

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Strategická analýza vybraného podniku

David Vitebský

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David Vitebský**
Osobní číslo: **E17364**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Strategická analýza vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat silná a slabá místa konkrétního podniku na základě provedení komplexní strategické analýzy.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky strategické analýzy.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza silných a slabých stránek podniku, pomocí vybraných metod.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis. 8th ed. Chichester: John Wiley, c2013. ISBN 978-1-119-94188-0.
KISELÁKOVÁ, Dana. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6. Monografie.
KNÁPKOVÁ, Adriana. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2. Monografie.
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.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romána Provozničková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

PODĚKOVÁNÍ:

Moje poděkování patří vedoucí práce Ing. Michaele Kotkové Stříteské Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Miloši Jirouskovi za ochotu a pomoc při zpracování analytické části.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na komplexní strategickou analýzu společnosti Solar, s. r. o., která se zabývá prodejem hutních materiálů. V první části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti strategické analýzy a definovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, konkrétně PEST analýza, Porterův model pěti sil, Analýza 7S, finanční analýza a na závěr SWOT analýza. Druhá část práce je zaměřena na aplikaci výše uvedených analýz přímo na vybraný podnik. Závěrečná část práce se věnuje zhodnocení výsledků a návrhům ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, strategie, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, PEST analýza, Analýza 7S, finanční analýza

TITLE

Strategic analysis of the selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis is focused on a comprehensive strategic analysis of the company Solar, s. r. o. which deals with the sale of metallurgical materials. The first part defines the basic concepts of strategic analysis and defines the analysis of the external and internal environment, namely PEST analysis, Porter's model of five forces, 7S analysis, financial analysis and finally SWOT analysis. The second part of the work is focused on the application of the above analyzes directly to the selected company. The final part of the work is devoted to the evaluation of results and suggestions for improvement.

KEYWORDS

Strategic management, strategy, internal environment, external environment, PEST analysis, analysis of "7S", financial analysis

OBSAH

SEZNAM TABULEK	- 9 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 10 -
SEZNAM ZKRATEK	- 11 -
ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE PROBLEMATIKY STRATEGICKÉ ANALÝZY	13
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	13
1.2 STRATEGIE	14
1.2.1 Hierarchie firemních strategií.....	15
1.2.2 Předpoklad úspěšné strategie.....	17
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	19
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	19
2.1.1 PEST analýza	19
2.1.2 Porterův model pěti sil.....	22
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	23
2.2.1 Finanční analýza.....	24
2.2.1.1 Absolutní ukazatele	24
2.2.1.2 Rozdílové ukazatele.....	25
2.2.1.3 Poměrové ukazatele.....	25
2.2.2 Analýza „7S“.....	30
2.3 SWOT ANALÝZA	31
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU SOLAR, S. R. O.	33
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	33
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
3.3 SOUČASNÝ PODNIK	34
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA KONKRÉTNÍHO PODNIKU, POMOCÍ VYBRANÝCH METOD	36
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	36
4.1.1 PEST analýza	36
4.1.1.1 Politické a legislativní faktory	36
4.1.1.2 Ekonomické faktory	37
4.1.1.3 Sociální a kulturní faktory	39
4.1.1.4 Technologické faktory.....	39
4.1.2 Porterův model pěti sil.....	40
4.1.2.1 Existující konkurenti na trhu	40
4.1.2.2 Možní noví konkurenti	41
4.1.2.3 Zákazníci (odběratelé).....	41
4.1.2.4 Dodavatelé.....	42
4.1.2.5 Substituční služby/výrobky	42
4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	43
4.2.1 Finanční analýza.....	43
4.2.1.1 Ukazatele likvidity	43
4.2.1.2 Ukazatele rentability.....	44
4.2.1.3 Ukazatele zadluženosti.....	45
4.2.1.4 Ukazatele aktivity.....	45
4.2.2 Analýza „7 S“	46
4.2.2.1 Strategie.....	46
4.2.2.2 Struktura.....	47
4.2.2.3 Systémy	48
4.2.2.4 Styl manažerské práce	49
4.2.2.5 Spolupracovníci.....	49
4.2.2.6 Schopnosti	50
4.2.2.7 Sdílené hodnoty	50

4.2.3	Výčet SWOT částí.....	50
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	52
6	ZÁVĚR.....	54
	POUŽITÁ LITERATURA.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Diagram SWOT analýzy (vlastní tvorba) inspirace podle (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 92).....	31
Tabulka 2: Průměrná roční míra inflace (Český statistický úřad, 2020).....	38
Tabulka 3: Vývoj HDP v ČR (Český statistický úřad, 2020).....	38
Tabulka 4: Historie kurzů EUR/CZK (KURZY CZ, 2020)	39
Tabulka 5: Srovnání základních údajů (autor podle výročních zpráv).....	40
Tabulka 6: Hlavní dodavatelé (autor podle výroční zprávy).....	42
Tabulka 7: Ukazatele likvidity (autor podle výroční zprávy z roku 2018)	43
Tabulka 8: Ukazatele rentability (autor podle výroční zprávy z roku 2018).....	44
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti (autor podle výroční zprávy z roku 2018).....	45
Tabulka 10: Ukazatele aktivity (autor podle výroční zprávy z roku 2018).....	45
Tabulka 11: Diagram výčtu SWOT částí (vlastní tvorba).....	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 4)	13
Obrázek 2: Úrovně řízení a typy managementu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 30).....	14
Obrázek 3: Hierarchie firemních strategií (Mallya, 2007, str. 22)	16
Obrázek 4: Okolí podniku (Dedouchová, 2001, str. 16)	19
Obrázek 5: PEST analýza (vlastní tvorba obrázku, 2020).....	20
Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 40)	22
Obrázek 7: Model „7 S“ (Mallya, 2007, str. 73)	31
Obrázek 8: Logo společnosti (Živéfirmy.cz,2020).....	33
Obrázek 9: Organizační schéma (vlastní tvorba autora) podle (Solar, s. r. o., 2014).....	34
Obrázek 10: Vývoj tržeb za prodej zboží (autor podle výročních zpráv)	34
Obrázek 11: Vývoj zisku společnosti (autor podle výročních zpráv)	35
Obrázek 12: Vývoj počtu zaměstnanců (autor podle výročních zpráv)	35
Obrázek 13: Organizační struktura (vlastní tvorba autora) upraveno podle (Solar, s. r. o., 2014).....	47

SEZNAM ZKRATEK

ČR	ČESKÁ REPUBLIKA
SBU	STRATEGIC BUSINESS UNITS
EU	EVROPSKÁ UNIE
EBIT	ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM
HDP	HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT
IT	INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE
S. R. O.	SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM
Č.	ČÍSLO
CRM	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na strategickou analýzu podniku Solar, s. r. o. Pro každý podnik je velice důležité, aby měl dobře stanové cíle a strategii svého podnikání, neboť právě od těchto skutečností se odvíjí úspěšnost jeho hospodaření. Téma bylo vybráno na základě konzultace s vedením firmy, protože společnost chtěla znát momentální silné stránky a slabiny. Dále proto, že se chtěl autor seznámit s teorií strategické analýzy a poté jej aplikovat na analyzovaný podnik. Společnost Solar byla vybrána z důvodu blízkosti od autorova bydliště, a především kvůli tomu, že zde absolvoval letní brigády a praxe.

Cílem práce je identifikovat silná a slabá místa konkrétního podniku na základě provedení komplexní strategické analýzy. Pro podnik je prioritní zvolit si již zmíněnou strategii či strategické cíle, ale neméně důležitou částí je uvědomění si silných a slabých míst. Od této identifikace se totiž může odvíjet a pracovat na celkovém zlepšení. Téma je tedy aktuální prakticky pořád, neboť stanovení těchto míst je důležité nejen, když se podniku nedaří, ale také když se podnik nachází v dobrém postavení, protože zlepšení je možné vždy. V současné době se odhaduje příchod krize, tudíž se bude každá společnost snažit těžit ze svých silných stránek, a naopak pracovat na těch slabých. Strategická analýza je tedy vhodnou variantou, pokud se chce společnost posunout ve svém hospodaření dopředu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, konkrétně teoretickou a analytickou část. V teoretické části jsou charakterizovány termíny strategické analýzy a definovány později zmíněné analýzy. Pro analýzu vnějšího prostředí je vybrána PEST analýza a Porterův model pěti sil. Finanční analýza a analýza 7S naopak slouží k definování analýzy vnitřního prostředí. V závěru teoretické části se nachází SWOT analýza, která slouží jako výstup a kombinace výše uvedených analýz.

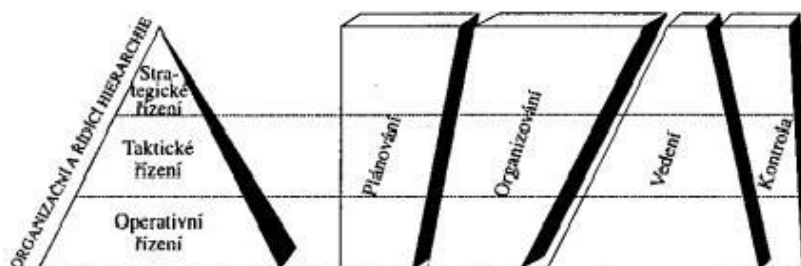
Analytická část začíná charakteristikou společnosti Solar, s. r. o., kde jsou uvedeny základní informace o této společnosti. V dalších kapitolách této části autor aplikuje analýzy uvedené v teoretické části přímo na vybraný podnik. Poslední kapitola bakalářské práce se věnuje zhodnocení a doporučení návrhu ke zlepšení. Všechny návrhy vyplývají z výsledků jednotlivých analýz. Úplný konec práce představuje formulace závěru.

1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE PROBLEMATIKY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Tato kapitola se zabývá definicemi základních pojmů v problematice strategické analýzy. Pojmy, které zde jsou zmíněny, se budou vyskytovat v rámci celé práce. Celkově je tato část nazývána teoretickou částí.

1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je uskutečňováno top managementem, eventuelně i vlastníky firmy. Zaměřuje se především na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Dále zajišťuje soulad mezi firmou a prostředím, ve kterém působí. Všechny tři úrovně řízení, tedy taktické, operativní a strategické, jsou vysvětleny jako propojení základních manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení a kontroly. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 4)



Obrázek 1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 4)

Na obrázku č. 1 je vidět hierarchie, která se nachází u jednotlivých úrovní řízení. Je patrné, že top management stanovuje dlouhodobé důležité cíle a dává úkoly taktické úrovni. Ta se zabývá střednědobými cíli a operativní úroveň, tedy low management, se zaměřuje na krátkodobé cíle.

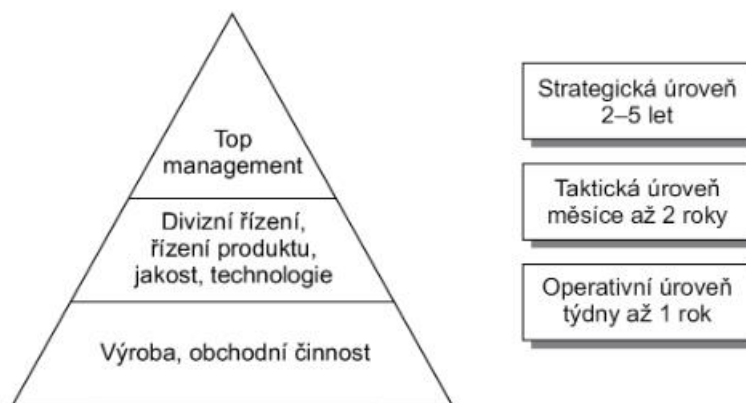
Podle Košťana a Šuleře (2002, str. 1) představuje hlavní úlohu strategického řízení to, aby firma získala a udržela konkurenční výhodu. Poté stanovila reálné dlouhodobé cíle a v určitém čase se je pokusila dosáhnout.

„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku“. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 1)

Jednotlivé definice autorů o strategickém řízení se téměř shodují. Především jde tedy o zajištění různých potřeb a aktivit, aby se následně stanovil budoucí směr podniku.

Úrovně řízení podle hlediska času:

- Strategické řízení – týká se podniku jako celku, tímto řízením se zabývá top management.
- Taktické řízení – cílem tohoto řízení je praktické uskutečňování strategických cílů, které jsou stanoveny v strategickém řízení.
- Operativní řízení – zabývá se hlavně provozními činnostmi.



Obrázek 2: Úrovně řízení a typy managementu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 30)

1.2 Strategie

Tato kapitola se zaměřuje na definici strategie a pojmy, které jsou k ní často připojené – vize, poslání a cíle.

Strategie se neustále vyvíjí, protože jak uvádí Henry (2018, str. 4), tento pojem se uplatňoval už v minulosti v souvislosti s vojenskými operacemi. Strategie byla představována jako věda o plánování a používána proti nepříteli. Ve válce dobře provedená a detailně promyšlená strategie výrazně pomáhala k dosažení vítězství.

Podle Granta (2013, str. 4) je strategie hlavně o dosažení úspěchu. Představuje společné téma a napomáhá k rozhodnutí jednotlivce nebo organizace.

„Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“. Strategické řízení pro definování strategie uplatňuje různé přístupy. Mnohdy je používán hierarchický přístup, který se zakládá na formulaci poslání, vize a strategických cílů. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 1)

Z výše uvedených definic je patrné, že se strategie používala už dávno v minulosti. Celkově lze ale říci, že její hlavní podstata se nezměnila a formuluje se především proto, aby byl daný

subjekt, který ji využívá, úspěšný. Jedná se tedy o dlouhodobou plánovací činnost, jejíž hlavním cílem je splnit a aplikovat stanovené cíle.

Poslání

Tento pojem vystihuje otázka, kterou uvádí Cimbálníková (2012): „*Kdo jsme a o co usilujeme*“? Podle Košťana a Šuleře (2002, str. 19) poslání musí uznávat hlavně to, čím společnost vystupuje na trhu – produkt, služba, aj. Může být krátké nebo dlouhé, ale hlavně musí určovat budoucí směr.

Vize

Od poslání se vize liší tím, že má dlouhodobý charakter. Sděluje informace o tom, kde by se podnik chtěl nacházet v budoucnosti, respektive udává představu o budoucím stavu.

Cíle

„Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami (např. tržby, zisky, návratnost, aj.), mohou být, ale také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné práce, budování image podniku, sponzorství apod.), na růst podniku (růst tržního podílu – např. z důvodu snahy o dosažení úspor z rozsahu) či na prvky konkurenčního boje (zvyšování překážek vstupu do odvětví atd.)“ (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 3)

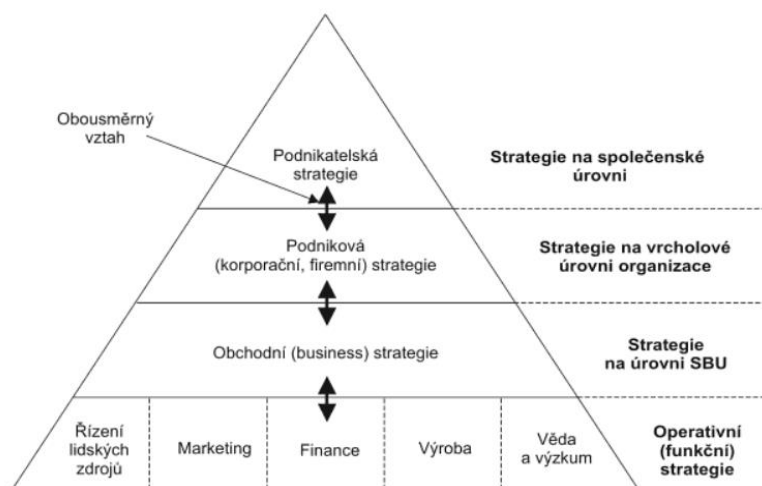
Mallya (2007, str. 19) uvádí, že vytyčené cíle musí splňovat následující elementy – SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Časově vymezený)

- specifický – musí mu porozumět zaměstnanci firmy,
- měřitelný – aby podnik mohl porovnávat plán/skutečnost, musí definovat jakého množství chce dosáhnout,
- akceptovatelný – musí být srozumitelný a akceptovatelný pro účastníky, kteří ho budou plnit,
- realistický – musí být dostatečně náročný, protože lehké cíle podnik nikam neposunou, ale zároveň musí být v možnostech podniku,
- časově vymezený – musí být přesně vytyčený v časovém horizontu, kdy toho cíle chceme dosáhnout.

1.2.1 Hierarchie firemních strategií

Strategie je určena vzhledem k úrovni řízení. Rozlišují se čtyři druhy strategií: (Mallya, 2007, str. 21)

- podnikatelská strategie,
- podniková (korporační) strategie,
- obchodní (business) strategie,
- operativní (funkční) strategie.



Obrázek 3: Hierarchie firemních strategií (Mallya, 2007, str. 22)

Podnikatelská strategie

Tato strategie, jak je patrné z obrázku č. 3, je na úplném hrotu pyramidy a zabývají se jí majitelé nebo vedení firmy, kteří nacházejí odpovědi na tyto otázky:

- „*Jakou odpovědnost organizace má nebo bude mít vůči veřejnosti?*
- *Jaká je role organizace v dané společnosti, ve které působí nebo chce začínat své aktivity?*
- *Jak je organizace brána nebo považována všemi zainteresovanými skupinami v daném prostředí“?* (Mallya, 2007, str. 21)

Podniková (korporační) strategie

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012, str. 30) tuto strategii představují jako základní firemní rozhodnutí, které se týkají celého podniku (např. jakým způsobem budou zhodnoceny vložené prostředky, kterou podnikatelskou činnost bude preferovat a kterou utlumovat, aj.). V této úrovni strategie si podnik stanovuje, jak rozdělí své zdroje mezi jednotlivé podnikatelské jednotky nebo obory podnikání.

Obchodní (business) strategie

Obchodní strategie představuje primární strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Přiřazuje určitému předmětu podnikání na konkrétním trhu jeho charakter. Dále ji lze definovat jako rozpracování zmíněných strategických cílů pro SBU ve výše postavené podnikové strategii. Úkolem této strategie je specifikovat strategické cíle na jednotlivé prvky rozšířeného marketingového mixu:

- produkt (výrobek, či služba SBU¹),
- price (cena),
- place (vymezení působnosti na trhu),
- promotion (distribuční kanály),
- people (lidský faktor),
- process (procesy, které jsou nutné vůči potřebám zákazníků)
- planning (plánování, organizace dané SBU) (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 30 cit. podle Schmidt, 1996).

Operativní (funkční) strategie

Podle obrázku č. 3 je patrné, že se funkční strategie nachází na spodu pyramidu. „Každá obchodní strategie je rozpracována do podoby několika specifických funkcí uvnitř podniku, například do formy strategie řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu atd“. Z toho vyplývá, že funkční strategie mají vycházet z obchodních nebo podnikových strategií a měly by napomáhat k plnění strategických cílů na podnikové úrovni. Podniky si musejí dávat pozor, aby nepoužívaly funkční strategii jiného podniku, jelikož musejí vycházet ze svých stanovených podmínek. (Mallya, 2007, str. 23)

1.2.2 Předpoklad úspěšné strategie

Pro to, aby byla zvolená strategie úspěšná se musí všichni pracovníci seznámit s vytyčenými strategickými cíli a musí sdílet stejné hodnoty. Tato skutečnost ale nestačí a úspěšná strategie by měla:

- vykazovat podporu vedení (top managementu),

¹Jedná se o typ organizační struktury. Obvykle se používá pro veliké podniky. Např: korporace, které působí na mezinárodních trzích v mnoha oblastech.

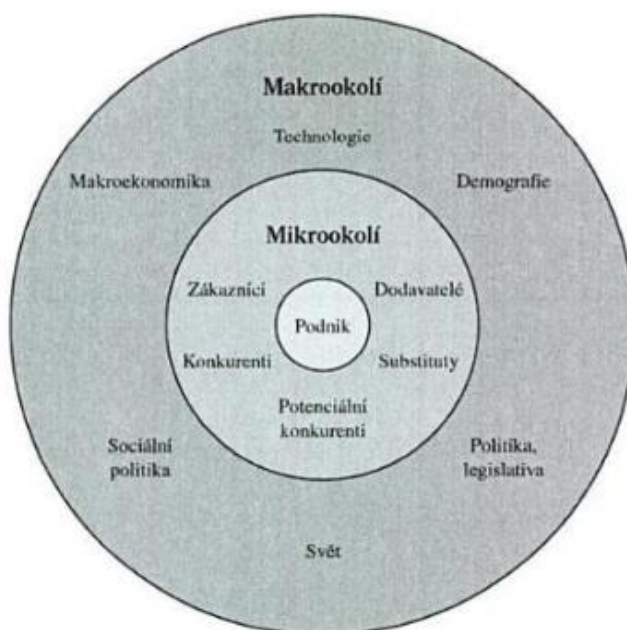
- být pochopitelná pro všechny účastníky,
- podporovat rozhodování o alokaci zdrojů,
- motivovat pracovníky,
- být koncepční a flexibilní,
- podporovat růst hodnoty firmy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 31).

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Tato kapitola se zabývá definováním analýz, které v práci budou použity. Nejprve jsou představeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a následně SWOT analýza.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Podle Zamazalové (2009, str. 48) je každý podnik obklopen prostředím, které ho může, ale nemusí ovlivnit. **Mikrookolí** definovala jako prostředí, které obsahuje složky, co jsou ovlivnitelné, naopak **makrookolí** reprezentují neovlivnitelné složky.



Obrázek 4: Okolí podniku (Dedouchová, 2001, str. 16)

Pod mikrookolím si tedy pomocí obrázku č. 4 můžeme představit složky – zákazníci, dodavatelé, konkurenti, aj. Makrookolí obsahuje složky rázu – ekonomického, politicko-správního, technologického atd.

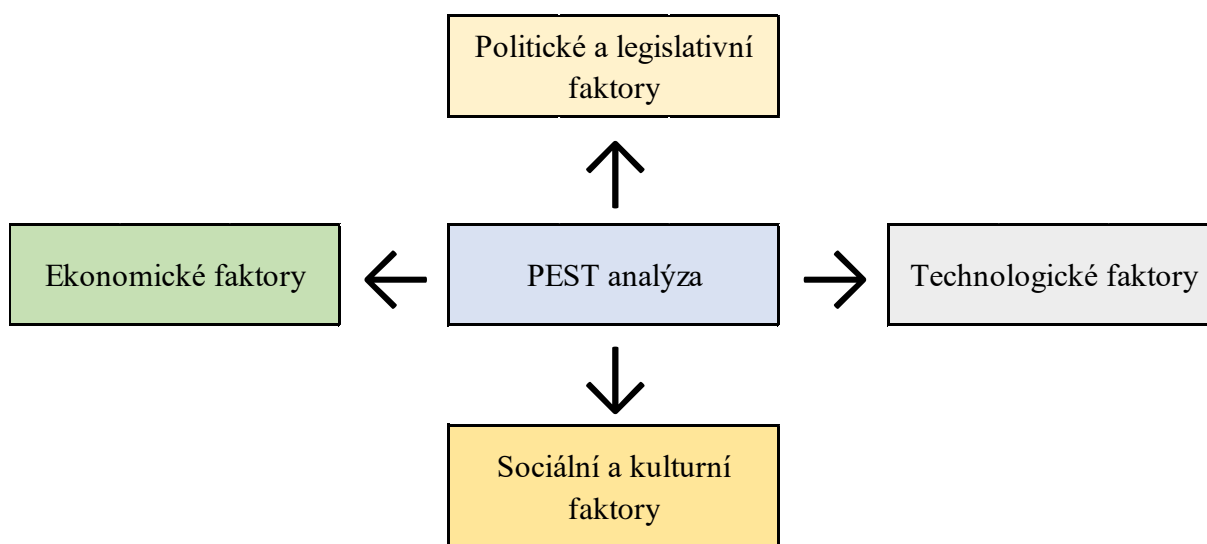
Makrookolí lze charakterizovat pomocí několika metod. V této práci je vybrána PEST analýza a pro analýzu mikrookolí zvolen Porterův model pěti sil.

2.1.1 PEST analýza

Tato kapitola se zabývá PEST analýzou, která slouží, jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, k analýze makrookolí. Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006, str. 16) název PEST vznikl odvozením počátečních písmen a představuje tedy tyto skupiny faktorů:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální a kulturní,
- technologické.

Každá skupina v sobě obsahuje různé faktory, které mají vliv na podnik. Na každý podnik působí jiné faktory různou měrou, tudíž je nutné rozpoznat právě ty, které působí na danou firmu. Některé zdroje uvádějí PESTLE analýzu. Tato analýza je rozšířena o legislativní a ekologické faktory. V další části se nachází popis jednotlivých skupin.



Obrázek 5: PEST analýza (vlastní tvorba obrázku, 2020)

Technologické faktory

V této době plné nových informačních technologií je pro podnik nezbytné neustále sledovat vývoj v technologickém světě. Zkrátka všechny firmy využívají informační systémy, zaměstnanci musí mít dokonalý přehled o aktualizacích programů. Postupem času je stále více kladen důraz na robotizaci a s tím spojený vědeckotechnický rozvoj. Podle Sedláčkové a Buchty (2006 str. 18) je nejdůležitější informovanost. Podnik musí neustále vykazovat aktivní inovační činnost a zachytávat technologické a technické změny, které se kolem něj uskutečňují. V tomto odvětví může každá změna velmi rychle ovlivnit prostředí, kde se podnik nachází a rázem může být pozadu v boji s konkurencí.

Mezi technologické faktory patří: (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, str. 197)

- nové objevy a vynálezy,
- podpora vlády v oblasti vědy a techniky,
- rychlost zavádění nových technologií.

Sociální a kulturní faktory

Tyto sociálně-kulturní faktory výrazně ovlivňují poptávku po službách, ale také působí na nabídku. Jedná se většinou o subjekty, které nakupují zboží, či služby. Záleží na tom, jaké mají disponibilní prostředky a jak jsou ochotni utracet. Další určitý vliv je posun ve zvyklostech spotřebitelů. Demografie se neustále vyvíjí a občané mají stále větší možnosti.

