíli, a to uskutečnění misí či vizí firmy a vytyčených cílů. Jednotliví zaměstnanci jsou jako dílky „puzzlů“, když je jeden ztracen, nelze tak dosáhnout úspěšného výsledku a naplnit náš stanovený cíl. V důsledku toho je velmi důležitým klíčem k úspěšné implementaci strategie souhra všech zaměstnanců podniku. Třemi základními principy implementace jsou vlídnost, systematičnost a neúprosný nátlak. (Souček, 2015, s. 389)

2.2.4 Hodnocení strategie

Hodnocení strategie se vyskytuje a využívá v celém procesu strategického managementu a ve všech oblastech podniku. V důsledku neustálé proměnlivosti všech aspektů prostředí podniku nebo mimo něj je velmi důležité monitorovat externí a interní faktory, porovnávat skutečné výsledky podniku s těmi naplánovanými a v případě nesrovnalostí navrhnout řešení na doladění a napravení nalezených nedostatků ve vnitřním nebo vnějším prostředí podniku. Hodnocení využívá kvantitativní i kvalitativní ukazatele, pomocí nichž lze nalézt data,

jež podniku pomáhají zhodnotit uskutečňování vytyčených cílů, v důsledku kterých se naplní daná strategie podniku. (Fotr a kol., 2020, s. 36)

Kontrolní systémy uvádějí v soulad činnosti všech pracovníků, kontrolují, odměňují a podněcují dobré mravy a činnosti zaměstnanců k dosažení strategických cílů. Kontrolní systém disponuje postupy pro tvorbu kritérií, standardů či ukazatelů měřících skutečný stav. Pomocí těchto principů nabývá podnik souhrnný pohled na veškeré probíhající činnosti. (Cimbálková, 2012, s. 89)

3 Strategická analýza

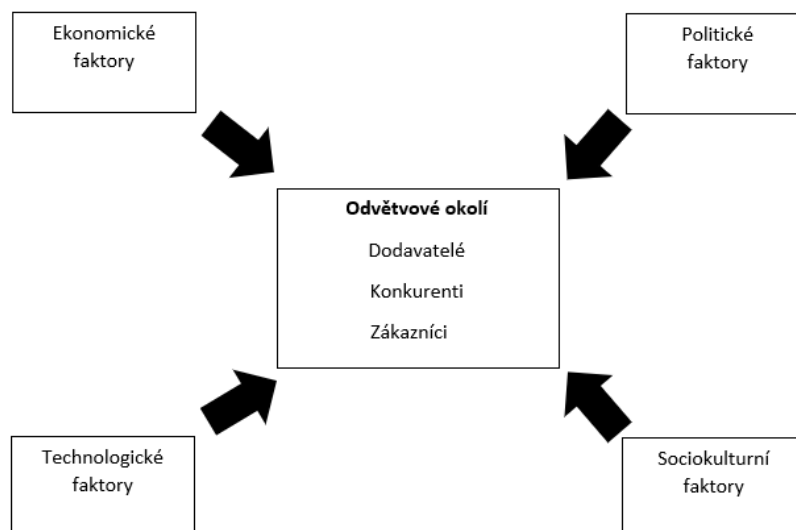
Strategická analýza je klíčovým prvkem při definování podnikové strategie, která přispívá k prosperitě a ke zdokonalení konkurenční výhody. Hlavní princip strategické analýzy spočívá v objevení spojitostí mezi vztahy podniku a jeho okolím, v objevení zdrojů a schopností, jimiž podnik a jeho management disponuje. V analýze se nachází všechny faktory ovlivňující podnik a jeho prostředí – vztahy mezi okolím, trhem, stávající a novou konkurencí, makrookolím a zdrojovým potenciálem podniku. Jedna z technik využívajících během strategické analýzy spočívá v podrobném posouzení a rozdělení celku jako takového do dílčích sledovaných oblastí, což umožňuje lépe analyzovat konkrétní oblast. V důsledku je mnohem lépe analyzovaný konkrétní segment podniku, strategie se stává přesnější a její předpoklad pro budoucí úspěch strmě vstupuje vzhůru. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9)

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 10) se strategická analýza rozvětňuje na dva okruhy kterými jsou:

- analýza okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

3.1 Analýza okolí

Základem analýzy okolí je podrobné rozebrání činitelů okolí podniku, které tak přímo nebo nepřímo ovlivňují a působí na podnik, a to především v mikroprostředí a makroprostředí. Se stále stupňující se mírou globalizace a čím dál tím rychlejším vývojem a rozvojem nových technologií a moderních postupů hodnota okolí pro jednotlivé podniky výrazně vzrostla. Při tvorbě analýzy minulého období a analýze skutečného období nelze opomenout prognózu budoucího vývoje, jež je neméně důležitou součástí tohoto procesu.



Obrázek 1 - Okolí podniku

Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13

Sedláčková a Buchta (2006, s. 14) uvedli, že „*Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli.*“

Okolí podniku je velmi nestálé a jeho podmínky se rychle mění, proto se stává velmi důležitým hráčem vykreslujícím hrozby a příležitosti podniku. Důležitost jednotlivých faktorů okolí nelze označit za konstantní. Průběhem času se důležitost a pořadí jednotlivých faktorů mění. Za důvod této změny lze označit konvenční myšlení jednotlivých manažerů, kteří se často rozhodují a přemýšlí pouze ve škále faktorů, jež podnik ovlivňovaly v minulosti, a považují je za neměnné. V důsledku toho zastíní možnost uvažovat o nových faktorech ovlivňující podnik v budoucnosti. Úspěšnost podniku se odvíjí od schopnosti přizpůsobit se neustále měnícímu se prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 14)

3.1.1 Analýza vlivu makrookolí

Analýza vlivu makrookolí se zabývá vlivy, které sám podnik nemůže ovlivnit, tudíž vznikají mimo pole působnosti podniku. Cílem této analýzy je jednotlivé vlivy charakterizovat a najít cestu, jak se jim co nejlépe přizpůsobit. Mezi hlavní faktory ovlivňující makro prostředí lze zařadit politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Typickým příkladem analýzy makroprostředí je PEST analýza. Lze tuto analýzu najít i pod názvem SLEPTE nebo PESTLE analýza, a to v důsledku přidání ekologických a legislativních faktorů zaznamenaných v názvu pomocí prvních písmen jejich názvu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Politické faktory vycházejí z politických a legislativních rozhodnutí vlády každého státu. Jednotlivé zákony, vyhlášky či právní normy vytváří prostředí pro podnikatelské subjekty a vymezují i jednotlivé vztahy a chování mezi nimi. Mezi zákony, dávajícím podnikům příležitosti nebo omezení, lze zařadit: protimonopolní zákon, daňové zákony, zákony vymezující pracovní právo ve smyslu vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, úprava vývozu a dovozu a mnoho dalších zákonů, zaměřujících se na všechny subjekty podnikání. V současné době sem lze zařadit i opatření vydávaná v rámci pandemie Covid-19, jež významně ovlivňovaly všechny subjekty trhu.

Ekonomické faktory jsou dány vlivem makroekonomických ukazatelů a aktuálním stavem ekonomiky. Mezi hlavní makroekonomické ukazatele ovlivňující podnik lze zařadit – míru inflace, míru ekonomického růstu, směnný kurz a daňovou politiku. Všechny tyto faktory působí na podnik jako celek. V důsledku změn jednotlivých ukazatelů se pro podnik vytvářejí příležitosti a hrozby - zvyšování kapitálu firmy nebo naopak snížení hospodářského výsledku vlivem růstu inflace a změnou kurzů.

Sociální faktory jsou výsledkem životní úrovně lidí a demografické struktury. V důsledku toho se naskytla možnost diferenciacie výroby a rozšíření pole působnosti podnikům v rozmanitosti potřeb zákazníků. Růst životní úrovně obyvatelstva má za následek větší poptávku po volnočasových aktivitách, luxusním zboží a taktéž v preferencích pracovních podmínek zaměstnanců, jako je týden dovolené navíc, home-office nebo různé varianty pracovních úvazků. Podobně jako u ostatních faktorů se i sociální faktory vyvíjejí velmi rychle a jsou závislé na lidských potřebách. Nedílnou součástí těchto faktorů se stává ochrana životního prostředí a jeho vnímání společností. V současné době je na tento aspekt kladený velký důraz, a to hlavně z toho důvodu, že se podniky snaží stát ekologičtějšími a šetrnějšími k životnímu prostředí.

Technologické faktory zahrnují především modernizaci. V současné době je mnohem důležitější než kdy jindy modernizovat výrobní postupy, technologie, stroje a mnohé další, aby podnik splňoval nejenom legislativní rámec, ale také aby obstál v rámci konkurence a stal se lepším hráčem na trhu. Tento sektor podnikům umožňuje široké spektrum využití pro jednotlivé odvětví a segmenty podniku – moderní komunikační technologie, robotizace, zlepšení infrastruktury apod. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

3.1.2 Analýza vlivu mikroprostředí

Analýza vlivu mikroprostředí se zabývá oborovým prostředím, kam lze zařadit dodavatele, zákazníky, zájmové skupiny a konkurenty. Analýza vlivu mikroprostředí zkoumá vztahy a vzájemné působení mezi jednotlivými níže uvedenými analýzami vůči podniku. Jak uvedla Cimbálníková (2012, s. 37), lze zařadit do vlivu mikroprostředí tyto analýzy:

- analýza konkurence,
- analýza odvětví,
- analýza zákazníků,
- analýza dodavatelů,
- Porterova analýza konkurenčních sil,
- analýza zájmových skupin.

3.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

V předchozí části byla rozebrána analýza okolí, která se zabývala pouze mikroprostředím a makroprostředím podniku. Analýza okolí hledá odpovědi na otázky, pomocí nichž lze pochopit podmínky vnějšího prostředí a nalézt tak potenciální hrozby, příležitosti a dopady na určenou strategii podniku. Naproti tomu analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se zabývá dosažitelnými zdroji podniku, dovednostmi při provádění činností a jejich uvedením v rovnováhu. Řeší otázku vztahů a provázanosti mezi situacemi uvnitř podniku a jednotlivými cíli a strategiemi. V průběhu vývoje strategického řízení a s tím spjatou strategickou analýzou rostl důraz kladený na analýzu vnitřních zdrojů. Dříve se tato analýza nepokládala za tak důležitou, a proto se brala v potaz až ve fázi implementace strategie. V současné době se však vnitřní zdroje a schopnosti podniku řadí mezi důležité prvky již při počátečních fázích tvorby strategie podniku, a to ve fázi formulace strategie.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 11) „*je hlavním úkolem analýzy identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifikovat přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.*“ Správně provedená analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se řadí mezi velmi pracnou povinnost zaměstnanců podniku. V důsledku jejího rozsáhlého rozptylu působnosti se analýza zabývá všemi oblastmi podnikových činností, a to vývojem a modernizací v oblasti produktů a výroby, personální činností, marketingem, účetnictvím, finanční činností apod. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 73)

Do analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku lze podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 73) zařadit:

- analýzu BCG,
- analýzu zdrojů,
- analýzu hodnotového řetězce,
- analýzu 7S,
- analýzu 4P.

