

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Filip Vacek

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení strategického managementu ve vybraném podniku
Bakalářská práce

2022

Filip Vacek

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

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

Jméno a příjmení: **Filip Vacek**
Osobní číslo: **E19721**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku**
Téma práce: **Zhodnocení strategického managementu ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat a pomocí metod strategické analýzy posoudit strategické řízení konkrétního podniku, zhodnotit současnou strategii a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení.

Obsah:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se strategického managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza strategického řízení vybraného podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.
- Závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

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

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

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

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Zhodnocení strategického managementu ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 16. 9. 2022

Filip Vacek, v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi velmi pomohli při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych také rád poděkoval zaměstnancům a vedení společnosti ENELEX, s.r.o., za ochotu, trpělivost a poskytnuté informace, jež byly zcela zásadní pro vypracování této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení strategického managementu společnosti ENELEX, s.r.o., která vyrábí měřící zařízení pro doly a elektrárny. V první části jsou definovány základní pojmy ze strategického managementu a analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. Jmenovitě se jedná o PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil, Model 7S, Finanční analýzu a SWOT analýzu. V druhé části práce jsou výše zmíněné analýzy aplikovány na zvolenou společnost. Závěrečná část se zabývá hodnocením výsledků a návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategické řízení, strategická východiska, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, Model 7S, Finanční analýza, SWOT analýza

TITLE

Evaluation of strategic management in selected company

ANNOTATION

Bachelor thesis is focused on evaluation of strategic management of the company ENELEX, s.r.o., which produces measuring systems for mines and power stations. The first part defines basic concepts of strategic management and analysis of external and internal environment. Namely it consists PESTLE analysis, Porter's five forces Framework, McKinsey 7S model, financial analysis and SWOT analysis. These analyzes are applied in the second part of the work. The final part of the work is dedicated to evaluation of results and suggestions for improvement.

KEYWORDS

Strategic management, strategic starting points, PESTLE analysis, Porter's five forces framework, McKinsey 7S model, financial analysis, SWOT analysis

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	11
ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	13
1.1 Strategické myšlení.....	13
1.2 Strategické řízení	14
1.2.1 Mise.....	17
1.2.2 Vize	17
1.2.3 Strategie.....	18
1.2.4 Cíle	19
1.3 Strategická analýza	19
1.4 Analýza vnějšího prostředí	20
1.4.1 PESTLE analýza	20
1.4.2 Metoda 4C	22
1.4.3 Porterův model pěti sil	24
1.5 Analýza vnitřního prostředí	26
1.5.1 Model 7S	26
1.5.2 BCG matice	27
1.5.3 Finanční analýza.....	29
Absolutní ukazatele	29
Rozdílové ukazatele	30
Poměrové ukazatele	30
1.5.4 SWOT analýza	35
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ENELEX, S.R.O.....	37
2.1 Základní informace	37
2.2 Historie společnosti ENELEX, s.r.o.	38
2.3 Současnost	39

3	ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI ENELEX, S.R.O.....	41
3.1	Strategická východiska podniku	41
3.2	Analýza vnějšího prostředí podniku	42
3.2.1	PESTLE analýza	42
	Politické vlivy	42
	Ekonomické vlivy	43
	Sociálně-kulturní vlivy.....	45
	Technologické vlivy.....	45
	Legislativní vlivy	46
	Ekologické vlivy	46
3.2.2	Porterův model pěti sil	47
	Vyjednávací síla odběratelů	47
	Vyjednávací síla dodavatelů	48
	Hrozba substitutů	49
	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	49
	Existující konkurence na trhu.....	49
3.3	Analýza vnitřního prostředí podniku	50
3.3.1	Model 7S	50
	Strategie.....	50
	Struktura.....	51
	Systémy	51
	Styl	51
	Spolupracovníci.....	52
	Schopnosti	52
	Sdílené hodnoty.....	53
3.3.2	Finanční analýza.....	53
3.4	SWOT Analýza.....	57

4	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	62
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM LITERATURY	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Elementy strategického myšlení	14
Obrázek 2: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení .	16
Obrázek 3: Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení.	16
Obrázek 4: Podnikatelské prostředí	20
Obrázek 5: PEST analýza	22
Obrázek 6: Model 4C	24
Obrázek 7: Porterův model pěti sil	26
Obrázek 8: Model 7S	27
Obrázek 9: Bostonská matice	28
Obrázek 10: Diagram SWOT analýzy	35
Obrázek 11: Vývoj počtu zaměstnanců	37
Obrázek 12: Logo společnosti ENELEX, s.r.o.....	38
Obrázek 13: Vývoj zisků/ztrát	40
Obrázek 14: Ratingové stupně	44

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Průměrná roční míra inflace	43
Tabulka 2: Vývoj průměrného ročního kurzu.....	44
Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti	53
Tabulka 5: Ukazatele likvidity.....	54
Tabulka 6: Ukazatele rentability.....	55
Tabulka 7: Ukazatele aktivity.....	56
Tabulka 8: Diagram analýzy SWOT	60

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení strategického managementu podniku ENELEX, s.r.o. Autor zvolil své téma na základě hlubšího zájmu o problematiku strategického managementu, se kterým se setkal v letním semestru druhého ročníku. Podnik ENELEX, s.r.o. byl autorem vybrán na základě předchozích zkušeností z brigád v tomto podniku a v neposlední řadě také kvůli blízkosti od bydliště a známosti s některými zaměstnanci. Jedná se o malou společnost zaměřenou na výrobu a vývoj elektrických zařízení pro důlní a energetický průmysl, která podniká především na zahraničních trzích

Cílem této práce je identifikovat a zhodnotit strategické řízení podniku ENELEX, s.r.o., a to pomocí metod strategické analýzy a následně navrhnout doporučení ke zlepšení.

Již v dávné minulosti se vojenští stratégové podílely na tvorbě postupů a myšlenek, které se využívají dodnes nejen ve vojenství, ale právě v podnikání. Strategické řízení je jednou z nejdůležitějších činností, protože bez stanovených plánů, cílů a řízení za účelem jejich dosažení by žádné podnikání nebylo. Aby podnik mohl být úspěšný, musí mít zvládnuté mimo ostatní důležité činnosti právě strategické řízení, které je základním stavebním kamenem podniku. Neustálé analyzování prostředí, zdrojů, včasné reakce na změny, kontrola a hodnocení svých postupů a zdokonalování se, aby podnik mohl efektivně působit na trhu a předčil konkurenci, to je strategický management.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou nejprve vysvětleny pojmy ze strategického řízení a následně také metody strategické analýzy. Jedná se o analýzu externího prostředí PESTLE, Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí slouží finanční analýza. Poslední je SWOT analýza, která je shrnutím a výstupem předchozích analýz.

V praktické části je nejprve charakteristika společnosti ENELEX, s.r.o., její historie, základní informace a popis současného stavu. V další části je strategická analýza společnosti, jsou zde aplikovány analýzy vnějšího prostředí, které byly definované v teoretické části. U finanční analýzy byly využity absolutní a poměrové ukazatele: zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Na závěr je pro shrnutí již zmíněná analýza SWOT.

Poslední kapitolou bakalářské práce je zhodnocení strategického managementu společnosti a autorovo doporučení návrhů pro zlepšení. Návrhy jsou výstupem z výsledků analýz provedených v praktické části. Tyto návrhy by měli podniku pomoci, aby fungoval efektivněji a byl úspěšnější.

1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

Tato kapitola se zabývá teoretickými pojmy strategického řízení a definicemi strategických metod a analýz. Tyto analýzy a pojmy se budou vyskytovat v této práci a budou v další kapitole aplikovány na podnik ENELEX, s.r.o.

1.1 Strategické myšlení

Strategické myšlení nemá jednotnou definici, některé se shodují v určitých bodech a některé se zase naprosto liší. Z dostupných definic bych strategické myšlení shrnul jako schopnost nakládat s dostupnými zdroji a informacemi pro dosažení stanoveného cíle v budoucnu za kreativity a intuice.

Henry Mintzberg (1994) definoval strategické myšlení jako určitý způsob myšlení se specifickými charakteristikami. Strategické plánování jsou předem stanovené strategie, od kterých se odvíjejí plány, ale strategické myšlení je proces na základě kreativity a intuice a vede k sjednocující perspektivě podniku. Rozdělení strategického myšlení na dvě části můžeme vidět u Raimonda (1996), strategie je podle něj jako inteligentní stroj, ten je zakládán na datech a přístupu k informacím, ale také definuje strategii jako kreativní imaginaci. (Mallya, 2007, s. 19)

Bělohávek a kol. (2006) definovali strategické myšlení jako schopnost perspektivně hledět na své možnosti, zároveň analyzovat všechny vlivy vnějšího okolí, brát ohled na změny a plánovat proto několik variant a pružně reagovat na tyto změny, promyšleně přeskupovat zdroje a kreativně zdolávat problémy pomocí všech dostupných spolupracovníků. Toto je jen hrstka možných definic, vybral jsem záměrně tyto tři, protože si myslím, že nejlépe vystihují strategické myšlení. Jako názornou grafickou ukázkou struktury strategického myšlení vytvořila na základě Henryho Mintzberga svůj model Liedtka. (Fotr a kol., 2020, s. 32)

Liedtka definuje strategické myšlení jako souhrn těchto pěti elementů: systémový pohled, inteligentní oportunismus, zaměření na cíle, myšlení v čase a hypoteticky založené myšlení

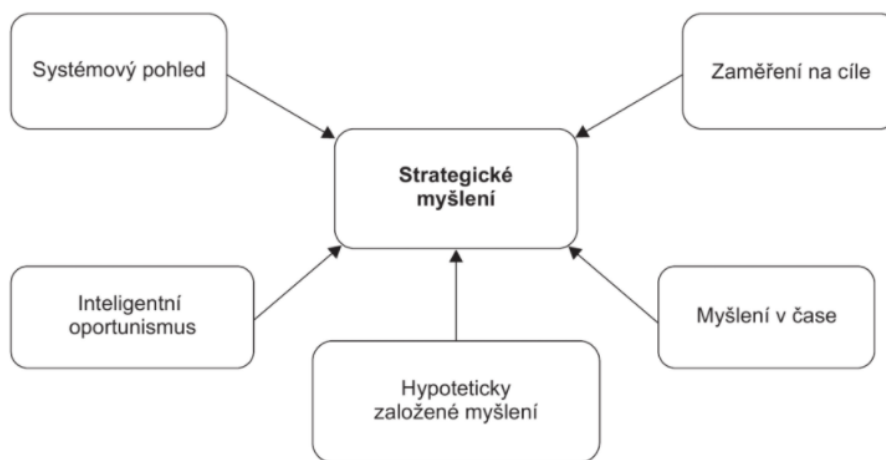
Systémový pohled nebo také perspektiva dává jednotlivcům přehled o jejich rolích v systému a zároveň dopadu jejich chování a na finální výsledek. Stratég má od začátku do konce svůj mentální model systému tvorby hodnot a rozumí souvislostem.

Dalším elementem je zaměření na cíle. Při strategickém myšlení se vyskytne zaměření na cíl, to umožňuje soustředit energii a pozornost na daný cíl, aby ho bylo dosaženo, a zároveň odvádí rozptýlení. (Mallya, 2007, s. 19)

Inteligentní oportunismus znamená otevřenost novým poznatkům, které mohou být lepší při změnách v podnikatelském prostředí. Podnik v některých případech musí přijímat názory od řadových zaměstnanců z nižších úrovní, nebo inovativních zaměstnanců a díky tomu může najít vhodnou strategii pro danou situaci.

Myšlení v čase je spojením minulosti, současnosti a budoucnosti. Pro učinění budoucích rozhodnutí vycházíme z minulosti a ze zkušeností, v současnosti zase myslíme na budoucí dopad rozhodnutí, které se chystáme učinit a zároveň se snažíme odlišit od minulosti. Jde o neustálé porovnávání minulosti, současnosti a budoucnosti.

Posledním elementem je hypoteticky založené myšlení. V dnešním prostředí kde je moc informací a málo času na rozmyšlenou je důležité být schopný tvořit a testovat vhodné hypotézy. (Mallya, 2007, s. 20)



Obrázek 1: Elementy strategického myšlení (Liedtka, 1998)

1.2 Strategické řízení

Nejprve je nutné definovat samotné řízení neboli management. Management má tři významy, buď ve smyslu procesu řízení podniku, nebo se tak nazývají vedoucí pracovníci a poslední je učení poznatků o řízení. Existuje mnoho definic managementu, např. v jedné z nich je management chápán jako proces řízení činností pracovníků, které realizuje skupina lidí pro dosažení cíle. Další definice tvrdí, že management je procesem tvorby a udržení prostředí, kde pracovníci společně dosahují určených cílů. (Blažek, 2014, s. 12)

Řízení mají na starost zpravidla manažeři a v menších podnicích jednatele, H. Fayol definoval roku 1916 pět manažerských funkcí, v současném znění to je: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Někdy se management také definuje právě díky manažerským funkcím, jako proces všech manažerských funkcí za účelem plnění cílů podniku za využití dostupných zdrojů (lidských, finančních, materiálních a časových) a informací. (Blažek, 2014, s. 13)

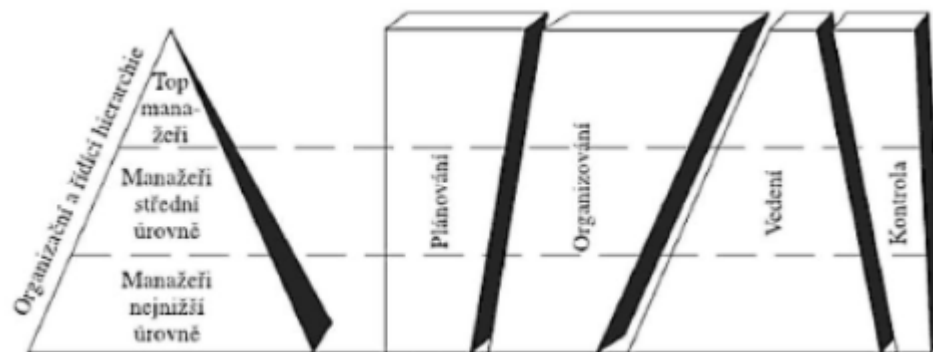
Strategické řízení je neustálý proces zahrnující nejdůležitější rozhodnutí top managementu daného podniku. Tato rozhodnutí mají vliv na dlouhodobé výkony podniku. Při řízení jsou uplatňovány všechny manažerské funkce. Současně také dochází k analýze prostředí, a to vnitřního i vnějšího, rozhodování na základě změn, implementaci strategie a také její koordinace. Dnes je již strategické řízení uplatňováno i v neziskovém sektoru a ve veřejné správě. (Grasseová, 2012, s. 11)

Mezi specifika strategického řízení patří:

- vývoj množství neznámých faktorů, které ovlivňují strategii podniku
- neopakovatelnost jevů (opakování pouze výjimečně), množství nepředvídatelných zvrátů a skoků
- dlouhá doba mezi rozhodnutím a důsledkem rozhodnutí, může trvat až několik let
- rozdílný projev ekonomického efektu rozhodnutí z krátkodobého a dlouhodobého hlediska
- zpětná vazba ekonomických systémů

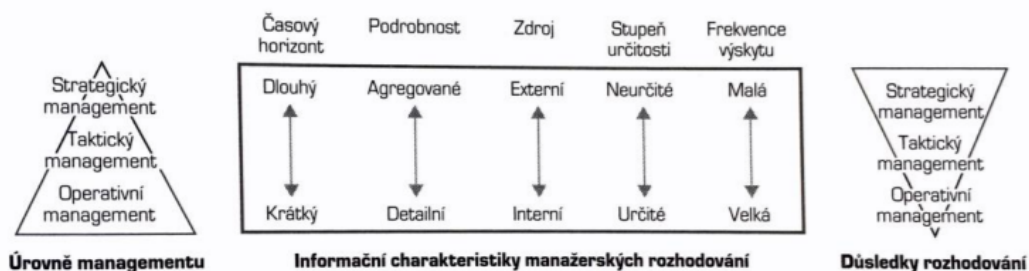
Z těchto specifíků vycházejí principy strategického myšlení a to: princip variantnosti (více variant kvůli možným změnám), permanentnosti (neustálý proces práce na strategii), celosvětového systémového přístupu (strategie by měla čerpat z vývoje v celém světě), tvůrčího přístupu (bez inovací se podnik neprosadí), interdisciplinarity (využívání zkušeností, metod a poznatků vědních oborů), vědomí práce s rizikem (nejistota vývoje rozhodujících faktorů), koncentrace zdrojů (finanční, hmotné a lidské) a vědomí práce s časem (čas je hodnotnější než peníze, snažit se zkracovat např. výrobu). (Dedouchová, 2001, s. 3)

Rozhodnutí top managementu mají zásadní vliv pro udržení souladu mezi misí podniku, jeho cíli a dostupnými zdroji. Klíčové je definování strategií a následně jejich realizování. Lze rozlišovat řízení nižších úrovní, jsou to taktické a operativní. Také jako u strategického řízení se i v těchto nižších úrovních uplatňují všechny manažerské schopnosti, ale pokaždé v jiném poměru.



