

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Strategické řízení ve vybraném podniku
Diplomová práce

2020

Bc. Helena Sýkorová

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

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

Jméno a příjmení: **Bc. Helena Sýkorová**
Osobní číslo: **E18808**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Strategické řízení ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je charakterizovat a na základě vybraných faktorů posoudit strategické řízení v podniku včetně formulace doporučení pro jeho zlepšení.

Osnova:

- Cíl a metodika práce.
- Strategické řízení a metody strategické analýzy.
- Aplikace vybraných metod strategické analýzy v podniku.
- Shrnutí výsledků a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

FOTR, J. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. 384 str. ISBN 978-80-247-3985-4
GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 328 str. ISBN 978-80-265-0032-2
KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 str. ISBN 80-7179-453-8
MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: Grada, 2007. 246 str. ISBN 978-80-247-1911-5
WHITE, C. Strategic management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004. 840 str. ISBN 1-4039-0400-6

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

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

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 30. 11. 2020

Bc. Helena Sýkorová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za metodické vedení práce a za užitečné připomínky, které pro mě byly velkým přínosem. Zároveň bych ráda poděkovala majiteli společnosti Elberry s. r. o. Ladislavu Dopitovi a hlavní účetní Lucii Markové za poskytnutí informací a času, potřebných k vypracování mé diplomové práce. A velké poděkování patří mé rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce posuzuje situaci společnosti Elberry s. r. o., jejíž největší prodejní sortiment tvoří elektrospotřebiče. V práci jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k problematice strategie či strategické řízení. V závěru této práce jsou navržena možná doporučení pro zlepšení situace podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, strategie, strategické řízení, SWOT analýza, Porterův model

TITLE

Strategic management in a selected company

ANNOTATION

This diploma thesis assesses the situation of the company Elberry s. r. o., whose largest sales range consists of electrical appliances. The thesis defines the basic concepts related to the issue of strategy or strategic management. At the end of this work are proposed possible recommendations for improving the situation of the company.

KEYWORDS

Analysis, strategy, strategic management, SWOT analysis, Porter's model

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 Cíl práce a volba metodologie	12
2 Strategie	13
3 Analýza vnějšího prostředí	16
3.1 STEP analýza	16
3.2 Porterův model.....	17
3.2.1 Stávající (aktuální) konkurenti.....	19
3.2.2 Substituty	19
3.2.3 Vliv dodavatele	19
3.2.4 Vliv odběratele.....	20
3.2.5 Potenciální nově vstupující firmy	20
4 Analýza vnitřního prostředí	22
4.1 Portfolio analýza	22
4.1.1 BCG matice.....	22
4.2 Finanční analýza.....	24
4.2.1 Absolutní ukazatele.....	25
4.2.2 Poměrové ukazatele	25
4.2.3 Souhrnné ukazatele	30
5 SWOT analýza.....	32
6 Tvorba a výběr vhodné strategie.....	34
6.1 Tvorba vhodné strategie	34
6.2 Výběr vhodné strategie	34
7 Realizace (implementace) a kontrola strategie	37
7.1 Realizace strategie.....	37
7.2 Kontrola strategie	38
8 Představení společnosti Elberry s. r. o.	40
8.1 Základní údaje	40
8.2 Vznik a historie podniku	40
8.3 Zaměření podniku	42
8.4 Poslání podniku.....	42

9	STEP analýza.....	43
9.1	Sociálně-kulturní faktory	43
9.2	Technologické faktory	44
9.3	Ekonomické faktory	44
9.4	Politicko-právní faktory	47
10	Porterův model.....	49
10.1	Riziko vstupu potenciálních konkurentů	49
10.2	Rivalita mezi stávajícími podniky	49
10.3	Substituty.....	50
10.4	Vyjednávací síla kupujících (odběratelů).....	50
10.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	50
11	Matice BCG	52
12	Analýza zdrojů podniku.....	53
12.1	Fyzické zdroje	53
12.2	Nehmotné zdroje	53
12.3	Lidské zdroje	53
12.4	Finanční zdroje	54
13	Finanční analýza	55
14	SWOT analýza.....	63
14.1	Silné stránky	63
14.2	Slabé stránky	63
14.3	Příležitosti.....	63
14.4	Hrozby	64
15	Tvorba strategie firmy	65
15.1	Stanovení strategických cílů.....	65
15.2	Vytyčení taktik k dosažení stanovených cílů	65
15.2.1	Zvýšení podílu na trhu	65
15.2.2	Stabilizovat využití lidských zdrojů	67
16	Volba strategie	68
16.1	Zvolení strategie	68
16.2	Zhodnocení zvolené strategie	68
17	Doporučení.....	70
	ZÁVĚR	71
	POUŽITÁ LITERATURA	72

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1- Porterův model	18
Obrázek 2- BCG Matice.....	23
Obrázek 3 - SWOT analýza	32
Obrázek 4 - Strategie podniku.....	35
Obrázek 5- Logo a sídlo společnosti.....	40
Obrázek 6 - Věková skladba obyvatel ČR 2015 - 2019	44
Obrázek 7- Skladba HDP	45
Obrázek 8- Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2019	46
Obrázek 9 - Nezaměstnanost v krajích	47
Obrázek 10 - Konkurence firmy Elberry s. r. o.	49
Obrázek 11 - Odběratelé firmy Elberry s. r. o.	50
Obrázek 12 - Dodavatelé firmy Elberry s. r. o.	51
Obrázek 13 - BCG matice	52
Obrázek 14 - Organizační struktura podniku	53
Tabulka 1 - Vývoj HDP mezi lety 2015 - 2021	45
Tabulka 2 - Vývoj průměrné mzdy mezi lety 2015 - 2019	46
Tabulka 3 - Vývoj nezaměstnanosti mezi lety 2015 - 2019.....	47
Tabulka 4 - Rozvaha společnosti Elberry s. r. o. v letech 2015-2018	55
Tabulka 5- Výkaz zisku a ztrát firmy v letech 2015-2018.....	56
Tabulka 6 - Ukazatele rentability	58
Tabulka 7 - Ukazatele likvidity.....	59
Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti.....	59
Tabulka 9 - Ukazatele aktivity.....	60
Tabulka 10 - SWOT analýza.....	64

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd.	a tak dále
B2B	business-to-business
B2C	business-to-consumer
č.	číslo
č. p.	číslo popisné
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EET	elektronická evidence tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
mil	milion
např.	například
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka zákonů
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník
tis.	tisíc
USA	Spojené státy americké

ÚVOD

Pojem strategie, strategická analýza či strategické řízení. Literatura zabývající se tímto tématem je velmi široká a obsáhlá. Vyskytuje se mnoho spisovatelů a odborníků, kteří na stejné téma pohlíží jiným úhlem pohledu. V dnešní době, kdy je trh přesycen velkým množstvím podniků, které nabízí stejné nebo podobné zboží, je velmi těžké zákazníka zaujmout a udržet si jeho věrnost. Podniky by se proto měly zamyslet nad svou situací a svou strategií, se kterou na trhu vystupují. Je velmi pravděpodobné, že sestavováním strategie, svých cílů či cest, jak těchto cílů dosáhnout se spíše budou zabývat podniky velké, které se snaží obsadit celý trh či expandovat na trhy zahraniční, nikoliv však podniky malé či mikropodniky, které se snaží podnikat například jen v kraji, ve kterém sídlí nebo se zaměřují jen na určitý segment trhu.

Jednou z těchto firem, snažící se prosadit i mimo svůj kraj patří firma Elberry s. r. o., která se zabývá především prodejem elektrospotřebičů na českém trhu. Tento podnik sídlí v obci Bořice, v Pardubickém kraji. Má 23 zaměstnanců, proto se dle pravidel Evropské unie jedná o malý podnik.

Podnik byl založen v roce 2001, působí tedy na trhu již téměř 20 let. Z této skutečnosti vyplývá, že za tuto dobu již podnik nasbíral dostatečné množství znalostí a zkušeností, takže se firma dokázala vypořádat nejen s ekonomickou krizí, která zasáhla Českou republiku v roce 2008, ale i jinými situacemi. Například se současnou situací Covid-19 se firma dokázala vypořádat velmi dobře, dokonce z ní dokázala i profitovat. Úspěšně se přizpůsobila podmínkám, které na českém trhu nastaly, a nejen proto nemusela firma nijak omezovat své podnikání či propouštět zaměstnance.

V závěru této práce budou shrnuty výsledky jednotlivých analýz, a na základě jejich výsledku budou navržena doporučení, díky kterým by firma mohla být v budoucnu efektivnější a úspěšnější.

1 Cíl práce a volba metodologie

Cíl práce

Hlavním cílem práce je charakterizovat a na základě vybraných faktorů posoudit strategické řízení v podniku včetně formulace doporučení pro jeho zlepšení. Pro tento účel byla vybrána společnost Elberry s. r. o., sídlící v Bořicích, v Pardubickém kraji.

Volba metodologie

V teoretické části této diplomové práce je věnován prostor především tématu strategie, jejím druhům, volbě, implementaci, kontrole či jednotlivým analýzám, které ji provází, ať se již jedná o SWOT analýzu, Pest analýzu či finanční analýzu.

V praktické části jsou všechny nabyté vědomosti z teoretické části aplikovány na firmu Elberry s. r. o., která se zabývá především prodejem elektrospotřebičů na českém trhu. Obsahem praktické části budou nejen strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, ale i zaměření se na strategii podniku, její případnou změnu a doporučení. Podkladem pro vytvoření jednotlivých analýz byly nejen primární informace, získané především od vedení společnosti, ale také z finančních zpráv podniku.

Závěr této práce bude obsahovat shrnutí jednotlivých výsledků a následné doporučení pro společnost Elberry s. r. o.

2 Strategie

Pojem strategie je používáno v mnoha jazycích. Svůj původ má již ve starověkém Řecku. Jeho význam lze vysvětlit slovy nečekaný zvrát, překvapující rozuzlení, předstírání, úskok či léčka. Tímto slovem se ve starověkém Řecku označovalo vojenské umění. Mnoho vojenských strategií z té doby bývá v dnešní době inspirací pro velký počet manažerů i firem (Zuzák, 2011, s. 32).

Dle Whitea (2004, s. 5) je strategie ve svém nejjednodušším pojetí chápána jako sjednocující idea, která spojuje účel a činnost. White se inspiroval Alfredem Chandlerem, který je považován za prvního moderního teoretika obchodní strategie. Dle Chandlera je definice strategie v oblasti podnikání vyjádřena jako stanovení základních, dlouhodobých cílů a záměrů podniku a přijetí směrů činností a alokace zdrojů nezbytné pro tyto zvolené cíle. Lze říci, že strategie je koordinovanou řadou akcí, které zahrnují například rozdělování zdrojů, které jsou pro člověka dostupné k dosažení stanovených cílů. Strategie z tohoto důvodu využívá kombinaci srozumitelných lidských cílů a organizaci lidské aktivity k dosažení těchto cílů. Strategie je proces převádění vnímané příležitosti do úspěšných výstupů, a to pomocí účelového jednání trvajícím po významné časové období. Musí existovat alespoň jasný záměr, který je přeložitelný do konkrétních cílů, a některé definované a účinné prostředky k dosažení těchto cílů prostřednictvím úmyslného jednání zahrnujícího využívání zdrojů, ke kterým má člověk přístup.

Dle Malloy (2007, s. 17) lze strategii chápat jako trajektorii sledující předem stanovené cíle, které jsou utvořené konkurenčními, funkcionálními a podnikatelskými oblastmi přístupu, které se management snaží uplatnit při definování podniku a při řízení celkové skladby jeho aktivity.

Fišer (2020, [online]) pohlíží na strategii jako na soubor myšlenek, které určují, jak se bude podnik chovat ve svém prostředí a jaký prospěch a konkurenční výhody může nabídnout svým zákazníkům, majitelům, zaměstnancům či partnerům. Je tedy jasné, že strategie, jako základní vymezení působení podniku na trhu, musí existovat pro dnešní den i pro různě vzdálenou budoucnost. V současné době strategie nepředstavuje jen pohled do daleké budoucnosti, jak tomu bylo dříve. Ať se jedná o jakoukoliv organizaci, chce-li přežít, musí mít efektivní strategii pro „tady a teď“, která zajistí pravidelný přísun zdrojů. Přitom ale musí organizace pracovat na strategiích pro krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý horizont rozvoje podniku.

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 9) představují osm primárních charakteristik strategie, strategických rozhodování a strategických řízení:

- strategie míří do vzdálenější budoucnosti,
- strategie by měla firmě poskytnout specifickou konkurenční výhodu,
- strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.,
- strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím,
- strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy,
- strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie,
- strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení,
- strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

Prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií je uskutečňováno strategické řízení (Veber a kol., 2000, s. 384).

Proces strategické řízení

Pod pojmem proces si lze představit soubor vzájemně působících nebo vzájemně souvisejících činností, které vstupům dávají přidanou hodnotu a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka (Grasseová a kol., 2012, s. 12).

Lze ho rozdělit do pěti fází: *stanovení mise, vize a poslání podniku, analýza okolí podniku, formulace strategie, implementace a vyhodnocení dané strategie.*

- První fáze obsahuje stanovení nynějších misí a cílů podniku. Jejím úkolem je zjištění skutečného stavu strategického řízení v podniku a určení, čeho chce ve skutečnosti podnik dosáhnout, jaký je důvod jeho existence.
- Druhá fáze se zabývá strategickou analýzou vnějšího, vnitřního a odvětvového prostředí podniku. Analýzou vnějšího prostředí se podnik zajímá o okolní faktory a jejich vliv na efektivnost podniku. Analýza odvětvového prostředí se zajímá o možné ohrožení ze strany konkurence, o sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů či úroveň konkurenční rivality. Analýzou vnitřního prostředí podnik zjišťuje jaký je stav všech

aktivit, které probíhají v organizaci, dále pak jejich návaznost v celém hodnotovém řetězci. Dále se tato analýza zabývá silnými a slabými stránkami podniku, identifikací a hodnocení nynější mise, strategických cílů či výsledky. Vedení společnosti se snaží stanovit hlavní (ústřední) oblasti v podniku, které potřebují největší pozornost.

- Třetí fáze se zabývá formulací strategie pomocí souboru prokázaných opatření, jejímž úkolem je zhodnotit existující mise a cíle podniku a také stanovit napravení, v případě, že došlo k odchýlení od původního očekávání.
- Čtvrtá fáze má za úkol implementaci strategie, která se zabývá například sjednocením organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií.
- Pátou a poslední fází je vyhodnocení a kontrola strategie, jejímž úkolem je sledovat a kontrolovat rozvoj implementace vybrané strategie a vyvolat opravné kroky, pokud jsou nutné (Mallya, 2007, s. 27).

