

# Dopady cyklického kolísání poptávky na strategické řízení podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Bc. Martin Liška**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

Katedra ekonomie





## Zadání diplomové práce

# Dopady cyklického kolísání poptávky na strategické řízení podniku

*Jméno a příjmení:* **Bc. Martin Liška**  
*Osobní číslo:* E19000333  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Studijní obor:* Management podnikových procesů  
*Zadávací katedra:* Katedra ekonomie  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska strategického řízení podniku.
3. Hospodářský cyklus a jeho vlivy na podnikové strategie.
4. Strategie pro snížení dopadů kolísání poptávky.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- CZESANÝ, Slavoj a Zdenka JOHANSON. 2012. *Ekonomický cyklus, hospodářská politika a bohatství zemí*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1863-3.
- DAVID, Fred R. and Forest R. DAVID. 2017. *Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HOLMAN, Robert. 2016. *Ekonomie*. 6. vydání. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-278-6.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- PROQUEST. 2020. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Jana Šímanová, Ph.D., Technická univerzita v Liberci, katedra ekonomie

Vedoucí práce: doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
Katedra ekonomie

Datum zadání práce: 1. listopadu 2020  
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

27. července 2021

Bc. Martin Liška

# **Dopady cyklického kolísání poptávky na strategické řízení podniku**

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá dopady cyklického kolísání poptávky na strategické řízení podniku el nino parfum, s.r.o., který podniká v oblasti prodeje parfémů a kosmetiky. Cílem práce je zhodnocení strategických opatření v jednotlivých fázích ekonomického cyklu a jejich aplikace ve vybrané společnosti. Součástí práce jsou strategické analýzy mikrookolí a makrookolí společnosti, na jejichž základech jsou postaveny návrhy vhodných strategií pro budoucí vývoj hospodářství. Praktická část obsahuje komparaci vývoje společnosti s vývojem hospodářství České republiky v letech 2005 až 2020. Analýzy absolutních a poměrových ukazatelů společnosti v jednotlivých sledovaných letech vykazují vliv cyklických výkyvů poptávky, na která navazují rozhodnutí o strategických změnách ve fungování společnosti. Správně zvolená strategická opatření mají pozitivní vliv nejen na překonání kritických fází, ale i na další rozvoj společnosti el nino parfum, s.r.o.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, hospodářský cyklus, hrubý domácí produkt, kosmetika, parfémy, poptávka, strategická analýza

# **Impacts of Cyclical Demand Fluctuations on Strategic Management of a Company**

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the impact of cyclical fluctuations in demand on the strategic management of el nino parfum, s.r.o., a company in the business of selling perfumes and cosmetics. The aim of the thesis is to evaluate the strategic measures in the different phases of the economic cycle and their application in the selected company. The thesis includes strategic analyses of the micro and macro environment of the company, on the basis of which proposals for appropriate strategies for the future development of the economy are built. The practical part includes a comparison of the company's development with the development of the Czech economy in the years 2005 to 2020. Analyses of absolute and relative indicators of the company in the individual years under review show the impact of cyclical fluctuations in demand, which are followed by decisions on strategic changes in the company's operations. Properly chosen strategic measures have a positive impact not only on overcoming critical phases, but also on the further development of el nino parfum, s.r.o.

## **Key Words**

cosmetics, demand, economic cycle, financial analysis, gross domestic product, perfumes, strategic analysis

# Obsah

Seznam zkratk.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
<b>1 Hospodářský cyklus.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Vývojové fáze hospodářského cyklu.....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Expanze.....	16
1.1.2 Vrchol.....	16
1.1.3 Kontrakce.....	17
1.1.4 Dno.....	17
<b>1.2 Příčiny hospodářského cyklu.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Typy cyklů.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Souvislosti hospodářského cyklu a poptávky.....</b>	<b>20</b>
1.4.1 Citlivost odvětví na vývoj hospodářského cyklu.....	21
<b>1.5 Vývoj hospodářského cyklu v České republice od roku 2005.....</b>	<b>22</b>
<b>2 Strategie firem a strategické řízení.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Strategické řízení a plánování.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Proces strategického řízení.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Vize a mise společnosti.....</b>	<b>29</b>
2.3.1 Vize.....	30
2.3.2 Mise.....	30
<b>2.4 Strategické cíle.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Strategické plánování.....</b>	<b>32</b>
<b>2.6 Implementace, kontrola a hodnocení strategie.....</b>	<b>33</b>
<b>3 Strategie firem pro hospodářské výkyvy.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Strategie pro období ekonomické expanze.....</b>	<b>36</b>
3.1.1 Marketingové strategie pro období růstu ekonomiky.....	37
<b>3.2 Strategie podniku pro období hospodářského poklesu.....</b>	<b>39</b>
3.2.1 Strategie pro vyrovnání se s krizí.....	41
3.2.2 Strategie pro řešení novodobé krize.....	43
<b>4 Metodika strategické a finanční analýzy.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Strategická analýza.....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	45
4.1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	49

4.2	Finanční analýza.....	51
<b>5</b>	<b>Analýza společnosti el nino parfum, s.r.o. ....</b>	<b>54</b>
5.1	O společnosti .....	54
5.2	Historie společnosti.....	55
5.3	Vize, mise a cíle podniku.....	56
5.4	PEST analýza společnosti .....	56
5.5	Porterův model pěti sil .....	59
5.6	Analýza společnosti modelem 7S McKinsey .....	64
5.7	SWOT analýza společnosti .....	67
<b>6</b>	<b>Komparace vývoje hospodářského cyklu v ČR s vývojem společnosti el nino parfum, s.r.o.....</b>	<b>70</b>
6.1	Vývoj společnosti v letech 2005–2010 .....	70
6.1.1	Strategická rozhodnutí v letech 2005–2010 .....	75
6.2	Vývoj společnosti v letech 2011–2015 .....	78
6.2.1	Strategická rozhodnutí v letech 2011–2015 .....	81
6.3	Vývoj společnosti v letech 2016–2020 .....	82
6.3.1	Strategická rozhodnutí v letech 2016–2020 .....	85
6.4	Zhodnocení reakce na výkyvy poptávky a návrh strategií pro další období .....	86
6.4.1	Zhodnocení přijatých opatření pro výkyvy poptávky .....	86
6.4.2	Návrh oblastí pro změnu strategií vedoucích ke snížení dopadů cyklické fluktuace poptávky .....	91
	<b>Závěr.....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>97</b>



## Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
el nino	el nino parfum, s.r.o.
HDP	Hrubý domácí produkt ( <i>Gross Domestic Product</i> )
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
TUL	Technická univerzita v Liberci

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání s konkurencí společnosti v letech 2016 a 2017 v tis. Kč.....	60
Tabulka 2: Vybrané ukazatele společnosti el nino v letech 2005–2010 v tis. Kč.....	71
Tabulka 3: Ukazatele rentability v období 2005–2010 .....	73
Tabulka 4: Ukazatele likvidity v letech 2005–2010.....	73
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti v letech 2005–2010 .....	74
Tabulka 6: Ukazatele aktivity v letech 2005–2010.....	74
Tabulka 7: Vybrané ukazatele společnosti el nino v letech 2011–2015 v tis. Kč.....	78
Tabulka 8: Ukazatele rentability společnosti v letech 2011–2015.....	80
Tabulka 9: Ukazatele likvidity společnosti v letech 2011–2015.....	80
Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti v letech 2011–2015 .....	80
Tabulka 11: Ukazatele aktivity v letech 2011–2015 .....	81
Tabulka 12: Vybrané ukazatele společnosti el nino v letech 2016–2020 v tis. Kč.....	83
Tabulka 13: Ukazatele rentability v období 2016–2020 .....	84
Tabulka 14: Ukazatele likvidity v období 2016–2020 .....	84
Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti v letech 2016–2020 .....	84
Tabulka 16: Ukazatele aktivity v letech 2016–2020 .....	85

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývojové fáze hospodářského cyklu .....	15
Obrázek 2: Vývoj HDP v ČR od roku 2005 ve stálých cenách roku 2015 (v mil. Kč).....	22
Obrázek 3: Meziroční vývoj HDP v ČR od roku 2005 .....	23
Obrázek 4: Logo společnosti el nino .....	54
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti el nino.....	64
Obrázek 6: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2005–2010 (v tisících Kč)..	72
Obrázek 7: Vývoj tržeb společnosti v období 2011–2015 .....	79
Obrázek 8: Komparace vývoje tempa růstu HDP v ČR s dobou obratu zásob a dobou obratu závazků společnosti el nino mezi lety 2005–2020.....	88
Obrázek 9: Komparace vývoje HDP v ČR ve stálých cenách roku 2010 (v mil. Kč) a vývoje osobních nákladů (v tis. Kč) společnosti el nino mezi lety 2005–2020.....	89
Obrázek 10: Komparace vývoje HDP v ČR ve stálých cenách roku 2010 (v mil. Kč) a vývoje marže společnosti el nino (v tis. Kč) mezi lety 2005–2020 .....	90

## Úvod

Diplomová práce se zabývá využitím strategických opatření pro cyklické kolísání poptávky, zejména na nástroje a postupy pro období ekonomické recese. V období snížené agregátní poptávky musí podniky upravovat svá strategická rozhodnutí tak, aby zajistily, že se udrží na trhu, a aby předcházely možným problémům a minimalizovaly škody, které by mohly zapříčinit úpadek a odchod společnosti z trhu. Jasně nastavená strategie je tak důležitým faktorem k úspěšnému překonání období recese a využití nových příležitostí k rychlému zotavení a nastartování dalšího rozvoje podniku v období ekonomické expanze.

Hlavním cílem práce je posoudit dopad strategických rozhodnutí vybraného podniku v různých fázích hospodářského cyklu v období let 2005–2020 a potvrdit či vyvrátit hypotézu, že správně zvolené strategické řízení může efektivně ovlivňovat výkonnost podniku při výkyvech poptávky způsobených cyklickým kolísáním hospodářství. Součástí hlavního cíle je identifikace vlivů cyklického kolísání poptávky na strategické řízení vybraného podniku pomocí vybraných nástrojů a analytických přístupů. Dílčím cílem práce je také návrh oblastí vhodných nebo relevantních pro změnu strategií vedoucích ke snížení dopadů cyklické fluktuace poptávky do ekonomiky vybraného podniku.

Teoretická část práce se zaměřuje popisu hospodářského cyklu, strategického řízení podniku, formulaci a specifikům strategických opatření pro různá období ekonomické aktivity a metodickým východiskům pro využití podnikové analýzy z oblasti strategického a finančního řízení podniku. První kapitola je věnována hospodářskému cyklu: popisuje vývojové fáze hospodářského cyklu, příčiny výkyvů ekonomiky, definuje různé typy cyklů a naznačuje souvislosti hospodářského cyklu s agregátní poptávkou. Poslední podkapitola první kapitoly popisuje reálné výkyvy ekonomiky České republiky od roku 2005, kdy začíná sledované období společnosti analyzované v praktické části práce. Ve druhé kapitole je přiblížen proces strategického řízení podniku, od formulování vize a mise až po implementaci a hodnocení přijatých strategických opatření. Třetí kapitola popisuje strategie, které jsou vhodné pro podniky v jednotlivých fázích ekonomického cyklu a s jejichž pomocí může management firmy zmírnit dopady kolísání poptávky. Poslední kapitola teoretické části charakterizuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které budou využity ke zhodnocení přijatých opatření vybraného podniku v praktické části. Současně tato kapitola

obsahuje metodická východiska vybraných finančních ukazatelů, které jsou analyzovány a zkoumány během jednotlivých let v kapitolách praktické, resp. aplikační části.

Praktická část práce nejprve představí společnost el nino parfum, s.r.o., která byla pro účely této práce vybrána především pro její unikátní vývoj a také s ohledem na blízký vztah autora této diplomové práce k managementu tohoto podniku. První podkapitola stručně vykresluje historii společnosti, její vizi a misi a obsahuje také základní strategickou analýzu společnosti pomocí vybraných nástrojů (zejména pomocí PEST analýzy makrookolí společnosti, Porterova modelu pěti sil, 7S McKinseyho modelu a SWOT analýzy, která shrnuje závěry předchozích analýz). Na tuto kapitolu navazuje klíčová část, která představuje samotné jádro celé diplomové práce a v níž je posouzen vývoj společnosti el nino parfum, s.r.o. od roku 2005 do roku 2020. Kapitola je rozdělena na čtyři zhruba pětiletá období, kde první podkapitola se zabývá obdobím od roku 2005 do roku 2010, v němž byla česká ekonomika (v roce 2009) zasažena celosvětovou finanční a hospodářskou krizí. Druhá podkapitola se věnuje období od roku 2011 do roku 2015, kdy se Česko potýkalo s další hospodářskou recesí (důsledky evropské dluhové krize postihly ČR v roce 2012). Posledním analyzovaným obdobím je rozpětí let 2015 až 2020, kdy česká i světová ekonomika zaznamenávala výrazný růst, který zastavil až nástup pandemie SARS-CoV-2 (ke konci roku 2019 a v prvním čtvrtletí 2020) se značným nárůstem nejistot a s nerovnoměrnými dopady na jednotlivá odvětví. Každé z analyzovaných období obsahuje komparaci vývoje společnosti s vývojem hospodářství v ČR při využití vybraných absolutních a poměrových finančních a výkonnostních ukazatelů. Současně každá takto ohraničená podkapitola obsahuje zhodnocení přijatých strategických opatření ve společnosti el nino parfum, s.r.o. a jejich dopadů na chod a rozvoj podniku.

Závěrečná podkapitola praktické části se věnuje celkovému zhodnocení strategického řízení vybraného subjektu během sledovaného období 2005–2020, kdy společnost el nino parfum, s.r.o. realizovala řadu strategických změn a úprav, které udržely její vývoj na růstové trajektorii. Současně tato podkapitola obsahuje autorův návrh oblastí a dalších úprav strategie, které by mohly přispět k optimalizaci strategického řízení podniku a ke snížení dopadů cyklického kolísání poptávky na jeho výkon. Závěr práce shrnuje dosažené poznatky a naznačuje potenciální prostor pro další výzkum.

# 1 Hospodářský cyklus

Tržní ekonomika se s časem vyvíjí, přičemž její vývoj není rovnoměrný, ale podléhá ekonomickým výkyvům. Na trhu existují dva typy výkyvů, strukturální a cyklické. Strukturální se liší od cyklických zejména příčinou vzniku. Strukturální výkyvy vznikají kvůli změně vzácnosti zdrojů, posunům v preferencích spotřebitelů nebo změnám technologií. Takové výkyvy představují nerovnost také v rámci podnikové ekonomiky, kde některá odvětví mají velký nedostatek zásob, čímž se omezuje výroba, a v jiných odvětvích podniky tvoří velké přebytky zásob, a tedy rychle expandují. Na rozdíl od strukturálních výkyvů, cyklické výkyvy nedělí odvětví na expandující a upadající. Cyklické výkyvy jsou viditelné díky všeobecným poklesům a všeobecným růstům výroby i zaměstnanosti v celé ekonomice, bez rozdílů v odvětvích. Cyklické výkyvy se díky tomu nazývají hospodářskými nebo ekonomickými cykly (Holman, 2016).

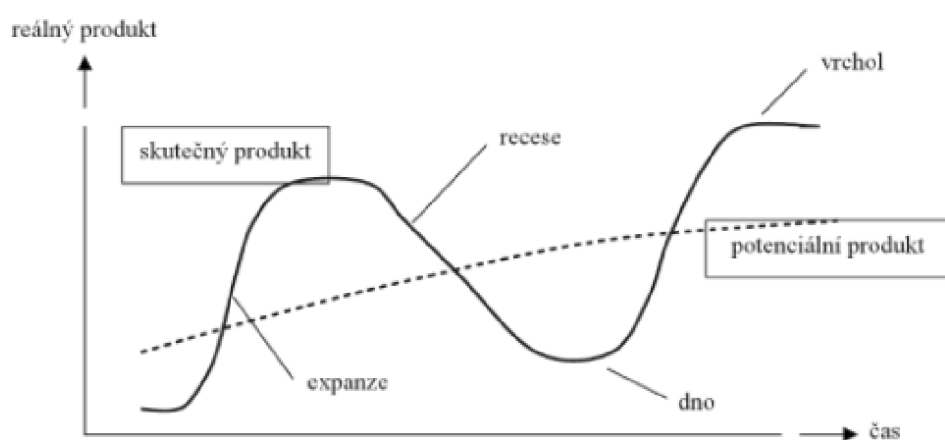
Hospodářský cyklus má dvě základní fáze – fázi expanze (růstu, oživení) a fázi kontrakce (poklesu, propadu) v ekonomické aktivitě. Tyto fáze znamenají zrychlení (ve fázi expanze) či zpomalení (ve fázi kontrakce) růstu ekonomiky, který je měřen tempem růstu reálného produktu. Ekonomiky neustále rostou, avšak různým tempem, které se vyznačuje oscilací okolo produktu potenciálního. Potenciální produkt představuje maximální a dlouhodobě udržitelný produkt, který může daná ekonomika vyprodukovat při optimálním využití svých výrobních faktorů a omezení negativních vlivů pro vytvoření nejvyššího produktu ekonomiky. Z ekonomického pohledu se ve fázi expanze nachází ekonomika v inflační mezeře. Taková mezera se vyznačuje vysokou ochotou podniků zaměstnat více výrobní kapacity než obvykle, vysokých odměn za práci, nízkou nezaměstnaností, což však může také přinést růst cen. Naopak ve fázi kontrakce se ekonomika nachází v produkční mezeře, což představuje zaostání výkonu ekonomiky za tempem růstu potenciálního produktu. Produkční mezera se vyznačuje nízkým využitím zdrojů ekonomiky poklesem cenové hladiny, vysokou nezaměstnaností a neochotou zaměstnavatelů nabírat nové zaměstnance či jednat o zvýšení mezd (Czesaný, 2012).

Makroekonomický vývoj se dá sledovat pomocí vývoje reálného HDP zemí s tržním ekonomickým systémem. Dlouhodobě ukazatel HDP neustále roste, což představuje pro obyvatele zemí neustále se zvyšující počet služeb a výrobků k uspokojení jejich potřeb. Růst

HDP však není rovnoměrný. Nerovnoměrný vývoj se ukazuje v občasném snížení výkonu ekonomiky, která ale po čase začne znovu růst a zvyšuje svůj výkon. V případě rychlých změn výkonů se jedná o krátkodobé kolísání agregátního (celkového) výstupu ekonomiky okolo dlouhodobého výstupu ekonomiky. Toto kolísání je nazýváno ekonomickým (hospodářským) cyklem. Hospodářský cyklus je makroekonomickým jevem s vysokými dopady v oblasti mikroekonomické, které jsou nejvíce viditelné zejména v období ekonomické kontrakce (Jurečka, 2017).

## 1.1 Vývojové fáze hospodářského cyklu

Každá fáze vývojového cyklu má své odborné pojmenování, a vyznačuje se různými vlastnostmi a vlivem na ekonomickou aktivitu. Celkem se v obecné literatuře zmiňují čtyři vývojové fáze hospodářského cyklu. Těmito fázemi jsou fáze růstu (expanze, konjunktury), vrcholu, kontrakce (snížení) a fáze dna (deprese, krize). Pro představu cyklických výkyvů jsou dané vývojové fáze ukázány v obrázku č. 1.



Obrázek 1: Vývojové fáze hospodářského cyklu  
Zdroj: Máče, 2013

Současně je vhodné poznamenat, že se jednotlivé cyklické výkyvy v různých ekonomických publikacích pojmenovávají nejednotně. V některých literaturách se uvádí také další pojmy pro popis fází hospodářského cyklu. Kromě níže detailně popsanych fází expanze, vrcholu, kontrakce a dna je možné se setkat také s fází deprese. Fází deprese je označována dlouho trvající hluboká recese. Dalším pojmem může být fáze oživení, která představuje počáteční

fázi růstu (odraz ode dna), expanze je občas nazývána jako konjunktura a dno jako složku krize (Hrbková, 2015).

### **1.1.1 Expanze**

Pokud se ekonomika nachází ve fázi expanze, je možné shledat růst reálných makroekonomických veličin, včetně reálného HDP. K růstu dojde z důvodu zvýšené poptávky po statcích firem, kdy obyvatelstvo (spotřebitelé) poptává větší množství zboží a služeb a tím vyvíjí tlak na výrobce, kteří zvyšují objem své výroby. Z tohoto důvodu se firmy snaží o vyrobení největšího možného množství a naplnění či rozšíření svých výrobních kapacit. Jedním ze způsobů, jak zvýšit objem výroby je zvýšení náborem pracovníků či investování většího kapitálu do nových a stávajících technologií v podniku. Díky vyššímu množství výkonu se zvyšuje celkový objem příjmů obyvatel, které mohou využít na nákup většího množství statků a služeb než v minulosti. Rostou nejen příjmy jednotlivých obyvatel, ale také příjmy podniků. V souvislosti s vyššími příjmy chtějí také podniky rozšířit své prostory či výrobu, k čemuž si berou úvěry od bank, které v době expanze cítí vysoký zájem o úvěrové produkty. Celá ekonomika tedy ve fázi expanze roste a spotřebovává, investuje a vyrábí více, než je tomu v období předchozím (Jurečka, 2017).

### **1.1.2 Vrchol**

Fáze vrcholu hospodářského cyklu znamená úplnou a nejvyšší úroveň, ve které se aktuálně ekonomická aktivita nachází. Tato fáze je dočasná a představuje přechodnou fázi mezi fází expanze a kontrakce. V období vrcholu jsou veškeré ekonomické kapacity maximálně (někdy i nadměrně) využity. Existuje málo volné kvalifikované pracovní síly, nebo nejsou pracovníci dostupni vůbec. Zároveň se v důsledku vysoké míry investic začínají vyčerpávat akumulované úspory, čímž vzniká nedostatek finančních fondů. V důsledku nadbytečného rozšíření poptávky ve všech trzích začíná růst obecná hladina cen, což má za následek postupné přecházení ekonomické aktivity do fáze sestupu (Czesaný, 2006).



### 1.1.3 Kontrakce

V případě přílišného optimismu v období expanze až do období vrcholu nastane moment (popsaný ve fázi vrcholu), kdy se ekonomika překloupí do fáze, kterou nazýváme jako kontrakce. Tato fáze se vyznačuje především snižováním ekonomické aktivity a oslabením veškerých reálných makroekonomických ukazatelů. Domácnosti začínají pomalu šetřit a nedávají tolik peněz na nákup statků a služeb. Podniky z toho důvodu začínají mít velké množství neprodaného zboží (zejména nákladnější odvětví jako je automotive nebo stavebnictví). Z důvodu zvýšení cen postupně klesá celková poptávka společnosti. Na sníženou poptávku reagují podniky prodejem statků a služeb za snížené a výprodejové ceny. Nejsnazší cesta pro podniky, jak zvýšit efektivnost výroby, je cesta snížení nákladů. Snížení nákladů vede ke ztrátě práce a příjmu části populace. Firmy začínají projevovat snahu o rychlý zisk finančních prostředků pro úhradu dříve podepsaných úvěrových smluv a smluv se svými pracovníky. Z důvodu vysokých nákladů také spousta firem ukončí či jiným způsobem omezí svou podnikatelskou činnost. V ekonomice tedy v období kontrakce klesá zaměstnanost, snižuje se spotřeba, investice i výroba (Jurečka, 2017).

### 1.1.4 Dno

Také fáze kontrakce přináší svůj extrém, který označujeme jako dno. V této fázi je ekonomická aktivita opravdu na dně, což představuje krizi celé ekonomiky. Existuje vysoká nezaměstnanost, téměř nulové investice, velmi nízká spotřeba s upřednostněním nezbytných statků a služeb. V ekonomice celkově působí negativní pohled na pesimismus. Nízká zaměstnanost se odráží také ve vyčkávání domácností pro větší nákupy, čímž podporují pesimistický výhled podniků, které maximálně omezují svou produkci, což pro banky představuje nízký zájem o úvěrové produkty. V podnikatelské činnosti v tomto období pokračují pouze silné a zaběhnuté podniky, které se díky hrozbě ekonomického úpadku řeší své problémy pomocí efektivnějších řešení. Nezaměstnanost má vliv na nízkou cenovou hladinu, která po určitém době pesimistického období přesvědčí k nákupu část obyvatelstva. Po zvýšení spotřeby domácností začnou firmy více produkovat a pozvolna najímat další pracovníky či nakupovat nová výrobní zařízení. Ekonomika se v tomto momentě začne znovu obracet na začátek hospodářského cyklu do fáze expanze (Jurečka, 2017).

## 1.2 Příčiny hospodářského cyklu

Jednotlivé ekonomické názory se ohledně zdrojů a příčin vzniku hospodářského cyklu liší. Někteří odborníci se domnívají, že původcem hospodářského cyklu jsou měnové výkyvy v ekonomice, kdežto jiní tvrdí, že za hospodářské cykly jsou odpovědny výrobní investice či exogenní šoky. Pravděpodobně kombinace těchto možností a dalších vlivů mohou způsobovat hospodářské cykly. Pro zjednodušení mohou být příčiny kategorizovány do dvou základních kategorií: na vnitřní a vnější příčiny (Samuelson, 2013).