V následujících odstavcích budou nastíněny některé z výše uvedených analýz. Konkrétně finanční analýza bude uvedena pouze „v kostce“, protože se jí bude věnovat větší pozornost v praktické části aplikované na konkrétním podniku XY s.r.o.

3.2.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Analýza vnitřních zdrojů organizace stojí na začátku procesu posouzení strategické způsobilosti podniku. Nalezení strategických ambicí základny zdrojů podniku, stanovení kvality, dostupnosti a měřítka jejich mimořádnosti a nalezení konkurenčních výhod podniku se stává hlavním úkolem této analýzy. V analýze vnitřních zdrojů lze hodnotit čtyři základní oblasti: hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje. Mezi hmotné zdroje lze zařadit pozemky, budovy, stroje apod.

U lidských zdrojů se lze setkat se základní charakteristikou. Základní charakteristika obsahuje počet a kvalifikaci zaměstnanců, ale také motivaci a odměňování. V této oblasti nastává konkurenční výhoda u podniků, které disponují velkým množstvím kvalitních zaměstnanců, ať už se to týká manažerů nebo dělníků ve výrobě. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 77)

Nehmotné zdroje jsou charakterizovány zdroji v oboru technologií – know-how, licence, patenty, ochranné známky apod. U analýzy nehmotných zdrojů často dochází k nedostatečnému ocenění těchto zdrojů, což se stává pro podnik velkou chybou, jelikož hodnota nehmotných zdrojů se řadí mezi položky fixních aktiv, pomocí nichž tak nabývají na hodnotě. V současné době mnoho podniků řadí mezi obrovskou konkurenční výhodou právě nehmotné zdroje.

Výši finančních zdrojů lze zjistit na základě finanční analýzy podniku, u které nalezneme několik možností, pomocí jakých ukazatelů finanční analýzu podnik uskuteční. Tato oblast je specifikována vlastními a cizími zdroji podniku, které působí na stabilitu podniku. Základní

údaje pro finanční analýzu nalezneme v rozvaze, výkazu zisků a ztrát a ve výkazu peněžních toků. (Cimbálníková, 2012, s. 56).

Tato bakalářská práce se bude u analýzy vnitřních zdrojů organizace zabývat zejména finanční analýzou pomocí poměrových ukazatelů. Mezi tyto poměrové ukazatele lze zařadit rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu. Jednotlivé poměrové ukazatele podniku umožňují zjistit finanční situaci v podniku. Je důležité nevyužívat pouze jeden poměrový ukazatel, ale propojit všechny výše uvedené poměrové ukazatele, aby tak docházelo k ucelenému pohledu na finanční kondici podniku. (Kislingerová, 2008, s. 29)

Ukazatelé rentability měří, jak efektivně podnik dokáže využít investovaný kapitál a produkovat nové zdroje. Tento ukazatel se řadí mezi jeden z nejdůležitějších při hodnocení efektivnosti podniku. Za kladný výsledek tohoto ukazatele se považuje, pokud se jeho hodnoty v čase zvyšují. Při výpočtu ukazatelů rentability je zapotřebí dvou základních účetních dokladů – rozvahy, výkazu zisků a ztrát. Mezi tyto ukazatele lze zařadit: ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu, ukazatel rentability vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb a rentabilitu nákladů. (Růčková, 2008, s. 51)

Vzorce pro ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE) dle Vochozka (2011, s. 23):

$$ROA = \frac{\text{zisk před zdaněním a odečtením úroků (EBIT)}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 1- Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 2 – Ukazatel rentability vlastního kapitálu

Ukazatelé likvidity slouží k určení, zda je podnik schopen splácet své závazky v určeném čase. Nízké hodnoty likvidity poukazují na špatnou schopnost splácení dluhů společnosti, které mohou zapříčinit finanční úpadek podniku. Existují tři typy likvidity. První je běžná likvidita, která určuje, jak je podnik schopen splácet krátkodobé závazky. Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Hodnota běžné likvidity je závislá na odvětví a struktuře podniku. Další likviditou je pohotovostní likvidita, u níž je ideální interval v rozmezí 1 až 1,5. Odlišnost pohotovostní likvidity spočívá v odečtení zásob od oběžných aktiv, jak lze vidět v níže uvedeném vzorci. Jako poslední je okamžitá likvidita, pohybující

se v intervalu 0,2 až 0,6. Okamžitá likvidita podniku měří schopnost zaplatit své závazky, které by měly být zaplacený právě teď, v tomto čase. (Růčková, 2008, s. 50)

Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů likvidity dle Růčková (2008, s. 49):

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

Vzorec 3 - Ukazatel běžné likvidity

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 4 - Ukazatel pohotovostní likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovostní platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 5 - Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatelé zadluženosti monitorují míru financování podnikových aktiv cizími zdroji. V praxi nedochází k financování podnikových aktiv výhradně cizím nebo vlastním kapitálem, ale nalezením ideální rovnováhy mezi těmito zdroji. Vzorce pro výpočet celkové zadluženosti a úrokového krytí podniku: (Růčková, 2008, s. 57)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková zadluženost}}$$

Vzorec 6 - Ukazatel celkové zadluženosti

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 7 - Ukazatel úrokového krytí

Ukazatelé aktivity sleduje, jak podnik využívá investované finanční prostředky a stanovuje provázanost dílčích součástí kapitálu. Především zkoumá využití aktiv v podniku. (Růčková, 2008, s. 60)

Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů aktivity dle Vochozka (2011, s. 24):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

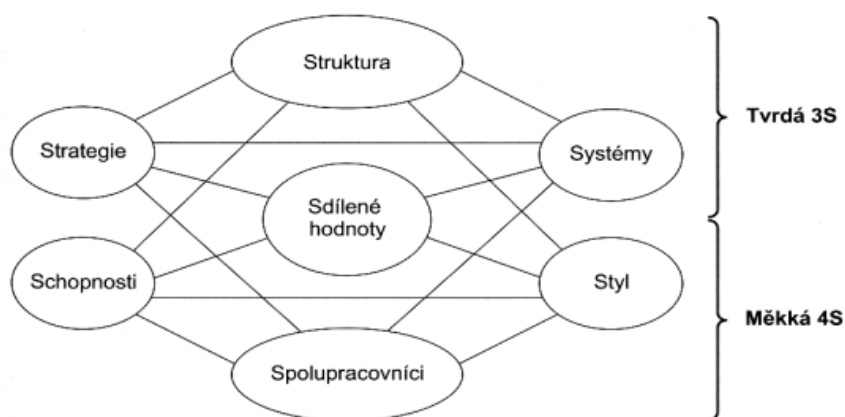
Vzorec 8 - Ukazatel obratu celkových aktiv

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

Vzorec 9 - Ukazatel doby obratu zásob

3.2.2 Model 7S

Tento model slouží pro manažery malých i velkých podniků jako prostředek pro uvědomění si všech sedmi faktorů jako celku a dochází tak k následné úspěšné implementaci strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 77)



Obrázek 2 - Model 7S firmy McKinsey

Zdroj: Mallya, 2007, s. 73

Název modelu vznikl dle Mallya (2007, s. 73) z počátečních písmen jednotlivých faktorů: struktura, strategie, schopnosti, spolupracovníci, styl, systém a sdílené hodnoty.

3.3 Závěrečné analýzy a vymezení pozice organizace

Na závěr strategické analýzy je důležité shrnout výsledky jednotlivých analýz ze skupiny vnitřní a vnější analýzy podniku, aby se tak celá strategie stala ucelenou. U malých podniků se tato analýza užívá jako elementární analýza, zatímco naproti tomu u velkých podniků se tato analýza používá právě jako výsledek jednotlivých vnitřních a vnějších analýz pod názvem závěrečná analýza. (Cimbálková, 2012, s. 64)

Analýza vnějšího prostředí		Analýza vnitřního prostředí	
Makroprostředí	Typy prostředí	Produkt a jeho pozice na trhu	BCG
	PEST analýza		
	Plánování scénářů		
Mikroprostředí	Analýza odvětví	Vnitřní zdroje	Analýza vnitřních zdrojů
	Porterův model konkurenčních sil		VRIO analýza
	Analýza konkurence		Analýza 4P
	Analýza zákazníka		Analýza hodnotového řetězce
	Analýza dodavatele		Analýza 7S
	Analýza stakeholders		
Komplexní analýza			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Obrázek 3 - Přehled strategických analýz s vyznačením komplexních analýz

Zdroj: Cimbálníková, 2012, s. 64

3.3.1 SWOT analýzy

SWOT analýza umožňuje ucelený pohled na všechny dílčí strategické analýzy, proto se řadí mezi konečnou strategickou analýzu. SWOT analýza se věnuje čtyřem hlavním aspektům působícím na podnik: silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Silné stránky podniku jsou předpoklady, které zprostředkovávají podniku výhodu, něco co jiný podnik nemůže nabídnout, a tím tak vytváří konkurenční výhodu nad ostatními podniky.

Slabé stránky jsou skutečnosti, které mají negativní vliv na podnik. Mezi slabé stránky lze zařadit všechny skutečnosti, v jejichž důsledku podnik ztrácí svoji konkurenční výhodu.

Příležitosti a hrozby jsou skutečnosti ovlivňující podnik v budoucím horizontu nebo jeho přítomnosti. Příležitosti jsou skutečnosti, jež mohou podniku poskytnout pozitivní vývoj. Naopak hrozby jsou skutečnosti, které podnik ohrožují a mají negativní dopad na vývoj a chod podniku. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 55)

<p style="text-align: right;">S</p> <p>Výčet silných stránek</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p style="text-align: right;">W</p> <p>Výčet slabých stránek</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>Kvadrant S (strenghts – silné stránky)</p> <p>Kvadrant W (weaknesses – slabé stránky)</p> <p>Kvadrant O (opportunities – příležitosti)</p> <p>Kvadrant T (threats – hrozby)</p>
<p style="text-align: right;">O</p> <p>Výčet příležitostí</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p style="text-align: right;">T</p> <p>Výčet hrozeb</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	

Obrázek 4 - SWOT analýza

Zdroj: Hanzelková a kol., 2002, s. 137

4 Představení vybraného podniku

Podnik XY s.r.o. je společnost s ručením omezeným podle dělení právních forem obchodních korporací. Podnik je středně velký, působící v menším městě s několika tisíci obyvatel v Pardubickém kraji. Podnik disponuje certifikací rodinného podniku. Podnik se specializuje na papírenský průmysl. Věnuje se nejrůznějším způsobům zpracování papíru zejména výrobě papírových kotoučků do registračních pokladen.