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 11) by stanovené cíle, kterými se podnik zabývá již v první fázi procesu strategického řízení, měly být vymezeny tak, aby byly **SMART**. Jednotlivá písmena tohoto akronymu mají svůj význam a vyjadřují žádoucí vlastnosti cílů:

- **S – stimulating**, vyjadřuje skutečnost, že cíle musí stimulovat k co nejžádanějším výsledkům,
- **M – measurable**, vyjadřuje požadavek, aby splnění či nesplnění cíle bylo měřitelné,
- **A – acceptable**, vyjadřuje, že cíle musí být přijaty i ze strany těch lidí, kteří budou tyto cíle plnit,
- **R – realistic**, cíle musí být reálné, dosažitelné,
- **T – timed**, cíle musí být určeno v čase.

3 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je průzkum prostředí, ve kterém podnik existuje, se záměrem poznat příležitosti a hrozby. Podnik provádí analýzu vnějšího prostředí, aby měl k dispozici informace o současném a očekávaném vývoji těch činitelů vnějšího prostředí, u kterých očekává, že ovlivňují nebo mohou ovlivnit působení podniku.

Mezi nejznámější prostředky strategické analýzy vnějšího prostředí patří: STEP analýza, analýza konkurence v odvětví (Porterův model), strategické mapy, analýza atraktivity odvětví, analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil či analýza konkurentů (Grasseová a kol., 2012, s. 45 - 46).

3.1 STEP analýza

V literatuře můžeme tuto analýzu také najít pod názvem PEST, PESTLE či SLEPTE. Záleží na tom, jaké faktory firmu zajímají. Její název je akronym, pocházející z počátečních písmen anglických slov – **S**ocial, **L**egislative, **E**conomic, **P**olitical, **T**echnological/**T**echnical and **E**kolological factors (Mallya, 2007, s. 42).

Dle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 399) je STEP analýza prostý avšak efektivní nástroj ke zhodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

Účelem PEST analýzy je strategická analýza vlivů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocený podnik.

PEST analýza slouží k tomu, aby podniku zodpověděla tři základní otázky:

- Které z vnějších činitelů mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou možné účinky těchto činitelů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová a kol., 2012, s. 178)

Sociálně-kulturní faktory

Do této kategorie se řadí faktory, které souvisí se způsobem života lidí, ale i jejich životních hodnot. Např.: mobilita obyvatelstva, úroveň vzdělání, distribuce příjmů či přístupy k práci a volnému času.

Technologické faktory

Do této skupiny jsou zahrnuty faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Např.: vládní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií či míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomické faktory

Patří sem faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací či energií. Např.: inflace, nezaměstnanost či dostupnost energií a náklady na ni.

Politicko-právní faktory

Zahrnuje faktory, které se vztahují k šíření moci mezi lidmi, zahrnujíc jednání místních i zahraničních vlád. Např.: daňová politika, ochrana životního prostředí či monopolní legislativa. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 399 – 400)

Výhody a nevýhody STEP analýzy

Mezi výhody STEP analýzy lze zařadit skutečnost, že bere v potaz i faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní prostředí), snaží se orientovat svou pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při monitorování odvětví patrné. Dále pak se snaží pomáhat pochopit faktory, které mají vliv na vývoj určitého odvětví.

Nevýhodou STEP analýzy je, že někdy nepřinese nic nového a může pouze poutat čas, který mohl být zasvěcen analýze strategicky podstatnějších faktorů (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 400).

3.2 Porterův model

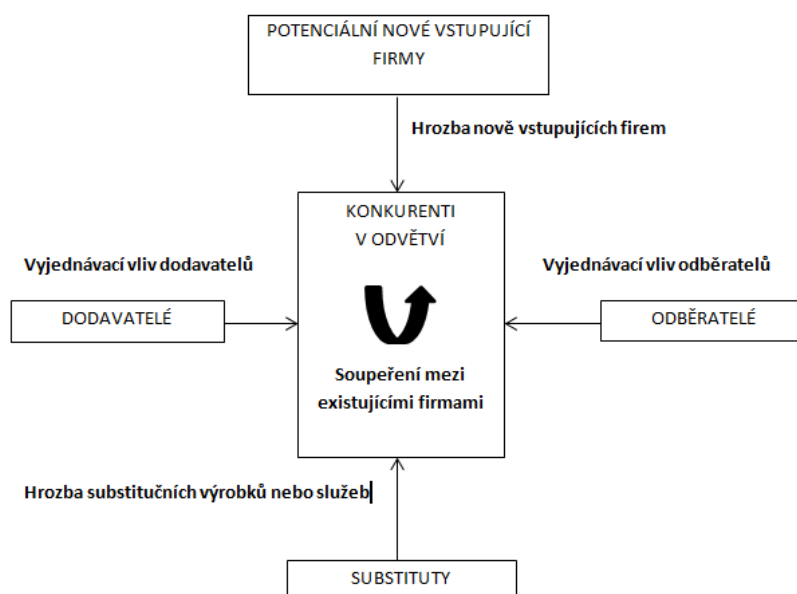
Porterův model představuje konkurenční strategii zahrnující strukturální analýzu odvětví (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 345).

Současné uvažování o tom, jaká může nebo by měla být budoucnost podniku, se začíná od jeho konkurenceschopnosti, od jeho způsobilosti konkurovat, soupeřit se svými rivaly, obstát a získat alespoň na nějaký čas prosperitu (Jirásek, 2004, s. 20).

Porter vytyčil domněnku, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a investice podniků v daném odvětví (Grasseová a kol., 2012, s. 191).

Obvyklé členění faktorů konkurence z hlediska jejich síly působení, vzájemných vztahů, tržní moci, vyřčené původně Porterem, je dnes často používané tak, že rozlišujeme konkurenci (viz *Obrázek 1*):

- aktuální v dané sféře podnikání strategické jednotky,
- substituční nabídky,
- dodavatele,
- odběratele,
- potenciální (Tomek, Vávrová, 2012, s. 93).



Obrázek 1- Porterův model

Zpracováno podle: Porter (1998, s. 4)

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 53-54) Porter při definování svého modelu zapomněl na „dvojče“ substitutů a tím jsou komplementy, tj. zboží, které se kupuje spolu s jiným zbožím (např. tenisová raketa, tenisové míčky) či služby, které jsou zákazníkovi nabízeny. Ty mohou situaci na trhu ovlivňovat stejně podstatně jako substituty, a proto by jejich vliv měl být brán v potaz.

3.2.1 Stávající (aktuální) konkurenti

Hlavním cílem soupeření mezi stávajícími podniky je získat výhodné postavení na trhu. Podniky používají metody, jako je cenová konkurence, reklamní kampaně či zlepšený servis zákazníkům. Důvodem tohoto soupeření je vylepšení své dosavadní pozice na trhu. Soupeřící firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Akce jedné firmy vyvolá reakci u druhé.

Usilovné soupeření je dopadem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů, mezi které patří např.:

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- pomalý růst odvětví,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady,
- různorodost konkurentů,
- vysoké překážky výstupu (Porter, 1998, s. 17-21).

3.2.2 Substituty

Substituty nazýváme takové produkty, které pro určitou skupinu odběratelů ztělesňují tutéž funkci, ale jsou založeny na jiné technologii.

Trend zvyšovat konkurenci v odvětví mají substituty, které:

- jsou shodné z hlediska funkce jako hlavní výrobek, nabízený v odvětví,
- mají pro zákazníka výhodnější kritéria při srovnání cena – výkon,
- nesou s sebou výrobcům vyšší míru zisku (Lošťáková, 2005, s. 82).

3.2.3 Vliv dodavatele

Dodavatelé mohou svou převahu ukázat při vyjednávání nad ostatními aktéry v odvětví tím, že zvýší ceny či sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb (Porter, 1998, s. 27). Síla dodavatele zvyšovat cenu a tím zmenšovat zisk nakupujícího je závislá na těchto faktorech:

- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- vstup je z nějakého důvodu pro kupujícího důležitý,
- nakupující podnik je oligopolista nebo monopolista,
- jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- atd. (Mallya, 2007, s. 50).

3.2.4 Vliv odběratele

Vyjednávací vliv odběratelů v odvětví spočívá ve snaze stlačit ceny dolů, dále pak usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše ke škodě ziskovosti odvětví (Porter, 1998, s. 25).

Dle Mallyy (2007, s. 50) může mít odběratel velký vliv na aktivity firmy v případě, že:

- existují jiné alternativy dodávek (substituty),
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup,
- atd.

3.2.5 Potenciální nově vstupující firmy

Dle Portera (1998, s. 7 – 14) přinášejí nově vstupující firmy do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Tyto skutečnosti mohou vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

Ohrožení ze vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících aktérů, které může vstupující podnik očekávat.

V případě, že jsou překážky vysoké, nebo když může nově vstupující podnik očekávat ostrou reakci od stálých firem, je hrozba nově vstupujících firem minimální.

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

Velmi podstatnou překážkou vstupu nových firem do odvětví jsou **úspory z rozsahu**, kdy jde o snížení jednotkové ceny výrobku v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nově

vstupující podniky tím, že jsou nuceni, aby buď na trh vstoupily na trh s velkým rozsahem výroby a riskovaly silnou reakci ze strany existujících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a tím pocítily takové cenové znevýhodnění, které je pro ně nežádoucí.

Diferenciace produktu označuje skutečnost, že existující firmy mají své prosperující značky a věrnost klientů plynoucí z předchozích reklam, servisu zákazníkům, odlišnosti v produkci či pouze z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Překážka diferenciací produktu je tvořena tím, že nutí nové vstupující podniky k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.

Další překážkou je **kapitálová náročnost**, která nutí nové podniky k investování velkých finančních prostředků, zejména do riskantní a nenávratné počáteční reklamy či do výzkumu a vývoje, aby byly konkurenceschopní.

Přechodové náklady jsou jednorázové náklady, které musí kupující vynaložit, v případě, že přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele.

Další překážkou vstupu nových firem do odvětví činí **přístup k distribučním kanálům**. Nové firmy si musí zajistit distribuci vlastní produkce z toho důvodu, že běžné distribuční kanály jsou již zásobovány existujícími podniky. Z tohoto důvodu musí nová firma přinutit tyto kanály, aby přijaly její produkty, pomocí cenových průlomů, podpory společné reklamy či jinými způsoby, které nicméně snižují zisk.

Poslední překážku představuje **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu**. Již existující podniky mohou mít takové nákladové zvýhodnění, kterého nové vstupující podniky nemohou dosáhnout, bez ohledu na jejich velikost či dosažené úspory z rozsahu.

4 Analýza vnitřního prostředí

Podnik musí svou strategii přizpůsobit nejen podmínkám daného odvětví a celkovému stavu vnějšího prostředí, ale i své vlastní situaci v podniku, tedy jeho silné a slabé stránky, pocházející ze zdrojů a schopností podniku. Výsledkem analýzy těchto vnitřních faktorů je poté celkový audit či vymezení výchozí situace podniku.

Počátečním bodem této analýzy by mělo být uspořádání všech zdrojů, kterými jsou hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje. Úkolem podniku je potom tyto zdroje účelně a efektivně používat.

Mezi nejznámější metody, jakými lze zjistit a zhodnotit využití jednotlivých zdrojů patří: portfolio analýza (matice BCG, matice GE či matice životního cyklu), finanční analýza, McKinseyova analýza či analýza zdrojů (Grasseová a kol., 2012, s. 45 – 46).

4.1 Portfolio analýza

Analýza portfolia pomáhá podniku ve strategickém myšlení, myšlení orientované do budoucnosti. Současně je také nástrojem komunikace, díky jejíž pomoci lze jednoduše informovat o strategických otázkách osoby v podniku, které se účastní strategického plánování.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější metody portfolio analýzy patří: portfolio matice BCG (Boston Consulting Group), portfolio matice GE (General Electric Business) či portfolio analýza životního cyklu produktu neboli matice Barksdale a Harris. (Mallya, 2007, s. 92)

4.1.1 BCG matice

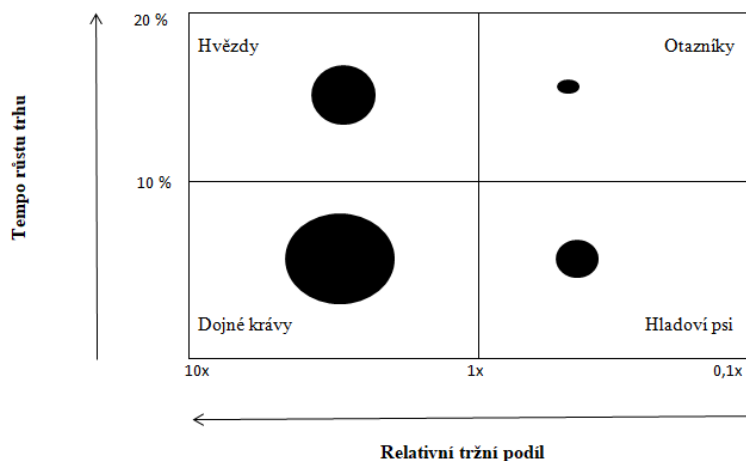
BCG matice představuje portfoliový model strategie, který vytvořila americká společnost „The Boston Consulting Group“, podle čehož je odvozen název BCG (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 351).

Metoda BCG dělí podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem zjistit, které jednotky přinášejí velký potenciál a které pouze „požívají“ zdroje podniku (Mallya, 2007, s. 92).

Matice BCG zvažuje dvě základní kritéria: růst trhu (dynamiku trhu) a relativní podíl na trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 60).

BCG matice se skládá ze čtyř kvadrantů (viz *Obrázek 2*): *hvězdy*, *otazníky*, *dojné krávy* a *hladoví psi* (Slavík, 2014, s. 40).

- **Hvězda** je známá svým vysokým podílem na rostoucích trzích. Přináší podniku velký užitek i vyhlídku na jeho další zvyšování. Případné investice, nutné k zachování jejího tržního podílu se tedy nepochybně vyplatí.
- **Otazník**, v některé literatuře uváděný jako problémové dítě, má nízký podíl na rychle rostoucích trzích. V případě, že chce podnik zvýšit tržní podíl, pozvednout otazník na hvězdu, je třeba vydatných investic, které bude třeba doložit důkladnou analýzou pozice otazníku na trhu, prognózou trhu i existencí nezbytných strategických způsobilostí podniku.
- **Dojná kráva**, oblast činností s vysokým podílem na zralém trhu, který již neroste. Z tohoto důvodu přináší dojná kráva vysoké příjmy, aniž by byly potřebné podstatné investice pro svůj růst. Využívá se tedy k finančnímu dotování hvězd a otazníků.
- **Pes** je charakteristický pro svůj nízký podíl na stabilních či zmenšujících se trzích. Může představovat únik peněz z podniku, bez adekvátního přílivu tržeb. Z tohoto důvodu je zde předpoklad brzkého ukončení činnosti či prodeje příslušné části podniku (Slavík, 2014, s. 40 – 41).