Vnější faktory způsobující hospodářské výkyvy představují takové podněty pro hospodářský výkyv, které pocházejí zpoza hranic ekonomického systému. Mezi tyto podněty se řadí především revoluce, volby, válečné problémy, cenu ropy, nová naleziště nerostných surovin, zlato, nově objevené země (způsobovaly výkyv především v minulosti), klimatické změny, počasí, ozonové díry a další externí faktory z vnějšího okolí ekonomického systému. Vnitřními faktory jsou označovány mechanismy, které se ukrývají uvnitř ekonomického systému. Vnitřní podněty jsou způsobeny především monetární a fiskální politikou. Pohled z vnitřní strany představuje určitou míru predikce s tím, že v každé fázi expanze může být očekáván zárodek recese, stejně tak každá fáze kontrakce přináší počátek příští fázi oživení (Samuelson, 2013).

Existují dalšími teoretická kritéria, na základě kterých se dělí názory odborníků. V obecné rovině se dělí teoretické přístupy odborníků k rozdělení příčin hospodářských cyklů na monetární teorii cyklu a reálnou teorii cyklu. Zastánci monetární teorie cyklu se přiklání k teorii, že příčinou cyklických výkyvů ekonomiky je tempo růstu peněžní zásoby. Tempo růstu peněžní zásoby způsobuje poptávkové šoky, které při růstu způsobí pokles úrokové míry vůči přirozené úrokové míře, což podporuje investice. Tímto mechanismem roste agregátní poptávka a ekonomika se posouvá do fáze konjunktury. Roste tím i agregátní cenová hladina a zvyšuje se úroková míra. Pomalu se začínají snižovat objemy investic, začíná docházet k propouštění zaměstnanců a ekonomika upadá do recese. Po tomto základním vymezení přišli další ekonomové, kteří navázali a rozšířili teorii o roli kapitálu v růstu peněžní zásoby nebo o adaptivní očekávání lidí. Veškeré monetární teorie cyklu však spojuje tempo růstu peněžní zásoby (Slaný, 2003).

Teorie reálného cyklu na druhou stranu vidí příčiny cyklických výkyvů v reálných veličinách a síle reálných změn, mezi něž ekonomové řadí zejména investice a inovační vlny. Teorie reálného hospodářského cyklu tedy považuje za příčinu kolísání objemu investic a výdajů států. Zejména výdaje investiční vyvolávají dle teorie hospodářského cyklu určitou míru nestability. Vyvolávají také značné změny agregátní poptávky a tím i změny hrubého domácího produktu. Dle této teorie vyvolávají investiční výdaje kolísání úrokové míry a kolísání reálného důchodu. Důvod, proč právě investiční toky představují tyto výkyvy, je viditelný zejména v neplynulosti a nestálosti toku investic, které jsou spíše nárazovými a ve vlnách postupujícími toky peněz. Masové investice podněcují vznik inovací, které mají za následek vznik nabídkových šoků. Takové šoky vytvářejí v ekonomice zrychlené tempo růstu. Po vlně inovační přichází vyčerpání inovací a jejich potenciálů, po němž následuje vlna stagnace a zpomalení tzn. přechod do kontrakce (Slaný 2003).

### 1.3 Typy cyklů

Ekonomické cykly mohou být rozděleny na základě odchylek od běžné definice cyklů. Existuje několik typů cyklů, mezi které se řadí krátkodobé (Kitchinovy) cykly, trvající 3-5 let. Takové cykly jsou vyvolány zejména kolísáním objemu zásob. Střednědobé cykly, nazývány jako Juglarovy, trvají přibližně 7-11 let a jsou vyvolány zejména opotřebením a potřebou pořízení nových strojů. Dlouhodobé (Kuznetsovovy) cykly jsou takové, které trvají přibližně 15–25 let a jsou spjaty s demografickým vývojem společnosti a pracovních sil. Nejdelší cykly mají délku v rozpětí mezi 55–60 lety (nazývané jako Kondratějovy cykly). Tyto cykly posouvají ekonomiku na vyšší úroveň kvality díky inovacím a novým technologickým vynálezům. Takto vymezené cykly nemají velký vliv na celkovou cykličnost podnikatelského prostředí. Hospodářské cykly mají stejný průběh (4 fáze), bez bližší specifikace trvání jednotlivé fáze výkyvu. Spojují je pouze specifické rysy, které se liší výhradně délkou fluktuace (Czesaný, 2006).

Jak již bylo zmíněno, typizace hospodářských cyklů dle jejich délky nemá žádný vliv na rozvoj statistických metod či predikci budoucího vývoje. Je však jasně nevyhnutelné, že každý ekonomický růst (expanze) se dříve nebo později překloupí do fáze postupného klesání, až dopadne na dno ekonomické aktivity, za kterou však znovu následuje fáze růstu. Pro popis jednotlivých fází se využívají dva termíny, perioda a amplituda. Perioda představuje počet

měsíců mezi jednotlivými body zvratu (např. mezi dvěma vrcholy) v období jednoho cyklu. Amplituda představuje rozdíl mezi reálným výkonem ekonomiky na dně a výkonem ekonomiky na vrcholu (Jurečka, 2017).

Dále se můžou hospodářské výkyvy rozlišovat na základě tvaru výkyvů. K popisu a rozlišení jednotlivých druhů se využívají písmena V, W, U a L. Cyklus typu V je charakteristický rychlým poklesem a zároveň rychlým oživením. Typ W je charakterizován rychlým poklesem, následným rychlým oživením, přičemž se tento cyklus opětovně opakuje (případně s prudším a silnějším poklesem). Dalším typem výkyvu je typ U, který se vyznačuje rychlým poklesem, který se dále postupně zhoršuje, než ekonomika spadne na dno. Ze dna se poté pomalu odrazí a prudce stoupne. Posledním typem výkyvu je L, které naznačuje rychlý pokles a následnou dlouhotrvající stagnaci na velmi nízké úrovni (Jurečka, 2017).

#### **1.4 Souvislosti hospodářského cyklu a poptávky**

Po pochopení vzniku, vývojových fází i typů hospodářského cyklu může být teorie ekonomických cyklů pochopena také pomocí vývoje agregátní poptávky. Agregátní poptávka je tvořena zamýšlenými výdaji, které se tvoří ve všech výrobních sektorech – spotřeba domácností, soukromé investice, vládní nákupy statků a služeb a čistý vývoz. Agregátní poptávka je úplné (celkové, agregátní) množství výstupu ekonomiky, které je při neměnných faktorech a dané cenové hladině nakoupeno. AD je složena ze čtyřech složek – spotřeby, investic, vládních výdajů a čistých vývozů. Pro danou úroveň cenové hladiny ve státě může být odvozeno, jaká je úroveň jednotlivých složek, které společně určují velikost hrubého domácího produktu. Součet celkových výdajů jednotlivých složek odpovídá celkové křivce agregátní poptávky při dané cenové hladině. Agregátní poptávka má klesající křivku, což znamená, že za stejných podmínek se se zvýšením růstu cenové hladiny bude snižovat úroveň reálných výdajů. V porovnání s mikroekonomickou poptávkovou, kdy individuální poptávka reaguje na výši ceny, poptávka agregátní představuje celkový pohled poptávajících subjektů v závislosti na cenové hladině (Samuelson, 2013).

Existuje množství příčin ekonomických cyklů, které mohou být rozděleny na cykly nabídkové a poptávkové, na základě toho, který podnět vede k nastartování určité vývojové

fáze hospodářského cyklu. Jak již bylo zmíněno, monetární teorie cyklu hledá příčinu cyklického chování ve změnách peněžní zásoby. Tyto změny se v ekonomice popisují jako poptávkové šoky. Poptávkové šoky způsobují fáze expanze nebo recese, které jsou vyvolány výkyvem reálného hospodářského produktu kolem potenciálního produktu. Tyto šoky jsou vyvolány pomocí změn agregátní poptávky, kdy zvýšení vede k růstu HDP a snížení k poklesu HDP. Celkově mají poptávkové šoky negativní a destabilizující účinky. Proces posunu agregátní poptávky je vyvolán zvýšením nominální peněžní zásoby, čímž se zvýší agregátní poptávka. Zpočátku působí tento tlak zvýšení HDP a vytvoření krátkodobého rovnovážného bodu, kdy se cenová hladina zvýší na úroveň krátkodobé agregátní nabídky. V delším časovém horizontu však HDP poklesne, tím se ekonomika navrací do původní úrovně, avšak ne při zvýšené cenové hladině. Důvodem pro zvýšenou cenovou hladinu je zvýšení nominálních mezd v nákladech firem, které sníží agregátní nabídku. Proces poklesu agregátní poptávky funguje stejně, avšak na opačnou stranu. Z výše uvedeného vyplývá, že poptávkové šoky nejsou příliš účinné. Krátkodobě sice zvýší objem HDP nad produkt potenciální, avšak v dlouhodobém horizontu se pouze zvýší cenová hladina. Na druhou stranu pokles cenové hladiny může být částečně pozitivní, avšak jeho negativním dopadem je období hospodářského poklesu a zvýšení nezaměstnanosti (Holman, 2016).

Poptávkové šoky působí také na trhu kapitálu, jelikož firmy s poklesem úrokové míry více investují, čímž vzniká falešná naděje a nesprávné investice. V období, kdy společnosti předpokládají nižší úrokové míry, zvyšují své investice. Signál poklesu úrokové míry je však pouze krátkodobý a při vrácení ekonomiky na původní úrokovou míru by firmy, které investovaly, nejraději zrušily své předchozí investice. Centrální banka svým vlivem na peněžní zásobu vyvolává vlny pesimismu nebo optimismu, které se odrážejí ve střídání vln investičních a dezinvestičních. To je příčinou cyklických výkyvů, což představuje nikoli hladký průběh vývoje ekonomiky, ale střídání expanzí a recesí (Holman, 2016).

#### **1.4.1 Citlivost odvětví na vývoj hospodářského cyklu**

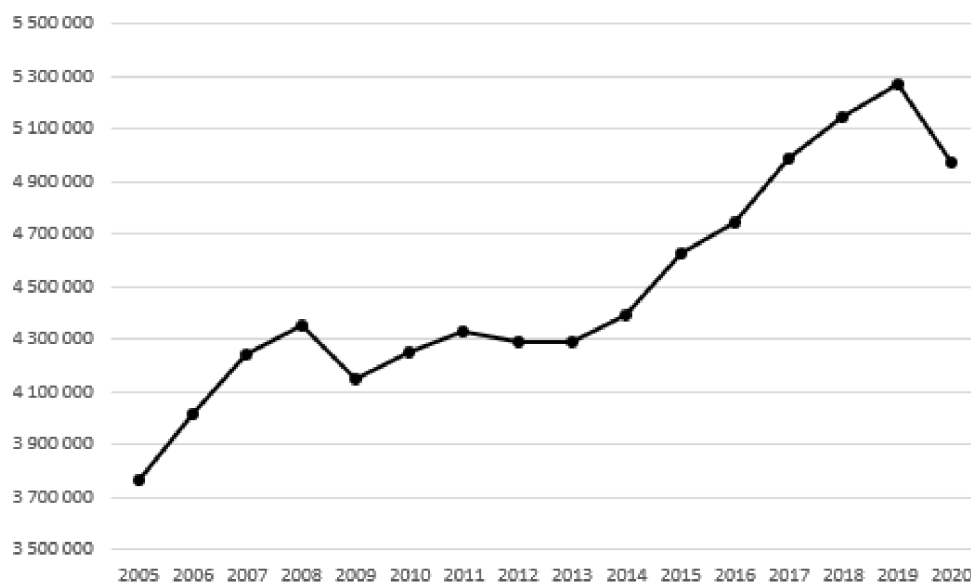
Ne všechna odvětví reagují stejně na vývoj hospodářského cyklu. Ziskovost jednotlivých odvětví je ovlivněna cyklickým kolísáním ziskových ukazatelů. Záleží na potřebě zákazníků nakupovat dané statky a služby či změnit jejich spotřebu a tím získat zlepšení důchodové situace. V období recese většina firem ztrácí svůj odbyt kvůli snížené poptávce, což má

negativní dopad na zisk, avšak na trhu existují také společnosti, které mají s recesí odlišný dopad, kdy se jejich poptávka zvýší a s tím i jejich ziskovost. Na základě citlivosti jsou odvětví rozdělena na:

- cyklická, která představují běžné kopírování vývoje podniku s hospodářskými cykly,
- anticyklická, která mají opačný průběh a v případě recese pociťují vyšší odbyt svých produktů
- a odvětví neutrální, která nepociťují velký vliv hospodářských cyklů (Musílek, 2002).

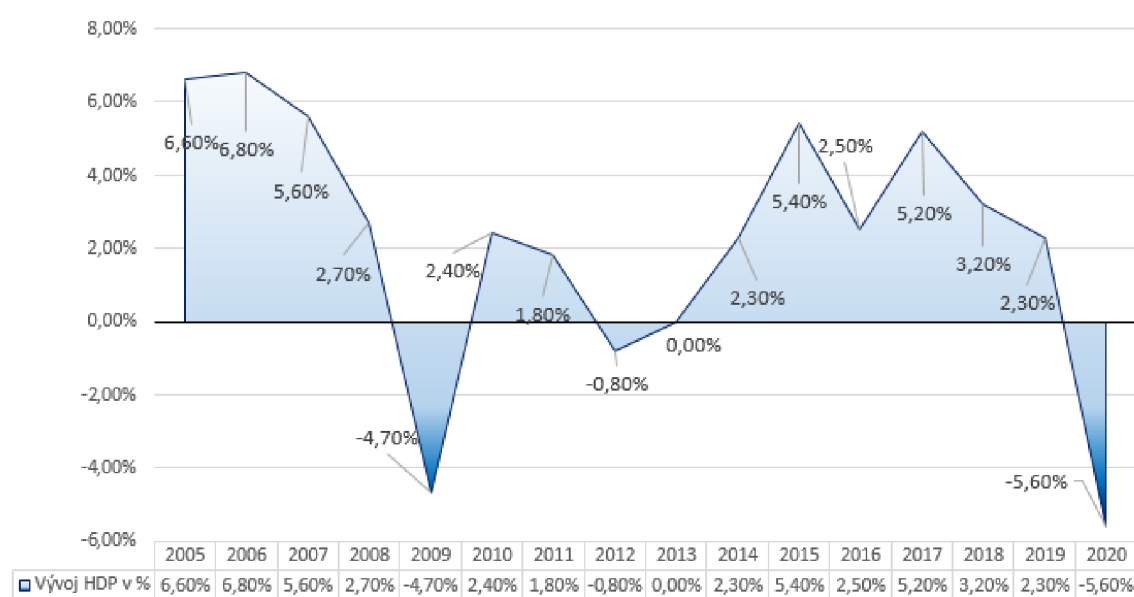
## 1.5 Vývoj hospodářského cyklu v České republice od roku 2005

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, hospodářský cyklus představuje výkyvy agregátního výstupu ekonomiky okolo potenciálu. Hospodářský cyklus má vliv na celkovou ekonomiku, což se odráží zejména v ekonomickém výstupu, zaměstnanosti a příjmech. Vývoj ekonomických cyklů (a ekonomiky) může být sledován na základě vývoje HDP a dalších makroekonomických veličin. Obecně platí, že jednotlivá fáze vývoje ekonomiky (recese, kontrakce, pokles) je definována jako alespoň dvě za sebou následující čtvrtletí, kdy dochází k pokračujícímu poklesu (růstu) mezi čtvrtletními zápornými (kladnými) tempy růstu reálného HDP vyjádřeného ve stálých cenách (Samuelson, 2013).



Obrázek 2: Vývoj HDP v ČR od roku 2005 ve stálých cenách roku 2015 (v mil. Kč)  
Zdroj: vlastní zpracování na základě (ČSÚ, 2021a)

Obrázek č. 2 ukazuje vývoj HDP v České republice od roku 2005. Od roku 2005 HDP zaznamenávalo růst (expanzi). První krize v tomto sledovaném období byla zaznamenána od roku 2008, kdy svět zasáhla ekonomická krize. V roce 2009 se ekonomika dotkla dna, od kterého se postupně odrazila a začala růst. Viditelnou expanzi je možné sledovat od roku 2013 s částečným výkyvem mezi lety 2015 a 2016. Do roku 2019 ekonomika strmě rostla, nicméně v dalším roce se objevila krize spojená s nemocí SARS-CoV-2, která přinesla pozastavení ekonomiky a její výkonnosti.



Obrázek 3: Meziroční vývoj HDP v ČR od roku 2005

Zdroj: vlastní zpracování na základě (ČSÚ, 2021b)

Lepší představu o meziročních výkyvech HDP poskytuje obrázek č. 3, který zobrazuje meziroční vývoj tempa růstu HDP v České republice od roku 2005. Tento graf také ukazuje růst HDP do roku 2008, poté pokles o 4,7 % a následné pomalé zotavení ekonomiky, která měla ještě částečné zpomalení výkonnosti v roce 2012, nejednalo se však o kontrakci. Následně přišla velká expanze do roku 2019, s nižším meziročním růstem okolo roku 2016. Velký pokles přišel na konci sledovaného období, kdy ekonomika klesla o 5,6 % z důvodu opatření souvisejících s pandemií SARS-CoV-2.

Začátek sledovaného období představuje rok 2005, kdy byla ekonomika v největším rozmachu v historii samostatné České republiky. HDP vzrostlo meziročně o více než 6 %, což představovalo největší navýšení v historii ČR. V roce 2005 se zvýšila celková poptávka zejména z důvodu pozitivního vývoje salda zahraničního obchodu souvisejícího se vstupem ČR do EU v roce 2004. Zároveň také domácnosti zvýšily své spotřební výdaje o 0,9 %.

Celkové výdaje domácností se zvýšily o 2,6 %, v nominálním zvýšení o 4,1 %, což navazuje také na zvýšení důchodů o 4,4 %. Rok 2005 byl v ČR velmi pozitivní zejména díky růstu exportu a spotřeb domácností (ČSÚ, 2006).

Již od roku 2000 se veškeré makroekonomické ukazatele pohybovaly v kladných růstových číslech. Stejně tak tomu bylo i v roce 2006. Vrcholem hospodářského cyklu na začátku sledovaného období byl rok 2007, poté nastalo zesílené zpomalování tempa růstu ekonomických proměnných, které trvalo až do roku 2008. Ani českému hospodářství se nevyhnul pokles ekonomických veličin v období od roku 2008 způsobený světovou hospodářskou krizí. Zpomalení tempa růstu ekonomiky vyvrcholilo v roce 2009, kdy ekonomika spadla do deprese a makroekonomické ukazatele spadly do výrazně negativních veličin. Z obrázku č. 2 je také vidět pokles HDP v roce 2009, který představoval pokles o více než 4 % (viditelné také na obrázku č. 3). Poptávka do roku 2008 měla vzestupnou trajektorii s průměrným růstem 6,7 % ročně, zatímco v roce 2009 se poptávka výrazně snížila. Od této krize v roce 2009 se ekonomika pozvolna oživovala, což doprovázel také opětovný růst HDP a dalších makroekonomických ukazatelů v roce 2010 (Czesaný, 2012).

Po úspěšném roce 2010, kdy se zdálo, že se ekonomika zotavila a růst HDP značil další pozitivní vývoj ekonomiky, přišel rok 2011, kdy ekonomická aktivita postupně znovu začala ubírat na síle. HDP se sice znovu zvýšilo, nicméně v nižším tempu než v roce předchozím. Pokles temp růstu byl způsoben zejména sníženou poptávkou na domácích trzích, vyvolanou pomalým vyrovnáním se světovými trhy, a neochotou domácností k výdajům díky pomalému mzdovému vývoji. K výkonnosti ekonomiky naopak přispěl především zahraniční obchod, který vytvořil historicky nejlepší kladné saldo (MPO, 2012).

V roce 2012 druhá fáze hospodářské recese. HDP se snížilo, meziročně byl zaznamenán pokles o přibližně 1 %. Propad ekonomické výkonnosti byl způsoben zejména již zmíněnou neochotou domácností k výdajům. Zajímavý vývoj byl zejména na trhu práce, který vykazoval, jak růst zaměstnanosti, tak i míry nezaměstnanosti. Důvodem k tomu byly zřejmě změny v typech pracovních vztahů (zkrácené úvazky, práce na dohody) a zároveň pokles reálné mzdy v ekonomice o 0,9 % (ČSÚ, 2013).

Stejně jako rok 2012 i rok 2013 byl nadále poměrně složitý v porovnání s lety před ekonomickou krizí. V roce 2013 byla stále utlumena výkonnost ekonomického prostředí



z předchozího roku. Celkově v tomto roce poklesla poptávka jak na tuzemském území, tak i export. Důvodem k tomu byly zřejmě snahy Evropské unie o léčení dluhové krize. Zejména investiční aktivita v tomto roce stagnovala a byla na nízké úrovni, čímž brzdila celkovou agregátní poptávku. Důvody k utlumené a stagnující poptávce jsou stejné jako v předchozím roce: omezené zdroje financování a nízká důvěra všech ekonomických subjektů (MPO, 2014).

Rok 2014 přinesl změny ve vývoji ekonomiky v ČR. Započala nová fáze hospodářského cyklu, který začal vykazovat růst. Výsledkem byl více než 2% nárůst HDP v meziročním srovnání. Hlavním impulzem byla zvýšená poptávka na domácích trzích, která profitovala zejména ze zvýšené důvěry ekonomických subjektů na tuzemských trzích a zlepšení nálady obyvatelstva vedoucího ke zvýšené spotřebě. Zároveň také další makroekonomické ukazatele začaly vykazovat zlepšené hodnoty (nezaměstnanost se snížila o 1 procentní bod, průmysl se vrátil k růstu produkce, zlepšené saldo obchodní bilance, zlepšené maloobchodní tržby) (MPO, 2015).

V roce 2015 se tempo růstu reálného HDP více než zdvojnásobilo v meziročním srovnání s rokem 2014. Růst navázal na předchozí roky a projevil se v nejvyšším meziročním růstu ekonomiky za posledních osm let. Největší podíl na tom měl stále optimismus na všech trzích v rámci českého hospodářství. Firmy využily pozitivního vnímání trhů a snažily se o zvýšení své produkce a zároveň zvýšení svých investičních aktivit. S tím souvisela také zvýšená nabídka práce a související navýšení příjmů domácností, které se odrazilo ve zvýšené poptávce (MPO, 2016).

Rok 2016 přinesl také zvýšení celkového HDP a růst. Avšak v porovnání s úspěšným rokem 2015 byl růst HDP v meziročním srovnání pouze na poloviční úrovni. Růst byl podpořen zejména výdaji domácností na konečnou spotřebu. Zároveň se také zlepšila obchodní bilance zahraničního obchodu. Důvodem pro nižší růst než v minulém roce byla silná základna v roce 2015 postavená na jednorázových akcích, které se neopakovaly v roce 2016. Situace na trhu práce byla ještě lepší než v roce 2015, kdy se celková zaměstnanost zvýšila již třetí rok v řadě (ČSÚ, 2017).

Vývoj roku 2017 byl porovnatelný s rokem 2015. Českou ekonomikou znovu ovládla velká pozitivita a optimismus, což se odrazilo ve velké výkonnosti české ekonomiky. Veškeré

indikátory ekonomiky vykazovaly důvěru podniků, odrážející se ve zvýšené výrobě a investicích. Trh práce byl naplněn, což se odrazilo ve zvyšování mezd reflektovaných ve zvýšených domácích spotřebních výdajích. Poptávka v roce 2017 byla silná jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. Zároveň zvýšená poptávka korespondovala v meziročním srovnání se zvýšením dovozu a vývozu, souvisejícím s dobrou obchodní bilancí (MPO, 2018).

Dynamika ekonomické výkonnosti částečně klesla, nicméně rok 2018 opět zaznamenal růst HDP. Tahounem růstu HDP byla poptávka na domácích trzích, zejména spotřeba domácností. Díky pevným základům vybudovaným po recesi v letech 2012 a 2013 měla prostor pro růst. V domácích podmínkách se však v roce 2018 začala potýkat ekonomika s problémem nedostatku pracovních kapacit, které se promítlo také v nejnižší nezaměstnanosti a relativně nejvyšším počtu volných pracovních míst v rámci EU. Externí prostředí zaznamenalo jisté nejistoty související s růstem. V tomto roce je vidět začínající pokles výkonnosti ekonomiky přecházející do klesající fáze hospodářského cyklu (MPO, 2019).

Také rok 2019 vykázal růst HDP, avšak také zpomalení jeho tempa v meziročním srovnání. Tím se potvrdila zpomalující výkonnost ekonomiky, která se stále nacházela ve fázi růstu. HDP rostlo během roku stabilně, avšak v klesajícím trendu mezi jednotlivými čtvrtletími. Růst táhla zejména domácí spotřeba. Naopak bilance zahraniční spotřeby v posledním čtvrtletí roku 2019 výrazně klesla, čímž ovlivnila celkový výsledek HDP. V některých odvětvích se stále firmy potýkaly s problémem stagnujícího růstu z důvodu nedostatku pracovní síly. Tuzemští exportéři na konci roku již začali pociťovat oslabení dynamiky na asijských trzích. Zároveň také poklesla výkonnost průmyslu, kdy výkony většiny výrobců stagnovaly nebo se snížily. V ekonomice začal být cítit také pesimistický pohled na budoucí vývoj (ČSÚ, 2020).

