

Univerzita Hradec Králové
Fakulta Informatiky a Managementu
Katedra managementu

Strategická analýza podniku

Bakalářská práce

Autor: Matěj Javůrek

Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Anna Borkovcová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2023

Matěj Javůrek

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Anně Borkovcové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji zástupcům zkoumaného podniku, za ochotu a konzultace.

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na strategickou analýzu podniku PROMAN a její využití pro řízení podnikových procesů. Cílem práce je poskytnout strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti použitím nejčastěji používaných metod a nástrojů. Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část práce se zaměřuje na teoretický základ strategické analýzy, vysvětluje jednotlivé metody, koncepce, modely a jejich aplikaci v praxi. Druhá část práce aplikuje jednotlivé metody a nástroje pro strategickou analýzu na konkrétním podniku. Výsledky strategické analýzy jsou použity k vyhodnocení konkurenceschopnosti podniku a návrhu strategických doporučení pro další směřování podniku.

Klíčová slova: Strategická analýza, strategie, Porterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza

Annotation

Strategic analysis of the company

This bachelor thesis focuses on strategic analysis of the company. The aim of the thesis is to provide an overview of the most commonly used methods and tools for strategic analysis and their application in a specific business example, and to formulate the competitiveness of the company. The first part of the thesis focuses on the theoretical basis of strategic analysis, explains individual concepts and models, and shows how they are applied in practice. The second part of the thesis deals with a specific business case, where individual methods and tools for strategic analysis are utilized. In the conclusion of the thesis, the results of the strategic analysis are summarized, and recommendations for the management of the business are proposed.

Keywords: Strategic analysis, strategy, Porter's five forces analysis, PEST analysis, SWOT analysis

Obsah

1	Úvod	- 1 -
2	Cíl práce, volba metodologie, způsob řešení	- 2 -
3	Teoretická část	- 3 -
3.1	Strategické řízení	- 3 -
3.1.1	Strategie podniku.....	- 3 -
3.1.2	Poslání a vize podniku.....	- 4 -
3.1.3	Strategické cíle.....	- 5 -
3.2	Strategická analýza	- 6 -
3.2.1	Analýza vnějšího prostředí	- 7 -
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí	- 12 -
3.2.3	SWOT analýza	- 17 -
4	Praktická část	- 19 -
4.1	Základní informace o společnosti	- 19 -
4.1.1	Sortiment produktů	- 20 -
4.1.2	Organizační struktura	- 21 -
4.1.3	Vývoj jednotlivých ukazatelů v čase	- 23 -
4.2	PEST analýza	- 25 -
4.2.1	Ekonomické prostředí.....	- 25 -
4.2.2	Právní a legislativní prostředí	- 29 -
4.2.3	Technologické prostředí	- 30 -
4.2.4	Sociální a demografické prostředí	- 30 -
4.3	Porterův model pěti sil	- 31 -
4.3.1	Rivalita mezi konkurenčními podniky	- 32 -
4.3.2	Hrozba vstupu potencionálních konkurentů	- 34 -
4.3.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	- 35 -
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	- 36 -
4.3.5	Hrozba substitutu	- 37 -
4.4	Finanční analýza.....	- 38 -
4.4.1	Ukazatele zadluženosti	- 39 -
4.4.2	Ukazatele rentability.....	- 39 -
4.4.3	Ukazatele likvidity	- 40 -

4.4.4	Ukazatele aktivity	- 41 -
4.5	Analýza „7S“	- 42 -
4.5.1	Strategie.....	- 42 -
4.5.2	Struktura	- 43 -
4.5.3	Systémy.....	- 44 -
4.5.4	Styl manažerské práce	- 44 -
4.5.5	Spolupracovníci.....	- 44 -
4.5.6	Schopnosti	- 45 -
4.5.7	Sdílené hodnoty.....	- 46 -
5	Shrnutí výsledků a návrh doporučení	- 47 -
5.1	Shrnutí výsledků	- 47 -
5.2	Návrh doporučení.....	- 48 -
6	Závěr.....	- 49 -
7	Použitá literatura	- 51 -
8	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	- 53 -
9	Zadání práce.....	- 54 -

1 Úvod

S rychlým technologickým pokrokem a globalizací světového trhu se stává pro podniky stále obtížnější prosperovat v konkurenčním prostředí plném výzev. Bez ohledu na velikost podniku, jeho obor podnikání nebo trhy, na kterých působí, by měl mít jasnou strategii pro svůj budoucí rozvoj a dosažení stanovených cílů.

Strategie je dlouhodobý plán, který je cílený, promyšlený a zaměřený na dosažení předem definovaných cílů. Klíčovým faktorem pro úspěch je čas, protože dnešní doba je rychle se měnící a dynamická, a je třeba pružně reagovat na tyto změny a přizpůsobovat se tržnímu prostředí. Správně zvolená podnikatelská strategie přináší zřejmé výhody. V praxi to znamená, že návratnost investovaného kapitálu do podniku bude dlouhodobě vyšší než průměr v daném odvětví.

V mém literárním přehledu bakalářské práce se zabývám problematikou teorie strategie, strategického managementu a strategické analýzy. Popíšu analýzu vnějšího i vnitřního prostředí. Získané poznatky z této teorie budou aplikovány na vybraný podnik. Cílem této práce je tedy analyzovat konkurenceschopnost tohoto podniku pomocí několika strategických analýz, identifikovat konkurenční výhody a navrhnout doporučení.

V mé bakalářské práci se budu zabývat strategickou analýzou, která je základním stavebním kamenem strategického řízení podniku. Strategická analýza je prvním krokem několika fází strategického řízení a je klíčová pro definování podnikové strategie. Pomůže nám posoudit, jak se podnik umístil na trhu, jaký je jeho vnitřní stav, jakou pozici má mezi konkurenčními podniky a jaká je obecně situace na trhu, kde podnik působí.

Analýza se zaměří nejen na vnitřní prostředí podniku a jeho konkurenci v daném odvětví, ale také na další subjekty, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé atd. Je důležité, aby byla analýza provedena důkladně a správně, protože od ní se odvíjejí další fáze strategického řízení, a jakékoli nedůslednosti a nesprávnosti by mohly podnik zavést na špatnou cestu.

2 Cíl práce, volba metodologie, způsob řešení

Cíl této bakalářské práce je představit a provést strategickou analýzu podniku za užití dosažitelných metod, s cílem formulovat konkurenční schopnost podniku.

Pro naplnění cíle práce formulovány následné výzkumné otázky:

1. Kterými silnými a slabými stránkami podnik disponuje?
2. Které faktory ovlivňují vnější prostředí a konkurenceschopnost podniku?
3. Jakou strategii by měl podnik zvolit vzhledem k aktuální situaci na trhu?

Prostudování odborné literatury je důležitou součástí přípravy bakalářské práce. Během této fáze se student seznámí s relevantními teoretickými koncepty, metodikami a přístupy týkajícími se analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Prvním krokem je zpracování metodiky bakalářské práce, která by měla být v souladu s jejím cílem a zaměřením na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku. Metodika by měla obsahovat popis použitých postupů, technik, nástrojů a datových zdrojů, které budou použity pro sběr a analýzu dat.

Po zvolení vhodných metod a nástrojů je důležité provést aplikaci těchto metod na reálná data vybraného podniku. To zahrnuje sběr dat, jejich analýzu a interpretaci v souladu s cíli bakalářské práce. Výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí budou sloužit jako základ pro formulaci doporučení a závěrů práce.

3 Teoretická část

Tato část práce se zaměřuje na poskytnutí základních informací o strategické analýze a její roli v rámci řízení podniku.

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Je to zásadní a nesmírně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné symbiózy mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami na tržních příležitostech na straně druhé. Do strategického řízení zahrnujeme identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího, rozvíjejícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobů a jejich využití. (Sedláčková, 2006)

Strategické řízení, jak už bylo zmíněno, je proces, ve kterém manažeři (většinou vrcholoví) formulují a sestavují strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je stavebním kamenem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech zaměstnanců podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizaci jednotlivých strategií. (Sedláčková, 2006)

3.1.1 Strategie podniku

Význam slova strategie pochází ze starověkého Řecka. Vychází z řeckého *strategos*, kdy *stratos* znamená generál či vojsko a *agein* se chápe jako vést. V přeložení se tedy jedná o dlouhodobý plán činností směřující k dosažení vytyčených cílů.

Se strategií se nyní i setkáváme v podniku. Zde vymezujeme tradiční a moderní pojetí strategie. Dle Dedouchové (2001) tradiční definice je dokument, ve kterém známe dlouhodobé cíle podniku, je zde stanoven průběh jednotlivých operací a alokace zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Toto je, ale tradiční pochopení definice. Moderní definici překládáme jako připravenost podniku na budoucnost. Jednoduše se dá říct, co se stane v budoucnosti, na to musíme být připraveni. Jsou zde sestaveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám

jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Sedláčková (2006) uvádí, že v ekonomické sféře, strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti dotyčného podniku. Tím je myšleno, že jeden řídicí subjekt usiluje o získání konkurenční výhody nad jiným řídicím podnikem, a tak strategie vždy by měla směřovat k vítězství.



Obrázek 1: Strategie podniku, zdroj: Dedouchová (2001)

3.1.2 Poslání a vize podniku

Poslání neboli anglicky mission, je vyjádření podstaty, účelu existence organizace. Mělo by vyjadřovat, proč a z jakého důvodu byl podnik založen, co chce podnik vykonávat a koho chce uspokojovat. Je dobré, aby poslání bylo známo v celém podniku. Tím je myšleno, aby manažeři předávali poslání zaměstnancům a zaměstnanci prezentovali zákazníkům či zainteresovaným stranám. S posláním by se měl ztotožňovat každý pracovník v dotyčné organizaci.

Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka. (Drucker, 2016) Poslání dle Sedláčkové (2006) identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k – základním stakeholderům –

zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává.

Vize se často zaměřuje s misí podniku. Vize se nejvíce odlišuje od poslání v dlouhodobém časovém charakteru. Vyjadřuje obraz o budoucím stavu podniku. Vize představuje součást motivačních faktorů v organizaci. Všem členům je společná a všichni ji musí chápat, a proto je důležité, aby se s ní ztotožnili všichni manažeři i zaměstnanci organizace. (ManagementMania, 2019)

Vrcholové manažeři by měli svou formulovanou vizi přijmout a samozřejmě v ní také věřit. (Jaroslav Vítek, 2001)

Motivace se netýká pouze zákazníků, ale zároveň pomáhá zaměstnancům porozumět, jak by se měli chovat. (Sokolová, 2015)

Je nesmírně důležité, aby vize byla realistická neboli jiným slovem praktická, dobře komunikovatelná a aby měla jasnou formulaci. Čím kratší a údernější, tím lepší. Dalším faktorem je její zapamatovatelnost. (Jakubíková, Strategický marketing: Strategie a trendy, 2008)

3.1.3 Strategické cíle

Pod pojmem strategické cíle chápeme, jaké budoucí cíle společnost chce mít a samozřejmě jaké si určí. Jejich formulace pramení od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují ideální stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svého působení. Cíle organizace mohou být shrnuty s různou mírou jednoduchosti, mohou mít různou věcnou podobu. Volba cílů a způsob, jak budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává. Primárním cílem pro akciové firmy je především maximalizace hodnoty pro akcionáře. Pro firmy s odlišnou právní formou je jednoduše maximalizace zisku či tržní hodnoty. (Sedláčková, 2006)

Cílem firmy musí být dle Kotlera a Armstronga (2004) rozvoj, růst i zisk a podle Synka a kol. (2002) maximalizace zisku a tržní ceny akcií.

Strategické cíle mohou vyústit přímo z formulace poslání, nebo mohou být považovány za nástroj, který nám pomůže zvolit základní poslání firmy. Za jejich stanovení nese odpovědnost vrcholové vedení firmy. (Jakubíková, Strategický marketing, 2013)

Strategické cíle jsou vyjadřovány ve finančních i nefinančních ukazatelích. Firemní cíle, spadající pod cíle strategické, jsou dosahovány především prostřednictvím produktových

cílů. U každého produktu je důležité si určit jeho hlavní ekonomický cíl, například objem prodeje, tržby z prodeje, nákladovou a investiční rentabilitu, tržní podíly aj. Stanovení ekonomických produktových cílů je pro firmu mimořádně důležité. Tyto cíle by měly být hierarchicky uspořádané, náročné, ale reálné. Pro dosažení firemních a produktových cílů musí být vypracovány vhodné strategie. (Jakubíková, Strategický marketing, 2013)

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, metoda označována jako SMART. SMART je analytický nástroj pro navrhování specifických cílů v řízení a v plánování. SMART je akronym z počátečních písmen anglických názvů vlastností cílů:

- **S – Specific** – tedy cíl by měl být specifický, konkrétní, jasně definovaný.
- **M – Measurable** – když je cíl konkrétní, je také měřitelný. Je to důležité pro jasné dokázání, že cíle bylo dosaženo.
- **A – Achievable/Acceptable** – cíl by měl být dosažitelný, nebo přijatelný těmi pracovníky, jimž je nastaven.
- **R – Realistic/Relevant** – cíl by měl být realistický, relevantní.
- **T – Time specific/Trackable** – cíl by měl být časově specifický, tedy s jasným termínem a jeho plnění by mělo být v čase sledovatelné.

Tedy každý z cílů by měl splňovat všechny tyto vlastnosti, aby byl dobře splnitelný. V případě že je nesplňuje je buď špatně definovaný nebo se jedná o široký strategický cíl, pak je ale k němu zapotřebí vytvořit specifické cíle, které budou SMART vlastnosti splňovat. (ManagementMania, 2019)

3.2 Strategická analýza

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Do strategické analýzy zahrnujeme různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potencionálním produktem. Analýzu chápeme jako rozložení určitého komplexu na jednotlivé, menší součásti a segmenty.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny podstatné faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na finální volbu cílů a strategie podniku. Je proto nezbytné snažit se co nej kvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů

dlouhodobé povahy. S využitím těchto poznatků lze určit faktory, které strategii podniku ovlivňují, a kvantifikovat jejich očekávaný vývoj na podnik. (Sedláčková, 2006)

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

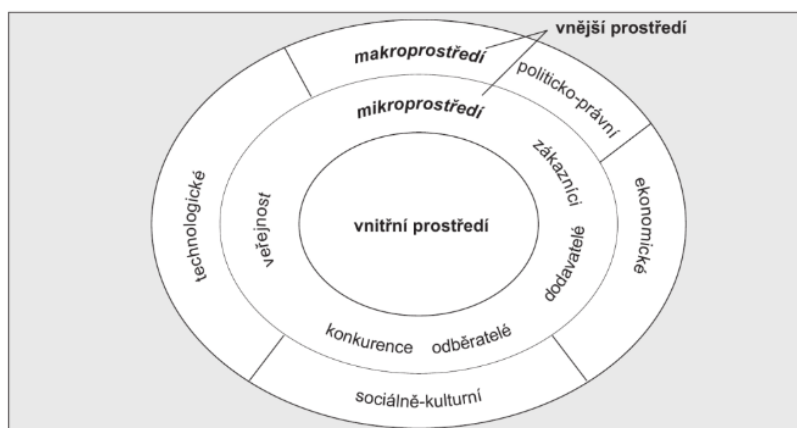
Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. (Jakubíková, Strategický marketing, 2013)

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí jeho potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeném odvětvím. (Sedláčková, 2006)

Analýza makrookolí

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. (Jakubíková, Strategický marketing, 2008)

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. Makroprostředí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá prakticky bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodnutím na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr jeho vývoje. (Sedláčková, 2006)



Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí, zdroj: Jakubíková (2008)

PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza (podle začátečních písmen českých a anglických názvů). Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace se může lišit. (Sedláčková, 2006)

Mezi politicko-právní faktory se řadí politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí aj. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti. (Jakubíková, Strategický marketing, 2013)

K ekonomickým faktorům se také přiřazuje vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky především výrobní faktory a kapitál. (Jakubíková, Strategický marketing, 2008)

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu.