Obrázek 2- BCG Matice

Zpracováno podle: Jakubíková (2008, s. 106)

Výhodou BCG matice je, že se jedná o jednoduchý, široce využívaný analytický prostředek a díky ní lze předpovídat, které podnikatelské jednotky budou v budoucnu produkovat hotové peněžní prostředky.

Mezi její nevýhody patří skutečnost, že neposkytuje podniku zprávu o nákladech a zisku strategické podnikatelské jednotky. Dále její nevýhodou je, že získávání informací, které jsou třeba k sestavení matice, je obtížné (Jakubíková, 2008, s. 110 - 111).

4.2 Finanční analýza

Podle Růčkové (2010, s. 9) lze finanční analýzu definovat jako systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena hlavně v účetních výkazech. Ve finančních analýzách je zahrnuto hodnocení firemní minulosti, současnosti a předvídání budoucích finančních podmínek. Hlavním účelem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.

Dalším účelem finanční analýzy je charakterizovat výkonnost firmy, její finanční zdraví a vývoj obou těchto charakteristik. Výsledky získané z finanční analýzy poskytují informace o silných a slabých stránkách podniku na základě srovnání s doporučenými hodnotami těchto ukazatelů (Fotr a kol., 2012, s. 179).

Finanční analýzu podniku provádí mnoho subjektů, kdy každý má jiný motiv. Manažery podniku zajímá, zda je podnik schopen vzdorovat výzvám na trhu. Vlastníci podniku se starají o to, zda se jim jejich investice vyplácí a zda roste hodnota akcií. Banky zjišťují, jak velké je riziko poskytnutí úvěru tomuto podniku a zda je podnik schopen splácet tento úvěr. Odbory se zajímají o produktivitu práce, o průměrné mzdy, atd. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 216)

Finanční pozice podniku je důležitým měřítkem konkurenční pozice podniku a jeho atraktivnosti pro investory (Fotr a kol., 2012, s. 343).

Podkladem pro sestavení finanční analýzy jsou účetní výkazy firmy. Tyto účetní výkazy lze rozdělit do dvou částí: *finanční účetní výkazy* a *vnitropodnikové účetní výkazy*. **Finanční účetní výkazy** jsou výkazy externí, jelikož k nim mají přístup i externí uživatelé. Obsahují informace o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a využití hospodářského výsledku a dále pak o peněžních tocích. **Vnitropodnikové účetní výkazy** nemají stanovenou právní úpravu a vychází z vnitřních potřeb firmy. Jejich využití vede ke zpřesnění výsledků finanční analýzy.

Mezi nejdůležitější základní účetní výkazy, které jsou potřebné ke zpracování účetní analýzy patří: rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků - výkaz Cash-flow (Růčková, 2010, s. 21).

Ukazatele, které jsou součástí finanční analýzy, mohou být vyjádřeny v peněžních jednotkách, v procentech, v jednotkách času, nebo mohou být i bezrozměrné. Tyto ukazatele lze rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- absolutní ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- pyramidové rozklady,
- souhrnné ukazatele (Fotr a kol., 2012, s. 343).

4.2.1 Absolutní ukazatele

Finanční výkazy, které z velké části představují vstupní informace, obsahují údaje, které se jmenují absolutní ukazatele.

Obsah rozvahy, kde se k určitému datu uvádí hodnota majetku a kapitálu, tvoří stavové veličiny. Na druhé straně účetní výkaz zisků a ztrát, ale i výkaz Cash Flow, uvádí veličiny tokové (Fotr a kol., 2012, s. 344).

4.2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska použitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Je tomu nejspíše proto, že analýza poměrovými ukazateli používá pouze údaje ze základních účetních výkazů. Tyto informace jsou tedy veřejně dostupné i externímu finančnímu analytikovi (Růčková, 2010, s. 47).

Dle Malley (2007, s. 64-68) lze poměrové ukazatele rozdělit na:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity.

Ukazatele rentability

Podle Vebera a kol. (2000, s. 407 – 409) lze ukazatele rentability označit za ukazatele výnosnosti či ziskovosti. Slouží k vyjádření intenzity využívání, rozmnožení a zhodnocení kapitálu, který byl do podniku vložen. Mezi tyto ukazatele patří např.: *rentabilita aktiv (ROA)*, *rentabilita tržeb (ROS)*, *rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)* či *rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, její schopnost vydělávat. Umožňuje zjišťovat výnosnost celkových vložených prostředků nehledě na to, z jakých zdrojů byly financovány.

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} \quad (1)$$

Kde:

EBIT ... zisk před zdaněním a úroky

Za dobrý výsledek je považováno, když doporučená hodnota přesahuje **5 %** (febmat.com, 2016).

Ukazatel rentability tržeb (ROS) uvádí, jak velký zisk podnik získá z každé 1 koruny tržeb.

$$\text{ROS} = \text{EBIT} / \text{tržby} \quad (2)$$

Kde:

EBIT ... zisk před zdaněním a úroky

Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla přesahovat **10 %** (managementmania.com, 2016).

Ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROCE) podává podniku informace o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje nejen schopnost podniku ocenit ty, kteří poskytli prostředky, ale i schopnost přilákat nové investory.

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) \quad (3)$$

Kde:

EBIT ... zisk před zdaněním a úroky

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) pomáhá firmě v hodnocení výnosnosti kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Slouží jim k zjištění toho, zda je jejich kapitál rozmnožován s patřičnou intenzitou přiměřenou rizikovosti investice.

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál} \quad (4)$$

Kde:

EAT ... zisk po zdanění

Doporučená hodnota pro tento ukazatel by měla být > 12 %, avšak záleží na mnoha faktorech. A měla by platit podmínka, že $\text{ROE} > \text{ROA}$ (febmat.com, 2016).

Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity lze posoudit potenciální schopnost podniku splácet své závazky splatné v blízké budoucnosti (Fotr a kol., 2012, s. 348). V případě, že podnik nemá dostatek dostupných finančních prostředků, je ohrožena existence podniku. Pokud není podnik schopen plnit své závazky, může v krátké době dojít k úpadku či zániku podniku.

Existují tři typy likvidity: *běžná likvidita*, *pohotová likvidita* a *okamžitá likvidita* (Mallya, 2007, s. 665).

Běžná likvidita též nazývána likviditou 3. stupně udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Doporučenou hodnotou pro ukazatel běžné likvidity je 1,5, avšak, čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější udržení platební způsobilost podniku.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

Pohotová likvidita označována též jako likvidita 2. stupně je přísnějším měřítkem likvidity, jelikož z výpočtu vyřazuje zásoby a nedokončenou výrobu. Doporučená hodnota je stanovena v rozmezí 0,8 – 1. V případě, že je hodnota vyšší než 1, je to příznivější pro věřitele, avšak z pohledu vlastníků přílišné množství oběžných aktiv vede k neproduktivnímu užití vložených prostředků, čímž je záporně ovlivněna rentabilita společnosti.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně udává schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. Do pohotových platebních prostředků se řadí nejen peníze na běžných účtech, pokladní hotovost, ale i obchodovatelné cenné papíry a šeky. Okamžitá hodnota je uspokojivá v případě, že je vyšší než 0,2 (Fotr a spol., 2012, s. 347 - 348).

Okamžitá likvidita = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky (7)

Zmíněné hodnoty však nelze brát jako dogma, jelikož tyto hodnoty jsou závislé na charakteru podniku, odvětví a produkci.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují podniku informace o tom, jak velké podnik podstupuje riziko, když svou činnost financuje danou skladbou vlastních a cizích zdrojů. Je nutné však podotknout, že určitá zadluženost nemusí být ihned negativní. Jistá výše zadlužení může být pro firmu i užitečná.

Cílem ukazatelů zadluženosti je vyjádřit vztah mezi zdroji cizími a vlastními. Mezi tyto ukazatel lze zařadit např.: *ukazatel úrokového krytí, ukazatel celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského rizika) či ukazatel finanční páky.*

Ukazatel úrokového krytí firmu informuje o tom, kolikrát vytvořený zisk přesahuje úrokové platby (Veber, 2000, s. 413 – 415). Úrokové krytí poukazuje na velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele (Růčková, 2010, s. 59).

Úrokové krytí = EBIT / úroky (8)

Kde:

EBIT ... zisk před zdaněním a úroky

V případě, že ukazatel úrokového krytí je **> 3** je to pro podnik **dobré**, v případě, že je ukazatel **> 7**, je to pro podnik **ideální** (febmat.com, 2016).

Ukazatel celkové zadluženosti (věřitelského rizika) informuje firmu o podílu cizích zdrojů na financování celkových aktiv podniku (Váchal, Vochozka a kol., 2012, s. 224).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva} \quad (9)$$

Doporučená hodnota pro ukazatel celkové zadluženosti je, aby byla hodnota < 50 %, avšak vyšší hodnoty nemusí hned znamenat pro firmu problém. Některá literatura uvádí doporučené hodnoty v rozmezí 30 – 60 %. Výsledek také významně záleží na odvětví podnikání firmy (febmat.com, 2016).

Finanční páka slouží k vyjádření podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích podniku. V případě financování části majetku z cizích zdrojů může být výsledkem sice větší výnosnost vlastního kapitálu a zvýšení zisku na akcii, ale i větší rizikovost, zvýšení finanční nejistoty (Fotr a kol., 2012, s. 350 – 351).

$$\text{Finanční páka} = \text{aktiva} / \text{vlastní kapitál} \quad (10)$$

Ukazatele aktivity

Dle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 223-224) dávají ukazatele aktivity hodnotiteli informaci o tom, jak aktiva či části aktiv pracují na realizaci tržeb podniku. Posuzují, kolikrát se aktiva či jejich součásti objeví v tržbách podniku za sledované období, kterým bývá nejčastěji jeden rok. Dále také sledují dobu, za jakou se aktiva přemění do podoby tržeb. Mezi ukazatele aktivity lze zařadit např.: *obrat aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob či doba inkasa (obratu) pohledávek*.

Ukazatel obratu aktiv je považován za nejvýznamnější z těchto ukazatelů. Informuje podnik o tom, jakým způsobem jsou aktiva podniku využívána k produkci tržeb.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (11)$$

Doporučená hodnota pro tento ukazatel je < 1. Pokud je hodnota nižší, značí to nevyužití vlastního kapitálu a je doporučeno snížení investic do podniku. Avšak i u tohoto ukazatele záleží na odvětví činnosti podniku (fistro.cz, 2014).

Dle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 95 – 96) **ukazatel obratu zásob** informuje podnik o počtu obrátek náležitého aktiva za sledované období, jinak řečeno, kolikrát se zásoby transformují do jiné formy oběžných aktiv až po prodej produktů a opětovný nákup zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (12)$$

Doporučená hodnota pro tento ukazatel je uváděn v rozmezí 4,5 - 6 (finanalysis.cz, © 2000 – 2020).

Ukazatel doby obratu zásob firmu informuje o tom, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 / \text{obrat zásob} \quad (13)$$

U tohoto ukazatele platí, že čím nižší je doba obratu zásob, tím lépe. Vysoké hodnoty upozorňují buď na hromadění zásob či zpomalení prodeje. Naopak nízké hodnoty upozorňují podnik buď na nízký stav zásob či zrychlení prodeje (febmat.com, 2016).

Ukazatel doby obratu pohledávek říká, jak dlouho je majetek podniku v podobě pohledávek, jinak řečeno, za jak dlouho firmy v průměru inkasují pohledávky.

$$\text{Doba inkasa (obratu) pohledávek} = 365 / \text{obrat pohledávky} \quad (14)$$

Hodnota tohoto ukazatele by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Běžná hodnota tohoto ukazatele pro všechny podniky je obvykle uváděna kolem 30 dnů (finanalysis.cz, © 2000 – 2020).

4.2.3 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele ukazují, jak lze souhrnně vyhodnotit zdraví podniku pomocí jednoho čísla. Účelem těchto ukazatelů je zahrnout do sebe všechny podstatné složky finanční analýzy, tj. likviditu, rentabilitu, zadluženost i strukturu

kapitálu. Jednotlivým složkám ukazatele je poté přiřazena váha, která zrcadlí jejich významnost pro finanční zdraví podniku.

V České republice je nyní aktuální model IN 05, který má podobu:

$$\text{IN 05} = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (15)$$

Kde nezávisle proměnné $X_1 - X_5$ znamenají:

- X_1 celková aktiva / celkové cizí zdroje,
- X_2 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / nákladové úroky,
- X_3 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / celková aktiva,
- X_4 tržby / celková aktiva,
- X_5 oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci).

V případě, že je výsledek indexu IN 05 větší než **1,60**, je podnikové finanční zdraví podniku dobré. Pokud se hodnota IN 05 pohybuje mezi **0,90** až **1,60**, je podnik průměrný, nelze tedy přesně určit jeho budoucí vývoj. V případě, že je hodnota IN 05 menší než **0,90**, má podnik finanční tíseň a generuje pokles hodnoty. Hodnoty ukazatelů se uvádějí v desetinném tvaru, u stavových veličin se berou hodnoty průměrné (Fotr a kol., 2012, s. 353).

5 SWOT analýza

Jednou z nejpoužívanějších metod při strategické analýze jakéhokoliv podniku je bezpodmínečně SWOT analýza (viz *Obrázek 3*). Zkratka SWOT je akronymem složená z anglických slov „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby).

Je třeba však zmínit, že SWOT analýza se nepoužívá pouze při analýzách vlastního podniku, ale i při analýzách, které jsou zaměřeny na strategické či operativní řízení, ale i při identifikaci příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek u jednotlivce (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 120).

Dále pak lze SWOT analýzu využít u jakéhokoliv typu organizace, tedy i ve veřejném sektoru (Slavík, 2014, s. 104).

Silné stránky (Strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Slabé stránky (Weaknesses) Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
Příležitosti (Opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Hrozby (Threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obrázek 3 - SWOT analýza

Zpracováno podle: Jakubíková (2008, s. 103)

Bohužel však SWOT analýza svou povahou patří již do minulé, jiné, mýjející doby. V současné době se ještě učí na školách, používá se v podnikové praxi, avšak už je na ústupu. Co činí SWOT analýzu v dnešní době neefektivní? Vyskytuje se mnoho vad, ale dvě či tři vady se jí vytýkají velmi často. Mezi tyto vady patří:

- **Je statická** - Řeší kladné a záporné body dneška, či minulosti, nikoliv však silné a slabé stránky, příležitosti a rizika budoucnosti.
- **Je subjektivní** - Vše co bude předmětem analýzy či kdo ji bude vypracovávat je záležitostí subjektivního rozhodnutí.
- **Je konzervativní** - Je zde nezmíněný princip, že se vychází z toho, co nyní existuje, a hledá se jak to vylepšit nikoliv se však nehledá nové řešení (Jirásek, 2003, s. 70).