Pesimistický pohled se potvrdil v roce 2020, kdy se HDP propadlo reálně o 5,6 %, což představovalo nejhorší propad od roku 1993. K poklesu přispívali veškeré oblasti, zejména pak domácí spotřeba a investice firem. Za poklesem stála pandemie SARS-CoV-2 a s ní spojená opatření během několika vln nákazy (ČSÚ, 2021c).

## **2 Strategie firem a strategické řízení**

Všeobecně je přijímáno, že úspěšné podnikání je závislé především na včasné předpovědi tržních příležitostí a rychlém řešení potenciálních strategických problémů. Systematické hodnocení okolí i samotné společnosti mohou přispět ke správnému rozhodování díky využití všech dostupných informací. Správné třídění, rozpoznání a užití takových informací může napomoci ke správnému řízení společnosti, což vede k dosažení základních cílů daného podnikání. Procesy využívání veškerých dostupných relevantních informací k řízení společnosti jsou označeny jako procesy strategického řízení (Hanzelková 2017).

### **2.1 Strategické řízení a plánování**

Strategické řízení lze někdy na pomezí mezi uměním a vědou. Zjednodušeně může být definováno jako formulace, implementace a hodnocení kritických rozhodnutí, která organizaci umožňují dosáhnout svých cílů. Jak tato definice naznačuje, strategické řízení se zaměřuje na integraci systémů vyššího managementu, oddělení marketingu, financí, účetnictví, ale i výroby, provozu, výzkumu, vývoje a informačních systémů k dosažení plánovaného úspěchu organizace (David, 2017).

Pojem strategické řízení je úzce spojen se strategickým plánováním. Strategické řízení (někdy také strategický management) je používáno zejména ve světě byznysu, kdežto pojem strategické plánování se používá především ve sféře akademické. Někdy se termín strategické řízení používá k označení formulace, implementace a hodnocení strategie, přičemž strategické plánování odkazuje pouze na formulaci strategie. Účelem strategického řízení je využívat a vytvářet nové a odlišné příležitosti pro nejbližší budoucnost, naopak účel strategického plánování leží v delším časovém horizontu, kdy se pomocí strategického plánování firma snaží připravit a optimalizovat strategie pro možné budoucí výkyvy (David, 2017).

Strategické řízení, které vychází z dlouhodobých predikcí vývoje, napomáhá firmám včas řešit budoucí problémy a být připraven na nové příležitosti. V případě, že firma aplikuje správně strategické řízení, prodlužuje si tím čas na řešení kritických a zásadních otázek při předpokládaných výkyvech budoucího vývoje. Zároveň strategické řízení jasně definuje

směr, kterým se daná společnost bude ubírat, a také cíle, kterých se firma snaží při svém působení na trhu dosáhnout. Řízení společnosti pomocí tvorby strategií rovněž napomáhá utužovat vztah se zaměstnanci, jelikož je obecně známo, že zaměstnanci preferují práci v prostředí, kde vědí, co se od nich očekává a jaké jsou cíle společnosti. Obecně tedy strategické řízení zlepšuje interní komunikaci, pomáhá s koordinací projektů, motivací zaměstnanců a efektivní alokací zdrojů (Hanzelková, 2017).

Cílem samotného strategického řízení je snaha dostat podnik do takové situace, ve které může předpovídat změny (ať už na trhu, chování konkurence, v preferencích zákazníků, využití zdrojů či jiné), na které dokáže rychle a efektivně odpovědět, a tím využít změny pro svůj prospěch. Těmito rozhodnutími podnik může získat, zlepšit a posílit svou pozici na trhu (Bělohlávek, 2006).

## **2.2 Proces strategického řízení**

Strategické řízení je nikdy nekončící proces. Ideální (dokonalý) model řízení podniku zřejmě neexistuje, jinak by jej totiž využívaly veškeré firmy a znamenalo by to konec tržní ekonomiky. Správně nastavené strategické řízení může odvrátit hrozbu špatných výsledků nebo naopak přinést vystižení správného momentu pro určité rozhodnutí, které přinese významně nadprůměrné výsledky. Odborníci se shodují, že strategické řízení by mělo být logicky uspořádáno a organizováno do určitého procesu, který by firma měl zavést k dosažení dlouhodobých cílů (Hanzelková, 2017).

Strategický model obsahuje celkem pět základních kroků (někdy se uvádí zkráceně tři kroky), které slouží k základní koordinaci strategického plánování. Tyto kroky jsou postupně seřazeny od formulace cílů, vize a poslání organizace přes stanovení dílčích cílů, tvorbu jednotlivých strategií až po samotnou realizaci strategií a jejich následné vyhodnocení případné přijetí konkrétních nápravných opatření, která by mohla snížit dopady negativního výkyvu při stávajícím stavu (Grasseová, 2012).

První krok, formulace strategického záměru by měl obsahovat základní postavení podniku a východiska pro cíle podniku v určitém časovém horizontu. Nejprve by se diskuse měla zaměřit na základní poslání firmy, z něhož se následně odvodí vize firmy. Na těchto

základech mohou být vytvořeny první strategické cíle, které jsou obsaženy v druhém kroku procesu strategického řízení. Cíle by měly vycházet ze strategických analýz, mezi kterými by neměly chybět analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza vývoje prostředí, ve kterém se podnik nachází, analýza silných a slabých stránek podniku a další analýzy, které přispívají k přesnějšímu stanovení podnikových cílů. Pro volbu vhodné strategie by také měla být stanovena kritéria hodnocení, kterými bude firma postupovat při výběru strategií pro různé situace. Vhodná kritéria jsou určena v etapě strategického plánování, kde musí vyšší management brát v potaz strategický plán společnosti jak pro dlouhé, tak i krátké období (Fotr, 2020).

Zavádění strategií a krok realizace zvolené strategie primárně vyžaduje správnou alokaci zdrojů a motivaci zaměstnanců ke změně při zavádění a implementaci nové strategie. Implementační část obsahuje rozvoj strategií, vytvoření efektivní organizační struktury, přeměrování marketingových snah k dosažení cílů, přípravu rozpočtů, vývoj informačních systémů, systémů odměňování a motivace zaměstnanců, a další součásti implementace strategie, která má za cíl zvýšit výkon celé organizace. Poslední fází procesu je hodnocení strategie a využití strategického řízení. Každá strategie se musí zhodnotit. Je nezbytné zjistit, zdali strategie funguje tak, jak si manažeři myslí, a zdali posouvá podnik blíže jeho specifikovanému cíli. Informace a hodnocení strategií jsou nezbytné pro budoucí změny v organizaci, jelikož okolí společnosti se neustále mění a současný úspěch není zárukou úspěchu budoucího. Každý úspěch s sebou totiž nese také nové, odlišné problémy a organizace, které na tyto problémy dokážou co nejrychleji a nejefektivněji zareagovat, získají jisté výhody před svou konkurencí (David, 2017).

### **2.3 Vize a mise společnosti**

Okamžitě po založení podniku a vytvoření cíle, za kterým je podnikání tvořeno, následuje definování motta či jednoduchých principů, které budou definovat budoucí směr vývoje společnosti. Existují dva termíny, nazývané vize a mise společnosti, které tato základní principy specifikují.

### **2.3.1 Vize**

Mnoho organizací dnes vytváří prohlášení o vizi, které odpovídá na otázku: „Jakou firmou se chceme stát?“ nebo: „Čím se chceme stát?“ Vypracování vize je často považováno za úplně první krok strategického plánování, který předchází naplnění poslání podniku. Většinou jsou takové vize vystihovány jedinou stručnou větou (David, 2017).

Definovaná vize bude působit jako motivační prvek či myšlenka, která tvoří unikátnost a jedinečnost firmy. Vize by měla mít výhled do budoucnosti, měla by motivovat zaměstnance a také obecně spojovat úsilí všech pracovníků ve firmě. Jako příklad se často uvádí Baťova vize jeho společnosti „Obujeme celý svět“ (Zamazalová, 2009).

### **2.3.2 Mise**

Mise firmy (někdy označovaná jako poslání firmy) se liší od vizi především úhlem pohledu na samotné prohlášení. Vize popisuje pohled do budoucnosti, kdežto mise se ohlíží na důvod založení organizace či instituce. Mise by v nejlepším případě měla jasně korespondovat s vizí. Poslání společnosti vystihuje záměr nejvyššího managementu firmy o strategii založení společnosti, důvodu založení společnost a specifikuje je v konkrétních oblastech (Hanzelková, 2017)

Mise firmy mívá trvalý charakter a definuje, jakým způsobem by měli zákazníci firmu vnímat. Poslání bývá určeno pro firmy, zákazníky, partnery a další osoby zainteresované společností (Zamazalová, 2009).

Mise by měla odpovídat na otázky: „jaký smysl má naše podnikání?“ a: „Čím se organizace chce zabývat?“ Poslání by také mělo reflektovat historii samotné firmy, její schopnosti, kompetence a jiné hodnoty respektované veřejností (Fotr, 2020).

## **2.4 Strategické cíle**

Stanovení vize a poslání společnosti vede postupně k určení strategických cílů. Každý management firmy by měl určit své cíle, za které také bude odpovídat. Stejně jako již

zmíněné Baťovo poslání, about celý svět, vede k několika dílčím cílům. Samotné cíle se obecně dělí dle hierarchie, priorit a odvětví, ve kterém mohou být dosaženy (Kotler, 2007).

Jednotlivé cíle určují stupeň dosažení strategických cílů. Strategickými cíli jsou žádoucí stavy, kterých se snaží firma dosáhnout pomocí své činnosti a existence. Cíle jsou určovány a posuzovány na základě předem stanovených kritérií (zejména času a vlivu na celkový chod firmy), na základě čehož jsou také monitorovány. Strategické cíle musí být implementovány specificky pro daný podnik, jelikož při stanovování cílů záleží na různých faktorech, mezi něž patří zejména odvětví, trh, názory managementu, zkušenosti vlastníků, velikost podniku, typ podniku a další faktory. Firma stanoví také dílčí, které se snadněji sledují během jejího provozu. Na základě zmíněných atributů si firma určí své strategické cíle (neexistuje obecná forma, dle které by všechny podniky mohly stanovit a sledovat své cíle) (Hanzelková, 2017).

Pro zjednodušení zadávání jednotlivých cílů existuje řada pomůcek, které mohou být velmi užitečné. Plamínek (2018) zmiňuje jako jeden z postupů při stanovení cílů pravidlo SMART, tvořené z anglických akronymů jednotlivých písmen:

- specific – jednoznačně určený cíl,
- measurable – měřitelný, schopnost určený cíl vyhodnotit,
- accepted – přijatelný, možnost daný cíl přijmout v rámci celého podniku,
- realistic – uskutečnitelný, reálná možnost dosažení daného cíle a
- timed – časově omezený či vymezený cíl.

Dlouhodobé cíle jsou definovány jako konkrétní výsledky, kterých se organizace snaží dosáhnout na základě svého poslání. Dlouhodobý cíl znamená cíl dosažitelný za dobu delší než jeden rok. Cíle pro delší časový horizont jsou nezbytné pro úspěch organizace, protože udávají směr společnosti, vytváří kritéria hodnocení úspěchu podniku, vytváří součinnost, pomáhají při určování priorit, koordinují zaměření společnosti a poskytují základ pro efektivní plánování, organizaci, motivaci a kontrolní činnosti v podniku. Takovéto cíle by měly být poměrně náročné na dosažení, přičemž však musí být snáze měřitelné, konzistentní, a rozumné. Ve větších firmách by měly být dlouhodobé cíle stanoveny pro společnost jako celek i každou divizi (oddělení) společnosti z důvodu rozprostření zodpovědnosti za daný cíl mezi veškeré zodpovědné pracovníky (manažery) (David, 2017) .

Krátkodobé cíle slouží jako prostředky, pomocí kterých je dosaženo dlouhodobých cílů. Krátkodobé cíle jsou takové, které jsou většinou sledovány v kratším horizontu než 1 rok. Roční plán je takový, který sleduje a popisuje současný stav, cíle a strategie firmy pro daný (hospodářský, fiskální) rok. Krátkodobé plány se zaměřují na vytvoření programů činností, kontrolu rozpočtů a kontrolních mechanismů ve firmě (Kotler, 2007).

## **2.5 Strategické plánování**

Plánování strategií je nezbytným krokem před implementací strategie. Tato část strategického řízení se zaměřuje na efektivní řízení celého podnikání. Plánování nezbytných strategií formuje budoucí vývoj společnosti a pomáhá k vytvoření strategií pro dosažení vizí a cílů společnosti. Proces plánování navazuje na analýzy společnosti v předchozí podkapitole. Při strategickém plánování se transformují veškeré vstupy na budoucí, chtěné výstupy pomocí ucelených firemních plánů. Tvorba plánů také zahrnuje strategii pro využití veškerých firemních prostředků pro dosažení a naplnění těchto plánů (Fotr, 2020).

Strategické plánování zahrnuje všechny procesy zpracovávající a formulující strategie organizace na základě implementovaného poslání společnosti s ohledem na vnitřní a vnější podmínky, ve kterých firma uskutečňuje své podnikatelské činnosti. Nejzásadnějším přínosem plánování jsou vytvořené reakce na budoucí, předpokládaný vývoj vnitřních a vnějších vlivů na podnik. Součástí strategického plánování je optimální nastavení pro využití technologických, finančních, lidských a dalších zdrojů společnosti. Strategické plánování zahrnuje kromě stanovení specifických cílů dále stanovení ukazatelů a finálních hodnot, kterých by společnost měla dosáhnout, stanovení časového plánu jednotlivých akcí, komunikační strategii, případnou aktualizaci vize a poslání, stanovení a revize hodnot včetně případné aktualizace strategických cílů. Celý proces strategického plánování má za úkol vyjasnit plány pro případné budoucí strategické kroky, které musí být implementovány pro optimalizaci a vylepšení (nebo případné udržení) stability firmy (Grasseová, 2012).



## 2.6 Implementace, kontrola a hodnocení strategie

Proces strategického řízení nekončí, když se firma rozhodne, jakou strategii nebo strategie bude sledovat. Musí existovat proces překlopení strategických plánů do strategické akce. Implementace vybrané strategie je mnohem snazší, pokud manažeři a zaměstnanci firmy rozumějí podnikání, cítí se součástí společnosti a prostřednictvím zapojení do činností při formulaci strategií se zavázali pomáhat organizaci uspět. Bez porozumění a odhodlání čelí úsilí o provádění strategie velkým problémům. Implementační část ovlivňuje organizaci směrem shora dolů, přičemž ovlivňuje všechny výkonové i správní oblasti podniku (David, 2017).

Účelem kontroly je měřit výsledky nebo výstupy, aby se podle předem určených kritérií zjistilo, zda implementované strategie fungují nebo selhávají. Kontrola je cennou součástí procesu strategického řízení. Zajišťuje, že organizace plní své poslání a strategické cíle. Kontrola v podstatě znamená, že nastane něco tak, jak se plánovalo. Na obchodní nebo podnikové úrovni je kontrola implementována monitorováním pokroků společnosti v rámci strategických změn, hodnocením efektivity daných pokroků (či poklesů) a zlepšováním procesu změny, aby bylo možné dosáhnout předem stanovených cílů nebo poslání co nejefektivnějším možným způsobem. V rámci kontroly působí plán (konečný výsledek formulace strategie) jako nástroj, který vedení společnosti používá k utváření budoucnosti organizace, a také jako reference k hodnocení výkonů (Alkhafaji, 2003)

Bez kontroly je implementace strategického plánu nedokončená. Aby se zvýšila šance na úspěch, musí být vytvořena správná kontrola směřující k cílům organizace. Úspěch závisí na kontrolním systému, který je jednoduchý a srozumitelný všem členům organizace. Daný systém musí být sdělen personálu odpovědnému za implementaci a tito jednotlivci musí mít důvěru v plán. To znamená, že jednotlivci (nebo zainteresované oddělení společnosti), kteří jsou zodpovědní za strategii firmy, musí věřit v relevantnost kontrolního systému a musí jim být poskytnuta vhodná příležitost k nápravě nedostatků před přijetím nápravných opatření (Alkhafaji, 2003)

Hodnocení strategií probíhá dle předem stanovených postupů, které by měly být flexibilní, protože strategie a postupy se v průběhu času mění a stanovená kritéria pro hodnocení se musí měnit s nimi. Pro úpravu hodnocení strategií je nezbytné sledovat externí a interní

faktory, které mají prokazatelný vliv na vybranou strategii. Důležité je také vyhodnocovat již dosažené výsledky a porovnávat je se strategickým plánem. V případě odchylky zjištěné během procesu vyhodnocování musí kontrolní osoby navrhnout korekce, které jsou nutné pro zajištění strategického postupu a pro správné fungování vybrané strategie. Hodnocení může probíhat buď před ukončením určitého procesu, které se nazývají jako korekce předstihových ukazatelů, nebo po ukončení procesu, které se nazývají jako korekce zpožděných ukazatelů. Hodnocení strategií by mělo poskytovat účelné informace pro vyvolání určité akce (korekce). Hodnocení strategií firmy napomáhá ve firemním procesu směřujícím k dosažení podnikových cílů zejména v aktualizaci strategií, podchycení vývoje dynamicky se rozvíjejících procesů ve firmě, zastavení implementace chybně nastavené strategie, které by mohlo mít nevratný dopad na podnik a poskytnutí takových informací managementu společnosti, na základě kterých může vedení společnosti provádět kvalifikovaná rozhodnutí (Fotr, 2020).

### 3 Strategie firem pro hospodářské výkyvy

Plánované podnikové strategie (a strategické cíle) se musí v čase přizpůsobovat společně se změnami v okolí podniku. Cíle a strategie musí být upravovány zejména v souvislosti s předpokládaným vývojem trhu a odvětví, ve kterém firma podniká, a výrobců, se kterými obchoduje. Zároveň se při tvorbě strategií musí dbát na důsledky změny poptávky, způsobených odlišnými preferencemi zákazníků v jednotlivých fázích vývoje ekonomiky. Změny v makroekonomické stabilitě státu, přírodní katastrofy, politické změn nebo jiné vlivy na prosperitu odvětví mohou zásadně ovlivnit situaci podniku. Z tohoto důvodu by měla firma mít připravené strategie pro různé vývojové scénáře, tedy jak optimistické, tak i pesimistické (Hanzelková, 2017).

Celková podniková strategie zahrnuje dílčí, menší strategické plány, které se specifikují pro jednotlivá vnitropodniková odvětví a oblasti. Strategie jsou tvořeny pro každou podnikovou divizi. Specifické strategie tvoří oddělení marketingu, financí, výrobní, vývojové i personální. Pro všechny tyto oblasti mohou být použity diferencované strategie na základě stanovených cílů podniku. V závislosti na cílech podniku v rámci okolních vlivů prosazují firmy strategie růstové, defenzivní a stabilizační, zvrátové, útlumové či strategie pro ukončení podnikání (Žižka, 2010).

Růstové strategie jsou vytvářeny zejména ve fázi hospodářského růstu, kdy firma realizuje inovace a snaží se posílit svůj podíl na trhu, zvýšit tržby, maximalizovat svůj zisk a přizpůsobit strategii pro maximální možný růst. V případě špatně nastavené strategie firma ztrácí možnost nejlepšího rozvoje a umožňuje konkurenci využít příležitostí pro růst. Strategie vytvářené pro krizové řízení a období negativního vývoje ekonomiky se zaměřují spíše na náklady, stabilizaci vývoje peněžních toků, přípravu podniku na budoucí negativní vývoj a případný pokles tržeb. Tato kapitola popisuje strategie pro zajištění využití příležitostí při růstu ekonomiky a zmírnění dopadů ekonomických krizí v rámci úsporných opatření pro budoucí negativní vývoj.

### 3.1 Strategie pro období ekonomické expanze

Pokud se ekonomika nachází ve fázi expanze, znamená to, že roste. Roste do chvíle, dokud nedosáhne vrcholu. V souvislosti s ekonomickým cyklem se přizpůsobují také firemní strategie. Jak již přiblížila druhá kapitola, ekonomický růst znamená snahu podniků o expanzi společnosti, to znamená, že se podnik snaží o maximální tržby, maximální prodeje, zvýšení investic, nábor nových zaměstnanců apod. Tato podkapitola se věnuje strategiím pro zajištění maximálního výkonu společnosti v období ekonomické expanze.

V rámci strategií pro ekonomický růst vytváří podnik strategie pro maximalizaci zisku. Je nezbytné si uvědomit, že bývá snadnější vytvářet strategie podniku během růstu ekonomiky, jelikož podnik se většinou může plně soustředit na tvorbu a maximalizaci zisku s využitím všech zdrojů, přičemž se nemusí při zdravé míře úsudku zabývat stránkou stabilizace podniku. Nevýhoda může vzniknout díky přecenění situace a vytvoření takových podmínek, které dostanou podnik do krize (Strnad, 2009).

Růstové strategie by měly být nastaveny ve snaze o dosažení dlouhodobých cílů. Mezi takové cíle patří vstup na nové trhy nebo do nových odvětví, zvýšení tržního podílu, zvýšení loajálnosti zákazníků, zvýšení ziskovosti nebo prodejů v určitém segmentu. Strategie by měly být tvořeny s jasnou vizí pro dosažení konkurenceschopnosti. Dalšími strategiemi, které podniky vytváří, jsou strategie nízkých nákladů, nízkých cen, diferenciací, koncentrace nebo vyplnění díry na trhu (Machková, 2010).

Posouzení možností růstu může firmě pomoci identifikovat příležitosti, které by měla využít k expanzi. Firma se musí rozhodovat, jakým způsobem bude vytvářet strategie pro zvýšenou poptávku v období růstu ekonomiky. Jednou z možností jak zvýšit objem svých tržeb je rozšíření stávajícího portfolia, kdy firma zreviduje své stávající aktivity a pokusí se vymyslet strategii pro využití příležitostí. Takové strategii se říká intenzivní růst (intenzivní příležitost). Pro růstové strategie v rámci intenzivního růstu se využívá matice růstu, která se zaměřuje na výrobky nebo trhy (Kotler, 2013).

V rámci zmíněné matice se firma nejprve zaměřuje na penetraci (proniknutí) trhu, kde hledá možnosti, jak zvýšit prodeje na aktivních trzích (snaha o získání nových zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence). Dále se firma zaměří na rozvoj trhu, kdy se snaží rozšířit

svou nabídku produktů či portfolia i na jiné trhy (nové země, jiní zákazníci, jiná teritoria). Poté se firma také může zaměřit na strategii rozvoje výrobku, kdy investuje zejména do výzkumu a vývoje a snaží se o značné odlišení kvality či konceptu. Až v poslední řadě se firma zamýšlí nad diverzifikační strategií, kdy se snaží o prosazení nových, odlišných výrobků či zboží na nových trzích (Žižka, 2010).

Další možností strategie růstu podniku je fúze nebo akvizice. Tato strategie je jedna z nejrychlejších, avšak nejtěžších a nejrizikovějších. Strategie je zároveň využitelná ve všech fázích vývoje ekonomiky, jak v expanzi, tak i v krizi. Fúze či akvizice znamenají odkup jedné firmy nebo spojení dvou firem, které se stanou jednou, větší firmou. Běžně se rozlišují tři druhy sloučení. Horizontální, které představuje převzetí firmy ve stejném podnikatelském odvětví, čímž se zvýší tržní podíl firmy. Vertikální, kdy se jedná o integraci určitého distribučního nebo dodavatelského kanálu (firmy), čímž podnik získá kontrolu nad svými náklady. Poslední možností je odkup firmy v úplně odlišném odvětví, čímž se získají nové příležitosti (Russel-Walling, 2012).

Strategie diverzifikačního růstu dává smysl v případě, že podnik hledá příležitosti mimo svůj rámeček současných aktivit. Existují dva základní typy diverzifikace: podnik buď soustřednou (relativní) strategii, kdy využívá vhodné technologie, nebo marketingové synergie s vlastními produkty a zaměřením firmy; nebo absolutní strategii diverzifikace využije firma, kdy bude hledat ve zcela nových vodách ve výrobním procesu bez ohledu na současné podnikatelské aktivity (nové výrobky, nová strategie) (Kotler, 2013).

### **3.1.1 Marketingové strategie pro období růstu ekonomiky**

Růstu ekonomiky a s ním i spojené poptávky se musí věnovat také marketingové oddělení podniku. Marketingový mix by měl být stejně pružný jako nastavení strategií pro výkyvy poptávky. Marketingový mix tvoří soubor kontrolovatelných proměnných, které podnik upravuje na základě svých strategií pro co nejlepší uspokojení potřeb trhu. Optimální nastavení marketingového mixu je plně v rukou firmy. Marketingový mix se obvykle skládá ze čtyř prvků – produkt, cena (a kontrakční podmínky), distribuce (včetně umístění prodejen) a marketingová komunikace. Vzájemné propojení a optimalizace těchto prvků tvoří marketingovou strategii firmy. Analýza marketingového mixu společnosti by měla být

neustále upravována a optimalizována tak, aby podporovala dosažení strategických cílů (Jakubíková, 2013).

Produkt má v oblasti marketingového mixu nespornou, dominantní pozici. Produktem se nerozumí pouze výrobek, ale také veškeré obchodovatelné služby. Produktem se rozumí to, co lze na trhu nabízet k získání, užívání nebo spotřebě a čím uspokojit přání a potřeby zákazníků. Produkty se dají třídit dle několika hledisek. Např., jak již bylo zmíněno, v době expanze mají obyvatelé vyšší příjmy a také vyšší spotřebu, čímž se zvyšuje poptávka. Při zvýšené poptávce obyvatelé poptávají také jiné produkty, než zboží základní potřeby, které kupují bez ohledu na jejich příjmy (Hálek, 2017).