Patří mezi ně například:

- životní úroveň a styl,
- chování lidí na trhu (zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, aj.),
- velikost populace, vzdělanost populace.

Politické a legislativní faktory

Stát zasahuje do ekonomiky a firmy především zákony, kterými se jednotlivé organizace musí striktně řídit. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 47) Záleží také na tom, jaká politická strana je momentálně u moci, nebo jestli je daná země v členství EU. Tím se mění požadavky, které firma musí dodržovat.

Podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012, str. 179) sem patří například:

- politická stabilita,
- vlivy politických skupin,
- hodnocení externích vztahů.

Ekonomické faktory

Hospodaření podniku je ovlivněno hlavně těmito faktory. Tyto faktory ukazují závislost na ekonomickou situaci státu. Při rozhodování podnik výrazně ovlivňují makroekonomické trendy a jejich vývoj. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 17 - 19)

Mezi ekonomické faktory patří:

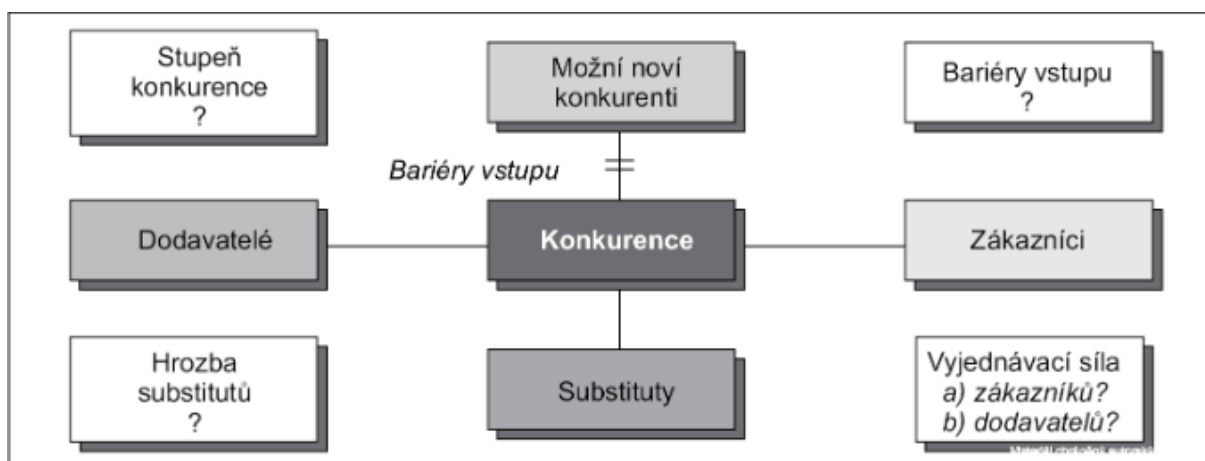
- inflace, úroková míra, nezaměstnanost,
- trendy HDP,

- vývoj cen energií.

2.1.2 Porterův model pěti sil

K analýze mikrookolí je vybrán Porterův model pěti sil. Tento model je využíván při analýze odvětví a definuje základní faktory, které působí na podnik. Podle obrázku č. 6 jsou těmito faktory:

- existující konkurenti na trhu,
- možní noví konkurenti,
- zákazníci (odběratelé),
- dodavatelé,
- substituční služby/výrobky.



Obrázek 6: Porterův model pěti sil (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 40)

Existující konkurenti na trhu

Rivalita mezi stávajícími konkurencí je větší, pokud se v daném odvětví nachází velké množství malých firem a jejich výrobky či služby se příliš neliší. Každá organizace musí sledovat vývoj služeb svých konkurentů a tím se vyhnout ztrátě dobrého postavení na trhu. Existující konkurenti firmu nejvíce ohrožují v případě pomalého růstu nebo poklesu trhu. V této situaci jsou společnosti nuceny zlepšovat služby nebo snižovat ceny.

Možní noví konkurenti

Pokud má firma dobré postavení v odvětví, mohou tento fakt změnit nově vstupující organizace. Hlavní riziko představují noví konkurenti z hlediska možnosti změny cen. Při vstupu nových firem dochází ke zvýšení kapacity a nabídka může přesáhnout poptávku, tudíž

to vede k poklesu cen. V tomto případě se tedy společnost zajímá o bariéry vstupu, či náklady spojené se vstupem. (Blažková, 2007, str. 44 - 45)

Zákazníci (odběratelé)

Zákazníci neboli odběratelé mohou mít na podnik značný vliv, protože svojí nákloností k němu stanovují jeho většinový zisk. Pokud daná firma přijde o velkého odběratele, projevuje se to právě na ztrátě zisku. Silní zákazníci, kteří požadují velké zakázky, mohou zhoršit vztahy mezi konkurenty, neboť každý podnik se chce chopit takových příležitostí. Kupující také využívají svou sílu pro dosažení určitých výhod, jako je získání lepší ceny, lepší kvality, aj.

Dodavatelé

Téměř žádný podnik si nedokáže své fungování představit bez dodavatelů. Ti mají velký vliv na jednotlivá odvětví, jelikož dodávají potřebné zdroje. Dodávány jsou suroviny, technologie, energie, aj. Pokud dodavatel prosperuje vysokou obchodní silou může snížit zisky odběratelů snížením kvality či zvýšením cen. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 53 - 54)

Substituční služby/výrobky

Blažková (2007, str. 44) charakterizuje substituty jako alternativní výrobky nebo služby, které nahrazují stávající nabídku na trhu. Hlavní hrozbou je riziko, že zákazník, který využívá výrobky či služby dané firmy, začne vybírat jiné a s nimi uspokojuje jeho potřebu. Tato skutečnost firmu nutí, aby se odlišila od konkurentů zvýšením kvality, nabídkou doplňkových služeb atd.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Podle Mallya (2007, str. 39) je hlavním cílem vnitřní (interní) analýzy objektivně zhodnotit nynější postavení firmy a zjistit, co je její silnou a slabou stránkou. Je jasné, že každý podnik má jiné silné a slabé stránky. Finančně silné jsou většinou velké podniky, ale malé často reagují rychleji na změny, což v této době představuje značnou výhodu.

Vnitřní prostředí tedy charakterizuje přímo daný podnik a jeho činnost. Představuje například vztahy na pracovišti, finanční zdatnost, disponibilní zdroje atd. V této práci je pro tuto část využita finanční analýza a analýza „7S“.

2.2.1 Finanční analýza

Podle Růčkové (2015, str. 3) se začátek finanční analýzy váže ke vzniku peněz. První, kdo tento termín použil, byly Spojené státy americké. Prvotně se ovšem jednalo pouze o teoretické práce, které si s praktickou analýzou nebyly vůbec podobné. Tato analýza se postupem času vyvíjela s ohledem na dobu, ve které měla plnit svou funkci. Celková struktura finanční analýzy se nejvíce změnila v době, kdy se začaly využívat počítače, protože díky jejich existenci se měnily matematické přístupy a důvody, které sloužily k sestavování těchto analýz.

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 11)

Pro úspěšnou finanční analýzu jsou nezbytná kvalitní vstupní data. Toto tvrzení tedy říká, že je nutné stanovit a nepoužít taková data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví firmy. Zdroj dat tedy představují účetní výkazy – výkaz zisku a ztráty, rozvaha, přehled o peněžních tocích (cash flow), aj. (Růčková, 2015, str. 21)

Mezi základní metody, které se používají při finanční analýze, patří: (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 61)

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza tokových ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření.

V této práci nejsou provedeny všechny možné metody, ale charakterizovány jsou analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů.

2.2.1.1 Absolutní ukazatele

Tento typ ukazatelů se ještě rozlišuje na dvě dílčí analýzy, a to horizontální a vertikální. Obě analýzy pracují s časem a používají se k analýze vývojových trendů.

Horizontální analýza

Horizontální analýza pracuje s časovými řadami a porovnává změny položek jednotlivých výkazů. Nejprve se vypočítá absolutní výše změn a poté procentní změna k výchozímu roku. Výpočet:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vertikální analýza

Tato analýza je také označována jako procentní rozbor. „*Spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %*“. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 68)

2.2.1.2 Rozdílové ukazatele

Z názvu je již patrné, že se jedná o takové ukazatele, které se vypočítají pomocí rozdílu mezi danými položkami aktiv a pasiv. Podle Knápkové, Pavelkové, Remeše a Šteker (2017, str. 83 - 84) jsou důležitými zástupci čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Celkově lze říci, že jsou tyto ukazatele využívány k řízení finanční situace podniku a orientují se na jeho likviditu.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál se promítá do platební schopnosti podniku. Pokud chce podnik včas splácet své závazky, musí mít dostatečnou výši volného kapitálu.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky slouží ke stanovení okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{krátkodobé závazky}$$

2.2.1.3 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatelé jsou charakterizovány jako základní nástroj finanční analýzy. Poměrové ukazatele jsou využívány hlavně proto, že dokážou podat rychlý obraz o finanční situaci

podniku. Z názvu již vyplývá, že se jedná o poměr mezi jednotlivými položkami rozvahy, či výkazu zisku a ztráty. Kvůli této skutečnosti je možné sestavit mnoho ukazatelů, ale v praxi jsou využívány základní ukazatele rozdělené do těchto skupin: (Knápková, Pavelová, Remeš a Šteker, 2017, str. 83 - 84)

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele kapitálového trhu, aj.

V této práci jsou definovány a následně využity ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele likvidity

Podávají informace o tom, jestli je podnik schopen včas a v plné výši platit své závazky. Jelikož se zabývají právě schopností podniku hradit své krátkodobé závazky, tak poskytují důvěryhodné informace o finanční situaci. Rozlišují se tři druhy likvidity – hotovostní, pohotová a běžná. (Kiselařová a Šoltés, 2017, str. 21)

Ukazatel hotovostní likvidity

Podle Knápkové, Pavelkové, Remeše a Štekera (2017, str. 92) bývá tento ukazatel též označován jako ukazatel okamžité likvidity, či likvidita I. stupně. Ideální výsledek se uvádí v intervalu od 0,2 – 0,5. Finanční prostředky jsou využívány neefektivně, pokud tento ukazatel vykazuje vysoké hodnoty.

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel pohotové likvidity neboli také likvidita II. stupně. Doporučený výsledek by se měl pohybovat v intervalu od 1 – 1,5. Pokud je poměr menší než 1, musí podnik případně počítat s prodejem svých zásob.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{kr. pohledávky} + \text{kr. finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity

Též nazýván jako likvidita III. stupně. Ideální výsledek je v rozmezí od 1,5 – 2,5. Tento ukazatel podává skutečnost, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy.

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

Ukazatele rentability

Kiselačková a Šoltés (2017, str. 21) definují ukazatele rentability takto: „*Jsou označovány také jako ukazatele výnosnosti a vyjadřují poměr konečného zisku, kterého podnik dosáhl (výstup), k určitému srovnávacímu základu (vstup). Tyto ukazatele hodnotí všeobecnou efektivitu využití kapitálu vloženého do podnikatelské činnosti bez ohledu na jeho zdroj*“.

Existuje opět velké množství těchto ukazatelů, ovšem v této práci jsou charakterizovány a dále využity ukazatele viz. níže.

Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel představuje, kolik korun čistého zisku vyplývá z jedné koruny tržeb. Také udává informace o velikosti zisku z podnikání. Výpočet:

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

U rentability tržeb lze také použít jiné varianty. Tyto varianty spočívají v tom, že do čitatele dosadíme místo zisku po zdanění EBIT nebo zisk před zdaněním.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Jeden z významných ukazatelů, který stanovuje výkonnost neboli produkční sílu podniku. Udává celkovou efektivnost podniku. Vzorec pro výpočet:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Pomocí ukazatele ROE vlastníci hodnotí, zda jejich vklad do podniku byl pozitivní, tedy výnosný. Pokud se výsledek nachází trvale v nízkých hodnotách, podnikání se nevyplácí a vlastník by měl investovat do jiné příležitosti. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, str. 346 - 347), (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 98 - 100)

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

Ukazatele zadluženosti

„Tyto ukazatele slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů“. Pokud se podnik zafinancuje ve velké míře cizími zdroji, tak je logické, že podstupuje větší riziko. V této skutečnosti musí být schopný plnit své závazky i v nepříznivých situacích. Ovšem dílčí zadluženost je často podniku ku prospěchu, jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 85) V této práci jsou charakterizovány a budou využity následující ukazatele:

Celková zadluženost

Jedná se o primární ukazatel zadluženosti. Výsledná hodnota, kterou doporučuje velké množství autorů, by se měla pohybovat mezi 30–60 %. Důležité je také sledovat, zda je podnik schopen splácet úroky z plynoucích dluhů.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje} * 100}{\text{celková aktiva}}$$

Celkovou zadluženost lze také rozlišit z hlediska času. Krátkodobé zdroje jsou brány jako více rizikové z důvodu, že musí být brzo splaceny.

$$\text{krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{kr. závazky} * 100}{\text{celková aktiva}}$$

Dlouhodobé zdroje představují sice menší stupeň rizika, ovšem na úkor ceny, která je vyšší než u krátkodobých.

$$\text{dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} * 100}{\text{celková aktiva}}$$

Úrokové krytí

Tento ukazatel charakterizuje míru zadluženosti podle toho, jak je podnik schopen splácet nákladové úroky.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Výsledek tohoto ukazatele by měl dosahovat hodnotu alespoň vyšší než 5. Odborné literatury to prezentují na příkladu, pokud by výsledek vykazoval hodnotu 1. Poté ukazují situaci, že podnik zaznamenal takový zisk, který pokryje pouze nákladové úroky (splacení úroků věřitelům). Tento fakt by znamenal, že na vlastníka žádný zisk nezůstal. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 85 - 87)

Ukazatele aktivity

Tento druh ukazatelů se zabývá především tím, jak podnik využívá svůj majetek (aktiva), či jak s ním nakládá. Celkově lze říci, že ukazují, zda podnik s vloženými prostředky efektivně hospodáří. (Kiselačková a Šoltés, 2017, str. 21) Pro výpočet těchto ukazatelů se využívají položky aktiv nebo pasiv a lze je vyjádřit v podobě obratu, či doby obratu jednotlivých položek.