Obrázek 2: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení (Hanzelková a kol., 2017, s. 4)

Mezi zásadní rozdíly mezi těmito třemi druhy řízení je časový horizont, u strategického se zpravidla jedná o roky, u operativního o dny či hodiny. Dále se liší podrobnost informací či jejich zdroje, při strategickém řízení se zpravidla používají informace z externích a neformálních zdrojů. Tyto postupy jsou pak know-how manažerů kteří je aplikují. Lze říci, že od strategických cílů se odvozují ty taktické a operativní. (Hanzelková a kol., 2017, s. 3-4)



Obrázek 3: Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení (Hanzelková a kol., 2017, s. 4)

Pro dlouhodobou prosperitu podniku a dosahování jeho cílů je strategické řízení nezbytné, bez něj by nebylo možné efektivně postupovat. Je to soubor mnoha rozhodnutí na základě dlouhodobých výzkumů a analýz, jejich uvádění do provozu, následné kontroly a vyhodnocování, v návaznosti na další rozhodnutí vycházejících z předchozích poznatků. Původ strategického plánování lze najít již v období středověku, kdy se řemeslníci snažili prodat více výrobků než jejich konkurenti. Po skončení 2. světové války byl průmysl na spoustě místech zničen, nebo velmi zasažen válkou, anebo se přetvářel zpátky ze zbrojního na ten mírový. To vyústilo v rozvoj rozpočetnictví a využívání metod a technik pro optimální řízení, kontrolu a rozhodování. Cílem bylo dodat co nejvíce výrobků a uspokojit potřeby zákazníků. (Zuzák, 2011, s. 26-27)

V 60. letech 20. století se rozšířil zájem o podnikové strategie a dlouhodobé plánování. Začínali se využívat první počítače, rozvíjel se operační výzkum a využívaly se různé prognostické a plánovací modely. Postupně se zaměření podniků od 60. let až do 90. let zabývalo nejprve efektivností výroby, kvalitou, pružností, a nakonec inovací výrobků. Vznikla analýza silných a slabých stránek tzv. analýza SWOT, dále také tzv. BCG matice, Porterův model pěti sil a další metody strategické analýzy. (Zuzák, 2011, s. 27-29)

Obecně lze říct, že strategické řízení vzniklo zhruba v polovině 80. let, v té době se začal brát ohled na dříve zapomínané téma, těmito tématy byly lidské zdroje, technologie a organizace. Strategické řízení je ovlivněné jak z vnějšího prostředí firmy, tak také jeho vnitřního. Je tedy nutné najít rovnováhu mezi adaptováním se na změny v okolí podniku, ale také rozvojem firemních schopností a změn uvnitř podniku. (Grasseová, 2012, s. 16)

Při zakládání podniku je nutné stanovit první strategické stanovy, a to je určení poslání podniku (Mise) a jeho vize (cílů ve stanoveném období).

1.2.1 Mise

Neboli poslání podniku vymezuje smysl jeho vzniku, za jakým účelem byl tento podnik založen, jakým činnostem se bude věnovat a jakým směrem by se chtěl ubírat. V podstatě popisuje základní hodnoty podniku. Lze vymezit přístup k zaměstnancům, vlastníkům, odběratelům, dodavatelům a také oblast kde bude podnik působit a jak se bude chovat k životnímu prostředí. (Fotr a kol., 2020, s. 44)

Mise vymezuje záměr majitelů a vrcholového managementu podniku a na ní navazuje strategie. Zároveň působí pro veřejnost a informuje jí o svém podniku, smyslu a záměrech. Dovnitř firmy působí mise jako norma chování pracovníků a ti by ji měli znát, to bývá běžné spíše na západě. (Hanzelková a kol., 2017, s. 23)

1.2.2 Vize

Je soubor cílů, kterých chce podnik dosáhnout v určitém období, je to stav, ve kterém by se podnik chtěl nacházet, nejčastěji v horizontu tří let. Tato představa vychází z poslání podniku. (Grasseová, 2012, s. 12)

Vize určuje dlouhodobý směr podniku tzv. cestu, kterou směřuje. Mělo by být jasně a srozumitelně stanovené kde se v budoucnu bude podnik nacházet, vizi by měli znát všichni zaměstnanci. (Srpová a kol., 2001, s. 163)

1.2.3 Strategie

Původ tohoto slova je z řeckého „stratagan“, to znamená nečekaný zvrat. V Řecku byla strategie vojenskou záležitostí a vykonával je „stratégos“ velitel. Cílem vojenských stratégů bylo využít své taktické schopnosti a efektivně reagovat na nepřítele, a to za užití svých silných stránek a eliminace těch slabých, nebo jejich využití ve svůj prospěch. Dodnes manažeři čerpají z vojenských strategií, první publikaci o vojenské strategii napsal před cca 2500 lety čínský generál Sun C'. Mezi další slavné strategy patří například Němec von Clausewitz nebo celá řada generálů 2. světové války např. americký generál Patton. Pro podnik je strategie určitá cesta nebo způsob realizace své mise a vize, pro dosažení svých cílů. Zahrnuje potřeby zákazníků, podpořené plány, cíle a procesy k dosažení jejich uspokojení. (Zuzák, 2011, s. 32-33)

Strategii lze také definovat jako množinu strategických cílů a cest k jejich naplnění, podle Aakera (1989) je strategie „plán naplnění mise podniku“.

De Wit a Meyer (1995) definovali šest základních aspektů strategie:

- Strategie slouží jako návod pro management.
- Je prostředkem podniku pro soulad s dlouhodobými podnikatelskými cíli.
- Determinuje formy konkurenčního boje.
- Je prostředkem pro využití silných stránek k odstranění hrozeb a dosažení konkurenční výhody.
- Je logickým systémem koordinace a distribuce manažerských úkolů všem řídicím pracovníkům.
- Determinuje ekonomické i neekonomické přínosy pro investory společnosti.

Vlastnosti strategie dle Johnsona a Scholese (1993):

- Směřuje do vzdálené budoucnosti.
- Snaží se zajistit konkrétní konkurenční výhodu.
- Vymezuje základní kritéria podnikání, výrobků, služeb, objemu výroby, trhů atd.
- Sleduje dosahování souladu mezi činnostmi podniku a jejím okolím.
- Staví na klíčových schopnostech a zdrojích podniku.
- Určuje způsoby zajištění zdrojů pro úspěšnou realizaci strategie.
- Determinuje úkoly operativní i taktické úrovni řízení.
- Zohledňuje podnikové hodnoty, jeho kulturu a očekávání investorů. (Hanzelková a kol., 2017, s. 9)

1.2.4 Cíle

Cíl je žádoucí stav, který si stanovíme do budoucna a snažíme se jej dosáhnout. Vyjadřuje určitou změnu, kterou chceme vykonat a je zaměřený na výsledek, který musí být měřitelný. Správně vydefinovaný cíl by měl splňovat pravidlo SMART nebo jeho rozšířenou verzi SMARTER: (Fotr a kol., 2020, s. 47)

- Specific (Specifický)
- Measurable (Měřitelný)
- Achievable (Dosažitelný)
- Realistic (Realistický)
- Time bound (Časově ohraničený)
- Ethical (Etický)
- Resourced (Zaměřený na zdroje)

Cíle podniku je možné rozdělit na strategické a specifické. Strategické jsou dlouhodobé, rozhodují o nich vrcholní manažeři a mají zásadní vliv na plnění mise nebo vize. Specifické jsou krátkodobé a jsou součástí těch strategických, jejich dosažení má významný vliv pro plnění strategických cílů rozhoduje o nich většinou střední management. (Grasseová, 2012, s. 13)

1.3 Strategická analýza

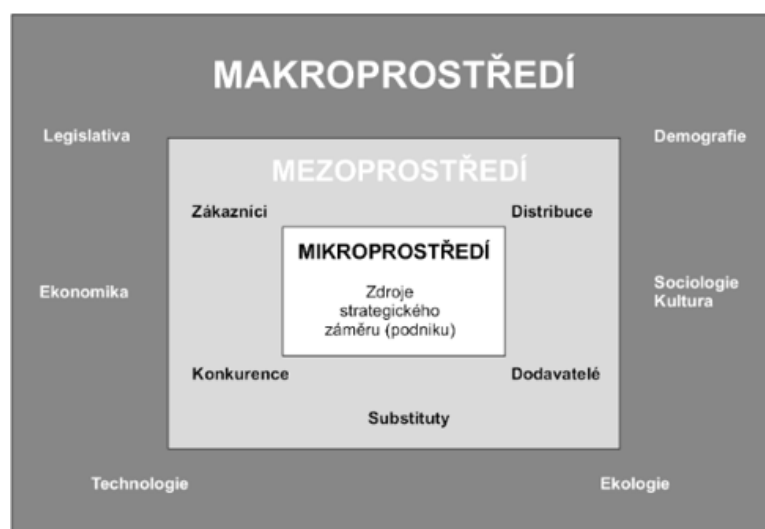
Předmětem zkoumání strategické analýzy bývá vnější či vnitřní prostředí podniku. Analýzu provádí strategický tým, je to klíčová činnost, bez které se strategické řízení neobejde. Během rozvoje strategického managementu se vytvořilo množství postupů analýz, které se využívají dodnes, mezi některé autory patří např. Porter, Humphrey, Aguilar a další.

Analýza je v podstatě rozbor situace v podniku a jeho okolí, jejím cílem je objevit a vyhodnotit fakta, které souvisí s danou strategií. Výstupem strategické analýzy by měla být odpověď na dvě otázky: Kde se společnost nachází a kam může směřovat. (Grasseová, 2012, s. 36)

Strategická analýza je pro podnik důležitá, aby mohl: znát svou pozici v podnikatelském prostředí, reagovat včas a účinně na změny, znát svůj potenciál, predikovat chování konkurence a svých zákazníků a odhalit rizika. Při přípravách strategické analýzy podniku a posuzování vlivů okolí by manažer měl postupovat dle tzv. metody MAP:

- M – Monitoruj
- A – Analyzuj

- P – Predikuj (Fotr a kol., 2017, s. 31)



Obrázek 4: Podnikatelské prostředí (Fotr a kol., 2017, s. 32)

1.4 Analýza vnějšího prostředí

Externí analýza nebo také analýza vnějšího prostředí je zaměřená na okolí firmy a jejím přínosem je odhalování příležitostí a hrozeb, je dále rozdělená na analýzy mikrookolí a makrookolí.

Makrookolí je prostředí ekonomiky státu kde podnik působí, ale také evropská ekonomika nebo světová. Analyzuje se ekonomická situace, politika, demografie, ekologie, zdroje, právo a další oblasti. Cílem je odhadovat změny rozhodujících faktorů, které působí na podnik. Mezi analýzy makrookolí patří např. PESTLE a Metoda 4C. (Srpková a kol., 2011, s. 163-164; Souček, 2015, s. 277)

Mikrookolí lze definovat jako odvětví, ve kterém podnik působí nebo trh, jmenovitě jde např. o zákazníky, konkurenty, dodavatele, banky a další. Pro analýzu jsou důležité: struktura odvětví, trendy, míra ziskovosti a klíčové faktory způsobující změny. Mezi analýzy mikrookolí se řadí např. Porterův model pěti sil, analýza odvětví, dodavatelů a zákazníků. (Srpková a kol., 2011, s. 165-166)

Z analýz vnějšího prostředí jsou definovány následující: PESTLE analýza, Metoda 4C a Porterův model pěti sil.

1.4.1 PESTLE analýza

Tuto analýzu vnějšího prostředí vymyslel před více než 50 ti lety americký expert na strategické plánování Francis J. Aguilar. Analýza se vyskytuje pod několika názvy: PEST,

PESTLE, SLEPT, SLEPTE, atd. Analýza pomůže podniku při plánování strategie, lidských zdrojů, marketingu, vývoji produktů a organizací, je velmi efektivní při použití zároveň s analýzou SWOT. Jejím předmětem je zkoumání makrookolí podniku a jednotlivá písmena znamenají:

- P (Politicko-právní faktory)
- E (Ekonomické faktory)
- S (Sociálně-kulturní faktory)
- T (Technicko-vědecké faktory)
- L (Legislativní faktory)
- E (Ekologické faktory)

Politické faktory nám značí, v jaké míře může stát ovlivňovat danou společnost. Zahrnují stabilitu vlády, daňovou politiku, cla, podporu zahraničního obchodu, jak stát zasahuje do soukromého sektoru, účast v nadvládních organizacích (viz. EU), korupci a další.

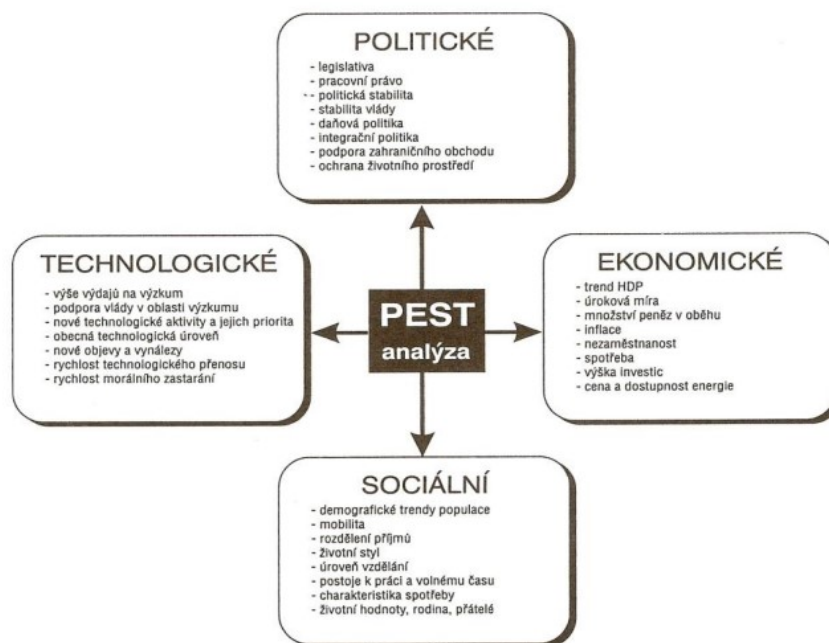
Mezi Ekonomické faktory patří vývoj HDP (zda roste, či klesá), ekonomická situace v České republice, ale také ve světě, ekonomický cyklus, nezaměstnanost, inflace, stabilita měny, úrokové míry, ceny energií, infrastruktura, státní zásahy do ekonomiky atd. Zkrátka všechny faktory, které ovlivňují výkonnost ekonomiky státu, ve kterém podnik působí, a to z hlediska krátkodobého i dlouhodobého.

Sociálně-kulturní faktory jsou demografie, růst populace, důchody, mobilita, porodnost, míra vzdělanosti, dostupnost zdravotnictví, index štěstí, délka pracovní doby, postavení žen ve společnosti, věkové rozložení obyvatel, kultura, bezpečnost, náboženství, kupní síla obyvatelstva a další. Tyto faktory mají vliv při průzkumu, o jaké produkty a služby je zájem.

Technicko-vědecké faktory jsou např. podpora vědy a výzkumu (státní i soukromá), počty patentů, počty nových technologií ve výrobě, vývoj infrastruktury a mnoho dalších. V současné době patří mezi trendy pokročilé využívání internetu, vývoj umělé inteligence a podobné inovace, je nutné sledovat trendy, aby podnik neztratil krok s konkurencí.

Legislativní faktory jsou stabilita práva a jeho vymahatelnost, a to národního i mezinárodního, dále také právní změny ovlivňující zaměstnanost, export, import a danění. Dále mezi ně patří i pravidla, které si určuje podnik sám pro své zaměstnance.

Ekologické faktory se týkají vlivu podniků na životní prostředí. Jmenovitě to je např. likvidace odpadů, ochrana životního prostředí, snižování spotřeby energie, přechod na obnovitelné zdroje atd. (Souček, 2015, s. 277-281; myTimi, 2021)



Obrázek 5: PEST analýza (Bělohlávek a kol., 2006, s. 196)

Aby byla PESTLE analýza efektivní, měla by se provádět pravidelně, aby podnik mohl flexibilně reagovat na trendy a držet si konkurenční výhodu

Postup analýzy by měl vypadat zhruba takto:

1. Určení rozsahu analýzy
2. Určení zodpovědností a kdo bude analýzu řešit
3. Získání potřebných dat a jejich analýza
4. Přiřazení priorit problémům s velkým dopadem na podnik
5. Nalezení možných řešení
6. Vytvoření písemného či elektronického zápisu
7. Diskuze se všemi zainteresovanými a kompetentními osobami
8. Implementace navržených řešení (myTimi, 2021)

1.4.2 Metoda 4C

Je další analýzou vnějšího okolí, která zkoumá globální trendy a je vhodná při tvorbě strategie pro expanzi. Tyto 4 písmena C jsou zkratkou z anglických slov: Customers

(zákazníci), Country (národní specifika), Costs (náklady) a Competitors (konkurence). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 25)

U zákazníků si lze položit dvě nejdůležitější otázky, zda jsou přání zákazníků stejnorodé nebo jestli se liší na základě regionu a jestli je možné je uspokojit stejnorodým výrobkem nebo službou. Další důležitou položkou je marketingová komunikace, respektive marketingová strategie, která by měla být jednotná.