Klíčovou surovinou se tak stává papír, z něhož podnik produkuje výrobky pro nejrůznější odvětví – kotoučky do pokladen, pomůcky pro výtvarné umění a výuku výtvarné výuky, kancelářské potřeby, hygienické pomůcky a výrobky pro průmyslové využití. Distribuce vyrobených produktů probíhá prostřednictvím velkoobchodu, konkrétně e-shopem a maloobchodu. Maloobchodní prodejna se nachází ve stejném městě, jako samotná společnost. Místním obyvatelům nabízí pestrý výběr nejrůznějších výrobků, jež jako papírnictví může poskytovat. Silné stránky společnosti tkví v poskytování služeb přesného, příčného a podélného řezání různých materiálů, které spočívají v třicetileté praxi na trhu, neustálém technickém vývoji a prioritní potřebě uspokojit všechny požadavky zákazníka. (XY s.r.o., 2021)

4.1 Historie vybraného podniku

Podnik XY s.r.o. byl založen v roce 1992 dvěma společníky. Prvotní výroba se odehrávala v pronajatých prostorech v počtu osmi zaměstnanců. Mezi první produkty tohoto podniku se řadily zejména papírové kotoučky, se kterými se lze setkat u pokladny v supermarketu v podobě papírové účtenky, ale také kotoučky do různých měřících zařízení nebo faxů.

V roce 1994 se podnik vlivem nárůstu nových zaměstnanců, nákupem nových strojů a zvýšením objemu produkce přestěhoval do nových prostor na pozemcích výrobního závodu TESLA. Hlavním důvodem přestěhování byl nedostatek prostoru. Firma tak mohla navýšit svoji výrobu a zvýšit tím tak svoji produkci.

V roce 1997 se podnik XY s.r.o. rozhodl nabízet své produkty prostřednictvím kamenných prodejen. Byly zařízeny a otevřeny tři prodejny umístěné nedaleko centra města, kde se podnik XY s.r.o. nachází. Každá prodejna byla zaměřena na jiný druh služeb. První prodejna XY Dekor poskytovala dekorativní služby, druhá XY Centrum disponovala kopírovacími a tiskařskými stroji, jež umožňovaly drobné potisky různých předmětů. Poslední prodejna XY Papír byla zaměřena na klasický maloobchodní prodej papírenských potřeb.

V témže roce se majitelé firmy rozhodli pro výstavbu nových výrobních prostor, kam bylo přestěhováno sídlo výrobních, skladovacích a kancelářských prostorů. Tento krok majitelé učinili na základě nedostačujících požadavků na výrobní prostory, ve kterých se podnik nacházel. V původních pronajatých prostorách se podnik potýkal s nedostatkem skladovacích prostor. Taktéž růst firmy navyšoval poptávku po výrobcích firmy, což znamenalo nedostatek prostor pro rozšíření a inovaci výroby, aby uspokojila požadovanou poptávku. V roce 1998 byla výstavba nového objektu dokončena a podnik se přestěhoval do nových prostor.

V průběhu dalších tří let nastaly změny v oblasti maloobchodních prodejen. XY Dekor zanikla a sloučila své služby s prodejnou XY Centrum. Aktuálně prodejna XY Centrum nabízela dekorativní a kopírovací služby. Dalším důležitým krokem bylo přestěhování zbylých dvou prodejen na lukrativnější místo, konkrétně na hlavní náměstí, kde tak došlo ke spojení zbylých dvou prodejen XY Centrum a XY Papír. Nadále tak v nových maloobchodních prostorách vystupovaly prodejny pod jednotným názvem XY Centrum. Sřetly se tak pod jednou střechou služby dekorativní, kopírovací a papírenského prodeje.

V roce 2007 podnik ukončil dostavbu nové výrobní haly podniku. Novou výrobní halou podnik získal dvojnásobné výrobní prostory. Jednalo se tedy o velké rozšíření výroby, příliv nových zaměstnanců a nákup nových výrobních strojů, což pomohlo ke zdokonalení a rozšíření portfolia podniku.

V roce 2011 společnost uskutečnila komplexní modernizaci svého informačního systému. Modernizace napomohla k celkovému zlepšení, zrychlení a zefektivnění výrobních procesů, počátek e-shopu a zavedení čárových kódů v oblasti skladování.

Mezi zásadní modernizaci lze zařadit výstavbu fotovoltaické elektrárny na střeše podniku, pomocí níž podnik snížil své výrobní a provozní náklady. V roce 2013 byla přistavěna výrobní hala, která navýšila výrobní a skladovací prostory.

V současné době se vlivem Covid-19 firma zaměřila na online prodej pomocí e-shopu. Podnik vyčlenil zaměstnance, kteří se budou zajímat pouze o oblast online prodeje. V důsledku vládních omezení musely být maloobchodní prodejny se sortimentem papírenských potřeb uzavřeny, a tak se velmi rychle e-shop firmy XY dostal do podvědomí zákazníků, přičemž se těšil jejich veliké oblibě.

V roce 2021 podnik zrekonstruoval a zmodernizoval jeho maloobchodní prodejnu a potěšil tak své zákazníky. Podnik se také zaměřil na zlepšení marketingové strategie podniku.

Byl přijat nový marketingový specialista, který pomohl s novou marketingovou strategií, se zmodernizováním webových stránek, e-shopem a s oživením sociálních sítí. (XY s.r.o., 2021)

4.2 Klasifikace dle ekonomických činností

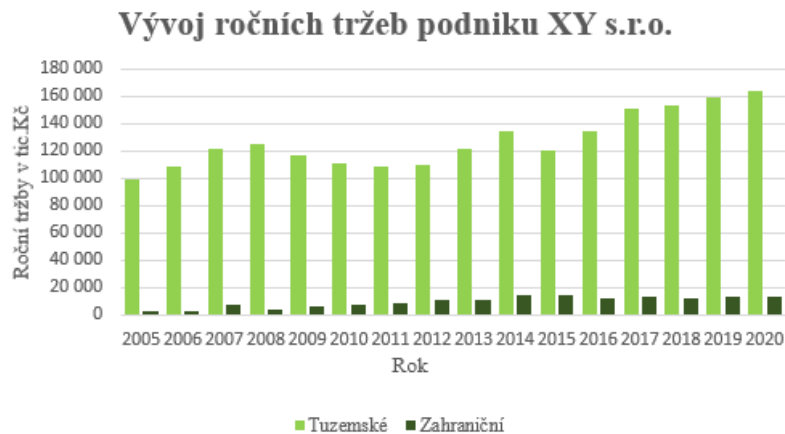
Podnik XY s.r.o. se specializuje na výrobu papírových kotoučků dle požadavků zákazníka. Výrobky a produkty společnosti se využívají nejenom v papírenském průmyslu, ale i v hygienickém. V nabídkovém portfoliu zákazník nalezne i možnost potisku libovolným nápisem či logem. Hlavní činností je tedy produkce výrobků z papíru, velkoobchodní a maloobchodní prodej.

Dle klasifikace ekonomických činností se řadí mezi sekci a oddíl: (ČSÚ, 2007)

- 17.2 Výroba papíru a výrobků z papíru (17.21 Výroba vlnitého papíru a lepenky, papírových a lepenkových obalů; 17.22 Výroba domácích potřeb, hygienických a toaletních výrobků z papíru; 17.23 Výroba kancelářských potřeb z papíru).
- 46.1 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení (46.18.1 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s papírenskými výrobky)
- 47.6 Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách (47.62 Maloobchod s novinami, časopisy a papírnickým zbožím.)

4.3 Vývoj tržeb podniku XY s.r.o.

Vývoj tržeb podniku je důležitý pro každý podnik, aby mohl sledovat, zda se jeho podnikání vyvíjí pozitivně či negativně. V níže uvedeném obrázku lze sledovat vývoj ročních tržeb podniku XY s.r.o. v letech 2005 až 2020, kde jsou celkové tržby rozděleny na tuzemské a zahraniční tržby. Z obrázku je zřejmé, že zásadní podíl na ročních tržbách podniku mají tuzemské tržby z prodeje výrobků a služeb, proto je pro podnik klíčový tuzemský trh, zatímco zahraniční tržby tvoří pouze malou část z celkových tržeb podniku. Dále je z obrázku zřejmé, že až na drobné poklesy celkové roční tržby neustále rostou, což ukazuje na úspěšnost podniku.



Obrázek 5 - Vývoj celkových tržeb podniku XY s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku XY s.r.o.

5 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

5.1 Strategická východiska

Mise

Mise je nedílnou součástí každého podniku. Podnik si vytyčí jasný a stručný popis, čím se bude podnik zabývat a jaký je jeho hlavní cíl. Mise by měla být známá každému zaměstnanci, aby ji tak mohl správně naplnit.

Mise podniku XY s.r.o. zní „*Přesné a ostré řezání*“. (Interní dokumenty podniku XY s.r.o., 2021) V tomto případě mise vystihuje hlavní myšlenku podniku. Proto je pro podnik důležité, aby jeho produkty byly kvalitní a splňovaly všechny parametry dané zákazníkem. V důsledku jednoduché a jasné mise podniku XY s.r.o. je každému zaměstnanci zřejmé, jak má být jeho práce splněna. Klade tedy důraz na preciznost a přesnost každého zaměstnance tak, aby byl každý zákazník vždy spokojený a podniku se vytvářelo dobré jméno.

Vize

Podnik XY má stanovené čtyři základní vize podniku, kterými se chce řídit a kterých se chce držet.

- „*Umíme, čeho se jiný leká*“.
- „*Myslíme globálně*“.
- „*Jednáme lokálně*“.

- „*Neustále se zlepšujeme*“. (Interní dokumenty podniku XY s.r.o., 2021)

První vize poukazuje na individuální přístup k zákazníkovi a splnění přání zákazníků. Díky kvalifikovaným a zkušeným zaměstnancům podniku není problém jakoukoliv zakázku pozměnit či případně úplně změnit, aby byl každý zákazník spokojený. Dalším aspektem je důraz na kvalitu výroby a kvalitní provedení konečného výrobku. Díky těmto skutečnostem se podnik často pouští do zpracování zakázky, které jsou pro konkurenční podnik problémem.