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o **technických a technologických změnách**, které v okolí probíhají. Předvídavost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Zahrnujeme zde: vládní podporu výzkumu a vývoje, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání aj. (Sedláčková, 2006)

V poslední době se používá i rozšířená analýza PESTEL se **začleněním ekologických vlivů**. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí,

věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik. (Jakubíková, Strategický marketing, 2008)

Analýza mikrookolí

Mikrookolí nebo také mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může výrazně ovlivnit. (Jakubíková, Strategický marketing, 2008)

Analýza mikrookolí zahrnuje odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změnu v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku. (Miloslav Synek, 2015)

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil neboli také Porterova analýza pěti sil se udává jako jedna ze základních nástrojů pro sestavení analýzy konkurenčního prostředí dané společnosti a jejího strategického řízení. Byla sestavena profesorem M.E. Porterem, jelikož on považoval SWOT analýzu za moc obecnou, a z toho důvodu chtěl přijít se svým substitutem této analýzy.

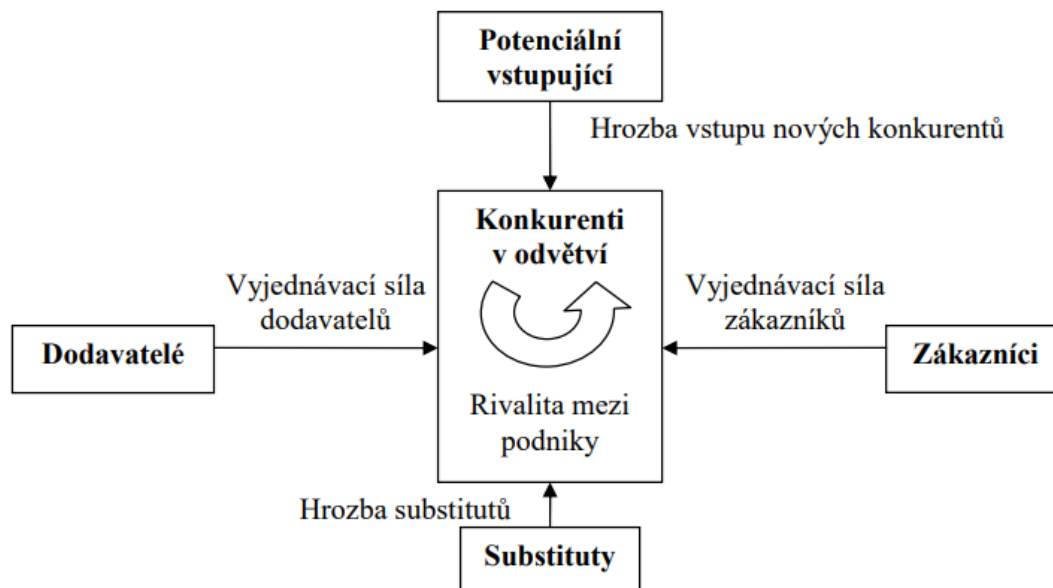
Hlavním účelem Porterovy analýzy je odvodit sílu konkurence a tím navazující i ziskovost konkrétního sektoru na trhu. Mimo odvození síly konkurence a ziskovosti konkrétního sektoru je i cílem modelu identifikovat ty faktory, které budou z budoucího hlediska pro podnik zcela významné a nepostradatelné. Jelikož podnik skrze svá strategická rozhodnutí může faktory ovlivnit.

Stav konkurence závisí na působení pěti základních sil. Snažíme se zde zhodnotit tyto faktory:

- sílu konkurence,
- hrozbu objevení nové konkurence na trhu,
- smluvní sílu odběratelů,
- smluvní sílu dodavatelů,
- možnosti nahrazení našeho konkrétního výrobku či služby. (EVOLUTION MARKETING)

Celkové působení těchto pěti sil je v jednotlivých odvětvích zcela odlišná a zároveň se mění s vývojem odvětví. Výsledkem tohoto je, že ne všechna odvětví nejsou na stejné stupnici z hlediska výnosnosti. Jestliže je všech pět sil silných, je možné očekávat, že

výnosnost bude podprůměrná a nízká. A to bez ohledu na produkty a služby, co společnost produkuje. Zatímco když jsou síly slabé, tak jsou vysoké ceny, a díky tomu výnosnost je vysoká a nadprůměrná. (Sedláčková, 2006)



Zdroj: (Porter, 1998)

Obrázek 3: Porterův model pěti sil, zdroj: Porter (1998)

1. Síla konkurence neboli Rivalita mezi podniky

Na každém trhu existuje více firem, které mezi sebou soupeří. Zejména soupeří mezi sebou o zákazníky, a díky tomu vzniká konkurenční prostředí. Míra rivality se vždy mění a s tím se mění i strategie, jež jsou používány. Porter uvádí dvě možnosti konkurenční výhody. A to jsou nákladová a konkurenční.

Nákladovou výhodu můžeme získat buď vyšším ziskem při stejné ceně, nebo vyšší kvalitou za stejnou cenu, anebo nižší cenu za stejně kvalitní výrobek.

Diferenční výhoda spočívá v odlišení od konkurence. Tím se myslí například rychlost dodání, kvalita vedlejších přidaných hodnot.

Tyto strategie by měl podnik využít na celý trh, nebo na jednotlivý tržní segment pomocí vyhledávání tržních rizik. (Zuzák, 2011)

2. Riziko vstupu nových konkurentů (Hrozba objevení nové konkurence)

Noví potencionální konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a strategie na získání dobré tržní pozice. Jejich vážnost příchodu na trh závisí na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Jestliže dojde v odvětví k dramatickému nárustu

zisku, tak to je faktor, který přiláká potencionální konkurenty. Spojíme-li i nízké bariery ke vstupu, tak se odvětví stává přitažlivé. (Sedláčková, 2006)

Typy vstupních bariér:

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt.
- Čím větší objem, tím větší úspory nákladů. Další zkušenosti mohou být získány při mnohonásobně opakujícího procesu. Potencionální konkurenti poté musejí počítat s nákladovým znevýhodněním, a tudíž i menší výnosnost, která může být rozhodující.
- technologie a speciální know-how.
- V dnešní době většina podniků si chrání svoje produkty a výrobní metody pomocí patentů, průmyslových známek a mnoha dalších. Tudíž mohou držet ceny produktů vysoko nad výrobními náklady.
- Znalost značky a oddanost zákazníků.
- Zákazníci radši setrvávají u již ověřeného podniku, se kterým spolupracují několik let a mají spolu loajální vztah.
- Kapitálová náročnost.
- Čím vyšší budou prvotní a vstupní investice na proražení trhu, tím méně bude nových konkurentů.
- Legislativní opáření a zásahy státu.
- Každý stát a jeho legislativa je odlišná, a tak v každém státu bude rozdílný vstup na specifický trh.

3. Smluvní síla odběratelů

Silní kupující mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, a dokonce mohou i vytvořit silné konkurenční tlaky na podniky v odvětví. Podniky, jejímž cílem je získat zakázku budou vůči sobě chovat tvrdě. Odběratelé mají velkou sílu, protože dokáží nejen způsobit ztráty či zvýšit zisk, ale mohou využít další výhody jako například lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové či platební podmínky atd. (Sedláčková, 2006)

Společnost může navýšit svou výnosnost a zpevnit své tržní postavení hledáním odběratelů, kteří se nachází ve slabé pozici, místo toho, aby vyvinuli výraznější konkurenční tlak. Málokdy mívají různé skupiny zákazníků stejné pozice pro prosazení vyjednávací síly, někteří mohou být méně citliví k cenám, kvalitě nebo poskytovaným službám. (Sedláčková, 2006)

4. Smluvní síla dodavatelů

Jedná se o velikost dodavatelů na trhu a o jejich potencionálu nastolovat podmínky. Smluvní síla dodavatelů představuje riziko v případě, že se zde vyskytuje monopol, převládá nedostatek potřebných zdrojů pro naši výrobu.

Dodavatelé jsou velice žádaní, jestliže jich je pouze omezené množství, jejich výrobky jsou zcela důležité a jedinečné pro společnost, tudíž by stálo společnost ohromné množství peněz najít nový substitut. (Blažková, 2007)

5. Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobek představuje alternativní možnost výrobku, který nahradí aktuální nabídku na trhu. Riziko substitučních výrobků tedy představuje hrozbu, že zákazník si vybere jiný, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby. (Blažková, 2007)

Substituční výrobek také závisí na odvětví, ve kterém se pohybujeme. V jistých odvětvích bude zcela jednoduché najít nový substitut a začít ho využívat (jednoduchý příklad v potravinářství, kde najdeme několik alternativních možností). Naopak v některých sektorech bude substitut velice těžko k nalezení (letecký průmysl, kde bude nesmírně obtížné vyměnit letadlo za vlak, protože to nesplní vyvolené potřeby).

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Na podnik působí jak vlivy zvenčí, tak také interní zdroje a schopnosti podniku. Hlavním smyslem analýzy vnitřního či interního prostředí je zhodnotit aktuální postavení firmy. Vnitřní prostředí se tedy zabývá přímo daným podnikem a jeho činností. Můžeme se zde setkat se vztahy na pracovišti, disponibilními zdroji nebo finanční stránkou společnosti. V této práci se pokusím charakterizovat a následně využít 2 analýzy, které právě spadají do vnitřního prostředí:

- finanční analýza,
- analýza „7S“.

Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Říká nám, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má ideální kapitálovou strukturu, zda používá efektivně své aktiva, nebo zda je schopen splácet včas své platební závazky a mnoho dalších.

Finanční analýza se řadí pod finanční řízení, jelikož se chápe jako zpětná informace o tom, jak se podniku dařilo v jednotlivých oblastech, co se mu dokázalo splnit, a naopak co se nepodařilo zvládnout.

Samozřejmě, že minulost se nedá změnit, ale právě zpětné záznamy nám mohou poskytnout cenné informace pro prognózování a odhadování budoucího vývoje. (Knápková, 2013)

Pro zpracování finanční analýzy se vyžaduje sběr dat, které tvoří východisko pro hodnotné dosažení a získání důležitých výsledků. Nejpoužívanějšími zdroji pro sběr dat jsou účetní výkazy podniku. Do kterých se řadí:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztrát,
- výkaz cash-flow,
- příloha k účetní závěrce.

Kvalita informací, které jsme získali, se zrcadlí v přesnosti a vypovídací schopnosti výsledků finanční analýzy. Je zde pravidlo, jež říká, že čím více záznamů o podniku mám, tím je větší šance k vytvoření finanční analýzy s dokonalou vypovídací schopností. (Knápková, 2013)

K metodám, které se používají při finanční analýze jsou:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů.

Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů spadá:

- horizontální analýza,
- vertikální analýza.

Horizontální analýza

Horizontální analýza se zaměřuje na časové řady a srovnává změny položek jednotlivých výkazů, které jsem zmínil. První krok je spočítat absolutní výše změn a následně procentní změnu k určitému roku.

Výpočet:

$$\text{absolutní změna} = ukazatel_t - ukazatel_{t-1}$$

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

Vertikální analýza

Vertikální analýza se definuje jako procentní rozbor.

Vypočítá se jako:

$$\text{Procentuální podíl položky} = \text{jednotlivá položka rozvahy/zvolená základna}$$

$$\text{Procentuální podíl položky} = \text{jednotlivá položka výkazu zisků a ztrát/zvolená základna}$$

Analýza rozdílových ukazatelů

Jak nám říká název, tak se bude jednat o takové ukazatele, kde bude hrát rozdíl mezi vytyčenými položkami. Zařazujeme sem ukazatele čistého pracovního kapitálu (ČPK) a čisté pohotové prostředky (ČPP). Tyto ukazatele především jsou používány k řízení finanční situace a zároveň na jeho likviditu.

Vzorce:

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

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

Analýza poměrových ukazatelů

Synek (2011) říká, že poměrové ukazatele jsou základ finanční analýzy, které podle názvu vznikají poměrem dvou ukazatelů. Ukazatele nám pomáhají se srovnáním podniku s jiným, anebo s celým odvětvovým sektorem.

Spadá sem tyto poměrové ukazatele:

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

Ukazatelé rentability

Do těchto ukazatelů zařazujeme tyto 3 hlavní: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv vypovídá o celkové efektivnosti podniku. Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje výnosnost kapitálu, který byl vložen majiteli do podniku. Rentabilita tržeb nám říká, jak moc jsme schopni dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vždy se pracuje se ziskem po zdanění, aby se zjistila čistá zisková marže. (Schollerová, 2012)

Vzorce:

$$ROA = \text{zisk po zdanění} / \text{celková aktiva}$$

$$ROE = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

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

Ukazatelé likvidity

Likvidita znamená, zda podnik je schopen včas splácet své závazky. Spadají sem 3 druhy likvidity a to jsou: hotovostní (I. Stupně), pohotové (II. Stupně) a běžné likvidity (III. Stupně).

Hotovostní likvidita – její ideální výsledek je v rozmezí 0,2 až 0,5.

Vypočítá se takto:

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

Pohotová likvidita – její ideální výsledek se pohybuje v rozmezí 1-1,5.

Vypočítá se takto:

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

Běžná likvidita – její ideální výsledek by se měl pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5.