Čím je technologická vyspělost produktů vyšší, tím rostou náklady potřebné pro vývoj a také se snižuje trvání životního cyklu produktu. U některých specifických odvětví tyto náklady mohou vynaložit pouze Ti největší podniky na trhu, a proto vznikají fúze a akvizice. Kromě vysokých nákladů pro vývoj, bývají také vysoké náklady na samotnou výrobu, či marketingovou propagaci a bod zvratu bývá hůře dosažitelný. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 26)

Mezi národní specifika se řadí například obchodní politika, ve které je trendem liberalizovat obchod, ale přesto některé státy zastávají protekcionistickou politiku a např. poskytují zakázky pouze místním podnikům. Dále jsou důležité technické normy a standardy, které zajišťují bezpečnost výrobků. Vznikají normy např. v EU a pak jsou vydávány seznamy výrobků, které normu splňují, tyto výrobky a další jsou testovány akreditovanými laboratořemi. V poslední řadě patří mezi národní specifika samozřejmě i normy kulturní. Tyto normy bývají často nepsané a mohou být složitými překážkami pro jednotný marketing. Například v Británii a Spojených státech je drastický rozdíl při tvorbě reklam, v USA je zvykem se srovnávat s konkurencí a v Británii je to nepřípustné. I jiné obchodní praktiky se mohou lišit např. v asijských státech či na blízkém východě. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 27)

V jednotlivých odvětvích se také liší konkurence, např. v tom automobilovém se jedná o konkurenci globální a na menší automobilky je vytvářen tlak. Ke globalizaci přispívá i provázanost trhů a činností. Příkladem bývá přesídlení výroby do zemí, kde jsou levnější výrobní náklady a lze pak tuto výhodu využít proti konkurenci v jiných regionech. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 28)



Obrázek 6: Model 4C (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 25)

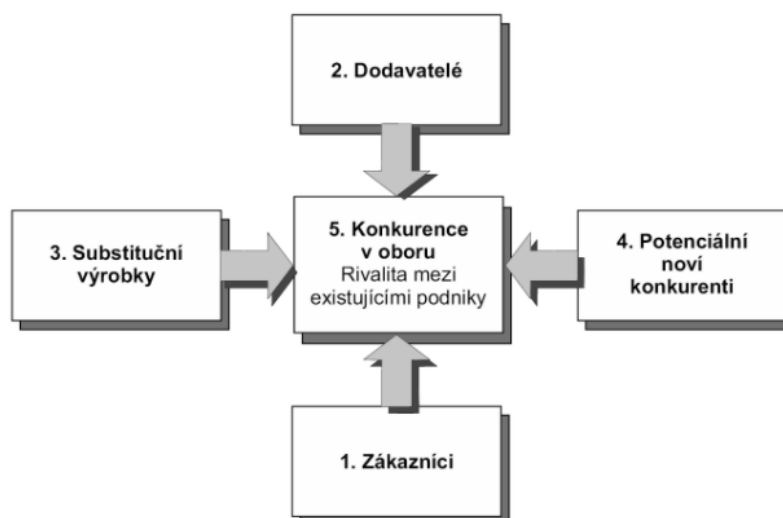
1.4.3 Porterův model pěti sil

Porterova analýza se řadí mezi analýzy vnitřního prostředí a mnohdy se nazývá konkurenční. Tento model vytvořil v roce 1979 americký ekonom a profesor Harvard Business school Michael Eugene Porter. Stupeň konkurence a její charakter podle Portera závisí právě na těchto pěti silách: na vyjednávací síle dodavatelů, odběratelů, hrozeb od konkurence a rizika vzniku substitutů za výrobky nebo služby a také stupněm rivality mezi podniky.

1. Vyjednávací síla odběratelů – na odběratelích závisí posouzení podmínek obchodu, korektních vztahů, vstřícnosti jednání či flexibility dodavatelů. Pro zvýšení konkurence jsou klíčové tyto faktory:
 - Menší počet zákazníků,
 - Menší stupeň diferenciací produktů
 - Substituty
 - Větší cenová citlivost odběratele
2. Vyjednávací síla dodavatelů – vzájemně souvisí se strukturou odběratelů a vývojem v odvětví. Dnes je výhodou vyvolat zájem v dodavateli na uspokojování zákaznických preferencí a dát jim prostor ve vnitřním prostředí podniku. To vede k zvýšení flexibility a efektivnosti technologií, dále také vývoje výrobků a logistiky. Čím roste síla dodavatelů, tím se snižuje rentabilita tržeb nakupujícího, je ovlivněna těmito faktory:
 - Vzdáleností dodavatele
 - Zdali je dodavatel monopolista
 - Jsou-li produkty dodavatele unikátní
 - Může-li kupující změnit produkt

Mezi klíčové faktory pro zvyšování konkurence patří:

- Menší počet dodavatelů
 - Menší výběr nahraditelných materiálů
3. Hrozba substitutů – substitutem lze nazvat produkt, který splňuje vlastnosti produktů daného oboru a zároveň uspokojí potřebu odběratele. Snadnost využití substitutu zákazníkem ovlivňuje konkurenceschopnost substitutů. To také zahrnuje náklady odběratele, které souvisí s náhradou produktu za substitut. Výrobce produktu kromě uplatnění cenové politiky také poskytuje poradenství a servis. Stupeň konkurence se zvyšuje:
- Lepší poměr cena/kvalita substitutů
 - Větším rozsahem servisních a garančních služeb
 - Vyšší dostupností substitutu
 - Čím víc je odběratel přístupný ke změně
 - Snižováním investic odběratele při kupování substitutu
4. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – značí míru hrozby vstupu nových firem do odvětví, ve kterém podnik působí. Záleží také na existenci bariér vstupu do odvětví. Společnosti působící na trhu budují bariéry pro ztížení vstupu nových podniků na trh, ty tvoří zejména:
- Strategická bariéra (volné kapacity, zadržování technologií, umělé snižování cen, preference značky odběrateli, diferenciací výrobků).
 - Strukturální bariéra (potřebné investice pro vstoupení na trh, kapacity pro opatření konkurenceschopných nákladů, dostupnost zdrojů, nezkušenost s distribucí, politika a činnost státu).
5. Existující konkurence na trhu – Prostředí konkurentů v odvětví je určováno velikostí podílů jednotlivých firem na trhu. Sílu konkurence ovlivňují tyto faktory:
- Kolik výrobců působí na trhu – čím méně výrobců, tím více roste rivalita
 - Diferenciací produktů – oslabuje konkurenci
 - Velikost trhu – např. při zvětšení trhu konkurence slábne
 - Struktura nákladů – fixních a variabilních
 - Růst výrobní kapacity



Obrázek 7: Porterův model pěti sil (Porter, 1979)

Analýza klíčových konkurentů pomáhá podniku:

- Predikovat strategii konkurentů a jejich taktiku
- Odhalit možné konkurenty a jakou hrozbu představují pro jejich podnik
- Zkrátí dobu potřebnou pro reakci na tahy konkurence
- Získat výhodu rychlosti nad konkurencí (Fotr a kol., 2020, s. 60-63)

1.5 Analýza vnitřního prostředí

Interní analýza je zaměřená na samotný podnik a na jeho silné a slabé stránky. Cílem je objevit konkurenční výhodu, je nutné zkoumat zdroje a přednosti firmy. K interním analýzám patří Porterův hodnototvorný řetězec, Finanční analýza, Analýza 4P (7P), Analýza řízení lidských zdrojů, Model 7S, BCG matice a další. (Srpová a kol., 2011, s. 167-170; Souček, 2015, s. 281)

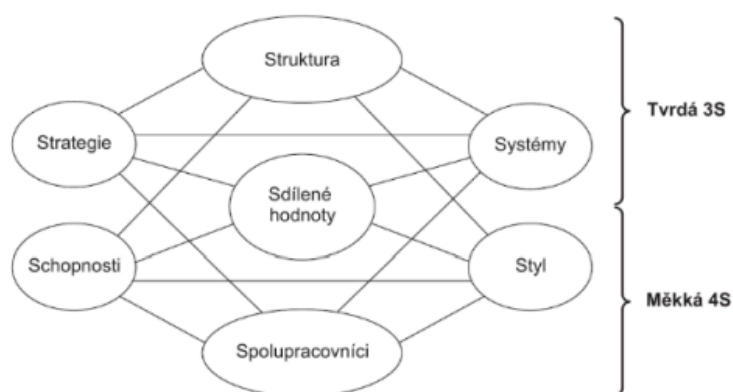
Z analýz vnitřního prostředí jsou definovány: Model 7S, BCG matice a Finanční analýza. Mezi další prostředky pro zjištění situace kolem podniku je např. SWOT analýza, která propojuje jak vnitřní, tak vnější okolí.

1.5.1 Model 7S

Jedná se o analýzu interního prostředí, vznikla na konci 70. let ve společnosti McKinsey & Company. Název je z počátečních písmen sedmi anglických slov na S, které představují klíčové faktory ovlivňující podnik. Model hodnotí tyto faktory: (Mallya, 2007, s. 73)

- Strategy (strategie)
- Structure (organizační struktura)

- Systems (systémy)
- Style (styl vedení)
- Staff (spolupracovníci)
- Skills (schopnosti)
- Shared values (sdílené hodnoty)



Obrázek 8: Model 7S (Mallya, 2007, s. 73)

Všech sedm faktorů je stejně důležitých a jsou provázány každý s každým, jak vyplývá z grafického zpracování modelu. Společnost by měla mít za cíl udržovat jednotlivé faktory tak, aby fungovali všechny společně.

1.5.2 BCG matice

Bostonská matice neboli model BCG je tzv. portfolio analýza, kterou vyvinula v roce 1968 americká společnost Boston Consulting Group. Metoda BCG poskytuje přehled o tom, jaké produkty mají potenciál a které naopak zbytečně pohlcují zdroje. Matice nabízí pohled na trh a výrobky podniku, díky tomu pomáhá tvořit konkurenční výhody při rozvoji výrobků a trhu. Další výhodou metody BCG je možnost vypořádat se s rozdělováním finančních zdrojů, umožňuje řídit produkty a bilancovat cash-flow. Zde je výčet bodů, které pomocí matice lze ovlivnit:

- Nárůsty prodeje a inkasa tržeb, které vedou k snižování nákladů a umožňují proto zrychlení prodeje snížením ceny
- Při rostoucí poptávce odhaluje délku cyklu životnosti produktu na trhu a umožňuje jeho prodloužení, a také aby produkt efektivně setrval na trhu
- Při vyšším podílu na trhu vznikají úspory na fixních nákladech a může se více manipulovat s tvorbami cen

- Tržní podíly u jednotlivých produktů ukazují konkurenceschopnost podniku
- Deset procent růstu tržeb za období jednoho roku je limitem mezi vysokým a nízkým růstem trhu, limitní podíl jednotlivého produktu na trhu je hodnota 1, rozděluje nízký a vysoký podíl na trhu



Obrázek 9: Bostonská matice (Mallya, 2007, s. 93)

Samotná matice BCG zobrazuje na své horizontální ose relativní podíl na trhu a na ose vertikální růst trhu. Dále jsou její součástí čtyři složky a to otazníky, psi, hvězdy a dojné krávy. (Mallya, 2007, s. 92-93)

Otazníky jsou produkty, které mají velké riziko, mohou dosahovat zisku, ale budou mít malý podíl na trhu. Nabízí se proto posílit pozici podniku na trhu, což bývá nákladné nebo se stáhnout z této části trhu.

Psi nejsou nákladné a zajišťují malé zisky, nedokážou tedy vyrobit dostatek peněz, ale nespotřebují jich tolik. Zpravidla není možnost, jak zvýšit jejich výkonnost. Nevyplatí se do těchto výrobků investovat, kvůli slabé tržní pozici. Někdy dokonce neexistuje možnost, jak stáhnout tyto výrobky z trhu, protože může být nákladnější je z něj stáhnout než bojovat o lepší pozici na trhu.

Hvězdy jsou produkty, které na trhu vysoce rostou, a mají na něm velký podíl, ale nemusí vždy přinášet zisky, a to především pokud je nutné investovat do vývoje. Udržení této pozice na trhu bývá nákladné, ale prodej těchto výrobků zajišťuje množství finančních prostředků.

Dojné krávy bývají zdrojem velkých zisků, ale jejich budoucí růst bývá značně omezen. Mají velký podíl na trhu, navzdory nízkému růstu. Nevyplatí se proto do těchto produktů investovat, ale spíše jen sklízet zisky z prodeje. Pokud se do dojných krav investuje a úspěšně rostou, stávají se z nich hvězdy. (Mallya, 2007, s. 94-95)

1.5.3 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou z analýz zdrojů, v tomto případě těch finančních, jak vyplývá z názvu. Je prostředkem, pomocí kterého lze vyvažovat zdroje podniku a také ovlivňovat rozhodnutí v oblastech např. investic, výroby, marketingu, majetků a kapitálů, dividend a dluhové politiky. Cílem analýzy je ohodnotit pozici podniku z finančního hlediska, analýza slouží jako hodnocení minulého období, což je zásadní pro predikci budoucího vývoje. Pomocí finančního účetnictví lze získat tyto cenné informace pro pochopení provázanosti mezi rozhodnutími manažerů a jejich důsledky v praxi. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 80-81)

Jinak lze také říci, že finanční analýza nám dává přehled o tzv. finančním zdraví podniku. Tvorbou této analýzy se zabývají buď finanční manažeři, nebo top management a provádí se před investováním a finančním rozhodováním. Číselné údaje z účtů, které jsou pro analýzu nezbytné, dávají smysl až při porovnání s jinými údaji a při počítání ukazatelů. (Vochozka a kol., 2020, s. 32)

K ukazatelům, které se během finanční analýzy využívají a počítají, patří zejména tyto:

- Absolutní ukazatele
- Tokové ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Poměrové ukazatele
- Soustavy ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření

Ukazatelů a metod finanční analýzy je více, ale v praxi se nejvíce používají tyto výše zmíněné. (Knápková a kol., 2017, s. 65)

Absolutní ukazatele

Tyto ukazatele slouží především k analyzování vývoje trendů a rozboru položek v %.

Horizontální analýza je prvním z absolutních ukazatelů, který porovnává změny jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti.

Výpočet:

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

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

Vertikální analýza, také nazývána jako procentní rozbor, vyjadřuje položky z účetnictví procentním podílem k jedné základně položené jako 100 %. Jako základna se volí buď aktiva, nebo pasiva a pro analýzu výkazu zisku a ztráty to jsou výnosy nebo náklady. (Knápková a kol., 2017, s. 71)

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou zaměřené na likviditu podniku a pomáhají řešit jeho finanční stránku. Mezi významné rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál (ČPK) také zvaný pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky (ČPP).

Čistý pracovní kapitál, je vlastně rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, tento ukazatel má velký vliv na platební schopnost podniku. Aby podnik byl likvidní, musí dosáhnout přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji.

Výpočet:

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

Čisté pohotové prostředky nám stanovují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jde o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. (Knápková a kol., 2017, s. 85)

Výpočet:

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

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy. Tato metoda analýzy účetních výkazů s pomocí poměrových ukazatelů je oblíbená hlavně pro její schopnost rychle určit přehled o finanční situaci v podniku. Její podstatou je poměr mezi položkami z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash flow a dalších. Nejpoužívanější jsou tyto ukazatele: (Knápková a kol., 2017, s. 87)

- Zadluženosti
- Likvidity

- Rentability
- Aktivity

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám určují výši rizika, kterou podnik má při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vyšší zadluženost znamená vyšší riziko, podnik musí splácet závazky za jakékoliv situace, a to i bez ohledu, jestli se mu daří nebo ne. Udržovat určitou míru zadlužení je ale výhodné, protože cizí kapitál je levnější než vlastní.

Celková zadluženost se řadí mezi základní ukazatele zadluženosti. Hodnota tohoto ukazatele, kterou doporučuje množství autorů odborné literatury je někde mezi 30 a 60 %. Je důležité brát také ohled na odvětví podniku a schopnost splácet úroky z dluhů. (Knápková a kol., 2017, s. 88)

Výpočet:

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

Také je možné celkovou zadluženost odlišit s ohledem na čas. Krátkodobé zdroje přináší více rizika, protože se musí splácet brzy.

Výpočet:

$$\text{Krátkodobá zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé závazky} \times 100}{\text{celková aktiva}}$$

Na rozdíl od krátkodobých zdrojů jsou dlouhodobé méně rizikové, ale mají vyšší cenu než krátkodobé.

Výpočet:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé závazky} \times 100}{\text{celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti srovnává vlastní a cizí kapitál. Tento ukazatel bývá například rozhodující pro banky, při rozhodování o poskytnutí úvěru. (Knápková a kol., 2017, s. 89)

Výpočet:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Úrokového krytí nám ukazuje míru zadluženosti z pohledu schopnosti podniku splácet své nákladové úroky. Doporučená hodnota ukazatele by měla být vyšší než 5. (Knápková a kol., 2017, s. 89-90)

Výpočet:

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

Ukazatele likvidity

Nám udávají informaci, zda může podnik včas splácet své závazky. Jsou zaměřené na krátkodobé závazky a díky tomu nám dávají kvalitní přehled o finanční situaci v podniku. Likvidita se dělí na hotovostní, pohotovou a běžnou.

