

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Derevyanko Miroslav

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Management podniku v kontextu pandemie Covid-19

Bakalářská práce

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Miroslav Derevyanko**
Osobní číslo: **E18812**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Management podniku v kontextu pandemie Covid-19**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce popsat veškeré okolnosti a faktory který působily a budou působit na strategii, management. Zanalyzovat pomocí domácích a zahraničních zdrojů dopady na aktivity vybraného podniku, shrnout základní výzvy managementu podniku v kontextu pandemie Covid-19. Součástí práce bude analýza dopadu koronakrizy na vybraný podniku s využití vhodných metod (např. SWOT analýza, dotazníkové šetření).

Osnova:

- Problematika managementu podniku.
- Ekonomická krize.
- Strategická analýza a finanční analýza.
- Zhodnocení, návrhy a závěr.

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

Seznam doporučené literatury:

CZESANÝ Slavoj. Hospodářský cyklus teorie, monitorování, analýza, prognóza. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-7201-576-1.

DRUCKER Peter, Management F. Harper Collins Publishers Inc 2008 ISBN:61252662.

SYNEK Miloslav. Podniková ekonomika. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978- 80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Ibl, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

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

LS.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000Sb., 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. X/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

Miroslav Derevyanko

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Martin Ibl, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Také chci poděkovat mé rodině a přátelům za podporu a samozřejmě celému týmu společnosti Europapir-Bohemia za jejich vstřícnost a otevřenost při sbírání informací.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá definováním problematiky managementu v kontextu pandemie Covid-19. První část definuje základní pojmy týkající se tématu – management, manažer, vlastnosti manažera, základní principy managementu podniku, ekonomická krize a další. Druhá část představuje pomocné metodiky při strategickém rozhodování. Třetí část odpovídá na výzkumný problém, jak ovlivnila krize vybraný podnik z hlediska managementu finanční stability a plnění stávajících strategií. Poslední část této diplomové práce obsahuje závěry a doporučení, které plynou z této diplomové práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažer, vlastnosti manažera, styly vedení lidí, strategická analýza, krize, pandemie.

TITLE

Business management in the context of the Covid-19 pandemic

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the definition of management issues in the context of the Covid-19 pandemic. The first part defines the basic concepts related to the topic - management, manager, manager's characteristics, basic principles of business management, economic crisis and more. The second part presents auxiliary methodologies in strategic decision making. The third part responds to the research problem of how the crisis has affected the selected company in terms of financial stability management and implementation of existing strategies. The last part of this diploma thesis contains conclusions and recommendations that result from this diploma thesis.

KEYWORDS

Management, manager, manager characteristics, people management styles, strategic analysis, crisis, pandemic

Obsah

ÚVOD A CÍL PRÁCE	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Definice managementu	12
1.2 Definice manažera	12
1.3 Rozdělení managementu	13
1.4 Základny principy managementu podniku	14
1.4.1 Plánování	15
1.4.2 Organizování	16
1.4.3 Personální zajištění	16
1.4.4 Vedení lidí	17
1.4.5 Kontrolování	18
2 VYMEZENÍ POJMU EKONOMICKÁ KRIZE	20
2.1 Vývoj a dopady krize	20
2.2 Dopady krize na obor papírnictví a obalových materiálů	22
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA PODNIKU	23
3.1 Vnější prostředí	23
3.2 Vnitřní prostředí	24
3.4 PEST analýza	24
3.5 S. W. O. T analýza	25
3.6 Finanční analýza	26
3.6.1 Druhy ukazatelů	26
4 ANALYTICKÁ ČÁST	29
4.1 Představení podniku	29
4.2 Historie podniku	29
4.3 Organizační struktura EUROPAPIERU	29
4.4 Organizační struktura EUROPAPIER-BOHEMIA	32
4.5 Plánování	33
4.6 Personální zajištění firmy	34
4.7 Vedení lidí	35
4.8 Kontrolování	35
5 Strategická a finanční analýza	37
5.1 PEST analýza	37
5.2 SWOT analýza	39
5.3 FINANČNÍ ANALÝZA	40
5.4 DOPORUČENÍ	43

6 ZÁVĚR.....	44
ZDROJE.....	45
PŘÍLOHY.....	46

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 – Manažerská pyramida rolí a odpovědnosti	13
Obrázek 2 – Zjednodušená struktura podniku v počátcích jeho vzniku.....	14
Obrázek 3 – Struktura podniku ve 21 století	15
Obrázek 4 – PEST analýza	25
Obrázek 5 – Matice SWOT analýzy	26
Obrázek 6 – Organizační struktura EUROPAPIER AG z roku 2009	30
Obrázek 7 – Aktuální organizační struktura Heinzl Group	31
Obrázek 8 – Organizační struktura Europapier-Bohemia.	32
Obrázek 9 – Soubor ukazatelů dle účetních závěrek (v tis. Kč).....	40
Tabulka 1 – Seznam vybraných ukazatelů pro výpočty	41
Tabulka 2 – Ukazatelé likvidity	42
Tabulka 3 – Ukazatelé rentability.....	42
Tabulka 4 – Ukazatelé zadluženosti a financování	43

ÚVOD A CÍL PRÁCE

S exponenciálně rostoucím pokrokem technologií, globalizace trhu, rozvojem průmyslů, stále probíhajícími vlnami epidemií a pandemií se svět potýká s velkým množstvím výzev, které stále přicházejí a budou přicházet i v budoucnu. Nikdy dříve management podniku nebyl tak náročný a zároveň progresivní jako v dnešní době. Díky pokroku technologií může každý jednotlivec sledovat aktuální tok světově významných informací z pohodlí svého domova. Na základě výše uvedených informací bychom mohli 21. století bezmyšlenkovitě definovat jako „digitální věk“ neboli věk technologií. Moorův zákon tvrdí, že rychlost vývoje technologie se zvyšuje exponenciálně, čímž předpovídá, že nás čekají ještě rychlejší a rapidnější změny. S ohledem na pouhých několik let zpět do minulosti nelze s touto teorií nesouhlasit.

Nedávná náhlá kombinace pandemie a rychlého vývoje technologií nám umožnila fungovat v době koronaviru „online“, kdy internet zůstal jedním z mála míst, kam virus nemohl proniknout. Světový byznys se v tento zásadní zlom rozdělil na ty společnosti, které měli k dispozici online přítomnost na webu, a naopak ty, co před počátkem pandemické krize neměli online přítomnost a co se musely přizpůsobit technologickému závodu, pokud nechtěly ztratit cenné podíly na trhu. Avšak i ta sebemenší změna s sebou ovšem přináší pozitivní a negativní následky a ani zde tomu nebylo jinak.

Nejmenší postih zažily podniky, co se zabývaly prodejem rychloobrátkového zboží např. spotřební zboží, podniky poskytující určité služby, farmaceutické společnosti a IT podniky. Mezi nejhůře zasažená odvětví patří bezpochyby móda, luxusní zboží a společnosti spojené s cestovním ruchem.

Problematika managementu v kontextu pandemie Covid-19 je velmi aktuální téma, které se snaží prozkoumat odborníci z celého světa. Postupem času na světě nezbyde ani jeden nezasažený druh byznysu, který by nevyžadoval nadčasové manažerské aktivity a strategické řízení, které před pěti lety patřilo mezi ojedinělé. Vybral jsem si toto téma, protože jsem chtěl prozkoumávat veškeré externí a interní faktory, které ovlivňují rozhodovací schopnosti manažerů. Následně hodlám zanalyzovat kritické a nestandardní řešení na hranici přežití a krachů určitých průmyslových odvětví a prozkoumat skutečnosti, v nichž management a jeho přístup k inovacím hrají neopominutelnou roli v konkurenceschopnosti firmy. Dále plánuji poukázat na skutečnosti, kde neuvěřitelnou roli hrají lidské vlastnosti a schopnost naladit vztah jak s interním, tak i s externím prostředím firmy.

Pro psaní bakalářské práce jsem si vybral velkoobchodní společnost, která se pohybuje v sektoru papíru, obalových materiálů a hygieny. Toto téma jsem zvolil, protože pandemie nám ukázala, jak rychle se můžou změnit pravidla a priority v životech statisíců lidí, a chtěl jsem ukázat, že velké společnosti v tomto nejsou žádnou výjimkou. Pochopení toho, kam investují a soustřeďují své síly, jak předcházejí rizikům a zlepšují svou výkonnost, nám pomůže pochopit a lépe orientovat se v podnikatelském prostředí.

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí domácích a zahraničních zdrojů popsat, jak teoretická a současná východiska ovlivňují celosvětové krize. Dalším cílem je rozebrat dopad výpadků výrobních a dodavatelských řetězců na ekonomické ukazatele vybrané společnosti.

Moje práce analyzuje a komentuje události, které se odehrály během období 2020-2022 a výrazně ovlivnily finanční ukazatele a strategické plánování.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Definice managementu

Předtím než začneme rozbor managementu podniku, musíme dát nějakou definici tomu, co je management a k čemu slouží. Podle české terminologie pojmu management rozumíme jako řízení. Potřeba řízení vznikla hned na počátku seskupování lidí. V podstatě můžeme mít různé definice managementu, ale ve finále všechny tyto definice mají stejné následující rysy. Hlavním rysem je skupina lidí, nejčastěji v nějaké instituci, firmě nebo podniku. Dokonce můžeme řídit i lidi, kteří nejsou v nějaké organizaci nebo instituci, ale mají společné názory a přání. Dalším společným rysem je způsob, jakým vedou lidi. Dle Crainera (2000) je velmi podstatným rysem managementu je obor, ve kterém působí skupina lidí, v každém oboru je vlastní odbornost znalostí. Nemůžeme stejným způsobem vést účetní společnost a výrobní podnik.

Podle organizačního teoretika, profesora byznys managementu v Univerzitě Kalifornii H. Koontza a manažerského konzultanta a profesora globálního managementu a správy na univerzitě v San Franciscu H. Weihricha, „Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ Podle K. H. Chunga profesora školy managementu v Univerzitě Buffalo „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

Robbins a Coulter (2004) zjistili že pokud prozkoumáme většinu možných definic managementu, dá se objevit následující seskupení podle jejich zaměření:

- vedení lidí – podle pojetí Americké asociace managementu: „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“, nebo moderní interpretace: „management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.“
- specifické funkce vedoucích pracovníků – do tohoto pojetí spadají základní a systematické opakovatelné činnosti a funkce manažerů od rozhodování po koordinaci a motivování.
- specifika oborů a účelnosti – užší zaměření na efektivitu využitých zdrojů: lidských, finančních, informačních.

Po shrnutí výše uvedených definic můžeme management definovat jako uvědomělé řízení, vedení, či kontrolování zdrojů za účelem dosažení předem postavených cílů, vedoucích k co nejefektivnějšímu splnění těchto cílů. Za jeden z nejdůležitějších rysů managementu lze považovat nekonečnost procesů, které se používají k ověřování přístupů, zkušeností, metod a návyků.

1.2 Definice manažera

Peter Ferdinand Drucker autor řady zásadních a inovativních konceptů v oblasti managementu jako jsou „Diskontinuita“, „Pět základních činností manažera“ „Řízení podle cílů“ atd., definuje manažera jako nositele profese, který je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně zajištění tvůrčí činnosti při dosahování těchto cílů a to vše za využití kolektivu spolupracovníků. Ve svých pracích popisoval činnosti pro určování cílů, organizování, motivování a komunikace, hodnocení a rozvoj lidí.

Elizabeth Haas Edersheim (2008) uvádí že manažeři by měli mít a umět používat jak vrozené vlastnosti, tak i získané znalosti a dovednosti. Nejdůležitější vlastností je potřeba řídit a mít moc. Ale manažer nesmí řídit silou, měl by inspirovat k samostatné práci a slyšet to, co nebylo řečeno nahlas. Umění vcítit se do potřeb spolupracovníků není jednoduchým úkolem, ale je velmi důležité mít kontakt se svými kolegy. Získané vlastnosti se zakládají pomocí výchovy, vzdělání a opakovatelného výcviku. Do získaných znalostí spadají ekonomické znalosti, sociálně psychologické znalosti a metody řízení.

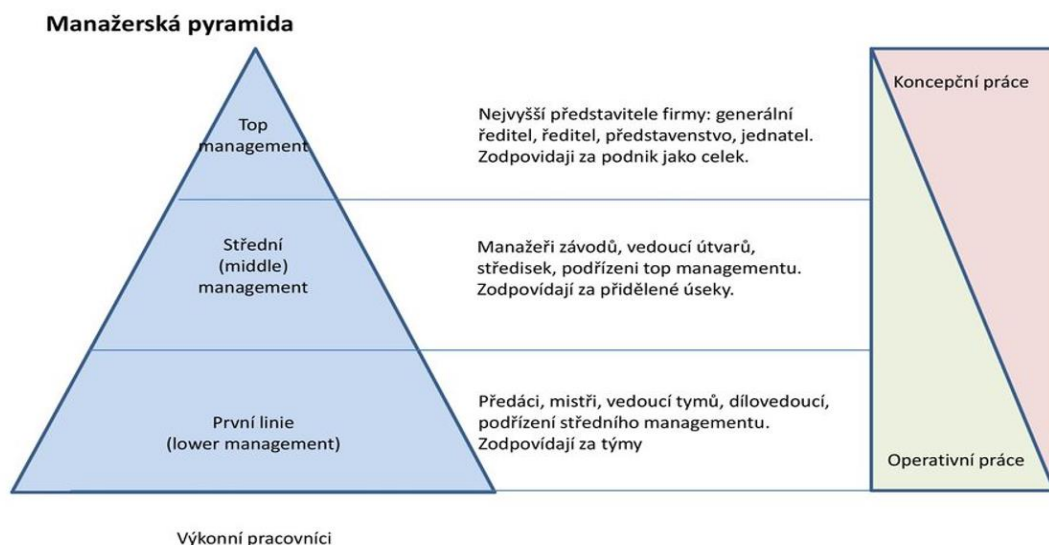
1.3 Rozdělení managementu

Manažer je především řídicí pracovník, který by měl za využití kolektivů spolupracovníků dosahovat úspěšného splnění cílů za předpokladů vlastní účasti.