Druhou vizí podnik drží krok s okolním světem. Aktuálně je velmi důležité myslet globálně, jelikož v současné době samotný trh funguje na provázanosti celého světa. Podnik usiluje o neustále zlepšování své výroby, aby splňoval požadavky evropského trhu.

Třetí vize poukazuje na klíčový tuzemský trh podniku. Z obrázku uvedeného v kapitole 4.3 Vývoj tržeb podniku XY s.r.o. vyplývá, že působí především na tuzemském trhu. Lokální jednání je taktéž patrné v maloobchodní prodejně, která zásobuje město a nejbližší okolí, ve kterém se podnik nachází. Jedním z klíčových dodavatelů je firma sídlící ve stejném městě jako podnik XY s.r.o., využívá tak lokálního dodavatele, a to má za následek snížení nákladů na dovoz.

Poslední vizí podnik říká, že se chce neustále zlepšovat a zdokonalovat, aby byl nadále schopen konkurovat ostatním podnikům. V posledních letech podnik XY s.r.o. investoval finanční prostředky do rozsáhlé modernizace a rekonstrukce svých výrobních prostor a strojů, čímž tak dosáhl větší produkce podniku, rozšíření portfolia výrobků, služeb a zvýšení tržeb. Aktuálně podnik investoval finanční prostředky do modernizace e-shopu a webových stránek. K tomuto kroku podnik dospěl díky novému marketingovému specialistovi, který zlepšil marketingovou strategii podniku.

Cíle

Podnik XY s.r.o. má stanovené cíle krátkodobého i dlouhodobého horizontu. Taktéž firma disponuje cíli, které si klade pro podnik jako celek nebo pro jeho jednotlivé divize. Celopodnikové cíle stanovuje a sleduje ředitel společnosti. Příslušní manažeři neboli ředitelé divizí dohlížejí na dodržování stanovených cílů na jednotlivých úrovních divizí.

Celopodnikové cíle, tedy ty strategické, splňují pravidlo SMART. Strategické cíle podniku se týkají především navýšení obrátu výroby či navýšení produkce podniku. Strategický cíl stanovený na budoucích deset let zní: „*Do roku 2031 zdvojnásobíme obrat a 3krát navýšíme produkci podniku.*“ (Interní dokumenty podniku XY s.r.o., 2021)

Cíle stanovené pro jednotlivé divize se týkají vždy daného oddělení a vycházejí z hlavního cíle. Mezi tyto cíle podnik řadí:

- investice do nových hal a strojů,
- navýšení prodeje, vývoj a výroba nových výrobků,
- zlepšení podnikové kultury,
- při nákupu materiálu docílit vyšších úspor, hledat nové dodavatele,
- zlepšování metod skladování.

5.2 PEST analýza

PEST analýza se řadí mezi analýzu vlivu makroprostředí. Analýza se zaměřuje na čtyři nejdůležitější faktory makroprostředí působících na podnik. Mezi ně se řadí politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které již byly popsány v kapitole 3.1.1 Analýza vlivu makroprostředí.

5.2.1 Politické a legislativní faktory

Podnik XY s.r.o. se nachází v Pardubickém kraji. Česká republika je parlamentní republika založená na demokratických principech. Příslušná vláda tak nejen zákony navrhuje, ale i dohlíží na jejich dodržování. Tyto zákony a rozhodnutí vlády působí na podnik již od jeho založení, když zákon vymezuje jednotlivé pojmy a postupy v oblasti podnikání, konče zánikem a ukončením podnikání.

Aktuální politická situace v České republice je ovlivněna proběhlými volbami do Poslanecké sněmovny v roce 2021. Po osmiletém období se vyměnily vládnoucí politické strany. Do čela poslanecké sněmovny se tak dostala koalice SPOLU složená ze tří stran: ODS, TOP 09 a KDU-ČSL, koalice SPOLU a koalice Pirátů a Starostů a nezávislých. Koalice vs. strana ANO mají odlišné ambice, čeho a jak chtějí dosáhnout, proto se dá očekávat, že po osmiletém vládnutí strany ANO a následné výměně vládnoucí strany za koalici SPOLU se STAN a Piráty nastanou určité změny.

Dalším důležitým působícím faktorem je pandemie COVID-19. Díky vydaným restrikcím výrazně vzrostly výdaje státu, což vedlo k výraznému růstu státního dluhu. V důsledku toho se tak současná vláda musí uchýlit k nepopulárnímu kroku a škrtnat ve státním rozpočtu schváleném minulou vládou. V průběhu celé pandemie COVID-19 docházelo k omezením,

kteře se dotýkaly výrobních podniků, služeb či živnostníků. Podnik XY s.r.o. tak musel na delší dobu uzavřít svoji maloobchodní prodejnu, což mělo za následek nulové příjmy z maloobchodního prodeje. Na druhou stranu se v důsledku tohoto vládního opatření přesunul maloobchodní prodej papírenských a hygienických potřeb do světa mimo kamenné prodejny, což podniku napomohlo k výraznému navýšení tržeb z prodeje na e-shopu podniku.

Další vládní opatření se týká testování zaměstnanců na pracovišti, které přímo působí na podnik XY s.r.o. Od 17.1.2022 se musí všichni zaměstnanci podniku testovat 2x týdně, a to bez ohledu na to, zda nemoc prodělali či zda jsou plně očkovaní. Tento vládní krok má zamezit masivnímu šíření nové nakažlivější varianty Covid-19. V důsledku toho byla také zkrácena doba karantény a izolace zaměstnance na 5 dní. V souvislosti s tímto opatřením, tak podniku vznikají nové administrativní úkony. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022)

Vládní podpora zaměstnavatelům přišla v podobě programu Antivirus, který měl pomoci v době pandemie COVID-19 udržet pracovní místa, aby nenarůstala celková nezaměstnanost České republiky. Vyplácela tak zaměstnavatelům finanční pomoc v důsledku náhrady nákladů spojených s vyplácením mzdy zaměstnanci. Finanční pomoc pro zaměstnavatele s názvem Antivirus A byla ve výši 80 % uznatelných nákladů, maximálně však 39 000,- za zaměstnance na jeden měsíc. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2022)

Všechny výše uvedené faktory na podnik XY s.r.o. působily, ovšem vlivem individuálního přístupu k zákazníkovi a univerzální nabídce celou pandemii COVID-19 zvládla firma dobře. Tržby ani poptávka po výrobcích či službách podniku se nezmenšily.

Podnik ovlivňuje hned několik zákonů. Zde je výčet zákonů, jenž na podnik působí:

- zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (Česko, 2012) - tento zákon definuje základní pojmy jako je fyzická nebo právnická osoba a samotný pojem podnikatel,
- zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (Česko, 2012) - upravuje základní kapitál, orgány obchodní korporace a další pojmy podle nichž se podnik musel řídit při jeho zakládání a dalších činnostech,
- zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví (Česko, 1991),
- zákoník práce.

5.2.2 Ekonomické faktory

Podnik XY s.r.o. ovlivňuje několik ekonomických faktorů. Lze mezi ně zařadit míru inflace, míru nezaměstnanosti, úrokové sazby a HDP.

Míra inflace

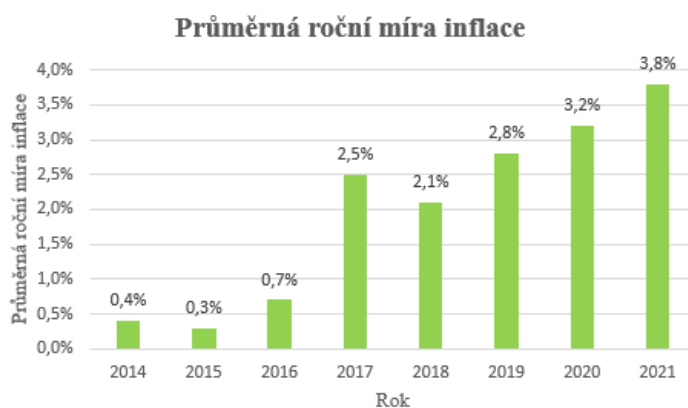
Aktuálně asi nejsledovanějším ekonomickým faktorem ovlivňujícím celý český trh je inflace. K inflaci dochází, pokud roste cena produktů a služeb, což má za následek snižování kupní síly měny. V případě České republiky oslabení koruny. Pro porovnání byla využita průměrná roční míra inflace, která ukazuje změnu prostředních cen v procentech za uplynulých 12 posledních kalendářních měsíců vůči předešlému roku. Z níže uvedené tabulky a obrázku lze pozorovat, že průměrná roční míra inflace rostla až na rok 2018, kdy nastal mírný pokles na 2,1 %. V posledních třech letech lze sledovat nárůst průměrné roční míry inflace, což se dá považovat za následek pandemie COVID-19.

Tabulka 2 - Průměrná roční míra inflace ČR v letech 2014-2021

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Míra nezaměstnanosti	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V roce 2021 průměrná roční míra inflace dosahovala 3,8 %, což je nejvyšší dosažená hodnota za sledované období od roku 2014 do roku 2021. Znamená to, že aktuálně cenová hladina české koruny slábne a veškeré produkty, výrobky a služby se zdražují. V důsledku toho podnik XY s.r.o. musel navýšit ceny svých výrobků a služeb zhruba o pět až deset procent.



Obrázek 6 - Průměrná roční míra inflace v ČR 2014-2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti určuje procento nezaměstnaných obyvatel České republiky na celkovém počtu pracujících obyvatel České republiky. Jedná se tedy o obyvatele v produktivním věku od 15 do 65 let.

Tabulka 3 - Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2021

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Míra nezaměstnanosti	6,2 %	5,1 %	4 %	2,9 %	2,3 %	2,1 %	2,6 %	3,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Na obrázku níže můžeme vidět graficky znázorněný vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2014 až 2021. Z obrázku je zřejmé, že se míra nezaměstnanosti postupně snižovala až do roku 2019, kdy byla míra nezaměstnanosti 2,1 %. Od roku 2020 lze vidět stoupající tendenci křivky, která nastala v důsledku pandemie COVID-19, kdy docházelo k omezování provozů i problémům s dodávkami a distribucí zboží. Stejný trend lze sledovat i v roce 2021, kdy se dopady pandemie na míře nezaměstnanosti ještě více prohloubily. Ovšem vývoj aktuální míry nezaměstnanosti na trhu práce je z velké části ovlivňován zásahem vlády v důsledku pandemie COVID-19, když vláda poskytovala finanční pomoc pro vyplácení mezd zaměstnavatelem, aby se nezvyšovala míra nezaměstnanosti a zůstala na nižších číslech. I tak nadále zůstává míra nezaměstnanosti v České republice mezi nejnižšími v Evropské unii. I přesto se podnik XY s.r.o. dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců na dělnických pozicích.