Ukazatel likvidity I. stupně, též nazýván jako ukazatel hotovostní likvidity nebo okamžité likvidity. Doporučený výsledek se pohybuje v rozmezí od 0,2 – 0,5. Pokud jsou hodnoty vysoké, finance jsou neefektivně využívány.

Výpočet:

$$\text{Likvidita I. stupně} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel likvidity II. stupně, jinak též zvaný jako ukazatel pohotové likvidity. Jeho hodnoty by se měli nacházet v intervalu mezi 1 – 1,5. Pokud hodnota dosahuje menšího čísla než 1, podnik musí brát v potaz možnost prodeje zásob. (Knápková a kol., 2017, s. 95)

Výpočet:

$$\text{Likvidita II. stupně} = \frac{\text{kr. pohledávky} + \text{kr. finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{kr. závazky}}$$

Ukazatel likvidity III. stupně, tento ukazatel bývá také nazýván jako běžná likvidita. Optimální hodnoty jsou v intervalu mezi 1,5 – 2,5. Ukazatel nám poskytuje informaci o tom, kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky oběžnými aktivy. (Knápková a kol., 2017, s. 94)

Výpočet:

$$\text{Likvidita III. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele rentability

Rentabilita je jiným slovem výnosnost a ukazuje nám jakou schopnost dosažení zisku má podnik s využitím investovaného kapitálu. Mezi nejpoužívanější ukazatele se řadí rentabilita tržeb, celkového kapitálu a vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb neboli ROS je ukazatel, který nám udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu z tržeb. Dále nám také určuje, jak veliký je zisk z podnikání. Někdy se v čitateli místo zisku po zdanění používá EBIT nebo také zisk před zdaněním. (Knápková a kol., 2017, s. 100)

Výpočet:

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Rentabilita celkového kapitálu neboli ROA nám ukazuje, jak moc je podnik výnosný bez ohledu na původ kapitálu. Tímto podává přehled o celkové efektivnosti podniku. (Knápková a kol., 2017, s. 101-102)

Výpočet:

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

Rentabilita vlastního kapitálu, jinak zvaná ROE, pomáhá vlastníkům určit, zda se vyplatí investovat do podniku. Hodnotí, zda jsou vklady výnosné a pokud jsou hodnoty nízké, vyplatí se investovat do jiné příležitosti. (Knápková a kol., 2017, s. 102-103)

Výpočet:

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

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele podniku pomáhají zjistit, zda využívá své vložené prostředky efektivně, tedy zda jsou aktiva k hospodářským aktivitám přiměřená. Mezi jednotlivé ukazatele patří např. obrat aktiv nebo pasiv.

Obrat aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimální hodnota se doporučuje 1, svůj vliv na hodnotu má i odvětví podniku. Nízká hodnota vyjadřuje nedostatečnou vybavenost podniku a neefektivní využití majetku. (Knápková a kol., 2017, s. 107-108)

Výpočet:

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

Obrat zásob je ukazatel, který nám udává, kolikrát podnik přemění své zásoby na tržby za jeden rok.

Výpočet:

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

Doba obratu zásob ukazuje, jak dlouhý je jeden obrat, tedy doba potřebná pro přeměnu peněžních fondů skrze výrobky a zboží až zpět k peněžní formě. Ukazatel se posuzuje během vývoje v časové řadě a dle odvětví.

Výpočet:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} \times 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu od prodeje, kdy musí podnik čekat, než obdrží platbu od odběratele. Hodnota je srovnávána s dobou splatnosti faktur a dle odvětví. Čím vyšší je průměrná doba inkasa pohledávky, tím více jsou potřeba úvěry a zvyšují se náklady. (Knápková a kol., 2017, s. 108)

Výpočet:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek} \times 360}{\text{tržby}}$$

Doba obratu závazků určuje délku doby, za jakou podnik splatí svůj závazek. Hodnoty by měli být alespoň podobné jako u doby obratu pohledávek. (Knápková a kol., 2017, s. 109)

Výpočet:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} \times 360}{\text{tržby}}$$

1.5.4 SWOT analýza

SWOT analýzu vymyslel na konci 60. let Američan Albert Humphrey, tato analýza je nástrojem bez kterého se při plánování strategie manažer neobejde. Pomocí analýzy SWOT lze určit zásadní faktory, které mají vliv na podnik a na následné určení jeho strategie. Bývá finální analýzou a vychází z poznatků z předtím vykonaných analýz a je jakýmsi shrnutím.

Její název je zkratkou anglických slov, S jako Strengths (silné stránky), W jako Weaknesses (slabé stránky), O jako Opportunities (příležitosti) a T jako Threats (hrozby). Je rozdělena na dvě části, tou první je vnitřní prostředí podniku, a to se dále dělí na již zmíněné silné a slabé stránky, druhou částí je okolí podniku, které je rozdělené na příležitosti a hrozby.

Jedním z cílů analýzy je tedy určit čtyři zmíněné faktory a vzájemně je porovnat, snažit se posilovat silné stránky a eliminovat ty slabé, využívat příležitosti a vyvarovat se hrozbám. Občas bývá obtížné určit, co může být příležitostí nebo rizikem a lze jedno či druhé lehce změnit naopak. Výstupem by tedy neměl být pouhý seznam daných faktorů, ale analýza by nám měla poskytnout důležité poznatky k následné předpovědi změn v okolí a vývoje podniku a posouzení všech vlivů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Postup při provádění analýzy spočívá ve třech krocích:

1. Určení a predikce změn v okolí pomocí předchozích analýz. Pozornost by měla být především věnována směrem k hybným změnotvorným silám a důležitým bodům k úspěchu. Výčet těchto faktorů by se měl pohybovat okolo 7 až 8 bodů.
2. S pomocí jednotlivých podkladů analýz interních zdrojů a určit silné a slabé stránky firmy. Jako v předchozím případě v rozsahu 7 až 8 bodů.
3. Posledním krokem je posouzení silných a slabých stránek vzhledem ke změnám v okolí. To lze provést za pomoci diagramu SWOT analýzy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92)



Obrázek 10: Diagram SWOT analýzy (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92)

Diagram analýzy SWOT umožňuje porovnat příležitosti a hrozby zároveň se silnými a slabými stránkami podniku a díky tomu systematicky pomáhá určit vhodnou strategii. Jsou dané čtyři vzory situací, které mohou nastat a na jejich základě se volí optimální strategie.

Nejpříznivější situaci nabízí první kvadrant, je to kombinace množství příležitostí zároveň s vyšším počtem silných stránek. Tato situace bývá cílem podniků, protože je nejpříznivější a podniky se snaží z jiných situací dostat právě do této. Při tomto stavu se používá růstová agresivní strategie, jinak také zvaná „max – max“. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92-93)

Druhý kvadrant opět zahrnuje silné stránky, ale s kombinací hrozeb okolí. Strategie v tomto případě spočívá v maximální využití silných stránek a omezení možných hrozeb. Název této strategie je „min – max“. Je nutné včas odhalit nebezpečí a změnit je v příležitosti za použití silných stránek.

Ve třetím kvadrantu se pro změnu střetávají příležitosti, ale se slabými stránkami podniku. V tomto případě se využívá strategie s názvem „max – min“, důraz se klade především na maximální využití všech příležitostí, k potlačení slabých stránek. Je to takzvaná strategie turnaroundu.

Čtvrtý kvadrant je pravým opakem prvního a je nejméně příznivý. Je kombinací množství slabých stránek a hrozeb v okolí. Strategie využívaná v tomto případě se nazývá „min – min“, jejím cílem je omezení hrozeb a slabých stránek, jedná se o defenzivní strategii často založenou na kompromisech.

Hlavním cílem SWOT analýzy je vypracování analýzy, která odkryje podstatné faktory pro určení strategie. Změny v okolí podniku se nejdříve nerozdělují na rizika a příležitosti, ale až po identifikaci silných a slabých stránek. Jelikož určování silných a slabých stránek je subjektivní, je vhodné nahlížet na tyto faktory např. z pohledu konkurence, aby nedošlo k přeceňování silných stránek. Dále je také důležité uvědomit si, jak moc jsou schopné silné a slabé stránky ovlivnit změny v okolí. SWOT analýza je důležitým prvkem při určování strategie. Neměla by být pouze závěrečným krokem strategické analýzy, ale přehledným nástrojem pro formulaci optimální strategie, z jejíchž poznatků lze vnímat pozici podniku a využívat jej do budoucna. Tato analýza může být také aplikovaná pro významné konkurenty podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93)

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU ENELEX, S.R.O.

Tato kapitola se věnuje podniku ENELEX, s.r.o., základním informacím o společnosti, historii a současnosti, a dalším charakteristikám.

2.1 Základní informace

Společnost ENELEX vznikla 1. 10. 1991, právní formou je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál je ve výši 400 000 Kč, společnost má v současné době již jen tři společníky z původních deseti a mají své obchodní podíly rozdělené na dvakrát 29 % a jednou 42 %. Společnost má 16 zaměstnanců a obchodní zástupce v zahraničí. Zde je vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let.



Obrázek 11: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dříve působili ve firmě jednatelé dva, ale nyní už je pouze jeden, který je zároveň společníkem s nejvyšším vkladem. Co se organizační struktury týče, společnost má 4 oddělení, obchodní (zároveň řeší marketing), strojní výroba, elektronická výroba a provoz (servis). Firma je plátcem DPH, na trhu působí již 30 let a jejím předmětem podnikání je:

- Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a komunikačních zařízení



Obrázek 12: Logo společnosti ENELEX, s.r.o. (enelex.cz, 2022)

ENELEX podniká v oblasti elektrických zařízení pro energetický a důlní průmysl, zejména pro měření kvality uhlí, prioritou je bezpečnost, energetická úspora a snižování emisí.

Sídlo společnosti je na adrese U Stadionu 427 ve Chvaleticích, dále má společnost k dispozici dílnu v bývalých prostorách České Pošty hned naproti sídlu, výrobní halu v prostorách Chvaletické elektrárny a pobočku se specializací na vzorkovače v Brně.

Mezi produkty společnosti patří systém řízení kvality uhlí CQMS, automatické vzorkovače uhlí, analyzátory kvality uhlí, analyzátory kyslíku, termovizní a kamerové systémy, gamapopeloměry a další.

2.2 Historie společnosti ENELEX, s.r.o.

Za vznikem společnosti ENELEX stál státní podnik Energostroj, který působil v 80. letech v Československu. Energostroj Chvaletice se zabýval elektronickými přístroji pro energetický průmysl v tehdejší Československu a také v zahraničí, podnik se nacházel na půdě Chvaletické elektrárny. Podnik začal od roku 1984 testovat vlastně vyvinuté gamapopeloměry a analyzátory kyslíku pro energetický průmysl. V podniku vznikla skupina Elektronika pro vývoj a výrobu speciálních elektronických přístrojů využitelných v energetickém průmyslu. Z této skupiny se většina vývojářů podílela na vzniku společnosti ENELEX. Společnost jako taková byla oficiálně založena 1. října 1991. Název firmy je vlastně zkratka, pod kterou se skrývají tři slova a to: ENergetika, ELektronika a EXport.

Firma začínala v pronajaté kanceláři a mále výrobní dílně v prostorách sportovního klubu TJ Energetik Chvaletice. U zrodu stálo deset společníků se stejným podílem a do současné doby jsou tři z nich stále součástí společnosti. Na svém začátku společnost vyvíjela nové gamapopeloměry a analyzátory, díky kterým získala velký podíl na místním trhu. Mezi první odběratele systémů měření kvality uhlí se zařadily doly v Chomutově, Mostu a Sokolově. V roce 1993 se společnost zaměřila také na speciální kamerové systémy EZS a EPS pro energetický a uhelný průmysl. V roce 2000 byl zprovozněn unikátní varovný systém pro uhelné

skládky, plně automatický vybavený termovizemi, který byl vytvořen pro upozornění před samovznícením výparů ze skládky.

Společnost ENELEX začala postupně působit na zahraničních trzích, konkrétně od roku 2004 a vyvážela své produkty do zemí jako je Jižní Korea, Belgie, Bulharsko, Itálie, Makedonie, Rumunsko, Rusko, Ukrajina a další. V roce 2010 se společnost stala součástí sdružení 14 firem zvaném „Česká Dobývací Technika“ neboli zkráceně CDT. V CDT jsou, jak z názvu vyplývá firmy zaměřené na dobývací techniku do povrchových i hlubinných dolů. Sdružení se společně účastní veletrhů po celém světě a získávají tak cenné kontakty. Kromě členství v CDT se firma rozšířila o dvě její zastoupení na východě, konkrétně v Rusku a v Kazachstánu, kde vznikly společnosti ENELEX Rusland a ENELEX Kazachstán. Roku 2011 byly na Ukrajině instalovány nové automatické vzorkovače paliva, které se zařadily mezi další produkty. V dalších letech byly otevřeny nová zastoupení v Indii a Jižní Africe a také vznikla společnost ENELEX Ukrajina. Mezi nové destinace, kam společnost začala dodávat své produkty, se staly: Rusko, Jihoafrická Republika, Indie, Estonsko, Ukrajina a Černá Hora.

Od roku 2017 se začal instalovat nový systém CQMS, a to konkrétně pro Severočeské doly Chomutov. Jedná se o hlavní produkt, který společnost v současné době nabízí, zkratka CQMS je z anglických slov „Coal Quality Management Systems“, neboli česky Systém řízení kvality uhlí. Tento systém se skládá z online analyzátorů kvality uhlí, automatických vzorkovačů, termovizí a kamerových systémů a speciálního softwaru pro řízení a kontrolu. (enelex.cz, 2022)

2.3 Současnost

V současné době společnost usiluje o propagaci systému CQMS a jeho rozšíření do co nejvíce těžebních a energetických zařízení, zároveň pracují na vývoji nových verzí gamapopeloměru a analyzátoru. V jednání je výstavba nové výrobní haly a rozšíření výroby. Nově byl také v rámci spolku CDT zvolen novým předsedou právě jednatel firmy ENELEX. V období pandemie covid, byla společnost oslabena a mnoho pracovníků bylo na homeoffice a nebylo tolik zakázek. Kvůli covidu byly nabízeny termovizní systémy pro veřejné budovy, jako jsou např. nemocnice, kvůli detekci jednoho z příznaků (teploty).

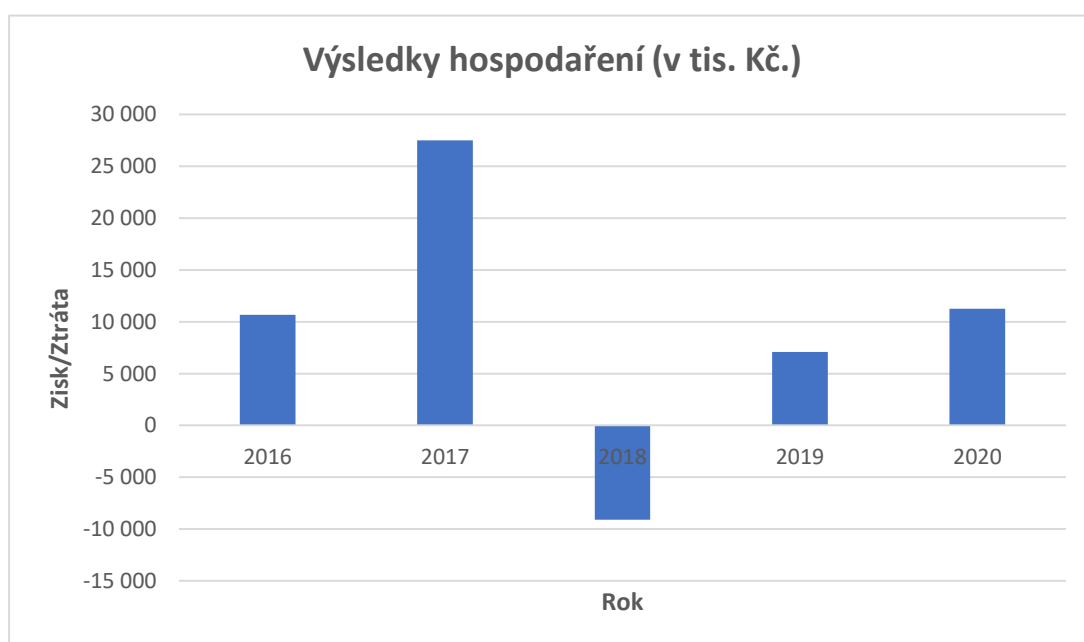
Nyní jsou opět v řešení zakázky v zahraničí a společnost se účastnila několika veletrhů. Společnost také před dvěma roky získala dotaci na projekt zvaný: „Výzkum a vývoj nové generace dálkově řízeného automatizovaného analytického systému pro řízení materiálových toků v provozech těžby a v místě zpracování nerostných surovin“.