Také cena v rámci marketingového mixu je ovlivněna hospodářským cyklem celé ekonomiky. Cena produktů je citlivá na množství faktorů od cílů firmy, přes jedinečnost produktů po délku distribuční sítě. Poptávka má na výši ceny mimořádný vliv díky svému jedinečnému postavení. Firmy mohou mít stanovené kalkulace na základě nákladů (nákladově orientované ceny), kdy cenotvorba není závislá na poptávaném množství jako je tomu v případě kalkulací cen na základě poptávky. V druhém případě je cena celkově založena na hrubém odhadu objemu prodeje v závislosti na výši cen. Základním principem v době růstu je při vysoké poptávce – zvýšit ceny. Ale firma může stanovit ceny také s ohledem na ceny u konkurence, marketingové cíle či vnímanou hodnotu zákazníkem (Hálek, 2017).

Volba distribučních cest je jednou z otázek při vytváření strategií podniku. Tvorba distribučních systémů je součástí marketingového rozhodování. Při tvorbě distribuční strategie se hovoří zejména o volbě distribučních cest, intenzitě distribuce či kooperaci v rámci distribučních toků. V dnešní době s množstvím výrobků a obchodníků či výrobců udržují kontrolu nad řízením spíše obchodníci než výrobci. Úspěch obchodních firem (velkoobchodních i maloobchodních) závisí na vzájemné spolupráci v rámci distribučních vztahů. V době expanze se zvyšuje počet prodejů, s tím také roste cena za distribuci, přičemž vzniká klasické dilema, kdy management podniku vyzývá ke snižování nákladů, avšak na druhé straně stojí potřeba uspokojit veškeré spotřebitele a zajistit jejich spokojenost (Jakubíková, 2013).

Také komunikace hraje významnou roli ve fázi expanze ekonomiky. Vzhledem k tomu, že na trhu je velké množství firem a podniků, je komunikace se zákazníkem nezbytnou složkou pro zajištění prodejů. Zvláště v době zvýšené poptávky se firmy snaží zviditelnit a prosadit u zákazníka potřebu nakoupit produkt právě v daném podniku. Firma v době expanze investuje nejen do reklamy, komunikace s médii, do nových reklamních prostředků, ale také do podpory prodeje. Podpora prodeje se vlastně dotýká všech prvků marketingového mixu včetně zákazníků i zprostředkovatelů. Strategie pro podporu prodeje může zahrnovat rozdávání dárků, kuponů na zvýhodněné ceny, ochutnávky a vzorky, distribuci zdarma apod. Cílem komunikační politiky podniku by mělo být přesvědčit zákazníka o nezbytnosti produktu, seznámit ho s produktem, vyvolat touhu o koupi a konečně koupit produktu (Jakubíková, 2013).

Do marketingového mixu se někdy řadí také další prvky, jako jsou lidé, balíčky služeb, tvorba programů, spolupráce, politická moc a jiné. Z těchto prvků je nezbytné ještě zmínit strategii nábory pracovníků. V době expanze roste poptávka, což představuje pro většinu podniků zvýšení produkce. Pro zvýšení produkce je nezbytné zvýšit objem práce a nabírat nové zaměstnance. Strategickým řízením lidských zdrojů se zabývá personální oddělení společnosti. Pro řízení lidských zdrojů musí firma vypracovávat strategie související s ekonomickými cykly. Problémy v této oblasti v období expanze by mohly znamenat promarněné příležitosti. Z tohoto důvodu je nezbytné sledovat vývoj ekonomiky jako odraz na trhu práce. V období expanze je vysoká poptávka po práci a podniky se snaží nabízet lepší podmínky než jejich konkurence. Pokud vznikne nedostatek pracovníků, je nezbytné nabrat další pracovníky z vnějších zdrojů. Období, kdy podnik také očekává zvýšenou poptávku, mohou pomoci vyřešit zaměstnanci na částečný úvazek či osoby zaměstnávané na jiné smlouvě, než hlavní pracovní poměr (Koubek, 2015).

### **3.2 Strategie podniku pro období hospodářského poklesu**

V kapitole 2 již bylo zmíněno, že období hospodářského poklesu přichází po expanzi a úplném vrcholu. Ekonomika vstupuje do fáze poklesu, kdy se snižuje celková výkonnost. Obyvatelé začínají šetřit, poptávka se postupně snižuje z důvodů nízkých příjmů a vysokých cen. Firmy musí na tuto situaci reagovat, aby se udržely na trhu a zajistili si odbytu. Tato

podkapitola se věnuje strategickému řízení v období snížené agregátní poptávky a reakce podniku v rámci strategického řízení.

Strategické řízení podniku má významnou roli v souvislosti s konkurenceschopností firmy na trhu. Správné strategické řízení společnosti je viditelnější v období přicházející hospodářské krize, kdy jsou firmy s fungujícím řízením schopné odkrýt přicházející problémy mnohem dříve než jiné firmy na trhu připravit se na ně. Firmy se znalostí a schopností rychle reagovat na měnící se vnější podmínky jsou schopny aktivně měnit svou budoucnost k lepšímu. Všechny firmy zabývající se strategickým řízením se zpočátku zabývají základní otázkou, jaké kroky konkrétně podniknout pro snížení dopadů hospodářské krize. Management společnosti řeší v rámci strategického řízení otázky, zdali snižovat náklady, zvyšovat kvalitu, omezovat nabídku, redukovat kapacity pracovníků, expandovat na nové trhy, rozšířit produktové portfolio, restrukturalizovat nebo se dát na hledání strategického partnera, provést akvizici jiné firmy či dokonce prodat celou společnost (Keřkovský, 2009).

Obvyklé problémy v krizi se začínají objevovat zejména z důvodu snížené agregátní poptávky. Klesá odbyt, rostou zásoby výrobků. Začíná se zhoršovat jejich finanční situace. Závazky (dodavatelům, zaměstnancům, institucím) uhrazovány se zpožděním. S poklesem výroby firma využívá více vlastního kapitálu (někdy ho spotřebuje i celý), což může skončit vyčerpáním všech likvidních zdrojů. Firma je nucena brát další závazky (dluhy) a dochází k velké krizi podniku. Těmto problémům se lze vyhnout správnými strategickými opatřeními v době ekonomické krize (Synek, 2011).

Reakce firem na přicházející krizi může být různá, avšak většina firem má podobné charakteristiky reakcí. Mezi největší problém v souvislosti s přicházející ekonomickou krizí v rámci strategického řízení patří dlouhodobé podceňování situace. Firmy obecně podceňují vývoj průmyslové křivky, závažnost ekonomického cyklu a hloubku problémů, které krize přináší. Většina firem začíná ekonomické krize řešit až v prvních měsících krize. Optimálně by však podniky při správném strategickém řízení měly přijímat opatření již před vznikem ekonomické krize. Nedostatek informací vedoucích k podcenění situace pochází ze špatně nastaveného systému pro vyhodnocení rizik a nejistot. Takový systém upozorní podnik až v případě problémů s odbytem a s naplňováním očekávání a norem podniku. První reakce podniku bývá v případě snížení odbytu o 10 %, kdy firmy začínají snižovat své výdaje



v marketingové oblasti. Při vyšším snížení (okolo 20 % až 30 %) začínají podniky reagovat v dalších omezených oblastech (propouštění zaměstnanců, další formy úspory na mzdách). Většinou problémem jsou pozdní opatření, pozdní snižování nákladů, propouštění, absence jednání s odbory aj. Dalším problémem pro firmy je závislost na cizích zdrojích. Podniky si v době expanze kryjí část investic pomocí svých zdrojů, v době krize jsou však rezervy příliš malé a firmy se dostávají do potíží s cash flow (Kislingerová, 2010).

### **3.2.1 Strategie pro vyrovnání se s krizí**

V období hospodářské krize je vhodné využít krizový management. Krizový management je soubor specifických postupů, které management společnosti využije pro zajištění funkčnosti a výkonnosti podniku v době nepříznivých okolních podmínek. Takové nástroje řízení pomohou managementu rychle rozhodovat a zajistit metody a postupy pro snížení dopadu krize. Krizový management zajišťuje vytvoření krizového plánu, což je dokument, představující efektivní kroky pro snížení dopadů možné krize. Takový plán musí obsahovat jednoznačné nástroje pro komunikaci ve společnosti, aby nevznikl chaos a nevytvářel se komunikační šum. Předmětem krizové komunikace je předání všech dostupných informací z různých zdrojů do vnitřní komunikace společnosti pro vytvoření optimální strategie a opatření pro hladký průběh krize (Antušák, 2009).

Bailey (2014, str. 98) uvádí celkem tři okruhy strategií, ve kterých by měly firmy operovat ve svém řízení v době probíhající krize. Prvním okruhem strategií, na které by se firma měla zaměřit, jsou strategie pro snižování nákladů. Tyto strategie zahrnují vnitřní kontroly interních nákladů. Jedná se zejména o procesy snižování nákladů v oblastech marketingu, výzkumu a vývoje, odbytu a prodeje. Dalším okruhem je strategie snižování aktiv (strojů, skladů, produktových linek, zásob) a dalšího provozního kapitálu. Posledním okruhem jsou strategie pro zachování neustálého generování příjmů. Tyto strategie by se měly věnovat podpoře krátkodobých a dlouhodobých peněžních toků (cash flow) se zaměřením na mezery na trhu nebo na operace na nejvýnosnějších trzích společnosti.

Jak již bylo zmíněno, hlavní opatření k tomu, aby se podnik během období krize neocítl ve finanční tísní, je snižování nákladů a stálých aktiv. V případě, že podnik očekává přicházející krizi, měl by vytvořit krizový plán, který by odpovídal postupnému snížení a omezení

výroby, včasnému vymáhání pohledávek, prodeji nepotřebných zásob a využití získaných peněz pro rezervu na případné ztráty. Snížením aktiv se rozumí prodej části závodů či poboček společností, využití leasingů a zpětného odkupu strojů, budov, technického vybavení a jiného hmotného majetku. Dalším opatřením je snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců, omezení pracovní doby (pomocí propouštění či snižování úvazků) a hledání dalších úspor ve výdajích společnosti (ponechat pouze nezbytné výdaje). V případě dlouhodobé krize je nutné změnit celý výrobní či obchodní program společnosti, který by vedl k nižším provozním nákladům. V případě větších problémů by měla mít firma plán na rychlou restrukturalizaci provozní činnosti, který by měl mířit na změny v inovacích, výrobní strategii, trhů a tržních segmentů, zároveň také na změny ve finančních strukturách podniku – snížení vlastního kapitálu a využití cizího, kapitalizace dluhů, hledání strategického partnera apod. Firma pro vyrovnání krize může využít některé strategie vytvořené pro růstové scénáře, jako jsou akvizice, fúze či převzetí společnosti jinou společností. Cílem každé strategie by však měla být zdravá firma během období krize (Synek, 2011).

Firmy během období krize musí vnímat zpočátku zejména své cash flow. Tok peněz je nezbytné sledovat proto, aby se podnik nedostal do situace, kdy nebude schopen dostát svým závazkům. Při plánování cash flow v období krize obvykle podniky zprůhlední své finanční toky a dokážou předpovídat vývoj likvidity podniku. Je dobré nastavit plány na denní, týdenní, měsíční a dlouhodobý horizont. Pro vývoj podniku v krizi je také vhodné zvážit již zmiňovanou strategii diverzifikace, která by zajistila hladký a příznivý vývoj cash flow. Diverzifikace může být soustředná (s vazbou na dosavadní činnost), horizontální (do odlišných odvětví se stejnými zákazníky), vertikální (směrem k dodavatelům či odběratelům) nebo smíšená. K diverzifikaci se váže také strategie synergií, kdy se podnik snaží o rozšíření portfolia díky změnám zejména v oblasti prodeje (prodej podobných produktů na prodejnách, vytvoření jiného produktu pod stejnou značkou), v oblasti lidských zdrojů (využití zkušených pracovníků ve zcela odlišných odvětvích, což může přinést snížení nákladů), vstupů (využití stejného či obdobného materiálu (či dodavatele) pro výrobu jiného produktu) a také řízení společnosti (Zuzák, 2009).

Pokud se firma během krize ocitne ve špatné situaci, musí ve svém strategickém řízení využít strategii zvrátových, útlumových, či strategií pro ukončení podnikání. Takové strategie se

liší v závislosti na záměru společnosti. Pokud se firma snaží zachránit podnikání, vhodné jsou zvrátové strategie, kdy je firma nucena snižovat náklady, zeštíhlit firmu, prodat ztrátová oddělení, hledat nové trhy apod. V případě, že hodlá plánovaně ukončit určité činnosti, dochází k útlumovým strategiím, které zmenšují dosavadní organizační jednotky, přerušují investice, snižují zásoby a získané prostředky investují do nových oborů a školení zaměstnanců. V případě, že se podnik chystá ukončit podnikání, mají smysl strategie prodeje či plánovaného ukončení celého podnikatelského záměru, zahrnující prodej všech aktiv (Žižka, 2010).

### **3.2.2 Strategie pro řešení novodobé krize**

Na začátku roku 2020 se rozšířil ve společnosti koronavirus, který přenesl společnost do nestandardního, až krizového stavu. Vlády po celém světě reagovaly na situaci různými opatřeními, která měla zachránit nejen životy lidí, ale i existenci podniků. Vlivy problémů jedné firmy v dodavatelském řetězci mohou mít negativní dopady na další podniky, čímž se negativní dopady multiplikují a přibývají. Tato novodobá krize přinesla podnikům nevšední poznatky ze zrychleného plánování strategií. Přinesla nové pohledy na řešení novodobé moderní krize, které by firmy měly zvážit také do budoucna. Z počátečních problémů se firmy dostaly pomocí řízení několika nejvýznamnějších oblastí (Karásek, 2020).

Prvním bodem je přiznání, že nastala obecná krize a že strategické plány, které byly vytvořeny před krizí, přestávají platit a měly by se aktualizovat. Dopady úbytků pracovníků, možného chybějícího materiálu, či narůstajících zásob mohou mít vliv na dlouhodobé strategie podniku. V okamžiku krize je nutné si uvědomit, že přestávají platit běžná pravidla na trhu. Z krátkodobého hlediska se musí změnit operativní funkce plánování a řešit krátkodobé problémy takovým způsobem, aby to nemělo vliv na strategické směřování společnosti. Strategická řešení nemají vliv na náhlou krizovou situaci, avšak pomáhají snížit její celkové dopady, minimalizovat je a nastartovat společnost správným směrem. V náhle nastalé krizi je nutné zejména sledovat dodavatelsko-odběratelské vztahy, veškeré výdaje na zaměstnance, dopad vládních omezení na společnost. S tím by měl být schopen se vypořádat krizový plán, vytvořený krizovým týmem pro různé alternativy budoucího vývoje ekonomiky. Společnosti by měly zavést pravidelný forecasting, aby nemusely čekat na veřejné výsledky hospodaření, ale mohly získat informace mnohem dříve a reagovat a měnit

své rozhodnutí s předstihem. Vhodné je také zavést manažerský reporting, který zjednoduší komunikaci s nastalou situací. Zároveň je vhodné využít veškerých mimořádných pomoci ze strany státu, které mohou také zachránit budoucnost podniku v případě negativních vývoje (Karásek, 2020).

Společnost Deloitte (2020) představila celkem pět bodů, které by měly pomoci firmám k překlenutí krátkodobé krize. Zároveň by se těmito body podniky měly poučit o možném budoucím negativním vývoji ekonomiky. Společnosti by měly být empatické, umožnit lidem práci z domu či flexibilní práci, vybavit podnik ochrannými pomůckami a nabídnout psychickou podporu. Pro řešení krize je vhodné zajistit krizové středisko, které soustřeďuje veškeré informace o krizi a snaží se řídit komunikaci jak s dodavateli, tak i odběrateli. Klíčové je zajistit hladký průběh cash flow, kde jsou shrnuty veškeré scénáře, se kterými podnik může pracovat. Od mírných až po ty nejkritičtější varianty. V dnešní době je také nutné posílit digitální kapacity, které by mohly pomoci s řešením personálních problémů, vytvořit prostředí pro dodavatele a zajistit veškeré online procesy bez nutnosti fyzické přítomnosti zaměstnanců. Jedním z důležitých aspektů je také dostat podnikové procesy pod kontrolu tak aby bylo možné řešit případné problémy.

Stabilitu firmy nelze v době korona krize zaručit, avšak společnosti mohou předvídat vývoj a připravit se na budoucí dopady. K tomu, aby firma uspěla na trhu, je nutné efektivně využít veškeré dostupné zdroje. Nezbytné je také získat informace o lidských zdrojích, finančních tocích, informace o okolí společnosti a další. Management společnosti musí mít reálnou představu o efektivním využití zdrojů, které přispívají ke stabilnímu vývoji společnosti. Během krize společnost může využít nástrojů pro zlepšení strategických plánů týkajících se cash flow, funkčního manažerského reportingu a vyhodnocování finanční situace podniku, partnerů i celého okolí společnosti pro dosažení dlouhodobých strategických cílů (Vančurová, 2020).

## **4 Metodika strategické a finanční analýzy**

Tato kapitola sleduje teoretická východiska analýz, která mají za cíl identifikovat pozici podniku během hospodářského vývoje. Kapitola je rozdělena na dvě části, přičemž první část obsahuje stručnou charakteristiku strategické analýzy, popisuje metody a techniky, které budou následně aplikovány na vybraný podnikatelský subjekt. Druhá část této kapitoly se věnuje finančním ukazatelům a jejich analýze, která budou také aplikována pro bližší analýzu vývoje společnosti v rámci hospodářského cyklu. Obě analýzy budou využity pro závěrečné vyhodnocení podnikových ukazatelů a využitých strategií v letech 2005–2020. Současně slouží jako podklad pro doporučení a změny podnikových strategií pro budoucí vývoj hospodářství.

### **4.1 Strategická analýza**

Hlavním cílem vytvoření a implementování vhodné strategie, je vedení společnosti takovým směrem, aby dosáhla konkurenční výhody. K nalezení správné strategie je však nutné pochopit souvislosti mezi společností a jejím okolím. Pochopení těchto souvislostí vede k identifikaci a analýze všech faktorů, které určitým způsobem působí na podnik. Vhodná optimalizace faktorů a spojení se správným využitím zdrojů může připravit firmu na jedinečné skutečnosti, jež mohou v budoucnosti nastat. Základní východiska vazeb mezi podnikem a jeho okolím definuje strategická analýza, která obsahuje různé techniky, využívané pro nalezení všech spojení podnikem a jeho vnitřním i vnějším okolím. Cílem strategické analýzy je identifikovat, zkoumat a hodnotit všechny faktory, se kterými firma musí počítat při budoucím vývoji (Sedláčková, 2006)

#### **4.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku**

Analýza okolí podniku by se měla orientovat zejména na odhalení budoucích trendů, které pochází z vnějšího okolí podniku (z ekonomiky, trhu, konkurence, dodavatelů, odběratelů aj.) a mohou firmu významně ovlivnit při různých scénářích vývoje (Hanzelková, 2017).

Cílem strategické analýzy okolí podniku je výzkum prostředí, v němž společnost soustředí svou podnikatelskou činnost, za účelem prozkoumání potenciálních příležitostí či hrozeb pocházejících z vnějšího prostředí. Strategická analýza vnějšího prostředí je rozdělena na dvě části – analýza mikrookolí a analýza makrookolí. Analýza mikrookolí, tedy nejbližšího okolí firmy, vychází z Porterovy analýzy pěti sil. Mikrookolí je individuální, jelikož závisí na konkurenci, dodavatelích, odběratelích a možných substitutech. Tyto faktory jsou pro každou firmu na trhu unikátní a jedinečné. Makrookolí mají firmy ve stejném odvětví podobné či stejné. Analýza makrookolí je chápána jako obal mikrookolí. Do této části spadá především prozkoumání vlivů politických, ekonomických, technologických či sociálních (Grasseová, 2012).

Jak již bylo zmíněno, předpokladem pro vytvoření fungující strategie je správné poznání okolí podniku. S tímto poznáním firmě může pomoci Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Analýza pěti sil zkoumá aktuální postavení podniku v jeho podnikatelském prostředí a umožňuje předejít překvapením z nově plánovaných strategií či taktik, zkrátit dobu reakce na změny, identifikovat potenciální hrozby v mikrookolí společnosti, a především získat konkurenční výhodu a předběhnout konkurenci (Mallya, 2007).

Podle Portera lze povahu konkurenceschopnosti podniku v daném odvětví chápat jako souhrn pěti sil (David, 2017):

- konkurenci mezi existujícími firmami na trhu,
- potenciální vstup nových konkurentů do odvětví,
- potenciální vývoj substitučních (náhradních) produktů,
- vyjednávací síla dodavatelů a
- vyjednávací síla odběratelů (spotřebitelů).

Dle Portera může tento model naznačit, zda je konkurence v daném odvětví taková, že firma může dosáhnout přijatelného zisku, na základě určení klíčových aspektů nebo prvků každé konkurenční síly, které mají dopad na firmu. Firma může ziskovost odhalit na základě vyhodnocení toho, jak silný a důležitý je každý prvek pro firmu a zda kolektivní síla výše zmíněných prvků stojí za to, aby do oboru firma vstoupila, aby z něj vystoupila nebo aby se v něm rozhodla zůstat (David, 2017).

Dle Bělohlávka (2006) jsou konkurenční síly ovlivňovány značným počtem různorodých prvků. Pro každé odvětví a průmysl jsou však důležité jen některé z nich. Pro vstup potenciální nové konkurence mohou vznikat bariéry v podobě úspor z rozsahu, legislativy, výhody nákladů, nutnosti vysokých investic a kapitálových vstupů či bariéry silné image výrobků či firem v odvětví. Mezi bariéry pro vyjednávací sílu dodavatelů patří zejména vysoké náklady na změnu dodavatelů, renomé stávajícího dodavatele, „gentlemanské“ dohody s dodavatelem či koncentrace a dostupnost dodavatelů. Na druhé straně u odběratelů je síla ve vyjednávání v ochotě odběratelů (koncentraci odběratelů), zpětné integraci (v případě vysokých cen nebude žádná), existenci alternativních zdrojů či ochotě vyměnit dodavatele. Hrozba náhradních (substitučních) produktů má mnoho podob a forem, přičemž záleží zejména na daném odvětví. Posledním faktorem v analýze pěti sil je intenzita stávající konkurence, kterou ovlivňuje zejména velikost a síla existujících konkurentů, růst trhu, fixní náklady v odvětví, rozdílnost dané konkurence či vysoké náklady na ukončení činnosti v odvětví.

Pro analyzování makrookolí společnosti se využívá také PEST analýza (dle velikosti a podrobnosti analýzy také může být nazývána jako PESTLE, SLEPT, PESTL, STEP atd.). Název je odvozen od akronymu z prvních písmen označení jednotlivých kategorií této analýzy. PEST analýza se zabývá faktory (Hanzelková, 2017):

- **politickými** (z anglického *Political*),
- **ekonomickými** (z anglického *Economic*),
- **sociálními** či společenskými (z anglického *Social*)
- a **technologickými** (z anglického *Technological*) faktory.

V analýze zvané PESTLE se ještě přidávají písmena „L“ jako právní faktory (z ang. *Legal*) a „E“ jako faktory životního prostředí (z anglického *Environmental*) (Hanzelková, 2017).

Každá z vyjmenovaných skupin zahrnuje určité faktory, které mají vliv na vývoj a fungování podniku. Dopady jednotlivých kategorií se však liší jak mezi podniky, tak mezi odvětvími. V souvislosti s danou situací se také mění vliv jednotlivých kategorií (např. v době politických voleb je vliv kategorie politických vlivů vyšší, či v případě změny daní se zvyšuje vliv ekonomických faktorů). Vzhledem k tomu, že důležitost kategorií se mění, cílem analýzy PEST není předložit dlouhý seznam faktorů, nýbrž rozpoznat důležitost a

významnost jednotlivých faktorů na analyzovaný subjekt. Stejně tak důležité je identifikovat nově se objevující vlivy jednotlivých faktorů, které mohou hrát významnou roli v budoucím vývoji. V tomto ohledu je nutné brát v potaz další faktory a analýzy, jako jsou analýzy demografie, analýzy změn zahraničních vztahů, politické podpory jiných zemí atd. Na základě nepřetržitých změn vlivů jednotlivých kategorií je také nutné neustále sledovat a vyhodnocovat vliv jednotlivých faktorů. Pro takové sledování se obecně doporučuje zavedení obecného přehledu, přičemž při sestavování daného přehledu se musí dbát na vliv historicky významných kategorií, momentálně významných kategorií a předpokládaných významných kategorií. Analýza PEST může sloužit jako přehled vlivů ovlivňujících makrookolí společnosti, vytipování nejdůležitějších sektorů, jež mají vliv na podnik, a také identifikaci kategorií, které měly významný vliv v minulosti, mají v současnosti a budou mít v budoucnosti (Sedláčková, 2006).