Obrázek 7 - Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2021

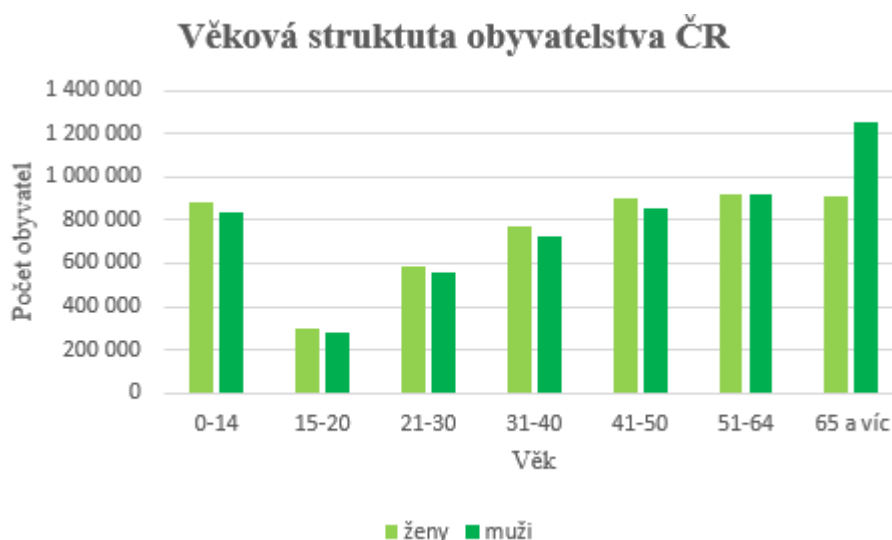
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

5.2.3 Sociální faktory

Sociální faktory působí především na problematiku lidského kapitálu v podniku. Ovlivňují strukturu zaměstnanců, jejich motivaci a vztahy na pracovišti. Faktory působící na vnější okolí podniku jsou věková struktura obyvatelstva, věková hranice odchodu do důchodu, životní úroveň, úroveň vzdělání apod.

Věková struktura obyvatelstva

Věková struktura obyvatelstva je faktor ovlivňující samotnou strukturu lidského kapitálu v podniku. Česká republika měla 10 702 377 obyvatel ke konci roku 2020. V obrázku níže je zobrazená věková struktura obyvatelstva rozdělena do sedmi intervalů podle počtu žen a mužů. Z obrázku je zřejmé, že v České republice je v produktivním věku od 15-65 lety více žen než mužů. Nejpočetnější skupinou obyvatel České republiky jsou obyvatelé 65 a více let, což odpovídá trendu České republiky, když populace stárne.



Obrázek 8 - Věková struktura obyvatelstva ČR

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Podnik XY s.r.o. se zajímá především o věkovou skupinu produktivního obyvatelstva České republiky. Nejvyšší počet zaměstnanců podniku je u dělnických profesí. Celkový poměr zaměstnanců v podniku XY s.r.o. činí 52% mužů a 48% žen. U dělnických pozic platí, že muži převyšují počet zaměstnaných žen, je to ale způsobené, tím, že v tomto odvětví je potřeba především mužská síla. Tento trend se naopak mění u zaměstnanců technicko-hospodářského sektoru, kde je více žen než mužů.

Tabulka 4 - Věková struktura obyvatelstva v ČR

Věk	Ženy	Muži
0-14	880 937	838 804
15-20	301 199	284 297
21-30	589 666	555 896
31-40	770 855	720 690
41-50	905 138	857 049
51-64	917 857	921 067
65 a více	909 451	1 248 871
Celkem	5 275 103	5 426 674

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

Mezi další sociální faktory lze zařadit úroveň vzdělání obyvatelstva, když podnik potřebuje jak zaměstnance s vyšším dosaženým vzděláním pro technicko-hospodářské pozice, tak i zaměstnance dělnických pozic, u nichž podnik nepožaduje dosažené středoškolské vzdělání zakončené maturitou.

5.2.4 Technologické faktory

Modernizace výroby a vývoj nových technologických postupů je velmi důležitý v jakékoliv oblasti podnikání. Tento faktor umožňuje podnikům vyniknout nad konkurencí a stát se lepším na trhu. Stejně tak pro podnik XY s.r.o., jehož výroba se specializuje na zpracování a výrobu z papíru, je velmi důležité držet krok s moderními technologiemi.

Podnik o zakomponování nových modernějších strojů do své výroby, které už fungují na bázi poloautomatických strojů. Pokouší se tedy investovat do automatizace výroby. Jako pro každý podnik je v současné době velmi důležité hledat možnosti, jak pracovní sílu nahradit stroji.

Další oblastí je modernizace a nákup nových strojů, které nahradí ty původní. Nákupem nových strojů podnik ušetří finanční prostředky v oblasti údržby strojů a nákladů na energie. Taktéž nové modernější stroje usnadňují práci zaměstnancům a mohou tak napomáhat k lepšímu sociálnímu klimatu na pracovišti.

5.3 Analýza vnitřních zdrojů podniku

5.3.1 Hmotné zdroje

Podnik XY s.r.o. vlastní výrobní areál a maloobchodní prodejnu. Maloobchodní prodejna se nachází v centru města, kde sídlí samotný podnik. Maloobchodní prodejna prošla v nedávné době kompletní modernizací a přestavbou.

Výrobní areál podniku XY s.r.o. v průběhu let prošel modernizací a navýšením výrobní kapacity. V areálu se nachází pouze jedna budova, která je rozdělena na jednotlivé haly. V budově se nachází tři výrobní haly, jež jsou propojeny protipožárními dveřmi. V první hale probíhají tiskařské činnosti a proces nařezání stanovených rozměrů do archů. V druhé a zároveň největší hale se soustředí celá hlavní výroba papírových kotoučků. Třetí hala slouží k výrobě drobných a specifických výrobků z papíru. Dále se v budově nachází skladovací prostory. První sklad byl v nedávné době rozšířen o 1600 m². Druhý sklad zůstal bez výrazných změn.

Další součástí budovy jsou kancelářské prostory, jídelna, sociální zázemí, zasedací místnosti apod. Podnik disponuje parkovištěm, kde má místo na parkování každý zaměstnanec i návštěva. Taktéž se v areálu nachází 4 rampy určené pro vykládku kamionů.

Podnik XY s.r.o. vlastní svůj vozový park. Podnik vlastní 6 firemních osobních automobilů. Firemní automobily mají k dispozici tři obchodní manažeři a obchodní ředitelka. Další dva užitkové vozy jsou k dispozici pro kohokoliv z podniku. Tato auta jsou polepena logem společnosti podniku. Tyto automobily se využívají pro převoz drobných objednávek v rámci dovozové vzdálenosti.

5.3.2 Lidské zdroje

Mezi zdroje analýzy vnitřních zdrojů podniku řadíme lidské zdroje. Podnik XY s.r.o. aktuálně zaměstnává 90 zaměstnanců, z čehož jeden je členem statutárního orgánu. V níže uvedeném obrázku je uveden vývoj počtu zaměstnanců v podniku XY s.r.o. za období 2004-2020. Z uvedeného obrázku lze vyčíst, že vývoj počtu zaměstnanců je poměrně stabilní, jelikož průměrný počet je 81 zaměstnanců.



Obrázek 9 - Vývoj počtů zaměstnanců v XY s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku XY s.r.o.

Společnost si uvědomuje důležitost dobré podnikové kultury, proto neustále usiluje o její zlepšování. Podnik XY s.r.o. má dlouhodobé problémy s vysokou fluktuací na dělnických pozicích. Tento aspekt nutí podnik k vylepšování a zvyšování svých firemních benefitů, ať už se jedná o finanční či nefinanční benefity. Jeden z velmi oceňovaných benefitů je káva zdarma z automatů, které se nacházejí v prostorách firmy, nebo náborové příspěvky.

5.3.3 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje se řadí know-how, které podnik získal během mnohaletého působení na trhu výroby papírových kotoučků a dalších výrobků z papíru. Do know-how podniku lze zařadit způsob a zpracování výrobků, motivaci zaměstnanců apod. Označení rodinného podniku společnost získala v roce 2020. Toto označení poukazuje na samotné založení a chod organizace, které bylo realizováno majitelem podniku a vypovídá o zásadách a chování uvnitř organizace.

Podnik XY s.r.o. disponuje dvěma ochrannými známkami, jako je název a logo firmy. Ochranné známky společnosti byly zapsány v roce 2015 a 2016 jako kombinovaná a obrazová ochranná známka.

5.3.4 Finanční zdroje (Finanční analýza)

Finanční analýza se řadí mezi analýzu vnitřních zdrojů podniku, zde konkrétně finančních zdrojů podniku. Finanční analýzu lze realizovat pomocí několika ukazatelů. V této práci jsou konkrétně použity poměrové ukazatele – rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Jelikož finanční zdroje jsou ty nejdůležitější pro zhodnocení podniku, budou podrobněji rozebrány.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability napomáhají podniku zjistit, zda je jeho podnikání účinné a zda dosahuje požadovaných výsledků, dosažených pomocí vloženého kapitálu. Je to důležitý ukazatel, jenž dokáže podniku ukázat, jak správně využít vlastní nebo cizí kapitál.

Ukazatel rentability celkových aktiv udává informace o využití celkových aktiv podniku. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat nad hranicí 5 %, v nejlepším a doporučeném případě by se ukazatel rentability celkových aktiv měl pohybovat okolo 9 %. V daném případě podnik XY s.r.o. v roce 2018 a v roce 2020 splňuje doporučenou hodnotu 9 %, což znamená, že podnik využíval efektivně celková aktiva podniku. V roce 2019 došlo k poklesu tohoto ukazatele na 6,59 % z důvodů snížení hospodářského výsledku podniku.

Tabulka 5 - Výsledné hodnoty ukazatelů rentability podniku 2018-2020

Rok	ROA	ROE
2018	9,13 %	8,63 %
2019	6,59 %	6,12 %
2020	9,75 %	10,43 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY s.r.o.