V rámci zahraničního obchodu má společnost široké zastoupení ve mnoha státech po celém světě. V současné době ENELEX disponuje zastoupením v těchto zemích: Estonsko, Ukrajina, Rusko, Kazachstán, Srbsko, Černá Hora, Severní Makedonie, Bosna a Hercegovina, Kosovo, Bulharsko, Jižní Korea, Indonésie, Indie, Jihoafrická Republika, Turecko, Mexiko, Mongolsko, Polsko, Vietnam a Rumunsko.

Co se týče úspěšně zrealizovaných zakázek, podnik se může pyšnit instalacemi svých produktů v těchto zemích: Česká Republika, Slovensko, Maďarsko, Řecko, Pákistán, Estonsko, Ukrajina, Rusko, Kazachstán, Srbsko, Černá Hora, Severní Makedonie, Jižní Korea, Indonésie, Indie, Jihoafrická Republika, Turecko a Vietnam. Převážně v zahraničních lokacích se jedná o země, které zaostávají v energetickém a těžebním průmyslu a mají proto zájem o snížení nákladů a zlepšení kvality těžby a spalování uhlí.

Oddělení zahraničního obchodu v současnosti usiluje o více zakázek v některých lokalitách, kde již svá zařízení mají a zároveň rozšířit své působení do dosud nenavštívených zemí. Prioritní zaměření v rámci podniku samotného i spolku Česká Dobývací Technika je v současnosti na tyto země: Kolumbie, Indonésie, Indie, Mongolsko, Turecko, Jihoafrická Republika, Vietnam a země bývalé Jugoslávie.

Výčet zemí kde podnik působí, není kompletní, příležitostně dle přichozích poptávek se společnost snaží prosadit i v dalších zemích. Zde je vývoj čistých výsledků hospodaření za posledních 5 let:



Obrázek 13: Vývoj zisků/ztrát (vlastní zpracování)

3 ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI ENELEX, S.R.O.

3.1 Strategická východiska podniku

Mise podniku

Misí podniku je: „*Zavádět systém řízení kvality uhlí, do co nejvíce dolů a elektráren, aby se dosahovalo požadované kvality uhlí, jeho zpracování probíhalo efektivněji, šetřilo náklady a bylo ekologičtější.*“

Mise dostala novou formu díky vyvinutí komplexního systémového řešení pro doly a elektrárny. Dříve byla mise směřovaná za stejným cílem, ale bylo obtížnější těchto cílů dosahovat. Díky rozvoji svých produktů a neustálému zlepšování se podařilo vytvořit komplexní systém, který umožňuje snadněji dosahovat těchto cílů. Podnik se také začíná směřovat na další ekologičtější paliva, než jsou ty tradiční, jako je právě uhlí.

Vize podniku

Primární vizí podniku je: „*Vybudování sítě kvalitních partnerů v zemích těžby, zpracování a spalování fosilních paliv v zemích útlumu těžby fosilních paliv. Přechod k technologiím pro spalování paliv ekologických jako jsou biomasa.*“

Společnost svojí vizí reaguje na útlum těžby uhlí, kterého ubývá a na trendy ekologických paliv, na které se chce nově zaměřit a přizpůsobit své produkty do budoucna. Dále je jedním ze základních stavebních kamenů společnosti snaha neustále se rozvíjet a optimalizovat svá zařízení, aby nezastarala. Díky zkušenostem z 30 ti letého působení na mnoha trzích především v zahraničí a také zkušenému týmu vývojářů modernizují své výrobky, aby zákazníkům mohli nabídnout co nejkvalitnější produkt.

Cíle

Společnost ENELEX má vytyčené cíle dlouhodobé i krátkodobé, spousta jich vychází z mise a vize. Níže je výčet všech cílů, jdou rozděleny na strategické a specifické. Jako mnoho podniků má i ENELEX jako jeden z cílů se stabilizovat po pandemii, dále také navyšování zisků, ostatní cíle jsou specifické pro dané odvětví a rozšíření v rámci zahraničí. Zároveň mají jednotlivé oddělení stanovené své cíle, bez jejichž plnění by nebylo možné plnit ty hlavní cíle. O cílech rozhoduje jednatel společně s řediteli obchodního a výrobního oddělení. Dohled na plnění cílů mají manažeři příslušných oddělení.

Strategické:

- Stabilizovat chod společnosti po pandemii Covid
- Více se rozšířit na zahraničním trhu, především v rozvojových zemích
- Maximalizovat zisk
- Být vedoucí firmou v oblasti technologie a procesu těžby v těžebním průmyslu
- Zaměření na doly, elektrárny a úpravny uhlí
- Zprostředkovávat zpracování kvalitního uhlí
- Vývoj technologie pro spalování ekologických paliv
- Zlepšit marketingovou propagaci produktů
- Snižit náklady na nákup materiálů

Specifické:

- Do konce roku 2024 zavést nový systém CQMS do co nejvíce zahraničních lokalit
- Vybudování nového systému, ve kterém bude přehled o všech dolech a elektrárnách, kterým byl zaveden bezpečnostní a kontrolní systém
- Do roku 2024 Vybudovat novou výrobní halu
- Zaměřit se na trh v USA a Kolumbii

3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro provedení analýzy vnějšího prostředí podniku byly zvolena analýza PESTLE a Porterův model pěti sil.

3.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza, je analýzou makrookolí podniku, je zaměřená na nejdůležitější faktory, které mají dopad na podnik. Má velký přínos pro zahraniční obchod, kde je nezbytné právě tyto faktory znát a pracovat s nimi.

Politické vlivy

V rámci zahraničního obchodu je důležité znát možné regulace zahraničního obchodu v jednotlivých zemích, kde probíhá obchod. Výrazným faktorem, který působí na podnik je právě politická stabilita, zejména v rozvojových zemích. V případě společnosti ENELEX, se někdy během obchodu v rozvojových zemích stane, že dojde ke změně vlády, popřípadě vedení elektráren a dolů. Změna vedení zpravidla způsobí buď zdlouhavé prodlužování celého obchodu a někdy dokonce dojde k odmítnutí a zakázka se tak nezrealizuje. Tímto pak podnik ztrácí vynaložené úsilí, čas, materiál, peníze a vše co se stihlo připravit k dané zakázce. Další

výraznou hrozbou v zahraničí je značná korupce v některých rozvojových zemích, tato skutečnost ztěžuje podniku úspěšné zrealizování veřejné zakázky a mnohdy ji také překazí.

Ekonomické vlivy

Mezi ekonomické faktory, které působí na společnost ENELEX tak jako na většinu podniků je především míra inflace, která v poslední době rapidně roste. Společnost byla zasažena tak jako téměř většina světa pandemií Covid, po které následovala ekonomická krize, ze které se postupně zotavují podniky. Díky obchodu v zahraničí má významný vliv také vývoj měnových kurzů a v neposlední řadě také rating a politická situace v zemích, se kterými probíhá obchod.

Míra inflace

Cenovou stabilitu České republiky zajišťuje Česká národní banka, jejím úkolem je vyvarovat se extrémům jako je deflace, či hyperinflace a udržovat rovnováhu. Když dojde k hyperinflaci, může se začít znehodnocovat měna a může se tak velmi rychle narušit chod ekonomiky. V nejhorších případech může dojít k přechodu na jinou měnu nebo dokonce na směnný obchod. Deflace má naopak vliv na snižování mezd, nákladů, růst nezaměstnanost a dalších. Níže je k vidění tabulka s průměrnou roční inflací od roku 2015 až do roku 2021.

Tabulka 1: Průměrná roční míra inflace

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 ¹
Míra inflace	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %	17,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ

V posledních letech míra inflace roste a díky růstu se zdražují materiály, výrobky, služby a veškeré zboží. Za podporu růstu inflace může pandemie Covid a také válečný konflikt na Ukrajině. V současné době rapidně zdražují např. energie a pohonné hmoty a ceny nekontrolovatelně rostou. Podniky tak jsou nuceni navyšovat ceny svých výrobků a služeb. Průměrná míra inflace za rok 2021 byla nejvyšší hodnotou od roku 2008. Meziroční vývoj inflace za rok 2022 dokonce stoupl mnohem více než v předchozích letech a dá se tak očekávat velmi vysoká hodnota na konci roku.

Vývoj měnových kurzů

Pro společnost ENELEX je významným ovlivňujícím faktorem právě vývoj měnových kurzů. Transakce probíhají ve třech měnách, a to v Českých korunách, Euru a Amerických

¹ Jedná se o meziroční inflaci za rok 2022.

dolarech. Je velmi důležitou činností při realizaci obchodů hlídat vývoj kurzů, aby nedocházelo ke kurzovým ztrátám, ale ziskům. Kurzové rozdíly se nikdy nedají stoprocentně odhadnout, protože existují faktory, které nedokážeme ovlivnit. Existují předpoklady možného vývoje kurzu, kterými se lze řídit, ale vždy je přítomné riziko. Níže je k vidění tabulka průměrných kurzů za posledních pět let.

Tabulka 2: Vývoj průměrného ročního kurzu

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
EUR/CZK	26.33	25.643	25.672	26.444	25.645
USD/CZK	23.382	21.735	22.934	23.196	21.682

Zdroj: vlastní zpracování dle kurzy.cz

Ratingové hodnocení států

Zejména v rozvojových zemích, které jsou z velké části odběrateli společnosti ENELEX bývá časté špatné ratingové hodnocení. Rating určuje, jak je daná země důvěryhodná a zda bude schopna splácet závazky. Existuje několik ratingových agentur, nejznámější jsou MOODY'S, Fitch a STANDARD & POOR'S. Tyto agentury určují tzv. ratingové stupně, dle kterých se hodnotí jednotlivé země. Stává se v některých státech, že platby se odkládají a splácení závazků trvá mnohem déle, než by mělo a v některých případech se dokonce ani celá částka dluhu nesplatí.

Fitch	S&P	Moody's	Popis ratingového stupně (dle Moody's)	
AAA	AAA	Aaa	Investiční stupeň	Minimální kreditní
AA+	AA+	Aa1		Velmi nízké kreditní riziko
AA	AA	Aa2		
AA-	AA-	Aa3		
A+	A+	A1		Nízké kreditní riziko
A	A	A2		
A-	A-	A3		
BBB+	BBB+	Baa1	Mírné kreditní riziko	
BBB	BBB	Baa2		
BBB-	BBB-	Baa3		
BB+	BB+	Ba1	Spekulativní stupeň	Významné kreditní riziko
BB	BB	Ba2		
BB-	BB-	Ba3		
B+	B+	B1		Vysoké kreditní riziko
B	B	B2		
B-	B-	B3		
CCC+	CCC+	Caa1	Velmi vysoké kreditní riziko	
CCC	CCC	Caa2		
CCC-	CCC-	Caa3		
CC	CC	Ca	V selhání či blízko selhání, ale s možností splacení	
C	C			
DDD	SD	C	V selhání, s nízkou šancí na splacení	
DD	D			
D				

Obrázek 14: Ratingové stupně (Česká národní banka, 2022)

Sociálně-kulturní vlivy

Tyto faktory mají význam zejména v zahraničních zemích, kde probíhá obchod, vzhledem k rozmanitosti odběratelů firmy ENELEX je nutný individuální přístup k jednotlivým zemím. Je důležité se na každou zemi připravit, když obchodník letí navštívit zemi, kde ještě společnost nepůsobila, musí se připravit na kulturní rozdíly. V některých zemích mohou být středoevropské zvyky nevhodné, takovéto nedorozumění může mnohdy vést až k nezrealizování obchodu. Záleží na oblasti, kde obchod probíhá, jinak se chovají a přistupují k práci lidé v Asii a jinak v Americe a na Balkáně. Země od země se liší a je nutné brát ohled na jednotlivé národy a respektovat a poznávat jejich kulturu.

Jiná mentalita zákazníků může být výhodou i nevýhodou, v některých státech na rozdíl od zvyklostí z České republiky či celé Evropy bývá nízká ochota realizovat práci včas a v dohodnuté termíny. To se týká např. schůzek a jednání, někdy se stává, že na dohodnuté schůzky představitelé firmy dorazí s několikahodinovým zpožděním či vůbec a bez udání důvodu. Při platbách se zase jedná o prodlužování termínu splacení, či dokonce nesplacení celé částky. V jiných případech může být odlišná mentalita i přínosem, v některých zemích probíhají jednání přátelsky a obchodní partneři např. seznamují své obchodní partnery se svojí kulturou a rádi pak navštíví i Českou republiku. V praxi jde většinou o spíše negativní vlivy týkající se právě neochoty práce a zdržování celého procesu, společnost tak investuje mnohem více času a peněz do dané zakázky a musí vynaložit více úsilí na její dokončení.

Technologické vlivy

Technologické vlivy působí na firmu ENELEX několika způsoby. Výhodou pro společnost může být zastaralost technologií v zemích jejich zájmu. Doly a elektrárny v rozvojových zemích mívají často dnes již velmi staré zařízení, které nestačí dnešním standardům a díky nim tak fungují neefektivně a zbytečně utrácí na nákladech a vůbec nešetří životní prostředí. Vybavenost dolů a elektráren bývá mnohdy zanedbaná a zájemce o produkty firmy ENELEX v některých případech odradí cena. Když má zákazník zájem o inovaci a je ochoten platit za zařízení, které jim v budoucnu uspoří finanční prostředky a přinese efektivnější zpracování fosilních paliv s nižším dopadem na životní prostředí, je zastaralost pro firmu ENELEX výhodou. V západních zemích naopak bývá těžší se prosadit, protože technologie nebývají tak zaostalé.

Co se týče technologií firmy ENELEX, společnost stále vyvíjí nové varianty svých produktů a přizpůsobuje je tak aby fungovali efektivněji. Vývojový tým firmy již v 80. letech, tehdy ještě

ve státním podniku Energostroj vytvářel první prototypy některých z produktů. Z těchto zkušeností nejstarších vývojářů ve spojení s mladšími produktivními zaměstnanci se daří vylepšovat produkty, aby zpracování uhlí bylo snadnější a efektivnější. Díky vytvoření systémového řešení CQMS, je společnost odlišná od svých konkurentů a může svůj produkt brát jako konkurenční výhodu. Mezi další oblast modernizace technologií bude i výstavba nové výrobní haly, která umožní snadnější výrobu.

Legislativní vlivy

Každý podnik na území České republiky se musí řídit podle legislativy a je ovlivňován množstvím právních norem a zákonů. Tyto právní normy mají významný vliv na chod a rozhodování podniku. Kvůli členství České republiky v Evropské Unii, se společnost musí řídit i zákony nadnárodními, tedy zákony Evropské Unie. Zároveň toto členství má i své výhody jako např. volné obchodování v rámci EU, dotace pro podporu firem, celní kvóty a další.

Mezi právní normy platné v České republice patří především:

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech – definuje pojmy jako obchodní společnost, výši základního kapitálu, založení a zánik obchodní korporace, orgány obchodní korporace a mnoho dalších.
- Zákon 563/1991 Sb. o účetnictví – definuje např. kdo je účetní jednotkou, rozsah vedení účetnictví, účetní doklady a další pojmy.
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce – definuje pojmy jako např. zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovní poměr, pracovněprávní vztahy atd.
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník – obsahuje pojmy ze soukromého práva, definuje např. fyzickou a právnickou osobu.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů – určuje předmět daně, kdo je poplatník, kdo je osvobozen od daně atd.
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty (zakonyprolidi.cz, 2022)

Ekologické vlivy

V dnešní době je ekologie často zmiňované téma, životní prostředí kvůli průmyslu a dalším vlivům trpí výrazné škody. V současné době se proto státy snaží různými způsoby regulovat např. emise, kvůli znečištění ovzduší, příkladem může být omezování spalovacích motorů u aut. Často také dochází k omezování či rušení těžby v některých dolech a někdy dokonce k ukončování provozu elektráren. Omezování těžby a spalování uhlí je pro firmu ENELEX nevýhodou, proto se snaží své zařízení přizpůsobovat a cílit i na další více ekologická paliva,

kteřé budou v budoucnu stěžejní. Na druhou stranu je pro podnik výhodou zaostalost v některých zemích, kde již v dnešní době projevují zájem o modernizaci např. právě kvůli snížení emisí.

3.2.2 Porterův model pěti sil

Výše zmíněný systém CQMS je v podstatě vlajkovou lodí firmy ENELEX, je to krok kupředu před konkurencí. Ačkoliv konkurence nenabízí systémové řešení, i přesto hraje obrovskou roli na trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Všeobecně bývá cílem odběratelů platit co nejnižší cenu za kvalitní výrobek, u odběratelů společnosti ENELEX tomu není jinak, obzvláště díky vysokým cenám jejich zařízení. Vysoké náklady na výrobu a v současné době i inflace způsobují vyšší cenu produktů a v některých zemích jsou zájemci o tyto zařízení neochotni platit takové částky. Vliv na cenu má i konkurence, větší a většlnější společnosti mohou nastavit nižší cenu a znemožnit tak obchod ostatním.