Výsledek provedených strategických analýz určuje současnou pozici podniku (finance.cz, 2020). Na základě výstupů ze strategické analýzy management podniku ví, jaké jsou faktory úspěchu či neúspěchu v daném odvětví, zná své přednosti, ale také slabosti a také má potřebné informace o konkurenci. V této situaci se firma může pustit do formulace a tvorby své strategie (strateg.com, 2020).

6 Tvorba a výběr vhodné strategie

6.1 Tvorba vhodné strategie

Cílem tvorby strategie je nastavení zásadních principů fungování podniku a vytvoření svého hlavního plánu činnosti a rozvoje. Mezi tyto zásadní principy patří:

- identifikace či potvrzení vize a poslání podniku neboli základních principů a hodnot podniku,

- definice strategických oblastí a jejich základních strategií,
- vytyčení strategických cílů, vedoucích k naplnění vize a poslání,
- určení taktik vedoucích k dosažení vytyčených cílů,
- vytvoření alternativních scénářů.

a přitom vzít v úvahu výstupy strategické analýzy:

- jak a čím postupně vyřazovat slabé stránky a hrozby neboli,
- jak využít silných stránek a příležitostí,
- jak a čím dosáhnout naplnění jednotlivých očekávání a zájmů rozhodujících

zainteresovaných stran (mbpconsulting.cz, 2012).

Strategie je realizována v podobě strategických cílů. Strategický cíl může být formulován jako cíl týkající se zákazníků nebo trhů, finančního ukazatele nebo hodnoty, rozvojových plánů a investic či cíl v oblasti optimalizace vnitropodnikových procesů (finance.cz, 2020).

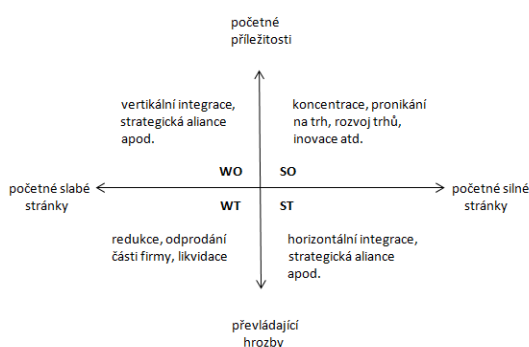
6.2 Výběr vhodné strategie

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 151 - 153) je výběr strategie velmi složitý rozhodovací proces, k jehož cíli, tedy zvolení vhodné strategie dochází postupnou selekcí všech možných variant strategie. To, jakou strategii firma zvolí, záleží také na intenzitě závislosti na jednotlivých aspektech, které firmu ovlivňují. Mezi tyto aspekty patří nejen vlastníci podniku, konkurenti, zákazníci, ale také dodavatelé a vláda. Předložené návrhy strategie by měly být posouzeny především z následujících tří hledisek (kritérií): vhodnost (suitability), přijatelnost (acceptability) a uskutečnitelnost (feasibility).

Existuje mnoho způsobů, jak lze strategii dělit. Ať již pomocí SWOT analýzy, dle přístupu či dle strategické alternativy.

Mezi čtyři druhy strategie vytvořené pomocí SWOT matice patří (viz. Obrázek 4):

- **WO strategie** - strategie hledání. Tato strategie je zaměřena na překonávání (odstranění) slabých stránek podniku pomocí použití příležitostí. K jejich uskutečnění je typické, že potřebují získat další zdroje pro využití příležitostí.
- **SO strategie** - strategie využití. Tato strategie využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí zjištěné ve vnějším prostředí. Tento kvadrant SWOT matice stanovuje kýžený stav, ke kterému se podnik snaží směřovat. Z těchto strategií lze odvodit, že jsou základem pro stanovování vize a cílů podniku.
- **WT strategie** - strategie vyhýbání. WT strategie je strategií obrannou, zaměřenou na odstranění (překonání) slabých stránek podniku a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.
- **ST strategie** - strategie konfrontace. Tuto strategii lze použít v případě, že je firma dostatečně silná a připravená na přímou konfrontaci s ohrožením (Grasseová a kol., 2012, s. 319-320).



Obrázek 4 - Strategie podniku

Zpracováno podle: Jakubíková (2008, s. 104)

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 109 - 110) dělí strategii dle strategických alternativ na:

Strategie expanze

Podnik nabízí zákazníkům nové výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi a/nebo zaměřuje strategická rozhodnutí na rozšiřování současných oblastí podnikání.

Strategie omezení

Podnik redukuje rozsah výrobků, trhy a/nebo funkce a/nebo zaměřuje strategická rozhodnutí na zužování současných oblastí podnikání.

Strategie stability

Podnik pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými produkty, pro stejné trhy a se stejnými funkcemi, které již prosazoval ve své oblasti podnikání. Hlavní strategická rozhodnutí jsou orientována na zlepšení postupů v dílčích oblastech činnosti podniku.

Kombinovaná strategie

Podnik vědomě používá různé druhy strategií. Při jejich současném využití (např. v různých organizačních jednotkách podniku) se jedná o tzv. souběžné kombinování. V případě jejich posloupného využití, se jedná o tzv. postupné kombinování.

Dle přístupu dělí Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 119) strategii na *ofenzivní* a *defenzivní*.

Defenzivní neboli pasivní strategie je taková, v níž stratégové reagují na nátlak okolí „ex post“, jestliže jsou k tomu nuceni situací.

V případě **ofenzivní** neboli aktivní strategie reagují stratégové před tím, než jsou k jednání dotlačeni nutností zaujmout pozici vzhledem k existující hrozbě a příležitostí okolí.

7 Realizace (implementace) a kontrola strategie

7.1 Realizace strategie

Strategická analýza určitě nemůže končit formulací strategie. Po formulaci strategie následuje její realizace, která má v sobě uvedený cíl do života. Pokud má být strategické plánování a řízení při realizaci strategie účinné, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 156 - 157). Mezi tyto předpoklady patří:

- zajištění potřebných zdrojů pro realizace strategie (finančních, materiálních, znalostních či lidských),
- zajištění nutných organizačních a řídicích struktur,
- rozložení jednotlivých strategických cílů a taktik k jejich dosažení na jednotlivé operativní úkoly a jejich řízená realizace,
- soustavné sledování a měření dosaženého pokroku,
- monitorování a posouzení tzv. strategických mezer současné strategie a tvorbu opravných opatření a impulsů pro aktualizace strategie či vznik nové strategie (mbpconsulting.cz, 2012).

Podle výzkumu Kaplana a Nortona není zhruba 90 % firem schopna úspěšně implementovat svou strategii (strategieprofirmy.cz, 2020).

Dle Vebera a kol. (2000, s. 458) jsou dvě typické cesty realizace strategických záměrů. Tyto dvě cesty spočívají v naplnění strategií prostřednictvím kaskády plánů a promítnutí strategických záměrů do průlomových úkolů a zlepšovacích projektů.

Jedním z hlavních předpokladů správné realizace strategie je podpora nejvyššího vedení podniku. Jeví se to jako samozřejmost, avšak v praxi se to ne vždy daří. Hlavním důvodem je pracovní vytíženost top manažerů, kteří nemají čas, aby podpořili proces implementace podnikové strategie. Někteří manažeři význam implementace strategie velmi podceňují. Avšak bez podpory vyššího managementu je možné, že celý projekt bude promarněný (modernirizeni.ihned.cz, 2012).

Dalším předpokladem pro úspěšné splnění strategie je provést příslušné seznámení zapojených jednotek s úkoly, které z realizace vybrané strategie s příslušnou jednotkou souvisí. Je nutné mít přítom na zřeteli informační šumy. V případě, že jsou informace výkonnému pracovníkovi předávány přes několik článků, může být jejich přesnost a úplnost ohrožena (Veber a kol., 2000, s. 459).

Je také nutné brát v potaz skutečnost, že řadoví zaměstnanci či nižší management nejsou zvyklí se strategií zabývat, navíc k tomu většinou nemají dostatek časových ani finančních zdrojů. Aby zaměstnanci uvedli své chování v souladu se strategií, musí firma své zaměstnance nejen motivovat, ale dát jim i čas a zdroje (modernirizeni.ihned.cz, 2012).

7.2 Kontrola strategie

Strategické řízení je v zásadě proces motivace a inspirace zaměstnanců společnosti k tomu, aby své činnosti vykonávali směrem k dosažení stanovených cílů podniku. Je také procesem nalézání nechtěných chyb a úmyslných nesrovnalostí v činnostech podniku, aby bylo zjištěno, zda je vybraná strategie dobře naplněna (Mallya, 2007, s. 202).

Dle Vebera a kol. (2000, s. 92 - 93) kontrolu využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určitou podobu zpětné vazby, jejíž pomocí se snaží získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných cílů, stupni realizace přijatých rozhodnutí).

Úkolem kontroly je zajištění toho, že provedené aktivity jsou v souladu s očekáváním. Kontrola zaručuje, že odchylky od cílů jsou odstraněny. Dále pak také poskytuje zpětnou vazbu, která podniku pomůže při vytváření budoucích cílů a standardů. Proces kontroly obsahuje nejen tvorbu standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy, ale také uskutečnění nápravných kroků, v případě, že jsou potřebné. Kontrola je efektivní v případě, že jsou dosaženy očekávání nebo cíle organizace (Mallya, 2007, s. 202).

Jednou za čas je také nutné ověřit celý obsah strategie. Strategie se hodnotí z hlediska naplnění hypotéz, ze kterých vychází. V případě, že již strategie neodpovídá skutečnému vývoji, může firma strategii změnit či přejít na jinou variantu. V krajním případě může být nutné vypracovat strategii novou (strateg.cz, 2020).

Základní dělení kontrolních procesů se zakládá v dělení na *vnější (externí) a vnitřní (interní) kontrola*.

Vnitřní kontrola je vyvolána vnitřními strukturami organizace, je prováděna zejména řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou zmocnění ke kontrole těmito vedoucími pracovníky.

Ačkoliv je podnik samostatný, suverénní subjekt, musí v mnoha případech
strpět kontrolu realizovanou subjekty, které stojí mimo podnik (externí kontrola).

8 Představení společnosti Elberry s. r. o.

8.1 Základní údaje

Datum a rok založení:	6. 4. 2001
Právní forma podniku:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Společníci a jednatelé:	Ladislav Dopita a Miloš Pilař
Identifikační číslo:	25952323
Sídlo společnosti:	č. p. 100, 538 62 Bořice
Webové stránky společnosti:	https://www.elberry.cz/



Obrázek 5- Logo a sídlo společnosti

Zdroj: Elberry.cz, 2020

8.2 Vznik a historie podniku

Společnost Elberry s. r. o. byla založena 6. dubna 2001 dvěma společníky Ladislavem Dopitou a Milošem Pilařem. Základní kapitál společnosti je 200 000 Kč, kdy každý společník má 50% podíl na společnosti. Název firmy vznikl jako spojení slov. Kdy písmena **EL** symbolizují slovo elektro, **BER** jako znamení zvěrokruhu Beran, ve kterém je narozený společník Miloš Pilař a **RY** jako znamení zvěrokruhu Ryby, ve kterém je narozen společník Ladislav Dopita.

Prvním sídlem nově založené společnosti Elberry byly pronajaté prostory v Černé za Bory, kdy se jednalo o bývalou jídelnu, ve které firma působila od založení v roce 2001 do září roku 2002. V roce 2002 firma přesídlila do vlastních prostor v obci Topol, kde firma působila až do roku 2008. Na konci roku 2008 se

společnost přestěhovala do nových vlastních prostorů v obci Bořice, ve které působí dodnes.

Od založení společnosti v roce 2001 až do roku 2007 čítala firma Elberry celkem 7 zaměstnanců a ekonomu na vedlejší pracovní činnost. V roce 2008 se počet pracovníků společnosti rozrostl na celkem 18 zaměstnanců a se zvyšující se poptávkou po produktech firmy se počet navýšil na nynějších 23 zaměstnanců.

Ze začátku firma navazovala na obchodní vztahy, které společníci navázali při společné práci u předchozího zaměstnavatele. Od roku 2001 do roku 2008 společnost obchodovala především na trhu klasických maloobchodů. V roce 2008 podnik spustil své internetové stránky Eberry.cz, díky kterým jim začal narůstat podíl velkých marketů, a proto byl pro firmu Elberry s. r. o. tento rok velmi úspěšný.

Finanční krize, která vypukla v USA v roce 2008, měla velký dopad i na naši ekonomiku a mnoho českých firem. Výjimkou nebyla ani firma Elberry, která mezi lety 2009 až 2013 zaznamenala propad v tržbách o cca 100 milionů (- 42 %). Částečně za to mohl i fakt, že politika firmy byla nastavena pouze na prodej do B2B a firma využívala pouze své staré kontakty, které společníci navázali již před založením společnosti v roce 2001. Takto to běželo již z podstaty až do roku 2011.

V rámci rozšíření sortimentu začala firma v roce 2011 jednat o výhradním zastoupení značky Jata na českém a slovenském trhu. V roce 2011 se dále společnost začala zabývat prací na novém B2B a B2C. Dále v tomto roce firma přešla z původního účetního programu Cezar na nový účetní program Helios, který jim jejich práci velmi usnadnil.

Díky úspěšnému jednání z předchozího roku se firma Elberry stala od ledna roku 2012 výhradním zastupitelem značky Jata na českém a slovenském trhu. Dalším úspěchem firmy v tomto roce bylo otevření první vlastní kamenné prodejny v Bořicích. V tomto roce došlo k výraznému vylepšení internetových stránek Eberry.cz.

V roce 2013 došlo k otevření další kamenné prodejny v Chrudimi a následně došlo k otevření kamenných provozoven v Čáslavi a v Hlinsku.

V současné době si firma Elberry řeší svou obchodní politiku pro Eberry.cz směrem k trhu, nikoliv ke svým partnerům.

Největším ziskovým přínosem pro firmu Elberry je bezpochyby výhradní zastoupení značek na českém trhu. Nyní jsou to firmy Jata, Sogo, Adler, Camry, First Austria a mnoho dalších. Kdy toto výhradní zastoupení firmě přináší roční nárůst

zisku minimálně o 20 %. Důležitým aspektem jsou také pro firmu vlastní kamenné prodejny, které přináší nárůst zisku o cca 20 %.