Pro úspěšné dosahování stanovených cílů a vizí podniku máme rozdělovat řízení na tři základní vrstvy. Podobné rozdělení umožňuje jednodušší orientaci v pracovním prostředí a snadnější organizaci pracovních odpovědností:

- top manažeři nejvyšší linie,
- manažeři střední linie,
- manažeři první linie.

Magretta (2004) popisuje rozdělení na nejvyššího představitele top managementu označujeme zpravidla jako ředitele, dále pak generální ředitele a jednatele, přičemž všichni plně zodpovídají za podnik jako celek, sledují a koordinují činnosti a provádějí vývoj nových koncepcí. Další vrstva, střední linie řízení, zahrnuje takové pozice jako manažeři závodů, vedoucí útvarů a středisek, kteří jsou přímo podřízeni top managementu a nesou plnou odpovědnost pouze za konkrétní přidělené úseky. Management první linie podléhá střední linii řízení a řadí se sem mistři a vedoucí týmů, kteří ručí za fungování a výkonnost týmu. Podle níže uvedeného obrázku můžeme vidět rozdíl v práci manažerů, čím nižší úroveň tím více operativní práci, čím vyšší úroveň tím více koncepčních prací s vizí a cíli. Podrobněji podobně rozdělení můžeme vidět na obrázku č. 1.



Obrázek 1 – Manažerská pyramida rolí a odpovědnosti

Ve vrcholovém managementu bychom měli jasně a srozumitelně stanovovat vize a cíle organizaci. Ale Mládková (2005) upozorňuje že nesmíme je mezi sebou plést. Cíle můžeme stanovovat každý rok, ale vize by měla být nedosažitelná. Vize je představa budoucího žádoucího stavu, v němž by se měla nacházet organizace v dlouhodobém výhledu. Cíle můžeme stanovovat případně i pro každé oddělení zvlášť, ale cíl nesmí být v rozporu s vizí. Tímto postupně vstupujeme do jedné ze základních funkcí – plánování.

1.4 Základny principy managementu podniku

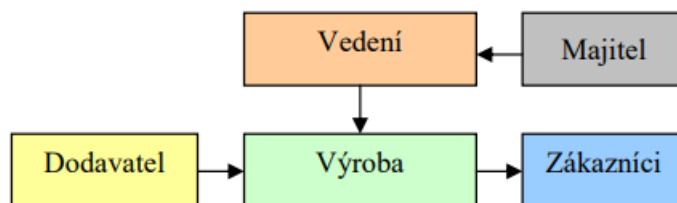
Již od 20. století se lidí zabývají otázkou, zda management kvalifikovat jako vědu či umění. Jako disciplína se vyučuje jak na středních, tak i na vysokých školách, jelikož se strmě rostoucím počtem podnikatelů a firem vzrůstá nutnost management ovládat a rozumět mu. Ve své podstatě je management těsným propletením vědy, umění a zkušenosti.

Pro vysvětlení jak vznikla tak zajímavá symbióza vědy, umění a zkušeností se chci obrátit k historii. Na začátku 20. století H. Fayol (1917) definoval 5 základních funkcí, které by měly vykonávat manažeři:

- plánování,
- organizování,
- přikazování,
- koordinace,
- kontrola.

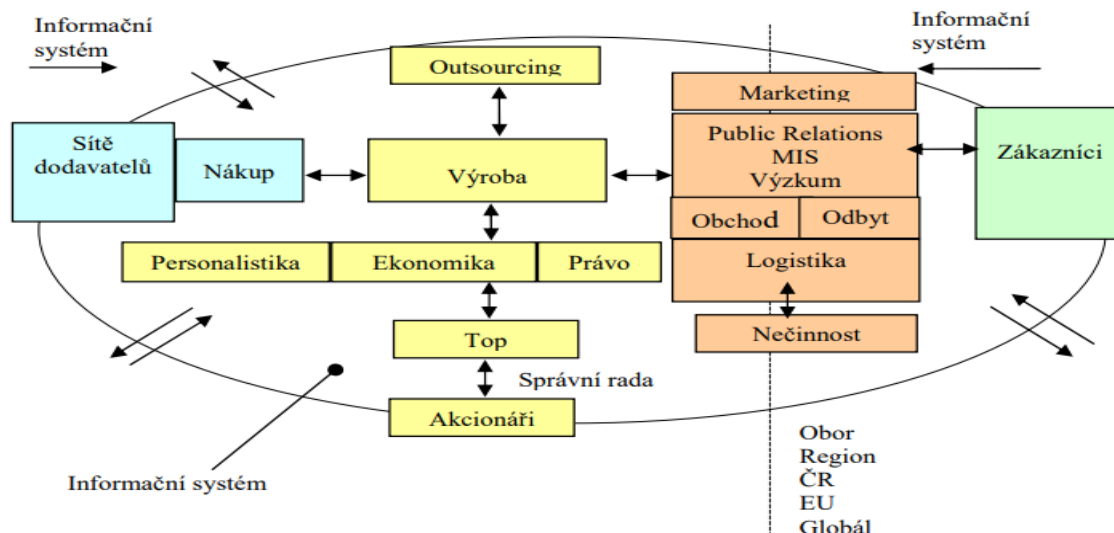
P. F. Drucker (1992) mimo výše uvedených činností manažera uvádí další, které se zaměřují na motivaci a komunikaci s lidmi.

Jenže na počátku 20. století podnik a jeho vazby s interním a externím okolím vypadaly jednoduše viz obrázek č. 2. Historicky manažer jako profese neexistoval do poloviny 19. století, což bylo dáno specifikou vlastnictví a technologického vývoje. Ve většině případů podnik řídit majitel díky titulu svého vlastnictví. Na vlastníka spadalo hned několik funkcí, jako jsou rozhodování, přikazování, koordinace a kontrola. Dle Němečka a Zicha (2008) na konci průmyslové revoluce většina států zažila obrovský pokrok v rychlosti a efektivitě výroby. S rozvojem podniků a vývojem trhu bylo jasné, že pro úspěšné a efektivní fungování je potřeba delegovat odpovědnosti.



Obrázek 2 – Zjednodušená struktura podniku v počátcích jeho vzniku

Během manažerské revoluce (1945-1980), kdy probíhalo rozdělování vlastnictví a manažerských funkcí, vznikly teorie procesního a systémového přístupu. Teoretici zabývající se managementem docela rychle pochopili, že funkce řízení jednotlivců a týmů jsou mnohem obsáhlejší, než bylo předpokládáno na začátku. Postupem času intuice a zkušenosti manažerů začaly převažovat nad preferencí dokonalosti výjimečných osob.



Obrázek 3 – Struktura podniku ve 21 století

I když je naprosto jasný, že moderní podnik vypadá trochu složitěji viz obrázek č. 3, neužívanější klasifikace základních funkcí manažeru má základy z počátku 20 století:

- plánování,
- Organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- Kontrola.

Každá z těchto funkcí nese s sebou spoustu práce a odpovědnosti. Bereme-li management jako specifický typ řízení, pak takové řízení musí obsahovat a být postaveno na vlastní vizi, která nesmí rozporovat obecným otázkám porozumění řízení, jeho základní podstatě, ale která zároveň odráží přesně tento typ řízení ve svých akcentech, strukturách problémů i metodiky.

1.4.1 Plánování

Plánování je neocenitelná důležitá funkce managementu, odpovídající za stanovení cílů a zvolení zdrojů. Výsledkem plánování je cesta mezi stavem současným a stavem žádoucím. Při předčasném a správném plánování roste efektivita prací, klesá riziko neočekávaných událostí a vzniká možnost předčasového omezení nebo likvidací následků rizik. Plánování je prioritní manažerskou funkcí, jelikož zahrnuje stanovení cílů. (Robbinsa a Coultera 2004)

Plány můžeme rozdělovat dle hlediska jejich druhů a úrovně:

- strategické plánování – představuje pod sebou výchozí rozhodování, které navazuje na dlouhodobé strategické cíle a vyžaduje diskrétní přístup k organizaci jako celku. Realizuje se na úrovni vrcholového managementu s ohledem na veškerá rizika,
- taktické plánování – je dalším krokem po strategickém plánování, jde o specifikování a konkretizování cílů, prostředku ověření dostupnosti prostředku a vystavení časového rámů pro dosažení strategických cílů. V jiných případech výziva se k řešení určitých problémů,

- operativní plánování – vychází z taktického plánování, má krátkodobý charakter. Nedá se použít efektivně bez jasných konkretizovaných podmínek a zdrojů.

1.4.2 Organizování

Organizování – další manažerská funkce během které vybíráme nezbytně nutné činnosti pro řádné splnění cílů. Pro efektivní realizaci cílů je nutné zorganizování veškerých disponibilních zdrojů směrem k dosažení naplánovaných cílů. Při organizování přidělujeme odpovědnosti a sestavujeme informační a komunikační tok informací.

Pro znázornění organizování podniku většinou používá se organizační schéma, ale není to dokonale jelikož nezahrnuje informační vztahy a vazby, a vyjadřuje pouze nadřízenost a podřízenost. Proto existuje řad, disciplína a metodiky provádění činnosti, pak do toho zasahuje pravomoc, kompetence, odpovědnost a delegování.

- Kompetence je určitým oprávněním fungujícím ve těsném propletení se schopnosti rozhodovat a odpovídat za přijata rozhodnutí,
- pravomoc je souhrnem přidělených prav a moci manažeru nebo úseku organizaci.
- odpovědnost je těsně vymezenou povinností manažera plnit své úkoly,
- delegování je proces přenesení pravomocí na nižší stupeň řízení nebo výkonné pracovníky (FOOT 2002).

1.4.3 Personální zajištění

Personální zajištění – odpovídá za výběr vhodných kandidátů pro dosahování cílů organizace. Při vykonání této manažerské funkce máme analyzovat pozice, potřeby, požadavky a přizpůsobit je strategickému plánu. Další realizace této manažerské funkce je spojena s umístováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Podle definicí Koontze a Weihricha (1993) personální zajištění představuje následující soubor činnosti „Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazování. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umístováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením.“

Arnold (2012) naznačuje situace ve kterých ohodnocení práce zaměstnanců pomáhá:

- přijímání nápravných opatření v případě slabého výkonu,
- podporovat uspokojivé pracovní výsledky pracovníka,
- rozhodovat o jeho převedení na jiné pracovní místo,
- je rozhodující při výběru pracovníka pro další vzdělávání,
- slouží jako podklad pro finanční hodnocení,
- upozorňuje na nedostatky ve výběru pracovníků.

Důvody, proč nejsou pro každého peníze dostatečným stimulem:

- existují lidé, pro které mají peníze nejvyšší důležitost, ale jsou lidé, pro které peníze nemají skoro žádnou životní důležitost

- většina obchodních podniků používá peníze jako prostředek pro udržení zaměstnanců, ne jako stimul
- používání stimulu je těžké vzhledem k okolnosti, že lidé na stejné hierarchické úrovni v jedné organizaci mívají přibližně stejnou mzdovou úroveň

1.4.4 Vedení lidí

Vedení lidí – je cílevědomý proces přesvědčování, stimulování a motivování pracovníků takovým způsobem, aby nešlo jenom o normové plnění stanovených cílů. Ve své podstatě jde o podněcování aktivit a tvoření stimulačního podnikatelského prostředí pomocí obousměrné komunikace. Tyto aktivity by měly směřovat k vzniku tvořivého podnikatelského ducha. Tvoření a cílování energie uvnitř podniků je těsně propojeno se zdravím podniků.

Při vedení lidí máme dodržovat následující principy:

- princip souladu cílů,
- princip motivace,
- princip vůdcovství,
- princip jasné komunikace a komunikační integrity,
- princip podpůrného použití neformální organizace.

Úspěšnost vedeného úseku nebo organizace je přímo závislá vlastnostech manažera a stylu jeho vedení (Brodský et al., 2014):

Autokratický okruh představuje pod sebou:

- uplatňování vůle vedoucího pracovníka, jeho myšlenek a názorů,
- nebere se ohled na názory a stanoviska podřízených,
- používá mocenských prostředků a jednání blížící se diktátorskému vystupování,
- výsledkem bývá až absolutní poslušnost podřízených, potlačování jejich iniciativy a odlišných názorů včetně postihů za ně.

V tomto okruhu rozlišují se 3 styly:

- **autoritativní styl** – zneužívání nebo využívání postavení vedoucího pracovníka ve formální organizační struktuře a částečně i neformální struktuře, jenž bývá výsledkem jeho určitých kvalit, schopností a zásluh,
- **autokratický styl** – vnější projev vedoucích pracovníků, kteří zakrývají nedostatky ve svých schopnostech a zkušenostech (kvalifikací), opodstatnění má pouze ve vyhraněných, mezních a kritických situacích, kdy je třeba rozhodovat a jednat není dobře ve vztahu k podřízeným běžně,
- **diktátorský styl** – krajní projev vůle jedince, jelikož vidí a uznává jen sebe samého a likviduje jakýkoliv nesouhlas nebo jiný názor.

Demokratický okruh má následující rysy:

- oboustranná aktivní komunikace mezi nadřízeným a podřízenými,
- zvýšená pracovní aktivita ze strany podřízených,
- vytváření prostoru při respektování určitých pravidel a rozhodovací pravomoci vedoucího.