Ekonomické faktory mohou ovlivňovat současnou situaci i budoucí vývoj podniku zejména z hlediska vývoje hospodářského cyklu jak tuzemské, tak světové ekonomiky. Z tohoto vyplývá zejména analýza fáze hospodářského cyklu, tedy zdali je trh či odvětví ve stádiu deprese, recese, vrcholu či růstu. Podnik z hlediska ekonomických faktorů dále ovlivňuje také politická situace a podpora ekonomiky. Mezi politické zásahy se řadí zejména regulace trhů vládou, fiskální a monetární politiku, stav platební bilance, míru inflace a další ekonomické ukazatele. Politický vliv je nejvyšší tam, kde jsou podniky ovlivňovány (či vlastněny) státy a jejich vládami. Tento faktor má zjevný vliv i na rozvoj společnosti a je potřeba dbát zvýšené pozornosti zásadním změnám v politické sféře, jelikož vláda může zavedením nových zákonů či regulací zcela změnit pravidla pro podnikání v daném odvětví. Sociální faktory mají také významnou roli. V tomto ohledu mohou být firmy ovlivněny hodnotami a postojem společnosti, životní úrovní obyvatel, životním stylem, kvalifikací, zdravotním stavem či demografickým vývojem celé společnosti. Faktory sociální v analýze makrookolí společnosti mají vliv zejména na poptávku po zboží a službách (lidé mají chuť či naopak nejsou ochotni nakupovat zboží či služby nabízené firmou), ale i na nabídku (motivace zaměstnanců, podnikavost a ochota dodavatelů aj.). Technologické podmínky mohou zásadně ovlivnit danou firmu, pokud bude konkurence v tomto sektoru mít významnou výhodu. Technologie se může v určitých odvětvích jevit jako hlavní konkurenční zbraň, která dělá firmu zcela unikátní (při nové inovaci, vynálezu či zásadním rozvojem technologie). Technologické faktory by při správném investování měly firmě



přinést zejména zvýšenou produktivitu výroby, zefektivnění procesů a zjednodušení distribuce (Hanzelková, 2017).

#### 4.1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Podnikové strategie by neměly vycházet pouze z informací a faktorů, které ovlivňují podnik z okolního prostředí. Firma musí efektivně zacházet i se svým vnitřním prostředím, správně pochopit vlastní situaci a využít veškerých možností v rámci interních procesů v podniku. Analýza vnitřního prostředí představuje komplexní průzkum organizace, včetně zhodnocení zdrojů a schopností podniku. Výzkum vnitřního prostředí by měl začínat od klasifikace veškerých zdrojů (hmotných, nehmotných, finančních či lidských) ve firmě a posouzení identifikací možností těchto zdrojů přizpůsobit se náhlým změnám při vytváření různých strategických scénářů. Existuje mnoho metod, jakým způsobem lze diagnostikovat vnitřní prostředí. Mezi něž se řadí zejména McKinseyova analýza 7S, BCG matice, matice životního cyklu či jiné analýzy firemních faktorů a zdrojů (Grasseová, 2012).

Analýza 7S vytvořená společností McKinsey v 70. letech 20. století byla sestavena pro zjednodušení porozumění vztahům a složitostem, které jsou spojeny se změnami v rámci jedné organizace. Model 7S získal svůj název díky sedmi faktorům, jejichž názvy začínají na písmeno „S“. Management firmy by měl brát v úvahu veškeré tyto faktory při výzkumu vnitřního prostředí organizace z důvodu zajištění správné funkce implementované strategie. V této analýze je také nezbytné neustále sledovat vazby a změny, jelikož jedna kategorie může mít zásadní vliv na zhroucení dalších faktorů (Mallya, 2007).

Mezi těchto sedm kategorií patří:

- **strategie** (z ang. *strategy*), která vyjadřuje způsob, jakým organizace směřuje k dosažení svých vizí, případně způsob, jakým firma reaguje na změny v oboru podnikání,
- **struktura** (z ang. *structure*), kterou se rozumí vnitřní uspořádání společnosti, včetně uspořádání nadřazeností, podřízeností, vztahů mezi odděleními společnosti či podnikatelskými jednotkami,

- **systemy** (z ang. *systems*), které ve společnosti zařizují informační a kontrolní procesy v organizaci, mezi tyto systémy se řadí především informační a komunikační systémy či jiné komunikační systémy vyžadující oddělení informačních technologií,
- **styl práce vedení** (z ang. *style*) vyjadřující, jakým způsobem přistupuje vedení společnosti k řízení a rozhodování v organizaci,
- **spolupracovníci** (z ang. *staff*), kteří jasně rozumí lidským zdrojům organizace, vlastnímu rozvoji, vztahům společnosti, vlastní funkci v podniku či motivaci pracovat pro společnost,
- **schopnosti** (z ang. *skills*), které představují profesionální znalost pracovníků v organizaci, včetně jejich kompetencí a kvalifikace pro danou pozici, na které pracují,
- **a sdílené hodnoty** (z ang. *shared values*) mezi všemi pracovníky společnosti, které se odrážejí v základních principech, myšlenkách a skutečnostech, které je spojují (Mallya, 2007).

Do analýzy vnitřního prostředí podniku můžeme zahrnout také analýzu SWOT, přestože tato analýza má také přesah do analýzy vnějšího prostředí. Analýza SWOT je stručným nástrojem shrnutí předchozích analýz. Cílem této analýzy je identifikovat především silné a slabé stránky, které může firma využít pro řešení hrozeb či využití příležitostí z vnějšího prostředí. Název SWOT je také akronymem z anglických slov strengths (silné stránky společnosti), weaknesses (slabé stránky společnosti), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). SW tvoří vnitřní analýzu a tyto dvě části pochází z vnitřní strany organizace. OT tvoří příležitosti a hrozby, které pochází z vnějšího prostředí. Silné stránky společnosti označují takové kompetence či schopnosti společnosti, které ji odlišují od jiných firem na trhu. Jsou to tedy unikátní schopnosti společnosti tvořící konkurenční výhodu. Slabé stránky společnosti jsou naopak takové podmínky, které vedou k nižší výkonnosti a efektivnosti v podniku. Příležitosti podniku jsou určitá místa, která mohou v budoucnu vytvořit budoucí vyšší výkonnost podniku. Hrozby na druhou stranu jsou takové podmínky, které mohou negativně ovlivnit výkonnost podniku v budoucnosti. Tento jednoduchý přehled 4 základních faktorů by měl přispívat k formulacím budoucích strategií, přičemž během tvoření SWOT analýzy musí firma brát v potaz nejen současnou situaci, ale také klíčové změny v okolí společnosti. (Bělohlávek, 2006)

## 4.2 Finanční analýza

Pro úspěšný vývoj podniku je nutné sledovat vývoj společnosti v čase. Ke sledování ekonomické situace podniku mohou pomoci metody finanční analýzy, která se věnuje proměnlivosti finančních a ekonomických ukazatelů a umožňuje odhalit působení ekonomických i jiných faktorů ze strategické analýzy. Zároveň však také umožňuje odkrýt předpokládaný budoucí vývoj sledovaných ukazatelů, a tím zvýšit upřesnit plánovaná strategická rozhodnutí. Informace získané pomocí finanční analýzy představují podklad pro zásadní strategická rozhodnutí managementu. Cílem finanční analýzy je posouzení vnitřních a vnějších vlivů sledovaných v rámci strategické analýzy a jejich využití pro interpretaci a návrh pro budoucí řízení podniku (Sedláček, 2007).

Podstatnou podmínkou pro vytvoření kvalitní finanční analýzy je kvalita dostupných vstupních informací. Vstupní informace by měli být kvalitní a zároveň komplexní. Základní data pro tvorbu finanční analýzy jsou čerpána z účetních výkazů jednotlivých podniků. Účetní výkazy poskytují informace množství externích uživatelů. Obsahují totiž informace o stavu a struktuře majetku, hospodářského výsledku, peněžních tocích, zdrojích krytí majetku a další informace, které lze využít pro finanční analýzu podniku. Tyto informace jsou veřejně dostupné, jelikož musí být pravidelně zveřejňovány. Finanční výkazy představují zejména účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích (cash flow) a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Současně s účetními výkazy firmy sestavují také výroční zprávu (není povinností při nesplnění zákonem stanovených podmínek), která obsahuje bližší informace o změnách v majetkové, finanční a důchodové struktuře a také údaje o budoucím předpokládaném vývoji firmy (Růžičková, 2019).

Základní metody finanční analýzy představuje zejména:

- analýza stavových ukazatelů, složená z horizontální analýzy trendů vývoje majetkové a finanční struktury a vertikální analýzy, která se věnuje procentnímu rozboru pohybu na položkách rozvahy,
- analýza tokových ukazatelů zaměřenou na výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow,
- analýzu rozdílových ukazatelů,
- analýzu poměrových ukazatelů, zejména ukazatele likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti a dalších,

- a další analýzy pro ukazatele finančního hospodaření podniku (Knápková, 2013).

V této práci budou využity pro analýzu vývoje podniku kromě absolutních ukazatelů také vybrané poměrové ukazatele. Základním poměrovým ukazatelem je rentabilita, která ukazuje výnosnost a schopnost podniku dosáhnout konečných finančních efektů. Rentabilita (výnosnost) podniku zároveň ukazuje schopnost podniku dosáhnout zisku pomocí vlastních prostředků do něj investovaných. Tato práce sleduje ukazatele ROA (rentabilita aktiv), který ukazuje podíl výsledku hospodaření před zdaněním a úroky s celkovými aktivy bez ohledu na zdroj financování. Dále ukazatel ROE (ukazatel rentability vlastního kapitálu), ukazující zhodnocení vlastních zdrojů, tedy v poměru majetku vlastníků vůči dosaženému zisku. Vypočítá se jako podíl výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu. Posledním ukazatelem rentability je ukazatel ROS (rentabilita tržeb) poměřující čistý hospodářský výsledek s celkovým množstvím tržeb, tedy kolik korun zisku dokáže podnik vytvořit z jedné koruny tržeb. Veškeré výsledky ukazatelů rentability jsou nejčastěji vyjadřovány v procentech (Pešková, 2012).

Dalšími poměrovými indikátory jsou ukazatele likvidity, které charakterizují schopnost podniku hradit své závazky. Nejčastěji se uvádí tři ukazatele – běžná likvidita (nazývána také jako likvidita III. stupně) vypočítaná jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Pohotová likvidita (nazývána jako likvidita II. stupně) představující poměr oběžných aktiv snížených o hodnotu zásob s krátkodobými závazky. Pohotová likvidita by se ideálně měla pohybovat v rozmezí hodnot 1,0–1,5. Posledním ukazatelem likvidity je ukazatel okamžité likvidity (likvidity I. stupně), ukazující poměr peněžních prostředků (krátkodobého finančního majetku složeného z peněz v pokladně a na bankovních účtech) a krátkodobých závazků. Tento ukazatel by měl nabývat ideálně hodnot mezi 0,2–0,5 (Knápková, 2013).

Dalšími ukazateli jsou ukazatele zadluženosti, které popisují finanční stabilitu v podniku. Měří, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je využívá k úhradě svých závazků. Zároveň ukazují, jaké riziko podnikání nese při daném poměru a struktuře. Nejznámějším ukazatelem je celková zadluženost, která je vypočítána jako podíl cizího kapitálu na celkových pasivech. Optimálně by se měla zadluženost pohybovat od 30 % – 60 %, avšak velmi záleží na odvětví a schopnosti splácet své závazky. Alternativním ukazatelem je míra zadluženosti, která poměřuje podíl cizího a vlastního kapitálu. Tento ukazatel je významný

zejména pro bankovní instituce, které posuzují důležitost tohoto ukazatele při poskytování úvěrů. Z výpočtů je zřejmé, že čím vyšší hodnoty ukazatelé ukazují, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko podnikání. Určitá míra zadluženosti je však užitečná z důvodů optimalizace daňového zatížení podniku (tzv. daňový štít) (Knápková, 2013).

Posledními poměrovými ukazateli, které pomáhají vyhodnotit vývoj společnosti, jsou ukazatelé aktivity. Ty měří schopnost podniku využít vložené prostředky. Obrat aktiv se vypočítá jako podíl tržeb na celkových aktivech. Doba obratu zásob ukazuje, jak dlouho trvá, než podnik využije své peněžní prostředky k nákupu a prodeji, aby se znovu dostaly zásoby do peněžní formy. K výpočtu je využit podíl celkových zásob na tržbách (vynásobeno 360 či 365, aby ukazatel byl ve dnech). Ukazatelé doby obratu pohledávek a závazků jsou vypočítány jako krátkodobé pohledávky (příp. závazky) dělené celkovými tržbami (znovu vynásobeny 360 aby ukazovali dny). Tyto ukazatele vyjadřují, jak podnik dokáže získat peníze od odběratelů, případně uhradit peníze svým dodavatelům (Růžičková, 2019).

V běžném životě se setkáváme s množstvím poměrových ukazatelů, avšak ne vždy jsou všechny užitečné. Neexistuje ani univerzální shoda, která by určovala nejlepší shodu v užití ukazatelů. Z tohoto důvodu lze zmínit kromě výše zmíněných, i řadu dalších ukazatelů finanční analýzy, které by bylo vhodné využít. Mezi takové patří například ukazatele přidané hodnoty, ukazatelé týkající se výkonnosti zaměstnanců, nákladovosti práce, výkonové spotřeby, úrokového krytí, splácení dluhů nebo ukazatele vytvářené z podkladů cash flow. Důležité na daných ukazatelích je zejména jejich konzistentní vyhodnocení během jednotlivých let (Ould, 2006).

## 5 Analýza společnosti el nino parfum, s.r.o.

Tato kapitola se zabývá analýzou vybrané společnosti el nino parfum, s.r.o. Kapitola se věnuje představení společnosti, strategickou analýzou společnosti pomocí analýz PEST, SWOT, Porterova modelu pěti sil a 7S McKinseyho modelem. Veškeré výsledky daných strategických analýz společnosti budou využity v kapitole č. 5, která se zaměřuje na vývoj společnosti a komparaci vývoje společnosti od počátku podnikání v roce 2005.

### 5.1 O společnosti

Společnost el nino parfum, s.r.o. (zkráceně „el nino“) se zabývá velkoobchodem a maloobchodem se značkovými parfémami a kosmetikou. Společnost v rámci své činnosti provozuje vlastní síť B2B (business to business) a B2C (business to customer) prodeje.



Obrázek 4: Logo společnosti el nino

Zdroj: El nino, 2021d

Znamená to tedy, že podnik prodává jak dalším prodejčům, tak i konečným spotřebitelům. Podnik také provozuje vlastní e-shop (z 93 % zdrojem prodeje konečným spotřebitelům) a množství vlastních kamenných prodejen. Firma provozuje svůj velkoobchod i maloobchod v různých zemích Evropy. Kromě České republiky má také e-shop na Slovensku, v Polsku, Švýcarsku, Německu, Rakousku, Itálii, Chorvatsku, Slovinsku, Bulharsku, Rumunsku, Řecku a Maďarsku. Se svým velkoobchodem však operuje také na jiných trzích, včetně těch mimoevropských. Právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Jediným společníkem podniku je firma gran tormenta SE se základním kapitálem 150 000 Kč (100 % uhrazeným). Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé společnosti (El nino, 2021b).

Sídlo společnosti je ve městě Nová Paka, nacházejícím se v západní části Královéhradeckého kraje. Firma byla založena na základě společenské smlouvy podepsané

dne 17. 7. 1998 a vznikla dne 1. 9. 1998 zápisem do Obchodního rejstříku v Hradci Králové. Společnost zaměstnává přibližně 200 pracovníků na různých pozicích, jejich počet však významně kolísá v závislosti na velikosti poptávky ze strany spotřebitelů. Předmětem podnikání dle živnostenského zákona je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3, silniční motorová doprava a činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence (El nino, 2021b).

## **5.2 Historie společnosti**

Společnost byla založena dne 1. 9. 1998 pod názvem SNOWELL CZ, s. r. o., přičemž se v té době zabývala prodejem vybavení na hory, především lyží a snowboardů. Původní majitelé prodali společnost novým vlastníkům dne 26. 4. 2000, ti však dále nepokračovali s podnikáním v této oblasti. Během roku 2004 se noví majitelé (vedoucí společnost i v roce 2021) rozhodli kompletně přeorientovat na jiný trh s tím, že se budou věnovat parfémům a kosmetice místo zimního vybavení. Z tohoto důvodu společnost dne 15. 5. 2004 změnila název na el nino parfum, s. r. o. V počátcích firma budovala svoji pověst a začínala se propracovávat na trhu. Již od počátku podnikání v nové oblasti se firma snažila o šetrnost nákladů, čemuž přispívala také automatizace procesů ve společnosti, kterou od roku 2006 ošetřuje jednotná databáze. Společnost el nino tedy vsadila hned od počátku na rychlou automatizaci a vývoj prodeje prostřednictvím využití a rozšíření internetu. Firma svou pověst budovala zejména na trhu velkoobchodníků, z tohoto důvodu není pro koncové zákazníky značka tolik známá. Podnik zaznamenal výrazný růst, až se stal jedním z největších velkoobchodních hráčů na poli kosmetiky nejen v České republice, ale i na několika evropských trzích. Firma také expandovala do USA (založení podniku v USA v roce 2014), tento trh však dále úspěšně nerozvíjela (El nino, 2021b).

Momentálně tedy společnost patří mezi největší distributory parfémů a kosmetiky mezi velkoobchodníky i maloobchodníky (včetně drobných prodejců) s mezinárodní působností. Společnost kromě vlastního internetového obchodu (také v zahraničních mutacích) nabízejícího přes jeden milion položek v sortimentu parfémů a kosmetiky od více než 360 značek má také 5 vlastních prodejen: 3 v Praze, 1 v Plzni a 1 v Nové Pace (El nino, 2021c).

### 5.3 Vize, mise a cíle podniku

Společnost el nino nemá plně implementovanou vizi, nicméně její pohled na působení na trhu popisuje základní informace o firmě, která může být vztažena také na vizi budoucího vývoje společnosti. Základní informace o firmě zní „*nakupte parfémů a kosmetiku za nejlepší ceny, více než 1 milion položek skladem, 18 let na trhu v ČR, statisíce spokojených zákazníků!*“ S touto vizí souvisí základní cíle, které nesou určité stopy vize. Podnik si klade za cíl poskytovat zákazníkům nejlepší služby a neustále být otevřen novým obchodním příležitostem. Podnik touto vizí chce nabídnout zákazníkům kvalitní produkty za nízké ceny, které mohou být poskytovány zákazníkům po celém světě. Zároveň však firma díky své vizi nahlíží na budoucnost, kdy se zaměřuje na rozvoj své činnosti (El nino, 2021d).

Vize společnosti souvisí také s misí společnosti. V minulosti společnost používala jako misi anglickou frázi „*we make the world smell good*“, což ve volném překladu může být přeloženo, jako děláme svět voňavější, či děláme svět příjemně vonící. V posledních letech však společnost od této fráze upustila a nahradil ji jednoduchý slogan „*nejkvalitnější parfumerie*“ (Selfino, 2018).

### 5.4 PEST analýza společnosti

PEST analýza zahrnuje 4 faktory popsané v teoretické části práce, které ovlivňují podnik z vnějšího okolí společnosti. Analýza PEST je jedním z hlavních prvků strategické analýzy, která má zásadní vliv na chod společnosti v jejím makrookolí. Analýza zahrnuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

#### **Politické faktory**

Společnost začala své první podnikatelské akce uskutečňovat v roce 2003, kdy začala s prvními kroky přípravy podnikání. Zásadní změna v politické oblasti se udála v roce 2004 při vstupu ČR do EU. Z hlediska legislativy a mezinárodního obchodu společnost od začátku vytvářela své podnikatelské hodnoty v rámci otevřeného mezinárodního prostředí. Vláda má ve svém programu každoroční změny v zákonech, vyhláškách a nařízeních, které mají



podstatný vliv na podnikatelské prostředí v České republice. Stejně jako další podniky v ČR i el nino se musí řídit platnými zákony, mezi které se řadí zejména:

- Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který společně se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník nahradil obchodní zákoník. Tyto spolu úzce souvisí a ovlivňují zejména podmínky fungování společnosti (od založení, vnitřní struktury, odpovědností, činnosti, zrušení) a vztahů společnosti.
- Zákon 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů je dalším zákonem, na který má vláda velký vliv. Zákon upravuje zdanění příjmů společnosti, což představuje část zisku, kterou musí společnost odvést do státní pokladny.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který upravuje způsob a rozsah vedení účetnictví, Vzhledem k tomu, že obrat společnosti významně přesáhl 25 000 000 Kč, vede společnost el nino účetnictví v plném rozsahu sama ve svém účetním oddělení.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty také výrazně zasahuje vliv do hospodaření společnosti. Podnik je plátcem DPH (podnik plní zákonné podmínky) a zabývá se zejména nákupem a prodejem kosmetiky a parfémů, tudíž státem uplatňovaná daň z přidané hodnoty významně ovlivňuje výsledek společnosti.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vliv má také na mzdu, náhrady mezd a pracovní poměr zaměstnanců.
- Dalšími zákony, které ovlivňují výrazně chod společnosti, jsou Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční (společnost má vlastní flotilu vozidel), Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí (společnost vlastní několik skladů a vlastní kancelářské prostory) a další.

Vliv na podnik má také zahraniční politika státu, jelikož firma prodává a nakupuje zboží z ciziny (jak z EU, tak mimo ni). Firma má vlastní poradce na vztahy se zahraničím, kteří sledují změny v rámci celní politiky v EU. Současná politika v ČR se od roku 2004 profiluje spíše proevropským směrem, což výrazně pomáhá v oblasti zahraničního prodeje.

## **Ekonomické faktory**

Velký vliv na podnik mají také ekonomické faktory, zejména hospodářský cyklus popsany v následující, samostatné kapitole práce. Dalším významným ekonomickým faktorem je vývoj hrubých mezd. Výše důchodu souvisí s náklady společnosti na práci zaměstnanců. Zároveň má také vliv na poptávku po produktech společnosti. Elasticita poptávky se odvíjí od nezbytné povahy produktů (do které se řadí také trh s kosmetikou), kde je elasticita vyšší. Z tohoto vyplývá, že každé zvýšení mzdy působí na zvýšení poptávky, avšak zvyšuje také náklady společnosti na mzdy zaměstnanců. V počátcích podnikání byla průměrná hrubá mzda v České republice 17 466 Kč (rok 2004), která se během 10 let zvýšila na 25 786 Kč (v roce 2014) až na 35 662 Kč (v roce 2020) (ČSÚ, 2021d).

Také nezaměstnanost má vliv na chod společnosti. Vysoká nezaměstnanost znamená nízké nákupy (snižují poptávku), avšak nabízí kvalitní pracovní sílu na trhu. Nízká nezaměstnanost naopak vybízí k vyšší poptávce, avšak je těžké sehnat kvalitní zaměstnance. V roce 2019 byla obecná míra nezaměstnanosti v ČR okolo 3 %, což představuje velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Tento fakt lze vidět také v tržbách společnosti, které v posledních letech výrazně rostly. Zároveň však sídlo společnosti je v Nové Pace, kde jsou omezené zdroje pracovníků a firma se potýkala s problémem nedostatku pracovní síly (ČSÚ, 2020).

Mezi další ekonomické faktory, které firma sleduje, je míra inflace, ta se v roce 2019 pohybovala okolo 3 %. Míra inflace výrazně ovlivňuje ceny, které jsou jedním z důležitých aspektů podnikání v oblasti obchodu. Inflace ovlivnila nastavení ceny, se kterým podnik počítá při cenotvorbové kalkulaci pro konečnou cenu účtovanou spotřebiteli. Společnost si je vědoma, že inflace se neodrazí jen v prodejních cenách produktů, nýbrž také v cenách vstupů (náklady na dopravu, energie aj.). Dalším ekonomickým faktorem je také oscilace kurzu koruny vůči jiným měnám. Vzhledem k již zmíněnému obchodování se zahraničím firmu ovlivňuje výrazně také kurz koruny, ve které vede celé podnikové účetnictví a také bankovní účty (ČSÚ, 2020).

## **Sociální faktory**

Sociální faktory posuzují zejména demografické vlivy působící na podnik. Společnost el nino zkoumá demografický vývoj, který ovlivňuje přírůstky a spotřebu společnosti. Celkový

vývoj počtu obyvatel v ČR není za posledních přibližně 20 let nijak výrazný, proto nemá velký vliv na chod podniku. Vliv má však počet obyvatel v městě Nová Paka, kde podnik soustředí svou podnikatelskou činnost. S růstem společnosti od roku 2003 do 2019 roste počet zaměstnanců, avšak počet obyvatel ve městě se snižuje (i když pomalým tempem). Tento protichůdný jev, představující zvětšenou potřebu podniku zaměstnávat novou kvalifikovanou pracovní sílu, by mohl mít v blízké době ještě větší dopad v nedostatku pracovní síly v místě podnikání. Současně s demografickou změnou se také mění pohled společnosti na kosmetický trh. Trendy se během několika let výrazně posunují, což je cítit zejména v oblasti kosmetiky, kde se přiklonila struktura nakupovaných produktů k bio a přírodní kosmetice. Trendy mají významný vliv na obchod, tedy na podnikání společnosti el nino parfum, s.r.o., která musí promptně reagovat na změny v preferencích zákazníků (Místopisy, 2021).