Objem prodeje ve velkoobchodu tradičním partnerům firmy Elberry každý rok o 10 % klesá.

S rozvojem internetového obchodu došlo i ke sdílení stránek s jinými partnery, kvůli rozšíření sortimentu.

8.3 Zaměření podniku

Podnik se od prvopočátku zaměřuje na prodej elektrospotřebičů. S postupným rozvojem podniku a s požadavky zákazníků na trhu firma začala dále nabízet nádobí (hrnce, pánve), IT výrobky a příslušenství, zahradní techniku a elektrické nářadí či drogerii (kapsle do myčky, prací prostředky či výrobky pro osobní hygienu).

Ne všechno zboží má firma na skladě, a proto sdílí i jiné partnerské stránky.

8.4 Poslání podniku

Posláním podniku není jen generovat zisk, ale především poskytovat svým zákazníkům zboží dle jejich potřeb a požadavků tak, aby byli zákazníci spokojeni a vraceli se pro další nákupy na jejich stránky. Z tohoto důvodu firma velmi dbá na svoje recenze uvedené na Heuréce.

Pro zákazníky z nejbližšího okolí společnost nabízí expres doručení vlastním rozvozovým vozidlem s možností odvezení starého elektrospotřebiče. Výsledkem je spokojený zákazník, který představuje nejlepší reklamu, kterou firma nemusí platit.

9 STEP analýza

Analýza vnějšího prostředí bývá většinou zahájena analýzou STEP, která se zabývá všeobecným okolím podniku. Z hlediska vlivu na podnik nás zajímají sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní faktory.

9.1 Sociálně-kulturní faktory

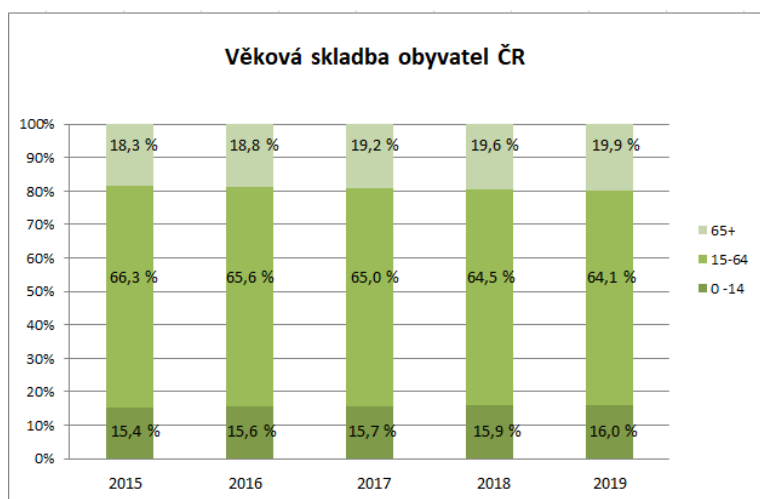
Zákazníky firmy Elberry s. r. o. jsou především lidé, jejichž věk se pohybuje mezi hranicemi 15 – 65+.

Jak lze z grafu vyčíst (*viz. Obrázek 6*), dochází ke stárnutí populace. Jedním z důvodů, proč k tomu dochází, je kvůli zvyšování životní úrovně a tedy i k prodloužení střední délky života. Dalším důvodem je tlak současné doby především na ženy, které jsou nuceny trávit několik let budováním kariéry, a proto si zakládají rodiny až v pozdějším věku. Dále se prodlužuje věk odchodu obyvatel do důchodu. Lidé se dožívají vyššího věku především kvůli lékařské péči a preventivním prohlídkám.

Ve firmě Elberry s. r. o. pracuje 23 zaměstnanců, které tvoří z 56,5 % ženy, a ze 43,5 % muži. Průměrný věk ve firmě Elberry s. r. o. je 43,4 let.

V letech 2017 - 2019 firma dostala dotaci v celkové hodnotě 1 646 300 Kč, kdy 1 399 355 Kč dostala firma od EU a zbylou část, tedy 246 945 Kč firma platila sama, na projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti Elberry s. r. o. Cílem tohoto projektu bylo zvýšit adaptabilitu starších zaměstnanců a zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků a soulad kvalifikační úrovně pracovní síly s požadavky trhu práce.

Pozitivní vliv firmy je snaha o pomoc v sociální rovině. Firma Elberry s. r. o. pořádala několik let akci Žlutomodrý den Berry, kde firma zaplatila veškeré výdaje a peníze za vybrané vstupné poté dostali partneři. Nejprve tímto partnerem byl Dětský dům Sedloňov, pro který se vybralo celkem 300 000 Kč, dále to bylo Centrum Paraple, se kterým firma spolupracovala tři roky a pro který vybrala celkem 1 milion korun.



Obrázek 6 - Věková skladba obyvatel ČR 2015 - 2019

Vlastní zpracování podle: czso.cz., 2020

9.2 Technologické faktory

Jelikož je firma Elberry s. r. o. obchodní firma, technologické prostředí se jí týká pouze nepřímo, avšak v této době jsou všechny podniky tlačeny technologickým rozvojem. Proto i firma Elberry se snaží s tímto rozvojem držet krok, avšak udržení různých standardů v technickém vývoji je velmi nákladné.

9.3 Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky České republiky a jejích makroekonomických ukazatelů má vliv na každý podnik, který působí na jejím území. Mezi ekonomické faktory, které na jednotlivé podniky působí lze zařadit HDP, nezaměstnanost, výši mezd, ale i mnoho dalších faktorů.

HDP

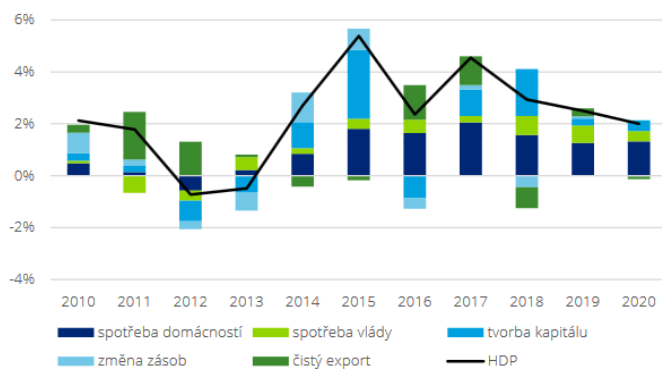
Z tabulky níže lze vyčíst, že v porovnání s rokem 2018, reálný HDP v roce 2019 klesl o 0,3 %, avšak v nominálních hodnotách HDP v roce 2019 vzrostl o 328 mil. Kč. V tabulce lze vidět prognózy na rok 2020 a 2021. Tyto prognózy však nezahrnovaly nynější pandemii COVID-19. Co tato pandemie způsobila pro ekonomiky jednotlivých států, nejen České republiky se budou státy snažit postupně napravovat a snižovat ztráty v ekonomice.

Tabulka 1 - Vývoj HDP mezi lety 2015 - 2021

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální HDP (v mld. Kč)	4 596	4 768	5 047	5 324	5 652	5 913	6 168
reálný HDP (v %)	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5	2,0	2,2

Vlastní zpracování podle: mfcz.cz, 2020

V následujícím grafu (viz. Obrázek 7) lze vidět, že největší podíl na HDP má spotřeba domácností, následována spotřebou vlády a tvorbou kapitálu. Nejmenší podíl na tvorbě HDP má změna zásob a čistý export.



Obrázek 7- Skladba HDP

Zdroj: čsú, deloitte. com, 2020

Průměrná měsíční mzda

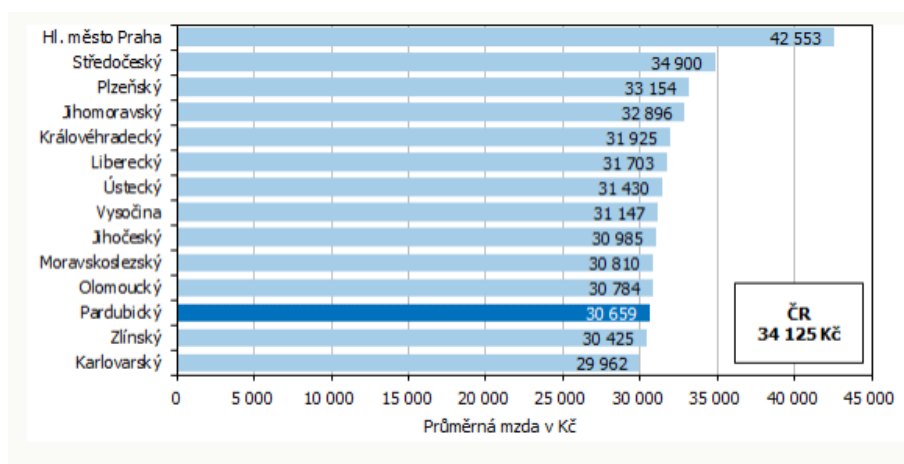
Dle údajů uvedených v tabulce, lze vidět, že průměrná mzda každým rokem roste. Ale stále lze vidět rozdíly v průměrných mzdách napříč jednotlivými kraji České republiky. Nejnižší průměrnou mzdu, která činí 29 962 Kč, dostávají lidé žijící v Karlovarském kraji. Naopak nejvyšší průměrnou mzdu, tedy 42 553 Kč, dostávají lidé, kteří žijí v hlavním městě Praha.

Rozdíly v průměrných mzdách jsou také způsobeny požadavky a standardy na žití v jednotlivých krajích, kdy bydlení v hlavním městě Praze je mnohem dražší, než bydlení v kraji Karlovarském. Výše průměrných mezd, tak nutí jednotlivé pracovníky, účastnit se různých kurzů či školení, aby se jim zvýšila kvalifikace a oni tak mohli požadovat vyšší mzdu, či si najít jinou práci za lepší mzdu.

Tabulka 2 - Vývoj průměrné mzdy mezi lety 2015 - 2019

Období	Průměrná mzda (v Kč)	Změna prům. mzdy (v %)	Změna reálné mzdy (v %)
2015	26 467	3,4	3,1
2016	27 589	4,2	3,5
2017	29 504	7,0	4,4
2018	31 885	8,1	5,9
2019	34 125	7,1	4,2

Vlastní zpracování podle: kurzy.cz, 2020



Obrázek 8- Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v 1. až 4. čtvrtletí 2019

Zdroj: czso.cz, 2019

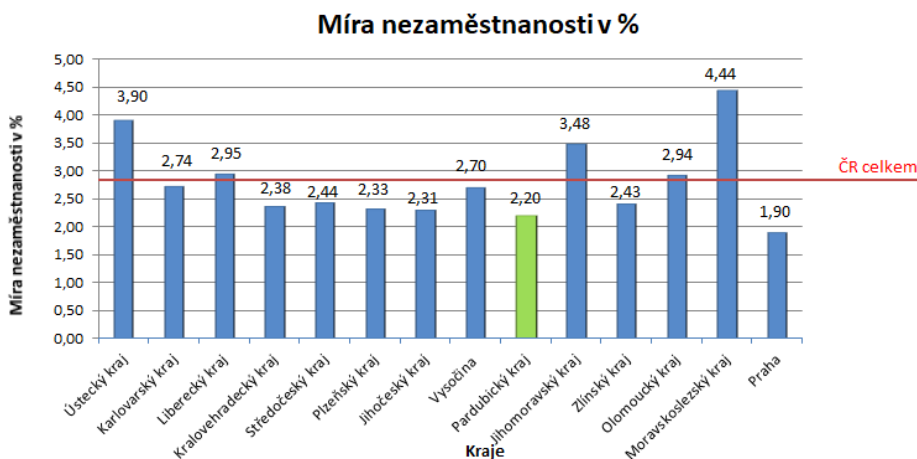
Nezaměstnanost

V tabulce uvedené níže, lze vidět, že míra nezaměstnanosti v posledních pěti letech úspěšně klesá a nyní činí 2,9 %. Dle grafu (viz Obrázek 9) lze vidět, že na celkovou míru nezaměstnanosti v České republice má největší vliv především Moravskoslezský kraj s 4,44 %, Ústecký kraj s 3,90 % a Jihomoravský kraj s 3,48 %. Naopak nejmenší míra nezaměstnanosti je v hlavním městě Praha 1,90 %, v Pardubickém kraji 2,20 % a v Jihočeském kraji 2,31 %.

Tabulka 3 - Vývoj nezaměstnanosti mezi lety 2015 - 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Míra nezaměstnanosti v ČR k 31.12. (v %)	6,2	5,2	3,8	3,1	2,9

Vlastní zpracování podle: kurzy.cz, 2020



Obrázek 9 - Nezaměstnanost v krajích

Zpracováno podle: csu.cz, 2020

9.4 Politicko-právní faktory

Jako všechny firmy podnikající v České republice, musí i firma Elberry s. r. o. dodržovat státem vydané zákony, vyhlášky, nařízení vlády či další právní normy. Mezi nejdůležitější zákony, které by firma měla dodržovat, patří:

Zákon o dani z příjmu

Tímto Zákonem č. 586/1992 Sb. se musí řídit všechny fyzické a právnické osoby na území České republiky. Této firmě se především týká zdanění právnické osoby, která je posledních deset let stanovena na 19 %. V historii můžeme vidět postupné snižování této hodnoty, kdy v roce 1993 byla sazba zdanění právnické osoby na neuvěřitelných 45 %, kdy se postupně měnila, až získala dnešní podobu 19 %.

Zákon na ochranu životního prostředí

Zákon č. 17/1992 Sb. Zákon na ochranu životního prostředí definuje základní pojmy a stanovuje základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právnických i fyzických osob při ochraně a zlepšování situace životního prostředí.

Zákoník práce

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tyto vztahy se nazývají pracovněprávními. Účelem ustanovení tohoto zákona je například spravedlivé odměňování zaměstnanců, uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce či rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.

Zákon o dani z přidané hodnoty

Jakožto plátce DPH se firmy Elberry s. r. o. týká i Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. Daň z přidané hodnoty má stanoveny 3 sazby, kdy základní sazba daně z přidané hodnoty činí 21 %, snížená 15 % a další snížená sazba 10 %, která je především na knihy, léky a kojeneckou výživu. DPH představuje pro stát jeden z nejdůležitějších příjmů do státního rozpočtu.

Zákon o evidenci tržeb

Coby plátce daně z příjmu právnické osoby, se firmy Elberry s. r. o. týká i zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb neboli EET upravuje práva, povinnosti a postupy prosazované při evidenci tržeb a postupy, které s nimi souvisí.

Hlavním cílem EET je upravit podnikatelské prostředí v České republice, aby ti, kteří daně neplatí, neměli výhodu oproti poctivým podnikatelům a živnostníkům (www.zakonyprolidi.cz, 2020).