V této práci jsou definovány a budou využity jen některé ukazatele vzhledem k vybrané společnosti. Podle Knápkové, Pavelkové, Remeše a Šteker (2017, str. 103 - 105) jsou charakterizovány následující ukazatele.

Obrat aktiv

Obrat aktiv nám dává informace o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Výsledek tohoto ukazatele by měl být co nejvyšší, ovšem požadovaná hodnota je 1. Pokud ukazatel vyazuje nízkou hodnotu, znamená to, že je podnik majetkem vybaven neúměrně, tudíž v tomto ohledu neefektivní.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat zásob

Tento ukazatel měří kolikrát se obmění firemní zásoby, nebo lze také říci, kolikrát je podnik schopen přeměnit zásoby na tržby za rok.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Ukazatel měří, jak dlouhá doba je nutná pro to, aby se peněžní fondy přes výrobky a zboží vrátily znovu do peněžní podoby. Důležité je sledovat vývoj ukazatele v časové řadě.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{pr. stav zásob} * 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává, jak dlouho podnik čeká, než jsou pohledávky zaplacené odběrateli. Vypočítá se pomocí vzorce:

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pr. stav pohledávek} * 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává, za jakou dobu společnost uhradí vzniklý závazek. Tento ukazatel by měl vykazovat minimálně stejnou hodnotu jako doba obratu pohledávek.

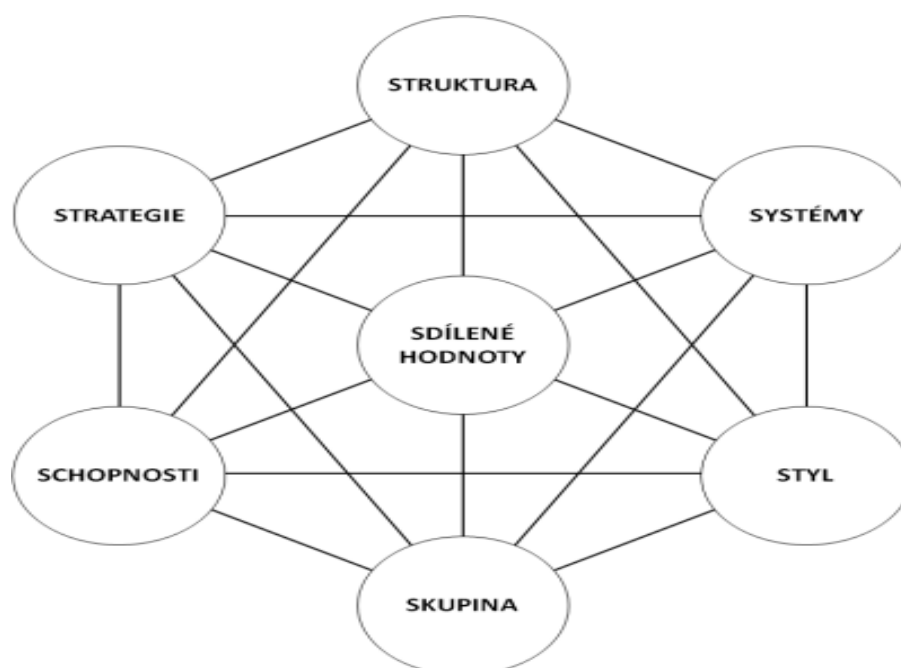
$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

2.2.2 Analýza „7S“

Kromě finanční analýzy je pro analýzu vnitřního prostředí vybrána analýza „7 S“. Tento model může být velmi užitečný pro stanovení klíčových faktorů úspěchu, které jsou nezbytné pro určení vhodné strategie podniku.

„V tomto pojetí je nutno na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů (aspektů), které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a ve svém souhrnu rozhodují o tom, jak bude vytyčená firemní strategie naplněna. Především v harmonickém souladu mezi těmito faktory je nutno hledat klíčové faktory úspěchu každé firmy“. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 113 - 114) Model „7 S“ v sobě zahrnuje sedm anglických slov začínajících písmenem S. Řadí se mezi ně:

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy),
- Style (styl manažerské práce),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).



Obrázek 7: Model „7 S“ (Mallya, 2007, str. 73)

Z obrázku číslo 7 je patrné, že sedm základních faktorů tvoří pavučinu. Díky této skutečnosti lze říci, že je každý faktor důležitý a podnik se musí snažit o komplexní fungování všech faktorů.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza bude využita jako výstup z analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy, protože jako uvádí Mallya (2007, str. 84), za základ strategické analýzy se považuje analýza silných stránek, slabín, příležitostí a hrozeb. Od toho se také odvíjí název SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Cílem této analýzy by neměl být pouze seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. SWOT analýza má za úkol poskytnout důležité a užitečné poznatky. Na následujícím diagramu je vidět propojení SW s OT. Právě tato skutečnost může podnik nasměrovat k volbě vhodné strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 91-93)

Tabulka 1: Diagram SWOT analýzy (vlastní tvorba) inspirace podle (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 92)

		Příležitosti v okolí				
		3. kvadrant		1. kvadrant		
Slabé stránky		Turnaround strategie - Strategie OW		Agresivní růstově orientovaná strategie – Strategie SO		Silné stránky

4. kvadrant	2. kvadrant
Obranná strategie - Strategie WT	Diverzifikační teorie - Strategie ST

Ohrožení v okolí

- 1. kvadrant

První kvadrant je nepříznivější a chtěl by se v něm nacházet téměř každý. Podnik zde disponuje velkým množstvím silných stránek a také se setkává s příležitostmi.

- 2. kvadrant

Druhý kvadrant představuje situaci, kdy se silné stránky střetávají s hrozbami. V této situaci musí podnik identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek v příležitosti.

- 3. kvadrant

Ve třetím kvadrantu podnik nachází příležitosti, ale musí se vypořádávat s velkým množstvím slabých míst. V tomto případě se tedy podnik snaží maximalizovat příležitosti, aby překonal slabé stránky.

- 4. kvadrant

Čtvrtý kvadrant ukazuje situaci, kde se drtivá většina nechce nacházet. U podniku převládají slabé stránky a zároveň se v okolí nacházejí rizikové faktory. Tato skutečnost podnik tlačí spíše k obranné strategii. Obvykle se v této situaci uzavírají kompromisy a opouští určité pozice. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 92 - 93)

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU SOLAR, S. R. O.

Tato kapitola se věnuje představení podniku Solar, s. r. o. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, strategie firmy, organizační struktura, aj.

3.1 Základní informace

Společnost Solar, s. r. o., která sídlí v ulici Palackého 163 v Jaroměři, zahájila svou aktivitu na trhu již v roce 1992. Podnik založili tři společníci, z toho dva stále působí jako jednatelé. Základní kapitál činí 3 000 000 Kč a je splacen v plné výši. Podle oboru CZ-NACE se eviduje ve skupině 46.72 Velkoobchod s rudami, kovy a hutními výrobky.



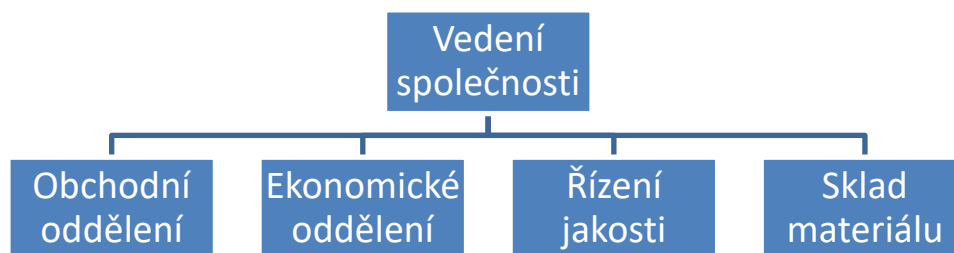
Obrázek 8: Logo společnosti (Živěfirmy.cz,2020)

Hlavní činností podniku je nákup a prodej hutních materiálů. Z této skutečnosti je patrné, že se jedná o obchodní společnost. Firma spolupracuje s českými výrobci hutních materiálů, ale také se zahraničními dodavateli. Všichni dodavatelé disponují kvalitní dodávkou materiálu a patří mezi certifikované firmy.

Sortiment je poměrně široký a nabídka obsahuje 5 segmentů – trubky, plechy, profily, tažená, loupáná a broušená ocel a ocel válcovaná pro stavby. Solar musí mít tedy dostatečně velké skladové prostory, jelikož sortiment se neustále vyvíjí a vznikají nové rozměry materiálů. Dodávky této společnosti směřují především do stavebnictví, strojírenského a automobilového průmyslu. (Solar, s. r. o., 2014)

3.2 Organizační struktura

Firma je celkem rozdělena do čtyř oddělení. V jedné budově se nachází obchodní a ekonomické oddělení a oddělení pro řízení jakosti. Obchodní oddělení má za úkol pořizovat materiál za nejlepší ceny a poté se zabývá jeho prodejem. V obchodní části se nachází 7 zaměstnanců. Ekonomické oddělení čítá 4 zaměstnance, z čehož se tři zabývají účetnictvím podniku. Řízení jakosti má na starost jeden zaměstnanec. Kousek od hlavní budovy se nachází sklad podniku. Ve skladu se přijímají dodávky materiálu a provádí se expedice. V tomto úseku se nachází zbytek pracovníků společnosti, z nichž jeden zastává pozici vedoucího skladu.



Obrázek 9: Organizační schéma (vlastní tvorba autora) podle (Solar, s. r. o., 2014)

Z obrázku č. 9 je patrné, že se jedná o jedno-liniovou organizační strukturu, kterou podnik využívá. Vedení společnosti je nadřazené vůči všem ostatním, tudíž se všechny oddělení zodpovídají právě vedení podniku.

3.3 Současný podnik

Tato kapitola se zaměřuje na současný stav podniku. Vzhledem k dnešní situaci, kdy trh narušila pandemie, je pro vedení hlavní strategický cíl zabezpečit chod firmy. Zabezpečení chodu spatřuje především ve skutečnosti, že se všichni zaměstnanci v obchodním úseku musí snažit pořizovat zboží za co nejnižší náklady, a naopak ho nabízet za ceny, které budou co nejvíce prospěšné pro podnik. Další strategický krok je udržet si stávající odběratele a získat nové zákazníky. Tyto body prezentuje vedení jako strategii společnosti.

Společnost má řadu odběratelů, ovšem většina z nich pochází z České republiky. Právě odběratelé představují pro firmu důležitý aspekt v ohledu na tržby společnosti. Na obrázku č. 10 je vidět, že tržby poklesly v roce 2018 o 11 226 tis. Kč. Na výsledcích se projevil především cenový vývoj trhu.