Snížení hospodářského výsledku v roce 2019 bylo zapříčiněno investováním do rekonstruování objektů podniku. Firma přistavěla jednu výrobní halu, opravila a zvětšila skladovací prostory.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu podniku říká, kolik získá každá investovaná koruna a jaký zisk podniku přinese. Tento ukazatel tak dokáže zhodnotit, zda vložený kapitál je pro podnik efektivní a zda s ním podnik efektivně hospodaří. Čím vyšší hodnota poměrového ukazatele rentability vlastního kapitálu je, tím lépe podnik využívá vložený kapitál. Z tabulky 5 je patrné, že ukazatel ROE stoupá až na rok 2019, kdy klesl na hodnotu 6,12 %. V roce 2020 podnik dosahoval nejvyššího ROE a to 10,43 %, to znamená, že každá vložená koruna přinesla podniku 0,10 Kč.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity podniku napomáhají zjistit, jaká je jeho schopnost přetvořit aktiva podniku na peněžní prostředky, aby byl podnik schopen splácet své dluhy.

U všech níže uvedených hodnot likvidit podniku lze pozorovat výrazně vyšší hodnoty, než jsou doporučené hodnoty. V prvním případě u běžné likvidity platí, že čím vyšší hodnota likvidity je, tím je lepší schopnost podniku splácet dané závazky vůči dodavatelům. Nejvyšší hodnoty dosahuje podnik v roce 2019, kdy dosahuje 5,69 běžné likvidity.

Tabulka 6 - Výsledné hodnoty jednotlivých likvidit podniku 2018-2020

Rok	Běžná likvidita	Pohotovostní likvidita	Okamžitá likvidita
2018	4,69	1,88	2,32
2019	5,69	3,39	1,53
2020	4,15	2,63	1,52

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY s.r.o.

Pohotovostní likvidita i v tomto případě převyšuje doporučené intervaly, což není pozitivní. Běžná likvidita se má pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Nejmenší pohotovostní likvidita je v roce 2018, kdy dosahuje 1,88, což není o tolik více než je maximum doporučené hodnoty. V dalších letech je pohotovostní likvidita značně vyšší, než je doporučený interval. Příčinou vyšší likvidity je větší objem aktiv ve formě pohotovostních prostředků. Tyto prostředky jsou pro podnik sice rychle přeměnitelné na peněžité prostředky, ale nepřinášají podniku téměř žádný úrok.

Okamžitá likvidita je i v posledním případě vyšší než doporučené hodnoty intervalu. Nejvyšší rozdíl je opět o roce 2018, kdy okamžitá likvidita dosahuje 2,32. Vysoké hodnoty okamžité likvidity poukazují na neefektivní hospodaření s finančními prostředky podniku.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti pomáhají podniku měřit, v jaké výši má své dluhy a závazky vůči dodavatelům a jak je podnik schopen své závazky splácet. Tento ukazatel podniku udává, jaká je celková zadluženost podniku cizími zdroji.

Tabulka 7 - Výsledné hodnoty zadluženosti a úrokového krytí podniku 2018-2020

Rok	Celková zadluženost	Úrokové krytí
2018	17,41 %	37,17
2019	18,57 %	21,40
2020	24,18 %	64,61

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY s.r.o.

V tabulce 7 jsou vypsány vypočítané hodnoty v letech 2018 až 2020 pro celkovou zadluženost a úrokové krytí. Z ukazatele celkové zadluženosti je patrné, že celková zadluženost podniku je velmi nízká. Nejvyšší hodnota je 24,18 %, které podnik dosahoval v roce 2020. V případě, že by podnik chtěl požádat o úvěr, tak pro věřitele bude tato úroveň celkové zadluženosti příznivá.

Ukazatel úrokového krytí dosahuje velmi vysokých hodnot, což znamená, že podnik má velmi dobrou schopnost hradit úroky plynoucí s uzavřených úvěrů.

Ukazatele aktivity

Poměrové ukazatele aktivity monitorují možnosti využití aktiv podniku. Doba obratu zásob podniku říká, kolik dní podnik potřebuje prodávat své služby a zboží, aby uhradil výši svých zásob.

Z tabulky číslo 8 je patrné, že obrat celkových aktiv za uvedené období klesá. Doba obratu celkových aktiv by se měla pohybovat kolem hodnoty jedna, čehož podnik ani jednou nedosáhl. Znamená to, že aktiva se otočila 0,79krát za rok 2018, kdy dosahoval obrat celkových aktiv nejvyšší hodnoty.

Tabulka 8 - Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů aktivity podniku 2018-2020

Rok	Obrat celkových aktiv	Doba obratu zásob
2018	0,79	93,45
2019	0,78	88,41
2020	0,63	101,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv podniku XY s.r.o.

Doba obratu zásob má rostoucí tendenci až na rok 2019, kdy se doba obratu zásob snížila na 88,41 dní. To bylo zapříčiněno investicemi do oprav a navýšení produkce podniku. V roce 2019 byla firma v důsledku rekonstrukce a navyšování produkce výroby nucena snížit stav zásob o jednu čtvrtinu. V důsledku toho tak lze v tabulce 8 sledovat v roce 2019 nižší čísla.

5.4 Analýza S7

5.4.1 Strategie

Strategie podniku XY s.r.o. vychází z misí a vizí, které si stanovil. Mise a vize podniku jasně stanovují směr, jakým se chce podnik ubírat. Především díky misí je zřejmé, že podnik klade veliký důraz na kvalitu zpracování všech svých výrobků a služeb. Díky dlouhodobé praxi na trhu podnik dokáže svoje produkty provést v stoprocentní kvalitě.

Pro společnost je důležitý individuální přístup ke každému zákazníkovi, proto podnik nedisponuje pouze stálým portfoliem produktů, ale dokáže vyrobit produkty přesně podle přání zákazníka. Nebojí se tak přijmout specifické zakázky, u kterých bude zapotřebí zapojit tým technologů a pozměnit výrobní postup samotného produktu či výrobku. Cílem podniku je udržení kvality a individuálního přístupu k zákazníkovi a neustále zlepšování.

Firma působí především na tuzemském trhu, který disponuje mnoha konkurenčními firmami. Proto je strategie podniku cílena na udržení si svého postavení na tuzemském trhu, kde se organizace nachází třicet let.

5.4.2 Struktura

Společnost má aktuálně 90 zaměstnanců. Organizační struktura podniku je funkční. Klíčovým článkem je jednatel podniku, který je zároveň i ředitel podniku XY s.r.o.

Organizační struktura je řazena do sedmi divizí, které jsou na stejné úrovni. Jednotlivé divize, neboli oddělení spravují svůj konkrétní úsek. Hlavním článkem každé divize je ředitel divize neboli manažer. Organizační struktura daného podniku je uvedena na obrázku 10.



Obrázek 10 - Organizační struktura podniku XY s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku XY s.r.o.

5.4.3 Systém

Podnik XY s.r.o. využívá ve svém podniku informační systém Helios. Na tento systém jsou napojeny všechny divize podniku. Systém umožňuje společnosti provázanost všech uskutečněných aktivit napříč celým podnikem. Lze se s ním setkat v samotné výrobě, kde napomáhá zadávání a ukončování vyrobených zakázek a hodin na nich odpracovaných až po expedici, když daný výrobek či produkt opouští prostory podniku XY s.r.o. Na informační systém je také navázané finanční oddělení nebo oddělení nákupů, zde napomáhá vést finanční účetnictví, správu odpracovaných hodin zaměstnanců, nákup materiálů apod.

Do komunikačního systému podniku jsou zařazeny pravidelné porady, které se konají každý týden. Porady probíhají na několika úrovních od porad managementu po porady výrobního

oddělení. Porady v oblasti výroby se konají na každodenní bázi, když jsou zaměstnanci seznamováni s jednotlivými zakázkami. Komunikace dále probíhá pomocí e-mailů, osobního dotazování nebo pomocí telefonních hovorů.

5.4.4 Styl vedení

Podnik si uvědomuje důležitost názorů všech zaměstnanců, proto uplatňuje demokratický styl vedení. Pomocí názorů všech zaměstnanců dochází k efektivním změnám a návrhům na vylepšení všech podnikových procesů. Tímto krokem dochází k nalezení drobných či velkých problémů a jejich následné eliminaci. Klíčové slovo má vždy ředitel a zároveň vlastník firmy, které provádí na základě návrhů a informací od jednotlivých manažerů divizí. Jednotlivá oddělení jsou vedena svými manažery, kteří konají své rozhodnutí na základě předchozí domluvy s ředitelem společnosti.

5.4.5 Schopnosti

Schopnosti podniku XY s.r.o. jsou značně ovlivněny třicetiletým fungováním na trhu. Vedení společnosti působí v podniku již od jeho založení, proto má hodně zkušeností a dovedností v tomto oboru. Zaměstnanci podniku mají mnohaleté zkušenosti ve specifické výrobě, konkrétně příčném a podélném řezání, proto jsou znalci ve svém oboru. K jejich neustálému zdokonalování dochází pomocí pravidelného školení.

Další významnou schopností je přizpůsobivost a individuální přístup k zákazníkovi. Díky této schopnosti je podniku umožňováno přežít krizová období, jelikož nenabízí pouze standartní portfolio konkurenčních firem, ale nabízí i jiné možnosti zpracování finálních výrobků. Tato schopnost se stává značnou konkurenční výhodou na trhu příčného a podélného řezání.

5.4.6 Spolupracovníci

Kvalifikovanost zaměstnanců je důležitá především u technicko-hospodářských a manažerských pozic. Zde je potřebná dobrá jazyková vybavenost a komunikační schopnosti, aby docházelo k bezproblémové komunikaci se zákazníky. U dělnických pozic je důležitá především chuť k práci, technické smýšlení a chuť chtít se učit nové věci. Podnik se snaží neustále zlepšovat motivaci zaměstnanců pomocí finančních i nefinančních odměn. V posledních letech se podařilo vylepšit benefity pro zaměstnance, aby se podnik XY s.r.o. stal atraktivnějším pro stávající i budoucí zaměstnance. Vedení společnosti pořádá různé firemní akce např. vánoční večírek.

5.4.7 Sdílené hodnoty

Základem pro sdíleného hodnoty společnosti jsou stanovené mise a vize. Mezi základní hodnoty podnik řadí kvalitu a individuální přístup ke všem svým zákazníkům. Tyto hodnoty jsou známy všem zaměstnancům a ti usilují o jejich naplnění.

Další sdílenou hodnotou organizace je propagace. Na tuzemském trhu působí mnoho konkurenčních firem, proto podnik musí bojovat o své postavení na tomto trhu. Z tohoto důvodu považuje propagaci jako velmi důležitou a usiluje o to, aby bylo podnik vidět.

5.5S WOT analýza

Poslední analýzou této bakalářské práce je SWOT analýza. Tato analýza slouží jako závěrečná analýza, protože jsou v ní zahrnuty výsledky předešlých analýz. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky podniku a snaží se vymezit hrozby a příležitosti pro podnik.