Vypočítá se takto:

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

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity nám říkají, jak podnik dokáže využívat svůj majetek a jak s ním dokáže nakládat. Počítáme zde obrat konkrétního druhu (aktiv, zásob..) a poté dobu obratu. U obratu konkrétní položky tak vždy ve vzorci v čitateli najdeme tržby a ve jmenovateli se nachází konkrétní položka. Ve vzorci u doby obratu, tak tržby jsou ve jmenovateli a konkrétní položka v čitateli. Celý zlomek je pak vynásoben 360. Doby obratu je důležité sledovat v delším časovém horizontu.

Obrat aktiv se vypočítá takto:

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

Obrat zásob má tento vzorec:

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

Doba obratu zásob vypočítáme pomocí tohoto vzorce:

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

Doba obratu pohledávek jde vyčíslit dle tohoto vzorce:

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

Doba pohledávek by měl vykazovat stejný či velice podobný výsledek jak u doby obratu závazků.

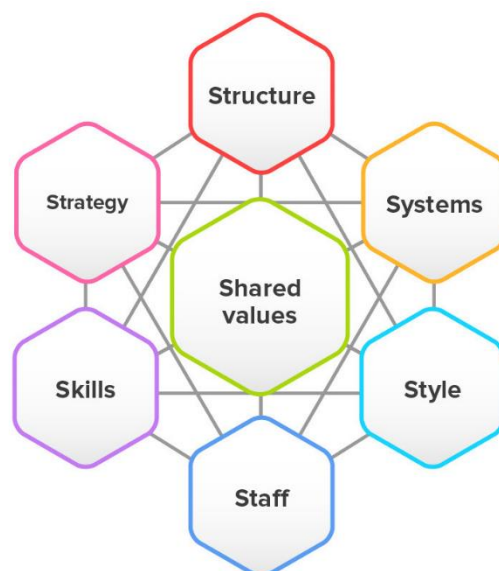
Analýza „7S“

Analýza „7S“ je další analýzou, která se používá pro vnitřní prostředí. Může se použít jako prospěšný nástroj pro vytyčení základních faktorů pro úspěch a zároveň úspěšný pro zvolení správné strategie podniku.

Zařazujeme zde 7 slov se stejným počátečním písmenem, používáme-li anglický jazyk.

- **Structure** – struktura,
- **Strategy** – strategie,
- **Systems** – systémy,
- **Staff** – spolupracovníci,
- **Skills** – schopnosti,
- **Style** – styl manažerské práce,
- **Shared values** – sdílené hodnoty a cíle.

Faktory, které tvoří tuto analýzu, připomíná jejich grafické znázornění jistou pavučinu. Ta pro nás znamená to, že všechny faktory se proplétají a navazují na sebe. Tudíž z toho vyplývá, že pro společnost je každý faktor podstatný a společnost by se měla snažit o souhrnné fungování každého faktoru.



Obrázek 4: Faktory tvořící analýzu "7S", zdroj: SocioMerce

3.2.3 SWOT analýza

Analýzy, které se vyskytují v ekonomickém prostředí, tak jejich smysl je odhalit nové informace a držet se již stávajících. Následně zde dochází k vyústění v syntézu a sestavení závěru, který dává zřejmý podklad pro formulaci strategie. (Dedouchová, 2001)

SWOT analýza je nástroj, který se používá na identifikaci situace podniku, ve kterém se nachází. Využívá se v dlouhodobém, strategickém plánování. Podstata této analýzy je, že sestavujeme tabulku, která se skládá ze začátečních písmen této analýzy:

- Strengths,
- Weaknesses,
- Opportunities,
- Threats.

Zařazujeme do ní fakta – silné a slabé stránky podniku, a příležitosti nebo hrozby. Na první pohled to vypadá jako pouhé vyjádření těchto faktů, ale opak je pravdou. Jedná se o nalezení možných strategií při řešení konkrétních problémů, se kterými společnost bojuje.

Po sestavení celé tabulky nám vyjde různá kombinace faktorů, kde jakákoliv část analýzy může převyšovat druhou. Naším úkolem v ideálním případě je zvolit takovou strategii, která minimalizuje slabé stránky, využije všechny příležitosti, bude rozvíjet silné stránky a brát v potaz hrozby.

Dle Pošvára a Erbesa (2008) jsou 4 možné strategie (přístupy), jenž vychází ze závěrů analýzy.

Přístup SO

Jedná se o využití silných stránek podniku ke zlepšení příležitostí, situovány ve vnějším okolí. Bohužel tento stav je v reálném světě velice nepravděpodobný a nedosažitelný.

Přístup WO

Snaha o odstranění slabých stránek prostřednictvím příležitostí podniku. Často se jedná o akvizice, nábor kvalifikovaných sil či dokonce joint venture.

Přístup ST

Tento přístup se týká pouze firem, které jsou natolik silné, aby mohly čelit s přímými hrozbami. Firma zde využije silné stránky ke zneškodnění hrozeb.

Přístup WT

Přístup tohoto typu spadá do obranné strategie. Je zde snaha o eliminaci slabých stránek současně s vyhnutím se hrozeb.

4 Praktická část

Tato část se zaměřuje na aplikaci teoretických poznatků a metod strategické analýzy na konkrétní společnost PROMAN s.r.o.

4.1 Základní informace o společnosti

Pro moji strategickou analýzu podniku jsem si vybral společnost nesoucí název PROMAN s.r.o. Tato společnost má hlavní sídlo v Chrudimi. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku 27. října 1994. Právní forma, jak už je zřejmé, je společnost s ručením omezeným. Společnost má celkem 2 jednatele a 3 společníky.

Mezi jednatele jsou uvedeni: Ing. Pavel Nekut a Ing. Petr Malý. Mezi společníky přibylo jméno Ing. Pavel Čížek. Každý ze společníků vložil 170 000 Kč, a tak základním kapitálem bylo 510 000 Kč. Každý ze společníků má 1/3 obchodního podílu.

Předmět podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dále je to zámečnictví a nástrojářství. Konkrétně se zabývá projekčně dodavatelskou činností v oblasti komplexních dodávek regálových systémů pro skladové prostory. Patří mezi nejvýznamnější dodavatele regálových systémů.

V současné době firma zaměstnává kolem 50 zaměstnanců, jež tvoří obchodní zástupci, technici a nejnútnejší administrativní pracovníci. Dále pro PROMAN s.r.o. pracuje více než 100 montážních pracovníků.

Hlavní sídlo se nachází ve Chrudimi v České republice. Firma má i pobočky (konsolidované účetní jednotky) v zahraničí.

- PROMAN d.o.o. – Záhřeb, Chorvatsko, podíl ve společnosti 75 %,
- PROMAN ROMANIA S.R.L. – Kluž, Rumunsko, podíl ve společnosti 72 %,
- PROMAN Hungary Kft. – Komárom, Maďarsko, podíl ve společnosti 72 %,
- PROMAN, s.r.o. – Nové Město nad Váhom, Slovensko, podíl ve společnosti 83 %.

Jednotlivé dceřiné společnosti se zabývají stejnou činností jako mateřská společnost PROMAN. Zahraniční pobočky byly založeny z důvodu umístění prodejního oddělení blíž k zákazníkům. Tyto pobočky využívají místní personál, který dobře zná místní podmínky a požadavky zákazníků.

4.1.1 Sortiment produktů

Sortiment, nebo také produktová nabídka, zahrnuje zboží a služby, který podnik nabízí. Zde je výčet nejoblíbenějších a nejprodávanějších produktů.

Paletové regály

Jsou vhodné jak pro instalaci do vnitřního prostředí budov, tak i do venkovního prostředí. Konstrukce paletových regálů svým charakterem provedení slouží k účelnému využití skladového prostoru, zvyšuje kapacitu úložných míst ve skladech a přispívá k přehlednosti uloženého materiálu a zboží. (Paletové regály: Regály PROMAN, nedatováno)

Spádové paletové regály

Spádové paletové regály se používají tam, kde je potřeba více palet jednoho sortimentu zboží. Šetří prostor i čas na manipulaci s paletami, protože vysokozdvizný vozík nemusí zajíždět do uliček. (Spádové paletové regály: Regály PROMAN, 2023)

Pojízdné paletové regály

Systém pojízdných regálů zajišťuje přístup ke každé paletě jedinou pracovní uličkou. Využitím pojízdných paletových regálů se zvýší kapacita skladu až o 100 % oproti klasickému řešení při zachování přístupu ke každé paletě. Tím se šetří také provozní náklady celého prostoru (energie, osvětlení). Je to systém vhodný zejména pro chladírny a mrazírny. (Pojízdné paletové regály: Regály PROMAN, 2023)

Policové regály – archivy

Všeobecně slouží konstrukce policového regálu k ukládání různých druhů zboží a materiálů přímo na police (drobné zboží, krabice, plastové přepravky, šanony, knihy atd.). Konstrukce policových regálů svým charakterem provedení slouží k účelnému využití skladového prostoru, zvyšuje kapacitu úložných míst ve skladech a přispívá k přehlednosti uloženého materiálu a zboží. Konstrukce je převážně určena pro instalaci do vnitřního prostředí budov na kvalitní betonovou podlahu. (Policové regály archivy: Regály PROMAN, 2023)

Konzolové regály

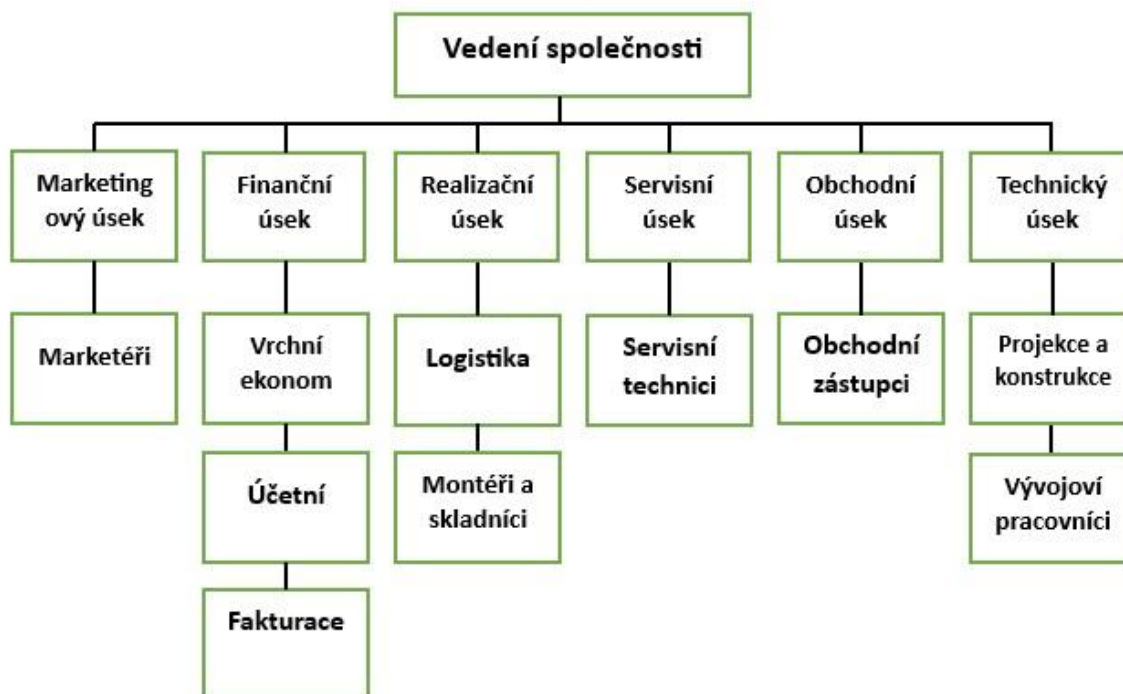
Konzolový regálový systém svým charakterem provedení představuje ideální řešení pro ukládání různých druhů tyčového nebo deskového materiálu (jako například tyče, trubky,

pruty, svitky, desky, plechy atd.), pokud jeden rozměr skladovaného materiálu výrazně převyšuje běžný standardní rozměr pro ukládání do paletového regálu. Jeho výhodou je schopnost pojmout různé délky, tvary a rozměry ukládaného materiálu při zajištění vysoké nosnosti jednotlivých ukládacích úrovní, přehlednost skladovaného materiálu a okamžitý přístup ke skladovanému materiálu. Nejčastější využití konzolového regálového systému je ve skladech s hutním materiálem. (Konzolové regály: Regály PROMAN, 2023)

Ocelové plošiny

Ocelové skladové plošiny jsou ideální řešení, jak jednoduše a bez stavebních úprav zvýšit kapacitu skladové plochy. Mohou být jedno nebo více patrové. Jejich použitím dojde k maximálnímu a optimálnímu využití celého prostoru přízemí a podlahy skladové plošiny. Skladové plošiny jsou převážně určeny pro instalaci do vnitřního prostředí skladovacích hal a výrobních budov. (Ocelové plošiny: Regály PROMAN, 2023)

4.1.2 Organizační struktura



Obrázek 5: Organizační struktura, vlastní zpracování, 2023

Jak můžeme vidět, tak společnost je rozdělena na 6 úseků:

- marketingový,
- finanční,
- realizační,
- servisní,
- obchodní,
- technický.

Každá oblast má na starosti odlišné úkoly v realizaci nových zakázek a úspěšného chodu organizace. Nicméně, aby realizace a chod organizace byl úspěšný, musí zde docházet ke správné spolupráci a koordinaci mezi jednotlivými úseky, která je zcela klíčová.

Marketingový úsek je nejnovější akvizicí společnosti. Byl založen teprve před 3 měsíci. Jeho náplní je zviditelnění podniku, propagace, zajišťování veletrhů, konfigurace webových a sociálních stránek, zřizování katalogů a mnoho dalších.

Finanční úsek, jak už název napovídá, tak se zabývá především správným chodem finanční stránky podniku. Finanční stránka podniku bude rozebrána v následujících kapitolách.

Realizační úsek má na starosti komunikaci a realizaci dopravy. Kontroluje a zajišťuje výrobu, jedná s dodavateli. Do této oblasti spadá logistika, skladníci a montéři. Montéři jsou zde zaměstnání na OSVČ, ale jsou nedílnou součástí podniku. Správná koordinace mezi jednotlivými složkami je zde nutná.

Servisní úsek je zaměřen na zhotovování revizí, prodeji náhradních dílů a příslušenství, provádění oprav a různých úprav ve skladovacích prostorech. Jsou zde zaměstnání servisní a realizační technici. Každý technik má na starosti jeden region, který mu byl přidělen. Tím pádem je jediným servisním technikem v regionu.

Obchodní úsek se charakterizuje především zpracováním nabídek, kontaktováním zákazníků, prodejem nového zboží, optimalizací návrhu řešení a optimalizací skladového hospodářství zákazníků. Obdobně jako u servisní oblasti, tak i v obchodní oblasti jsou zde obchodní zástupci, kteří zastupují jen určitý region, který jim byl přidělen.