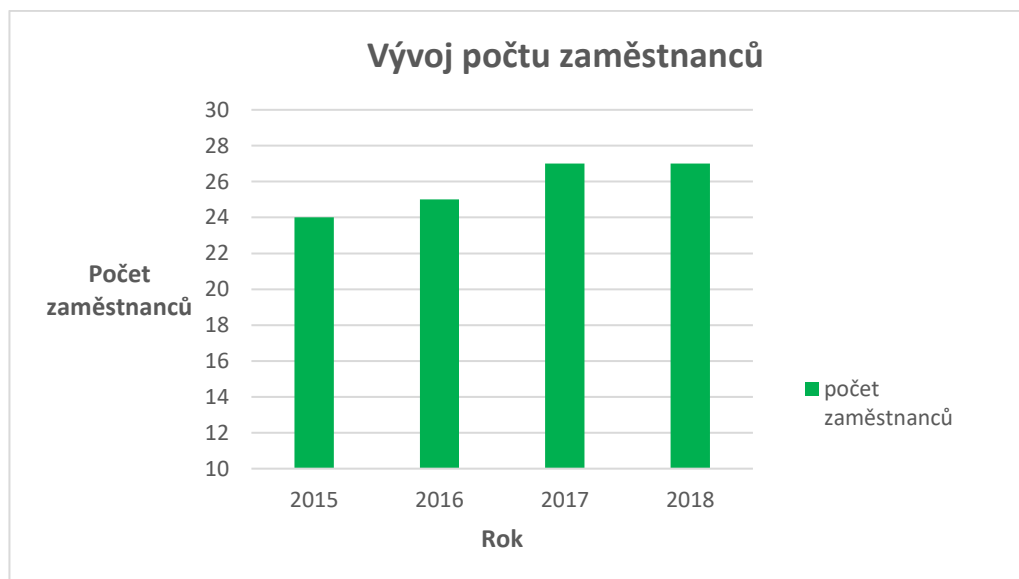
Obrázek 10: Vývoj tržeb za prodej zboží (autor podle výročních zpráv)

Na dalším grafu, konkrétně obrázek č. 11, je prezentován zisk společnosti. K vidění je celkem velký pokles v roce 2018 oproti roku 2017. Za toto snížení, jak už bylo zmíněno, může cenový vývoj trhu. V důsledku cenového vývoje se snižovala přirozeně také marže. Podnik zaznamenal i malý úbytek zakázek. Právě tyto skutečnosti se podepsaly na poklesu zisku. Pozitivní ovšem je, že si podnik neustále drží schopnost ziskovosti.



Obrázek 11: Vývoj zisku společnosti (autor podle výročních zpráv)

Na posledním grafu, který se týká současné situace, je vidět vývoj v počtu zaměstnanců. Jedná se o středně velký podnik, který po konzultaci s personalistou nechystá zásadní změny v počtu pracovníků. Vždy je potřeba, aby měl každý segment dostatečný počet pracovních sil. Právě celková suma okolo 28 pracovníků je ideální stav.



Obrázek 12: Vývoj počtu zaměstnanců (autor podle výročních zpráv)

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA KONKRÉTNÍHO PODNIKU, POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

Po představení podniku následuje další kapitola analytické části. Zde budou použity výše uvedené analýzy přímo na společnost Solar, s. r. o., aby byly identifikovány silné a slabé stránky podniku.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí byly definovány dvě analýzy, konkrétně PEST analýza a Porterův model pěti sil.

4.1.1 PEST analýza

Vnější prostředí ovlivňuje podnik značným způsobem, proto je zapotřebí použít vhodné metody pro tuto analýzu. V této práci je použita PEST analýza, která využívá nejdůležitější faktory, které působí na podnik.

4.1.1.1 Politické a legislativní faktory

Téměř každý podnik je ovlivňován nařízením a legislativou vlády. Tento podnik se jako většina musí řídit například těmito zákony:

- občanský zákoník,
- zákon o obchodních korporacích,
- zákon o účetnictví,
- zákoník práce,
- aj.

Všechny zákony se mohou měnit a podnik musí striktně dodržovat změny, které přijdou. Mnoha zákonů se dotkla novela občanského zákoníku, která proběhla v roce 2014. Do této doby byl základní kapitál společnosti s ručením omezeným 200 000 Kč, nyní je však podle zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. pouze 1 Kč. U akciových společností byl základní kapitál stanoven na 2 miliony Kč, nebo 80 tis. eur. I když od této skutečnosti uplynul nějaký čas, stále to pro Solar, s. r. o. znamená hrozbu v ohledu na jednodušší vstup konkurentů.

Dalším zákonem, který ovlivňuje tuto společnost je zákon číslo 235/2004 Sb., tedy Zákon o dani z přidané hodnoty. V minulosti se různé vlády snažili o sjednocení sazby DPH do jedné,

dnes ale evidujeme 3 sazby DPH. Základní sazba 21 %, první snížená 15 % a druhá snížená 10 %. Firmu Solar, s. r. o. nejvíce ovlivňuje základní sazba, jelikož nakupuje a prodává hutní materiál, který je brán jako zboží a nevztahuje se na něj žádná snížená sazba.

Jelikož je Česká republika od 1. května 2004 členem Evropské Unie (EU), tak se tento podnik musí řídit i nadnárodními zákony EU. Samotné členství znamená sice nutnost dodržování zákonů EU, ale také přináší řadu výhod jako např. volné obchodování v rámci EU. Značný vliv má na tento podnik prováděcí nařízení komise (EU) 2018/1013 z roku 2018. Tímto nařízením se zavedlo ochranné opatření týkající se dovozu určitých výrobků z oceli. Nařízením se otevřelo celní kvóty, které pro podnik představují množství tun, které mohou být dovezeny z některých států mimo EU (např. Čína, Turecko, Makedonie atd.). V případě vyčerpání celní kvóty se vybírá dodatečné clo ve výši 25 %, což by pro Solar, s. r. o. mohlo mít fatální následky. (Celní správa ČR, 2018)

O tomto opatření informovala komisi dvě odvětvová sdružení, konkrétně Evropský ocelářský svaz a European Steel Tube Association. Většina výrobců oceli v Unii jsou členy těchto sdružení a zastupují přibližně 95 % výroby. Obě sdružení podporovala toto ochranné opatření, jelikož firmy nakupovaly stále více levnější materiál ze zmíněných států a tím se narušoval trh s ocelí, který se ještě nezotavil z ocelářské krize.

4.1.1.2 Ekonomické faktory

Makroekonomické ukazatele vyjadřují ekonomický vývoj daného státu a poskytují tedy základní přehled o současném ekonomickém stavu.

Míra inflace

Česká národní banka se stará o cenovou stabilitu státu a je to její hlavní úkol. Snaží se předejít rizikům, jako je deflace, nebo hyperinflace. Hyperinflace může velmi rychle znehodnotit měnu, a dlouhodobá deflace může zapříčinit například nižší tržby firem, tudíž i nižší mzdy zaměstnanců a vyšší nezaměstnanost.

Firmu Solar, s. r. o. ovlivňuje jak míra inflace, tak i měnové kurzy. Zejména kvůli tomu, že ovlivňují jak ceny výrobních faktorů, tak i koupěschopnost zákazníků a poptávku. Hlavním důvodem je, že také nakupuje hutní materiál v cizině, a ne pouze v České republice. V tabulce č. 2 je vidět, že k deflaci nedošlo již řadu let a poslední tři roky se míra inflace drží okolo hodnoty 2,5 %.

Tabulka 2: Průměrná roční míra inflace (Český statistický úřad, 2020)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace (%)	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt je základní makroekonomický ukazatel a používá se k měření výkonnosti celé státní ekonomiky. Tabulka č. 3 ukazuje meziroční vývoj HDP v ČR. Poslední recese u tohoto ukazatele nastala v roce 2013, kdy poklesl o 0,5 %. Od roku 2014 Česká republika zaznamenává postupný růst.

Trendy HDP mají jistý vliv na mzdy zaměstnanců podniku. Mimo jiné ukazatel také podává informace o kupní síle obyvatelstva na našem území. Jelikož zhruba 99,9 % odběratelů firmy pochází z ČR, a především se jedná o odběratele z automobilového průmyslu a stavebnictví, je nutné tento ukazatel sledovat. Pokud by ukazatel delší dobu klesal a tím i spojená kupní síla, tak by se firmě mohl snížit počet zakázek.

Tabulka 3: Vývoj HDP v ČR (Český statistický úřad, 2020)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meziroční HDP (%)	+1,8	-0,8	-0,5	+2,7	+5,3	+2,5	+4,4	+2,8	+2,4

Vývoj měny

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost poměrně ve velké míře nakupuje zboží v zahraničí, téměř vždy v eurech. Z tohoto důvodu ji také ovlivňuje vývoj kurzu eura. V situaci, kdy je koruna oproti euru silná, se vyplatí tuto měnu nakupovat pro případný budoucí obchod. Z tabulky č. 4 vyplývá, že koruna byla nejsilnější v únoru tohoto roku a euro se dalo nakoupit za 25,05 CZK. Kurz k dnešnímu dni je 27,3 EUR/CZK. Z tohoto důvodu poté vznikají kurzové rozdíly, buď zisk anebo ztráta. Vždy se s touto skutečností pojí určité riziko, protože nikdo neví, jaké situace nastanou a jak se euro bude vyvíjet. Existují předpoklady vývoje, ale svět můžou postihnout i přírodní vlivy, které nikdo nedokáže odhadnout.

Tabulka 4: Historie kurzů EUR/CZK (KURZY CZ, 2020)

	Rok 2019			Rok 2020	
Měsíc	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
EUR/CZK průměr	25,699	25,53	25,498	25,215	25,05

4.1.1.3 Sociální a kulturní faktory

Hutní materiál je nezbytnou součástí stavebnictví, automobilového a jiných průmyslů, proto sociální a kulturní faktory působí na analyzovanou firmu především v podobě toho, jak se chovají účastníci trhu, tedy dodavatelé a odběratelé. Jejich chování závisí například na ekonomické situaci, vzdělanosti či životním stylu. V současné době chod firem ovlivňuje ve velké míře epidemie koronaviru, která se rozšířila z Číny do celého světa. Jelikož tato epidemie zasáhla dodavatele a odběratele této společnosti, přirozeně musela ovlivnit také podnik samotný.

Solar, s. r. o. odebírá sortiment trubek ve velkém množství od italských dodavatelů. Tito dodavatelé ovšem museli pozastavit výrobu, neboť jim současná situace státu nedovolila zboží vyvážet. Vzhledem k této skutečnosti musela firma rychle reagovat a sehnat jiné dodavatele po dobu, co platí dané zakázky. Nejedná se jen o italské dovozce. Protože je epidemie celosvětová, působí na každého dodavatele společnosti.

Odběratelé podniku jsou zase určitým způsobem napojeni na zahraniční firmy, buď vytvářejí hotové výrobky anebo polotovary, které potom putují do zahraničí. Například jedna společnost měla odebrat v lednu zboží v hodnotě 2 000 000 Kč, ale vzhledem k situaci musela tuto zakázku odložit. Jednalo se o konkrétní materiál, který žádná jiná firma neodebírá. Netýká se to ovšem pouze jedné zakázky, ale v tuto chvíli je jich více. Všechny tyto skutečnosti mají nepříznivý dopad na analyzovaný podnik, protože ušlé peníze by mohl využít na jiných potřebných místech.

4.1.1.4 Technologické faktory

Vývoj nových technologií je v dnešní době velmi podporovaná věc, a proto se stále rychleji vše posouvá dopředu. Společnost musí neustále sledovat nové trendy a postupy, díky nimž drží krok s konkurencí. Nutné je sledovat vývoj vysokozdvížných vozíků, bez kterých by firma nemohla fungovat. Pokud by se na trh dostaly vysokozdvížné vozíky, které by značným

způsobem zefektivnily práci, musel by podnik zvážit investici do tohoto majetku. Dále musí sledovat vývoj v oblasti vážících technologií, neboť v tomto odvětví se k práci využívají denně a bez nich si podnikání nelze představit. V současné době jsou na trhu moderní váhy, které urychlují značným způsobem práci. Nové technologie a postupy se také využívají k orientaci na zákazníka. I tento typ modernizace by podnik měl sledovat a pracovat na jeho zlepšení.

4.1.2 Porterův model pěti sil

Další metoda k analýze vnějšího prostředí je Porterův model pěti sil. Skládá se ze základních faktorů (konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty), které mohou působit na tento podnik.

4.1.2.1 Existující konkurenti na trhu

Stávající konkurence je v tomto odvětví veliká. Na českém trhu se nachází několik firem, které svými zakázkami pokrývají nejen Českou republiku, ale i zahraniční trh. Z teritoriálního hlediska jsou velkými konkurenty například Ferona, a. s. a Britterm, a. s. Ferona patří mezi největší společnosti na území ČR a její pobočky se nacházejí také na Slovensku a v Polsku. Disponuje velkými možnostmi skladování, ale také expedicí, kdy zboží nevyváží pouze kamionovou dopravou, ale zapojuje také vlakovou. Pobočky firmy Britterm se nacházejí na území ČR, ale výhodou je vlastní vozový park, pomocí kterého zajišťuje odbyt svého zboží. (Oficiální stránky Britterm, 2020) (Velkoobchod Ferona, 2020)

V tabulce č. 5 jsou vidět vybrané údaje o společnostech. Markantní rozdíl je nejen v obrátu, ale také v počtu zaměstnanců. Konkurenční firmy mají také značnou výhodu ve zmíněném skladování. Veškerý materiál, který je na skladě, se nachází v moderních halách, kde je šetrně uschován, aby na něj nepůsobily žádné vlivy počasí a nehrozila koroze. Analyzovaná firma se v tomto liší a disponuje spíše menšími sklady, z nichž některé již prošly kompletní rekonstrukcí. Nachází se zde ale řada venkovních prostorů a přístřešků, pod kterými je též uložen materiál, na který působí povětrnostní vlivy, což zdaleka neodpovídá vhodným podmínkám pro skladování hutního materiálu. Celkový pohled vůči konkurenci tedy řadí analyzovanou firmu spíše do střední či nižší třídy v tomto odvětví.