Společnost rozděluje své odběratele na dvě skupiny, jednou jsou státní podniky a druhou ty soukromé. U státních firem se uplatňují výběrová řízení, tyto podniky většinou mají požadavek na nižší cenu. Podstatné je zda je potenciální odběratel ochotný zaplatit za zařízení, o které jeví zájem. Dalším důležitým faktorem je, zda si tento odběratel je vědom možného přínosu těchto zařízení pro jeho důl či elektrárnu. Společnost ENELEX rozlišuje čtyři modelové situace u zákazníků v soukromém sektoru:

1. Nejvýhodnější situace

Podnik kontaktuje zákazníka v zemi kde, nemá konkurenci. Tento zákazník si je vědom možného přínosu zařízení, které mu je nabízeno, případně má potíže se ztrátou, z důvodu špatné kvality uhlí. Zákazník si je zároveň vědom budoucího návratu investovaných finančních prostředků a je ochoten za zařízení zaplatit. Tato situace je ideálně, ale v praxi bývá nejméně častá. Za těchto podmínek může společnost zachovat běžnou cenu svých produktů a vyjednávací síla zákazníka je velmi nízká.

2. Výhodná situace

Podnik v této oblasti nemá konkurenci, tak jako v prvním případě, ale rozdíl je v zákazníkovi. Zákazník si v tomto případě není vědom, co mu může produkt přinést. Pokud má i tento zákazník problémy s kvalitou uhlí, systém řízení kvality uhlí by tento problém vyřešil

a zákazník by šetřil své náklady. Tato situace bývá častá v zemích, kde zpracování uhlí probíhá způsoby jako např. v Československu zhruba před 50 ti lety. Tento typ zákazníka je nedůvěřivý vůči zařízením a očekává rychlé výsledky během provozu. Společnosti se také mnohdy stává, že v takových případech kompetentní zaměstnanci pochopí význam zařízení, ale kvůli malé motivaci věnovat čas navíc pro své zaměstnavatele ztratí zájem o toto zařízení. Tento druh zákazníků klade vyšší důraz na snížení ceny. Přesvědčení o smyslu produktu bývá časově náročné, ale mnohdy úspěšné. Vyjednávací síla zákazníka je vyšší než v prvním případě.

3. Nevýhodná situace

Ve třetím případě již konkurence působí v oblasti zákazníka a tento zákazník si je vědom přínosu produktů pro zlepšení provozu elektrárny či dolu. Zákazník je ochoten zaplatit za produkt, protože si je vědom návratu své investice. V praxi bývá častý nátlak na snižování ceny, nejen kvůli zákazníkovi, ale také kvůli konkurenci, která někdy záměrně cenu sníží. Díky systémovému řešení se v tomto případě klade důraz na tuto výhodu oproti pouhému měření kvality, které nabízí konkurence. Když se obchod úspěšně provede, tak to bývá nejčastěji z dvou důvodů, a to buď díky snížení ceny pod svůj standard, nebo díky přesvědčení o výhodě systémového řešení. V tomto případě má zákazník vyšší vyjednávací sílu.

4. Nejméně výhodná situace

Poslední situace je také tou nejhorsí. Kombinace působení konkurence v oblasti zákazníka, spolu se skutečností, že zákazník nevidí přínos v nabízených produktech, je pro podnik ENELEX nejtěžší možností. Tuto už tak nevýhodnou situaci může ještě zhoršit snížení ceny konkurence, v takovém případě je velmi těžké uspět. V tomto případě bývá velmi časově náročné přesvědčit zákazníka a udržet si cenu tak, aby měl obchod smysl. Vyjednávací síla odběratele je za této situace nejvyšší.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma se dlouhodobě neseťkává s tlakem ze strany dodavatelů. Mnoho firem nevyrobí zařízení jako právě společnost ENELEX, a i to je jedním z důvodů, proč by jejich nejdůležitější dodavatel pocítil ztrátu, kdyby neúměrně zvýšil cenu. Výrobci komponentů jako právě tento dodavatel je více, firma by proto mohla přejít k jinému z nich. Jiné díly a součástky potřebné pro výrobu, mají mnoho výrobců, firma tak má široký výběr a při výpadku může snadno nahradit dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů v tomto odvětví je nízká.

Hrozba substitutů

Substituty nehrozí za systém řízení kvality uhlí CQMS, takto systémové řešení zatím konkurence nenabízí. Za online analyzátoři kvality uhlí substituty existují, fungují na jiném principu. Tyto druhy analyzátoři byly testovány na území Československa během vývoje těch, na kterých do dnešní doby pracuje firma ENELEX. V praxi se dlouhodobě neosvědčili a začali se preferovat analyzátoři vyvíjené společností Energostroj, které do dnešní podoby zdokonaluje právě podnik ENELEX. Tyto ne tolik osvědčené analyzátoři jsou neefektivní především pro využití kompletní technologie pro důl nebo elektrárnu, není možné je zahrnout do systémového řešení. Společnost v některých případech u zákazníků narazí na předchozí použití těchto odlišných analyzátoři a jejich neefektivitu, z které pak těží. Pro firmu tak tyto substituty představují hrozbu spíše krátkodobou. Hrozbu lze v některých případech odstranit vysvětlením funkcí svých systémů.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Pro vstup nových výrobců do tohoto odvětví je mnoho překážek. Při výrobě např. analyzátoři se pracuje s radioaktivním zářením, tyto zařízení se také musí testovat v provozu, a to přímo v dole nebo elektrárně, vyjednat toto testování bývá hodně obtížné. Vývojáři společnosti ENELEX pracovali a testovali svá zařízení již v 80. letech v severočeských dolech, tyto dlouholeté zkušenosti by novému výrobcu chyběli. Možným novým konkurentem by mohla být firma, která by vznikla odchodem zaměstnanců z již existující konkurenční firmy, které mají zkušenosti s výrobou těchto zařízení. Pravděpodobnost založení nové společnosti v tomto odvětví, bez zkušených zaměstnanců a bez velmi důležitých zkušeností, je velmi malá. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je tedy velmi nízká.

Existující konkurence na trhu

Oproti možnému vstupu nových konkurentů, který nepředstavuje takovou hrozbu je existující konkurence na trhu výraznou hrozbou. Tyto podniky jsou výhradně zahraniční a konkurují společnosti ENELEX právě na zahraničních trzích. V České republice se nevyskytuje výrazná konkurence. Předností těchto zahraničních podniků je především jejich velikost a věhlas. Mnohdy bývají tyto společnosti součástí velkých koncernů, nebo s takovými spolupracují. Díky tomu mají dobré jméno značky a také mají možnost využití mnohem více finančních prostředků na výrobu a financování svých projektů. Ačkoliv společnost ENELEX nemá k dispozici tolik finančních prostředků jako velké podniky, může se opřít o pozitivní reference a své unikátní systémové řešení.

Mezi konkurenci patří zejména firmy z Německa, Polska, Austrálie a USA. Jmenovitě jde především o těchto pět společností: RGI (Německo), Wilpo (Polsko), Rtl (Austrálie), Scantech (Austrálie) a Thermofisher (USA). Nejvíce se společnost ENELEX střetává v zemích svého zájmu s konkurencí Německou a Polskou. Oproti Německé RGI a polské firmě Wilpo, jsou reference spíše ve prospěch společnosti ENELEX. S Australskými konkurenty se společnost potkává především v Indii, v dalších zemích zatím tolik ne. Výhodou těchto firem je spojení s Indickými podniky, z důvodu levnější výroby přímo na místě a možnosti snížit cenu. Americký konkurent je významný, ale na rozdíl od ostatních firem v některých případech dokonce spolupracuje se společností ENELEX. Je to z důvodu elementárních analýz, které firma ENELEX nenabízí a když jsou potřeba tak se obrátí právě na svého Amerického konkurenta.

Již existující konkurenti jsou významnými soupeři na trhu, nevyplatí se tyto společnosti podceňovat. Proto by firma ENELEX měla pracovat na svých konkurenčních výhodách a udržovat si svojí pozici na trhu, nebo ji ještě vylepšit.

3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

K analýze vnitřního prostředí podniku byly vybrány dvě analýzy, a to Model 7S a Finanční analýza.

3.3.1 Model 7S

K analýze vnitřního prostředí firmy je využit Model 7S. Tato analýza zkoumá sedm faktorů, na základě kterých nám poskytne přehled o vnitřním prostředí podniku.

Strategie

Strategie je nejdůležitějším pojmem ve strategickém managementu, je výstupem, který by měl podnik určit a pomocí kterého by měl dosahovat svých cílů. Strategie musí být dobře promyšlená, aby byla efektivní a úspěšná.

Strategie firmy ENELEX vychází z její mise i vize. Společnost přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně a své systémy přizpůsobuje každému na míru, je to důležitým předpokladem pro odvedení kvalitní práce. Z mise vyplývá záměr společnosti zefektivnit zpracování uhlí, šetřit náklady těžebními firmám a ulevit životnímu prostředí. Společnost chce dostat na trh v co největším množství svůj nejlepší produkt tedy systém CQMS, chce se přitom zaměřit na některé nové trhy, kde doposud nepůsobí a také zesílit zaměření na některé trhy kde již své produkty nabízí, z důvodu vysokého potenciálu.

Během pandemie Covid bylo cílem a strategií udržet chod firmy a stabilizovat ji. Nyní se již přechází do fáze vstupu na nové trhy a výroby. Mezi důležité cíle patří například modernizace svých produktů a výstavba nové výrobní haly. Společnost se snaží reagovat na útlum těžby v některých lokacích a přechodu na jiná paliva a přizpůsobit jim svá zařízení. Důležitá bude také práce na marketingové propagaci, která je součástí strategie. Hlavním cílem tedy bude rozšířit se a proniknout na nové trhy a na instalovat své systémy do co nejvíce dolů a elektráren.

Struktura

V současné době má firma 16 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je liniová. Na vrcholu organizační struktury se nachází jednatel, který je nadřazený všem ostatním zaměstnancům. Jednatel má svoji asistentku, která zároveň spolupracuje s obchodním ředitelem a manažerem. Pod jednatелеm se nachází obchodní ředitel, který komunikuje s ostatními řediteli oddělení, obchodním manažerem a asistentkou jednatele. Obchodní ředitel zadává ředitelům výroby zakázky, a proto je ve struktuře nad nimi. Ředitelé jednotlivých částí výroby spolupracují spolu, provozní ředitel má na starosti servis a obchodní manažer komunikuje se zahraničními zástupci. Grafický model organizační struktury firmy ENELEX je k vidění v přílohách, konkrétně v příloze A.

Systémy

Společnost používá informační systém, který jim umožňuje sledovat vše ohledně zakázek podniku, a to i proběhlých a současných, také obsahuje rozsáhlou databázi kontaktů. Systém by měl zajistit přehlednost při řešení zakázek. Dalším systémem je systém evidence docházky, který usnadňuje přehled o odpracovaných hodinách, každý zaměstnanec si zaznamená při vstupu a odchodu začátek či konec pracovního dne. Ve výrobě se používají softwary pro programování, které mají důležitou roli při výrobě produktů. V období covid pandemie firma využívala MS Teams pro komunikaci a v současné době je také užívána pro porady a komunikaci se zaměstnanci na homeoffice. Tento druh komunikace bývá občas využitý i pro jednání se zahraničními zákazníky a zástupci. Účetnictví zajišťuje společnosti externí firma, podklady pro účetnictví shromažďuje asistentka jednatele.

Styl

Styl vedení společnosti je směsí autokratického a demokratického stylu vedení. Jednatel si prošel od dělníka, až po zařizování zahraničních obchodů až do své současné funkce. Je tak dobrým příkladem pro své zaměstnance a ty díky jeho zkušenostem respektují jeho rozhodnutí,

protože má nadhled do všech sfér podniku. Jednatel má ve firmě hlavní slovo, ale zároveň své kroky projednává s jednotlivými řediteli všech oddělení na pravidelných poradách a schůzích. Také dává prostor svým zaměstnancům pro inovativní nápady a řešení, to se především uplatňuje ve výrobním a vývojovém sektoru. Pracovníci z jednotlivých oddělení se zase řídí pokyny svých ředitelů.

Spolupracovníci

Základem každé společnosti jsou její zaměstnanci, protože bez nich by žádný podnik nemohl fungovat. Zaměstnanci jsou ti, kdo odvádějí práci, tvoří statky, dělají služby a jsou hlavní tváří podniku. Úspěchy každé firmy jsou dílem jejich zaměstnanců a podle toho by se k nim firma měla chovat. Je důležité mít spokojené zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní práci. Proto je nutné si vážit svých zaměstnanců a pečovat o ně, tak jako je rozvíjet.

Společnost ENELEX je malá firma a nemá mnoho zaměstnanců v současné době jich je sedmnáct. Každý z nich je velmi důležitý a má svůj úkol, společnost své zaměstnance rozvíjí v cizích jazycích a také v jejich odbornosti. V dnešní době je již nutné, aby nově příchozí zaměstnanci uměli ovládat minimálně anglický jazyk a také práci na počítači. Od zaměstnanců ve výrobní dílně se očekává samostatnost a vynalézavost. Každý takový pracovník si nejdříve projde procesem, kdy se zaškolí od zkušenějších kolegů a za rok maximálně dva je plně schopný fungovat sám za sebe a být velkým přínosem do společnosti. U obchodníků je zase nejdůležitější komunikace se zákazníky. Společnost nabízí řadu benefitů, nabízí možnost ubytování pro zaměstnance, kteří dojíždějí z větší dálky např. Brno či Plzeň. Dalším z benefitů je také možnost pracovat z domova, tzv. homeoffice, což samozřejmě nejde uplatnit pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci mají k dispozici firemní automobily, notebooky, mobily a výhodné tarify od firemního operátora a také mohou flexibilně hýbat se svojí pracovní dobou. Společnost také pořádá různé teambuildingové akce a firemní večírky. Ve firmě panuje přátelská nálada díky nízkému počtu zaměstnanců a také faktu že mnoho z nich se zná z okolí města Chvaletice. Firma také nabízí možnost brigád a zaškolení pro studenty místního učiliště, z jejich řad vzešlo již několik kvalitních pracovníků.

Schopnosti

Mezi nejdůležitější schopnosti společnosti patří v první řadě především individuální přístup ke každému zákazníkovi. Společnost má prostředky na to, aby si mohla dovolit každému zákazníkovi zařízení přizpůsobit na míru, zároveň to také umožňuje efektivnější fungování těchto produktů, díky tomu má společnost velkou výhodou oproti konkurenci. Firma může těžit

ze zkušeností z více než třiceti let působení v tomto odvětví. Společnost je schopna působit na zahraničním trhu díky jazykové vybavenosti zaměstnanců, obchodníci i technici pravidelně vyrážejí do různých koutů světa, ať už na veletrhy, jednání, či montáže zařízení. Firma je vybavena na školení svých zaměstnanců a ti tak mají možnost se pravidelně vzdělávat. Důležitou schopností firmy je také v neposlední řadě vývoj svých zařízení, které si sami zdokonalují a vytváří. Firma není ve všech ohledech výroby soběstačná, ale dokáže pracovat s tím co má a vytvořit tak kvalitní systémy pro měření kvality uhlí a nabídnout tak zákazníkovi kvalitní výrobek a službu.

Sdílené hodnoty

Mezi hlavní sdílené hodnoty podniku je bezpochyby jeho mise a vize. Společnost funguje v malém počtu zaměstnanců a ve firmě je přátelská atmosféra. Firma pravidelně podporuje město Chvaletice a přispívá na různé pořádané kulturní a sportovní akce. Také sponzorují místní sportovní kluby např. fotbalu, volejbalu, florbalu a dalších. ENELEX také např. podporuje své zaměstnance např. příspěvkem na zařízení pro zdravotně postiženého syna jednoho z pracovníků. Zaměstnanci se mnohdy scházejí i po pracovní době a tráví spolu čas. Pravidelně se také konají firemní sešlosti a večírky. Jako sdílenou hodnotu lze také označit firemní logo a barvy (černá a žlutá).

3.3.2 Finanční analýza

Druhou analýzou vnitřního prostředí podniku, je analýza finančních zdrojů. Analýza byla zpracována pomocí poměrových ukazatelů: zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 3: Ukazatele zadluženosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobá zadluženost	60,38 %	50,75 %	48,56 %	37,14 %	37,57 %
Dlouhodobá zadluženost	1,18 %	0,61 %	0,25 %	1,15 %	8,36 %
Celková zadluženost	65,14 %	51,36 %	48,81 %	38,29 %	45,93 %
Míra zadluženosti	1,87	1,09	0,96	0,68	0,86
Úrokové krytí	46,33	171,35	-25,66	21,38	71,09

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 4 jsou k vidění ukazatele zadluženosti za pět let, konkrétně za roky 2016 až 2020. Prvním ukazatelem je krátkodobá zadluženost, ta postupně od roku 2016 klesá, nejvyšší

hodnotou bylo 60,38 % právě v roce 2016 a nejnižší hodnota dosáhla 37,57 % v roce 2020. Dlouhodobá zadluženost se pohybovala první čtyři roky okolo 1 % a v poslední roce vzrostla o více než 7 %, z 1,15 % až na 8,36 %. Většina zadluženosti podniku spadá do zadluženosti krátkodobé, dlouhodobá je nízká, i když v posledním roce rapidně vzrostla. Ukazatel celkové zadluženosti má doporučené hodnoty mezi 30 a 60 %, společnost ENELEX toto rozmezí splňuje, až na první rok, kdy zadluženost dosahovala hodnoty 65,14 %. V roce 2016 tedy byla celková zadluženost nejvyšší a nevešla se do doporučených hodnot, protože podnik více financoval z cizích zdrojů.