Do technického úseku spadá zajištění technické dokumentace, návrh technických řešení, kreslení výkresů. Pod touto oblastí jsou zaměstnání konstruktéři, projektanti a vývojový pracovníci. Tak jako vždy je nutnost správné koordinace a komunikace.

Externě firma spolupracuje a využívá práci daňových poradců, IT firmy, ostrahy a údržby objektů.

Vedení společnosti požaduje od celého podniku dobré obchodní výsledky. Snaha o maximalizaci zisku zde není výjimkou. Dále požaduje, aby byly spokojeni zákazníci, ideálně s co nejnižším obsahem reklamací. Zároveň se spokojenými zákazníky následovaly i spokojení dodavatelé a zaměstnanci. Z hlediska právních a legislativních předpisů se vedení společnosti angažuje do plnění těchto předpisů, za účelem nedocházení sankcí od kontrolních úřadů.

Zaměstnanci

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců/rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet zaměstnanců	39	40	45	47	49	48	48	47

Zdroj: výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

V neposlední řadě zde máme zaznamenaný vývoj zaměstnanců v podniku. Můžeme zde spatřit konzistentní růst společnosti od roku 2014. Kdy mezi roky 2015 a 2016 byl největší nárůst zaměstnanců. Největší množství zaměstnaných bylo v roce 2018. Nyní se číslo konzistentně pohybuje kolem 50 zaměstnanců. Nezapočítáváme zde sezónní brigádníky a montéry, jelikož brigádníci jsou zde na krátkodobý úvazek a montéři pracují na OSVČ. Pro upřesnění pro společnost PROMAN s.r.o. pracuje více jak 100 montérů. Zatímco každý rok navštíví společnost kolem 10 brigádníků.

V neposlední řadě vyžadují informování o bezpečnosti a ochraně zdraví (reporting) a plnění KPI pro bezpečnost a ochranu zdraví.

4.1.3 Vývoj jednotlivých ukazatelů v čase

Analýza vývoje ukazatelů v čase poskytuje důležité informace o aktuálním stavu společnosti a dokáže také naznačit budoucí vývoj. Vybrané ukazatele dávají podklad pro finanční analýzu.

Čistý obrat

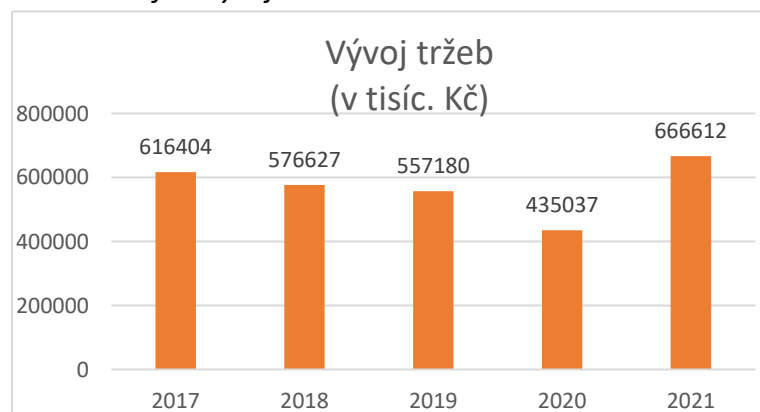
Graf 1: Vývoj čistého obratu



Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

Jak můžeme vidět na grafu, který zachycuje vývoj čistého obratu za posledních 5 let, nejnižšího bodu se dosáhlo v roce 2020. Bylo tomu kvůli celosvětové koronakrizi. Firmy přestaly pracovat, byl zde velký útlum vykonaných zakázek, útlum dodavatelské činnosti. V následujícím roce ale čistý obrat byl nejvyšší za poslední roky. Bylo to zapříčiněno v návaznosti na pandemii, jelikož všechno odložené z minulého roku, se vykonalo v následujícím roce. Můžeme prohlásit, že tento rok byl velice úspěšný. A vzhledem k rozvoji ekonomiky v zemích, kde působí dceřiné společnosti, se očekává nárůst čistého obratu a zisku. Výše nárůstu pro jednotlivé společnosti je jedinečná, závisící na rozvoji a momentální situaci daného regionu. Velice zajímavou příležitostí v následujících letech je prohloubení spolupráce na Ukrajině po ukončení válečného stavu. Vývoj a charakteristika tržeb je naprosto identická jako vývoj čistého obratu.

Graf 2: Vývoj tržeb



Zdroj: PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

EAT – hospodářský výsledek po zdanění

Graf 3: Vývoj zisku po zdanění



Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023.

Nyní zde vidíme vývoj zisku po zdanění za posledních 5 let. Zisk se zde pohyboval kolem hranice 20 000 v tisících, tudíž kolem 20 miliónů. Ale je zde v roce 2018 neočekávaný spád, jenž se propadl na hranici 2 miliónů. Příčina tohoto pádu bude objasněna v následujících kapitolách, kde se budeme zabývat konkrétními finančními ukazateli v daných letech. Za pomoci těchto nástrojů patrně objevíme konsekvence prudkého spádu.

4.2 PEST analýza

Začínáme-li analyzovat podnik, musíme si uvědomit, že na podnik působí několik faktorů. Každý z těchto faktorů má zcela diferenciální dopad na firmu, některé nehrají tak velkou roli v plánování strategie, ale je dobré o nich vědět. Zatímco některé jsou velice důležité a nepostradatelné k dalšímu rozvoji společnosti.

4.2.1 Ekonomické prostředí

Za prvé jsou zde faktory, které jen těžko ovlivnit, ale u každé firmy jsou zcela zásadní. Jak víme, tak v roce 2020 byla česká ekonomika ovlivněna světovou pandemií, ta se samozřejmě nevyhnula i tomuto podniku. V této době většina zaměstnanců pracovala z domova, docházelo ke zmírnění poskytnutých nabídek. Ale po zvládnutí situace firma se dostala zpátky na progresivní růst. V roce 2022 se vyskytly problémy spojené s vojenskou agresí Ruska na Ukrajinu. Česká ekonomika je momentálně v regresi, patříme do top pěti zemí v EU s nejvyšší inflací, bojujeme s rostoucími cenami energií, ceny materiálů a

pohonných hmot vzrostly dokonce až o 50 procent a úrokové sazby nyní mají také rostoucí trend. Každý z těchto problémů má určitý diametrální dopad na fungování společnosti.

Inflace

Inflace se dotýká každodenního chodu firmu, jelikož inflace hraje roli ve vyplácení mezd, nakupování materiálu či samotného investování. S rostoucí inflací znamenající rostoucí cenovou hladinu si za stejný počet peněz koupím stále méně dotyčného statku. To ukazuje na to, že jakmile se zvedne prudce inflace, zaměstnanci budou chtít větší mzdu. To platí obdobně i s materiálem, za dosavadní cenu zakoupím stále menší množství. Co se týče samotného investování tak inflace ovlivňuje reálnou úrokovou sazbu a následně i výnos z finančních aktivit. S rostoucí inflací, reálná úroková sazba klesá a tím pádem klesá výnos. To se dotýká zejména dluhopisů, spořicíh účtů, termínovaných vkladů a dalších. Z toho plyne, že společnost, aby překonala tento problém, musí zvýšit svoji cenu nabízeného zboží, jelikož musí vyrovnat vyšší náklady, která byly způsobeny, díky tomuto problému.

Tabulka 2: Vývoj průměrné roční inflace v ČR

Vývoj průměrné roční inflace v ČR	2018	2019	2020	2021	2022
Procentuální sazba	2,10	2,80	3,20	3,80	15,10

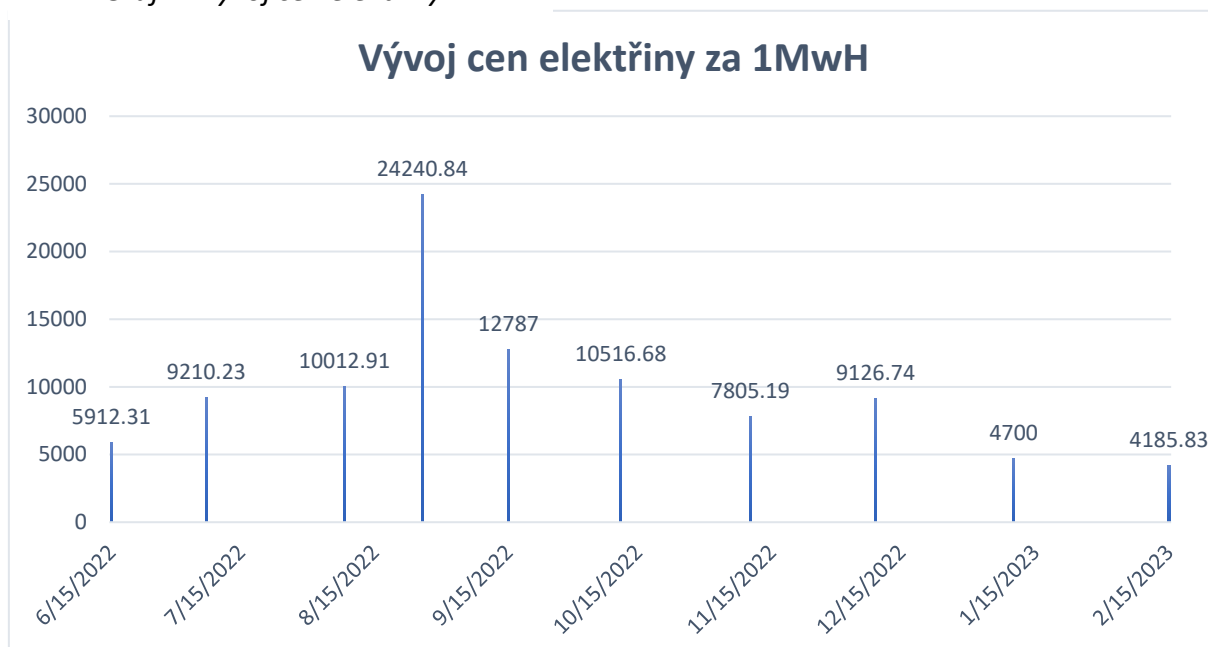
Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2023

Ceny energií

PROMAN s.r.o. má hlavní sídlo v Chrudimi, kde je nejvíce kanceláří. Poté má pobočku v Praze, kde je pouze jedna kancelář. Součástí je 5 hal, které jsou brány jako sklady. Těchto 5 hal jsou situovány v obci Lukavice, nedaleko Chrudimi a následně jeden sklad je situován v Medlešicích. Je zde celkem 6 skladů a každý sklad se bere jako energeticky náročný, připočítáme-li k tomu spotřebu z kanceláří, tak nám je jasné, že růst cen energií, který můžete vidět na grafu, je největší problém pro plánování a celkového chodu podniku.

Za poslední rok se nadprůměrně až skokově zvedaly ceny plynu, uhlí, které jsou hlavním článkem k výrobě elektřiny. Ceny byly ovlivněny několika vlivy. Za prvé, minulá zima byla velice dlouhá a zásobníky plynu byly rychle prázdné. Do toho začala být abnormální poptávka díky oživení ekonomiky v Evropské unii, jelikož byly sníženy dodávky z Ruska.

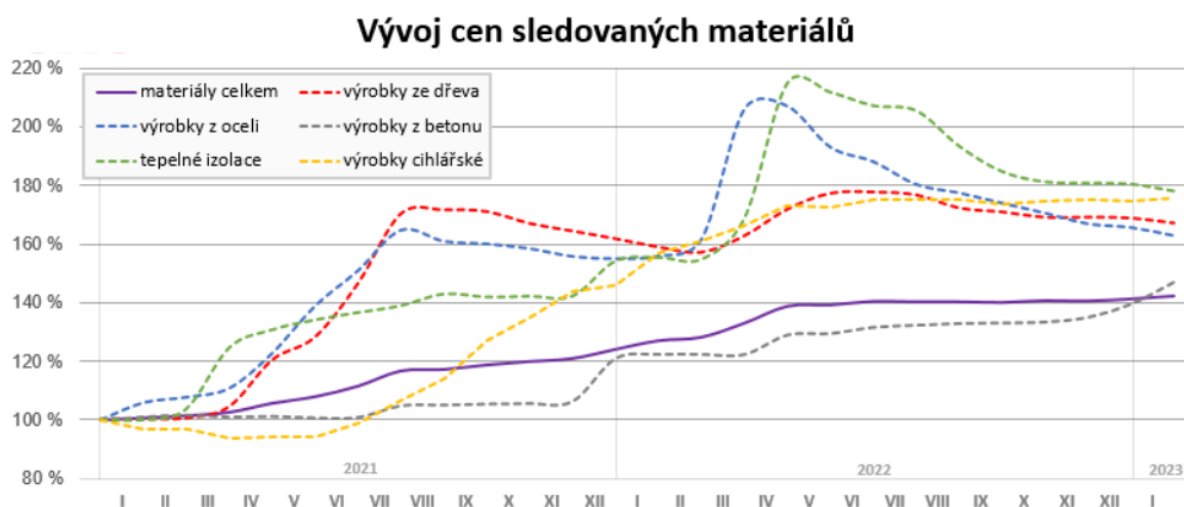
Graf 4: Vývoj cen elektřiny



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování, 2023

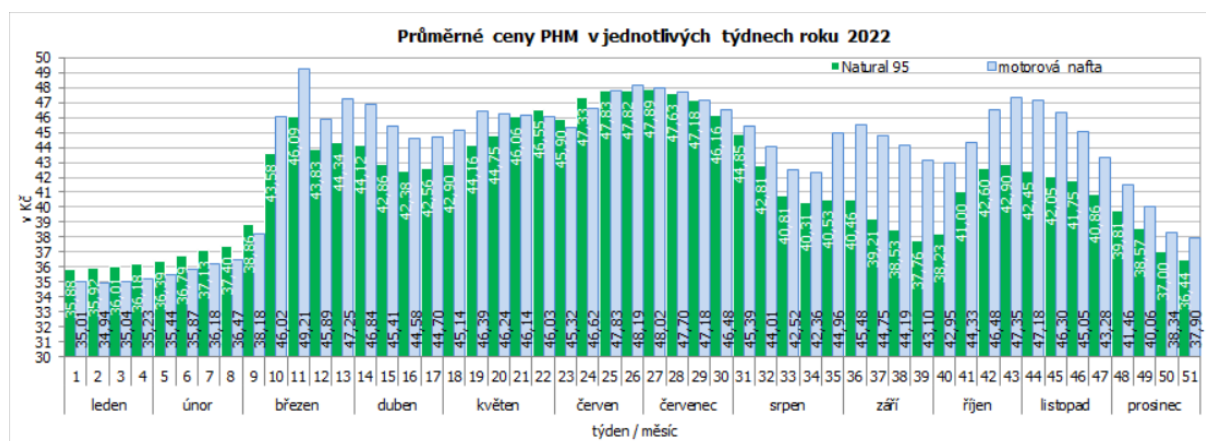
Ceny materiálů

Rok 2021 ukončil dlouhé období se stabilními cenami materiálů, když se maximálně ukazovaly meziroční změny v řádech jednotek procent. To se ale změnilo, během roku 2022, kdy některé materiály zdražily až o desítky procent během jednoho měsíce. Společnost je závislá na dodávce materiálu. Největší procento materiálu pochází z Francie, Itálie a Německa. Některý materiál se vyrábí zde v České republice. Východiskem pro tuto situaci na trhu, která se odehrávala, bylo určitá smluvní dohoda mezi výrobcem, dodavatelem a naší firmou. Pro vizuální informaci ohledně ceny materiálů, je zde graf soustavy indexů vývoje cen materiálů.