Rozděluje na dva základní styly:

- **demokratický** – určitý podíl podřízených na rozhodování,
- **participační** – účast jednotlivců na řízení, možnost podílet se svými názory a myšlenkami na něm a současně zachovávat a respektovat úlohu, která je dána manažerovi.

•

Liberální okruh vyjadřuje zejména:

- slabší postavení vedoucího pracovníka,
- manažer poskytuje značné „pole působnosti“, shovívavosti – může to mít za následek prosazování vlastních zájmů podřízených, vytváření neformálních skupin, neplnění zadaných úkolů .

Rozděluje na tři základní cíle:

- **liberální** – snaha o bezkonfliktní přístup vedoucího pracovníka k podřízeným a jeho častá ústupnost před jejich požadavky,
- **pasivní** – pasivita a nečinnost vedoucího pracovníka, aktivita podřízených vedoucí pracovník tak neplní ani svou formální úlohu,
- **laisser-faire** – nejméně vhodné, požadavek podřízených na vedoucího pracovníka ohledně nezasahování do jejich činnosti.

Okamžitě od svého vzniku a během celého svého vývoje každá společnost nese na sebe určitá rizika. Nejčastěji rizika vedení lidí formulovaný řadou různých faktorů, například:

- neschopnost řádně motivovat zaměstnance firmy,
- neschopnost kompetentně organizovat každodenní rutinu a pracovní prostor,
- negramotnost v oblasti výběru, analýzy a rozhodování o nejvýhodnějších a racionálních rozhodnutích.

Manažeři, kteří usilují o vlastní rozvoj, se vždy snažili najít řešení problémů, identifikovat příčiny potíží a zjistit, jaké nejúčinnější způsoby řízení lidských zdrojů se nabízí a dají se pro konkrétní i obecné situace aplikovat. Konec 20. století přinesl začátek nezastavitelných změn, díky nimž se management začal stávat nedílnou součástí každého podniku (Veber 2000).

1.4.5 Kontrolování

Kontrolování – kontrola je nezbytnost na všech úrovních organizací, provádí se pro preventivní zefektivnění dosahování cílů. Při efektivním kontrolování se projevuje možnost dosažení

žádaného stavu organizací. Nejdůležitější je si včas všimnout nežádaných odchylek na cestě k cílům (Šuleř 2008).

Kontrolování rozdělujeme na tři základní typy:

- preventivní,
- průběžné,
- kontrola zpětnou vazbou.

Preventivní kontrola vyjádřená následujícími rysy:

- zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací,
- lidské zdroje musí vyhovovat kvalifikačním požadavkům,
- materiály musí mít požadované vlastnosti a být k dispozici v požadovaném množství a časem
- dostatečné množství potřebných zařízení a nářadí, dostatečné množství finančních zdrojů.

2 VYMEZENÍ POJMU EKONOMICKÁ KRIZE

V době covidu se pojem ekonomická krize nezastavitelně bazíroval ve všech mediích a diskuzích. Zkusíme-li se vskutku zaposlouchat se do těchto veřejných debat, můžeme zjistit, že každý jednotlivec chápe definici ekonomické krize jinak. Absolutně nevádí, zda ona specifická definice odkazuje na subjektivní nebo objektivní hlediska, protože každé z nich v sobě obsahuje určitý zlomek pravdy. Avšak k absolutnímu pochopení situace na trhu je nezbytně nutné probrat spousta ekonomických ukazatelů. Při detailnějším zkoumání témat zjistíme, že spousta autorů věnuje léta svého života popsání finanční krize, ale jen někteří se odváží přesně definovat ekonomickou krizi pomocí konkrétních metrických nebo proměnných ukazatelů.

Jeden z nejzajímavějších pohledů na tuto problematiku má profesor E. Ribstein. Ribstein působil jako profesor obchodního práva a v jedné ze svých publikovaných studií popisuje ekonomickou krizi jako období výrazného poklesu veškerých ekonomických aktivit a souběžnou změnu vnímání budoucího ekonomického vývoje s nárůstem spekulací na ekonomických a politických trzích. Z toho můžeme pochopit, že Ribstein nevnímá ekonomickou krizi pouze jako pokles těsně propojených ekonomických proměnných. Upřednostňuje pohlížet na lidi, kteří působí v ekonomice, a charakterizuje období, kdy psychologický stav těchto lidí silně ovlivňuje jejich chování v ekonomice. Chování obyvatelstva označuje jako pod vlivem „spekulativního šílenství“, což udává, že hranice rozumných rizik překročila ekonomické a politické systémy. V tomto stavu instituce prosazují své investice s málo kontrolovatelným rizikovým faktorem a politický systém nastavuje pravidla, které dále umožňují podobné chování institucí. Když dojde k negativnímu vnímání podobných kroků většinou obyvatelstva, ztrácí se důvěra v oba tyto systémy, protože negativní vnímání společnosti patří mezi hlavní spouštěč ekonomické nejistoty. Hlavním historickým významným příkladem podobné situace je „hypoteční krize USA“, kdy vláda schválila vydání druhé úrovní hypotéky pro nesolventní klienty (Czesaný 2006).

Ovšem z hlediska převažující části manažerů ekonomická krize se jedná o přirozený proces nárůstu a poklesu souhrnných ekonomických ukazatelů, který se chová jako stále plynoucí sinusoida. Cyklická povaha ekonomického průběhu umožňuje předběhnout rizika a rozvinout předčasné plánování. Bohužel se vyskytují absolutně nepředvídatelné intervaly ekonomického vývoje, ale většina období expanze a recese se střídají během dvou až devíti let. Existuje spousta teorií vzniku a vývoje cyklu hospodaření, které popisují sílu spouštěcí mechanismus změny. Jedná z těchto teorií rozděluje tyto síly na externí a interní.

2.1 Vývoj a dopady krize

Do České republiky onemocnění Covid-19 dorazilo zhruba tři měsíce po diagnostikování prvního nakaženého v Číně. Již během prvního měsíce od prvního potvrzeného příkladu počet nakažených v ČR překročil 4000 lidí. Šlo však pouze o začátek, jelikož SARS-Cov-2 si během roku 2020 třikrát obnovil rekord nakažených pacientů. Ku příkladu, tak zvaná „druhá vlna“ dne 29. 10. 2020 překročila hranici 120 000 nakažených pacientů. Všichni v této nelehké době pocítovali nutnost a intenzitu platných omezení a opatření. (ČSU, 2020)

Pro stát šíření víru společností znamenalo nemalé množství rozhodovacích procesů, přičemž každé rozhodnutí ovlivnilo ekonomický i sociální život celého národa. Ze strany nákladů se jednalo o náklady určené k restrikcím prohlubování koronaviru, náklady likvidací následků růstu úmrtnosti obyvatelstva a náklady obětovaných příležitostí. Většina zemí se rozhodovala

mezi první a druhou variantou, kdy první znamenala maximální zavedení opatření pro zpomalení tempa šíření nemoci kvůli zlehčení nátlaku, na již vytížený zdravotní systém státu a druhá varianta znamenala parabolické nakažení ekonomicky aktivního obyvatelstva. Zatímco většina států se z etických a ekonomických důvodů rozhodují spíše pro druhou variantu, my vidíme, že obě varianty s sebou přináší značné náklady obětované příležitosti. Bohužel se proto v takové situaci ocitl téměř celý svět.

Po celém světě můžeme zaznamenat kvůli opatřením markantní šok poptávky a nabídky. Zavírání obchodů a obchodních domů, opatření v práci a nucená změna chování obyvatelstva na veřejnosti i v domácnostech nenechala bez změn ani jeden sektor ekonomiky. Z výše uvedených důvodů můžeme dojít k závěru, že vládní opatření ještě dále prohlubují šok v jednotlivých odvětvích. Ve skutečnosti se jedná pouze o vrchol ledovce.

Pro Českou republiku výše uvedené skutečnosti znamenaly uzavření maloobchodů, dočasné zrušení či omezení návštěvnosti sportovních a kulturních akcí, rušení prezenční výuky ve školství a zamezování návštěv knihoven. Totální omezení letecké dopravy silně znamenalo veškerá odvětví turistiky bez výjimky. V přepočtu na čísla, výše uvedená odvětví nahlásila propad jedné desetiny HDP. Přitom se zásah do průmyslových odvětví nejhůř projevil v druhém čtvrtletí roku 2020, kdy české HDP nejvíce podléhalo změnám chování ve veškerých domácnostech. V druhé polovině roku 2020 se projevuje razantní propad exportu a importu, který opět negativně ovlivnil všechna zasažená průmyslová a ekonomická odvětví. Celkové meziroční propady se sice nejevily natolik hrozně, v jednotlivých měsících čísla bohužel vypadala katastroficky, například při meziročním porovnání v dubnu 2020, kdy vývoz propadl o 38 procent a dovoz o 26,4 procent. (ČSU, 2020)

Vývoj krize Covid-19 bez prodloužení a výběrového řízení objevoval nejslabší místa firem a potvrdil, že i ta nejsilnější firma je silná přesně tolik, na kolik je silný její nejslabší článek. Pro většinu firem tento slabý řetězec představovala závislost na dodávkách neboli dodavatelský řetězec. To způsobilo, že více než 80 procent firem se během krátkého období se ocitli v situaci, která ovlivnila strategické plánování, management všech úrovní, výrobu a prodej. (investičniweb.cz)

Kvůli globalizaci světové ekonomiky se spousta zboží dováží do České republiky ze zahraničí. Při úplné přestavbě a přehodnocení dodavatelských řetězců výrazně vzrostla poptávka po domácí výrobě, na což spousta výrobců neměly připravené kapacity. Docházelo proto regulérně k výpadkům výroby určitých odvětví a prodlužování termínů dodání zboží a služeb.

Fungování v režimu just-in-time s sebou přináší spoustu výhod, hlavně díky společnému plánování výroby a logistiky. Při této metodě logistika musí zkrátit dodací termíny a výroba musí navýšit svou pružnost a vyrábět pouze na zakázku. Při zavádění této metody probíhá složitý proces naladění logistického řetězce, kdy se dodavatelé musí smířit a akceptovat dominantní roli odběratelů a přizpůsobit se jejich potřebám. Vrcholový management firem nastavuje dlouhodobé plány pro dosažení svých cílů na trhu, aby zajistili dostatek zboží a komponentů, které nastavují dlouhodobé smlouvy s výrobcí a dodavateli. Ku příkladu, firma Apple při standardních podmínkách zajišťuje výrobu displejů na 2 kvartály dopředu, ale plánování výroby začíná o jeden nebo dva roky dříve, než nastartují linku. (investičniweb.cz)

Z mého názoru existuje jedna neopominutelná chyba managementu, kterou neustále opakuje celý svět, včetně většiny firem po odstartování pandemie koronaviru. Po rozšíření viru začaly přistoupit k tohoto problému jako k něčemu, co už někdy v minulosti řešily a používaly

osvědčené a zažitě metody. V podstatě kvůli teorie hospodářských cyklů se většina ekonomů a manažerů rozhodla vyčkat na otočení takzvané „sinusoidní křivky“ ekonomických cyklů a po začátku pandemie všichni čekali na mnohem horší dopady, těžší následky a hlubší recesy. Vrcholoví manažeři se proto rozhodli pozměnit plány, a tak zabrzдили výrobu, zrušili objednávky na komponenty, které používají ve svých finálních produktech. Situace se ale poměrně rychle otočila a ekonomika se musela adoptovat zcela nové světové situaci, která jako první za posledních několik desetiletí způsobila změna na takové bázi.

Bohužel tato chyba v úsudku většiny firem zapříčinila mnohem větší následky, než mohl kdokoliv předpokládat na začátku pandemie. Když vezmeme v potaz situaci u polovodičů pro vysoko-technologický průmysl, povšimneme si, že tato odchylka od plánu způsobila obrovské následky, které se proměnily ve škody, pro většinu světových gigantů. Přeuspořádali se fronty na výrobu čipů, navíc se k této situaci přidal klimatická situace. Na jedné straně světa v Texasu zažívá výrobce polovodičů potíže s mrazem, sněhem a větrem, na druhé straně země se Taiwan potýká s nesnesitelným dlouhodobým suchem. V Taiwanu působí takové giganti jako například TSMC, Epistar, Powerchip, Nuvoton a Nanya. Ku příkladu továrna TSMS spotřebuje během jednoho pracovního dne 20 až 40 milionu litrů vody denně, avšak valná většina vodních rezervoárů byla naplněna na 10 až 20 procent (světhardware.cz).

Kombinace výše uvedených faktorů způsobila řadu problémů, které ve své podstatě ukazují, že při globalizaci a digitalizaci světové ekonomiky oslabení jednoho řetězu způsobuje dominovou reakci v řadě dalších řetězců.

2.2 Dopady krize na obor papírnictví a obalových materiálů

Ceny konečného výrobku přímo úměrně závisí na ceně vstupních surovin. V našem případě se jedná o jednu z nejpoužívanějších surovin ve světě. Nedostatek dřeva pro pravidelné hospodaření podle norem způsobuje neuvěřitelný zásah do obrovského spektra ekonomiky. Díky globalizaci světového trhu se určité typu papíru dovážejí do České republiky z Ameriky a Asie. Pandemie způsobila obrovské výpadky dodávek vstupních surovin a finálních produktu v oblasti papírnictví a obalových materiálů. Jak je již výše zmíněno, skokově vzrostla poptávka po domácích výrobcích, a proto průmyslové firmy vyráběly nad vlastní limity, aby dokázaly alespoň částečně pokrýt tak obrovskou poptávku. Nabídkový deficit automaticky zhoršuje tržní situaci, kdy lídry trhu zavírají výrobu z důvodu modernizace strojů nebo pro pravidelnou údržbu. Ceny papíru pro tiskárny, reklamní agentury, firmy a státní instituce proto neustále a nezastavitelně dlouhodobě rostou (E15.cz).