Ukazatel míry zadluženosti dosáhl nejvyšší hodnoty v roce 2016, jednalo se o 1,87 a postupně klesal až do roku 2019, na nejnižší hodnotu 0,68 v posledním roce vzrostl na 0,86. Při jednání o úvěru, by pro banku měli být dostačující výsledky ukazatele, když pomineme první rok, kdy byla míra zadlužení vysoká.

Úrokové krytí dosahovalo během sledovaných pěti let značných výkyvů, nejvyšší hodnota byla ve druhém roce 171,35, protože byl nejvyšší výsledek hospodaření. Nejnižší hodnota byla dosažena v roce třetím, a to -25,66, hodnota je záporná, protože v daném roce byl podnik ve ztrátě. Doporučená hodnota úrokového krytí by měla být vyšší než 5, což společnost splňuje ve všech sledovaných rocích, kromě roku 2018. Kladné hodnoty jsou dokonce několikanásobně vyšší, než je doporučené hodnota, to znamená, že je podnik velmi dobře schopný splácet úroky z úvěrů, pokud pomineme jeden ztrátový rok.

Ukazatele likvidity

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

	2016	2017	2018	2019	2020
Ukazatel likvidity I. stupně	0,51	0,15	0,31	0,38	0,65
Ukazatel likvidity II. stupně	1,31	1,52	1,14	1,95	1,78
Ukazatel likvidity III. stupně	1,49	1,61	1,45	2,27	1,87

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5 ukazuje hodnoty ukazatelů likvidity. Pro likviditu I. stupně se doporučují hodnoty 0,2 – 0,5, mezi tyto hodnoty se podnik vešel v roce 2018 a 2019, když nebereme v potaz jednu setinu, tak také v roce 2016. Ve zbylých dvou rocích byly finanční prostředky využívány ne tolik efektivně, ale i přes to se hodnoty ukazatele blížily k doporučeným hodnotám.

Likvidita II. stupně má své doporučené hodnoty v intervalu od 1 – 1,5. V prvních třech letech tento interval hodnoty ukazatelů splňují, v posledních dvou letech jsou hodnoty vyšší než 1,5, což opět poukazuje na neefektivní hospodaření s finančními prostředky.

Hodnoty likvidity III. stupně by se dle doporučení měli pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Tento interval byl splněn téměř ve všech sledovaných rocích, pokud pomineme o pár setin menší výsledky v letech 2016 a 2018.

Ukazatele rentability

Tabulka 5: Ukazatele rentability

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb	0,13	0,24	-0,31	0,09	0,17
Rentabilita celkového kapitálu	0,17	0,49	-0,22	0,16	0,47
Rentabilita vlastního kapitálu	0,39	0,83	-0,43	0,25	0,72

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 6 jsou k vidění hodnoty ukazatelů rentability. Prvním ukazatelem je rentabilita tržeb, ta vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb dosahuje kladných hodnot, s výjimkou roku 2018, kdy byl podnik ve ztrátě, a hodnota ukazatele klesla na -0,31. Nejvyšší hodnota byla dosažena rok před ztrátou, kdy společnost dosáhla nejvyššího zisku, tedy v roce 2017 a jednalo se o hodnotu 0,24. Důležité pro podnik je, že až na jeden rok byly hodnoty kladné.

Druhým ukazatelem rentability je rentabilita celkového kapitálu. Podobně jako ukazatel rentability tržeb i tento ukazatel dosáhl kladných hodnot ve všech rocích, až na rok 2018, kdy došlo k zápornému hospodářskému výsledku, tedy ztrátě. Nejvyšší hodnota je opět v roce 2017, jedná se o hodnotu 0,49, také v roce 2020 se podnik této hodnotě přiblížil.

Posledním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu. Tak jako u předchozích ukazatelů je hodnota v roce 2018 záporná, kvůli ztrátě. Ostatní roky mají hodnoty kladné, což je důležité. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2017, kdy byl zisk nejvyšší. Optimální stav by byl, kdyby byly hodnoty nejenom kladné, ale i vyšší než doposud.

Ukazatele aktivity

Tabulka 6: Ukazatele aktivity

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,07	1,62	0,000024	1,45	2,19
Obrat zásob	10,44	35,12	4,58	12,12	70,33
Doba obratu zásob	34,49	10,25	78,61	29,69	5,19
Doba obratu pohledávek	163,76	153,51	213,68	145,84	69,89
Doba obratu závazků	202,89	112,68	256,19	92,33	61,57

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední částí finanční analýzy jsou poměrové ukazatele aktivity, jejich hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 7. Prvním z těchto ukazatelů je obrat aktiv. Minimální hodnota by neměla být menší než 1 a ukazatel by měl dosahovat ideálně co nejvyšších hodnot. Podobně jako u ukazatelů rentability, tak i u obratu aktiv jsou hodnoty v pořádku a splňují doporučené hodnoty, až na ztrátový rok 2018.

Dalším ukazatelem je obrat zásob, ten určuje, kolikrát se zásoby změny na hotovost. Nejvyšší hodnoty byly dosaženy v roce 2017 a 2020, jedná se o hodnoty 35,12 a 70,33. V těchto dvou rocích měla společnost vysoké tržby a nižší stav zásob. Nejnižší hodnota je jako v ostatních případech opět v roce 2018, z důvodu nízkých tržeb.

S obratem zásob souvisí ukazatel doby obratu zásob, optimální stav je mít vyšší hodnotu obratu zásob a dobu obratu nižší. Tato podmínka je splněna pouze ve dvou případech, a to v letech 2017 a 2020, kdy byla doba obratu nejnižší. V ostatních rocích je hodnota doby obratu vyšší než u obratu zásob, nejvyšší hodnota je v již zmiňovaném roce 2018.

Předposledním poměrovým ukazatelem je doba obratu pohledávek. V tomto případě jsou příznivější nižší hodnoty, protože se jedná o čekací dobu na platby od odběratelů. Hodnoty se pohybují okolo 150, až na rok 2018, kdy se kvůli ztrátě doba obratu zvedla na hodnotu 213,68 a rok 2020 kdy byla dosažena neoptimálnější hodnota 69,89, protože podnik měl méně pohledávek a více tržeb.

Závěrečným ukazatelem finanční analýzy je doba obratu závazků, jeho hodnoty by se měly podobat těm z doby obratu pohledávek. To je splněné pouze v roce 2020, kde je rozdíl mezi oběma ukazateli nejmenší. V ostatních případech jsou rozdíly mezi ukazateli mnohem vyšší.

3.4 SWOT Analýza

Závěrem finanční analýzy je analýza SWOT, která slouží jako shrnutí předchozích analýz.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku lze zařadit především jejich konkurenční výhodu, kterou je systémové řešení CQMS, které zatím žádný z jejich konkurentů nenabízí. Konkurence nabízí pouze měření některých částí, bez jakéhokoliv výstupu, či řešení. Mezi další silné stránky patří také flexibilita a individuální přístup k potřebám zákazníků, díky kterým se také odlišují od konkurentů, kteří mají své produkty pevně stanovené a tolik je nepřizpůsobují na míru zákazníkům, i proto pak zařízení fungují efektivněji.

Společnost se může pyšnit referencemi z českých dolů a elektráren již od 90. let a v současné době a za mnoho let působení na zahraničních trzích i referencemi ze zahraničních dolů a elektráren téměř po celém světě. Velkou výhodou firmy je také její dlouholetá zkušenost v tomto oboru, více než 30 let práce na zařízeních, které dosud nabízí, vyrábí, inovují a dále vyvíjí. Důležitá je také možnost vlastní výroby, kterou ne každý podnik má. Někteří mají pouze know-how, ale nemají prostor a zaměstnance pro zpracování svých produktů, to není případ firmy ENELEX. Vývojový tým společnosti úzce souvisí s dlouholetými zkušenostmi, je velkou výhodou oproti konkurenci, ne každá firma se může pyšnit vlastními vývojáři, kteří pracují a vyvíjí nové produkty a inovují ty stávající.

Zaměření na zahraniční trhy otevírá podniku možnost dostat své výrobky do lokací, kde teprve těžba nerostných surovin začíná, nebo kde proběhne výstavba nových elektráren. V České republice je spíše útlum těžby a žádné nové elektrárny se neplánují.

Během dlouhých let působení na trhu se společnost stabilně usadila mezi konkurencí, konkurentů není mnoho, na českém trhu není téměř žádný. S konkurencí se firma setkává v některých zájmových zemích a s jedním z konkurentů občas dokonce spolupracuje. Poslední ze silných stránek je dobré jméno a pověst firmy na trzích kde působí, již spoustu let, to je zapříčiněno nejen individuálním přístupem, ale taky zkušenostmi a kvalitou zařízení, které firma nabízí.

Slabé stránky

Jednou ze zásadních slabých stránek je skutečnost, že společnost ve své podstatě nemá vyřešený marketing. V současné době je určitá snaha o marketingovou propagaci, ale marketing

by se měl řešit průběžně, a ne na poslední chvíli, když nastává problém a společnost začíná chybět.

Další významnou slabou stránkou je velmi nízký počet zaměstnanců, které není jednoduché nahradit. V průběhu let počet zaměstnanců pomalu klesá, což není dobré znamení, bez kvalitních zaměstnanců nemůže společnost fungovat. S předchozí slabou stránkou souvisí složitá a časově náročná adaptace nových zaměstnanců, která může trvat až dva roky, pokud se jedná o zaměstnance v technickém oddělení. Organizační struktura podniku je vzhledem k počtu zaměstnanců neefektivně uspořádána a rozdělení pravomocí zaměstnanců by mělo být efektivněji rozděleno a každý by měl vědět co je jeho povinností a jaké jsou jeho pravomoci. Přátelská atmosféra ve firmě může být i silnou stránkou, dobrá firemní kultura je důležitá, ale pokud je až moc přátelská, může to poté vést k nižší motivaci k práci, k čemuž občas dochází právě ve společnosti ENELEX.

Firma má obsáhlou databázi svých kontaktů, a především těch zahraničních. Autor této práce tuto databázi sám doplňoval, v současné době je spousta kontaktů neaktuálních a ty nové se nestíhají doplnit. V některých důležitých dokumentech bývá trošku zmatek, což může mít negativní vliv na realizaci zakázek a chod společnosti.

Kurzovní riziko může mít i pozitivní vliv pokud je řízeno efektivně, což nebývá zvykem u společnosti a často dochází ke ztrátě, právě kvůli špatnému řízení. Nákup materiálu a zásob pokud je k dispozici větší množství dodavatelů nabízí prostor pro snížení nákladů, což se u společnosti ENELEX neděje a často tak mají vyšší náklady na tyto položky, než je nutné.

Poslední slabá stránka souvisí s organizační strukturou, při řešení zahraničních zakázek se občas stává a dochází mezi zaměstnanci k nedorozuměním, právě z důvodu neznalosti svých pravomocí a povinností a řešení zakázky se tak komplikuje a prodlužuje.

Příležitosti

Největší příležitostí pro společnost je určitě jejich konkurenční výhoda, konkurence totiž doposud nenabízí systémové řešení, tak jako společnost ENELEX. Další příležitostí pro firmu je skutečnost, že v zemích jejího zájmu bývají často zastaralá zařízení a technologie. Prostor pro inovace a implementaci nových a efektivních zařízení je pro ENELEX stěžejní.

Mezi příležitostmi se řadí i zájem o snižování emisí, k čemuž jsou i zařízení firmy ENELEX směřovány a přizpůsobovány. Doly a elektrárny, které si uvědomují neefektivní zpracování uhlí a dalších paliv, se začínají poohlížet po kvalitním řízení kvality uhlí, což je také příležitostí pro

společnost. Do budoucna budou ke zpracování používána více ekologická paliva, což bude také příležitostí pro firmu, protože svůj vývoj směřují právě tímto směrem. Výhodou je také množství dodavatelů na trhu, které může společnost využít a v případě výpadku některého z nich, jej může poměrně snadno nahradit dalším.

Velkou příležitostí je také výstavba nových elektráren v zahraničí, protože v České republice dochází k útlumu a neplánují se žádné nové stavby. V zahraničí také stále dochází k objevování nových ložisek, kde bude probíhat těžba nerostných surovin, na rozdíl od České republiky, kde dochází k útlumu těžby, to je také velkou příležitostí pro společnost. O efektivní zpracování a spalování uhlí začínají mít zájem společnosti, které se snaží snížit své náklady a zároveň emise, přesně pro takové společnosti je vhodné systémové řešení CQMS.

Během pandemie COVID-19 bylo příležitostí nabízení termovizních systémů pro sledování teploty lidí, tyto systémy byly nabízeny velkým veřejným budovám, kde by pro ně bylo využití. Tato příležitost se může opět objevit, pokud dojde k dalším vlnám pandemie.

Hrozby

Mezi největší hrozby se řadí především útlum těžby a spalování uhlí v České republice, proto se také společnost zaměřuje spíše na zahraniční trhy. Hrozbou by mohla být také další vlna pandemie COVID-19, která oslabil celou ekonomiku a podniky po celé České republice, i ve světě. Ekonomická krize má špatný vliv na všechny společnosti tak jako např. pandemie, krize by mohla výrazně ztížit chod podniku.

Nízký rating v zájmových a rozvojových zemích je rizikem pro společnost, ať už z důvodu nízké platební morálky, nebo nízké motivaci k práci. Výraznou hrozbou v zemích zájmu společnosti je také častá korupce, která může vést ke ztížení realizace zakázky nebo dokonce k nezrealizování obchodu. Časté střídání vedení dolů a elektráren a vlád v zemích zájmu společnosti je také hrozbou, tato skutečnost může vést k protahování realizace obchodu nebo až k nezrealizování. Riziko nezaplacení za výrobky úzce souvisí s nízkým ratingem zemí zájmu společnosti ENELEX, je nutné předcházet tomuto riziku a co nejvíce se zabezpečit před finalizací obchodu. Tlak na snížení ceny vlivem konkurence nebo odběratele je další z mnoha hrozeb, se kterými musí společnost počítat.

Poslední hrozbou je nepochopení významu systémového řešení CQMS, ke kterému občas v některých případech dochází, tato hrozba jde v některých případech vyřešit, ale je časově náročná.

Tabulka 7: Diagram analýzy SWOT

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systémové řešení CQMS • Individuální přístup ke každému zákazníkovi • Kladné reference v Česku i ve světě • Více než 30 let zkušeností • Vlastní výroba • Vývojový tým (vývoj nových výrobků a inovace stávajících) • Zaměření na zahraniční trhy • Stabilní pozice mezi konkurencí • Dobrá pověst firmy na trhu 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Téměř žádný marketing • Velmi nízký počet zaměstnanců • Časově náročná adaptace nových zaměstnanců • Organizační struktura • Přátelská atmosféra ve firmě (nízká motivace pro práci) • Neaktualizovaná databáze kontaktů • Nepřehlednost v důležitých dokumentech • Řízení kurzového rizika • Neefektivní nákup materiálu a zásob • Neefektivní řešení zahraničních zakázek (špatně rozdělené pravomoci a povinnosti zaměstnanců)
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence nemá systémové řešení • Zastaralé technologie v zájmových zemích • Zájem o snižování emisí • Přejít na ekologická paliva • Velké množství dodavatelů v odvětví • Výstavba nových elektráren v zahraničí • Nalezení nových ložisek nerostných surovin v zahraničí (pro těžbu) • Zájem o efektivní zpracování a spalování uhlí • Termovizní systémy kvůli pandemii COVID-19 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ukončování těžby a spalování uhlí v České republice • Další vlna pandemie COVID-19 • Ekonomická krize • Nízký rating zájmových zemí • Korupce v zájmových zemích • Sřídání vedení dolů a elektráren a vlád v zájmových zemích • Tlak na snižování ceny • Riziko nezaplacení za výrobky v rozvojových zemích • Nepochopení možného přínosu systémového řešení CQMS

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy vychází jako nejpříznivější volba strategie WO neboli turnaroundu. Tato strategie spočívá v propojení příležitostí a slabých stránek, tedy omezení či odstranění slabých stránek a následného využití příležitostí. Podnik má několik silných stránek, ale má více příležitostí, na které by se měl zaměřit. Ze silných stránek jsou nejdůležitější systém CQMS, individuální přístup ke každému zákazníkovi, dlouholeté zkušenosti a vlastní výroba a vývoj. Mezi nejvýznamnější příležitosti patří především konkurenční výhoda systémového

řešení, zastaralé technologie v zemích zájmu, zájem o efektivní zpracování uhlí a zpracování emisí. V budoucnu bude důležitou příležitostí přechod na více ekologická paliva. Slabých stránek má podnik poměrně dost, mezi ty nejvýznamnější se řadí především nízký počet zaměstnanců, absence marketingu, firemní kultura a nepřehlednost v důležitých dokumentech. Mezi největší hrozby patří útlum těžby v ČR, ekonomická krize, a korupce v zemích zájmu. Většinu z hrozeb společnost nemůže ovlivnit, proto je vhodné se zaměřit na slabé stránky, které lze v budoucnu změnit na silné, nebo je eliminovat. Více příležitostí než silných stránek a zaměření na slabé stránky, ukazuje na strategii WO.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Ve společnosti ENELEX, s.r.o. probíhá strategické řízení především z pozice jednatele a ředitelů jednotlivých oddělení, ale největší slovo má jednatel. Tento spíše autokratický styl vedení má své určité výhody, tou může být například jednatelův osobní přístup ke společnosti. Mezi nevýhody patří především převaha v rozhodování jednatele, ten se nemusí vyznat ve všem a více prostoru pro ostatní ředitele by mohlo být pro podnik prospěšné.