Obrázek 6: Vývoj cen sledovaných materiálů. Zdroj: urs.cz

Pohonné hmoty



Obrázek 7: Průměrné ceny pohonných hmot. Zdroj: Český statistický úřad

Pohonné hmoty jsou velkým faktorem pro zpracování nabídky. Nachází se zde v prvopočátku a také to celé zakončují. Vyskytují se hned při dopravě materiálu do skladu, poté jako přeprava konkrétního výrobku k určité nabídce, doprava montérů ke zakázce a v poslední fázi jako doprava servisních techniků na zkontrolování bezpečnostních a údržbových rámců pro konkrétní výrobek v zakázce. Je jasné, že cena pohonných hmot se každý den mění. Většinou to jsou jen minimální změny v řádech jednotek procent. Ale z důvodu probíhající války na Ukrajině a různým sankcím na ruskou ekonomiku, cena pohonných hmot několikanásobně vzrostla.

Úrokové sazby

Úrokové sazby nastoluje ČNB, díky vysoké inflaci, tak i úrokové sazby jsou nyní vysoké. Je to z jednoduchého důvodu, kdy ČNB chce přimět obyvatelstvo, aby šetřilo a díky tomu klesala inflace. Ale je zde problém, že někdy firma akutně potřebuje výpomoc úvěru od banky. A nyní díky vysokým sazbám přeplatí o mnohem více než v předešlých letech. Na grafu zde můžete vidět vývoj úrokových sazeb za posledních 5 let.

Diskontní sazba

Tabulka 3: Vývoj diskontní sazby

Vývoj diskontní sazby	17. 03. 2020	01. 10. 2021	05. 11. 2021	23. 12. 2021	04. 02. 2022	01. 04. 2022	06. 05. 2022	23. 06. 2022
Procentuální sazba	0,75	0,50	1,75	2,75	3,50	4,00	4,75	6,00

Zdroj: Česká národní banka, vlastní zpracování, 2023

Lombardní sazba

Tabulka 4: Vývoj lombardní sazby

Vývoj lombardní sazby	11. 05. 2020	06. 08. 2021	05. 11. 2021	23. 12. 2021	04. 02. 2022	01. 04. 2022	06. 05. 2022	23. 06. 2022
Procentuální sazba	1,00	1,75	3,75	4,75	5,50	6,00	6,75	8,00

Zdroj: Česká národní banka, vlastní zpracování, 2023

4.2.2 Právní a legislativní prostředí

Jako kterýkoliv jiný podnik, který podniká na území České republiky spadá pod právní legislativu našeho státu. A tak díky tomu musí dodržovat tyto zákony:

- zákon o obchodních korporacích,
- zákon o účetnictví,
- občanský zákoník,
- zákoník práce,
- a další.

Největší změna se objevila v roce 2014, když nová novela občanského zákoníku upravila zakládající podmínky pro založení společnosti s ručením omezením. Před rokem 2014 bylo potřeba 200 000 korun jako zakládající kapitál, nyní už je to pouze 1 koruna. Poté změna proběhla i u akciových společností, kdy základní kapitál byl stanoven na 2 miliony českých korun neboli 80 tisíc eur. Jelikož PROMAN s.r.o. je společnost s ručením omezeným, týkala se jej pouze první změna, která nebyla přijatelná v příchodu nových konkurentů na trh. Co se týče akciové společnosti, tak PROMAN s.r.o. nemá v úmyslu v nadcházejícím časovém období přejít na jinou právní formu podnikání.

Významnou změnou pro české podniky bylo datum 1. května 2004, kdy ČR vstoupila do Evropské unie. To pro podniky znamenalo, že se musí řídit nadnárodními zákony EU, a také, že zde bude volný pohyb zboží, materiálu, osob po státech EU. To byl velice důležitý milník pro společnost, jelikož jak už bylo zmíněno, tak veliké procento materiálu je dováženo ze zahraničí. A také je zde větší procento obchodování s okolními státy EU a pronikání do nových.

Společnost má povinnost dodržovat integrovaný systém v rozsahu požadavků norem ČSN ISO 9001, ČSN ISO 14001 a ČSN ISO 45001, dále plní požadavky bezpečnosti práce a

ochrany životního prostředí a souvisejících technických a legislativních předpisů tak, aby produkty byly vždy bezpečné.

V neposlední řadě společnost musí každodenně spolupracovat se Zákonem o dani z přidané hodnoty, konkrétně 235/2004 Sb.

4.2.3 Technologické prostředí

Aby se podnik udržel na velice konkurenčním trhu, musí využívat nejnovějších poznatků z technologického prostředí. Dnešní svět se rychle rozvíjí a neustále modernizuje, tudíž podnik musí dělat to samé. Neustále sledovat konkurenci, aby nebyla v těchto faktorech před nimi, jinak by to právě bylo klíčové pro přechod zákazníků. Dle Českého statistického úřadu se v roce 2021 vynaložilo 2 % HDP na výzkum a vývoj, což je rekordní suma. Prostředky, které se vynaložily na výzkum a vývoj v České republice v 2021, byly přesně 122 miliard českých korun. Dle Českého statistického úřadu pandemie koronaviru neměla na tuto oblast negativní vliv.

Společnost PROMAN s.r.o. se za finanční podpory EU z Evropského fondu pro regionální rozvoj, Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost účastní nejvýznamnějších veletrhů a výstav. Cílem projektu je zvýšit povědomí o značce PROMAN v zahraničí, zvýšení prestiže, načerpání nových zkušeností o obchodování a obchodních zvyklostech na vybraných trzích, zlepšení komunikačních dovedností a navázání důležitých kontaktů. Dále v souvislosti s realizací projektu se očekává navýšení podílu exportu, zvýšení objemu výroby pro nově získané zákazníky a nárůstu obrátu.

4.2.4 Sociální a demografické prostředí

Česká republika dle Českého statistického úřadu měla ke 30. září 10 526 937 obyvatel. V nadcházející budoucnosti podle předpokladů bude mortalita převyšovat natalitu, a tak počet obyvatel se bude snižovat. Je to zejména kvůli celosvětovému fenoménu stárnutí populace. Jestli to bude ve velkém měřítku může to znamenat značné problémy pro firmy. Ačkoliv nyní popisovaná společnost nemá nouzi při hledání nových zaměstnanců a nových potencionálních zákazníků, tak v nedaleké rovině se může jednat o vážný problém. Kvůli tomuto jevu může nastat větší nezaměstnanost, může se prodloužit věk odchodu do důchodu a mnoho dalších.

S pravděpodobností nabírání nových zaměstnanců, kteří jsou generačně mladší, je zapotřebí vybrat adekvátní a pracovité spolupracovníky. Je to z toho důvodu, že nyní mladší

generace trpí dopady koronaviru na jejich studium. Díky distanční výuce se snížila odbornost a kvalifikovanost pracovníků. Zároveň s tímto trendem se objevuje rostoucí laxnost v přístupu plnění povinností.

Věková struktura nakupujících z 90 % tvoří veliké společnosti, které potřebují do svých skladů, kanceláří, knihoven regálové systémy, které PROMAN s.r.o. nabízí. Jedná se o firmy spadající do všech odvětví. Jako je například ŠKODA auto, JIPO car, Hamé, Olma a další. Toto jsou pouze vybrané firmy na území České republiky a nezapočítávám zde společnosti po Evropě. Jak jsem zmínil, jedná se o velké, i dokonce nadnárodní společnosti, které působí na trhu už řadu let. Co se týče zbylých 10 %, to jsou zákazníci jednotlivého charakteru. Tím se myslí, že si pořídí regálový systém pro sebe a nenakupují zde pro další firmy. Tito odběratelé jsou většinou starší 30 let.

Tabulka 5: Příležitosti a hrozby PEST analýzy

	Příležitosti – P	Hrozby – T
Ekonomické prostředí	P1 – hospodářský růst a rozvoj P2 – snížení inflace P3 – posílení koruny vůči zahraničním měnám	T1 – růst cen energií T2 – růst úrokových sazeb T3 – růst cen materiálů a pohonných hmot
Sociální a demografické prostředí	P4 – stavba a rozšiřování skladů P5 – zakládání nových firem	T4 – úbytek skladů T5 – snižující se odbornost a kvalifikace nových zaměstnanců (distanční výuka) T6 – rostoucí laxnost v přístupu zaměstnanců k plnění povinností
Technologické prostředí	P6 – větší podíl na technologickém rozvoji a na inovacích	
Právní a legislativní prostředí	P7 – větší podpora státu na inovaci a na rozvoj P8 – dotace pro začínající malé a střední firmy	T7 – legislativní změny T8 – neplnění legislativních předpisů životního prostředí (možná sankce) T9 – neinformovanost o změnách v právních předpisech (sankce)

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.3 Porterův model pěti sil

Nyní představím Porterův model pěti sil, který se využívá k analýze konkurenčního prostředí následnému strategickému plánování. Model se skládá z těchto pěti sil.

4.3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Na trhu, kde společnost působí, přesněji řečeno trh s výrobou a prodejem regálových systémů, je jako kterýkoliv jiný trh obklopen konkurencí. Zajímavostí je, že PROMAN s.r.o. je jediným podnikem, jež je situován s hlavním sídlem v ČR. Ostatní konkurenční podniky v ČR mají pouze dceřiné podniky nebo jsou součástí konsolidačních společností z jiných evropských zemí.

Do největších konkurentů můžeme teda zařadit:

- Stow ČR s.r.o.,
- Jungheinrich s.r.o.,
- Schaefer,
- BITO,
- Dexion s.r.o.

Stow ČR s.r.o.

Je to společnost, která byla založena v roce 1996, jejím sídlem jsou Modletice u Prahy. Mateřskou společností společnosti je STOW INTERNATIONAL N.V. se sídlem Spiere-Helkjin v Belgickém království. Společnost je součástí konsolidačního celku mateřské společnosti. Pracuje zde více jak 1800 zaměstnanců po celém světě. Společnost má velice rozšířenou základnu, vlastní 9 průmyslových pracovišť. V České republice můžeme také jednu najít, a ta se nachází v Karviné. Poté další průmyslové pracoviště jsou například v Německu (Volklingen), Francie (Firminy) či Portugalsko (Ovar). Nejvíce průmyslových závodů je umístěno ve Francii.

A poté mají 13 obchodních kanceláří a díky této široké struktuře jsou schopni zajišťovat působnost v nejrůznějších místech světa.

Co se týče ekonomické stránky, tak rok 2021 pro ně byl velice úspěšný. Jejich objem přijatých objednávek ve výši 659 mil. Kč skončil 161 % nad plánem 409 mil. Kč.

Obrat za účetní období 2021 činil 615,3 mil. Kč, což se jednalo o nárůst o 115 %.

(O nás: O společnosti: Stow Group, 2023)

Jungheinrich ČR s.r.o.

Jedná se o dceřinou společnost. Ovládající osobou je Jungheinrich Aktiengesellschaft, se sídlem se sídlem Hamburg, SRN, který vede Amtsgericht Hamburg, nepřímo ovládá

společnost prostřednictvím společnosti Jungheinrich Beteiligungs – GmbH, která byla v Rozhodném období jediným společníkem Společnosti.

Dceřiná společnost má sídlo v Modleticích.

Společnost se nezabývá jen regálovými systémy, její hlavní prioritou jsou skladové vozíky, vysokozdvizné vozíky, které jezdí jak na spalovací, tak elektrické motory. Pod jednodušším názvem je manipulační technika. Regálový systém je jejich sekundární prioritou na trhu.

Opět se jedná o velice rozšířenou společnost, která má pobočky (konkrétně 23 poboček) po celé Evropě. K roku 2023 zde pracuje více jak 16 000 zaměstnanců v 39 zemích.

Co se týče ekonomické stránky, jen z pohledu českých poboček, tak celkový obrát společnosti dosáhl úrovně 2 996 603 tisíc Kč, což byl nárůst o 8 %. Hospodářský výsledek před zdaněním dosáhl hodnoty 178 225 tisíc Kč. (O nás: Jungheinrich, 2023)

SSI Schaefer s.r.o.

Jedná se opět o dceřinou společnost, která je pod SSI Schaefer Holding International. Česká pobočka byla založena v roce 1996 a její sídlo je v Hranicích, nedaleko Ostravy.

Společnost vlastní 8 výrobních závodů po celém světě. Spolupracuje s více jak 70 společnostmi a s více jak 10 tisíc zaměstnanců.

Ekonomická stránka vypadá takto, čistý obrát za rok 2021 byl 4 185 238 tisíc Kč. Jejich zisk se dostal na hodnotu 94 609 tisíc Kč. (Společnost: SSI Schaefer, 2023)

BITO

Je to mezinárodní působící společnost, jež se může chlubit s více jak 70 tisíci zákazníky. Aktuálně zaměstnávají více jak 1000 zaměstnanců, jejich celková provozní plocha činí více jak 140 tisíc metrů čtverečních. Centrální správa se nachází ve městě Meisenheimu. V České republice se nachází pouze jedna pobočka, a to konkrétně v Dolních Počernicích. Poté další pobočky můžeme najít například ve Francii, Belgii, Velké Británii či ve Španělsku.

Z pohledu ekonomického, tak základní kapitál byl 2 miliony eur. Jejich obrát v roce 2021 byl 303 milionů eur. Česká pobočka je zobrazena v tabulce níže. (Bito, O nás, 2021)

Dexion s.r.o.

Společnost Dexion je členem skupiny Gonvarri Material Holding Group. Její součástí je celkem 7 výrobních hal, kdy dokonce jedna je právě v České republice. V Evropě společnost zaměstnává více jak 1300 lidí. Dokonce jsou zastoupeni i na jiných kontinentech než

v Evropě, například v Africe, Severní Americe, anebo Jižní Americe. Hlavní česká pobočka se nachází v Praze. (O nás: Společnost: Dexion, 2023)

Když se podíváme na ekonomickou stránku českých poboček, tak čistý obrat dosahoval hodnoty 78 931 tisíc Kč.