### **Technologické faktory**

Poslední částí PEST analýzy jsou technologické faktory. Vzhledem k tomu, že většina obchodu je realizována pomocí internetu (komunikace, e-shop) firma výrazně investuje v rychle se měnící technologických nástrojů. Firma investovala do technologií usnadňujících práci ve skladě (nový automatický sklad Kardex, nový skladový systém s využitím čteček kódů), stejně jako do oblasti IT (nové připojení k internetu, účetní systém ABRA, nový e-shop) tak, aby se držela s nejnovějšími technologiemi. Zároveň je firma pouhým zprostředkovatelem prodeje a změny ve výrobních trendech na ni nemají přímý vliv (Kolář, 2015).

## **5.5 Porterův model pěti sil**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Porterova analýza) se věnuje, stejně jako PEST analýza, makrookolí společnosti. Porterova analýza se zabývá zejména příležitostmi a hrozbami vycházejícím z okolí podniku. Jak již z názvu analýzy vypovídá, v této kapitole se práce věnuje pěti silám – potenciální konkurenci, stávající konkurenci, smluvní síle odběratelů, smluvní síle dodavatelů a substitučním výrobkům.

## Analýza stávající konkurence společnosti

Firma el nino parfum, s.r.o. působí na poli obchodu s kosmetikou a parfémů, ve kterém je značná konkurence nejen v tuzemsku, ale hlavně ze zahraničí. Firmy však nejsou pouhými konkurenty, zároveň jsou spoluhráči na trhu a mnohokrát také vzájemnými dodavateli či odběrateli. Za největší konkurenty v tuzemsku firma považuje společnost Notino, s.r.o. a společnost Vivantis, a.s., které působí na stejném poli, tedy obchodu s kosmetikou a parfémů.

- Notino, s.r.o. je společnost zabývající se prodejem parfémů a kosmetiky zejména konečným spotřebitelům. Firma působí na trhu od roku 2004, kdy začala podnikat pod jménem Parfums.cz. Notino je největší společností prodávající parfémů a kosmetiku nejen v České republice, ale i v dalších zemích Evropy (Notino, 2021a).
- Vivantis, a.s. je společnost působící na trhu od roku 2001 a patří mezi přední internetové prodejce parfémů a kosmetiky. Od ostatních dvou firem se odlišuje tím, že nabízí také jiné produkty než kosmetiku a parfémů (např.: hodinky, peněženky, aj.). Firma působí zejména v ČR, ale i v jiných zemích Evropy. Zajímavostí je, že firma má sídlo, stejně jako el nino parfum, s.r.o., ve východních Čechách, tudíž ji společnost považuje také za regionálního konkurenta (Vivantis, 2021a).

Pro lepší představu o velikosti jednotlivých podniků jsou znázorněny tržby a náklady společností v letech 2016 a 2017 (u firmy Notino nebyla dostupná aktualizovaná data v době tvoření tabulky).

Tabulka 1: Srovnání s konkurencí společnosti v letech 2016 a 2017 v tis. Kč

Podnik	el nino parfum, s.r.o.		Notino, s.r.o.		Vivantis, a.s.	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Tržby za prodané zboží	2 449 298	2 326 041	5 292 503	7 095 994	670 953	714 354
Náklady na prodané zboží	2 111 496	1 972 406	4 467 208	5 596 470	523 732	555 081
Daň z příjmů	28 084	27 560	19 226	30 219	1 854	1 807
<b>Nákladovost</b>	<b>87%</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společností v jednotlivých letech dostupných z (El nino, 2021b), (Notino, 2021b) a (Vivantis, 2021b)

Tabulka č. 1 ukazuje společnost el nino parfum, s.r.o. jako středně velkou společnost mezi jejími hlavními konkurenty. Tabulka také obsahuje ukazatel nákladovosti, dle který ukazuje,

že společnost Vivantis má nejnižší % nákladovost (vynaloží 78 % nákladů na získanou 1 Kč tržeb). Analyzovaná společnost měla v letech 2016 a 2017 nejvyšší nákladovost, tudíž by se společnost měla snažit o snížení nákladů vůči svým tržbám. Zároveň však tento ukazatel není výrazně odlišný od konkurence. Firmy se liší zejména velikostí tržeb a nákladů v absolutních hodnotách. Na základě těchto údajů však není možné přesně určit, která firma má konkurenční výhodu (vyšší tržby ještě nemusí znamenat konkurenční výhodu).

Tyto podniky však nejsou jedinou stávající konkurencí. Mezi další konkurenty společnost řadí také kamenné obchody nabízející parfémy (Fann parfumerie, Sephora aj.) nebo kosmetiku (včetně drogerií, např. DM, Rossmann), které nabízí stejné produkty jako el nino, avšak nemají takový podíl na prodejkách přes internet. Kromě tuzemské konkurence se musí také firma vypořádat se zahraniční konkurencí, která silně ovlivňuje trh s kosmetikou v České republice.

### **Analýza vstupu nových konkurentů do odvětví**

Vstup nových konkurentů do odvětví prodeje parfémů a kosmetiky je možný, stejně jako v jiných odvětvích, pokud je zde vidina výrazného zisku. Jak již bylo zmíněno, v České republice je poměrně obsáhlý trh s online kosmetikou, zejména díky třem zmíněným stávajícím společnostem. Zároveň však trh obchodu se zbožím nevytváří velké bariéry pro vstup nových společností do odvětví.

V tomto odvětví je nutné najít správné dodavatele, případně uzavřít smlouvy s jednotlivými výrobci kosmetiky a tím se stát výhradním prodejcem určité značky. Společnost el nino má uzavřenou takovou smlouvu například se značkou Gabriela Salvette, jejíž produkty jsou prodávány na internetu (kromě webu výrobce a odlišných produktů od společnosti) jedinečně v této online parfumerii. Potenciální konkurenti by tedy mohli uzavřít výhodné smlouvy s výrobcem a tím si zajistit místo na trhu. Pro vstup do odvětví je složité získat správné dodavatele, jelikož online parfumerie, stejně jako kamenné drogerie mají vybudované dodavatelské sítě a vztahy, které by musel potenciální konkurent teprve budovat.

Požadavky na kapitál při vstupu do odvětví nejsou vysoké, vzhledem k tomu, že se jedná o obchod. Nutné investice jsou zejména do skladových systémů, které slouží k okamžitému uspokojení poptávky. Další nutné investice jsou buď do automatických skladových prostor,

nebo do lidského kapitálu, který sklad obslouží. Jen minimální také kapitál vyžaduje transport zboží od firmy ke spotřebiteli.

Dalším problémem pro nové konkurenty je také loajalita zákazníků a pověst firem na trhu. Značky prodejců kosmetiky a parfémů jsou již zažité mezi českými odběrateli a noví konkurenti mohou mít problémy se získáním zákazníků. Jako potenciální konkurenty zvažuje společnost také online velkoobchody (Alza, Mall), které sice nabízejí také parfémy a kosmetiku, avšak jejich hlavní sortiment je jiný. Přesto je nutné sledovat i tyto online obchody, jelikož v případě, kdy by chtěly investovat více času do prodeje kosmetiky a parfémů, mohly by se stát potenciálně větším hráčem na tomto trhu a omezit tržní podíl současných lídrů na trhu. Současně je nutné spolupracovat a vytvářet analýzy zahraniční konkurence, která by mohla v dohledné době uvažovat o vstupu na český trh a tím ovlivnit faktor vstupu nových konkurentů na trh.

### **Vliv smluvní síly dodavatelů**

Fakt, že firma el nino je obchodní firmou, znamená, že má množství dodavatelů a odběratelů. Vzhledem k tomu, že její podnikání je postaveno stejně jako v jiných obchodních firmách na levném nakoupení produktů a dražším prodeji (což vytváří marži společnosti, která představuje část zisku), jsou vztahy s dodavateli jedním z hlavních faktorů podnikání. Podnik má velké množství dodavatelů, kteří představují převážně podniky v rámci Evropské Unie (přibližně 75 % dodavatelů je z Evropské unie) nebo ze třetí země (přibližně 15 % dodavatelů), pouze 10 % dodavatelů sídlí v tuzemsku.

Úspěch firmy el nino je postaven zejména na dlouholetých vztazích s dodavateli parfémů po celém světě. Trh s parfémy a kosmetikou funguje stejně jako trh s jinými značkovými produkty, kde mají výrobci striktní a náročné podmínky pro vyjednávání o změnách dodavatelských podmínek. Z tohoto důvodu v odvětví prodeje parfémů a kosmetiky je oficiální distribuce parfémů od výrobců poměrně rigidní a využití přepravejců po celém světě je proto v odvětví obchodu s kosmetikou a parfémy nutné. Dodavatelské zdroje jsou přísně střeženy a společnost se snaží strukturu dodavatelů držet pouze mezi managementem společnosti. Využití dodavatelských firem po celém světě nese riziko spojené s tím, že se dané distribuční kanály mohou v jeden okamžik zavřít a tím se může omezit přesun zboží po celém světě. Síla dodavatelů tedy závisí primárně na produktu, který daná firma dodává

do společnosti el nino. Vzhledem k množství dodavatelů však celkově firma hodnotí vyjednávací sílu dodavatelů jako poměrně malou.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Odběratele společnosti se dělí do dvou skupin na základě toho, že společnost el nino provozuje jak velkoobchod, tak i maloobchod. První skupinou jsou zákazníci, kteří nakupují ze sekce velkoobchodu. Mezi takové společnost řadí menší online parfumerie, online obchody, kamenné prodejny, drogerie nebo jiné společnosti, které nakupují zboží společnosti k dalšímu prodeji. Tito odběratelé odebírají různé produkty ve větších množstvích. Vyjednávací síla odběratelů z této skupiny je poměrně vysoká, jelikož každá změna znamená určitý posun v tržbách společnosti. K tomu také přispívá, že firma není v monopolním postavení na trhu a její konkurenti operují se stejným zbožím. Společnost se tedy snaží těmto odběratelům vyjít vstříc a často i změnit podmínky obchodu za účelem udržení velkých odběratelů.

Druhou skupinou odběratelů společnosti el nino parfum, s.r.o. jsou koneční spotřebitelé parfémů a kosmetiky, kteří nakupují zboží přímo na e-shopu společnosti či v kamenných prodejnách. V této skupině je vyjednávací síla malá. Vzhledem k tomu, že jednotliví odběratelé (lidé) nakupují pouze jednotky, které až v celkovém součtu tvoří velké objemy. Společnost však chce udržet i tyto konečné zákazníky, k čemuž přispívají marketingové akce, slevové akce, prodejní horečky a jiné firmou aplikované modely pro zvýšení prodeje konečným spotřebitelům.

### **Hrozba substitučních produktů**

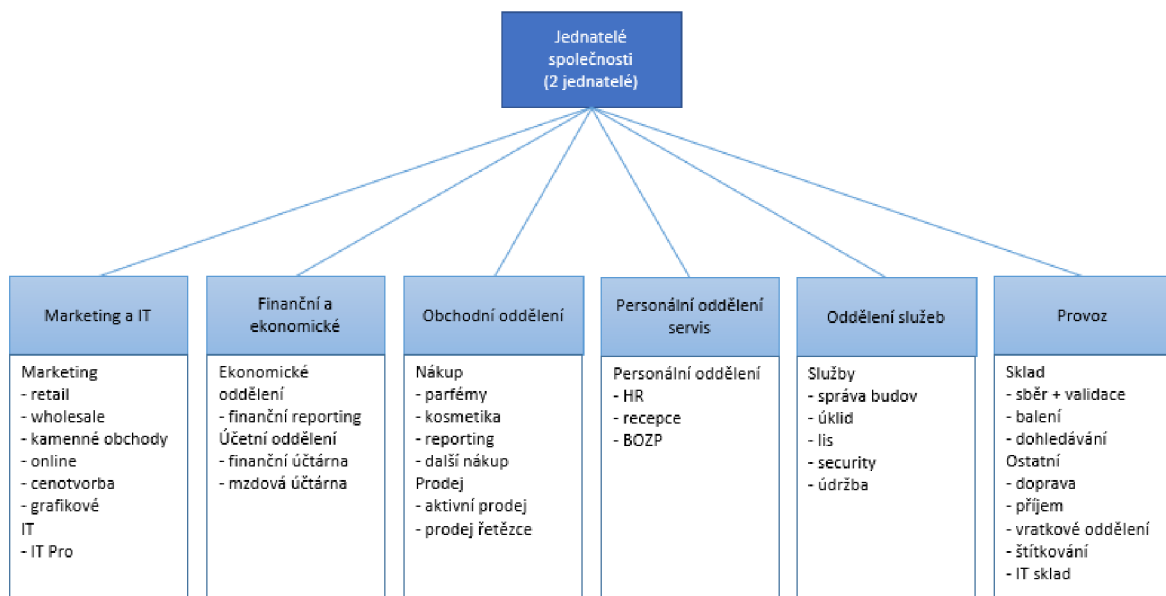
Firma se zabývá obchodem a ne výrobou, tudíž hrozba substitučních produktů je malá. Muselo by se jednat leda o zcela nové způsoby nebo formy prodeje. Ani poskytované zboží – parfémů a kosmetika – nemají příliš substitutů na trhu. Momentálně se jedná maximálně o malé množství přírodních vonných produktů či kosmetiky, které využívají primárně zainteresovaní jedinci. Zatím tedy nebyla vynalezena alternativa pro parfémů či kosmetiku, která by nahradila zboží firmy, proto se firma nemusí momentálně obávat hrozby substitutů.

## 5.6 Analýza společnosti modelem 7S McKinsey

Předchozí analýzy (PEST a Porterova analýza) se věnovaly vnějšímu okolí společnosti. Analýza 7S vytvořená dle společnosti McKinsey analyzuje vnitřní prostředí firmy rozdělené do sedmi faktorů ovlivňujících interní prostředí podniku. Interní analýza je prováděna pro odhalení nedostatků či předností v rámci společnosti v jednotlivých oblastech.

### Struktura

Podnik má pevně stanovenou organizační strukturu. Jedná se o centralizovaný typ společnosti, kde o strategiích a dalších klíčových otázkách rozhoduje především management společnosti. Management představují dva jednatele společnosti, finanční ředitel a vedoucí jednotlivých oddělení. Všechna oddělení musí mezi sebou spolupracovat tak, aby zajistila co nejplynulejší chod celého podniku. Organizační struktura společnosti v jednoduchém modelu je ukázána v obrázku č. 4. Každé oddělení má svého vedoucího, který je přímo zodpovědný za své oddělení. Veškeré oblasti jsou sdružovány managementem společnosti.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti el nino

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2020)



## **Strategie**

Strategie společnosti se váže k podnikovým vizím a cílům společnosti. Tedy dělat svět voňavějším, což vede k vyšším prodejům a zisku. Strategie společnosti zahrnuje obchod s kosmetikou a parfémami. Tato část analýzy bude podrobně popsána v další kapitole věnující se analýze strategií s dopady hospodářských cyklů.

## **Systemy**

Jak již bylo zmíněno v rámci analýzy PEST v odvětví technologie, el nino se snaží o využívání moderních technologií, které mohou usnadnit chod celé společnosti. Základním nástrojem, který společnost využívá v oddělení financí a účetnictví, je systém ABRA. Tento informační systém je integrován s dalšími systémy ve společnosti. Komplexní správu zajišťuje externí společnost (IT PRO, s.r.o.), se kterou již od počátku podnikání el nino spolupracuje. Důležitý je také systém DCIXWMS od společnosti Aimtec, který je využíván při logistice a ve skladu. Funguje na bázi čtení kódů, což významně pomáhá v rámci expedice, uskladnění a příjmů zboží. Tento systém je integrován se systémem Abra. Společnost tím pokryje systémy od řízení skladu, logistiky až po účetnictví. Oba systémy pomáhají k rychlejší expedici a zároveň snižují riziko lidské chybovosti. El nino má také implementovanou technologii Kardex využívanou v automatickém skladu. Důležitou součástí je také automatická dopravníková linka Atyko, kterou společnost implementovala ve svém skladu. Posledním systémem, který firma také využívá, jsou služby externí digitální agentury pro vytvoření systému e-shopu a vlastních webových stránek (Kolář, 2015).

## **Styl manažerského řízení**

Hlavní slovo v podniku mají dva jednatele, kteří řídí celý podnik. V rámci celého podniku je plně držen demokratický (liberální) styl řízení, kdy každý zaměstnanec může přinést vlastní poznatky či připomínky k práci. Ve struktuře podniku se v jednotlivých odděleních zaměstnanci velmi dobře znají, jelikož většina pochází z města sídla společnosti. Flexibilní styl řízení, založený na rozdělení zodpovědností na jednotlivá pracovní oddělení a jejich vedoucí, umožňuje předcházet veškerým přicházejícím situacím. Obchodní zástupci jednající se s zákazníky či dodavateli se snaží při jednání vždy držet zájmu společnosti, avšak musí díky své pozici projevit určitou autoritu v rozhodování. Jejich rozhodnutí při

domlouvání podmínek může mít velký vliv na budoucí působení podniku na trhu. Reprezentativní jednání umožňuje společnosti zapůsobit na své dodavatele a odběratele, což vede ke zlepšení pozice společnosti.

### **Spolupracovníci**

Ve společnosti pracuje okolo 200 zaměstnanců, z nichž valná většina působí ve firmě dlouhodobě (více než dva roky). Vedení společnosti je ve firmě déle než pět let (od vedoucích jednotlivých oddělení výše). Podnik pořádá školení a různé další aktivity jako jsou firemní večírky, dny zkoušení parfémů aj., během kterých se mohou jednotliví zaměstnanci lépe poznat. Velikostí města je však částečně omezen nábor kvalifikovaných zaměstnanců, což je důvod, proč se firma snaží udržet své kvalifikované zaměstnance. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity, např. stravenky, dovolená nad zákonný rámec, bezplatné využití internetu v podniku, někteří zaměstnanci mohou využít home office, firemní automobily, mobilní telefony aj.

### **Schopnosti**

Jak již bylo zmíněno, na důležitých pozicích má firma zkušené a schopné zaměstnance, které si podnik snaží držet. Pravidelná školení, semináře, workshopy a jiné formy vzdělávání jsou prospěšné pro zvýšení schopnosti společnosti dosáhnout svých cílů. Mezi důležité schopnosti podniku lze považovat dlouholeté působení jednatelů, kteří již od počátku podnikání vytváří vztahy s dodavateli a odběrateli. Kvalifikovanost a schopnosti zaměstnanců jsou ověřovány ročními kvalifikačními pohovory a systémem online certifikátů, které ověřují znalosti zaměstnanců v rámci podnikových procesů. Současně využívá společnost také externí experty (např. v oblasti IT, BOZP). Tito experti jsou většinou přizváni pro zajištění specifických úkonů ve společnosti. Dle serveru Heureka, cz jsou komunikační schopnosti zaměstnanců v oddělení komunikace (marketing, prodej), kteří reagují na dotazy zákazníků, jejich podněty, případně řeší na vysoké úrovni. Schopnosti společnosti dokážou nejlépe ocenit zákazníci. Například na webu heureka.cz, který zastřešuje tisíce online obchodů v České republice, má společnost el nino hodnocení 98 %, a zároveň je podnik zákazníky hodnocen celkem přes 55 000 kladnými recenzemi a pouze okolo 850 negativních hodnocení od jednotlivých zákazníků.

## **Sdílené hodnoty**

Současní, ale i noví zaměstnanci společnosti jsou si plně vědomi firemních hodnot, se kterými jsou seznamováni ještě před začátkem pracovního poměru. Mezi hlavní sdílené hodnoty patří přátelská atmosféra, profesionalita, spolehlivost, kvalita a také základní cíl uspokojit potřeby zákazníka. Zaměstnanci jsou si vize společnosti být „nejkvalitnější parfumerii“ na celém trhu. Sdílené hodnoty jsou zaměstnancům několikrát ročně připomenuty, např. na firemních večírcích. Jako sdílené hodnoty lze považovat soudržnost v rámci kolektivu a využití sdílených komunikačních prostředků v rámci celé společnosti.

## **5.7 SWOT analýza společnosti**

Po analýze makroprostředí a mikroprostředí společnosti je vhodné shrnout jednotlivá zjištění pomocí SWOT analýzy, která se skládá ze čtyř částí a obsahuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Na základě této analýzy by měla být firma schopna zjistit své příležitosti, které by měla využít, a na druhé straně také jisté slabiny, které by se měla snažit eliminovat nebo alespoň zmírnit. Tím by měla společnost předejít potížím, které hrozí při pesimistickém vývojovém scénáři, a zároveň zajistit využití veškerých příležitostí k získání konkurenční výhody na trhu při scénáři optimistickém.

### **Silné stránky**

Silnou stránkou společnosti je její historie a vlastnická struktura. Společnost je od roku 2004 funguje na trhu kosmetiky a parfémů. Stejní majitelé společnosti od tohoto roku vedou jako jednatelé, tudíž vedení společnosti je stabilní. Silnou stránkou je vybudovaná pověst a značka, která má své vlastní loajální klienty. Společnost také získala řadu ocenění na internetu jako například vítězství v kategorii internetový shop roku či APEK certifikace obchodu. V této kategorii lze uvést širší nabízených produktů, kdy nabízí více jak 360 značek a okolo 1 milionu produktů. Velmi silnou stránkou je vlastní e-shop s expedicí v den objednání a rychlou dodávkou do 24 hodin po celé České republice. Silnou stránkou jsou také dlouholeté vztahy se svými dodavateli a odběrateli, které zaručují zajištění vyšších zisků díky lepším smluvním podmínkám s dodavateli. Také systémy společnosti jsou na vysoké úrovni, tudíž usnadňují společnosti rychlejší procesy.

## **Slabé stránky**

Jako každá obchodní firma, i společnost el nino má slabou stránku v závislosti na dodavatelích. Zároveň se mezi slabší aspekty společnosti hodnotí propagace společnosti mezi koncovými spotřebiteli (ve srovnání s konkurencí). Další slabou stránkou společnosti je vysoký podíl nákladů na tržbách za prodané zboží, jak bylo analyzováno v tabulce č. 1. Ve srovnání s konkurencí jsou náklady společnosti o relativně o několik procent vyšší. Také personální kapacity společnosti mohou vytvářet určitou slabou stránku společnosti, vzhledem k poloze sídla společnosti a jednotlivých skladových prostor. Zároveň skladové prostory mohou v určitých momentech roku (zejména před černým pátkem, Vánoci či slevovými akcemi) být slabou stránkou, jelikož kapacita skladů je omezena a vytváří tlak na pečlivé plánování a předpovídání odbytu.

## **Příležitosti**

Příležitosti společnosti se nacházejí zejména v expanzi do dalších států Evropy, do kterých firma plánuje exportovat své zboží. Jak již bylo zmíněno, tržby společnosti plynou zejména z velkoobchodu, tedy prodeje B2B. Pomocí zvýšené propagace a rozšíření kamenných obchodů i do jiných měst v České republice či zahraničí by se společnost mohla dostat více do podvědomí široké veřejnosti (konečných spotřebitelů), a tím si zajistit vyšší tržby. Další příležitostí by také mohlo být rozšíření skladových prostor, které by umožnilo skladovat větší objem produktů k prodeji. Zároveň by společnost mohla investovat do vlastního vozového parku, který by mohla využít k doručení zásilek po ČR bez využití externích firem. Příležitostí pro společnost by také mohlo být přenesení sídla do většího města, čímž by se mohl zvýšit počet nově naplněných pracovních míst kvalifikovanými pracovníky. Rozšíření sortimentu a navázání nových vztahů s dodavateli a odběrateli je důležité pro neustálý rozvoj firmy. Příležitost by mohla být s navazováním smluv s výrobcí parfémů a kosmetiky, čímž by se mohla stát výhradním prodejcem sortimentu určité značky.

## **Hrozby**

Největší hrozbu pro společnost představuje především závislost na dodavatelské síti vybudované jednateli společnosti. V případě odstoupení několika dodavatelských firem od uzavřených smluv by se mohla společnost dostat do velkých potíží. Velkou hrozbou je

potom stávající a potenciální konkurence, která také pracuje na vylepšení veškerých svých schopností k dosažení většího podílu na trhu. Jako potenciální hrozbu el nino považuje také fluktuaci kurzu koruny, ve které firma provádí veškeré finanční a účetní operace, včetně operací spojených se zahraničními trhy. Zároveň mezi hrozby firma řadí také potenciální změnu vlády, která by mohla nastavit nové regulace v prodeji a obchodu s kosmetikou a parfémami. Potenciální hrozbu také představuje generační výměna jednatelů, kteří jsou těžko nahraditelným článkem celé společnosti. Jako hrozbu společnost vidí také ekonomickou krizi a snížené období ekonomické aktivity, kterými se bude práce zabývat v další kapitole.

## **6 Komparace vývoje hospodářského cyklu v ČR s vývojem společnosti el nino parfum, s.r.o.**

Tato kapitola se věnuje analýze vývoje společnosti el nino v závislosti na hospodářském cyklu. Společnost el nino, začala vykazuje podnikatelskou aktivitu ve svém oboru podnikání od roku 2004, nicméně analyzované období pro účely této práce ale začíná až od roku 2005. Tato kapitola rozdělena do třech období: 2005–2010, 2011–2015 a 2015–2020.