Další negativní faktory jako zdražování přepravních kontejnerů, navýšení cen evropských palet a růst cen na pohonné hmoty neumožňují firmách pozitivní výhledy do budoucna. Na podzim roku 2021 Českou republiku a Evropu zasypaly zprávy o navyšování cen papíru. Nakladatelství, tiskárny a velkoobchody kvůli zvýšeným cenám nepřetržitě bojují s problémem nedostatku papíru a lepenek, kdy tento proces pokračuje i nadále.

Ceny obalových materiálů zasahují ovšem ještě více oborů díky širší nabídce pro využití svých výrobků.

3 STRATEGICKÁ ANALYZA PODNIKU

Každodenní pokrok a rozvoj konkurence se zařazuje k charakteristickým rysům podnikatelského prostředí dnešní doby. Rozšiřování světového volného trhu a souběžné urychlování globalizace pokládá větší a větší význam na znalosti a schopnosti vedení podniku. Potřeby organizace k dosažení nepostradatelného podnikatelského úspěchu dělají ze znalostí další formu kapitálu. Nikdy dříve tradiční formy kapitálových zdrojů, jako jsou peníze, půda a technologie, tolik nezávisely na znalostním kapitálu. A právě tato závislost se s postupem času více prohlubuje. Z výše uvedených podmínek ovšem vzniká i spousta rizik, které mohou podstatně ovlivnit budoucnost podniku. Potřeba zajištění kvalifikovaného managementu, řízení rizik a lidských zdrojů roste s nepřímou úměrností.

První, čím bychom měli zkoumání začít, je analýza externího a interního prostředí firmy, abychom vůbec mohli rozumět situaci, ve které se podnik aktuálně nachází. Okolí se tvoří vnitřními a vnějšími silami, systémy, organizaci, zákony a normami, které podnik dodržuje při směřování k dosažení finančního zisku a technologického pokroku. Při snaze naplnit tyto cíle většina firem prochází přes nemilosrdný konkurenční souboj, který má přímo úměrný vliv na výsledky podniku.

Většina podniků není ničím jiným než systémem reagujícím na změny okolí. Pro úspěšné vedení systému musí být přesně definovány vazby a propojenost prostředí, schopnost reagovat a rekonstruovat systém a uvažování o vlastních schopnostech ovlivnit prostředí.

Při analýze vnitřního a vnějšího prostředí bychom měli objevit slabé a silné stránky, kdy budeme prozkoumávat jejich zaměření na konkurenci, vztahy s dodavateli, vztahy s odběrateli a dalšími stakeholdery. Musíme přesně definovat vnější faktory, které dopadají na interní prostředí a podle nichž lze sestavit formální body pro vytváření budoucích cílů a strategií. Při analýze vnitřního prostředí se často používá teorie Goldratta, kdy podstata myšlenky této teorie ukazuje, že každý podnik musí být založen za nějakým určitým důvodem, účelem. Tento účel nebo cíl stanovuje zakladatel podniku hned na začátku. Při analýze dat bychom se měli zaměřit i na veškeré jednotlivé kroky společnosti podle jejich dopadu na tento cíl. Při zkoumání návaznosti na cíl jednotlivých kroků je nutné přesně definovat hmotné a nehmotné omezení podniku. Tyto omezení mají obrovský vliv na finální výsledky firmy a po nalezení těchto omezení se musíme rozhodnout na nejlepší způsobu fungování s těmito omezeními a postupně se je pokoušet zlikvidovat. V podstatě se jedná o nekonečný proces sebezlepšování se a růstu, kdy při odstínění omezení postupem času přijdou další omezení, která budou podléhat nové analýze, a i následné likvidaci (Dvořáček 2012).

3.1 Vnější prostředí

Mikro oborové prostředí firmy tvoří různé subjekty, který jsou v denním kontaktu s podnikem. Do těchto subjektu patří zákazníci, dodavatelé, konkurence a další případní stakeholdeři z veřejného sektoru.

Během analýzy zaprvé se nejprve soustřeďuje na zákazníky, jelikož od nich se přijímá a analyzuje první zpětná vazba, proto musíme každý den zkoumat potřeby a očekávání zákazníků. Přizpůsobování potřebám zákazníka patří k těm nezbytnějším částem konkurenčního boje. Každá zákaznická skupina má svoje preference, kdy na základě těchto konkrétních preferencí

vyvíjíme způsob pro udržování stávajících zákazníků a zároveň inovujeme způsob získávání nových kontaktů.

Další krok analýzy vnějšího prostředí spočívá ve zkoumání dostupných zdrojů zásobování, alternativních dodavatelů a výrobců. Porovnání vlivu na dodavatele roste dle velikosti odběratelů a potenciálních odběratelů přímou úměrností, kdy v případě větších nákladů na substituci a větší poměrnosti konkurenci vliv klesá. Navíc máme prozkoumat konkurenci podle nákladovosti logistiky a jejich vzdálenosti od místa působení firmy. Nesmíme samozřejmě ale zanedbávat analýzu oborového konkurenčního prostředí, jelikož znalost současné pozice konkurence na trhu umožňuje včas zafixovat různé substituce. Pokud chceme udržet přední pozice na trhu, musíme vnímat trendy, které ovlivňují trh na celosvětové i lokální úrovni. Analýza bariér vstupu na trh navíc ještě umožňuje připravit si předčasné kroky v boji proti konkurenci (Keřkovský, 2006).

3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy je prostředím, které firma sama tvoří a nejvíce ovlivňuje s minimálními dopady vnějších vlivů. Pomocí vnitropodnikových rozhodnutí se může řídit a plánovat využití zdrojů a faktorů. Vnitřní zdroje firmy můžeme rozdělit na fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

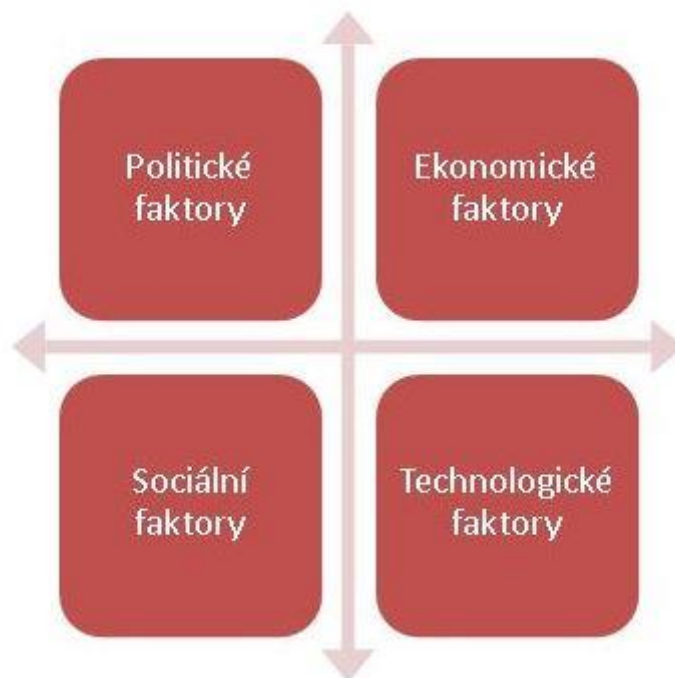
Fyzické využití hmotných aktivů za účelem zdokonalení vnitropodnikových procesů, přičemž se odlišují v rámci firem i jednotlivých oborů spadajících pod stejný podnik.

Lidské zdroje by měly odpovídat účelům podniku, kdy je třeba soustředit se na kvalifikace, vzdělání, motivaci a adaptabilitu lidských zdrojů, přičemž se nesmí opomíjet ani nutné schopnosti a atraktivita zástupců vedoucích manažerských pozic. Manažeři by měli být schopni včas využívat konkurenční výhody a zaznamenávat slabiny podniku, kdy by se měli snažit věnovat jejich zdokonalování, aby se ubránila pozice na trhu před konkurencí či naopak umožnilo uzurpovat místo, které právě konkurenční firmě patří (Keřkovský, 2006).

Finanční kapitálovou strukturu podniku nelze podceňovat a za žádných okolností nesmí firma, podnik či podnikatel přijít o aktuální přehled pohybu peněz a dostupnost finančních zdrojů. Taky bychom neměli zapomenout oceňovat rentabilitu a likviditu kapitálu využitého pro realizaci projektu.

3.4 PEST analýza

Pro analýzu okolí firmy da se použít spousta populárních a méně rozšířených metodik, mezi které patří i jednoznačně jedna z nejznámějších, tedy PEST analýza. Díky své jednoduché struktuře viz obrázek č. 4 umožňuje jednoduše a elegantně provádět složitou a poměrně velkou analýzu, kdy shromažďuje šest jednotlivých oblastí s řadou typických charakteristik a kritérií zkoumajících okolí a vlivy na organizaci (Dědina a Odcházal 2007).



Obrázek 4 – PEST analýza

Tato analýza se používá nejenom pro zkoumání současného stavu, ale také pro plánování a rozhodování, protože díky zohlednění velkého množství faktorů lze předčasně připravit scénář pro reagování na nejrůznější situace. Určování relevantnosti faktoru patří časově a finančně mezi velmi náročné procesy, ale na druhou stranu obsáhlost této analýzy a zásah do spousty odvětví umožňuje stanovit účel organizace.

3.5 S. W. O. T analýza

Jedním z nejjednodušších nástrojů pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí je SWOT analýza. Tato analýza nám umožňuje získat přehled o aktuální strategické situaci, výjimečných slabostech a jedinečných příležitostech. Po použití S.W.O.T analýzy by se každá firma měla soustředit primárně na vymezení svých slabých stránek, rozvíjení svých silných stránek a předvídání možných hrozeb a příležitostí ve svůj prospěch a svou případnou reakci na tyto situace (Kozel et al., 2006).

Obrázek č. 5 zobrazuje základní SWOT analýzu. Do vnitřní situace firmy spadají silné a slabé stránky a při vyhodnocování bereme v potaz především zdroje firmy a jejich praktické využití. Z vnějšího prostředí sem zařazujeme příležitosti a hrozby, zkrátka všechno, co nejde ovlivnit vnitřními rozhodnutími firmy.

SILNÉ STRÁNKY (+): * _____ * _____ * _____	SLABÉ STRÁNKY (-): * _____ * _____ * _____
PŘÍLEŽITOSTI (+): * _____ * _____ * _____	HROZBY (-): * _____ * _____ * _____

Obrázek 5 – Matice SWOT analýzy

3.6 Finanční analýza

Základním principem řízení podniku můžeme bezpochyby označit analýzu využití finančních zdrojů. Podobná analýza, která umožňuje kontrolovat plnění strategického plánu podniku, je komplexním modelem umožňujícím managementu provádět interní a externí strategické kroky. Finanční analýza představuje souhrn těsně spletených prvků. Pokrok matematických, statistických a ekonomických věd přidává eventualitu prozkoumání finančních ukazatelů. Výběr správné a účinné metody proto není radno podceňovat, přičemž při volení metody by se měla zohledňovat účelnost, nákladovost a spolehlivost (Růčková 2019)

Účelnost analýzy odpovídá vymezeným cílům, kdy musíme přesně vědět, k čemu tato analýza má v budoucnu sloužit. Neexistují univerzální ukazatele nebo metody, které fungují pro každou firmu, proto se tato analýza provádí s citlivým ohledem na konkrétní podnik a možné kritické dopady na něj.

Každá analýza s sebou nese nějaký časový a finanční náklad, přičemž nákladovost analýzy by měla adekvátně odpovídat očekávaní návratnosti vynaložených zdrojů. Na konci bychom měli dosáhnout hlavního z cílů finanční analýzy, což je vytvoření srozumitelných podkladů pro určování cílů a nasměrování podniku. Finanční ukazatele měly by být podrobené během analýzy, jelikož bez toho nelze udělat kompletní výzkum (Růčková 2019).

Ve své podstatě by analýza měla umožňovat řízení firmy na cestě k finanční stabilitě a zdraví podniku. Základní cíle se dají velice jednoduše popsat pomocí dvou základních kritérií:

- způsobilost podniku vytvářet zisk, zhodnocovat použitá aktiva a zaopatřovat přírůstek majetku,
- opatřovat a zabezpečovat schopnost hradit závazky podniku, bez čehož není možné aby podnik fungoval.

Na spolehlivost vstupních zdrojů zaleží úspěšnost použitých metodik, protože jakost použitých vstupních zdrojů úzce souvisí s finálním výsledkem a dalším postupem plánování managementu firmy.

3.6.1 Druhy ukazatelů

Základní ukazatele pro provedení analýzy dělíme na tři skupiny: absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

Při použití absolutních ukazatelů není potřeba provádět žádné další aritmetické kroky, protože výborně znázorňují údaje v konkrétním okamžiku a vývojové trendy zkoumaných charakteristik, což rozděluje tyto ukazatele na stavové a tokové, kdy:

- stavové ukazatele propojují pouze jeden konkrétní moment,
- tokové ukazatele znázorňují situaci pomocí několika stavových ukazatelů z vybraného časového intervalu.

Poměrové ukazatele říkají všechno svým názvem, neboť pouze dávají do poměru dva ukazatelé. Umisťují se v popředí na rozdíl od jiných ukazatelů, hlavně kvůli možnosti porovnání spousty nejrůznějších položek (Růčková 2019)..

Ukazatele likvidity jsou skupinou poměrových ukazatelů udávajících schopnost firmy proměnit určitý majetek na peněžní hotovost. Čím větší likvidita, tím více šancí má podnik na realizaci ziskových příležitostí, v opačném případě může dojít k neschopnosti hrazení svých závazků.