Tabulka 6: Základní informace o konkurenci

Základní informace o konkurenci	Dexion s.r.o	BITO s.r.o	Stow ČR s.r.o.	Jungheinrich ČR s.r.o.	SSI Schaefer s.r.o.
Čistý obrat za účetní období (v tisíc. Kč) za rok 2021	79 742	343 852	61 300	2 966 603	4 185 238
Hospodářský výsledek po zdanění (v tisíc. Kč) za rok 2021	974	19 665	9 542	127 270	94 603
Sídlo v ČR	Praha	Horní Počernice	Praha	Modletice	Hranice

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých společností, vlastní zpracování, 2023

Jak tedy můžeme vidět, tak konkurence na tomto trhu je obrovská. Jedná se o velké firmy, které přesahují mezinárodní charakter. Boj o nové zákazníky je zde enormní. Na druhou stranu je zde i mnoho příležitostí. Veškeré firmy mají své pobočky a výrobní haly na západ, severozápad anebo jihozápad od ČR. Jako bylo například Německo, Francie, Španělsko, Belgie, Velká Británie či Nizozemsko. Jedna z příležitostí je, expandování na trh opačné zeměpisné strany, kde se nachází o mnohem méně poboček a výrobních hal. Tudíž je zde větší množství nových potenciálních zákazníků.

4.3.2 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Z předchozí analýzy jsme zjistili, že je zde široká konkurence s nadnárodním přesahem. Ale jak to přesně je s potenciálním vstupem nového konkurenta? Kapitálová náročnost zde není nízká ani snadná. Je zde několik věcí, které potřebujeme, abychom mohli zákazníkovi udělat nabídku, dopravit zboží a na místě sestavit.

Nejdříve zde potřebujeme sklad a zároveň logistické centrum, kde budou uskladňovány regály a následně expedovány na místo určení. Následuje doprava, buď můžeme mít svoji nebo můžeme využít dopravní společnost, která s námi bude spolupracovat. Další krok jsou montéři, jelikož někdo musí regály bezpečně postavit. Tento celý koloběh se jedná pouze jedné části, druhá strana koloběhu probíhá v kanceláři. Zde potřebujeme projektanta, který na PC namaluje, sestaví výkres, či plán, jak regály budou ve skladu pasovat, jaký typ se použije, kolik jich bude a mnoho dalších. Projektant ale musí

nejdříve dostat zadání. Toto zadání přichází od servisního technika. Ten vyhotovil nabídku pro konkrétní firmu a posílá ji dále k právě zmiňovanému projektantovi.

Plyne z toho to, že je zde nespočet zaměstnanců, nespočet všech kumulovaných nákladů, které vznikají s jednou objednávkou. A pro nově začínající firmu je obtížné konkurovat s firmou, jež je na trhu už mnoho let.

Za zmínku stojí také uvést, že naše společnost je výhradním distributorem paletových regálů od výrobce Saar-Lager und Profil Technik GmbH a policových regálů od výrobce Armes, S.p.A. v České republice a na Slovensku. To znamená, že tyto typy regálů mohou být koupeny pouze od naší společnosti. Když odlišná firma nabízí tyto stejné produkty, musely být zakoupeny od PROMAN s.r.o.

Navíc je zde složitý proces se získání nabídky, který bude vysvětlen v další kapitole.

4.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Logické je, že čím větší odběratel, tím větší zakázka a tím větší tržba. Ale aby se odběratel vyhnul potencionálním hrozbám, volí si firmu, která bude pro něj nejpřitažlivější z pohledu finanční nabídky a bezpečnosti.

Když se jedná o státní zakázku, tak je zde oficiální výběrové řízení. Společnost proto musí dokládat tyto dokumenty:

- živnostenský list,
- prohlášení o veřejných zakázkách – paragraf 74,
- finanční výkazy,
- výčet největších zakázek.

Odběratel má velikou sílu při vybírání konkrétního podniku a spolupráce s těmi nejkvalitnějšími a nejlepšími dodavateli je zásadní. Například ze státních zakázek mohou uvést: Národní muzeum v Praze, Letecké muzeum Kbely či Nejvyšší soud v Brně.

Jedná-li se o velké zakázky, poté firmy chtějí vidět:

- certifikace ISO,
- etický kodex,
- seznam kvalitních dodavatelů.

Dle etického kodexu se firma se zaručuje tím, zda nezaměstnává děti, zaměstnanci dodržují povinnou pracovní dobu a vše je v souladu s etickým kodexem.

Seznam kvalitních dodavatelů chtějí jen ty obrovské až nadnárodní korporace, seznam je pod dohledem Ministerstva pro místní rozvoj. Aby se společnost dostala do tohoto seznamu, musí předkládat několik důležitých informací a dokumentů. Následně přichází další složitý proces. Je zcela logické, že pro udržení v seznamu kvalitních dodavatelů se platí určitý poplatek.

Pro uvedení příkladu konkrétních firem: ŠKODA auto, Stock, Hamé, AGC, Bosch, Ford, Lidl, Lego a mnoho dalších.

Naproti tomu PROMAN s.r.o. má povinnost splňovat požadavky a očekávání zainteresované strany (zákazníků). Mají za úkol plnit:

- Řádné splnění smluvního vztahu. Tedy rychlé, kvalitní dodávky za dohodnuté ceny, ve stanovených termínech.
- Snižování významných environmentálních aspektů společnosti na území zákazníka.
- Spatření k předcházení havárií na území zákazníka.
- Vzájemná výměna rizik v případě, kdy pracují zaměstnanci společnosti na pracovišti zákazníka.
- Spolupráce a stanovené odpovědnosti při řešení incidentů (úraz, nehoda, požár apod.) na pracovišti.

Z hlediska nabízených produktů, tak největší oblíbenost mají Paletové regály. Převažují nad všemi ostatními produkty. 60 procent nabídek je právě pro paletové regály. Další zboží a jejich dodavatele se zaměřím v další kapitole.

4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Regálový systém se skládá ze dvou hlavních částí – sloupy a nosníky. Poté k tomu jsou doplněny ocelové plošiny a bezpečnostní a ochranné prvky.

Paletové regály jsou nejoblíbenější, jejich nosnost je kolem 4,5 tun. Ty se především dováží z okolních států Evropy. Sloupy se importují z francouzských měst. Nosníky jsou dováženy z německého města Volklingen. Toto město už zde bylo zmíněno, jelikož zde je výrobní závod firmy Stow s.r.o. Ta vlastní tuto výrobu, tudíž tato společnost je velkým dodavatelem regálových nosníků.

Co se týče policových regálů, tak ty jsou především z výrobního závodu v Itálii v městě Vicenza. Sekundární dovoz je z města Firminy, situován ve Francii.

Následně v nabídce existují spádové regály. Ty jsou doménou firmy Euroroll, sídlící v německém městě Werne. A je hlavním distributorem spádových regálů.

Domácí výroba obsahuje konzolové regály, ocelové plošiny, bezpečnostní a ochranné prvky ke všem regálům. Všechny regály mají certifikát ze státního zkušebního ústavu.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, především z důvodu, že dodavatelé jsou klíčovým hráčem pro úspěšný chod vypracovaných zakázek a celkovým chodem podniku. Pro upřesnění, tak za rok se přiveze z výrobních hal z Francie a Německa kolem 4 700 tun paletových regálů. Z Itálie se přiveze přibližně 760 tun policových regálů. Vychází, že každý všední den je distribuován jeden kamion, který přiveze materiál od dodavatele. Celkem za rok je expandováno více 300 kamióňů. Náklady na dopravu se pohybují v hodnotě 30 milionů korun.

Nýbrž i dodavatelé očekávají od PROMAN s.r.o., že budou naplněny požadavky zainteresované strany (dodavatelé). Jsou to především:

- stabilní naplněnost kapacit,
- včasné placení faktur,
- vzájemná výměna významných environmentálních aspektů,
- seznámení s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při vstupu do prostor společnosti,
- vzájemná výměna rizik v případě, kdy pracují zaměstnanci na pracovišti zákazníka,
- spolupráce a stanovené odpovědnosti při řešení incidentů (úraz, nehoda, požár apod.) na pracovišti.

Co se tedy týče dodavatelů, tak můžeme vidět, že některé druhy nabízeného zboží má více dodavatelů, což je pozitivní zpráva. Ale jak jsme si mohli všimnout, tak další množina nabízeného zboží pochází z jedné specifické firmy. Jednoduše se stává monopolní firmou se specifickým sortimentem. Zde se může vyskytovat hrozba, za předpokladu že dotyčný podnik ukončí svou činnost, a to by způsobilo značné potíže za účelem hledání nového dodavatele.

4.3.5 Hrozba substitutu

Co se týče nahrazení regálové systému ve skladech, halách, závoďích, tak zde není žádný substitut, jelikož neexistuje žádný podobný výrobek se stejnými či podobnými vlastnostmi. Ačkoliv kde se vyskytuje substitut, tak to je v různých archivech a skladištích podobného typu. Jak bylo zmíněno, ceny energií jsou na vysokém bodu, a tak firma chce

šetřit. A právě tyto archivy se ruší a začínají se smlouvy a dokumenty digitalizovat. Tím se ušetří na nákladech vzniklých při užívání archivů, knihoven. Tento jev je například viděn u bank nebo u pojišťoven, jako je Raifanssen bank a mnoho dalších.

Tabulka 7: Příležitosti a hrozby Porterova modelu pěti sil

	Příležitosti – P	Hrozby – T
Rivalita mezi konkurenčními podniky	P1 – rozšíření na východní trh, kde je menší konkurence	T1 – rostoucí konkurenceschopnost na trhu T2 – Podobná nabídka produktů T3 – Sloučení, akvizice konkurenčních podniků
Hrozba vstupu potencionálních konkurentů	P2 – malá pravděpodobnost vstupu nových subjektů na tento trh	T4 – státní dotace pro malé a střední firmy
Vyjednávací síla dodavatelů	P3 – zakoupení výrobního závodu P4 – Vznik výrobního závodu na území ČR	T5 – získání dominantního postavení určitých dodavatelů T6 – Zánik, ukončení spolupráce spolupracujícího dodavatele
Vyjednávací síla odběratelů	P5 – vznik nových firem a skladů P6 – rozšiřování podniků a poboček již spolupracujících odběratelů	T7 – zprísňení podmínek pro výběr a zhotovení objednávek
Hrozba substitutu	P7 – neexistence substitutu	T8 – digitalizace

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

4.4 Finanční analýza

Tabulka 1: Finanční analýza

Finanční analýza	2017	2018	2019	2020	2021
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Celkový kapitál	172 897	224 541	175 838	223 617	317 796
Vlastní kapitál	91 252	93 669	106 606	133 010	150 253
Cizí kapitál	81 105	130507	69131	79572	149449
EAT	22 472	2 420	20 519	18 742	21 359
daň	5 350	813	4 962	4 100	4 738
EBT	27 822	3 233	25 481	22 842	26 097
daňová redukce v %	80,77	74,85	80,53	82,05	81,84
EBIT	27 822	3 233	25 481	22 842	26 097
úroková redukce v %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

V této tabulce můžeme vidět, jak se vyvíjelo složení celkového kapitálu a z něho odvoditelné složky. S pojmy, se kterými jsme se v této práci nesetkali, jsou daňová a úroková redukce. Daňová redukce značí poměr mezi ziskem po zdanění (EAT) a ziskem před zdaněním (EBT). Úroková redukce znamená opět poměr mezi ziskem před zdaněním (EBT) a ziskem před zdaněním s odečtem úroků (EBIT). Dle úrokové redukce vidíme, že EBT a EBIT jsou identické a firma nemá žádné úroky k odečtení.

4.4.1 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 2: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (též finanční stability)	2017	2018	2019	2020	2021
Aktiva/vlastní kapitál ($A/VK =$ též finanční páka)	1,89	2,40	1,65	1,68	2,12
Celková zadluženost (=Cizí zdroje/Aktiva celkem) v %	46,91	58,12	39,32	35,58	47,03
Koeficient samofinancování ($=VK/Aktiva$) v %	52,78	41,72	60,63	59,48	47,28
Míra zadluženosti (=Cizí zdroje/ VK) v %	88,88	139,33	64,85	59,82	99,46
Ziskový účinek finanční páky	527,15	77,50	420,29	384,02	551,97

Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

Zadlužeností se chápeme, využívání cizího kapitálu ke svému financování. Díky této analýze jsme schopni zjistit, jak moc jsou aktiva financována pomocí cizích zdrojů. Je jasné, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko se zde objevuje, jelikož ustavičně musí být schopno hradit své platební závazky bez ohledu na finanční situaci. Pochopitelně cizí kapitál má i své výhody, jako například levnost a daňově uznatelnost oproti vlastnímu kapitálu. Z této situace vychází užitečnost větší míry zadlužení.

Rok 2018 s sebou nesl největší míru zadlužení, společně byla i největší celková zadluženost. Měl u sebe nejvíce cizího kapitálu v porovnání s malým množstvím vlastních zdrojů. Ziskový účinek finanční páky byl zcela nejmenší v porovnání s ostatními lety.

4.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita nebo také jiným slovem ziskovost, značí výnosnost vloženého kapitálu, schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu. Ukazatele objevující se v tabulce dopomáhají vyjadřovat pozitivní nebo negativní vliv řízení aktiv a financování firmy.

Tabulka 3: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (ziskovosti)	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb (ROS) v %	3,65	0,42	3,68	4,31	3,20
Rentabilita celkového kapitálu ROA (nezdaněná, na základě EBIT) v %	16,09	1,44	14,49	10,21	8,21
Rentabilita vlastního kapitálu ROE (nezdaněná, na základě EBT) v %	30,49	3,45	23,90	17,17	17,37
Rentabilita vlastního kapitálu ROE (zdaněná, na základě EAT) v %	24,63	2,58	19,25	14,09	14,22

Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

ROS neboli rentabilita tržeb vykazuje, zda firma dosahuje adekvátní marže. Čím vyšší je hodnota, tím silnější je firma z hlediska dosahování zisku na jednu korunu tržeb.

Z výsledků rentability celkového kapitálu plyne klesající tendence od počátečního zaznamenaného roku. Pozitivní je, že po špatném výsledku v roce 2018, společnost otočila klesající tendenci a opět se dostala do progresivního růstu. Progresivní růst byl zastaven v následujících letech. Bylo to způsobeno rostoucím množstvím celkového kapitálu v porovnání s klesajícím EBIT. V roce 2017 celkový kapitál byl nejnižší za poslední roky a EBIT naopak největší. Čím vyšší je hodnota ROA, tím efektivnější je celkové využití aktiv.