10 Porterův model

Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je popsat a charakterizovat konkurenci v odvětví, ve kterém podnik působí. Jeho úkolem je popsat nejen riziko vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, ale i hrozbu substitutů.

10.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů v odvětví prodeje elektrospotřebičů je poměrně nízké. Je tomu tak nejen kvůli značnému kapitálu, který je potřebný k zahájení podnikání, ale také kvůli potřebě dostatečné znalosti obchodování v tomto odvětví a kvůli značné konkurenci, která se v tomto oboru pohybuje. Překážkou pro nové podniky také může být nedostatečná znalost a množství obchodních partnerů, ať již dodavatelů či odběratelů. Další významnou překážkou může být i skutečnost, že český trh je nasycen, možná i přesycen společnostmi, které prodávají elektrospotřebiče.

10.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Když se řekne slovo elektrospotřebič, mnoho lidí napadnou firmy jako je Datart, Planeo, Okay, Proton, Electro World či Euronics. Stručně řečeno konkurence firmy Elberry s. r. o. v tomto odvětví je velká. Konkurencí společnosti Elberry s. r. o. jsou nejen další internetové obchody, zabývající se prodejem elektra, ale také kamenné prodejny, drobní prodejci, ale i velkoobchody.

Trh je společnostmi, prodávající elektrospotřebiče pokryt, spíše až přehlcen. Firma, která chce v přesyceném trhu uspět, musí mít přehled o své konkurenci. Znat jejich slabé a silné stránky a využít jejich zaváhání.

Předností společnosti Elberry je její velikost, a tím její schopnost se rychle přizpůsobit změnám na trhu. Další výhodou firmy Elberry s. r. o. je zajisté její výhradní zastoupení značek jako je Jata, Adler, Camry či First Austria. Tímto může takovými velikanům konkurovat.



Obrázek 10 - Konkurence firmy Elberry s. r. o.

10.3 Substituty

V oblasti prodeje elektrospotřebičů je hrozba substitutů minimální. Pokud zákazník potřebuje pračku na prádlo, stěží jeho požadavky splní jakýkoliv jiný elektrospotřebič. Zákazník si pak pouze může vybírat pračku dle svých požadavků např. dle spotřeby vody, značku, či pračku se sušičkou v jednom. Jediné riziko, které zde hrozí, je, že zákazník si půjde koupit zboží ke konkurenci.

Výhodou firmy Elberry s. r. o. je, že kromě elektrospotřebičů (pračka na praní prádla či myčka nádobí) nabízí i přípravky, které jsou k fungování spotřebičů potřeba (prací prášek, gel na praní prádla či leštadlo a sůl do myčky). Zákazníkům tak usnadní nákup tím, že vše, co k fungování spotřebičů potřebují, koupí na jednom místě.

10.4 Vyjednávací síla kupujících (odběratelů)

Pro každého správného obchodníka, má každý zákazník svou cenu. Avšak je rozdíl, pokud si nějaký zákazník jednou objedná za tisíc korun a více se nevrátí nebo pokud odejde zákazník, který objednává zboží pravidelně v hodnotě několika statisíců korun. To má na firmu samozřejmě větší vliv, protože jeho odchod by firmu připravil o pravidelný příjem.

Mezi hlavní odběratele firmy Elberry s.r.o. patří především velké obchodní řetězce a drobní koncoví odběratelé. Mezi tři nejdůležitější odběratele lze zařadit obchodní řetězec Globus, internetový obchod Mall a firmu HP Tronic.



Obrázek 11 - Odběratelé firmy Elberry s. r. o.

10.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Elberry s. r. o. má několik dodavatelů, mezi nejdůležitější z nich však patří španělská firma Jata, rakouská firma First Austria a turecká společnost Beko. Jak již bylo zmíněno výše, firma Elberry s. r. o. je výhradním zástupcem firem Jata a First Austria.

Společnost Elberry s. r. o. má na svém e-shopu rozděleny výrobky španělské firmy Jata do šesti kategorií: grily, beauty (osobní váhy či vysoušeče vlasů), kuchyňské spotřebiče (termosky, rychlovarné konvice či kuchyňské váhy), nádobí (pánve, metly či škrabky), domácnost (žehličky, odstraňovač žmolků či zvlhčovač vzduchu) a vábničky na komáry. Firma Jata nabízí svým zákazníkům 3 roky záruky a 20 dní zvláštní záruky, kdy si zákazník zboží objedná a v případě, že mu nevyhovuje, může zboží zase vrátit. Grily firmy Jata doporučuje i kuchař Petr Stupka, který na těchto grilech připravuje pokrmy na různých festivalech, ať již na Fresh Festivalu či na Aviatické pouti v Pardubicích.

Produkty firmy First Austria jsou na e-shopových stránkách firmy Elberry rozděleny do pěti kategorií: kuchyňské spotřebiče (sendvičovače, minipopkornovač či kuchyňské váhy), drobné audio (radiobudíky či přenosná radia), péče o tělo (osobní váhy či kulmy na vlasy), vařiče (jednoduché či dvouplotýnkové) a domácnost (cestovní žehličky či horkovzdušná topidla). Sortiment této firmy zahrnuje přes 500 položek. Tato společnost patří v Rakousku mezi jednu z největších vývozních, ale i dovozních společností.

Firma značky Beko, založena v Turecku, avšak v zastoupení v České republice již od roku 2005. Mezi produkty této značky lze zařadit pračky, sušičky, ledničky, myčky či trouby. O této značce je všeobecně známo, že je partnerem fotbalového sportovního týmu FC Barcelona.

Vyjednávací vliv ze strany dodavatelů může plynout z pozdních dodávek zboží či zdražení zboží. Avšak na trhu je velké množství firem zabývajících se prodejem elektrospotřebičů, proto by zde dodavatelé neměli mít takový vliv na vyjednávání.

Jelikož se jedná o dlouholetou a pravidelnou spolupráci s dodavateli jednotlivých produktů, ohrožení z jejich stran by mělo být minimální.



Obrázek 12 - Dodavatelé firmy Elberry s. r. o.

11 Matice BCG

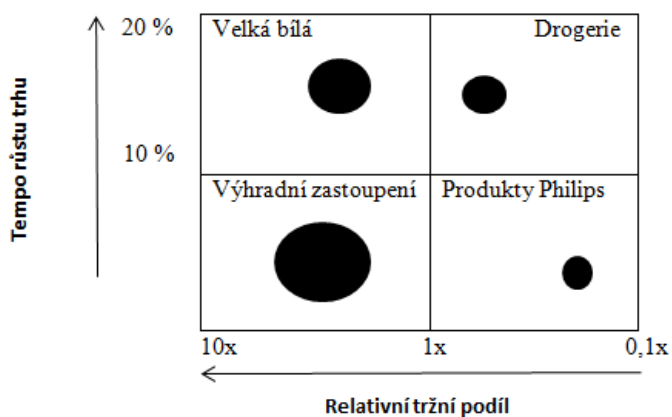
Po konzultaci s jedním z majitelů společnosti Elberry s. r. o. o jejich sortimentu, byli vybráni zástupci pro matici BCG.

Největší příjem tržeb pro firmu činí produkty značek, jimž je společnost Elberry s. r. o. výhradním zastupitelem na českém či slovenském trhu. Do pozice „dojných krav“ tedy patří sortiment značek Jata, Adler či First, ale i další značky, které společnost Elberry zastupuje.

Pozici „hvězdy“ zaujímají produkty, mezi které patří ledničky, myčky, mrazáky, sušičky či pračky. Firma má pro tyto produkty označení „velká bílá“.

Mezi „otazníky“ lze u této firmy zařadit drogerii. Zákazníci ji mohou nakoupit společně s elektrospotřebičem, ke kterému je tato drogerie potřebná. Ať se jedná o prací prášky či tablety do myčky, ale i drogerii, která s elektrospotřebiči nesouvisí, například dezinfekce, tekuté mýdlo či šampony.

Pozici „bídých psů“ představují produkty firmy Philips. Z těchto produktů nemá firma téměř žádný výnos, ale lidé je stále kupují a jsou žádané.



Obrázek 13 - BCG matice

Zdroj: Autor

12 Analýza zdrojů podniku

12.1 Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje podniku lze zařadit budovy, stroje a další zařízení, která jsou ve vlastnictví podniku. Firma Elberry s. r. o. vlastní budovy v hodnotě cca třináct milionů korun a pozemky v hodnotě cca sto tisíc korun. Do těchto budov patří nynější sídlo podniku, ale i další nemovitosti. Dále firma vlastní deset osobních automobilů, z nichž jsou dva osobní automobily na klasický úvěr, ovinovací stroj WMS15/V Junior, vysokozdvizný vozík Jungheinrich TFG 316, server PC HP ProLiant či vybavení kanceláří a prodejen. Největší hodnotu zdrojů firmy vzhledem k odvětví podnikání patří samozřejmě drobný hmotný majetek, tedy zásoby zboží na skladě. Tyto zásoby zboží mají hodnotu cca dvacet šest milionů korun.

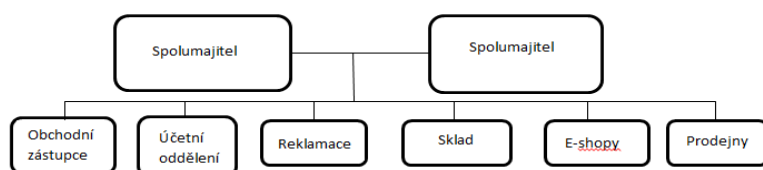
12.2 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje podniku lze zařadit např. licence, know-how či patenty. Firma Elberry s. r. o. ve svém vlastnictví eviduje čtyři softwary. Mezi tyto softwary patří software Ebrána, Helios, Redenge a Imaxx.

12.3 Lidské zdroje

Pro firmu Elberry s. r. o. pracuje celkem dvacet tři lidí. Firma má dva majitele, jednoho obchodního zástupce, tři pracovnice na účetním oddělení, jednoho reklamačního technika, čtyři prodavače na kamenných prodejnách firmy Elberry s. r. o. v Čáslavi a v Hlinsku, sedm skladníků a pět THP pracovníků, kteří mají na starosti e-shopy a vyřizují internetové objednávky.

Firma si svých zaměstnancům cení, a proto je podporuje v různých školeních. Například v letech 2017 - 2019 firma získala dotaci na projekt Vzdělávání zaměstnanců společnosti. Cílem bylo nejen zvýšit odbornou úroveň znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků.



Obrázek 14 - Organizační struktura podniku

Zdroj: Autor

12.4 Finanční zdroje

Mezi finanční zdroje firmy lze zařadit vlastní a cizí zdroje, které mají vliv na podnik, jeho finanční strukturu a jeho fungování.

Základní kapitál při zakládání společnosti činil 200 000 Kč. Na konci roku 2018 byl vlastní kapitál vyčíslen na částku 11 872 tis. Kč. Hodnota cizích zdrojů v podniku byla v roce 2018 vyčíslena na 48 503 tis. Kč. Fungování podniku je tedy z větší části financováno z cizích zdrojů.

13 Finanční analýza

Firma Elberry s. r. o. sestavuje pouze běžné účetní závěrky, proto není finanční analýza součástí finančních zpráv podniku. Údaje potřebné k finanční analýze jsou proto použity z rozvah a výkazů zisku a ztrát firmy a jsou přeneseny do přehledných tabulek.

Tabulka 4 - Rozvaha společnosti Elberry s. r. o. v letech 2015-2018

Rozvaha (v tisících Kč)	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	67 664	63 290	63 289	62 050
B. Stálá aktiva (dlouhodobý majetek)	15 035	14 295	13 222	11 936
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	88	58
B.I.2. Ocenitelná práva	0	0	88	58
B.I.2.1. Software	0	0	88	58
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	14 785	14 045	12 884	11 788
B.II.1. Pozemky a stavby	9 663	9 405	8 913	8 421
B.II.1.1. Pozemky	116	116	116	116
B.II.1.2. Stavby	9 547	9 289	8 797	8 305
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	2 799	2 317	1 648	1 044
B.II.5. Zálohy na dlouhodobý a nedokončený hmot. majetek	2 323	2 323	2 323	2 323
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 323	2 323	2 323	2 323
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	250	250	250	90
B.III.3. Podíly - podstatný vliv	250	250	250	90
C. Oběžná aktiva	48 548	46 668	46 733	47 156
C.I. Zásoby	24 488	25 537	27 006	26 367
C.I.3. Výrobky a zboží	24 488	25 537	27 006	26 367
C.I.3.2. Zboží	24 488	25 537	27 006	26 367
C.II. Pohledávky	22 566	19 263	18 759	18 897
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	73	73
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	73	73
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	73	73
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	22 566	19 263	18 686	18 824
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	21 724	17 415	15 904	17 285
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	842	1 848	2 782	1 539
C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	332	332	262	532
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	0	211	1 199	0
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	468	646	874	674
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	0	659	441	259
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	42	0	6	74
C.IV. Peněžní prostředky	1 494	1 868	968	1 892
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	712	1 027	695	605
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	782	841	273	1 287

Pasiva celkem	67 664	63 290	63 289	62 050
A. Vlastní kapitál	11 836	11 809	12 003	11 872
A.I. Základní kapitál	200	200	200	200
A.I.1. Základní kapitál	200	200	200	200
A.III. Fondy ze zisku	20	20	20	20
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	11 266	11 616	11 589	11 483
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	11 266	11 616	11 616	11 483
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		0	-27	0
A.V. Výsledek hosp. běžného účetního období (+/-)	350	-27	194	169
B. + C. Cizí zdroje	55 828	50 355	49 539	48 503
C. Závazky	55 828	50 355	49 539	48 503
C.I. Dlouhodobé závazky	5 932	2 922	1 347	236
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	5 932	2 137	1 187	236
C.I.9. Závazky ostatní	0	785	160	0
C.I.9.3. Jiné závazky	0	785	160	0
C.II. Krátkodobé závazky	49 869	47 433	48 192	45 404
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	11 477	16 513	18 550	17 777
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	87	60	139	303
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	35 305	27 683	27 271	27 324
C.II.8. Závazky ostatní	3 027	3 177	2 232	2 863
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	376	419	433	550
C.II.8.4. Závazky ze soc. zabezp. a zdrav. pojištění	175	184	188	206
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	922	1 811	950	1 825
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	1 547	152	28	114
C.II.8.7. Jiné závazky	7	611	633	168
D. Časové rozlišení pasiv	0	1 126	1 747	1 675
D.1. Výdaje příštích období	0	1 126	1 747	1 675

Vlastní zpracování podle: Účetní závěrky firmy Elberry s. r. o.