Tabulka 5: Srovnání základních údajů (autor podle výročních zpráv)

	FERONA	BRITTERM	SOLAR
Tržby společnosti (mil. Kč)	13 146	2 062	430
Počet zaměstnanců	928	79	27
Základní kapitál (mil. Kč)	3 000	50	3

4.1.2.2 Možní noví konkurenti

Vstup nových potenciálních konkurentů do tohoto odvětví je samozřejmě možný. Důkazem je toho i situace, kdy si zaměstnanci, kteří odešli z analyzované společnosti založili vlastní konkurenční firmu s názvem Ferinox, s. r. o. Založení nové společnosti není, po snížení základního kapitálu u s. r. o. na 1 Kč, finančně náročné, ovšem začátek podnikání ano. Na začátku podnikání v tomto odvětví je potřeba vynaložit velké množství finančních prostředků na nákup materiálu, aby dané firmy mohly nabízet svým zákazníkům rozsáhlý sortiment. Další bariéra je skutečnost, že trh je v tomto odvětví nasycený a nová vstupující firma by měla problém se sháněním nových zákazníků.

Hrozba nové konkurence je však v tuto chvíli zanedbatelná. Mají na to vliv fakta zmíněná v předchozím odstavci, ale především situace, která postihla všechny státy světa. V současné době firmy nejen v tomto odvětví evidují úbytek zakázek, jelikož coronavirus narušil chod mnoha společností. Po koronaviru pravděpodobně nastane krize a některé menší společnosti mohou pociťovat značné problémy. Celkově lze tedy říci, že současná situace hrozbu nových konkurentů minimalizuje.

4.1.2.3 Zákazníci (odběratelé)

Odběratelů má analyzovaná firma stovky, především se jedná o střední či menší podniky, pro které není efektivní nakupovat přímo od výrobce. Téměř všichni zákazníci pochází z České republiky, tudíž firma nevyváží své zboží do zahraničních států. Nejčastěji firma dodává materiály do oblastí automobilového průmyslu, stavebnictví a obrábění. Odběratelům nabízí řadu výhod jako například:

- doprava při odběru nad 500 kg do 100 km zdarma,
- při vlastním odběru zboží ze skladu sleva až 4 %.

Velkou část odběratelů firma získala v minulosti na základě známostí a přátelských vztahů jednatelů se zástupci odběratelských firem. Tyto vazby přetrvávají dodnes a znamenají pro firmu značný podíl na celkových tržbách. Vztahy a komunikace s ostatními zákazníky však nejsou na nejlepší úrovni, protože jsou pověřeni zaměstnanci na tuto činnost zaneprázdnění. Jelikož je firma Solar oproti konkurentům menší, snaží se získat každého potenciálního odběratele, a proto jim nabízí řadu zmíněných výhod. Z této skutečnosti je patrné, že vyjednávací sílu zde mají odběratelé.

4.1.2.4 Dodavatelé

Oproti odběratelům, kteří pocházejí výhradně z našeho území, firma využívá dodavatele ze zahraničí. Ve velké míře se jedná o dodavatele v rámci EU. V tabulce č. 6 je možné vidět hlavní dodavatele pro firmu Solar. Tyto společnosti již využívá řadu let, a především kvůli tomu, že je považuje za ověřené dodavatele, na které se dá spolehnout. Dalším důvodem, proč analyzovaná firma využívá zahraniční zdroje, je samozřejmě cenová nákladovost. Některé materiály se vyplatí nakoupit například v Makedonii či Itálii, jelikož celkový proces nákupu i s přepravou vyjde firmu levněji než při nákupu od tuzemských dodavatelů. Pokud Solar využívá státy, které nejsou v EU (Makedonie), musí si dávat pozor na překročení kvót dovozu. Tento problém je již popsán v PEST analýze u politických faktorů.

Tabulka 6: Hlavní dodavatelé (autor podle výroční zprávy)

Dodavatel	Země
U.S.Steel Košice	Slovensko
MARCEGAGLIA POLAND Sp. z o. o.	Polsko
ISPADUE S.p.a	Itálie
PIKARO TRADING	Chorvatsko
METAL TRADE COMAX, a.s.	Česká republika
MORAVIA STEEL Třinec	Česká republika
TRAFIL CZECH s.r.o. Kladno	Česká republika
ACCIAIERIE BELTRAME S.P.A.	Itálie
IGM TRADE	Makedonie
FERRIERE NORD S.p.A.	Itálie

4.1.2.5 Substituční služby/výrobky

V tomto odvětví je hrozba substitutu prakticky nemožná. Musí se zde ovšem brát ohled na jakost. Každý materiál má přidělenou jakost tzn. procentuální složení kovů, které obsahuje. Většina odběratelů přesnou jakost nepožaduje, ale najdou se zákazníci, kteří pro své výrobky potřebují materiál právě z přesné jakosti. Především jsou to zákazníci z automobilového průmyslu a obrábění. Pokud by analyzovaná firma nedodala takovou jakost, kterou odběratel potřebuje, mohlo by dojít až k poškození strojů. V lepším případě, kdy to zákazník zjistí před zahájením výroby, dojde jen k reklamaci. Všechny tyto skutečnosti spojené s nepozorností ovšem mohou vést ke ztrátě zákazníků.

Celkově lze tedy říci, že Porterova analýza poskytla mnoho informací ohledně konkurence a o současné situaci v tomto odvětví. Trh s hutním materiálem je velmi specifický a firmy musí dělat co nejméně chyb, aby nepřišly o své zákazníky nebo neplatily zbytečné sankce. Vyjednávací sílu tu mají určitě odběratelé (zákazníci), jelikož se v tuzemsku nachází velké množství firem, které se zabývají prodejem hutních materiálů a odběratelé si mohou zvolit jakoukoliv firmu například podle výhod, které nabízí. Po celosvětové pandemii podle odborníků nastane krize, což ještě více přidá na síle zákazníkům, jelikož společnosti se budou přetahovat o všechny možné zakázky mnohem více. V té době bude záležet na tom, jak pevné vztahy má analyzovaná společnost s důležitými odběrateli.

4.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí byly v teoretické části definovány dvě analýzy. Jedná se o finanční analýzu a analýzu 7S.

4.2.1 Finanční analýza

První kapitola zaměřená na vnitřní prostředí podniku je finanční analýza. V této analytické části budou využity poměrové ukazatele, jelikož jak uvádí Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, str. 84) „základním nástrojem finanční analýzy jsou ukazatele poměrové. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod především proto, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku“. V dalších podkapitolách budou zkoumány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Pro všechny výpočty jsou použity údaje z výroční zprávy, zkrácené výkazy jsou k nahlédnutí v přílohách práce.

4.2.1.1 Ukazatele likvidity

Výsledky ukazatelů likvidity jsou vidět v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity (autor podle výroční zprávy z roku 2018)

	2018	2017	2016
Ukazatel okamžité likvidity (I. stupně)	1,18	1,23	0,92
Ukazatel pohotové likvidity (II. stupně)	2,87	3,02	2,15
Ukazatel běžné likvidity (III. stupně)	4,68	4,86	3,76

Z tabulky č. 7 je patrné, že se všechny stupně likvidity nacházejí nad optimální hodnotou. U ukazatele likvidity I. stupně se optimální hodnota nachází v rozmezí od 0,2 – 0,5. Za vyšší

hodnotu všech tří ukazatelů může skutečnost, že analyzovaná firma drží velkou část finančních prostředků na bankovních účtech. Trvale vysoké hodnoty ukazují neefektivní využití finančních prostředků.

Optimální hodnota u ukazatele II. stupně se nachází v intervalu od 1 – 1,5. Opět jsou tedy výpočty ukazatele vyšší než optimum. Pozitivní je, že se nenacházejí pod hodnotou 1, protože v té době by se společnost musela spolehnout na prodej zásob.

U posledního ukazatele III. stupně se optimum nachází v intervalu 1,5 – 2,5, výsledky ho tedy znovu převyšují. Tento druh ukazatele podává informaci kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Jako u předchozích stupňů likvidit za to jistou mírou může velké množství finančních prostředků. Důležité je, že výsledky nevykazují hodnotu menší než 1, jelikož by likvidita byla velmi riziková.

4.2.1.2 Ukazatele rentability

Tabulka 8: Ukazatele rentability (autor podle výroční zprávy z roku 2018)

	2018	2017	2016
Rentabilita tržeb (ROS)	0,023	0,04	0,042
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	0,093	0,159	0,163
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	0,069	0,117	0,118

V tabulce č. 8 jsou vidět výsledky ukazatelů rentability. Rentabilita tržeb, jako ostatní zkoumané ukazatele, vykazuje kladné hodnoty. K mírnému poklesu došlo v roce 2018, kvůli tomu, že se snížil výsledek hospodaření. Důležité je, že se nachází neustále v příznivých hodnotách. Tento ukazatel nám říká, že přibližně 0,023 Kč zisku připadne na 1 Kč celkových tržeb.

Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku. Také u tohoto ukazatele je důležité, že se delší časový úsek drží v kladných hodnotách. Poslední ukazatel, rentabilita vlastního kapitálu, dosahuje také kladný výsledek ve všech zkoumaných letech. V roce 2018 došlo k razantnějšímu poklesu, protože společnost zaznamenala snížení výsledku hospodaření oproti rokům předchozím. Pokud firma dosáhne v příštích letech vyššího hospodářského výsledku, ukazatel se znovu zvýší.

4.2.1.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti (autor podle výroční zprávy z roku 2018)

	2018	2017	2016
Celková zadluženost	19,37 %	18,52 %	23,81 %
Krátkodobá zadluženost	18,77 %	17,92 %	23,26 %
Dlouhodobá zadluženost	0,18 %	0,17 %	0,11 %

Jeden ze základních ukazatelů zadluženosti je celková zadluženost. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30–60 %. U analyzované firmy je vidět, že nejbližší byla k této hodnotě v roce 2016. Výsledky se tedy nacházejí pod optimální hranicí, což je v tomto případě lepší, než kdyby se pohybovaly nad uvedeným optimem. Z dosažených výsledků je možné stanovit, že firma preferuje financování z vlastních zdrojů.

Další dva ukazatele zadluženosti využívají časový horizont. Firma Solar má minimální dlouhodobou zadluženost, která dosahuje hodnot menších než 1 %. Veškerá zadluženost podniku spadá do krátkodobé zadluženosti, tedy do krátkodobých závazků. Pokles krátkodobé zadluženosti z 23,26 % na hodnotu 18,77 % zapříčinila skutečnost, že firma evidovala méně finančních prostředků v krátkodobých závazcích.

4.2.1.4 Ukazatele aktivity

Tabulka 10: Ukazatele aktivity (autor podle výroční zprávy z roku 2018)

	2018	2017	2016
Obrat aktiv	2,32	2,4	2,14
Obrat zásob	6,8	7,29	5,7
Doba obratu zásob	52,53	49,42	63,19
Doba obratu pohledávek	49,12	48,12	48,26
Doba obratu závazků	29,16	26,85	39,15

První zkoumaný ukazatel obrat aktiv se od roku 2016 zvedl z 2,14 na 2,32, což je pro firmu pozitivní. Za tento skok může růst celkových tržeb. Každá společnost chce mít tento ukazatel co nejvyšší, protože čím vyšší, tím lepší. Minimální hodnota, která je doporučena je však 1.

Obrat zásob vykazuje poslední dva roky hodnotu okolo 7, znamená to tedy skutečnost, že se zásoby 7krát za rok změnilo na hotovost. Doba obratu zásob od roku 2016 do roku 2018 klesla o 10,66, protože Solar snížil počet zásob na skladě. Udává se, že čím vyšší obrat zásob

a čím kratší doba obratu zásob, tím lepší pro firmu. Z tohoto hlediska je tedy pokles doby obratu zásob vítaný.

Předposlední z ukazatelů doba obratu pohledávek, nám udává informace, jak dlouho musí analyzovaná firma čekat na platby od svých odběratelů. Výsledek ukazatele se pohybuje delší časový úsek okolo hodnoty 49. Na závěr ukazatel doby obratu závazků. „*Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek*“. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, str. 105) Bohužel u firmy Solar má tento ukazatel hodnotu menší než ukazatel doby obratu pohledávek, konkrétně okolo 29. Pokud by společnost chtěla alespoň vyrovnat tyto ukazatele, musí požadovat dřívější platby od svých odběratelů, jelikož ona je schopna dostát svým závazkům do 29 dnů a na pohledávky čeká v průměru 49, což by v nějaké nepříznivé době mohl být problém.

4.2.2 Analýza „7 S“

Po finanční analýze je ke zkoumání vnitřního prostředí využita analýza „7 S“. Tento model pracuje se sedmi základními faktory a ukáže vnitřní stránku firmy.

4.2.2.1 Strategie

Pokud chce být společnost úspěšná, je nezbytně nutné, aby měla dobře zvolenou strategii a strategické cíle. Se strategií se úzce pojí poslání a vize. Tyto dva termíny podávají o firmě první dojem a určitý charakteristický znak. Posláním firmy Solar, s. r. o. je dodávat kvalitní materiál bez známek znehodnocení, aby byl každý zákazník spokojený.