Stejně jako u rentability celkového kapitálu i rentabilita vlastního kapitálu vykazuje degresivní pokles oproti prvnímu sledovanému roku. Ačkoliv příznivým výsledkem je nižší úpadek rentability vlastního kapitálu. Situace se obrátí k rostoucímu standardu, za předpokladu snížení celkového kapitálu, zejména cizího kapitálu. V roce 2021 měla společnost měla jeden z největších zisků, ale zároveň disponovala největším množstvím cizího kapitálu. Tím pádem kvůli ohromnému množství cizích zdrojů, poklesly jak celkové tržby, tak také rentabilita. O ukazatele ROE se zajímají zejména akcionáři, protože čím vyšší bude hodnota, tím bude větší efektivnost návratnosti investice pro akcionáře.

Po shrnutí rentabilních výsledků můžeme vyhodnotit společnost jako výnosovou. Za předpokladu odstranění jmenovaných chyb, efektivnost a ziskovost se bude nadále zvyšovat.

4.4.3 Ukazatele likvidity

Likvidita spočívá v schopnosti podniku hradit svoje závazky v daný termín a v celkové výši, jakmile nastane splatnost. Díky této vlastnosti, její příznivé výsledky, činí jednu ze základních kamenů pro dlouhodobou existenci podniku.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel běžné likvidity (= likvidita III. stupně)	2,01	1,64	1,28	2,98	2,15
Ukazatel pohotové likvidity (= likvidita II. stupně)	1,77	1,15	1,10	2,56	1,79
Ukazatel okamžité likvidity (= likvidita I. stupně)	0,31	0,12	0,33	0,42	0,24

Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

Běžná likvidita znamená, jak zdárně bychom uspokojili věřitele, kdybychom přeměnili veškerá oběžná aktiva na hotovost. Správně by výsledky měly vycházet v rozmezí mezi 1,5 až 2,5. V roce 2019 a 2020 nebyly hodnoty v doporučené míře. Nicméně hodnoty nejsou v kritickém rozmezí a pozitivní je, že společnost se opět dostala do doporučených hodnot.

Pohotová likvidita dle informačních literatur by se měla pohybovat v rozmezí mezi 1 až 1,5. Můžeme si všimnout, že v roce 2020 byla hodnota pohotové likvidity nejvyšší. To může znamenat velké množství oběžných aktiv, jež vedly k nevyužití prostředků vložených do společnosti, a tak se ovlivnila celková výnosnost.

Okamžitá likvidita se zabývá jen těmi nejlikvidnějšími položkami z rozvahy. Správné rozmezí dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu by se měla pohybovat v intervalu od 0,2 do 0,6. Ve všech letech, až na rok 2018, hodnoty jsou v doporučeném rozmezí.

4.4.4 Ukazatele aktivity

Doba obratu

Tabulka 5: Ukazatele aktivity – doba obratu

Ukazatele aktivity	2017	2018	2019	2020	2021
<i>doba obratu:</i>	<i>dny</i>	<i>dny</i>	<i>dny</i>	<i>dny</i>	<i>dny</i>
aktiva/denní tržby	100,98	140,19	113,61	185,05	171,62
dl. aktiva/denní tržby	5,44	6,67	5,63	7,75	0,16
zboží/denní tržby	11,62	39,75	15,39	26,82	27,89
pohledávky/denní tržby	49,64	67,67	54,86	57,27	66,89
krátkodobá aktiva/denní tržby	95,17	133,33	107,64	191,71	170,44

Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

Ukazatele aktivity vykazují, jak podnik nakládá s jednotlivými částmi majetku. Rozbor těchto ukazatelů slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy, jejich jednotlivými složkami a také jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu.

Doba obratu znázorňuje za jak dlouho dojde k jednomu obratu dané sledované položky. Prostřednictvím doby obratu aktiv zjistíme, kolik každá koruna investovaná do aktiv vyprodukuje tržeb. Vyšší hodnota dokazuje efektivní využití zdrojů v aktivech.

U doby obratu chceme mít číslo co nejmenší, jelikož chceme co největší obrat do hotovosti za jeden rok. V této souvislosti byl rok 2017 nejlepším, kde veškeré ukazatele byly v porovnání s následujícími lety nejnižší.

Doba obratu pohledávek je pohybovala v rozmezí od 49,64 po 67,67. Znamená to, že pohledávky byly hrazeny v tomto rozmezí dní.

Rychlost obratu

Tabulka 6: Ukazatele aktivity – rychlost obratu

<i>rychlost obratu</i>	počet obrátek 2017	počet obrátek 2018	počet obrátek 2019	počet obrátek 2020	počet obrátek 2021
tržby/aktiva celkem	3,57	2,57	3,17	1,95	2,10
tržby/dlouhodobá aktiva	66,14	53,94	63,91	46,44	2 222,04
tržby/ krátkodobá aktiva	3,78	2,70	3,34	1,88	2,11

Zdroj: Výroční zprávy PROMAN s.r.o., vlastní zpracování, 2023

Co se týče rychlosti obratu, tak zde výsledek vyjadřujeme v počtu obrátek. Pro firmu je prospěšnější nabývat co nejvíce obrátek.

Nynější situace společnosti je brána za velice pozitivní, z důvodu nárustu tržeb a čistého zisku oproti minulému roku. Vzhledem k rozvoji ekonomiky v zemích, kde působí dceřiné společnosti, se očekává nárůst obratu a zisku.

4.5 Analýza „7S“

Tato analýza se soustřeďuje na sedm základních faktorů s počátečním písmenem S. Díky tomuto modelu dokážeme prozkoumat, jak funguje vnitřní stránka firmy.

4.5.1 Strategie

Jak už zde bylo několikrát zmíněno, tak strategie je důležitým článkem pro úspěšnost celého podniku. Vhodná a ideální strategie propojená s posláním a vizí podniku formuluje první dojem a zároveň charakteristické znaky společnosti.

Strategie je zvolená vrchními představiteli, u nás jsou to majitelé firmy, kteří pověřují vedení firmy.

Majitelé chtějí především, tak jako každý podnikatel, maximalizaci zisku. Ale bez těchto jednotlivých pilířů by svého primárního cíle nedosáhli. Chtějí spokojenou zákaznickou klientelu s co nejméně, ideálně bez žádných reklamací. Spokojení dodavatelé a společně s nimi i spokojené zaměstnance. Současně požadují plnění právních a legislativních předpisů v takové míře, aby nedocházelo k sankcím od kontrolních úřadů. Společně v nejlepším zájmu za příslibu udržení zdravého a spokojeného podniku jak interně, tak externě na venek.

4.5.2 Struktura

Struktura už byla popsána v předešlých kapitolách, nyní se ale podíváme na strukturaci, jak putuje nová objednávka skrz celou společnost. Zakázky si rozdělíme na jednoduché a složitější.

Složitá objednávka

Firma obdrží objednávku od zákazníka, která je dle jejího charakteru na obchodním nebo servisním oddělení zadána do systému, a posléze zaslána potvrzená zákazníkovi s uvedením předběžného termínu plnění. Dále objednávka putuje na technické oddělení, které do stejného systému položky, které jsou skladem, zarezervuje a na ty, které se budou vyrábět, vytvoří rozpisky materiálu i s patřičnou technickou dokumentací a výrobními výkresy. Následně se objednávka přemístí do realizačního úseku, jenž zajistí výrobu položek, které nejsou na skladě. První etapa tímto končí.

Druhá etapa začíná poté, co jsou potřebné díly vyrobeny a je možné veškerý potřebný materiál nabalit a připravit k expedici. V této době nastává práce pro vedoucí logistiky a osobu, které koordinuje montážní čety, aby ve vzájemné spolupráci zajistily dopravu dílů na místo realizace a následnou montáž. Přesný termín plnění je vždy v předstihu telefonicky domluven se zákazníkem. Celý proces je uzavřen finančním oddělením, které na základě oboustranně podepsaného předávacího protokolu vystaví fakturu.

Jednoduchá objednávka

Jednoduchými zakázkami se rozumí takové, pro které je veškerý materiál na skladě a na které zákazník nepožaduje montáž. Průtok zakázky odděleními je v podstatě stejný, odpadá pouze vybavení zakázky technickou dokumentací a výkresy. Logicky není zapotřebí do tohoto procesu zapojovat osobu, která má na starosti montážní pracovníky. Takové zakázky jsou realizovány od 3 do 7 dnů.

4.5.3 Systémy

Systémy jsou nyní nedílnou součástí firem. Existuje několik typů systémů, které se charakterizují na přesný druh problematické věci. Jsou přínosným partnerem při řízení chodu firmy.

Naše analyzovaná firma spolupracuje s informačním systémem HELIOS iNuvio. Jedná se o podnikový informační systém pro malé a střední firmy. Je používán v každém oddělení společnosti, následně jsou s ním propojeny další softwary, jako je například účetní software u ekonomického úseku.

HELIOS iNuvio má velice snadné ovládání, jeho pracovní prostředí se dá bez problému editovat. Dochází zde k propojení ekonomiky, skladů a obchodů, výroby, controllingu, mzdy a lidských faktorů.

Závěrem lze konstatovat, že informační systém šetří čas při řešení každodenních zakázek a posouvá firmu ke stanoveným cílům.

4.5.4 Styl manažerské práce

Jednatelé firmy rádi znají názory svých zaměstnanců, především těch na vedoucích pozicích, i přestože klíčové otázky v chodu firmy vycházejí ve většině případů jenom z jejich společné domluvy. Je však spousta věcí, v kterých významně přihlížejí k pohledu svých zaměstnanců, neboť vědí, že každodenní kontakt se zákazníkem, práce v terénu a praxe jsou důležitá proto, aby se mohla firma plynule posouvat kupředu. Neméně důležitým hlediskem pro chod firmy je sociální cítění jejího vedení.

Z výše uvedeného pramení, že styl manažerské práce vedení je demokratický, vstřícný a kolegiální.

4.5.5 Spolupracovníci

Nepostradatelnou součástí firmy jsou její zaměstnanci. Pouze kvalifikovaní, odborně zdatní a spokojení zaměstnanci jsou zásadním předpokladem jejího stálého vývoje a posunu. Pracovníci na všech odděleních využívají moderně vybavené kanceláře, ke své práci používají nejmodernější IT techniku a software, které umožňují rychlou, přesnou a bezpečnou interní i mimo firemní komunikaci. Každý zaměstnanec, který plní své úkoly v terénu u zákazníků má vždy k dispozici potřebné vybavení jako např. laserové měřiče, nivelační přístroje apod. Oblečení, které firma těmto svým pracovníkům pořídila a které splňuje všechny bezpečnostní předpisy potřebné pro vstup do provozů firem, je samozřejmostí.

Firma disponuje také rozsáhlým vozovým parkem, v kterém se nacházejí vozidla všech obchodních a servisních pracovníků. Bezpečnost zaměstnanců na cestách je pro vedení firmy prioritou, takže vozový park je pravidelně obměňován, vozidla jsou servisována v předepsaných intervalech a v jejich výbavě nechybí žádné potřebné bezpečnostní prvky, a to ani za cenu příplatků při jejich pořízování.

Důležitou roli v chodu firmy hraje také vzdělávání zaměstnanců. K němu dochází nejčastěji individuálně v jednotlivých odděleních při zavádění nového produktu či procesu formou školení od externích firem. To se v poslední době týkalo např. zaváděním nového kreslicího programu, který využívá technické oddělení nebo uvedení nové skladovacího závěsného systému na drobný materiál, který musí umět dopodrobna nabídnout obchodní oddělení.

Vítanou možností, jak poznat nejmodernější trendy v oboru a neustrnout na místě, je téměř pro všechny zaměstnance možnost účasti na nejprestižnějších veletrzích převážně v zahraničí. A na mnoha z nich má firma i svůj stánek.

Samozřejmostí v činnosti firmy je pořádání každoročního školení řidičů, školení BOZP a PO a taktéž školení servisních pracovníků, zaměřujících se na inspekce skladovacích zařízení.

Velmi vstřícným krokem vedení firmy ke svým zaměstnancům bylo zprostředkování výuky anglického jazyka, přičemž veškeré náklady s tím spojené jsou v plné výši hrazeny firmou. Zájem o tuto možnost je značný, a to nejen proto, že spolupráce se zahraničím je poměrně rozsáhlá a mnoho zaměstnanců se bez potřebné jazykové vybavenosti neobejde.

Ke spokojenosti zaměstnanců určitě přispívá i pružná pracovní doba, která nemá pro jednotlivá oddělení pevný začátek ani konec. Vše je podřízeno tomu, aby všechno úsilí směřovalo k včasnému a co nejkvalitnějšímu plnění zakázek, které by uspokojily i ty nejnáročnější zákazníky a pomohly vytvořit pevný vztah směřující k dlouhodobé spolupráci.

4.5.6 Schopnosti

Již téměř 30letá tradice PROMAN s.r.o. a její významné postavení na trhu ve svém oboru vyžadují odbornou způsobilost svých zaměstnanců, stejně tak jako jejich loajalitu, komunikativnost, vstřícnost a ochotu vůči zákazníkům. Vztah k zákazníkovi a celková péče o něj není nijak ovlivněna rozsahem zakázky a spolupráce, takže v duchu motta „Malé zakázky dělají velké akce“ je snaha poskytnout odpovídající péči bez ohledu na to, zda se jedná o

dlouhodobého význačného partnera nebo pouze o soukromou osobu opatřující si regál do malé prodejničky.

Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje se zahraničními dodavateli, má svá zahraničí zastoupení a celkově je pro ni orientace na zahraniční trh zásadní, je nutné, aby zástupci v jednotlivých odděleních ovládali cizí jazyky. V tomto směru není potíží, neboť většina pracovníků je v tomto směru nadstandardně vybavena a jak bylo uvedeno výše, své schopnosti tito zaměstnanci při výuce na náklady firmy nadále rozvíjí a mnozí ostatní se do jazykové průpravy teprve pouštějí. Pro většinu pracovníků na všech odděleních jsou samozřejmostí řidičská oprávnění, neboť práce v terénu u zákazníků, výrobců či subdodavatelů jsou nutností. Zaměstnanci ve skladu mají též patřičné zkoušky, které je opravňují k obsluze vysokozdvížných vozíků.

Pro to, aby chod firmy nebyl nijak narušen v době dovolených nebo nemocí, je důležitá zastupitelnost zaměstnanců, přičemž ani v tomto ohledu není u PROMAN s.r.o. problém. Zaměstnanci v jednotlivých odděleních bez potíží přistupují k tomu, že dovolené není možné trávit v jednotném termínu i to, že případná nemoc kolegy či kolegyně přinese nějakou tu práci navíc z „jeho stolu“.