### **6.1 Vývoj společnosti v letech 2005–2010**

Po přejmenování společnosti dne 15. 5. 2004 a změně zaměření společnosti z prodeje vybavení na zimu do odvětví kosmetiky a parfémů začala společnost vykazovat první tržby. V roce 2004 firma měla tržby přesahující 2,3 milionu Kč, zisk ve výši 152 tisíc Kč, který podpořil motivaci majitelů k dalšímu rozvoji společnosti (El nino, 2021b).

Absolutní ukazatele z účetnictví získané v rámci účetních závěrek společnosti umožňují získat informace o společnosti za interval v rámci jednoho roku. Tyto ukazatele se sestavují k rozvahovému dni (v případě období 2005–2010 tomu byl vždy poslední kalendářní den v roce). Údaje v rozvaze a výkazu zisku a ztráty umožňují analýzu vývojových trendů v meziročním srovnání ukazujícím změny ve struktuře jednotlivých položek účetních výkazů.

Z provedené analýzy v tabulce č. 2 je zřejmé, že společnost měla jako hlavní cíl od roku 2005 rozvoj a růst společnosti. Nárůst aktiv od počátku podnikání je proporcionální a očekávaný vzhledem k vývoji hospodářství v České republice. Nárůst v letech 2008 ve stálých aktivech byl způsoben zejména investicí do nákupu nového sídla společnosti. Dále pak také rekonstrukcí a dalšími stavebními úpravami spojenými s budovou společnosti. Nákup byl financován primárně z bankovního úvěru, následné rekonstrukce zejména z vlastních zdrojů. Z údajů aktiv je také zřejmý vliv hospodářské krize na celková aktiva v roce 2009, kdy se aktiva zvýšila o pouhých 11,7 %, a tento růst představoval nejnižší meziroční růst ve sledovaném období. Oběžná aktiva jsou závislá zejména na skladování sortimentu, se kterým firma obchoduje. Specifikem společnosti je okamžitá dostupnost veškerého zboží nabízeného v e-shopu, což je také stanoveno v obchodních podmínkách.

Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na zásoby, které by měly odpovídat plánované poptávce. Vývoj oběžných aktiv ukazuje také dopad hospodářské krize, kdy se pouze v roce 2009 snížila oběžná aktiva i zásoby, kdežto v jiných letech tyto položky rostly.

Tabulka 2: Vybrané ukazatele společnosti el nino v letech 2005–2010 v tis. Kč

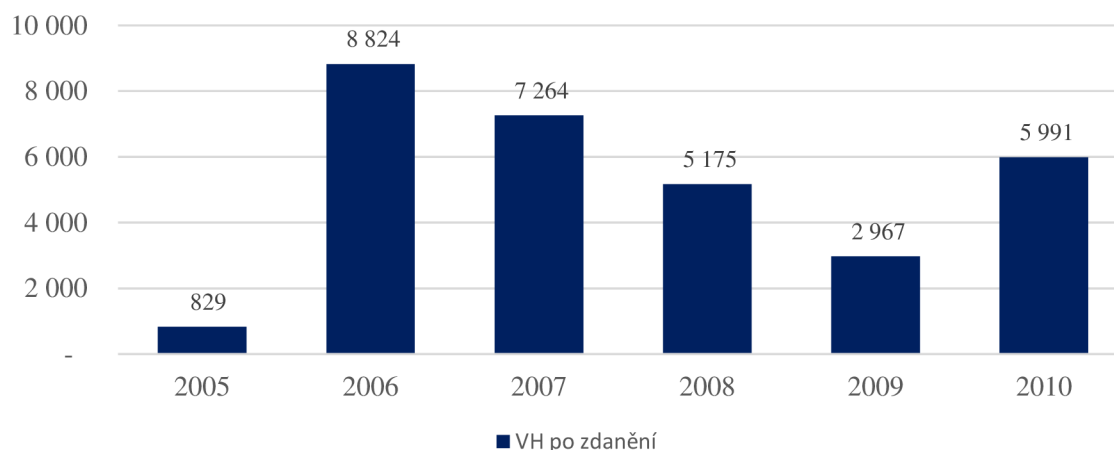
Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Aktiva celkem</b>	<b>8 004</b>	<b>48 997</b>	<b>76 769</b>	<b>135 689</b>	<b>151 582</b>	<b>201 758</b>
Stálá aktiva	619	3 995	3 628	25 879	42 097	43 296
Oběžná aktiva	6 541	44 347	72 846	109 596	109 073	158 123
Zásoby	4 571	29 184	40 114	54 142	50 840	100 900
Krátkodobé pohledávky	745	13 489	29 058	46 648	50 815	48 059
Krátkodobý fin. majetek	1 225	1 674	3 676	8 806	7 418	9 164
<b>Pasiva celkem</b>	<b>8 004</b>	<b>48 997</b>	<b>76 769</b>	<b>135 689</b>	<b>151 582</b>	<b>201 758</b>
Vlastní kapitál	976	9 799	17 065	23 106	26 073	30 855
Cizí zdroje	7 009	39 075	59 704	112 583	125 509	170 903
Dlouhodobé závazky	2 331	2 095	1 762	7 522	15 747	8 586
Krátkodobé závazky	4 188	24 480	20 193	48 326	40 673	84 352
Bankovní záruky	490	12 500	37 029	56 735	69 089	77 965
Tržby za prodej zboží	20 836	127 277	225 539	335 117	431 310	578 543
Náklady na prodané zboží	14 270	102 041	181 480	277 515	362 417	493 414
Obchodní marže	6 566	25 236	44 059	57 602	68 893	85 129
Osobní náklady	440	1 712	10 819	24 039	27 671	37 056
VH před zdaněním	1 352	12 547	9 753	6 794	4 248	7 840
VH po zdanění	829	8 824	7 264	5 175	2 967	5 991

Zdroj: Vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Na straně pasiv lze vidět nárůst závazků a cizích zdrojů, díky již zmíněnému bankovnímu úvěru na pořízení sídla společnosti mezi lety 2007 a 2008. Podnik se orientuje spíše na financování cizími zdroji, kdy v roce 2005 firma financovala své podnikání z 88 % z cizích zdrojů, tento poměr se do roku 2008 změnil na 78 %, avšak z důvodu financování nového sídla společnosti poměr cizích zdrojů vůči celkovým pasivům znovu rostl v letech 2009 a 2010. Tento trend je také vidět v řádku bankovní záruky, kdy bankovní úvěry a výpomoci rostly od roku 2005, ale největší nárůst zaznamenaly právě díky nákupu sídla společnosti v roce 2008.

Také z dat výkazů zisku a ztráty lze vyčíst, že společnost od svého založení výrazně expandovala. Z 20,836 mil. Kč v roce 2005 se její tržby zvýšily až na 578,543 mil Kč v roce 2010, což představuje nárůst o 2677 %. Z analýzy hospodaření díky tržbám je vidět vliv ekonomické krize na podnik v letech 2008 a 2009. V roce 2007 byl meziroční nárůst tržeb 77 %, v roce 2008 49 %, kdežto v roce 2009 pouhých 29 %. V roce 2010 se tržby zvýšily o

34 %. S tím souvisí také výsledek hospodaření společnosti, který byl ovlivněn hospodářským cyklem, kdy v roce 2009 byl výsledek hospodaření jasně nejnižší od roku 2005. Vývoj výsledku hospodaření společnosti ukazuje také obrázek č. 4.



Obrázek 6: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2005–2010 (v tisících Kč)  
Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Po roce 2009 došlo k novému růstu tržeb i zisku společnosti, který byl způsoben vyšší produktivitou společnosti související s odrazem ekonomiky od dna hospodářského cyklu. Celkově období 2005–2010 hodnotí společnost z pohledu vývoje tržeb a zisku pozitivně. Meziroční nárůst 34 % z roku 2009 na rok 2010 předpovídal také vydařené další období působení společnosti na trhu. Analýza zisku a ztráty také ukazuje nákladovou stranu a s tím související rozdíl mezi tržními a nákupními cenami podniku. Náklady se po celou dobu sledovaného období od roku 2005 do roku 2010 zvyšovaly. Jejich poměr vůči tržbám za prodej zboží se pohyboval od roku 2006 od 80 % do 85 %, což je v tomto odvětví poměrně běžné (viz též tabulka č. 1 na str. 60).

Současně se všemi ukazateli rostou také osobní náklady ve společnosti. V roce 2005 začínala společnost s 5 zaměstnanci na plný úvazek. Následně se počet zaměstnanců zvyšoval každý rok, v roce 2006 firma zaměstnávala 8 zaměstnanců, v roce 2007 potom 15 zaměstnanců. Současně s vidinou nového sídla a větší potřeby pracovníků ve skladě a v administrativě společnost v roce 2008 přijala dalších 10 zaměstnanců, v roce 2009 jich pak bylo celkem 34. Od roku 2005 do roku 2010 se tedy počet zaměstnanců změnil ze 4 na celkových 42 a firma očekávala další růst počtu zaměstnanců a zároveň kvůli sezónnosti nabírala další pomocnou pracovní sílu. Hospodářský vývoj je vidět v rámci osobních nákladů (skládajících se ze mzdových nákladů, odměn členům orgánů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění),



kdy osobní náklady výrazně rostly do období hospodářské krize, přičemž mezi lety 2008 a 2009 byl tento nárůst pouze o 15 %, představující nejnižší nárůst osobních nákladů ve sledovaném období (El nino, 2021b).

S analýzou vývoje společnosti mohou pomoci také analýzy vývoje poměrových ukazatelů vytvořených z vybraných ukazatelů v tabulce č. 2. Jedná se o poměrové ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

*Tabulka 3: Ukazatele rentability v období 2005–2010*

<b>Ukazatel rentability</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
ROA (EBIT/celková aktiva)	16,9 %	25,6 %	12,7 %	5,0 %	2,8 %	3,9 %
ROE (EAT/vlastní kapitál)	84,9 %	90,1 %	42,6 %	22,4 %	11,4 %	19,4 %
ROS (EAT/celkové tržby)	6,5 %	9,9 %	4,3 %	2,0 %	1,0 %	1,4 %

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Z tabulky č. 3 je patrné, že rentabilita v období 2005 až 2010 neměla stálý vývoj. Ukazatele rentability v počátcích podnikání v letech 2005 a 2006 byly výrazně vyšší než v letech následujících. Vývoj společnosti v roce 2008, kdy začínala postupná recese hospodářské výkonnosti, vykazuje pokles, který se ještě prohloubil v období ekonomické krize v roce 2009, kdy jsou hodnoty rentability nejnižší. Z důvodu poklesu zisku klesly také poměrové ukazatele, zejména mezi lety 2008 a 2009. Ukazatel ROA rentability aktiv ukazoval nejnižší efektivní využití aktiv v krizovém roce 2009. Stejně tak ukazatel rentability vlastního kapitálu se propadl v roce 2009 na hodnotu 11,4 %, což byla nejnižší hodnota v období 2005–2010. ROS rentabilita tržeb v roce 2009 byla pouhé 1 %, což nepředstavuje u obchodních podniků žádný výjimečný výsledek, vzhledem k vysokému objemu tržeb a vysoké obrátkovosti zásob. Obecně může být rentabilita společnosti v letech 2005 až 2010 zhodnocena jako vysoce ovlivněna hospodářským cyklem, vzhledem k nejnižším vykazovaným hodnotám v roce 2009. Z tabulky č. 3 je však také vidět okamžitý nárůst všech hodnot již v následujícím roce 2010.

*Tabulka 4: Ukazatele likvidity v letech 2005–2010*

<b>Ukazatel likvidity</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Běžná likvidita	1,56	1,81	3,61	2,27	2,68	1,87
Pohotová likvidita	0,47	0,62	1,62	1,15	1,43	0,68
Okamžitá likvidita	0,29	0,07	0,18	0,18	0,18	0,11

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Hodnoty tří ukazatelů likvidity za období 2005 až 2010 jsou ukázány v tabulce č. 4. Knápková (2013, s. 92) uvádí doporučené hodnoty ukazatele běžné likvidity v rozmezí

1,5–2,5. Z tabulky č. 4 je patrné, že se ukazatel běžné likvidity pouze v roce 2007 a 2009 pohyboval nad rámec tohoto rozmezí. Takto vysoké hodnoty ukazují nadbytek pracovního kapitálu, což prodražuje financování. Na druhou stranu ukazuje vysoká hodnota nízké riziko platební neschopnosti. Pohotovává likvidita (ukazatel likvidity II. stupně) je podle Knápkové (2013 s. 92) optimálně v rozmezí 1-1,5. El nino dosahovalo těchto hodnot pouze v letech 2008 a 2009.

Z počátku podnikání společnost měla velmi nízkou pohotovovou likviditu, tudíž by se musela spoléhat na prodej svých zásob (stejně tak v roce 2010). Příliš vysoká hodnota v roce 2007 signalizuje malou výnosnost podnikání. Okamžitá likvidita by dle Knápkové (2013, s. 92) měla dosahovat hodnot 0,2–0,5. Společnosti pouze v roce 2005. Nízké hodnoty okamžité likvidity souvisejí s efektivním využitím finančních prostředků, které firma okamžitě proměňovala v nákup dalších produktů k obchodu. Celkově se firma v letech 2005–2010 snažila nastavit svůj management likvidity tak, aby mohla využít potenciálu a trhu v dalších letech.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti v letech 2005–2010

Ukazatel zadluženosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	87,6 %	79,7 %	77,8 %	83,0 %	82,8 %	84,7 %
Míra zadluženosti	7,18	3,99	3,50	4,87	4,81	5,54

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Tabulka č. 5 ukazuje vývoj ukazatelů zadluženosti v období 2005–2010. Celková zadluženost podniku je velmi vysoká, ukazující hodnoty mezi 77 % a 88 %. Od začátku podnikání se v letech 2006 a 2007 ukazatele snižovaly, nicméně s nákupem sídla společnosti v roce 2008 se opět výrazně zvýšily. Takto vysoká zadluženost hrozí rizikem při nenadálé situaci společnosti. Nicméně na počátku podnikání firma rozhodla využít cizích zdrojů pro rozjezd a nákup sídla společnosti, z tohoto důvodu tyto ukazatele nabývají neobvykle vysokých hodnot ve sledovaném období.

Tabulka 6: Ukazatele aktivity v letech 2005–2010

Ukazatel aktivity	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,60	2,60	2,94	2,47	2,85	2,87
Doba obratu zásob	78,98	82,55	64,03	58,16	42,43	62,79
Doba obratu pohledávek	12,87	38,15	46,38	50,11	42,41	29,90
Doba obratu závazků	72,36	69,24	32,23	51,91	33,95	52,49

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Tabulka č. 6 ukazuje ukazatele aktivity společnosti el nino v období 2005–2010. Ukazatel obratu aktiv je za celou dobu stálý a významně se nemění. Více však napovídají ukazatelé doby obratu. Doba obratu zásob na počátku podnikatelské činnosti se pohybovala okolo 80 dnů. Následně podnik začal pracovat na strategii pro zrychlení doby obratu zásob. Díky propracované strategii se podařilo v období krize snížit množství zásob (mezi lety 2008 a 2009 pokles hodnoty zásob), což se ukázalo jako správná strategie pro zmírnění dopadu snížené poptávky v době recese. Doba obratu pohledávek vykazuje rostoucí trend v letech 2005 až 2008, kdy byly pohledávky hrazeny za stále delší dobu. Pozitivní zprávu ukazoval poslední rok sledovaného období 2010, kdy byly pohledávky společnosti hrazeny do jednoho měsíce. Celkově však doba obratu pohledávek nepřesahuje dva měsíce, což je vzhledem ke standardní doložce na fakturách o splatnosti dva měsíce, pozitivní zpráva. Stejně tak lze vnímat dobu obratu závazků, kdy zpočátku měla společnost problémy dostat včas svým závazkům a hradila je často až po dvou měsících. Nicméně vývoj doby obratu závazků ukazuje zlepšení doby obratu až na překvapivě nejnižší hodnotu v roce 2009, kdy společnost hradila závazky za přibližně 34 dnů. Negativní vývoj zpět k předkrizovým hodnotám ukazoval rok 2010, kdy společnost opět extrémně zvyšovala své zásoby (více než dvojnásobné zvýšení zásob z roku 2009 na 2010), čímž se dostala do opožděné splatnosti závazků.

### **6.1.1 Strategická rozhodnutí v letech 2005–2010**

Po začátcích podnikání v roce 2004, kdy firma řešila především základní existenční otázky, začala v roce 2005 s prvními strategickými plány. Zpočátku se jednalo zejména o formulaci vize a mise společnosti. Od počátku se společnost snažila budovat kvalitní firmu pro velkoobchodní i maloobchodní nákup a prodej parfémů a kosmetiky. V roce 2005 společnost založila svůj vlastní e-shop, a zaměřila svou strategii především na rozvoj a růst. Strategické cíle byly nastaveny na růst společnosti, kdy si společníci vytyčili cíle na prvních 5 let podnikání. Mezi základními strategickými cíli byl rozvoj společnosti s pomocí vyhledávání vhodných strategických dodavatelů a odběratelů v rámci celého světa, otevření e-shopů v různých státech Evropy a případná expanze i do jiných částí světa (El nino, 2021b).

Důležitou součástí prvních 5 let podnikání společnosti byla priorita vytvoření vlastního sídla firmy s plnohodnotnými skladovými prostory. Zásoby hrají v podnikání společnosti el nino

klíčovou úlohu, protože firma se ručí za dodání objednávky v tuzemsku do 24 hodin. To se podařilo s nákupem nového sídla společnosti ve městě Nová Paka, které nabízelo také prostor pro sklad o velikosti okolo 5 000 m<sup>2</sup>. Součástí budování sídla byla i rekonstrukce efektivního systému pro příjem i výdej zboží, místo pro administrativní oddělení společnosti atd. Po vytvoření sídla společnosti se mohl chod optimalizovat díky rozsáhlé kapacitě vlastních skladových prostor (El nino, 2021b).

Již od počátku firma prosazovala růstovou strategii prostřednictvím vstupu do odvětví kosmetiky a parfémů. Firma postupovala dle růstové matice, kdy se v letech 2005–2007 soustředila zejména na budování společnosti v rámci tuzemska a získávala postupně odběratele na trhu v ČR. K růstu společnosti a zvýšení tržeb následně pomohla strategie rozvoje trhu a expanze do okolních států. Do roku 2010 společnost měla vlastní e-shop nejen v tuzemsku, ale také na Slovensku a Polsku, což významně rozšířilo prodeje a ziskovost. Současně společnost realizovala rozvoj svého portfolia, kdy z počátečních stovek parfémů nabízela ke konci sledovaného období přes 5 000 parfémů. Investice do podnikání v letech expanze ekonomiky hrály klíčovou roli pro zvládnutí ekonomické krize v roce 2009 (El nino, 2021b).

Také strategie marketingové aktivity v letech 2005–2010 museli být kompletně vytvořeny tak, aby mohli být dále rozvíjeny. Zpočátku tomu pomohlo vytvoření loga společnosti a vize „*we make the world smell good*“, kterou firma prosazovala v rámci svých propagačních aktivit. Cenotvorba je v odvětví obchodu s parfémů a kosmetikou velmi důležitou součástí. Společnost se zaměřila na nízké ceny pro klíčové zákazníky, z čehož vyplývá i nastavení nákladovosti, která se v prvních 5 letech pohybovala okolo 80 %. Takové nastavení cen je tvořeno z důvodů vysoké konkurence v odvětví prodeje kosmetiky a parfémů. Jak již bylo zmíněno, základním stavebním kamenem pro společnost bylo vybudování distribučních cest ve smyslu levného nákupu originálního zboží z celého světa po prodej na trzích, kde společnost el nino parfum, s.r.o. operuje. Distribuční cesty byly nastaveny díky dobrým vztahům s dodavateli, které si firma udržuje do dnešních dnů. Současně firma stanovila také strategii dopravy pomocí distribučních firem, které zaručují doručení k zákazníkovi během 24 hodin od vytvoření objednávky. Komunikaci se zákazníky firma posilovala zejména pravidelnými propagačními e-maily, katalogem produktů a také v roce 2009 první

komunikací na sociálních sítích (konkrétně vytvoření facebookového konta) (El nino, 2021e).

Počet zaměstnanců od založení výrazně rostl: Společnost v roce 2004 začala své podnikatelské aktivity se dvěma zaměstnanci (jednateli společnosti), nicméně strategie v oblasti lidských zdrojů nebyla v prvních 5 letech nastavena. Současně společnost ani neměla organizační strukturu. Dle vedení společnosti byli zaměstnanci do roku 2010 (celkem 42 zaměstnanců) plně variabilní a byli schopni zastoupit jeden druhého. Společnost se zaměřovala na rozšíření počtu zaměstnanců v oblasti prodeje a skladu, aby vytvořila podmínky pro růst objemů prodeje (El nino, 2021b).

V roce 2008 investovala do přesunu a rozvoje svých skladových prostor, čímž šla částečně proti trendu ekonomiky. Zásadním rozhodnutím byla orientace na snížení nákladů. Kromě nutné rekonstrukce sídla ale společnost mezi lety 2008 a 2009 nerealizovala žádné další investice. Z důvodu poklesu celkové poptávky firma přistoupila ke strategickému rozhodnutí rozvoje na další trhy, tím rozšířila své teritorium a udržela tržby v růstových číslech. Zároveň firma udržela kontakty se všemi dodavateli, kteří nepřerušili své dodávky ani v období krize, čímž se zajistil pohyb zboží po světě. V letech krize se firma snažila nedělat velké změny a udržet společnost v růstu. Pomohla k tomu také optimalizace zásob. Společnost omezila kvůli snížené poptávce množství skladových zásob, čímž přispěla k jejich vyšší obrátkovosti. Toto rozhodnutí bylo jedno z rozhodujících v rámci krizových opatření firmy, kdy si společnost el nino zajistila efektivitu prodeje i v době nízké poptávky a klesajících cen v odvětví. Firma zároveň omezila náklady na zaměstnance: mezi lety 2008 a 2009 se počet zaměstnanců změnil z 25 na 34 (nárůst 36 %), ale celkové osobní náklady vzrostly pouze o 15 %. Tím společnost udržela náklady vůči vyšší produktivitě (El nino, 2021b).

Strategická rozhodnutí v době krize se ukázala jako velmi účinná. Byla zaměřena nejen na udržení společnosti, která nedlouho před začátkem krize zahájila své podnikatelské činnosti, ale také na další strategický rozvoj a růst firmy. Důkazem může být ocenění ShopRoku v roce 2009 i 2010, kdy společnost ovládla žebříček vyhlášený portálem Heureka.cz v oblastech kvality a celkového segmentu. Zároveň s novou expanzí v roce 2010 společnost vynaložila maximální úsilí na výrazný boom, který byl zaznamenán zejména v dvojnásobné nákupní strategii (zásoby mezi lety 2009 a 2010 zaznamenaly více než dvojnásobný

meziroční růst), čímž společnost dosáhla výrazného růstu tržeb i zisků v porovnání s krizovým rokem 2009.

## 6.2 Vývoj společnosti v letech 2011–2015

Růst společnosti a růstová strategie nastavená společností v roce 2010, stejně tak jako dosavadní vybudovaná pověst na trhu ukazovaly na další pozitivní vývoj společnosti v letech 2011 až 2015. Základní strategií pro toto období bylo po nákupu sídla společnosti najet na plnohodnotný provoz a postupně ho celý zefektivnit. Strategie byly zaměřeny zejména na využití vybudovaného potenciálu společnosti. Základní ukazatele o společnosti ukazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Vybrané ukazatele společnosti el nino v letech 2011–2015 v tis. Kč

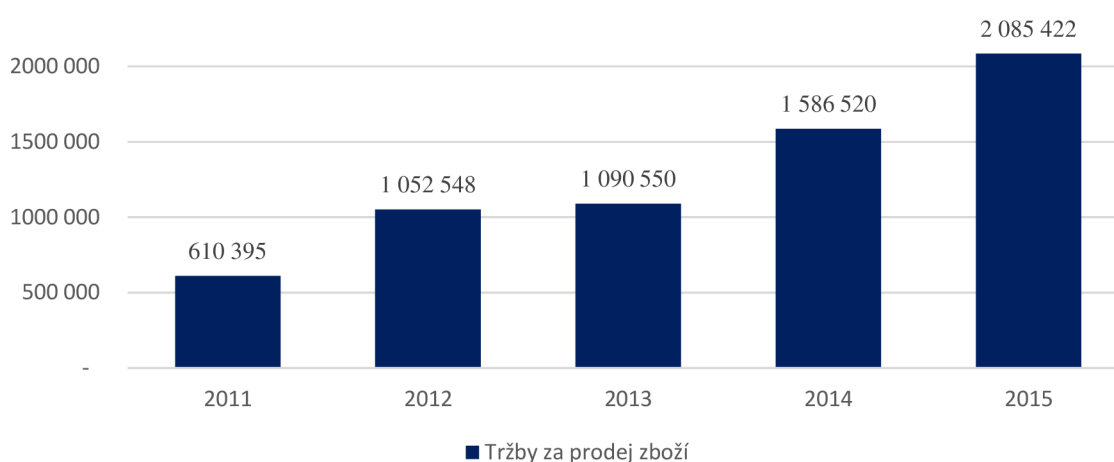
Položka	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>163 665</b>	<b>232 547</b>	<b>251 651</b>	<b>418 490</b>	<b>602 520</b>
Stálá aktiva	11 279	15 105	20 049	32 982	54 395
Oběžná aktiva	151 983	216 652	230 419	383 925	546 074
Zásoby	78 001	147 791	163 497	273 733	376 134
Krátkodobé pohledávky	63 239	63 385	64 038	106 604	162 357
Krátkodobý fin. majetek	10 743	5 476	2 884	3 588	7 583
<b>Pasiva celkem</b>	<b>163 665</b>	<b>232 547</b>	<b>251 651</b>	<b>418 490</b>	<b>602 520</b>
Vlastní kapitál	17 430	22 066	24 708	58 430	81 752
Cizí zdroje	146 235	210 481	226 931	360 060	520 096
Dlouhodobé závazky	211	2 060	1 332	2 563	16 696
Krátkodobé závazky	102 130	121 775	119 000	186 481	192 141
Bankovní úvěry a výpomoci	43 894	86 646	106 599	171 016	311 259
Tržby za prodej zboží	610 395	1 052 548	1 090 550	1 586 520	2 085 422
Náklady na prodané zboží	530 300	927 061	969 783	1 374 659	1 819 943
Obchodní marže	80 095	125 487	120 767	211 861	265 479
Osobní náklady	42 066	65 502	64 732	90 631	123 753
VH před zdaněním	2 124	6 177	3 679	37 956	34 142
VH po zdanění	1 443	4 848	2 634	30 273	27 454

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Zásadní změnou ve vykazování účetnictví byl rok 2012, který ukazuje data za dobu 15 měsíců (společnost v tomto roce přešla na fiskální rok od 1. 4. do 31. 3. daného roku). Stejně jako v předchozím sledovaném období, také v letech 2011–2015 rostla aktiva každý rok. Jediný pokles aktiv byl zaznamenán mezi lety 2010 a 2011, kdy se aktiva snížila z důvodu odštěpení majetku do samostatné společnosti k 1. 1. 2011 (od té doby si el nino pronajímá

dlouhodobý majetek od této společnosti). I v období 2011–2015 odpovídal vývoj aktiv a pasiv situaci celého hospodářství v ČR. Hospodářství zaznamenalo pokles mezi lety 2012 a 2013, kdy položky aktiv zaznamenaly nejnižší růst ve sledovaném období. Stejně tak oběžná aktiva měla nejnižší nárůst mezi lety 2012 a 2013, což bylo způsobeno právě nižší poptávkou v daném období. Firma udržovala po celé období podobný poměr mezi cizími a vlastními zdroji, což bude ukázáno také v rámci poměrových ukazatelů.