Nejdůležitějším bodem ve strategii jsou však zmíněné cíle. Po konzultaci s hlavním ekonomem firma cíle spatřuje v těchto bodech:

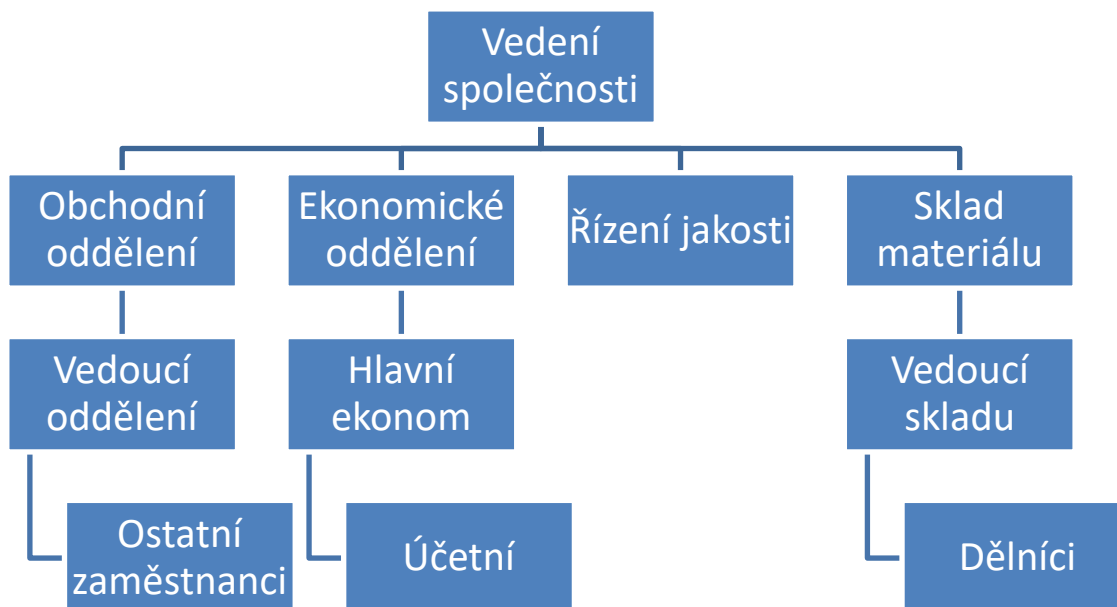
- hlavní strategický cíl je pro Solar zabezpečení chodu organizace, tato skutečnost je nezbytně nutná, a především se tedy jedná o to, aby se pracovníci v obchodním oddělení snažili minimalizovat pořizovací náklady materiálu, a naopak ho prodávali za hodnoty prospěšné pro podnik,
- mezi další strategické cíle patří udržení stávajících zákazníků a také získání nových, jelikož tento fakt je velice důležitý pro další rozvoj firmy.

Pro společnost je v této situaci, kdy je svět zasažen pandemií koronaviru, velice důležitý druhý bod. Vzhledem k tomu, že se na určitý čas zastavila automobilová výroba ve velkých automobilkách či živnostníci neodebírali takové množství materiálu, analyzovaná firma eviduje úbytek zakázek. Proto bude velice podstatné, aby udržela ty stávající a porozhlédla se

po nových potenciálních zákaznících. Vztahy se svými odběrateli si každý z obchodního oddělení upevňuje sám. Tito zaměstnanci však nemají moc času upevňovat vztahy osobně, proto by se pro společnost nabízela možnost najmutí nového zaměstnance přímo na tuto činnost. Bylo by to výhodné zejména pro pracovníky v obchodním oddělení, kteří by se mohli věnovat pouze své obchodní činnosti a hledat nové zákazníky. Jak už bylo zmíněno v kapitolách výše, Solar, s. r. o. operuje pouze na tuzemském trhu, velká příležitost by byla expandovat na zahraniční.

4.2.2.2 Struktura

Dnešní doba je zaměřená na rychlou reakci. Tento fakt neplatí jen u IT, ale také u schopnosti reagovat na požadavky zákazníků. Rychlá reakce na přání zákazníků je pohotovější, pokud je daná organizační struktura co nejjednodušší. Firma Solar, s. r. o. má jedno-liniovou organizační strukturu viz. obrázek č. 13. Je patrné, že všem nadřazené je vedení společnosti. Ve vedení společnosti jsou dva jednatele, kteří řídí chod firmy. Ihned pod vedením se nachází hlavní ekonom, který s vedením úzce spolupracuje. Dále je struktura rozdělena na několik oddělení, kde se v každém nachází jeho vedoucí. Sklad materiálu má také svého vedoucího, který rozdává práci ostatním dělníkům. Pro firmu je tento člověk velice důležitý, protože má dokonalý přehled o skladu a také plánuje trasu expedice. Vedoucí mají v daných odděleních určité slovo, ale konečné rozhodnutí mají vždy jednatele.



Obrázek 13: Organizační struktura (vlastní tvorba autora) upraveno podle (Solar, s. r. o., 2014)

4.2.2.3 Systémy

Každá firma v této době využívá řadu systémů, které ji umožňují vykonávat práci. Analyzovaná firma využívá informační systémy, vážící systémy na skladě a poslední systém hodnocení a odměňování.

Informační systémy

Solar pro své podnikání využívá ekonomický, obchodní a mzdový software DUNA. Jedná se o moderní systém, který slouží pro vedení personálních agend. S tímto programem pracuje každý zaměstnanec této společnosti. Účetní tento program využívá ke kompletnímu zpracování mezd, při čemž součástí tohoto systému jsou všechny výstupy pro příslušné úřady. Nachází se zde adresář kontaktů všech pracovníků, ve kterém najdeme základní informace, ale také adresář všech dodavatelů nebo stálých odběratelů. V tomto programu jsou dostupné informace o materiálu, který je nyní na skladě, nebo který v blízkých termínech dorazí. Tato funkce slouží především obchodnímu oddělení, které při vyřizování zakázek musí sledovat stav, který má k dispozici a podle toho zboží nabízí. Se systémem pracují také dělníci na skladě, jelikož při vlastním odběru, kdy není vystavena faktura, musí kontrolovat současný stav. Tyto situace je však zpomalují při své práci, kdy mají připravovat zboží na expedice v dalších dnech.

Dále společnost využívá email a firemní telefonní linky, pomocí těch mezi sebou komunikují různá oddělení se skladem. V emailových zprávách se například sdělují informace o jakosti materiálu či poradách.

Vážící systémy na skladě

Tento systém se uplatňuje na skladě, jelikož bez vah by se nemohla činnost vykonávat. Většina sortimentu se při prodeji přepočítává na kg, proto jsou váhy tak důležité. Bohužel se ve firmě nachází jen jedna digitální váha, konkrétně u segmentu tažené oceli (kulatiny). Tento systém výrazně urychluje práci, jelikož dělník položí materiál na váhu a ta ihned ukáže množství v kilogramech. Váha je propojena s počítačem a skrz tiskárnu se v dané části tiskne expediční lístek. Nejen, že je práce v tomto segmentu díky této váze rychlejší, ale také přesnější. V jiných případech dělníci mají váhy nedigitální a musejí slézat z vysokozdvížných vozíků, aby viděli hodnotu na váze, což je výrazně zpomaluje a ubírá na přesnosti. Pokud by všude byly váhy digitální mohlo by to být prospěšné i při inventurách.

Systém hodnocení a odměňování

Činnost, která zaměstnance asi nejvíce zajímá je hodnocení a odměňování. Hodnocení se nachází ve formě kvantitativní i kvalitativní. Mezi prvky, které se hodnotí patří:

- odvedená práce,
- splnění určitého segmentu,
- splnění denní expedice všech segmentů dohromady,
- znehodnocení materiálu (každý zaměstnanec ručí hmotnou odpovědností za svoji práci, tudíž si musí dávat pozor při manipulaci),
- chybovost (podle počtu reklamací).

Hodnocení provádí přímo vedení společnosti. Nejdůležitější aspekty jsou splnění norem a cílů, podle toho je hodnocení buď pozitivní či nikoli.

4.2.2.4 Styl manažerské práce

Při pohledu na styl manažerské práce se ve společnosti míchá demokratický styl s autokratickým. Vedení samozřejmě naslouchá svým pracovníkům, ovšem v rozhodování si veškeré věci dělá samostatně. Celkově se tedy prezentuje spíše autokratickým stylem, jelikož názory a dotazy zaměstnanců nebyly moc často vyslyšeny. Pokud vedení reagovalo nějakou změnou, bylo to většinou na popud klíčových zaměstnanců.

4.2.2.5 Spolupracovníci

Zaměstnanci jsou pro firmu nepostradatelnou součástí. Úspěch celé společnosti se odvíjí od mnoha aspektů, ale mezi ty zásadní patří spokojenost a kvalita zaměstnanců. Každá firma o své zaměstnance musí pečovat a starat se o jejich rozvoj.

Osobní rozvoj zaměstnance představuje úzkou spojitost se vzděláváním. Rozvoj pracovníků je velmi důležitý nejen pro podnik, ale také pro zaměstnance samotné. Každý by měl cílit na seberealizaci a neustále myslet na svůj kariérní růst. Ve společnosti Solar, s. r. o. dochází ke vzdělávání pracovníků nejčastěji na pracovišti. Podnik nemá žádný vzdělávací program, z tohoto důvodu se vzdělávání nejčastěji chopí někdo z výše postavených, nebo zaměstnanec jiné organizace. Oba úseky mají společné vzdělávání BOZP a PO, jelikož požár může vzniknout v každém prostředí a ochrana zdraví při práci je také velice důležitá. Pracovníci na skladě musí absolvovat kurz bezpečnosti, protože při manipulaci s těžkým materiálem mohou přijít lehce k vážnému úrazu. Dále v tomto úseku dochází ke vzdělávání řidičů, kdy se každý nově přichozí dělník musí seznámit se svým vysokozdvíhacím vozíkem. V kancelářských prostorech se zase setkávají s odborným vzděláváním, to pro podnik představuje základní školení v managementu jakosti. Vzhledem ke každodenní práci na PC je pro pracovníky nutné zajistit i IT vzdělávání.

Všichni zaměstnanci mají možnost navštěvovat jazykové kurzy s peněžním příspěvkem od zaměstnavatele, tato forma ovšem není moc využívána.

Pracovní doba je další součástí spokojenosti zaměstnanců. Ve společnosti funguje jednosměnný provoz, který může pro spoustu uchazečů představovat jisté výhody. Právě díky pracovní době firma nemá problém sehnat nové zaměstnance. Vzhledem k velikosti společnosti jsou pracovní podmínky řízeny legislativou. Vedení společnosti nevydalo žádné speciální směrnice firmy, tudíž se veškeré skutečnosti ohledně pracovních smluv a vztahů řídí zákoníkem práce, listinou základních práv a svobod a občanským zákoníkem.

4.2.2.6 Schopnosti

Mezi nejžádanější schopnosti zaměstnanců v této firmě patří komunikace se zákazníkem. Pracovníci na skladě nebo v kancelářích jsou každý den ve styku s odběrateli. Analyzovaná společnost po svých zaměstnancích požaduje především ochotné vystupování vůči zákazníkům. Všichni pracovníci tento fakt musí dodržovat, jinak mohou být propuštěni ze své pozice, protože pro Solar by nepříjemné chování mohlo znamenat ztrátu klientely. Dalším prvkem, který je na dobré úrovni, jsou řídičské schopnosti dělníků. Skladníci při manipulaci s velmi těžkým materiálem musí prokazovat velké zkušenosti a umění, neboť každá chyba v tomto směru může znamenat finanční ztráty. Jazykové dovednosti však v této firmě nejsou na příliš dobré úrovni. Na skladě téměř nikdo neovládá cizí jazyk a při komunikaci s dopravci z ciziny někdy nastává menší problém. Pokud by firma chtěla expandovat na zahraniční trh, musela by najmout zaměstnance ovládající cizí jazyk nebo proškolit ty stávající.

4.2.2.7 Sdílené hodnoty

Základní faktor sdílených hodnot je vize a poslání společnosti. Jak už bylo zmíněno, poslání této firmy je prezentováno takto: dodávat kvalitní materiál bez známek znehodnocení, aby byl každý zákazník spokojený. Aby byla tato skutečnost naplněna, musí pro to každý zaměstnanec dělat maximum. Další sdílenou hodnotou analyzované firmy je sponzorování. Solar sponzoruje Jaroměřský fotbalový klub, což přispívá dobré pověsti, neboť pomáhá tamnímu klubu. Mezi sdílené hodnoty patří také logo společnosti viz. obrázek č. 8. Logo je pro všechny oddělení totožné a s firmou je již spjato řadu let.

4.2.3 Výčet SWOT částí

V této kapitole je uveden výčet jednotlivých částí SWOT analýzy. Kombinaci analýz vnějšího a vnitřního prostředí představuje tabulka č. 11. Silné a slabé stránky byly

identifikovány pomocí analýzy vnitřního prostředí, a naopak příležitosti a hrozby z analýz vnějšího prostředí. Z tohoto výčtu vychází i následující kapitola, kde jsou zhodnoceny výsledky a prezentovány návrhy na zlepšení.