Silné stránky:

- Třicet let na trhu výroby papírových kotoučků,
- individuální přístup k zákazníkovi,
- kvalitní výrobky,
- široký sortiment výrobků a služeb,
- stálost klíčových zaměstnanců,
- modernizace e-shopu.

Mezi silné stránky podniku se jednoznačně řadí již třicetiletá existence podniku. Dlouholeté působení na trhu zpracování papíru zajistilo podniku několik klíčových zákazníků i dodavatelů. Podnik taktéž využívá zkušeností vývoje této výroby, přičemž v důsledku toho v podniku dochází k neustálému vylepšování výrobních procesů a samotných výrobků.

Za nejsilnější stránku podniku XY s.r.o. lze označit individuální přístup k zákazníkovi. V důsledku pestrých výrobních možností podnik nabízí svým zákazníkům široké spektrum výrobků a služeb. Výrobky a služby se přizpůsobí zákazníkovi přímo na míru, aby byl každý zákazník spokojený. Ať už se jedná o dodání vlastního materiálu pro výrobu, o potisk či o nestandardní výrobky. S individuálním přístupem podniku k zákazníkovi se pojí produkce kvalitních výrobků. Podnik si zakládá na přesném a ostrém řezání a kvalitních materiálech,

z nichž je produkt vyroben, proto podnik získal certifikaci systému řízení jakosti dle normy ISO 9001.

Široký sortiment výrobků, služeb a modernizace e-shopu jsou velmi výrazné silné stránky podniku. V důsledku bohatého sortimentu papírenských a kancelářských potřeb podnik uspokojí každého zákazníka, který si tak vybere produkt, jaký potřebuje. Modernizace e-shopu napomohla tržbám z maloobchodního prodeje. Zejména v době pandemie Covid-19 je zřejmé, že investování do vylepšování e-shopu podniku se stalo velmi důležitým krokem.

Klíčoví zaměstnanci podniku napomáhají vytvářet podniku know-how. Stálost klíčových zaměstnanců napomáhá neustálému zlepšování podniku a také udržení podniku mezi konkurencí na trhu.

Slabé stránky:

- Fluktuace zaměstnanců dělnických pozic,
- propagace podniku,
- zastaralé vybavení firmy.

Mezi nejslabší stránky podniku lze zařadit fluktuaci zaměstnanců dělnických pozic. Dlouhodobě má podnik získat zaměstnance do výroby, kteří v podniku vydrží delší dobu a mohli se tak stát pro podnik přínosnými zaměstnanci. Příjem a zaučení nových zaměstnanců je nákladný proces, který se v důsledku fluktuace opakuje. Podnik díky nedostatku nových zaměstnanců nemůže navýšit výrobní kapacity. Aktuálně podnik XY s.r.o. nabízí 13 pracovních pozic, z nichž je 9 na dělnické pozice.

Propagace se řadí mezi slabou stránku podniku. Ještě nedávno nebylo do propagace investováno příliš finančních prostředků a nevěnovala se jí žádná konkrétní osoba. V současnosti je tomu jinak. Podnik přijal marketingového specialistu, který se propagací společnosti věnuje. Vlivem dlouhodobé absence starání se o marketing organizace je i přes aktuální zlepšení propagace firmy nadále co zlepšovat.

Podnik se neustále snaží zlepšovat své výrobní zařízení, ovšem některé výrobních strojů je ještě původní. Původní výrobní stroje mají větší výrobní náklady a nejsou tak efektivní, jako ty modernější. Staré stroje by se mohly rozbít a narušit chod výroby.

Příležitosti:

- Získání nových zaměstnanců,
- nové typy výrobků v důsledku ekologických změn,
- navýšení online prodejů.

Příležitostí pro podnik XY s.r.o. je získání nových zaměstnanců díky současnému vylepšení náborové kampaně a benefitů podniku. V důsledku navýšení počtu zaměstnanců zejména dělnických pozic, přičemž podnik trápí dlouhodobý nedostatek těchto zaměstnanců, by přicházelo v úvahu navýšení produkce výroby a celkových tržeb podniku. Taktéž by podnik v důsledku získání nových manažerů získal nové klíčové zaměstnance, kteří by se stali pro podnik velkým přínosem.

Vzhledem k neustále se zvětšujícímu důrazu na ekologii se plastové výrobky nejčastěji nahrazují papírovými produkty. Podnik tento aspekt vnímá jako příležitost pro vývoj a výrobků nových ekologických výrobků.

Mezi další příležitosti lze zařadit současný raketový nárůst online nákupů a prodejů. V důsledku tohoto online prodeji potřebují více obalového a výplňového papíru. Následkem toho podnik využil této příležitosti a zařadil do výroby produkt, který napomáhá manipulaci s výplňovým papírem.

Hrozby:

- navyšování výrobních nákladů,
- ztráta zákazníků,
- vstup nových konkurentů na trh,
- ztráta klíčových dodavatelů, nákup materiálů.

Mezi hrozby podnik řadí navyšování výrobních nákladů s ohledem na makroekonomické vlivy okolí podniku. Aktuálně se hrozbou stává zvyšování cen energií, které jsou nedílnou součástí výroby pro podnik, navyšují náklady podniku. Hrozba, tak na podnik působí z vnějšku a nelze ji ovlivnit. Tyto náklady podnik mírní fotovoltaickou elektrárnou na střeše podniku. Chod elektrárny zajišťuje část energie pro potřebu podniku, ale nepokryje celou spotřebu

energií. Zrychlování inflace České republiky a její vliv na výši nákladů se promítá do ceny výrobků.

Další hrozbou je ztráta zákazníků. Ztráty zákazníků mohou podnik postihnout téměř kdykoliv. Chybný krok podniku s negativním dopadem na koncového zákazníka vede ke změně preference u zákazníků. V současné době ztráty zákazníků lze dosáhnout navýšením cen výrobků a služeb podniku, pokud zákazník nalezne levnější alternativu, zvolí si tak ji. Vstup nového konkurenta na trh má vliv na ztrátu zákazníků, pokud nový konkurent nabídne lepší a výhodnější nabídku.

Ztráta klíčových dodavatelů je taktéž významnou hrozbou pro podnik, jelikož spolehlivý a osvědčený dodavatel se těžko nahradí jiným.

6 Zhodnocení strategického řízení ve vybraném podniku

Strategický management podniku XY s.r.o. probíhá na úrovni ředitele společnosti, který je zároveň i majitelem podniku. Tento způsob vedení podniku má značné výhody, a to především v tom, že ředitel a zároveň vlastník společnosti přistupuje k podniku osobněji než ředitel bez přímé vazby. Toto řízení tak probíhá nejenom v logickém rámci, ale i v rámci osobního vztahu ke společnosti XY s.r.o. Nicméně podnik takto funguje již řadu let a nic nenavědčuje tomu, že by se tento způsob měl změnit. Strategické řízení je uskutečňováno adekvátně v rámci velikosti podniku XY s.r.o.

Podnik má jasně stanovenou misi, která určuje jasný směr, kterým se podnik vždy řídil a stále se jím chce řídit. Mise společnosti je jednoduchá a srozumitelná. Díky těmto atributům je dobře známa každému zaměstnanci. Strategické cíle podniku jsou stanoveny správně a splňují tak pravidlo SMART. Tyto cíle jsou vytyčeny pro delší časový horizont, zpravidla na dobu deseti let.

Podnik by se měl zaměřit na strategii stability. Společnosti se dlouhodobě daří plnit své cíle a strategie. Aktuálně by měl podnik nadále udržovat své postavení na trhu prostřednictvím stávajících produktů. V případě nalezení dosud nezaplněné „díry na trhu“ může podnik tuto mezeru adekvátně zaplnit výrobkem, který je spjat se současným produktovým portfoliem. Ovšem tato varianta není příliš pravděpodobná vzhledem k odvětví, ve kterém firma podniká a jak dlouho na tomto trhu působí.

Z výše uvedených strategických analýz je patrné, že podnik nemá žádné výrazné problémy, proto lze konstatovat, že může pokračovat ve své činnosti bez výrazných změn. V analýze vnějšího okolí jsou zřejmé problémy týkající se politických a ekonomických faktorů, které na podnik působí. Tyto faktory podnik nemůže ovlivnit, ale dělá vše proto, aby předvídal situaci a tím tak eliminoval případné dopady vnějších faktorů na hospodaření společnosti.

Drobné nedostatky se objevují ve výsledcích finanční analýzy, když například u poměrového ukazatele pohotovostní likvidity jsou její hodnoty vyšší, než jsou doporučované. Jak již bylo zmíněno u poměrových ukazatelů likvidity, podnik XY s.r.o. nevyužívá zcela efektivně své finanční prostředky a dochází tak k nedostatkům u finančního hospodaření. Pro lepší finanční hospodaření by měl podnik investovat a využít tak možnosti potenciálního zisku a zvýšení efektivnosti využití finančních prostředků podniku. Taktéž nadměrné financování vlastním kapitálem omezuje souhrnnou ziskovost vloženého kapitálu.

7 Návrhy na zlepšení

Tento podnik působí na trhu již třicet let, což mu umožnilo najít ideální směr podnikání a nalezení chyb, které společnost eliminovala. Všechny tyto kroky jsou promítnuty v hospodářském výsledku podniku a jeho tržbách, které neustále rostou, což ukazuje na to, že podniková strategie je správná. Proto není lehké určit návrhy na zlepšení nebo označit určité kroky za chybné. Ovšem současný proměnlivý trh je nutné neustále sledovat a rychle reagovat na jeho změny.

Podnik by se měl zaměřit na možnosti investování a uložení svých finančních prostředků do jiné formy než peněžních prostředků. V současné době je investování velmi důležité a stává se nedílnou součástí každého podnikání. Podnik by mohl například investovat do cenných papírů, dluhopisů apod. Tímto krokem by se podniku zlepšil ukazatel pohotovostní likvidity. Následkem by bylo lepší zhodnocení volných finančních prostředků podniku, které by tak mohly podniku přinášet zisk.

Změna vize podniku. Vize podniku tak, jak jsou momentálně stavěné, nespĺňují zcela pravidla, jak by měla vize podniku vypadat. Vize je jasné a stručné sdělení, které by ovšem mělo mít dostatečně vysoko stanovené cíle a nebát se říct si o přední postavení na trhu. Proto by podnik měl své čtyři uvedené vize upravit a spojit v jednu vizi podniku XY s.r.o, která bude mít více ctižádostivější cíle. Jedna z možností vytvoření nové vize je například „*Chceme být součástí každé Vaší účtenky*“.