4.5.7 Sdílené hodnoty

Kromě základní vize společnosti, kterou již zmiňuji výše a kterou je poskytování komplexních služeb s maximální péčí o zákazníky, je také očividná snaha firmy přispět k rozvoji a zkvalitnění života, a to nejen v našem městě. Dokladem toho jsou každoroční peněžní příspěvky na činnost mládežnických fotbalových oddílů v MFK Chrudim, sponzorování hokejového klubu HC Chotěboř, peněžní pomoc pro činnost Okresního fotbalového svazu Chrudim, stejně tak jako každoroční sponzorské příspěvky na pořádání akcí v keltském skanzenu v nedalekých Nasavrkách nebo na pořádání zimních plesů v okolních vesnicích. K zviditelnění firmy jistě přispívá také její logo, které vozí na kapotě svého vozu při závodech Rallye Dakar zkušený pilot Martin Prokop.

5 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Tato kapitola shrnuje zpracované analýzy, zhodnocuje vnitřní a vnější prostředí podniku využitím SWOT analýzy. Součástí kapitoly jsou také návrhy a doporučení pro společnost.

5.1 Shrnutí výsledků

Tabulka 7: SWOT analýza společnosti

Silné stránky – S	Slabé stránky – W
S1: know how (1) S2: zastoupení zahraničního partnera (1) S3: pozitivní reference od zákazníků (1) S4: příznivá geografická poloha ve středu ČR (2) S5: sledování zakázek, pohledávek a závazků (1) S6: využívání moderních technologií ve skladu a na montáži (1) S7: kvalifikovaní pracovníci (1) S8: plnění legislativních požadavků v oblasti životního prostředí (1) S9: technická opatření zabráňující úniku nebezpečných látek (1) S10: moderní výrobní technologie (1) S11: certifikace systémů managementu bezpečnosti a ochrany zdraví (1) S12: vhodná organizační struktura (2)	W1: velký tlak na ceny ze strany zákazníků (1) W2: silná závislost na externích dodavatelích (1) W3: produkce odpadu (nebezpečného a ostatního) (2) W4: spotřeba energií (elektřina, voda, teplo) (1) W5: spotřeba nebezpečných chemických látek a směsí (2) W6: hluk při provozu VZV ve skladu (3) W7: neexistence stránek na sociálních sítích (Facebook, Instagram, a další) (1)
Příležitosti – O	Hrozby – T
O1: prohloubení spolupráce na Ukrajině po ukončení válečného stavu (1) O2: vzdělávání vlastních zaměstnanců s využitím zdrojů z fondů EÚ (2) O3: modernizace stávajících kapacit (1) O4: využívání úsporných zařízení šetřících energii (2) O5: využívání chemických látek a směsí, které nejsou nebezpečné pro životní prostředí (2) O6: zakoupení výrobního závodu (2) O7: získání podílu ve firmě, která vlastní výrobní závod (2) O8: rozšíření dceřiných společností do nových zemí a na nové kontinenty (1)	T1: rozšíření válečného konfliktu (1) T2: nedostatek a zvyšování cen materiálů (1) T3: vyšší inflace (1) T4: měnový kurz koruny (2) T5: rostoucí konkurence (1) T6: nasycení trhu (2) T7: neplnění legislativních předpisů životního prostředí (možná sankce) (2) T8: neinformovanost o změnách v právních předpisech (sankce) (2) T9: vichřice, blesk, požár (2) T10: sankce a pokuty orgánů státní správy (IBP a hygienik) v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví (2)

Úroveň významnosti uvedená v závorce, 1 nejvýznamnější, 3 nevýznamné.

Ve SWOT analýze můžeme vidět, že silné stránky převyšují slabé stránky. Ale naopak se zde vyskytuje více hrozeb než příležitostí. Jsou zde ale i jiné příležitosti, díky kterým odstraníme slabé stránky. Je to například modernizace stávajících kapacit a zároveň s tím využití úsporných zařízení šetřících energii. Za tohoto předpokladu se nejlépe aplikuje přístup WO za využití příležitosti k odstranění slabých stránek.

5.2 Návrh doporučení

Dle provedených analýz navrhuji podniku následující doporučení či cíle:

Rozšíření marketingových aktivit

Efektivní marketing je klíčem k získávání nových zákazníků a udržení stávajících. A tudíž doporučuji zvážení rozšíření svých marketingových aktivit, včetně online marketingu, sociálních medií či PR aktivit. Zde zejména doporučuji rozšířit či zcela zavést sociální média, jelikož je nepřipustné, aby jedna z největších firem v ČR ve svém oboru neměla stránky na sociálních sítích jako je například Facebook či Instagram. Je důležité mít jasnou marketingovou strategii a plán, který bude podporovat růst firmy.

Nadále investovat do rozvoje zaměstnanců

Zaměstnanci jsou cenným zdrojem firmy. Doporučuji nadále investovat do jejich rozvoje formou školení, odborných kurzů nebo mentorství. Tím nejenže se zvýší jejich dovednosti a kompetence, ale také se zvýší jejich motivace a loajalita vůči firmě.

Inovace a vývoj

Sledovat aktuální trendy ve vašem odvětví a nebát se inovovat. Vyvíjet nové produkty nebo služby, které budou odpovídat potřebám zákazníků a pomohou vám získat konkurenční výhodu. Nezapomínat také na technologický rozvoj a digitální transformaci, které mohou posílit vaši efektivitu a konkurenceschopnost.

Prohloubení spolupráce na Ukrajině nebo expandování na východní trh

Jelikož konkurenční firmy se především zaměřují na západní evropské země, východní země nabízejí nespočet příležitostí pro rozvoj zákaznické klientely a maximalizace zisku. Pro expandování na východní trh, to se týče i prohloubení spolupráce na Ukrajině je nutné: provést důkladný výzkum trhu, nastavit vhodný obchodní model, přizpůsobit nabídku místním potřebám, budovat silné místní partnery a dbát na lokalizaci marketingových aktivit. Zde by firma mohla zvážit rozšíření místních partnerství na východních trzích, která by jí mohla poskytnout místní know-how, síť a zákaznické vztahy. Dobře vybraní a pečlivě budovaní místní partneři mohou poskytnout cennou podporu při expanzi na nový trh. Zároveň expanze na nový trh může být spojena s různými riziky a regulačními výzvami. Firma by měla zajistit, že má dostatečný plán pro řízení rizik a plnění místních právních a regulačních požadavků. To zahrnuje například dodržování místních zákonů a předpisů, daňových povinností nebo ochranu duševního vlastnictví.

6 Závěr

Strategické řízení v této době představuje významnou součást úspěšného fungování podniku v tržním hospodářství. Jeho prioritou je identifikovat konkurenční výhodu vybraného podniku a následně ji v budoucnu zhodnotit; současně napomáhá při odstraňování slabin podniku. Vzhledem k tomu, že je podnik sestavován také svým okolím, neexistuje na trhu samostatně, je potřeba také zohlednit vlivy mikrookolí a makrookolí na budoucí fungování podniku, co jej ohrožuje a v čem naopak okolí přináší různé příležitosti k realizaci.

V první části práce jsem se zaměřil na základní pojmy související se strategickou analýzou. Vysvětlil jsem pojmy jako strategické řízení, strategie, strategická analýza a konkurenční výhoda. Poté jsem provedl rešerši literatury týkající se analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Popsal jsem analýzy jako PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu faktorů vnitřního prostředí podniku a finanční analýzu, zahrnující analýzu horizontální, vertikální a poměrových ukazatelů, které jsem následně využil pro zpracování strategické analýzy podniku. Dále jsem také vysvětlil konfiguraci analýzy „7S“. Na závěr teoretické části práce jsem se také věnoval vysvětlení SWOT analýzy.

Hlavní cíl, jejímž byla prezentace a aplikace metod strategické analýzy na konkrétní podnik, s cílem formulovat konkurenční výhodu, byl dle mého názoru naplněn. Výzkumné otázky byly následující:

1. Kterými silnými a slabými stránkami podnik disponuje?

V praktické části práce jsem aplikoval poznatky získané v teoretické části a provedl jsem jednotlivé analýzy. Z analýzy makroprostředí a odvětví jsem identifikoval následující zásadní příležitosti: dotační programy z fondu EU, stavba a rozšiřování skladů, větší podíl na technologickém rozvoji a na inovacích, hospodářský růst a rozvoj. Jako největší hrozby jsem zjistil potenciální ztrátu významného odběratele, vysokou vyjednávací sílu odběratelů a strategického dodavatele, stagnaci trhu.

2. Které faktory ovlivňují vnější prostředí a konkurenceschopnost podniku?

Z analýzy vnitropodnikových faktorů a finanční analýzy vyplynuly následující silné stránky podniku: podnik má know how, loajální, kvalifikované, dlouhodobě zaměstnané pracovníky, individuální přístup k zákazníkům, moderní výrobní technologie, zastoupení zahraničních

partnerů. Jako slabé stránky jsem identifikoval velký tlak na ceny ze strany zákazníků, vysokou energetickou náročnost, závislost na externích dodavatelích, produkce odpadu a chemických látek.

3. Jakou strategii by měl podnik zvolit vzhledem k aktuální situaci na trhu?

Společnost je schopna konkurovat na trhu, přičemž její nejvýznamnější konkurenční výhodou je know-how, moderní technologie, dlouholetá tradice a kvalifikovaní pracovníci. Doporučení pro firmu jsou: rozšíření marketingových aktivit, další investování do rozvoje zaměstnanců, inovace a vývoje, prohloubení spolupráce na Ukrajině nebo expandování na východní trh.

V tématu bakalářské práce je prostor i pro rozvinutí zejména finanční analýzy, jako je například využití vertikálních a horizontálních analýz nebo aplikace Kralickova Quicktestu či Du Pontův rozklad, což nebylo původním záměrem. Firma PROMAN s.r.o. díky výsledkům této práce se pustila do rozšiřování marketingových aktivit na sociálních sítích, u kterých nevěděla, že o tolik zaostává za konkurencí. Vyřešit tento problém byl udělen nově vybudovanému marketingovému úseku, jehož cílem bude celkové zviditelnění podniku.

7 Použitá literatura

Citace knižních zdrojů:

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
5. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
6. PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
10. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 80-2474-004-4.
11. SOKOLOVÁ, Marcela. Základy managementu. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015. ISBN 978-80-7435-553-0.
12. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
13. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
14. ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Citace webových stránek:

1. 7S model voorbeeld & uitleg ▷ McKinsey 7S model uitgewerkt ◁. SocioMerce - Conversational Marketing Bureau voor B2B [online]. [cit. 15.03.2023] Dostupné z: <https://www.sociomerce.com/managementmodellen/7s-model-mckinsey/>
2. Co je PORTER analýza a jak ji využijete v marketingu? *Marketingová a reklamní agentura Brno | EVOLUTION MARKETING* [online]. [cit. 25.11.2022] Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
3. Konzolové regály | regaly-proman.cz. [online]. Copyright © PROMAN s.r.o. [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.regaly-proman.cz/cs/konzolove-regaly>
4. Ocelové plošiny | regaly-proman.cz. [online]. Copyright © PROMAN s.r.o. [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.regaly-proman.cz/cs/ocelove-plosiny>
5. O společnosti | stow. Redirecting to <https://www.stow-group.com/en> [online]. Copyright © 2023 stow [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.stow-group.com/cz/o-nas/o-spolecnosti>
6. O nás - O nás. 302 Found [online]. Copyright © 2023 BITO [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.bito.com/cs-cz/o-nas/o-nas/>

7. O nás | Dexion. Dexion | Skladovací řešení | Official Site [online]. [cit. 15.03.2023]
Dostupné z: <https://www.dexion.cz/spolecnost/O-nas/>
8. O nás – pobočky, historie, kontakty | Jungheinrich. Jungheinrich | Komplexní řešení pro intralogistiku [online]. Copyright © 2023 Jungheinrich AG [cit. 14.03.2023].
Dostupné z: <https://www.jungheinrich.cz/o-nas>
9. Paletové regály | regaly-proman.cz. [online]. Copyright © PROMAN s.r.o. [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.regaly-proman.cz/cs/paletove-regaly>
10. Policové regály – archívy | regaly-proman.cz. [online]. Copyright © PROMAN s.r.o. [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.regaly-proman.cz/cs/policove-regaly-archivy>
11. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 28.04.2019 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
12. Spádové paletové regály | regaly-proman.cz. [online]. Copyright © PROMAN s.r.o. [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.regaly-proman.cz/cs/paletove-regaly/spadove-paletove-regaly>
13. Společnost SSI SCHAEFER [online]. [cit. 18.02.2023] Dostupné z: <https://www.ssi-schaefer.com/cs-cz/spole%C4%8Dnost>
14. Vize (Vision). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 28.04.2019 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

8 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců	23
Tabulka 2: Vývoj průměrné roční inflace v ČR	26
Tabulka 3: Vývoj diskontní sazby	28
Tabulka 4: Vývoj lombardní sazby	29
Tabulka 5: Příležitosti a hrozby PEST analýzy	31
Tabulka 6: Základní informace o konkurenci	34
Tabulka 7: Příležitosti a hrozby Porterova modelu pěti sil	38
Tabulka 8: Finanční analýza	38
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti	39
Tabulka 10: Ukazatele rentability	39
Tabulka 11: Ukazatele likvidity	40
Tabulka 12: Ukazatele aktivity – doba obratu	41
Tabulka 13: Ukazatele aktivity – rychlost obratu	42
Tabulka 14: SWOT analýza společnosti	47

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj čistého obratu	24
Graf 2: Vývoj tržeb	24
Graf 3: Vývoj zisku po zdanění	25
Graf 4: Vývoj cen elektřiny v ČR	27

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategie podniku	4
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí	7
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	10
Obrázek 4: Faktory tvořící analýzu „7S“	17
Obrázek 5: Organizační struktura	21
Obrázek 6: Vývoj cen sledovaných materiálů	27
Obrázek 7: Průměrné ceny pohonných hmot	28

9 Zadání práce



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Zadání bakalářské práce

Autor: Matěj Javůrek

Studium: I2000129

Studijní program: B0413A050021 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management

Název bakalářské práce: Strategická analýza podniku

Název bakalářské práce Aj: Strategic analysis of the company

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce:

Představit a provést strategickou analýzu podniku za užití dosažitelných metod, s cílem formulovat konkurenční schopnost podniku.

Obsah:

Teoretická část:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Strategické řízení podniku
4. Strategická analýza

Praktická část:

1. Představení podniku
2. Analýza vnějšího prostředí
3. Analýza vnitřního prostředí
4. SWOT analýza
5. Závěr

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Anna Borkovcová

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021