Tabulka 5- Výkaz zisku a ztrát firmy v letech 2015-2018

Výkaz zisku a ztrát (v tisících Kč)	2015	2016	2017	2018
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	592	323	414	524
II. Tržby za prodej zboží	190 062	148 516	146 538	171 912
A. Výkonová spotřeba	190 633	145 003	143 891	165 763
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	172 755	128 648	127 866	148 620
A.2. Spotřeba materiálu a energie	1 649	1 790	1 589	1 910
A.3. Služby	16 229	14 565	14 436	15 233
D. Osobní náklady	6 913	7 238	7 110	8 245
D.1 Mzdové náklady	5 073	5 337	5 172	6 145
D.2. Náklady na soc. zabezp. zdrav. poj. a ostatní náklady	1 840	1 901	1 938	2 100
D.2.1. Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	1 494	1 525	1 463	1 627
D.2.2. Ostatní náklady	346	376	475	473

E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 127	1 729	1 413	1 565
E.1. Úpravy hodnot dl. nehm. a hm. majetku	1 145	1 213	1 284	1 320
E.1.1. Úpravy hodnot DHM a DNM - trvalé	1 145	1 213	1 284	1 320
E.3. Úpravy hodnot pohledávek	-18	516	129	245
III. Ostatní provozní výnosy	15 885	10 576	10 004	9 297
III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	740	232	0	116
III.2. Tržby z prodaného materiálu	8	30	0	0
III.3. Jiné provozní výnosy	15 137	10 314	10 004	9 181
F. Ostatní provozní náklady	6 514	4 484	3 712	4 320
F.1. Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	163	0	0
F.3. Daně a poplatky	65	61	85	75
F.5. Jiné provozní náklady	6 449	4 260	3 627	4 245
* Provozní výsledek hospodaření	1 352	961	830	1 840
G. Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	160
H. VI. Výnosové úroky a podobné výnosy	3	1	0	0
VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	3	1	0	0
J. Nákladové úroky a podobné náklady	415	429	422	537
J.2. Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	415	429	422	537
VII. Ostatní finanční výnosy	117	66	414	134
K. Ostatní finanční náklady	501	519	501	949
* Finanční výsledek hospodaření	-796	-881	-509	-1 512
** Výsledek hospodaření před zdaněním	556	80	321	328
L. Daň z příjmů	206	107	127	159
L.1. Daň z příjmů splatná	206	107	127	159
** Výsledek hospodaření po zdanění	350	-27	194	169
*** Výsledek hospodaření za účetní období	350	-27	194	169
* Čistý obrát za účetní období	206 659	159 482	157 370	181 867

Vlastní zpracování podle: Účetní závěrky firmy Elberry s. r. o.

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje schopnost podniku vydělávat na základě celkových vložených prostředků nehledě, z jakých zdrojů pochází. Ideální doporučené hodnoty tohoto ukazatele by měly převyšovat 5 %, čehož firma ani zdaleka nedosahuje. Může tomu být z důvodu malého zisku po zdanění.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) představuje slabou stránku podniku, kterou je malý čistý zisk. Tento ukazatel se pohybuje okolo 0,5 %, kromě roku 2016, kdy je tento ukazatel nižší. Ukazatel udává, že na 100 korun tržeb získá podnik pouze 0,5 korun čistý zisk. Je tomu tím hlavně odvětvím, ve kterém se podnik pohybuje a skutečností, že podnik překupuje zboží od jiných firem, které mají výhradní zastoupení v České republice, a proto má na zboží nízké marže.

Ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROCE) udává schopnost podniku ocenit ty subjekty, kteří poskytli prostředky do společnosti, ale také schopnost přilákat nové investory. Hodnoty tohoto ukazatele se ve společnosti Elberry s. r. o. pohybují v rozmezí 3,46 % - 7,14 %, kdy nižší hodnota je v roce 2016, ve kterém firma generovala ztrátu.

Poslední ukazatelem rentability je **ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**, který pomáhá podniku v hodnocení výnosnosti kapitálu, který vložili vlastníci. Tento ukazatel se pohybuje v rozmezí -0,23 % - 2,96 %. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 10 % – 12 %. Firma se těmito doporučeným hodnotám ani v jednom roce vůbec nepřibližuje. Tato skutečnost může být způsobena především nízkým ziskem po zdanění, který byl v roce 2016 i záporný.

Tabulka 6 - Ukazatele rentability

Rok	2015	2016	2017	2018
ROA	1,44 %	0,80 %	1,17 %	1,40 %
ROS	0,51 %	0,34 %	0,51 %	0,50 %
ROCE	5,46 %	3,46 %	5,57 %	7,14 %
ROE	2,96 %	-0,23 %	1,62 %	1,42 %

Zdroj: Autor

Ukazatele likvidity

Ukazatel běžné likvidity, jež je počítán z poměru oběžná aktiva ku krátkodobým závazkům by se dle literatury měl pohybovat okolo 1,5. Jak lze vidět z následující tabulky, firma Elberry s. r. o. se k této hodnotě ve sledovaném období nepřibližuje, nejlépe je na tom v roce 2018, ale i tak je 0,46 od této doporučené hodnoty.

Ukazatel pohotové likvidity, který se počítá z poměru oběžná aktiva snižená o zásoby ku krátkodobým závazkům, by se měl pohybovat v rozmezí 0,8 – 1. Stejně jako v předešlém případě se firma Elberry nepohybuje v doporučených hodnotách. Opět má hodnoty nižší, než jsou doporučené.

Ukazatel okamžité likvidity, počítán z poměru pohotové peněžní prostředky ku krátkodobým závazkům má doporučenou hodnotu vyšší, než 0,2. I zde se firma Elberry s. r. o. nevyskytuje v doporučených hodnotách.

Tabulka 7 - Ukazatele likvidity

Rok	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,97	0,98	0,97	1,04
Pohotová likvidita	0,48	0,45	0,41	0,46
Okamžitá likvidita	0,03	0,04	0,02	0,04

Zdroj: Autor

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost společnosti Elberry s. r. o. se v letech 2015 – 2018 pohybuje v rozmezí 78,17 % - 82,51 %. Dle literatury jsou doporučené hodnoty v rozmezí 30 – 60 %, ale záleží na odvětví, ve kterých firmy podnikají. Dle údajů uvedených v tabulce lze říci, že se firma postupně snaží snížit podíl cizího kapitálu ve společnosti.

Finanční páka vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích společnosti, tedy kolikrát je celkový kapitál větší, než kapitál vlastní. Cizí kapitál je sice levnější než kapitál vlastní, ale všeho s mírou. V doporučených hodnotách se literatura rozchází, ale zcela jasné je, že příliš vysoký podíl cizího kapitálu přináší podniku velké riziko, například kvůli finanční nejistotě.

Ukazatel úrokového krytí firmě říká, kolikrát jsou úrokové platby převyšovány vytvořeným ziskem. Čím vyšší je hodnota ukazatele úrokového krytí, tím větší má podnik schopnost splácet své úroky. Bohužel se firma k doporučeným hodnotám zdaleka nepřibližuje. Nejbližše doporučené hodnotě byla v roce 2015, v ostatních letech je daleko za doporučenými hodnotami.

Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti

Rok	2015	2016	2017	2018
Úrokové krytí	2,34	1,19	1,76	1,61
Celková zadluženost	82,51 %	79,56 %	78,27 %	78,17 %
Finanční páka	5,72	5,36	5,27	5,23

Zdroj: Autor

Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu celkových aktiv podnik informuje o tom, jakým způsobem podnik využívá aktiva podniku k produkování tržeb. Literatura doporučuje, aby tento ukazatel byl větší než 1. Tuto doporučenou hodnotu podnik přesahuje ve sledovaném období, a znamená to, že například v roce 2018 za jednu korunu aktiva podnik získal 2,78 korun v tržbách.

Ukazatel obratu zásob podniku říká, kolikrát se zásoby přemění do jiné formy oběžných aktiv až po prodej produktu a opětovný nákup zásob. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 4,5 – 6. Vzhledem k odvětví, ve kterém se firma Elberry s. r. o. pohybuje v letech 2015 a 2018 tyto doporučené hodnoty lehce překročila. V letech 2016 a 2017 se firma pohybovala v doporučených hodnotách.

Ukazatel doby obratu zásob podnik informuje o počtu dní, během nichž jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Jinak řečeno počet dní, než se zásoba přemění v hotovost či pohledávku. Tento ukazatel se u firmy Elberry s. r. o. pohybuje v rozmezí 46 – 67 dní. Z těchto čísel vyplývá, že firma hromadí zásoby svého sortimentu.

Posledním z ukazatelů aktivity je **doba obratu pohledávek**. Tento ukazatel udává, jak dlouho je majetek podniku v podobě pohledávek, aneb za jakou dobu firma inkasuje své pohledávky. U firmy Elberry s. r. o. je doba obratu pohledávek v rozmezí 46 – 39 dní. Kdy hodnota tohoto ukazatele v roce 2018, tedy 39 dní směřuje k ideální hodnotě tohoto ukazatele. Za ideální dobu splatnosti pohledávek se uvádí 30 dní.

Tabulka 9 - Ukazatele aktivity

Rok	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	2,82	2,35	2,32	2,78
Obrat zásob	7,79	5,83	5,44	6,54
Doba obratu zásob	46,88	62,62	67,08	55,81
Doba obratu pohledávek	42,61	46,59	45,96	39,45

Zdroj: Autor

Souhrnný ukazatel

Souhrnný ukazatel vyjadřuje zdraví podniku pomocí jednoho čísla. Zahrnuje do sebe všechny podstatné složky finanční analýzy. Jednotlivých částem ukazatele je

přiřazena váha, která zrcadlí jejich důležitost pro zdraví podniku. Do níže zmíněného vzorce byla doplněna čísla z roku 2018.

$$IN\ 05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5$$

$$IN\ 05 = 0,13 \times 1,28 + 0,04 \times 1,61 + 3,97 \times 0,01 + 0,21 \times 2,78 + 0,09 \times 1,04$$

$$IN\ 05 = 0,95$$

Dle výsledné hodnoty, firma Elberry s. r. o. spadá do střední kategorie, u které je rozmezí 0,9 – 1,6. Podniky s těmito hodnotami jsou hodnoceny jako průměrné, u kterých nelze přesně určit jejich budoucí vývoj.

Shrnutí finanční analýzy

Na základě sestavené finanční analýzy podniku Elberry s. r. o. lze říci, že ukazatelé rentability se k doporučeným hodnotám ve většině případů zdaleka nepřibližují. Je tomu tak především z důvodu nízkého zisku po zdanění a dále pak také odvětví, ve kterém firma podniká. Jelikož firma většinu výrobků překupuje od jiných obchodních partnerů na českém trhu, nemohou nasadit vysoké ceny, protože by zákazník koupil zboží levněji u konkurence. Firma proto u těchto výrobků generuje nízké marže.

Ani v případě ukazatelů likvidity firma nesplňuje doporučené hodnoty. Tato skutečnost může značit malou schopnost hradit krátkodobé závazky. Avšak tyto ukazatele nejsou až tak nízké, aby značily platební neschopnost.

Dle výsledků ukazatelů zadluženosti, lze říci, že ve firmě je velký podíl cizího kapitálu. Hodnota tohoto ukazatele se pohybuje okolo 80 %. Tuto skutečnost se firma snaží průběžně snižovat, avšak aby firma dosáhla doporučených 60 %, čeká ji ještě dlouhá cesta. Hodnoty ukazatele úrokové krytí zatím firma taktéž nesplňuje.

Dle ukazatelů aktivity, kterým je například ukazatel obratu celkových aktiv si firma vede dobře. Dle ukazatelů, které se týkají zásob, tedy ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob se firmě víceméně pohybuje okolo doporučených hodnot. Mírné rozpory v těchto hodnotách se mohou u firmy vyskytovat především kvůli odvětví, ve kterém firma podniká. Ukazatel doby obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí 46-39 dny. Tyto hodnoty nejsou vzdálené od doporučené hodnoty, kterou je 30 dnů.

A dle výsledků souhrnného ukazatele firma spadá do skupiny střední kategorie, avšak dle tohoto ukazatele firma nemá daleko k tomu, aby spadla do kategorie firem ohrožené finančním bankrotem.

14 SWOT analýza

SWOT analýza slouží firmě k tomu, aby zjistila a uvědomila si své silné a slabé stránky, které jsou v režii firmy. Na těchto aspektech může firma zapracovat a snížit či zlikvidovat své slabé stránky a zvýšit počet svých silných stránek. Dále firma pomocí SWOT analýzy zjistí příležitosti, které se jí na trhu naskytují a hrozby, které firmu ohrožují a ovlivňují její fungování na trhu.

14.1 Silné stránky

Mezi silné stránky firmy Elberry s. r. o. patří skutečnost, že se jedná o malou firmu a proto se může rychle přeorientovat na změny a chování trhu. Lze zde zmínit nynější situaci s pandemií Covid-19, kdy byly kamenné prodejny uzavřeny, a nastal rozkvět internetového obchodu. Firma se přizpůsobila a rychle se zásobila dostatečným množstvím dezinfekčních prostředků, které zákazníci nakupovali spolu s dalším jejich sortimentem. Firma je tedy v tomto ohledu flexibilní vůči změnám na trhu. Mezi další silnou stránku firmy patří fakt, že firma je výhradním zastupitelem firem Adler, First či Jata na českém a slovenském trhu. Další silnou stránkou firmy je její vstřícnost a komunikativnost směrem ke kupujícím či rychlé a kvalitní zpracování jejich objednávek. Jedním z nejdůležitějších aspektů jsou samozřejmě kladné reference, na jejichž základě se zákazníci vrací a doporučují podnik svým známým.

14.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku patří skutečnost, že firma překupuje většinu zboží od jiných partnerů, kteří mají výhradní zastoupení v České republice, a tudíž mají nízké marže. Vzhledem k omezené skladovací kapacitě, nemají všechno zboží skladem, a tudíž musí zákazníci na své zboží déle čekat, což firmě zhoršuje recenze. Firma také nemá určenou jasnou dlouhodobou strategii směrem do budoucna.

14.3 Příležitosti

Mezi příležitosti, které může podnik Elberry s. r. o. využít je přivést dalšího nového dodavatele (značku) na český či slovenský trh. Firma by se tím stala výhradním zastupitelem tohoto dodavatele (značky), stejně jako v případě firem

First, Jata či Adler. Další příležitostí firmy je využít příznivé podmínky na trhu a sloučit se s podobně velkou a stejně smýšlející firmou.

14.4 Hrozby

V letošním roce došlo ke změně zvyků v nakupování obyvatelstva z důvodu výskytu Covid-19. Kvůli uzavření většiny provozoven bylo nakupování přesunuto na online prostor.

Hrozbou podniku může být špatně naplánovaný prodej zboží do řetězců. Pokud nám řetězec neprodané zboží vrátí, může nám zbytečně zabírat skladové prostory a blokovat uložené peníze.