- **běžná likvidita** – tento ukazatel zobrazuje poměr krátkodobých závazků k oběžným aktivům, kdy se předpokládá, že v podniku dochází ke splácení krátkodobých závazků; hodnoty pro stabilní podnik s dobrou likviditou se mají pohybovat kolem 1,5-2-5 (Kubíčková, 2015, str. 134.),
- **pohotová likvidita** – další logické zdokonalení ukazatelů běžné likvidity, kdy se oběžná aktiva očišťují od hodnoty zásob; tento ukazatel by neměl klesnout pod jedničku,
- **okamžitá likvidita** – hlavním ukazatel likvidity nejvyššího stupně, který dává do poměru peněžní prostředky a krátkodobé závazky, ideální ukazatel se pohybuje kolem 0,2-0,5 X při nadměrně vysokých hodnotách může docházet k neefektivnímu využívání finančních prostředků
- **likvidita z provozního toku peněz („cash Flow“)** – při používání těchto ukazatelů se pokoušíme zanalyzovat veškeré příjmy a výdaje a zohlednit vlivné faktory,
- **podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech** – prozkoumáváme díky němu krátkodobou finanční stabilitu podniku, pro zvažování tohoto ukazatele se ideální hodnota pohybuje mezi 30 až 50 procenty

Ukazatele rentability berou do poměru ukazatele výsledku hospodaření a druh vynaloženého kapitálu, čímž ve výsledku oceňujeme vložený kapitál a efektivností jeho využití. V tomto typu ukazatelů rozlišujeme:

- **rentabilita tržeb** – poměr zisku a tržeb, kdy výsledek je individuální pro každý obor, v němž působí podnik,
- **rentabilita CK** – měří celkovou efektivnost podniku a zjišťuje celkovou výnosnost kapitálu,
- **rentabilita VK** – oceňuje výnosnost a efektivitu použití vlastních prostředků,
- **rentabilita investovaného kapitálu** – tento ukazatel umožňuje posoudit efektivitu vynaložených dlouhodobých zdrojů (Růčková 2019).

Ukazatel zadluženosti zobrazuje zadluženost podniku a díky využití vlastních a cizích finančních prostředků můžeme nám říct o zdravotní zadluženosti podniku. Faktory, jež se berou v potaz:

- **celková zadluženost** – při zjišťování se poměrují cizí zdroje a celková aktiva, kdy preferované jsou nízké hodnoty, jelikož pro věřitele je prioritou, aby v případě likvidace firmy nedošlo k manipulaci/ztrátě jejich vkladů,
- **míra zadluženosti** – tento ukazatel se velmi podobá ukazatelům celkové zadluženosti, ale na rozdíl od celkové zadluženosti se berou do podílu cizí zdroje a vlastní kapitál,
- **úrokové krytí** – hlavním informačním ukazatelem při analýze zisku a úrokového krytí, kdy krytí úroku v případě zisku mělo trojnásobně převyšovat úroky.
- **dobá splatnost dluhu** – je ukazatelem délky splatnosti zapůjčených aktiv pomocí provozního cash flow,
- **koeficient samofinancování** – v poměru je vlastní kapitál a celková aktiva, kdy pro kontrolu můžeme sečíst tento koeficient a ukazatel celkové zadluženosti a správně by mělo vyjít sto procent,
- **finanční páka** – ukazuje, jak moc využívá podnik cizích zdrojů k dosažení zisku. Vysoké hodnoty značí velkou zadluženost (Růčková 2019).

Ukazatele aktivity podniku analyzují obratnost jednotlivých složek ať už pasiv nebo aktiv a navazují na ukazatele rentability a další ukazatele. Rozlišujeme:

- **obrat aktiv** – udává počet otočení celkových aktiv podniku na tržbách, kdy každý obor má vlastní normové hodnoty
- **doba obratu** – po použití daného ukazatelů dozvíme celkový počet dní pro uskutečnění otočky. S největší pravděpodobností používáme složky krátkodobých závazků a složky oběžného majetku (Růčková 2019).

4 ANALYTICKÁ ČÁST

Níže budu provádět rozbor společnosti podle výše uvedených metodik.

4.1 Představení podniku

Níže budu provádět rozbor společnosti podle výše uvedených metodik a jedná se o společnost Europapier – Bohemia spol. s.r.o., jejíž hlavním předmětem činnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje. Ale Europapier – Bohemia spol. s.r.o. je součástí nadnárodní společnosti a nemůžeme dělat rozbor problematiky managementu bez zásahu do organizaci celkového EUROPAPIERU.

Společnost se zabývá prodejem papírenských výrobků a zboží ze sortimentu obalových výrobků a hygieny a provádí další velkoobchodní činnost v spolupráci s jinými dodavateli na území České republiky. Europapier – Bohemia se v současné době svojí existencí věnuje a bude i v budoucnu věnovat aktivitám zaměřeným na ochranu životního prostředí a ochranu pracovně-právních vztahů.

4.2 Historie podniku

V roce 1971 společnost Europapier s hlavním sídlem ve Vídni byla založena úsilím čtyř papíren, a to Neusiedler (nyní Mondi), Nettingsdorfer, Salzer a Steyrermühl.

Dva roky po pádu železné opony v roce 1991, Europapier jako firma ze západního světa otevřela svou pobočku v Maďarsku a tímto vstupovala na východoevropský trh. Hned v téže roce expandovala i na slovenský trh a založila pobočku v Bratislavě. Hlavní město umožnilo hezké logistické propojení, jelikož se nachází sedmdesát kilometrů od rakouských hranic.

Další dva státy, které následovaly v expanzi na východoevropské trh, byly Česko a Slovinsko, jejichž dvě další pobočky byly založeny v roce 1993. Další rok se ukázal pro společnost ještě jako mnohem důležitější, jelikož díky akvizicím společnosti Sonevix Europapier mohla nyní vstoupit na trh s více než 40 miliony potenciálních zákazníků. Během následujících deseti let společnost provádí úspěšnou expanzi východní a střední Evropy a rozvíjí řadu nových a úspěšných projektů.

Nakonec po expanzi do 140 milionového trhu Ruska v roce 2010 se společnost stává součástí skupiny Heinzl. Ředitelství této skupiny sídlí ve Vídni a patří do ní mezinárodní společnost Wilfried Heinzl AG, obchodující s celulózou a papírem, dále výrobce papíru a celulózy Zellstoff Pöls AG, Laakirchen Papier AG a AS Estonian Cell a společnost Bunzl & Biach, která se zabývá zpracováváním odpadního papíru a distribucí.

K dnešnímu dni díky úspěšným expanzím a akvizicím na světových trzích a změnám který přinesla skupina Heinzl Europapier působí ve většině východoevropských a středoevropských zemí, což odpovídá více než 500 milionům obyvatelů. Má více než 16 obchodních partnerů, každý den rozšiřuje svoji nabídku produktu a služeb, kdy aktuálně aktivně nabízí 210 skupin produktu nebo více než 50 000 samostatných produktu.

4.3 Organizační struktura EUROPAPIERU

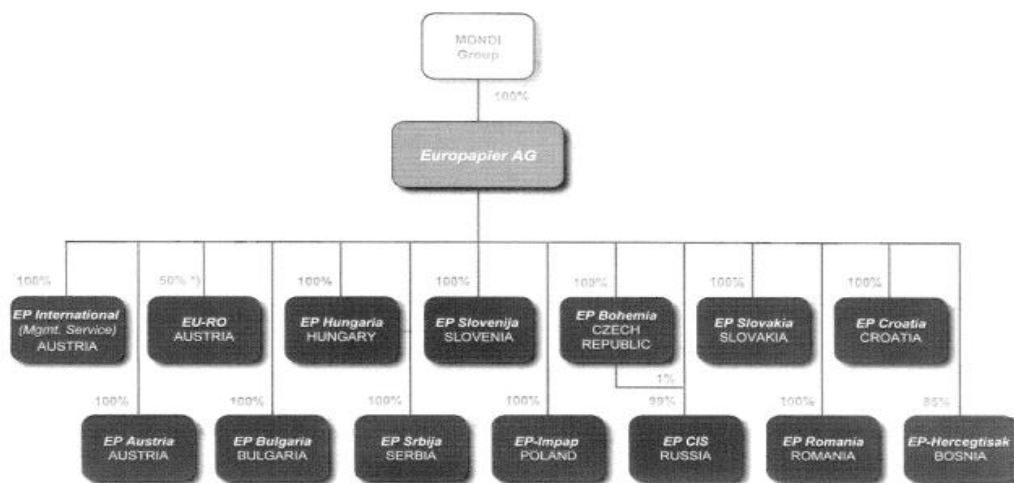
Svůj rozbor chci začít krátkou předhistorií organizování firmy před rokem 2010, jelikož do tohoto roku skupina patřila do Mondi Group a od roku 2010 skupina Europapier přešla do vlastnictví Heinzl Group a přežila nejvýznamnější změny v plánování, organizování,

personalistice, vedení lidí a kontrolování, tyto změny měly velice pozitivní vlivy na vývoj společnosti.

Před tím, než došlo ke změně vlastníka Europapier AG, řízení probíhalo z centrály Europapier-International. Tak zvaná centrála řídila pobočky ve všech 13 zemích působení. Ze slov ředitele českého Europapieru “Byla to centralizovaná byrokracie kdy i ty nejmenší změny musely být odsouhlaseny centrálou ve Vídni.” V podstatě nebylo žádné delegování a veškerá kompetence a pravomoc byla soustředěna v centrálním oddělení společnosti. Aby to bylo jasnější uvedu příklad, hlavní ředitel financí ve Vídni řídil finančních ředitelů všech ostatních zemí Europapier-Bohemia, Europapier Croatia a Europapier Bulgaria atd, úplně to samý bylo i v logistice kdy šéf logistiky zasahoval do činnosti jednotlivých zemí a úplně to samý i v řízení jednotlivých devizy, proto aby navýšit skladovou zásobu jednotlivé divizi musely domluvit se vedoucí manažery ve Vídni. Europapier International řídil každý krok na týdenní a měsíční bázi. Ze slov jednatele českého Europapieru “Jednou byl jsem vyzván na kobereček kvůli změně kvality lepenky v obalů pro interní spotřebu, i když rozdíl byl minimální stejně chtěly odůvodněny.”

S takovým přístupem k řízení vznikala velký nárok na centrální oddělení Europapier-International, rostl počet manažerů a specialistů a s tím i náklady na vedení společnosti. Při centralizované byrokracie nelze postavit flexibilní firmu která by byla schopná odpovídat na výzvy moderní reality. Níže na obrázku č. 6 máte názorný příklad, jak vypadala organizační struktura firmy, ale jak jsem již uváděl struktura neukazuje všechny interní a externí vztahy společnosti.

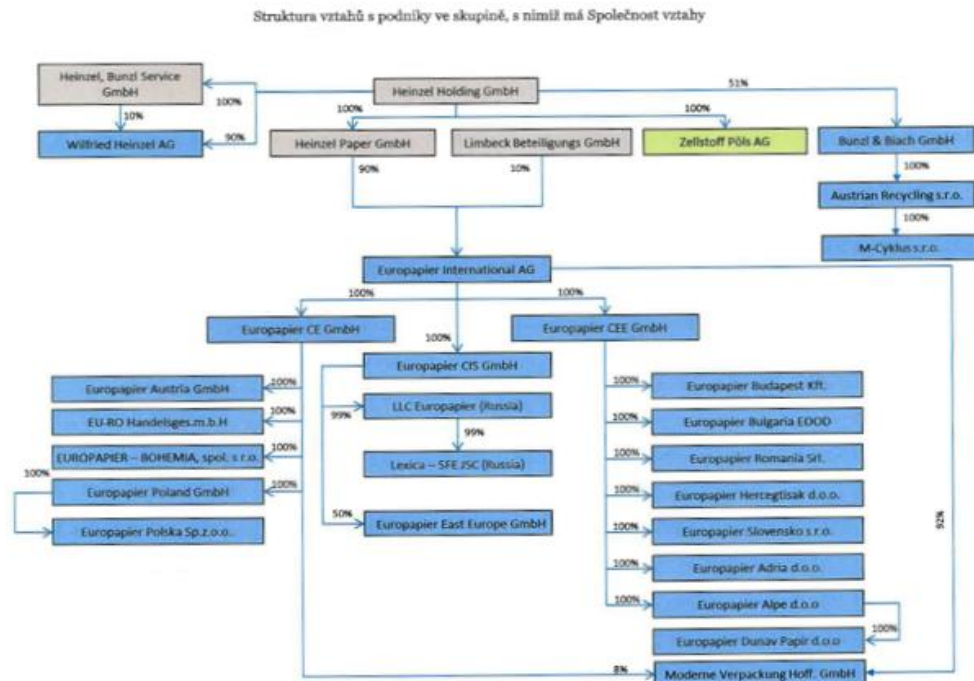
Europapier Group – Legal structure



Obrázek 6 – Organizační struktura Europapier AG z roku 2009

S přechodem vlastnictví přišli i změny, Hienzel Group přehodnotila a určila nové vize a cíle a zaměřila se na zjednodušení a zlepšované pracovního prostředí a překopala organizační strukturu viz obrázek č. 7. Na začátku málokdo tušil, jaké změny a možnosti přinese strategie Heinzl Group. Hlavním překvapením pro pracovníky Europapieru bylo maximální zjednodušení procesu. Plánování a rozhodování probíhalo mnohonásobně rychleji, nový systém šlo charakterizovat jako „Decentralizovaná demokracie.“ Ale jaké změny toto přineslo?