Podnik má jasně stanovenou misi, vizi i firemní cíle. Společnost usiluje o rozšíření na další zahraniční trhy, zároveň vyvíjí svá nová zařízení a chce instalovat svůj unikátní systém CQMS do co nejvíce zahraničních lokací. Společnost má výhodu díky možnosti vlastní výroby, vývoje svých zařízení a inovací těch současných. Otázkou zůstává, zda je pro výrobu a vývoj dost pracovních sil. Společnost těží z dlouholetých zkušeností a na trhu působí již velmi dlouho. Další z výhod je individuální přístup ke každému zákazníkovi, který ne každý konkurent nabízí.

Podnik má mnoho příležitostí mezi ty největší patří především jejich konkurenční výhoda systém CQMS, dále pak zastaralé technologie v zemích zájmu a také zájem o snižování emisí a efektivní zpracování uhlí. Z těchto příležitostí by měl podnik těžit co nejvíce. Důležitou příležitostí do budoucna bude potom přechod na více ekologická paliva.

Jednou z největších slabých stránek podniku je v posledních letech úbytek zaměstnanců, kteří jsou pro chod společnosti stěžejní. Bez kvalifikovaných zaměstnanců nelze dosahovat stanovených cílů, společnost by se měla začít poohlížet po nových zaměstnancích, aby doplnili své řady. S tímto problémem souvisí i časově náročná adaptace nových zaměstnanců, která může trvat i řadu let. Další významnou slabou stránkou firmy je její firemní kultura, která je až moc přátelská, což může zapříčinit nižší motivaci k práci. Firma působí na zaměstnance rodinným až přátelským dojmem, což nemusí být vždy vhodné. Také organizační struktura má ne příliš vhodně rozdělené pravomoci vzhledem k počtu zaměstnancům a jejich pozicím. Mezi další významné slabé stránky se řadí také absence marketingu a nepřehlednost v důležitých interních dokumentech, která vede ke komplikacím při řešení zakázek.

Podnik by měl usilovat o zrealizování co nejvíce zakázek, vyjednávací síla odběratelů se u podniku dělí do čtyř různých situací, kdy záleží na konkurenci a uvědomění přínosu nabízených zařízení. Je dobře, že se podnik snaží neustále rozšiřovat na zahraničních trzích, bez zahraničního obchodu by bylo velmi těžké udržet chod společnosti.

Ukazatele finanční analýzy až na rok 2018, kdy byl podnik ve ztrátě, vykazoval většinou hodnoty, které se vešly do intervalu doporučených hodnot, nebo se jim přibližovaly. Co se týče financí podniku, společnost by se měla více zaměřit na kurzovní riziko a snižování nákladů za materiál a zásoby.

Podle výsledků SWOT analýzy, by se společnost měla zaměřit na strategii turnaroundu, tedy maximalizaci příležitostí a eliminaci slabých stránek. Společnost má mnoho příležitostí, které mohou podniku prospět, ale také mnoho slabých stránek, které podnik ohrožují, pokud se společnost na toto zaměří a zvrátí své slabé stránky, může pak snadněji plnit stanovené cíle.

První návrh na zlepšení se týká personální řízení podniku. Společnost by určitě uplatnila nové zaměstnance do výrobního oddělení, a to z důvodu jejich dlouhodobého úbytku. Zaměstnanci, kteří v posledních letech opustili společnost, ji budou v budoucnu chybět a vzhledem k jejich časově náročné adaptaci, je lepší co nejdříve se poohlédnout po nových, aby firmě nechyběli, až to bude potřeba. Dále by bylo vhodné zjistit, proč dochází k odchodu těchto zaměstnanců a na základě zjištěných informací změnit přístup k personálnímu řízení v podniku. Tato změna by byla prevencí proti odchodu zaměstnanců a zlepšila by pracovní prostředí současným zaměstnancům. S příchodem nových zaměstnanců a zájmem o udržení těch nových i stávajících, by se měl podnik zaměřit více na firemní kulturu, zda funguje tak jak má. Kromě výrobního oddělení, kde jsou potřeba pracovníci, by našel uplatnění i nový zaměstnanec do obchodního oddělení, aby veškerý obchod neobstarával pouze jeden až dva pracovníci. Obchodníci musí komunikovat s mnoha společnostmi a urazí dlouhé vzdálenosti po celém světě, tato práce není jednoduchá a příchod nového člena do týmu by mohla usnadnit řešení zahraničního obchodu. V poslední řadě by bylo na místě upravit organizační strukturu, aby byla efektivněji rozdělená a všichni zaměstnanci by se s ní pečlivě seznámili.

Další návrh se týká marketingu. S marketingem se zatím společnost moc neseetkala, v dnešní době je marketing důležitý pro každou společnost, i pro B2B sektor. Společnost by se měla zaměřit především na svůj web, brand, optimalizaci SEO a dále také na sociální síť. Kvalitně zpracovaný a především aktuální web, je pro prezentaci společnosti na internetu stěžejní. Web společnosti ENELEX již není nejmodernější a také není tak často aktualizován. Budování brandu neboli značky je v B2B segmentu důležité, společnost by měla mít svojí identitu, která se vybaví v podvědomí obchodních partnerů. SEO optimalizace pomůže firmě s dohledáním jejího webu, pomocí např. klíčových slov. Sociální síť společnost využívá, konkrétně LinkedIn a Facebook, ale obsah je velmi neaktuální a poslední příspěvky jsou pár let staré, společnost by

se měla zaměřit na tvorbu obsahu jak na webu, tak na sociálních sítích. Navrhuji tedy společnosti investovat do marketingu a sehnat si externího, nebo vlastního specialistu na marketing.

Poslední návrh se týká zaměření na pořádek v dokumentech, řízení zakázek a také nákupu zásob a materiálu. Společnost by měla zvážit, zda ji současný informační systém splňuje, co se po něm žádá, nebo jestli by nebylo vhodné investovat do nového komplexního systému CRM. Otázkou je, zda systém funguje, jak má nebo zda s ním zaměstnanci umějí zacházet. Kdyby byl problém na straně zaměstnanců, stačilo by je znovu důkladně zaškolit, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním a komplikacím.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit strategický management společnosti ENELEX, s.r.o. a následně navrhnout doporučení pro zlepšení chodu podniku. V první části byly vysvětleny teoretické pojmy týkající se strategického plánování a řízení a také byly definovány strategické analýzy. Konkrétně se jednalo o analýzy vnějšího prostředí PESTLE, Model 4C a Porterův model pěti sil a analýzy vnitřního prostředí 7S, BCG matici a finanční analýzu. Pro závěrečné shrnutí posloužila analýza SWOT. Pro porozumění strategickému řízení a analýzám čerpal autor z univerzitní knihovny.

V praktické části byla nejprve představena společnost ENELEX, její historie, současnost a základní informace. Dále byla popsána strategická východiska podniku, tedy její mise, vize a cíle. Následně byly aplikovány výše zmíněné analýzy, až na Model 4C a BCG matici, které ačkoliv jsou v teoretické části definovány, nebyly pro analýzu podniku využity. Pro analýzu vnějšího prostředí byla aplikována tedy jen analýza makroprostředí PESTLE a Porterův model pěti sil, který je analýzou mikroprostředí. Analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí modelu 7S a Finanční analýzy. Z finanční analýzy byly nakonec využity pouze poměrové ukazatele, protože jsou schopny rychle a efektivně určit současný stav podniku. Autor získal potřebné informace k provedení analýz díky rozhovorům s jednatelem a také s obchodním ředitelem společnosti.

Další část práce se věnuje hodnocení strategického řízení podniku, tedy shrnutí výsledků analýz a návrhů na zlepšení. Toto shrnutí výsledků analýz lze vidět v diagramu SWOT analýzy tedy tabulce č. 8. Mezi silné stránky podniku patří např. individuální přístup k zákazníkům, dlouholeté zkušenosti a kladné reference, nebo systémové řešení CQMS. Mezi slabé stránky se zase řadí např. nízký počet zaměstnanců, postrádání marketingu, nebo neefektivní řízení nákladů a kurzového rizika. Na základě SWOT analýzy bylo navrženo zaměření na strategii turnaraoundu, která propojuje příležitosti se slabými stránkami. Prvním návrhem na zlepšení bylo větší zaměření na personální řízení, za účelem eliminace odchodu zaměstnanců, zlepšení podnikové kultury a naboru nových zaměstnanců. Další návrh se týkal marketingu, který ve společnosti není přítomen. Bylo navrženo sehnání externího marketingového specialisty, který by společností pomohl s propagací. Poslední návrh na zlepšení se týká nepřehlednosti v interních dokumentech, řešení zakázek a nákupu materiálu a zásob. Bylo navrženo buď pořízení nového systému CRM, nebo znovu zaškolení na ten současný. Podnik v současné době prosperuje, do budoucna by měl omezit své slabé stránky, aby mohl být úspěšný i dále.

SEZNAM LITERATURY

Knižní zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 9788025103968.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
5. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
6. 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.
7. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
9. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4719-115.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza: symbióza kreativity a disciplíny. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
11. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
12. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
13. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

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

Elektronické zdroje

1. Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-08-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
2. Jak provést PESTLE analýzu a využít ji v praxi?. *MyTimi.cz* [online]. 2018 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>
3. Kurzy měn - kurzovní lístek ČNB. *Kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-08-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>
4. O firmě. *ENELEX* [online]. 2022 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z: https://www.enelex.cz/?page_id=196&lang=cs
5. Ratingové hodnocení České republiky. *Česká národní banka* [online]. 2022 [cit. 2022-08-11]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Ratingove-hodnoceni-Ceske-republiky>
6. Sbírka zákonů ČR. *Zákony pro lidi* [online]. 2022 [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

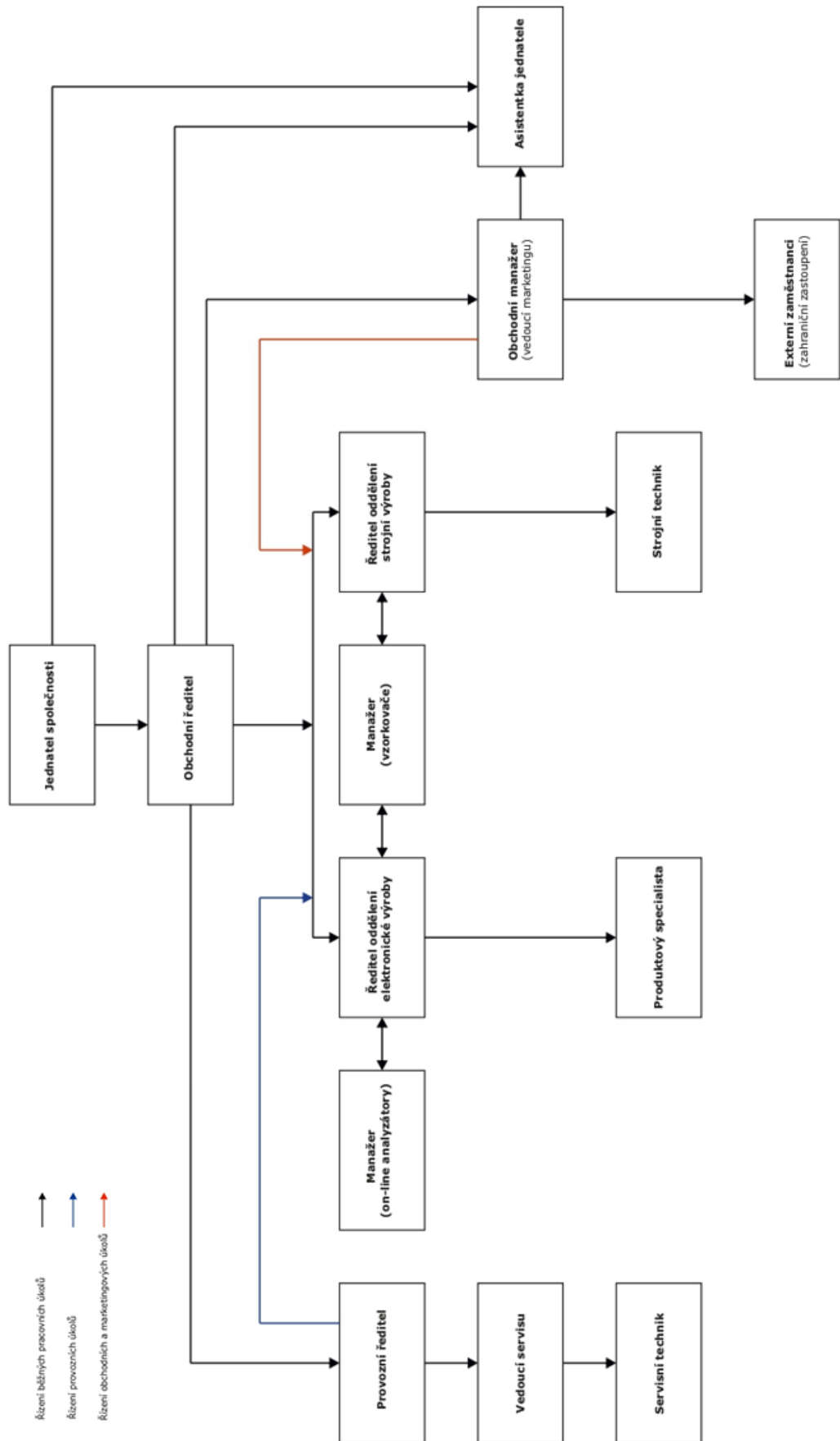
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura společnosti ENELEX, s.r.o.

Příloha B: Rozvaha v letech 2016 až 2020

Příloha C: Výkaz zisků a ztrát v letech 2016 až 2020

Příloha A – Organizační struktura společnosti ENELEX, s.r.o.



Příloha B – Rozvaha v letech 2016 až 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	77 416	70 179	42 089	50 326	29 449
Dlouhodobý majetek	7 608	8 969	8 453	7 694	8 602
dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	193	160	127
dlouhodobý hmotný majetek	7 203	8 586	7 874	7 153	8 081
dlouhodobý finanční majetek	405	383	386	381	394
Oběžná aktiva	69 576	57 239	29 577	42 414	20 639
zásoby	7 948	3 240	6 271	6 011	920
dlouhodobé pohledávky	251	0	0	0	0
krátkodobé pohledávky	37 478	48 522	17 047	29 252	12 561
krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
peněžní prostředky	23 899	5 477	6 259	7 151	7 158
časové rozlišení aktiv	232	3 971	4 059	218	208
PASIVA CELKEM	77 416	70 179	42 089	50 326	29 449
Vlastní kapitál	26 936	33 105	21 405	28 496	15 688
základní kapitál	400	400	400	400	400
ážio a kapitálové fondy	581	559	561	557	569
fondy ze zisku	40	40	40	40	40
výsledek hospodaření minulých let	15 256	4 606	29 514	20 404	3 425
výsledek hospodaření běžného úč. období	10 659	27 500	-9 110	7 095	11 254
Cizí zdroje	50 426	36 042	20 545	19 269	13 526
rezervy	2 770	0	0	0	0
dlouhodobé závazky	911	425	107	577	2 461
krátkodobé závazky	46 745	35 617	20 438	18 692	11 065
časové rozlišení pasiv	54	1 032	139	2 561	235

Příloha C – Výkaz zisků a ztrát v letech 2016 až 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	82 930	113 500	27 199	72 856	63 919
Tržby za prodej zboží	0	95	58	27	0
Výkonová spotřeba	55 103	58 947	26 831	36 994	30 523
Změna stavu zásob vlastní činnosti	5	-42	-3 509	3 042	146
Osobní náklady	12 205	13 826	12 096	17 693	16 445
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 227	4 671	205	1 819	1 813
Ostatní provozní výnosy	62	656	1 589	4 458	1 234
Ostatní provozní náklady	1 397	1 713	1 869	9 370	2 002
Provozní výsledek hospodaření	12 055	35 136	-8 646	8 423	14 224
Výnosové úroky a podobné výnosy	16	26	1	1	1
Nákladové úroky a podobné náklady	290	201	355	367	196
Ostatní finanční výnosy	2463	1067	422	209	328
Ostatní finanční náklady	808	1 586	532	419	423
Finanční výsledek hospodaření	1 381	-694	-464	-576	-290
Výsledek hospodaření před zdaněním	13 436	34 442	-9 110	7 847	13 934
Daň z příjmů	2 777	6 942	0	752	2 680
Výsledek hospodaření po zdanění	10 659	27 500	-9 110	7 095	11 254
Čistý obrat za účetní období	85 471	115 344	29 269	77 551	65 482