Tabulka 11: Diagram výčtu SWOT částí (vlastní tvorba)

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • velké skladovací plochy • dlouhodobá tradice na trhu • motivující systém odměňování • široký sortiment • zkušený tým odborníků • vysoký stupeň likvidity • trvalé vykazování zisku 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • část zastaralých skladových prostorů • nedostatečné vyhledávání nových zákazníků a kvalita zákaznického servisu • velká vytíženost zaměstnanců v obchodním úseku • nerovnoměrnost mezi dobou obratu pohledávek a závazků • zastaralé vážicí technologie • spíše autokratický styl vedení • neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup na zahraniční trhy • volné obchodování v rámci EU • velký výběr kvalifikovaných dodavatelů • nové technologie a postupy orientované na zákazníka • nové vážicí technologie 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • velká vyjednávací síla odběratelů • velké množství silných konkurentů • časté změny v legislativě • možná ztráta zahraničních ověřených dodavatelů kvůli celosvětové pandemii • vysoké sankce za nedodržení kvót • kurzové změny • ekonomická krize po pandemii

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo identifikování silných a slabých míst analyzovaného podniku. Identifikace byla provedena na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Silné a slabé stránky jsou k nahlédnutí v tabulce č. 11. Návrhy a doporučení ke zlepšení slouží především k odstranění slabých stránek, dále se snaží pomoci k dosažení strategických cílů společnosti či jsou formulovány ke stanovení nové strategie. Většina návrhů a doporučení se pojí se strategií W–O, která propojuje slabé stránky a příležitosti. Konkrétně se jedná o odstranění nebo minimalizování slabých stránek při využití možných příležitostí.

Na základě analýzy 7S, konkrétně ve strategii, bylo zjištěno, že firma mezi nejdůležitější strategické cíle řadí získání nových zakázek, neboť je to nezbytně nutné pro zachování ziskovosti podniku a pro další rozvoj. Vzhledem k této skutečnosti by mohla být využita příležitost vstupu na zahraniční trhy společně s volným obchodováním v rámci EU a odstraněna by byla slabá stránka, kdy podnik nedostatečně vyhledává nové zákazníky. Tímto velkým krokem by Solar zvýšil šance na zisk nových zakázek, protože by své zákazníky hledal i v zahraničí. Zmíněné volné obchodování v rámci EU přináší výhody, které při obchodování s tzv. třetími zeměmi nejsou možné. Největší výhody představuje odstranění tarifních překážek (clo, množstevní omezení atd.). Co se týče teritoriálního hlediska, tak se nabízí Polsko a Slovensko, protože by cena dopravy nebyla tak vysoká.

Odběratelé představují, nejen pro tento podnik, nejdůležitější subjekt v podnikání, neboť to jsou právě oni, kteří přinášejí peníze. V Porterově analýze bylo zjištěno, že vyjednávací sílu mají především zákazníci, tudíž je velmi důležité, aby s nimi podnik udržoval dobré vztahy a měl o nich potřebné informace. Analýza 7S však poukázala na velkou vytíženost pracovníků v obchodním oddělení, kteří by se zákazníkům měli věnovat a budovat vztahy. V celé práci se vyskytují nedostatky, které se mohou týkat právě komunikace nebo vztahů s odběrateli. Firma Solar by měla využít nové technologie a postupy orientované na zákazníka. Jako jedna z variant se nabízí zavedení systému CRM². Tento systém slouží k řízení vztahů, shromažďuje veškerá data a potřebné údaje o zákaznících firmy. Všechna data napomáhají k lepšímu porozumění vůči našim zákazníkům. Dále tento systém shrnuje například obchodní transakce s vybraným odběratelem atd. Všechny vlastnosti systému CRM by firmě pomohly upevnit vztahy se zákazníky a udržely jejich loajalitu, protože by Solar pomocí dat, které by o zákaznících měl, mohl předcházet jejich požadavkům a odběratelé by tak byli více spokojeni. CRM systémů se na trhu vyskytuje dostatečné množství, takže by si firma jen vybrala, který je konkrétně pro

² CRM (customer relationship management) – systém sloužící k lepšímu řízení vztahů se zákazníky

ni ten pravý. Tímto krokem by společnost opět využila strategii W-O. Druhá varianta, jak tento problém odstranit, je nákladnější. Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci v obchodním úseku jsou pracovníě vytížení a na plnění všech úkolů nemají časový prostor. Komunikace a celkově veškerá práce s klienty je časově náročná, protože se často musí najít kompromis, který je akceptovatelný pro obě strany. Jako možnost se ukazuje rozšíření pracovního týmu. Solar by mohl najmout nové zaměstnance, kteří by vyřizovali komunikaci se zákazníky, sháněli nové a upevňovali vztahy s těmi současnými. Noví zaměstnanci by měli ovládat cizí jazyk, aby se mohli zaměřit i na zahraniční trh. Tato varianta je sice nákladnější oproti variantě první, ale osobní jednání odběratelů určitě ocení.

Další návrh opět propojuje slabé stránky a příležitosti. Při aplikování analýzy 7S, konkrétně při zkoumání systémů které se ve firmě využívají, bylo zjištěno, že společnost nedisponuje moderními vážicími technologiemi. V celém skladu se nachází pouze jedna digitální váha na oddělení tažené oceli, což je pro analyzovanou firmu, kde jsou váhy nezbytnou součástí každodenní práce, značně nedostatečné. V současné době se v tomto odvětví využívají moderní váhy přímo na vysokozdvizných vozících, které po nabrání materiálu na vidle ukazují váhu, která je zrovna transportována. Skladníkům by tato technologie usnadnila, a hlavně urychlila práci. Solar by tak mohl expedovat větší množství tun denně a mohl uspokojit více zákazníků.

Poslední návrh nepředstavuje žádné finanční náklady a týká se doby obratu pohledávek a závazků. Na základě finanční analýzy byl zjištěn jeden nedostatek, jinak ostatní hodnoty jednotlivých ukazatelů vycházely v poměrně kladných výsledcích. V literaturách se udává, že by hodnota ukazatele doby obratu závazků měla dosahovat alespoň hodnotu doby obratu pohledávek, což u analyzované firmy neplatí. Společnost to může vyřešit tak, že vystavené faktury nebude vydávat na splatnost delší jak 30 dní, jelikož doba obratu závazků je 29. Tímto opatřením se vyhne možným finančním problémům. Po celosvětové pandemii se odhaduje příchod krize, tudíž by vyrovnání doby obratu pohledávek a závazků představovalo značné zvýhodnění. Firma by díky tomuto opatření nečekala na placení plateb od svých odběratelů o několik dnů více než ona platí své závazky.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat silná a slabá místa konkrétního podniku na základě provedení komplexní strategické analýzy. V teoretické části byly definovány termíny a představeny analýzy, které slouží k realizaci strategické analýzy. Konkrétně se jednalo o PEST analýzu, Porterův model pěti sil, Finanční analýzu, analýzu 7S a SWOT analýzu. Pro pochopení této problematiky byly čerpány knižní zdroje z univerzitní knihovny nebo autorovi pomohla vedoucí práce poskytnutými materiály.

Analytická část se poté věnovala představení podniku a aplikaci výše zmíněných analýz přímo na vybraný podnik Solar, s. r. o. Ve finanční analýze byla vybrána pouze skupina poměrových ukazatelů, přestože se v teoretické části nacházely i absolutní a rozdílové, neboť právě tento druh ukazatelů dokáže podat rychlý přehled o současném stavu podniku. Pro tuto část autor čerpal především z rozhovorů s jednateli a hlavním ekonomem společnosti či využíval dostupné informace z výročních zpráv.

Z výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí byl sestaven výčet jednotlivých částí SWOT analýzy, který představuje tabulka č. 11. V této tabulce se nacházejí silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky se řadí dlouhodobá tradice na trhu, velké skladovací plochy, motivující systém odměňování, široký sortiment, zkušený tým odborníků, vysoký stupeň likvidity a trvalé vykazování zisku. Naopak mezi slabé stránky společnosti patří část zastaralých skladových prostorů, nedostatečné vyhledávání potenciálních zákazníků a kvalita zákaznického servisu, velká vytíženost zaměstnanců v obchodním úseku, nerovnoměrnost mezi dobou obratu pohledávek a závazků, zastaralé vážící technologie, spíše autokratický styl vedení a neznalost cizích jazyků ze strany zaměstnanců.

Po analytické části byly stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení. Všechny návrhy a doporučení ke zlepšení slouží především k odstranění slabých stránek, dále se snaží pomoci dosáhnout strategických cílů společnosti či jsou formulovány ke zvolení nové strategie. Mezi hlavní návrhy patřilo expandování na zahraniční trhy a zavedení systému CRM, který by pomáhal řídit vztahy se zákazníky. Vzhledem k tomu, že byl sestaven výčet silných a slabých stránek, tak se autor domnívá, že byl cíl práce naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 9788024767246.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2012. *Strategické řízení*. 1. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRANT, Robert M. 2013. *Contemporary strategy analysis*. 8th. 2013. ISBN 978-1-119-94188-0.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. Brno : BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HENRY, Anthony. 2018. *Understanding strategic management*. 3. Oxford : Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-966247-0.

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

KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTÉS, Miroslava. 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti, v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. 3. Praha : Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha : Computer Press, 2002. str. 1. ISBN 80-7226-657-8.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza – 5. aktualizované vydání, metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN: 978-80-247-5534-2.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

Celní správa ČR. *www.celnisprava.cz*. [Online] 19. Červenec 2018. [Citace: 23. Březen 2020.] Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/celni-urad-pro-jihocesky-kraj/aktuality/Stranky/prozatimni-ochranna-opatreni-tykajici-se-dovozy-urcitych-vyrobku-z-oceli.aspx>.

Český statistický úřad. [Online] 11. Březen 2020. [Citace: 27. Březen 2020.] Dostupné z: <https://www.czso.cz/>.

KURZY CZ. *www.kurzy.cz*. [Online] 27. Březen 2020. [Citace: 27. Březen 2020.] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2020/>.

Oficiální stránky Britterm. *Britterm*. [Online] 2020. [Citace: 1. Duben 2020.] Dostupné z: <https://www.britterm.cz/>.

Solar, s. r. o. *www.solar-sro.cz*. [Online] 2014. [Citace: 12. Březen 2020.] Dostupné z: <https://www.solar-sro.cz/onas.html>.

Velkoobchod Feron. *Feron*. [Online] 2020. [Citace: 1. Duben 2020.] Dostupné z: <https://www.ferona.cz/>.

Živěfirmy.cz. *www.zivefirmy.cz*. [Online] 12. Březen 2020. [Citace: 12. Březen 2020.] Dostupné z: https://www.zivefirmy.cz/solar_f280252.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zkrácená rozvaha podle výroční zprávy

	rok 2018	rok 2017	rok 2016
Aktiva celkem	185 645	183 946	187 399
Dlouhodobý majetek	22 469	23 543	23 166
dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
dlouhodobý hmotný majetek	22 469	23 543	23 166
dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	163 012	160 234	164 063
zásoby	62 860	60 671	70 376
dlouhodobé pohledávky	0	0	0
krátkodobé pohledávky	58 779	59 084	53 755
peněžní prostředky	41 373	40 479	39 932
Časové rozlišení	164	169	170
Pasiva celkem	185 645	183 946	187 399
Vlastní kapitál	149 268	149 636	142 741
základní kapitál	3 000	3 000	3 000
z toho ZK zapasný v OR	3 000	3 000	3 000
kapitálové fondy	0	0	0
fondy tvořené ze zisku	880	906	937
výsledek hospodaření minulých let	135 140	128 214	121 893
výsledek hospodaření úč. Období	10 248	17 516	16 911
Cizí zdroje	35 975	34 071	44 614
rezervy	800	800	800
dlouhodobé závazky	336	304	215
krátkodobé závazky	34 839	32 967	43 599
bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
z toho dlouhodobé bank. Úvěry	0	0	0
Časové rozlišení	402	239	44

Příloha B: Zkrácený výkaz zisku a ztráty podle výroční zprávy

	rok 2018	rok 2017	rok 2016
Výkony a prodej zboží	430 774	442 000	400 949
tržby za prodej vl. vyr., služeb a zboží	430 774	442 000	400 949
Výkon. spotřeba a nákl. na prod. zboží	400 171	403 241	361 747
Přidaná hodnota	30 603	38 759	39 202

Osobní náklady	17 256	16 790	16 142
Odpisy dlouhod. nehm a hm. majetku	1 075	941	815
Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl.	-567	-685	1 442
Ostatní provozní výnosy	1 036	1 278	2 018
Ostatní provozní náklady	1 257	1 321	1 891
Provozní výsledek hospodaření	12 618	21 670	20 930
Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. obl.	0	0	0
Jiné finanční výnosy	784	814	114
Jiné finanční náklady	3 154	4 968	4 133
Finanční výsledek hospodaření vč. daně z příjmů z běžné činnosti	-2 370	-4 154	-4 019
Výsledek hospodaření za účetní období	10 248	17 516	16 911