Europapier-Bohemia byl dlouhodobě trojkou na českém trhu. Nicméně hospodářské výsledky byly velmi pozitivní, a proto nebyla snaha posouvat se na vyšší příčky. Cílem nového majitele, tedy i „nového Europapieru“, byl posun na přední pozice českého trhu. Museli jsme přehodnotit naše strategie, zaměstnat správné lidi, spolupracovat s těmi nejlepšími výrobci a najít možnosti, jak se prosadit na úkor naší konkurence.



Obrázek 7 – Aktuální organizační struktura Heinz Group

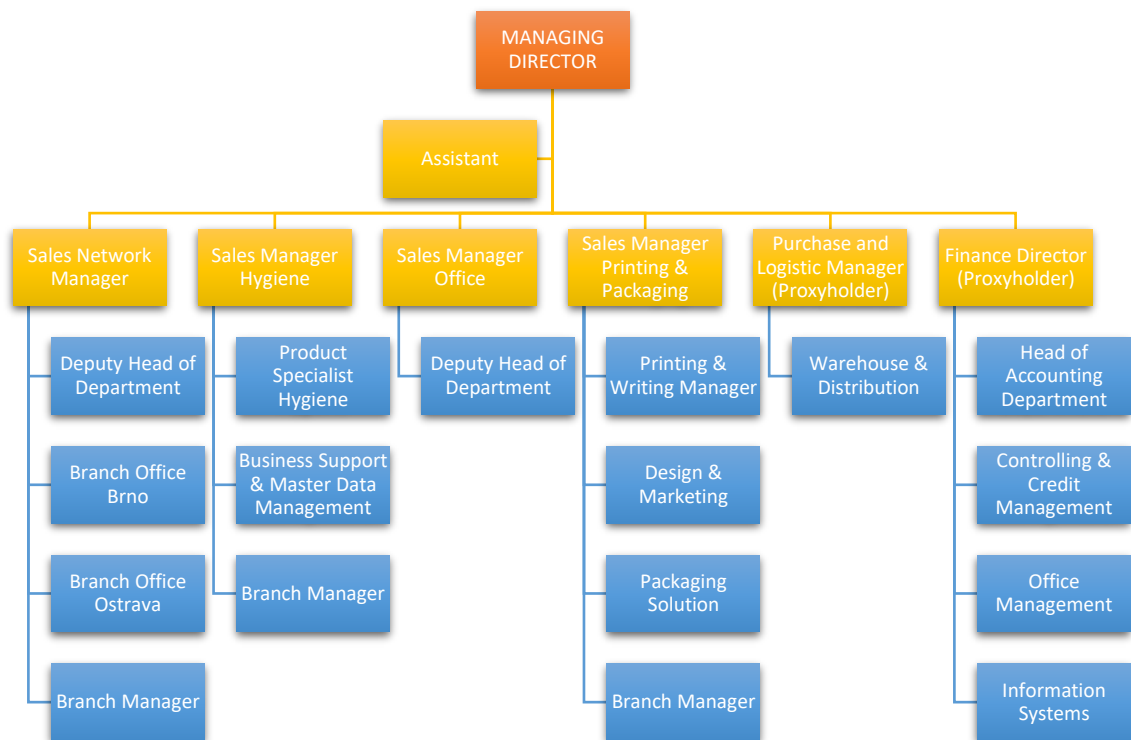
Výsledkem původních změn byl nárůst obrátu na 400 milionů korun od roku 2011 do roku 2015, rozšíření skladů o 3 500 tun a zavedení třetí směny ve skladu pro 24hodinový provoz a přizpůsobování fungování celé společnosti novým cílům. Europapieru už nechtěl pouze existovat a šířit se po trzích střední a východní Evropy. Nová vize zněla následovně „Europapier je pro své zákazníky papírenským velkoobchodníkem číslo jedna poskytujícím řešení na míru v oblasti papírenství a obalů. Společnost se zaměřujeme na trhy střední a východní Evropy a SNS a hodlá rozšířit své podnikání i na objevující se sousední trhy.“ Tyto změny jsou následkem těžkých ale správných rozhodování.

Také EUROPAPIER získal řadu neocenitelných výhod vstupem do HEINZEL GROUP. Ku příkladu mezi další dceřiné společnosti patří Zellstoff Pöls AG, Laakirchen Papier AG (Rakousko), Raubling Papier GmbH (Německo) a AS Estonian Cell (Estonsko). Výše uvedené firmy jsou uznávané jako výrobci obchodní buničiny a časopisového papíru ve střední a východní Evropě. Tímto Europapier získává přímý přístup k výrobkům papírenského průmyslu, a proto může nabízet zajímavější podmínky svým zákazníkům.

4.4 Organizační struktura EUROPAPIER-BOHEMIA

V dnešní době společnost Europapier-Bohemia rozdělena na šest organizačních úseku, podle pole a účelu působení, můžeme vidět na obrázku č. 8 organizační strukturu českého Europapieru:

- divize „PGI“ neboli Printing, Packaging, Packaging Solutions a Design
- divize „Office“,
- divize „Hygiena“,
- oddělení prodeje neboli „Sales network“
- oddělení nákupů a logistiky „Purchase and Logistik“
- finanční oddělení „Finance“



Obrázek 8 – Organizační struktura Europapier-Bohemia.

Divize PGI se soustřeďuje na velké tiskárny a průmyslové podniky. Do jejich nabízených produktů spadají: natírané i nenatírané papíry, papíry pro digitální a offsetový tisk, různé knihařské lepenky ad. Do divize PGI také patří oddělení Packaging – Solutions, jejímž hlavním naplněním je nabídka obalových řešení a design. Design se zabývá hledáním nejzajímavějších řešení i pro neuspokojitelné potřeby. V jejich široké nabídce se mimo jiné nachází hladké natírané a nenatírané papíry; barevné, bavlněné papíry, dále papíry řazené, metalické a transparentní.

Pod divizi Office spadá vše, co si můžeme představit pod pojmem kancelářské potřeby. Nalezneme zde nejkvalitnější kancelářské papíry, obálky, kotoučky, samolepicí etikety, šanony, flipcharty a mnoho dalších.

Další divize Hygiena, která měla logický důvod pro vzniknutí, aby výkryt co nejvíce potřeb zákazníku. Každá menší, či větší společnost potřebuje uklízet, a proto také vznikla divize hygiena. Tato divize nabízí širokou nabídku řešení pro WC, koupelny, gastro a průmyslové podniky, zdravotnictví atd.

Prodejní oddělení slouží pro vypisování zakázek zákazníkům, podporu prodejních činností pomocí telefonické komunikace se stálými a novými zákazníky, informační podporu zákazníku, sleduje poptávky po zboží či službě a připravuje nabídky svých produktů a vyřizuje přímé dodávky k zákazníkům.

Oddělení nákupů a logistiky sleduje stav skladových položek a v případě potřeby zajišťuje nákup materiálu, komunikuje se stálými dodavateli a zakládá nových dodavatelů, prověřuje logistické možnosti, plánuje okna pro vykládaní a nakládání zboží, sleduje za naplněnosti skladů a řídí jeho chod ve třech směnném provozu.

Oddělení financí sleduje finanční toky, kreditní limity zákazníků, prověřuje schopnost hradit závazky, zajišťuje smlouvy s leasingové společnosti, provádí vnitřní a vnější účetní operace, připravuje veškeré podklady pro účetní závěrku.

4.5 Plánování

Hlavním cílem společnosti být pro své zákazníky velkoobchodem papírenského a obalového zboží číslo jedna. Vizí lze definovat jako dlouhodobou udržitelnost tohoto cíle, a navíc k tomuto jako lídr trhů společnost dlouhodobě zavazuje k inovacím.

Heinzel Group má organizační jednotku zaměřenou na dlouhodobé strategické plánování pro celou skupinu, tato jednotka zkoumá vývoj a aktuální situaci na trzích. Analýza bere v potaz jak světovou tržní situaci, tak i situaci uvnitř jednotlivých zemí. Po těchto výzkumech sestavují dlouhodobé, strategické plány a cíle, například „Europapier 2020.“

Strategické plánování a plánování budgetu roku začíná se půl roku předem. Kdy organizační jednotka Heinzel Group sestavuje vlastní vidění budoucího vývoje celé skupiny a zároveň i společnosti Europapier-International AG. Jelikož mluvíme o velkoobchodní společnosti ve převážné většině dané cíle jsou metrické a odpovídají nějakým tržbám, maržím a podílům na trhu. Plán především navazuje na strategické cíle organizace to znamená rozvoj obchodů a udržení lídrových pozic na trzích. Rozdělení plánu na jednotlivé země probíhá především na základě kritérií jakož jsou vývojové trendy, potenciál trhů, kupní síla trhů. Europapier-International AG předává plány jednotlivým zemím, v této fázi plány jsou specifikovány a měřitelný, další krokem je diskuse a akceptování těchto plánů.

Akceptovaný plánů a cílů je významnou částí kterou dříve nešlo dovolit, jelikož dříve veškeré plány nosili autoritativní charakter a nešlo je změnit. Po předání strategického plánu v jednotlivých zemích probíhá rozbor a diskuze ohledně jejich realizovatelnosti. V Europapier-Bohemia první kolo rozborů probíhá ve vrcholovém managementu, vedoucí jednotlivých úseků a devizy scházejí se v jedné místnosti případně i online a sestavují náhled taktického plánu ve kterém specifikují, konkretizují cíle podle devizy. Před druhým kolem vedoucí jednotlivých devizy sestavují plán pro každého obchodníka podle nějaké předhistorie prodeje a potenciálu jejich zákazníků. Musím uvést, že podobná vizionářská práce je velmi zjednodušena pokrokem technologií, díky softwaru který každý den sbírá informace ohledně odběratelů, dodavatelů,

prodejů, materiálů a mnoho dalších ukazatelů. Ale nejdůležitější je že tyto informace jsou dostupný během 15 sekund.

Druhého kola se účastní jak vedení, tak i tým obchodníků. Celá akvizice a úspěch společnosti postaven na lidech, a obchodníci jsou lidmi, který mají co nejaktuálnější informace z trhů, jelikož jsou v přímým styku se zákazníky. Bez informací od obchodníků nejde sestavit kvalitní taktické plány a určitě nejde ani sáhnout na operativní plánování. Od obchodníků dostáváme spoustu kritických informací, někdy mají větší prioritu před ostatními:

- Informovanost ohledně zákaznických potřeb a vývoje těchto potřeb
- porozumění situaci na trhu a dostupných možností pro expanzi,
- pravidelní informovanost ohledně konkurencí a jejich vývoje.

Během schůzek v jednotlivých divizích obchodníci dostávají podrobné informace o požadovaných cílech, podle těchto cílů sestavují se i jejich měsíční a roční plány. Plán obchodníka je sice stanoven na metrickou hodnotou, ale je rozdělen na menší cíle, aby celková hodnota nebyla demotivující. Takové menší cíle mohou být prodej ze skladů, crosselingový prodej, šterkový prodej, podpora prodejů přes web atd.

Ve finále druhého kola diskusí máme se ocítit v jednom ze dvou stavu. V jednom z nich děláme korekci plánů a posíláme na odsouhlasení vedoucí společnosti, v druhem stavů máme hotový a funkční plán společnosti. Hlavní výhodou tohoto způsobu plánování že v obou stavech dostaneme plán který bude specifikovaný, měřitelný, realistický, časovaný a co nejdůležitější akceptovaný celím týmem. Ale to by nebylo možný bez vzájemné důvěry a otevřené komunikaci.

4.6 Personální zajištění firmy

Při změnách v organizovaní firmy došlo i k propuštění 2/3 zaměstnanců firmy, ze slov ředitele společnosti “měly jsme tým výjimečných specialistů nejlepších z nejlepších, ale to nefungovalo, každá porada probíhala tak že jsme furt hádali a nemohli vůbec na něčem shodnout.” Pro úspěšný budoucnost společnosti, pán ředitel rozhod úplně jinak sestavovat tým.

Výběr vhodných kandidátů probíhá dle požadavku organizací a jednotlivých pracovních pozic. Obecný požadavky od vedení je maximálně selský rozum, netoxičnost, schopnost spolupracovat v týmu. Při procesu obsazování a získávání pracovníků společnost využívá známé internetový nástroje. První kontakt probíhá pomocí telefonního rozhovorů, kdy se zjišťuje aktuálnost zajmu uchazečů a domlouvá se osobní setkání. Osobního setkání zúčastňují všichni vedoucí pracovníky, kteří budou v kontaktu s danou pozicí. V případě úspěšného pohovorů pracovník nastupuje na tři měsíční zkušební dobu.

Během prací vedoucím pracovníkem provádí se pravidelný hodnocení výkonu každého zaměstnance. Podle potřeby vedoucí osoba přijímá nápravný opatření, podporuje pozitivní pracovní výsledky, rozhoduje o nad rámecovým zaškolením nebo o nad standartním odměňováním. Ve firmě na půlročně bází provádějí se pohovory se zaměstnanci, na těch to pohovorech zjišťuje se zpětná vazba a ohodnocuje se celkový výkon zaměstnance. Ve většině případů zaměstnanec dostava nabídku o rozšíření jeho kompetencí a odpovědnosti.

Docela často nabídnuté změny vyžadují zařízený školení a vzdělávání. Školení realizují se pomocí interních sil, provádějí je vedoucí pracovníky EUROPAPIER-BOHEMIA nebo pracovníky poboček EUROPAPIERu v jiných zemích a tím zajišťuje se výměna informací a

know-how. Vzdělávání zaměstnance probíhá externími silami může to být jazykové kurzy, kurzy povyšující efektivitu zaměstnanců a návštěva stálých a potenciálně nových dodavatelů.