Podnik XY s.r.o. by měl věnovat větší pozornost fluktuaci zaměstnanců, zejména těch na dělnických pozicích. V tomto případě by bylo vhodné přispět ke zlepšení podnikové kultury, která je nedílnou součástí strategického řízení podniku. Tento aspekt je ovlivňován vnějším i vnitřním okolím podniku. Na vnější okolí nemá podnik schopnosti zapůsobit, ovšem vnitřní prostředí lze ovlivnit určitými kroky podniku. Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v průmyslově založeném městě, je těžké nabídnout dělníkům zajímavé pracovní podmínky. Je třeba více cílit na zaměstnanecké benefity, které mohou pracovní pozici ztraktivnit. Proto podnik XY s.r.o. musí tvořit lákavé a výhodné nabídky práce pro potenciální uchazeče, aby si budoucí zaměstnanci vybrali právě tuto firmu. V podobě nových firemních benefitů, jako je například třináctý nebo čtrnáctý plat.

Dalším návrhem pro zlepšení je propagace podniku XY s.r.o. Díky přijetí nového marketingového specialisty se tento segment podniku dal do pohybu, ale má před sebou ještě hodně práce. Tuzemský trh společnosti XY s.r.o. je velmi konkurenční, proto je důležité dbát

na zlepšení propagace. Společnost vylepšila své facebookové a webové stránky. Do budoucna by se podnik měl zaměřit na sociální sítě např. Instagram, veletrhy apod. Dále by se podnik měl soustředit na reakce na hrozby vycházející ze SWOT analýzy, aby jim předešel. Například na navyšování výrobních nákladů, ztrátu zákazníků, vstup nových konkurentů na trh nebo ztrátu klíčových dodavatelů apod.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnuje strategickému managementu ve vybraném podniku. Strategický management je důležitou součástí každého podniku, pomocí kterého si společnosti stanovují přesně vytyčené cíle a snaží se jich dosáhnout. Schopnost stanovení si dlouhodobých cílů a jejich následné plnění má značný vliv na výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

V prvních třech kapitolách se bakalářská práce zabývá základními teoretickými poznatky daného tématu. Nejprve je popsána historie strategického managementu. V další kapitole se autorka zaměřuje na základní pojmy v oblasti strategického managementu, zde jsou popsány strategická východiska a jednotlivé fáze strategického řízení. Poslední kapitola teoretické části se zabývá strategickou analýzou podniku a jejím dělením.

Čtvrtá kapitola se věnuje základním informacím o podniku XY s.r.o. a seznámení s ním. Jednotlivé strategické analýzy podniku XY s.r.o. jsou aplikovány v páté kapitole. Zde je nejprve pozornost věnována vnější analýze, a to konkrétně PEST analýze, která popisuje faktory ovlivňující makroprostředí podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku jsou využity dvě analýzy, a to analýza Modelu 7S a analýza vnitřních zdrojů podniku, u níž je největší pozornost věnována finanční analýze podniku. Analýza Modelu 7S popisuje sedm základních faktorů působících na prostředí podniku. Zde jsou popsány faktory strategie, struktury, systému, sdílené hodnoty, spolupracovníků, schopností a styl vedení.

Analýza vnitřních zdrojů podniku charakterizuje hmotné, lidské, nehmotné a finanční zdroje. Jak již bylo řečeno, největší pozornost autorka věnuje finančním zdrojům, které jsou analyzovány pomocí finanční analýzy. Finanční analýza se soustředí na poměrové ukazatele, a to konkrétně ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Všechny výše uvedené analýzy jsou shrnuty do SWOT analýzy.

Poslední dvě kapitoly se zabývají návrhy na zlepšení a zhodnocení strategického managementu podniku XY s.r.o. Vybranému podniku se tedy v dlouhodobém horizontu daří až na výše uvedené nedostatky, například špatně formulovaná vize nebo ve výsledcích finanční analýzy, proto se podnik neustále snaží zdokonalovat a napravovat své nedostatky.

POUŽITÁ LITERATURA

AMASON, A.C., 2011. *Strategic management: from theory to practice*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-87169-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.

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

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miroslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie: Krok za krokem*. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7400-455-1 978-80-7400-455-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2018. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.

MALLYA, T, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

SOUČEK, Zdeněk, 2003. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

XY S.R.O., 2021. O nás. *XY s.r.o.* [online]. XY s.r.o. [cit. 2022-1-18]. Dostupné z: <https://www.XY.cz/o-nas/>

XY S.R.O., 2021. Historie firmy. *XY s.r.o.* [online]. XY s.r.o. [cit. 2022-01-18]. Dostupné z: <https://www.xy.cz/o-nas/historie-firmy/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2007. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2022. Pravidla testování zaměstnanců od pondělí 17. ledna 2022. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/pravidla-testovani-zamestnancu-od-pondeli-17--ledna-2022--265318/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2022. Ochrana zaměstnanosti: Antivirus - podpora zaměstnanosti. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/antivirus>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity červen 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cerven-2021>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020. Věkové složení obyvatelstva. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. Výpis ze zjišťování – průměrná roční míra inflace – 2000 - 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/Inflace_2000_2021.pdf

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS s.r.o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012_89?text=z%C3%A1kon+%C4%8D.+89%2F2012

ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb.: Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS s.r.o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012_90?text=z%C3%A1kon+%C4%8D.+90%2F2012

ČESKO, 1992. Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS s.r.o. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563?text=.+563%2F1991>

EJUSTICE, 2018. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. In: *eJustice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60036528&subjektId=105620&spis=610831>

EJUSTICE, 2019. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. In: *eJustice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63123745&subjektId=105620&spis=610831>

EJUSTICE, 2022. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. In: *eJustice.cz* [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68627339&subjektId=105620&spis=610831>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti XY s.r.o.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Rozvaha pro roky v letech 2018 až 2020	58
Příloha B - Výkaz zisků a ztrát v letech 2018 až 2020.....	59

Příloha A – Rozvaha v letech 2018 až 2020

ROZVAHA				
označ	AKTIVA			
a	b	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	142 098	152 911	183 517
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	73 757	80 491	93 926
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	91	41	3
2	Ocenitelná práva	91	41	3
	<i>B.I.2.1. Software</i>	91	41	3
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	73 666	80 450	93 923
B. II. 1	Pozemky a stavby	63 615	61 533	59 682
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	3 636	3 636	3 638
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	59 979	57 897	56 044
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	8 596	17 197	16 306
	<i>B.II.5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený DHM</i>	1 455	1 720	17 935
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	1 455	1 720	17 935
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	68 169	72 171	89 270
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	40 865	29 260	32 734
C. I. 1	Materiál	25 375	17 044	19 701
2	Nedokončená výroba a polotovary	1 773	2 372	1 386
3	Výrobky a zboží	13 717	9 844	11 647
	<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	6 278	3 736	4 751
	<i>C.I.3.2. Zboží</i>	7 439	6 108	6 896
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	15 223	13 581	23 753
2	Krátkodobé pohledávky	15 223	13 851	23 753
	<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	12 544	12 004	10 943
	<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	2 679	1 577	12 810
	<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	2 369	1 143	1 109
	<i>C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní</i>	146	409	569
	<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	164	25	11 132
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	12 081	29 330	32 783
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	226	104	378
2	Peněžní prostředky na účtech	11 855	29 330	32 405
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	172	249	321
D. I. 1	Náklady příštích období	113	178	50
3	Příjmy příštích období	59	71	271
označ	PASIVA			
a	b	2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	142 098	152 911	183 517
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	116 668	124 215	138 636
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	13 166	13 166	13 166
1	Základní kapitál	13 166	13 166	13 166
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)		26	41
2	Statutární a ostatní fondy		26	41
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	93 428	103 422	110 973
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	93 428	103 422	110 973
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	10 074	7 601	14 456
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	24 745	28 389	44 381
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)		14	23
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		14	23
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	24 731	28 371	44 358
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	10 198	15 704	22 872
2	Závazky k úvěrovým institucím	6 770	11 918	21 142
8	Odloužený daňový závazek	652	951	1 350
9	Závazky - ostatní	2 776	2 835	380
	<i>C.I.9.3. Jiné závazky</i>	2 778	2 835	380
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	14 533	12 667	21 486
2	Závazky k úvěrovým institucím	3 910	3 971	5 162
3	Krátkodobé přijaté zálohy	315	109	332
4	Závazky z obchodních vztahů	6 058	4 727	8 079
8	Závazky ostatní	4 250	3 860	7 913
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	380		1 719
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	1 454	1 596	1 811
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	872	947	1 075
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	1 346	740	2 693
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	30	378	430
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	168	199	185
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	685	307	500
D. I. 1	Výdaje příštích období	639	307	500
2	Výnosy příštích období	46		

Příloha B - Výkaz zisků a ztrát v letech 2018 až 2020

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT				
Označení	TEXT	2018	2019	2020
a	b			
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	112 715	119 140	116 324
II.	Tržby za prodej zboží	51 653	52 471	49 098
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	115 176	120 238	107 472
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	38 628	39 481	36 011
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	57 646	60 859	55 019
A. 3	Služby	18 902	19 898	16 442
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 117	1 943	-29
C.	Aktivace	-478	-851	-249
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	33 443	35 856	38 781
D. 1.	Mzdové náklady	24 309	26 200	28 437
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9 134	9 656	10 344
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8 136	8 783	9 500
D. 2.2.	Ostatní náklady		873	844
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	4 283	3 530	5 151
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 440	4 492	5 151
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 440	4 492	5 151
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné			
E. 2.	Úpravy hodnot zásob			
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	-157	-962	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	1 921	1 575	13 404
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		143	11 064
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	619	508	799
III. 3.	Jiné provozní výnosy	1 302	924	1 541
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	2 009	2 604	10 180
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			8 859
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	441	385	643
F. 3.	Daně a poplatky	144	121	130
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	5	5	5
F. 5.	Jiné provozní náklady	1 419	2 093	543
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	12 973	9 866	17 538
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)			
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba			
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)			
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
V. 2.	Ostatní výnosy			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)			
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba			
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 + 46)	349	442	277
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba			
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	349	442	277
VII.	Ostatní finanční výnosy	4	158	765
K.	Ostatní finanční náklady	182	125	128
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	-527	-409	360
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	12 446	9 467	17 898
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	2 372	1 856	3 442
L. 1.	Daň z příjmů splatná	2 207	1 557	3 043
L. 2.	Daň z příjmů odložená	165	299	399
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	10 074	7 601	14 456
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	10 074	7 601	14 456
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	166 293	173 344	179 609