Pokud společnost prodává zboží na fakturu, tak se může stát, že odběratel fakturu zaplatí pozdě nebo vůbec, a firma se může dostat do druhotné platební neschopnosti.

Další hrozbou pro společnost může být nevyhovující stav nemovitosti, budovy nejsou zcela nové a další rekonstrukce by mohla zatížit rozpočet společnosti.

Tabulka 10 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> Flexibilita firmy Výhradní zastoupení firem First, Jata či Adler Kladné reference zákazníků Vstřícnost a komunikativnost směrem k zákazníkům Rychlé a kvalitní zpracování objednávek zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> Nízká marže - překupování od zastoupení v ČR Omezená skladovací kapacity Absence firemní strategie
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> Přivedení nového zákazníka na ČR či SK trh (výhradní zastoupení) Sloučení s novým partnerem 	<ul style="list-style-type: none"> Výskyt koronaviru Kreditní riziko z pohledu dodavatelsko-odběratelských vztahů Změny v daňovém zatížení společnosti Vratky od řetězců Zastaralost budov a zařízení

Zdroj: Autor

15 Tvorba strategie firmy

Strategické řízení by mělo pomoci společnosti stanovit a dosáhnout skutečných dlouhodobých cílů v určeném čase. Proto by strategické řízení mělo být neoddělitelnou součástí vedení každého podniku, který chce na trhu uspět a udržet si na něm svou pozici. Pro strategické řízení je zásadní si stanovit cíle a způsob jejich dosažení.

Posoudit však strategické řízení firmy Elberry s. r. o. je obtížné, protože firma žádnou dlouhodobou strategii nemá a žádného specialistu, či pracovníka, který by se zabýval tímto oborem, nezaměstnává. Majitelé podniku vycházejí ze své dlouholeté zkušenosti v obchodě, které za roky podnikání získali.

Vzhledem k velikosti společnosti, která je spíše rodinného charakteru je otázkou, zda by pro firmu bylo rentabilní někoho zaměstnat, kdy důvodem je především plat pro tohoto specialistu.

Lze také říci, že úspěch podniků nezáleží pouze na strategickém řízení, ale především na kvalitě vedení a jeho rozhodování, rychlosti přizpůsobení se situacím na trhu či kvalitě zaměstnanců.

15.1 Stanovení strategických cílů

Mezi strategické cíle by jistě firma měla zvolit:

- zvýšení podílu na trhu,
- stabilizovat využití lidských zdrojů.

15.2 Vytyčení taktik k dosažení stanovených cílů

Tato kapitola se věnuje cestám jak stanovených cílů dosáhnout.

15.2.1 Zvýšení podílu na trhu

Péče o stálé zákazníky a získávání nových zákazníků

Jedním z nejdůležitějších faktorů, aby firma správně fungovala, je samozřejmě dostatek zákazníků. Cílem každé obchodní společnosti je co největší množství spokojených zákazníků. Jejich spokojenosti lze dosáhnout pouze dodáním kvalitních výrobků, spolu s co nejlepšími službami, a v co nejkratší dodací lhůtě. Firma se musí především zaměřit na své velké stálé zákazníky, jejichž odchod by pro firmu mohl mít fatální následky. V lepším případě by jejich odchod mohl vést ke snížení tržeb,

v horším případě ke konci podnikání, tedy k bankrotu. Ke zlepšování a utužování vztahů se stálými zákazníky by firma měla pořádat různé akce či veletrhy, kde zástupci firmy navážou se zákazníky osobní kontakt.

Dále by se pak firma měla zaměřit na získávání nových zákazníků. Nejen pro případ, že by stávající zákazník odešel, ale i pro navýšení dalších objemů, protože konkurence v tomto odvětví je obrovská.

Zvýšení online prodeje

Jedním z aspektů online prodeje je nejen cena, ale také dostupnost zboží na skladě. Mnohdy je to u zákazníka nejdůležitější informace k rozhodnutí si výrobek koupit. Firma sdílí i jiné stránky obchodů a ne zřídka se stává, že zboží již není skladem a informace na jejich stránkách není aktuální. Poté dochází ke zpoždění dodání zboží a následuje špatná recenze na Heurece.

Existuje několik řešení. Jedna z možností je nesdílet stránky jiných partnerů, ale tím by došlo k zeštíhlení sortimentu nebo umístit na vlastní stránky upozornění o možné delší době dodání. V dnešní době mnoho lidí před koupí jakéhokoliv zboží nejprve čte recenze na jednotlivé obchody, a dle těchto recenzí se dále rozhodují, v jakém obchodě své zboží koupí.

V tomto případě lze úspěšnost měřit množstvím objednávek či kladnými recenzemi na Heurece.

Získávání nových dodavatelů (výhradní zastoupení)

Firma si může na trhu zlepšit své postavení také přivedením nového dodavatele na trh, v případě, že bude jejím výhradním zastupitelem, což se firmě povedlo například v případě španělské firmy Jata či rakouské firmy First. Na těchto produktech má firma největší zisky, na rozdíl od výrobců, které překupuje v České Republice.

Pokud to situace dovolí, zástupce firmy by se měli účastnit zahraničních veletrhů s elektrospotřebiči a mapovat situaci na trhu.

15.2.2 Stabilizovat využití lidských zdrojů

Vzdělávání a odměňování zaměstnanců

Další cíl, na který by se firma měla zaměřit je neustálé a kvalitní vzdělávání svých zaměstnanců. Ať se jedná o školení, získávání různých certifikátů či zvládnání stresových situací při kontaktu s nepříjemnými zákazníky. Dále by se pak firma měla zaměřit na motivování a odměňování svých zaměstnanců, protože v dnešní době je těžké zaměstnat dobře kvalifikované pracovníky. Pro společnost je daleko výhodnější si udržet stávající kvalitní zaměstnance, než zaučovat zaměstnance nové.

V rámci zlepšování vzájemných vztahů na pracovišti by firma měla podporovat mimopracovní aktivity, aby zaměstnanci přišli spolu do kontaktu i v jiném prostředí, než v zaměstnání. Je žádoucí, aby kolegové neřešili práci, ale různé úkoly, při nichž spolu budou vzájemně kooperovat, s cílem dosáhnout lepších výsledků.

16 Volba strategie

Vhodně zvolená strategie by měla splňovat tyto tři následující pravidla. Strategie by měla být vhodná, přijatelná a uskutečnitelná.

V průběhu realizace analýzy strategického řízení bylo zjištěno, že podnik nemá vypracovaný žádný strategický plán, s nímž by výsledky provedené v rámci této práce byly reálně porovnány.

16.1 Zvolení strategie

Pokud by se na základě všech dostupných informací, materiálů a vědomostí měla vybrat strategie, kterou by firma měla zvolit, byla by to strategie stability. Vzhledem ke své velikosti, kapacitám a možnostem je firma se svou situací na trhu spokojená a nechystá žádné velké a zásadní změny. Vzhledem k oboru podnikání si firma nemůže dovolit žádné razantní zdražování, čímž by odlákala své zákazníky, kteří by stejné zboží mohli koupit levněji u konkurence.

16.2 Zhodnocení zvolené strategie

Zda je strategie vhodně zvolená lze posoudit na základě tří hledisek, kterými jsou vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Vhodnost

Strategie je zvolena na základě získaných informací a dat získaných z vypracovaných analýz. Dle analýzy není třeba razantních změn a zásahů, proto firma může pokračovat ve své dosavadní aktivitě. Firma může volit pouze menší průběžné změny.

Přijatelnost

Toto kritérium lze také považovat za splněné. Pro firmu by zvolená strategie nevyžadovala žádné dodatečné náklady a změny, které by ovlivnilo její fungování. Proto by byli majitelé s touto strategií spokojeni.

Uskutečnitelnost

S ohledem na skutečnost, že se nejedná o žádnou razantní změnu, vyžadující jak finanční investici, tak personální změnu by pro společnost nemělo být obtížně strategii aplikovat.

Vzhledem ke splnění všech tří kritérií, by byla zvolená strategie považována za vhodnou.

17 Doporučení

Vzhledem k absenci strategického řízení v této společnosti by bylo vhodné, aby se sestavením strategie, implementací a kontrolou strategie zabýval jeden z majitelů společnosti či dlouholetý pracovník, který disponuje znalostí prostředí. Daný zástupce firmy by musel absolvovat odborná školení, aby se do dané problematiky řádně zaškolil. Nabízí se i možnost najmout externího pracovníka, který by jim pomohl s analýzou či tvorbou strategie. V obou případech se jedná o finanční investici, která by se společnosti měla vrátit.

Možností, jak získat zpětnou vazbu k úspěšnému vedení společnosti je přes spokojenost zaměstnanců podniku. Miru spokojenosti lze zjistit formou dotazníků. Dále by měla společnost pořádat pravidelné schůzky s pracovníky, kteří by vedení podniku sdělili své poznatky, názory či připomínky, které by pomohly v rozvoji společnosti. Tyto poznatky by mohly společnosti zajistit jiný pohled, protože každý zaměstnanec vidí podnik z jiné perspektivy.

Vzhledem k ne úplně optimálnímu výsledku finanční analýzy je potřeba se na tento problém více zaměřit, aby se firma nedostala do finančních problémů. Firma by se měla zaměřit nejen na otázku zadluženosti, kdy podíl cizího kapitálu ve společnosti se pohybuje okolo 80 %. Ale i na dodavatelsko-odběratelské vztahy, s ohledem na zkrácení doby úhrad faktur.

Dále by firma mohla uvažovat o možnosti sloučit se se stejně velkou a podobně smýšlející společností, která by jim rozšířila nejen okruh odběratelů, ale i sortimentu. Podniky by takto společně získaly větší podíl na trhu a byly konkurenceschopnější.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila na charakteristiku a posouzení strategického řízení v podniku, v tomto případě ve firmě Elberry s. r. o. V průběhu vypracování diplomové práce bylo zjištěno, že společnost Elberry s. r. o. nemá sestavenou jednoznačnou strategii, podle které by postupovala. Jednatelé společnosti tedy nejednají na základě plánů, ale instinktivně dle dané situace a vycházejí ze svých dlouhodobých zkušeností z obchodu a podnikání, ale to jim nebrání v úspěšném podnikání. Dle doporučení by si společníci podniku měli sestavit nějaký plán, aby měli možnost srovnávat, zda jsou ve svém podnikání úspěšní a směřují ke stanoveným cílům, či se naopak od svých cílů vzdalují. Důležité je se svými plány seznámit i zaměstnance, kteří k daným cílům přispívají, a jejich plnění je může pozitivně motivovat.

Důležitým zdrojem informací a znalostí byly podklady, které byly využity pro vypracování teoretické části této diplomové práce.

Teoretická část této práce se věnuje různým analýzám, včetně analýzy BCG matice či finanční analýzy, SWOT analýze či Porterovu modelu pěti konkurenčních sil. Dále pak podstatě strategie a jejím druhům, výběru vhodné strategie či její implementaci a kontrole.

V praktické části pak byly tyto znalosti a vědomosti aplikovány na společnost Elberry s. r. o. Diplomová práce se věnuje okolí podniku, ať již jeho konkurenci či dodavatelům. Dále pak vlivům, které mají na podnik dopad, ať se již jedná o politickou, sociální či ekonomickou situaci v zemi. V rámci SWOT analýzy byly sestaveny silné a slabé stránky podniku, a dále pak její příležitosti a hrozby vycházející z trhu. Dále pak stanovení cílů navržených dle autora této práce.

V rámci doporučení byly společnosti navrženy nějaké možnosti k zamyšlení a k zlepšení jejich situace. Slovo strategie je široký a obsáhlý pojem, zahrnující mnoho disciplín. V současné době, kdy opravdu platí, že zákazník je náš pán, je opravdu důležité sestavit dobrou strategii a udržet si tak místo na trhu.

Závěrem lze říci, že v rámci České republiky je firma Elberry s. r. o. zcela průměrnou firmou zabývající se především prodejem elektra. Avšak v rámci Pardubického kraje je společnost úspěšná.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Attis.cz [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z:
<https://www.attis.cz/strategicke-rizeni>
2. Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/documents/10180/121768528/13006920a01.pdf/5f986047-3692-4738-b63f-db727d1bf68d?version=1.1>
3. Český statistický úřad, *Mzdy v krajích ČR* [online]. 2019 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>
4. Český statistický úřad, *Nezaměstnanost* [online]. 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/podil-nezamestnanych-osob-v-cr-a-krajich-2019>
5. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/vyhled-ceske-ekonomiky-2020.pdf>
6. Elberry s. r. o. [online]. © 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z:
<https://www.eberry.cz/>
7. Febmat [online]. 2016 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:
<https://www.febmat.com/clanek-ukazatele-financni-analyzy-ziskovost-a-rentabilita/>
8. FinAnalysis [online]. © 2000 - 2020 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:
<http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
9. Firemní finance [online]. 2020 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z:
<https://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/strategie-prodej/strategie/tvorba-strategie/>
10. Fistro [online]. 2014 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:
<https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
11. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4
12. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8
14. JIRÁSEK, Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-01-X

15. JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2
16. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8
17. Kurzy.cz [online]. © 2000 – 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
18. Kurzy.cz [online]. © 2000 – 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
19. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0
20. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5
21. Management Mania [online]. 2016 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
22. MBP Consulting [online]. 2012 [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: <https://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
23. Ministerstvo financí ČR [online]. 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-leden-2020-37433>
24. Moderní řízení [online]. 2012 [cit. 2020-08-23]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-54832430-jak-spravne-aplikovat-strategii>
25. MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2
26. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7
27. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1
28. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4

29. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1
30. Strateg.cz [online]. 2020 [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: <https://www.strateg.cz/Strategie.html>
31. Strategieprofirmy.cz [online]. 2014 [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: <http://www.strategieprofirmy.cz/clanky/implementace-strategickeho-planu.htm>
32. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3
33. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5
34. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
35. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1
36. WHITE, Colin. *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 1-4039-0400-6
37. Zákony pro lidi [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: [586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/586/1992-Sb.-Zakon-o-danich-z-prjmu)
38. Zákony pro lidi [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: [17/1992 Sb. Zákon o životním prostředí \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/17/1992-Sb.-Zakon-o-zivotnim-prostredi)
39. Zákony pro lidi [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: [262/2006 Sb. Zákoník práce \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/262/2006-Sb.-Zakonik-prace)
40. Zákony pro lidi [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: [235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/235/2004-Sb.-Zakon-o-dani-z-pridane-hodnoty)
41. Zákony pro lidi [online]. © 2010 – 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: [112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb \(zakonyprolidi.cz\)](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/112/2016-Sb.-Zakon-o-evidenci-trzeb)
42. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9