4.7 Vedení lidí

Ve společnosti, kterou rozebíráme vedení lidí je jednou z nejsilnějších stránek, vedoucí každého úseku je schopen přispět k tvůrčí činnosti, motivovat, usměrňovat a stimulovat. Chci říct, že každý z vedoucích manažerů je v něčem jiný, jsou to lidé který postavily výborné interní vztahy, dokazují výborně komunikovat, každý z nich má vlastnosti které přispívají k dosažení cílů organizací a co nejzajímavější každý z nich má vlastní styl vůdcovství. Správné chování manažerů nejde zobrazit v organizační struktuře, popsat ve firemních směrnících nebo získat na školeních. Je to sbírka vlastnosti, který získáváme během praxi a v osnově těchto vlastnosti leží dobře vyvinuta sociální inteligence. Během dotazování manažerů jsem zjistil že ani jeden z nich neměl vrozenou potřebu řídit lidí nebo mít moc. Čtyři ze sedmi vedoucích manažerů začínaly jako obchodníci a neměly žádné zkušenosti ve vedení lidí.

Pan Vošta řídí EUROPAPIER-BOHEMIA více než deset let a celou dobu dodržuje se třech hesel.

- „Když nehoříš nemůžou hořet ostatní.“
- „Každý řetěz je silný jen tak, jak je silný jeho nejslabší článek.“
- „Vyhýbejte se toxickým osobám.“

Jak jsem již zmiňoval pan ředitel během prvních dvou třech měsíců po nástupu do této pozici propustil dvě třetiny managementu společnosti i když neměl za ně žádnou náhradu. Postupně byl sestaven tým, který zůstává i dodneška. Po interview celého manažerského týmu jsem zjistil že každý z nich využívá aspoň jedno z výše uvedených hesel, ale přitom každý má vlastní styl řízení.

Závěrem této myšlenky je že jaký by neměly rozdíly manažery střední musejí shodovat a umět komunikovat. A podobném týmů nemůžou existovat představitelé autokratických stylů řízení. Vedoucí manažery obsahují prvky jak demokratických, tak i liberálních stylů řízení podpořenou jejich přirozenými charismatickými prvky. Každý z nich prokázal, že skutečně dokázal, aby se něco událo.

Jako moderní a úspěšná společnost, Europapier-Bohemia zpevňuje tým pomocí teambuildingových akcí. Jsou akcí, který provádějí se v každém organizačním úseku zvlášť, taky jsou akcí pro všichni pracovníky podniků. Hlavním účelem je aby lidé mohli užít dosažených cílů a mít uspokojení z prodělané práci.

4.8 Kontrolování

V organizačních úsecích společnosti provádějí se kontroly preventivního a průběžného charakterů. Moderní technologie a systémy sběrů interních dat umožňují sledovat a napravovat odchylky na denní bázi. Systém BIS neboli „Business Information System“ funguje ve všech firmách skupiny HEINZEL s úpravou na specifiku oborů, jeho hlavním zaměřením hospodářský výsledek. V EUROPAPIER-BOHEMIA systém zabezpečuje informací pro kontrolu a spojuje informace ze třech různých systémů jako je SAP, Access, CRM. Nejde o úplné automatizovaný proces je to systém umožňující zefektivnit práci manažerů při

kontrolování a přesměrovat úsilí na realizaci vizionářských činnosti. Systém BIS je dostupný pro všichni úrovní managementu společnosti a umožňuje specifikovat report podle potřeb.

Společnost využívá všichni kontrolní techniky rozpočty, statistiky, speciální zprávy a analýzy, meziroční audit a osobní pozorování. Každý měsíc probíhají zjednodušené meetingy organizačních úseků, každý kvartál kontrolují výsledky a oznamují zaměstnancům, každý půl roku probíhá velký porady zaměřené na aktuální situací, budoucí vývoj a návrhy.

Úspěšnost kontrolování je závislá na systematickém přístupů, kontrolních bodech a osobním pozorování. Čím zkušenější vedoucí osoba tím kvalitnější informace získáme při této činnosti. Osobní pozorování a zpětná vazba nám umožňují neztratit propojení s realitou, statistiky, grafy a tabulky umožňují vylepšit analýzu, ale neumožňují nedostát informace který nebyly řečený.

5 Strategická a finanční analýza

Strategická analýza společně s finanční analýzou oceňuje podnik. Finanční analýza zkoumá podnik po finanční stránce, strategická analýza zkoumá celkový stav ekonomiky a její budoucí vývoj, situaci na konkrétním trhu, na kterém oceňovaný podnik operuje. Taky zkoumá jak si podnik postupuje v boji proti konkurentům a také podnik jako takový.

5.1 PEST analýza

Politické faktory a okolí – politický systém vlády ČR můžeme charakterizovat jako systém postavený na institucionálním zakotvení. Česko je parlamentní republika s širokým rozdělným politických stran, strany mají vzájemní vlivy. Zákonodárná moc tvořená dvoukomorovým parlamentem. Soudní moc se realizuje za čtyř-člankový soudní soustavy a Ústavního soudu.

Aktuálně ČR neúčastní se žádných vojenských konfliktů, nejsou žádné občanské nepokoje, který by ohrožovali společnost. Ale v současné době na kontinentu probíhá válečný konflikt na kontinentu, který by mohl ohrozit normální chod ekonomiky. Z hlediska výjimečnosti tohoto konfliktu vznikají další narušení dodavatelských řetězců, toto narušení způsobuje ještě větší krizi v určitých oborech.

Obchodní politika ČR formálně se realizuje na úrovni všech členů EU unie. Ani jedná členská země nemůže uskutečňovat vlastní, nezávislou zahraniční obchodní politiku a utvářet své vnější hospodářské vztahy vůči vnějšímu světu zcela samostatně. Právní předpisy obchodních záležitostí a mezinárodní obchodní dohody uzavírá EU, v žádném případě to neděla jednotlivé členské státy. A nakonec i když formálně členské státy nemají právo na samostatnou obchodní politiku, každý z nich aktivně prosazuje osobní obchodně-politické zájmy prostřednictvím struktur EU. (Euroskop.cz)

Ekonomika a faktory okolí – při nástupu do roku 2021 Česka ekonomika měla zredukovat veškerý vznikly ztráty z roku 2020. Ale oživení ekonomiky nebylo tak jednoduchým a rychlým. Oživení ekonomiky a růst produktu nastal díky růstu domácí poptávky, jelikož narostla spotřeba. Ale další hrozby budou přicházet z vnějšího okolí ČR, protože během pandemie byly narušeny veškeré dodavatelsko-odběratelské vztahy, projevuje se nedostatek vstupu klíčových subjektů, ke všemu probíhá nárůst cen na přepravu a energie (ČSÚ).

Zahraniční obchod zaznamenal historické hodnoty poklesu, o -7,1 p. b., propad salda ukázal snížení o 12,5 mld. Kč, meziroční pokles vývozu -2,3 procenta. Největší zásah exportu působil ze strany automobilového průmyslu a ropných výrobků. Dovoz v roce 2021 meziročně vzrostl o 8,3 procenta (ČSÚ).

Ale i přes takové propady hrubá přidaná hodnota meziročně vzrostla o 2,9 procenta. Největší vliv za sebou nesly takové odvětví jako obchod, doprava, ubytování a pohostinství, dařilo se taky peněžnictví, pojišťovnictví a profesním, vědeckým, technickým a administrativním činnostem.

Stejným způsobem doháněla ztráty i produktivita prací. Ale v letošním roce po následcích pandemie není jednoduché zvyšovat produktivitu prací pro jednotlivé firmy. Plynulost a flexibilita řetězců ekonomiky narušena a vyžaduje spoustu prací a času pro naladění tohoto systému.

Další řada faktorů měla významný vliv na chování konkurence a dodavatelů. Do cen průmyslových výrobců se zaplétá růst cen dovezených surovin, růst cen na pohonné hmoty,

růst cen na energie, deficit přepravních kontejneru a deficit europalet. Řada těchto faktorů způsobila prudké navýšení cen které s časovým zpožděním dostalo se do finálního spotřebitele. Nejvýznamnější zásah dostal zpracovatelský průmysl v takových odvětvích jako zpracování koksu a rafinovaných ropných produktů, chemických látek a výrobků, obecné kovy a kovodělné výrobky a s více než 20 procentním růstem přispěly i ceny dřeva, papíru a tisku. Inflace dosahuje tak velkých hodnot, že už jí nejde přehlédnout z makroekonomického hlediska. Spotřebitelské ceny uskutečnily nejrychlejší skok za posledních 13 let (ČSÚ).

Sociální faktory a okolí – demografický vývoj od počátku roku 2011 do konce roku 2020, ukazoval přírůstek obyvatelstva o 215 tisíc obyvatel, což je 2procentní nárůst obyvatelstva. Za tento přírůstek odpovídá kladné migrační saldo, jelikož přirozená změna měla zápornou bilanci, která činila -6,6 tisíc obyvatel. Z tohoto obyvatelstva je minimální počet nezaměstnaných, roční ukazatel nezaměstnanosti je 3,5 procenta. I když nezaměstnanost porostla její růst byl pozastaven spoustou státních programů, který zamezily růst nezaměstnanosti (ČSÚ).

Sčítání 2021 ukázalo střední vzdělání s maturitou nebo vyšší již 53,1 procent u lidí od 15 let. Třetinu populace tvořili lidé se středním vzděláním nebo vyučením bez maturity. Další třetinu obsahují lidé se středním vzděláním s maturitou. Nakonec procentuální ukazatel obyvatel s vysokoškolským vzděláním je 18,7 procent (ČSÚ).

Podle veřejných výzkumů více než 65 procent obyvatelstva ČR dělá něco pro své zdraví, ale žijí zdravě pouze 35 procent, pravidelně sportují zhruba 50 procent obyvatelstva ČR. Z tohoto můžeme říct, že zájem o základní životní hodnotu jako zdraví je na dobré úrovni, ale má obrovský potenciál pro růst (ČSÚ).

Z výše uvedených informací můžeme říct, že Česko disponuje obrovským zdravím lidským kapitálem, který je připravený k dosahování dalších životních hodnot jako blahobyt, uznání, rodinné štěstí, zajímavá práce. Ale pro firmy to znamená větší boj o vzdělané klíčové pracovníky a levnou pracovní sílu. (ČSÚ)

Technologické faktory okolí – jak jsem zmiňoval na začátku prací v dnešní době vývoj technologii umožňuje obrovskou flexibilitu firmy. Podnik, který používá moderní technologie je mnohem schopnější se adaptovat rychle měnícímu prostředí. Používání vzdálených ploch umožňuje pracovníkům zapojit se do prací z jakéhokoliv počítače z jakékoliv části světa. Oblační úložiště umožňuje sdílet a pracovat na projektech společně bez zbytečných zpoždění. Pandemie spoustu podniků přinutila objevit tyto pozitivní stránky. I když Europapier-Bohemia byl na to úplně připravený musely na to zvyknout pracovníci a vedení společnosti.

Nové výrobky umožňují objevit nové trhy a příležitosti nebo taky diverzifikovat rizika a umožnit nahrazovat tržní toky. Tak Europapier-Bohemia založil úplně novou divizi Packaging-Solutions, tato divize měla dobré podmínky pro úspěšný start. Obrovské portfolio průmyslových a výrobních podniků vždy měla potřebu o obalové materiály a obalové řešení ale nejde jenom o dobrou nabídku. Před vstupem do konkurenčního boje v úplně novém odvětví je potřeba vytknout konkurenční výhody a najít spolehlivých dodavatelů připravených ke spolupráci. A díky své historii vzniku Europapier-Bohemia měl takových dodavatelů.

Investice do inovací je součástí diverzifikací rizika propadu. Proto společnost pravidelně investuje do vývoje obchodů, obchodových služeb a jiných zajímavých podniků.

5.2 SWOT analýza

Dalším krokem pro analýzu podniku je provedení SWOT analýzy pro zjištění silných a slabých stránek.

Do silných stránek můžeme zařadit:

- Jasně dane vize a cíle
- Jednoduchá organizační struktura
- Jasně dane odpovědnosti
- Rozdělení společnosti na divize
- Pravidelný meetingy vedení 1 a 2 linie
- Personální zajištění podle potřeb organizaci
- Dobře a zváženě sestavený tým
- Dobře nastavený interní komunikaci
- Důvěryhodné prostředí
- Schopnost hrazení závazků
- Spadání do nadnárodní společnosti umožňuje lepší přístup k technologiím

Slabé stránky:

- Závislost na rozhodováních Vidně
- Flexibilita změn
- Časové zpoždění změn
- Sezonnost prodejů určitého zboží
- Omezení skladovací prostor

Příležitosti:

- Možnost růstu
- Rozvoj E-komerce
- Investice do technologií
- Investice do podniku
- Navázání dalších obchodních partnerství
- Nové dodavatelsko-odběratelské cesty
- Zúčastňování specifických veletrhů

Hrozby:

- Růst cen na vstupy
- Růst pohonných hmot
- Růst cen na energie
- Ekonomická nestabilita
- Narušení dodavatelsko-odběratelských řetězců
- Výkyvy výrobců dodávaných materiálů

5.3 FINANČNÍ ANALÝZA

Z výsledků výkazů zisku a ztrát od roků 2009 můžeme vidět jaké měly dopady na společnost určité organizační a externí vlivy. Po první polovině roků 2010 společnost přešla do vlastnictví HEINZEL GROUP. Ve stejném roce pan Vošta ředitel společnosti nastoupil na svou pozici „Manager Direktor“ a po dvou měsících propustil 2/3 managementu společnosti. Což nemělo významné dopady na výsledky roku, ale mělo vliv pro dva následující roky. V roce 2011 tento krok způsobil meziroční 2procentní pokles a v dalším roce 3procentní pokles. Celkový pokles VH mezi rokem 2010 a rokem 2012 činil kolem 5 000 000 Kč. Společnost potřebovala čas na sestavení nového týmu a vyladění vnitřních vazeb a vztahů. Ten čas byl využit na tisíc procent správně, protože v roce 2013 společnost EUROPAPIER-BOHEMIA dosáhla nad plánového výsledků hospodaření. I když intervence České národní banky způsobovali velké problémy, protože 90 procent nákupů společnosti realizují se v EUR ale všichni zákazníci dostávají faktury CZK. Prodané objemy zboží rostly během celého roku 2013, společnost dosáhla velmi dobrých výsledků a dodržovala se své nové skupinové strategie.

V těch letech trh byl úplně jiný, kdy marže byly největším problémem společnosti. Obrovské objemy komodit a nezastavitelný tlak konkurenci tlačil marži dolů a dolů. Jediným řešením pro omezení tohoto problému optimalizovat náklady na minimum a maximálně zefektivnit práci. Plus díky tlaků na kladný vývoj počtu pojištěných klientů vznikaly menší problémy s pohledávkami.

Dlouholetá snaha o diverzifikaci portfolia, založení nových divizí a vývojové investice umožnili společnosti zabudovat pevný základ na dlouholetá dopředu, vývoj výsledku hospodaření můžeme vidět na obrázku č. 9. A zrovna když celý svět zaváděl opatření v souvislosti s bojem proto šíření virové choroby COVID-19. Všichni zavedené opatření způsobily propad tržeb. Na dorovnání pozitivně působila devize Hygiena a nově založena divize Packaging-Solutions zaměřena komplexní obalové řešení. Divize Packaging-Solutions s jediným jeho členném prokázala že v každé krize da se najít pozitivní stránky pro rozvoj.

Rok	Celkové tržby	Tržby za prodej zboží	Náklady vynaložené na prodané zboží	Tržby z prodeje výrobků a služeb	VH před zdanění m	VH po zdanění
2009	929336	926024	802398	3312	20264	15057
2010	1034587	1032139	874196	2448	18050	14586
2011	1016875	1013819	862729	3056	16637	12955
2012	992991	988578	842196	4413	12375	9675
2013	1069966	1064301	920238	5665	21749	16710
2014	1220668	1214838	1062194	5830	23106	21749
2015	1359689	1352512	1152104	7177	29967	24574
2016	1440687	1432321	1227602	8366	34651	27310
2017	1405885	1396573	1181961	9312	33935	26416
2018	1465482	1455118	1232333	10364	35393	27935
2019	1443609	1428850	1221325	14759	20906	16151
2020	1351936	1335991	1119246	15945	22644	18304
2021	1521184	1505047	1249068	16137	45276	35823

Obrázek 9 – Soubor ukazatelů dle účetních závěrek (v tis. Kč)

V období roku 2021 společnost je stále pod vlivem pandemie, především variantou onemocnění Covid-19 omikron. Opatření pokračují po celém světě a vlivy logistických řetězců dávají vědět o změně podmínek. Během roku 2021 společnost překročila předpandemické hodnoty, předvyplnila plán a dosáhla rekordního zisku za celou historii Europapier-Bohemia.

Dále jsem provedl analýzu pomocí poměrových ukazatelů, během analýzy jsem vycházel z dat účetní závěrky za rok 2020,2021 viz tabulka č. 1. Účetní závěrku prováděla nezávislá auditní společnost. Níže bude tabulka se všemi potřebnými ukazateli, řazení ukazatelů je dle abecedy.

Tabulka 1 – Seznam vybraných ukazatelů pro výpočty

Ukazatel	2020	2021
Celkový kapitál (pasiva=aktiva)	382 446	452 327
Dlouhodobé zdroje (cizí zdroje)	235 599	296 657
EBIT	22 644	45 276
Krátkodobé závazky	230 346	246 385
Oběžná aktiva	373864	355 899
Peněžní prostředky	23 060	4 212
Provozní CF	77 407	83 090
Rezervy	5 253	9 412
Tržby	1 351 936	1 521 184
Úroky	2 307	1 438
Vlastní kapitál	146 847	182 670
Základní kapitál	37 100	37 100
Zásoby	126 433	136 740
Zisk	18 304	35 823

Prvním poměrovým ukazatelem bude **běžná likvidita**, dany ukazatel definuje kolikrát podnik může získat prostředky na uhradí svých závazků, hodnoty finančně zdravích firem měly by kolabovat kolem 2 až 3, ale pro normální fungování podniku stačí hodnot 1 až 2. Za rok 2020 tento ukazatel činil 1,62 v dalším roce tento ukazatel činil 1,44. Dle historických dat společnosti můžeme říct že dané hodnoty jsou standartní a zdravé pro velkoobchodní společnost. Pokles ukazatelů v roce 2021. je výsledkem pandemických opatření a jejich časové opožděných vlivů, číselné výsledky likvidity můžeme vidět v tabulce č. 2.

Tabulka 2 – Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2020	2021
Běžná likvidita	1,623054	1,444483
Pohotová likvidita	1,074171	0,889498
Okamžitá likvidita	0,10011	0,017095
Likvidita z provozního cash flow	0,336047	0,337236
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	0,383878	0,307711

Pohotová likvidita dána poměrem oběžných aktiv s odečteními zásobami a krátkodobých závazků. Hodnoty by neměly klesnout pod 1, avšak v naše situace ten pokles byl zafixovat v roce 2021, což bylo odůvodněno přezásobováním společnosti kvůli delším dodacím termínům.

Dalším návazným ukazatelem je **okamžitá likvidita**, s tím rozdílem že do poměru jsou dany pouze dostupné peněžní prostředky. V tomto ukazatele příliš vysoká hodnota znamená neefektivní využití finančních zdrojů, což ne týká se našeho podniku v roce 2021. při všech opatření a vývoje pandemii dokázal mnohonásobné zlepšit tento ukazatel až do hodnoty 0,017.

Likvidita z provozního cash-flow je taky naprosto v pořádku, jelikož je v doporučených rozmezech a nepřekračuje kritické hodnoty které by ohrožovali budoucí vývoj z krátkodobého hlediska.

Ukazatelé likvidity popisují výnosnost kapitálu, optimální hodnoty jsou specifický pro každé odvětví. Podle těchto ukazatelů můžeme vidět že v roce 2021 trh ČR prošel přes adaptaci podnikových procesu a zase začal fungovat. Kumulace poptávky přivedla k nárůstu objemů spotřebních materiálů. Co se týká společnosti takový nárůst hodnot je taky podpořen rychlé rostoucími divizí Packagin Solutions a Hygiena, jelikož měly lákavé podmínky pro růst.

Tabulka 3 – Ukazatelé rentability

Ukazatel	2020	2021
Rentabilita tržeb	1,35 %	2,35 %
Rentabilita celkového kapitálu	4,78 %	7,91 %
Rentabilita vlastního kapitálu	12,46 %	19,61 %
Rentabilita investovaného kapitálu	7,76 %	12,07 %

Ukazatele rentability v tabulce č. 3 říkají o efektivním využití kapitálu a dobré výnosnosti použitého kapitálu a také jako u všech dalších ukazatelů vidíme narůst v roce 2021.

Ukazatele zadluženosti v tabulce č. 4 řeší vztahy mezi využitím financování z vlastních a cizích zdrojů v podniku. Celková zadluženost podniku je na horní hranici zdravého zadlužení společnosti. Míra zadluženosti neboli koeficient zadluženosti je dán podílem cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Příliš vysoké hodnoty ovlivňují možnost dalších úvěru. Ale tohle riziko překrývá se pojištěním smluv na dodavatelsko-odběratelské vztahy. Ukazatel úrokového krytí během let 2020 a 2021 je pro podnik pozitivní, ukazují že podnik je schopen vyprodukovat dostatečně vysoký zisk.

Všichni ostatní ukazatele jsou jenom dalším potvrzením zdravého fungování podniku a jeho budoucí vývoj není ohrožen.

Tabulka 4 – Ukazatelé zadluženosti a financování

Ukazatel	2020	2021
Celková zadluženost	0,61	0,65
Míra zadluženosti	1,60	1,62
Úrokové krytí	9,81	31,48
Doba splácení dluhu	2,97	3,45
Koeficient samofinancování	0,38	0,40
Finanční páka	2,60	2,47

5.4 DOPORUČENÍ

Chci doporučit vedení společnosti i dal prokládat svou cestu a dodržovat se svých cílů a hodnot. To říkám nejenom z pohledů mnou provedených výzkumů ale i ze svých osobních zkušeností. Je velmi důležitým pocit člověka během vykonání svého zaměstnání, Europapier-Bohemia je společnosti které zaleží na názorech svých lidí. Jediné doporučení, aby společnost zaměřila se na rozvoj online marketingu, založení e-shopu společnosti proběhlo na začátku pandemie a bylo jedním z nástrojů pro udržení chodu společnosti. V dnešní době působí jako pomocná ruka pro obchodnici společnosti, v e-shopu můžou nastavit ceny pro jednotlivé zákazníky podle jejich potenciálu, díky tomuto mají více času na skutečné prodejní činnosti a musejí min věnovat se operativě. Bohužel pro používání e-shopu musíte se zaregistrovat a počkat jeden den na schválení, toto docela často odvádí zájemci, podle mě je to hlavní nevýhodou e-shopu společnosti, jelikož bez registraci nevidíte ani ceny.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat z domácích a zahraničních zdrojů teoretická východiska vlivu současné krize na řízení obchodních činností, dopadů na ekonomické ukazatele a obchodní aktivity.

Pandemii Covid-19 nepřežila spousta firem po celém světě ale Europapier-Bohemia toto období zvládla docela dobře, a to hlavně kvůli změnám které proběhly v roce 2010 a lidem které tyto změny akceptovali a zvládli vybudovat v tom svůj systém. Coronavirus měl by mnohem horší dopady na podnik kdy by během pandemii skupina Europapier měla centralizované řízení ve Vídni jako v roce 2009. Onemocnění vedoucích osob mělo by řetězový vliv na celou skupinu. V daném případě delegování odpovědnosti nosí kritický charakter

Bakalářská práce byla především zaměřena na management společnosti a jeho pozitivní vlivy. Mezi nejovlivněnější okolí působící na podnik patřilo sociální okolí, které mohlo vést ke změnám zvyků a preferencí zákazníků a zároveň okolí odběratelů, které však poukázalo na dobrý management podniku, který rychle zavedl inovace potřebné v dané situaci. Vzhledem k těmto rychlým reakcím nemusely být zvoleny dramatičtější strategie a podniku tak mohlo být navrhuto jen udržení a navýšení stávajících poměrů a tržeb.

ZDROJE

1. ARNOLD, Frank. Management: učíme se od těch nejlepších. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 385 s. ISBN 978-80-7357-732-2
2. BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2
3. BUREŠ, V. Konceptuální perspektiva znalostního managementu. E+M Ekonomie a Management, 2009, roč. 12, č. 2, s. 84-969. ISSN1212- 3609
4. Cenové drama na moři. Přeprava zboží podražila od zimy i šestinásobně, staré časy už se nevrátí | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 30.04.2022]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/takto-se-rodí-inflace-ceske-firmy-celi-stale-drazsim-rejdarum-cast-uctu-zaplati-spotrebitel-1383274>
5. CRAINER, S. Moderní management. Základní myšlenkové směry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
6. Czesaný, Slavoj. Hospodářský cyklus teorie, monitorování, analýza, prognóza. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-7201-576-1.
7. Český Statistický Úřad
8. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1
9. Deštivá sezóna vyřešila sucho na Tchaj-wanu, ale jsou tu další problémy | Svět hardware. Svět hardware | homepage [online]. Copyright © 1998 [cit. 16.05.2022]. Dostupné z: <https://www.svethardware.cz/destiva-sezona-vyresila-sucho-na-tchaj-wanu-ale-jsou-tu-dalsi-problemy/55411>
10. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd., V nakl. Management Press 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603020.
11. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3
12. EDERSHEIM, Elizabeth Haas a Peter Ferdinand DRUCKER. Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu. Praha: Management Press, 2008, 239s. ISBN 978-80-7261-181-2
13. EUROPAPIER-BOHEMIA – Naše cesta a plány. PrintProgress časopis pro polygrafii a související odvětví [online]. Dostupné z: <https://printprogress.sk/europapier-bohemia-nase-cesta-a-plany/>
14. FOOT, M. – HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 1. vyd. 462 s. EAN: 9788072265152
15. General and Industrial Management - Henri Fayol - Knihy Google. Knihy Google [online]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=WFp5DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
16. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x
17. MAGRETTA, J. Co je to management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2

18. MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8
19. NĚMEČEK, P. - ZICH, R. Podnikový management II., historie a současnost. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 75 s. ISBN 978-80-214- 3626-8
20. Obchodní politika - Euroskop. Hlavní strana - Euroskop [online]. Copyright © 2005 [cit. 30.04.2022]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/politiky-eu/zahranici-a-bezpecnost/obchodni-politika/>
21. Požadovaná stránka je dočasně nedostupná.. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/takto-se-rodí-inflace-ceske-firmy-celi-stale-drazsim-rejdarum-cast-uctu-zaplati-spotrebitel-1383274> <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti/702261/zdrazuji-papir-a-knihy-ceska-nakladatelstvi-maji-obavy-trapi-je-i-ceny-energii-a-covid.html>
22. ROBBINS, S. – COULTER, M. Management. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
23. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4
24. ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnut. Praha: Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316
25. ÚČETNÍ ZÁVĚRKY za období 2009 až 2022.
26. VEBER, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
27. VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O. Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261- 041-4
28. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7
29. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 9788085605457
30. Zpravodajský portál pro investory Investiční web. Zpravodajský portál pro investory Investiční web [online]. Copyright ©2022 Investičníweb.cz [cit. 16.05.2022]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/>

PŘÍLOHY

- Příloha A CD s zvukový záznamy z interview s vedením Europapier-Bohemia.