Hodnoty z výkazu zisku a ztráty ukazují vývoj v poptávce po zboží společnosti, která rostla ve všech vykazovaných letech. Z hodnoty 610 395 tis. Kč v roce 2011 vzrostly tržby společnosti na hodnotu přesahující 2 miliardy Kč v roce 2015, což ukazuje nárůst tržeb o 342 % v daném období. Stejně tak po letech recese 2012 a 2013 se výrazně zlepšil výsledek hospodaření, který byl důsledkem maximálního navýšení prodejní marže spojené s nárůstem tržeb. Paralelně s výnosy však rostly také náklady na prodané zboží, které narostly o stejné procento jako tržby v období 2011–2015.



Obrázek 7: Vývoj tržeb společnosti v období 2011–2015

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Dopad hospodářského cyklu a snížení poptávky v letech 2012–2013 může být ilustrován nejlépe na grafu tržeb za prodej zboží společnosti v obrázku č. 5. Jak již bylo popsáno v kapitole č. 2, vývoj hospodářství v roce 2012 a 2013 zaznamenal pokles celkové aktivity (s tím související agregátní poptávky). S tím také souhlasí vývoj tržeb společnosti, které v daném roce zaznamenaly nejmenší tempo růstu.

Stejně jako v předchozím období, i v letech 2011–2015 s analýzou mohou pomoci poměrové ukazatele vytvořené na základě účetních závěrek společnosti.

Tabulka 8: Ukazatele rentability společnosti v letech 2011–2015

Ukazatel rentability	2011	2012	2013	2014	2015
ROA (EBIT/celková aktiva)	1,3 %	2,7 %	1,5 %	9,1 %	5,7 %
ROE (EAT/vlastní kapitál)	8,3 %	22,0 %	10,7 %	51,8 %	33,6 %
ROS (EAT/celkové tržby)	0,3 %	0,6 %	0,3 %	2,4 %	1,6 %

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Ukazatele rentability v tabulce č. 8 naznačují velký skok mezi lety 2013 a 2014, kdy firma výrazně zlepšila svůj výsledek hospodaření, zvýšením obchodní marže meziročně o 75,4 %. Ukazatel rentability aktiv vykazoval do období expanze velmi nízké hodnoty, stejně tak jako ukazatel rentability tržeb. Po letech recese naopak nabral již zmiňovaný výsledek hospodaření až pětinasobný růst, čímž se celkově zlepšily veškeré indikátory rentability. Výsledky rentability do roku 2014 ukazují spíše opatrnější strategii podniku, která vedla k nižším výnosům za nižšího rizika. Od roku 2014 firma plně využila potenciálu ekonomiky a dosáhla tak výrazného růstu rentability, který má potenciál přetrvat také během dalších let.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity společnosti v letech 2011–2015

Ukazatel likvidity	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,49	1,78	1,94	2,06	2,84
Pohotová likvidita	0,72	0,57	0,56	0,59	0,88
Okamžitá likvidita	0,11	0,04	0,02	0,02	0,04

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Ukazatele likvidity jsou znázorněny v tabulce č. 9. V letech 2011–2015 je u všech ukazatelů zřejmé nepatrné kolísání, které je způsobeno zejména správnou a promyšlenou strategií společnosti při nakládání s oběžnými aktivy, přestože např. pohotová likvidita nebyla na požadované minimální úrovni 1. Zároveň také během recese ekonomiky v letech 2012 a 2013 vykazovala podobné hodnoty jako před ní. Pozitivní zprávou je zlepšení všech ukazatelů na konci sledovaného období.

Tabulka 10: Ukazatele zadluženosti v letech 2011–2015

Ukazatel zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	89,4 %	90,5 %	90,2 %	86,0 %	86,3 %
Míra zadluženosti	8,39	9,54	9,18	6,16	6,36

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Také ukazatele zadluženosti jsou za období 2011–2015 velmi stabilní. Průměrná hodnota zadluženosti podniku byla na úrovni 88,5 %. Nejvyšší hodnoty zadluženosti podniku vyplývají z tabulky č. 10 právě v letech recese ekonomiky 2012 a 2013, při kterých firma držela strategii využití cizích zdrojů k podnikání na nejvyšší úrovni. Se zlepšením tržeb v roce 2014 se veškeré ukazatele zadluženosti okamžitě zlepšily o několik procent. Vysoký



poměr cizích zdrojů je způsoben zejména výší čerpání provozních úvěrů na financování širokého sortimentu společnosti od známých bank.

Tabulka 11: Ukazatele aktivity v letech 2011–2015

Ukazatel aktivity	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	3,73	4,53	4,33	3,79	3,46
Doba obratu zásob	46,00	50,55	53,97	62,11	64,93
Doba obratu pohledávek	37,30	21,68	21,14	24,19	28,03
Doba obratu závazků	60,2	41,7	39,3	42,3	33,2

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021b)

Ani ukazatele aktivity v tabulce č. 11 nevykazují výrazné kolísání v letech 2011–2013. Změna přišla až se zvýšením aktivity společnosti a strategií výrazné expanze v roce 2014, kdy el nino začalo masivně zvyšovat skladové zásoby v souvislosti s očekávaným nárůstem poptávky. To se projevilo zejména v ukazateli doby obratu zásob, který se zvýšil mezi lety 2012 a 2013 o osm dní. Celkově jsou ukazatele aktivity v daném období hodnoceny pozitivně, vzhledem k schopnosti hradit závazky do 2 měsíců splatnosti (kromě roku 2011, kdy společnost vykázala částečně nižší tržby vůči krátkodobým závazkům), stejně tak i pohledávky jsou spláceny v celém sledovaném období okolo 30 dnů.

### 6.2.1 Strategická rozhodnutí v letech 2011–2015

Základní strategické rozhodnutí pro roky 2011–2015 bylo udržení vybudované pozice na trhu, zvýšení zákaznické spokojenosti díky vylepšeným službám a také optimalizace interních procesů společnosti, které by měly vést ke zvýšení výkonnosti firmy. S postupným zvětšováním skladových prostor musela firma vyvinout strategii pro celkové zvýšení kapacity. Od roku 2010 do roku 2015 se zvýšily skladové prostory z původních 5 000 m<sup>2</sup> na více než 10 000 m<sup>2</sup>. Sklad také nabízel zrychlení a zefektivnění procesů pomocí čárových kódů a terminálů, které pracovníci využívali pro vyskladnění a naskladnění zboží (Kolář, 2015).

Dalším strategickým cílem, který firma stanovila po prvních 5 letech na trhu, bylo zviditelnění značky pro koncové zákazníky. Z tohoto důvodu firma začala plánovat otevření prvního kamenného obchodu v Praze již v roce 2011. Skutečné otevření obchodu sice proběhlo již v období recese, nicméně přineslo podniku zvýšení tržeb v rámci koncových zákazníků. Zásadní změnou byla modernizace vizuální identity v roce 2011. Společnost

změnila veškerý design pro marketingovou komunikaci, nahradila staré logo novým, jednoduchým, snadno zapamatovatelným logem, které mělo pomoci ke zvýšení poptávky po produktech firmy (Selfino, 2018).

Po úspěšném roce 2011 firma stejně jako v roce 2008 připravila konzervativní strategii na základě zkušeností se správnými kroky v období hospodářské krize v roce 2009. Nejvýznamnějším krokem pro snížení dopadů nižší poptávky v letech 2012 a 2013 bylo efektivní řízení nákupů a skladových zásob. Nejvyšší výdaje společnosti jsou na nákup zboží a služeb, které v období snížené poptávky společnost reguluje pomocí snižování nákladů. To má dopad na řízení pracovního kapitálu i na finanční toky společnosti, které firma udržela za celé sledované období v růstových hodnotách. Dopad snížené poptávky byl silnější v roce 2013, kdy firma přijala také opatření pro redukci osobních nákladů, díky menšímu počtu zaměstnanců na částečné úvazky a dohody, přestože počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr rostl o více než 28 % (ze 46 v roce 2012 na 59 v roce 2013). Díky optimalizaci nákladů, vylepšení dodavatelského řetězce a zefektivnění interních procesů (zejména příjmů a výdajů zboží) společnost dokázala eliminovat vliv hospodářského cyklu (resp. recese) na celkovou výkonnost podniku (El nino, 2021b).

Jako reakce na zvýšenou ekonomickou aktivitu v roce 2014 byl vidět markantní rozdíl ve všech poměrových ukazatelích, kdy společnost využila růstu poptávky. Současně také otevřela po zkušenosti z roku 2011 další kamennou prodejnu v Praze, na zřejmě nejfrekventovanější ulici Na Poříčí, čímž zvýšila své marketingové aktivity a posílila vnímání své značky u koncových zákazníků. Zároveň také firma vstoupila na další zahraniční trh, když v roce 2014 začala své podnikatelské aktivity provozovat také v USA (Stránská, 2014).

### **6.3 Vývoj společnosti v letech 2016–2020**

Tato podkapitola se věnuje analýze společnosti el nino v období mezi lety 2016–2020. Hospodářství ČR v těchto letech zaznamenával růst, avšak na konci sledovaného období, na konci roku 2019 a v roce 2020 přišla omezení ekonomiky z důvodu celosvětové pandemie SARS-CoV-2. Omezena byla ekonomika zejména z důvodů zavřených obchodů, restaurací a dalších zařízení provozující prodej či poskytující služby. Vliv na společnost el nino tato

epidemie neměla tak rozsáhlý z důvodu nastavené strategie využití vlastního e-shopu, který mohl i nadále neomezeně provozovat svou službu. Blížší analýzu lze provést na základě údajů v tabulce č. 12, obsahující vybrané ukazatele společnosti z účetních závěrek společnosti v letech 2016-2019. Údaje za rok 2020 v době vypracování diplomové práce nebyly zveřejněny do sbírky listin, z tohoto důvodu byly pro daný rok využity predikované hodnoty zjištěné z interního systému společnosti.

Tabulka 12: Vybrané ukazatele společnosti el nino v letech 2016–2020 v tis. Kč

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aktiva celkem</b>	<b>831 431</b>	<b>931 516</b>	<b>1 452 014</b>	<b>1 421 289</b>	<b>1 263 500</b>
Stálá aktiva	61 780	71 770	78 155	102 072	117 223
Oběžná aktiva	766 629	855 211	1 365 107	1 312 594	1 137 207
Zásoby	462 427	510 147	876 450	853 042	736 558
Krátkodobé pohledávky	296 864	317 572	470 621	491 195	358 679
Krátkodobý fin. majetek	7 338	27 492	15 209	39 373	41 141
<b>Pasiva celkem</b>	<b>831 431</b>	<b>931 516</b>	<b>1 452 014</b>	<b>1 421 289</b>	<b>1 263 500</b>
Vlastní kapitál	149 108	216 290	288 472	229 870	316 988
Cizí zdroje	680 933	714 156	1 162 663	1 187 181	915 420
Dlouhodobé závazky	17 316	12 785	16 531	19 157	11 485
Krátkodobé závazky	299 441	409 377	511 538	273 831	190 093
Bankovní úvěry a výpomoci	423 413	363 599	634 594	894 193	713 842
Tržby za prodej zboží	2 449 298	2 326 041	3 112 296	3 320 983	3 456 055
Náklady na prodané zboží	2 111 496	1 972 406	2 642 432	2 858 845	3 016 526
Obchodní marže	337 802	353 635	469 864	462 138	439 529
Osobní náklady	61 749	68 252	81 000	96 119	70 383
VH před zdaněním	135 440	139 942	178 754	38 798	127 947
VH po zdanění	107 356	112 382	142 282	30 210	103 618

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a) a (El nino, 2021b)

Stejně jako v předchozím období, i v letech 2016–2020 firma zaměřila své strategie na zisk. Mezi lety 2015–2020 firma vykazovala stabilní ekonomické ukazatele jak na straně aktiv, tak pasiv. V tomto období firma zaznamenala postupný nárůst tržeb (celkem o 41 %), přičemž pouze v roce 2017 jejich hodnota klesla z důvodu implementace nové strategie, kdy se firma zaměřila na menší objemy prodeje za vyšší ceny. Tato strategie vyústila ve zvýšení obchodní marže, avšak snížení celkových tržeb. V následujícím roce byl trend růstu tržeb znovu obnoven, kdy firma změnila strategii na původní, kdy prodávala velké množství objemu za nižší ceny. Vývoj mezi lety 2017 a 2018 lze vidět zejména v oblasti zásob, kdy byl zaznamenán nárůst o 42 % a s tím související nárůst oběžného majetku. Zároveň vzrostly rapidně tržby mezi lety 2017 a 2018 celkem o 25 %. V roce 2019 firma zaznamenala růst tržeb z prodeje o 208 687 tis. Kč. Na konci roku 2019 však firma musela vynaložit sílu na

analýzu možných dopadů pandemie SARS-CoV-2. Analýza vyústila v očekávání stabilního vývoje společnosti jak v oblasti tržeb, zisku i dalších ukazatelů. Toto očekávání se potvrdilo také výsledky roku 2020, kdy firma zažila stabilní vývoj díky aplikaci již použitých strategií v očekávání snížení poptávky z minulých let.

*Tabulka 13: Ukazatele rentability v období 2016–2020*

<b>Ukazatel rentability</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ROA (EBIT/celková aktiva)	16,3 %	15,0 %	12,3 %	2,7 %	10,1 %
ROE (EAT/vlastní kapitál)	72,0 %	52,0 %	49,3 %	13,1 %	32,7 %
ROS (EAT/celkové tržby)	5,5 %	6,0 %	5,7 %	1,2 %	3,7 %

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a) a (El nino, 2021b)

Stejně jako absolutní ukazatele, také ukazatele rentability v tabulce č. 13 byly v tomto období stabilní. Jediný výkyv mimo trend nastal mezi lety 2018 a 2019, kdy se snížil výsledný zisk před zdaněním z důvodu snížení obchodní marže oproti předchozímu roku a rozsáhlejšími investicím na novou budovu v sídle společnosti. Celkově však ukazatele rentability vykazovaly kladné hodnoty a ve všech sledovaných letech skončilo podnikání společnosti ziskem. Očekávání při snížení výkonu ekonomiky z důvodů pandemie SARS-CoV-2 neměla dopad ani na ukazatele rentability.

*Tabulka 14: Ukazatele likvidity v období 2016–2020*

<b>Ukazatel Likvidity</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Běžná likvidita	1,16	1,22	1,19	1,12	1,26
Pohotová likvidita	0,46	0,49	0,43	0,39	0,44
Okamžitá likvidita	0,01	0,04	0,01	0,03	0,05

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a) a (El nino, 2021b)

Také ukazatele likvidity v tabulce č. 14 měli stabilní vývoj v období 2016–2020. Běžná likvidita se pohybovala v rozmezí 1,12–1,26, kdy sice firma nedosahuje na doporučenou minimální hodnotu 1,5, nicméně ukazatel nevykazuje významné riziko. Pohotové likvidita se pohybovala v rozmezí od 0,39 do 0,49, čímž firma indikuje, že spoléhá v případě potřeby na prodej zásob (doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 1). Stabilní ukazatele likvidity vykazují, že firma je ve stabilní likvidní situaci.

*Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti v letech 2016–2020*

<b>Ukazatel zadluženosti</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Celková zadluženost	81,9 %	76,7 %	80,1 %	83,5 %	72,5 %
Míra zadluženosti	4,57	3,30	4,03	5,16	2,89

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a) a (El nino, 2021b)

Ukazatele zadluženosti v tabulce č. 15 vykazují již popsany vývoj ve strategii. V roce 2017 firma zkusila strategii prodeje nižšího objemu za cenu vyšší obchodní marže. To vyústilo ve zlepšení celkové zadluženosti na hodnotu 76,7 %. Zároveň ukazatel celkové zadluženosti vykazuje pokles v mezi lety 2019 a 2020, kdy firma znovu aplikovala strategii držení nižšího množství zásob z důvodu obav z případného vlivu pandemie SARS-CoV-2 v následujícím roce. Současně se poprvé za sledované období (od 2005) snížily cizí zdroje, čímž firma indikuje plánované snížení zadluženosti v budoucích letech.

*Tabulka 16: Ukazatele aktivity v letech 2016–2020*

<b>Ukazatel aktivity</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Obrat aktiv	2,95	2,50	2,14	2,34	2,74
Doba obratu zásob	67,97	78,96	101,38	92,47	76,72
Doba obratu pohledávek	43,63	49,15	54,44	53,25	37,36
Doba obratu závazků	44,0	63,4	59,2	29,7	19,8

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a) a (El nino, 2021b)

Ukazatele aktivity v tabulce č. 16 měli očekávaný průběh v celém sledovaném období. V letech 2016–2018 firma prosazovala růstovou strategii související s rozšiřováním portfolia a velkém nakupování zásob pro budoucí prodeje. V souvislosti, s již vytvořenými strategiemi firma předpokládá snížení poptávky po roce 2020. Tento trend je viditelný v ukazateli doby obratu zásob, kdy do roku 2018 tento ukazatel rostl. Následně klesal až na výslednou hodnotu 76,72 dne v roce 2020. Stejně tak doba obratu pohledávek i závazků z důvodu očekávané krize ukazuje zlepšení v roce 2020, kdy společnost znovu optimalizovala své strategie pro očekávané snížení poptávky. Ukazatel doby obratu závazků přesáhl dvou měsíční lhůty v letech 2017 a 2018, kdy firma nakupovala velké množství pro budoucí prodeje.

### **6.3.1 Strategická rozhodnutí v letech 2016–2020**

V posledním sledovaném období 2016–2020 firma již měla optimalizované vnitropodnikové procesy a připravené strategie, se kterými operovala v minulosti. V letech 2016–2018 firma investovala v rozšíření výroby, nakupovala oběžný majetek a očekávala zvýšení poptávky. Tento mechanismus kopíroval kroky společnosti z let 2010 a 2014, kdy firma také prováděla stejné strategické kroky. Kromě již popsanych kroků firma vyzkoušela v roce 2017 novou růstovou strategii, kdy částečně snížila své tržby za cenu vyšší marže. Tento krok se však

neukázal z dlouhodobého hlediska jako optimální, proto od této strategie firma hned v následujícím roce upustila a znovu se zaměřila na větší objemy prodeje (El nino, 2021b).

Na konci sledovaného období přišla pandemie SARS-CoV-2, kdy se firma musela rozhodnout, jak naložit se situací zavřených kamenných obchodů. Rozhodnutí managementu bylo takové, jako při předchozích let recese hospodářství (2008 i 2012). Firma se snažila potlačit své náklady a omezit se pouze na nezbytné. Tato rozhodnutí mohou být viditelná zejména v meziročním poklesu v objemu zásob a oběžných aktiv mezi lety 2019 a 2020, stejně tak v oblasti osobních nákladů ve stejných letech. Zároveň opět vytváří častější aktualizace stavu závazků a pohledávek pro včasné splácení i obdržení plateb za pohledávky, což je viditelné v ukazatelích aktivity v posledním sledovaném roce (El nino, 2021a).

Celkově lze hospodaření společnosti v letech 2016–2020 hodnotit pozitivně, firma nadále udržela růst společnosti, ve všech sledovaných letech skončilo podnikání v kladných hodnotách. Firma má očekávání pro další rok, že díky krizi spojené s pandemií se může částečně snížit poptávka, z tohoto důvodu podniká již vyzkoušené strategie. Zároveň si však společnost byla vědoma, že hlavní část podnikání je uskutečňována díky internetovému e-shopu, který nebyl omezen, a tím nebyl dopad na podnikání v takové velikosti jako u jiných společností na trhu.

## **6.4 Zhodnocení reakce na výkyvy poptávky a návrh strategií pro další období**

Firma během v letech 2005–2020 uskutečnila množství strategických opatření pro snížení dopadů kolísání poptávky. Tato podkapitola se věnuje zhodnocení přijatých opatření v období krize a zároveň hodnotí využití strategických rozhodnutí v období ekonomické expanze.

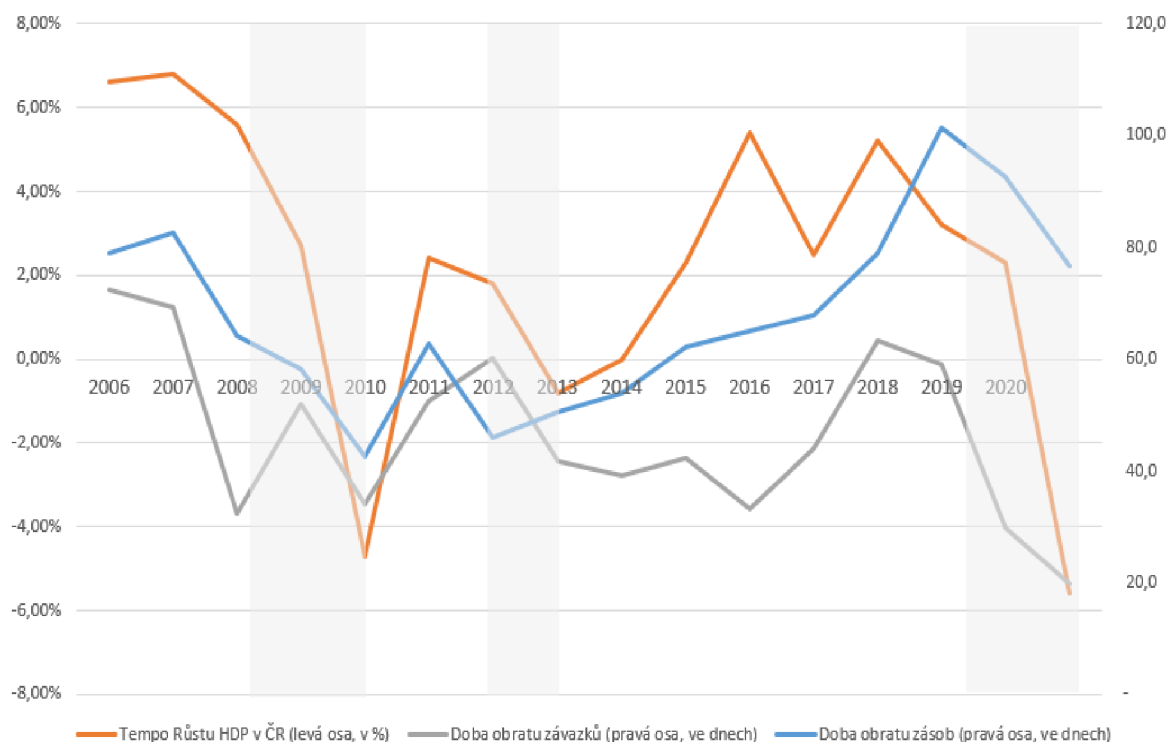
### **6.4.1 Zhodnocení přijatých opatření pro výkyvy poptávky**

Společnost el nino ve sledovaném období čelila výkyvům ekonomické aktivity, které jsou detailně přiblíženy v kapitole 1.5. Celkově se podnik za celou dobu své existence dokázal vyvinout od malé společnosti do velkého hráče na mezinárodním poli kosmetiky a parfémů.

Společnost dokázala reagovat na zásadní ekonomické výkyvy. Ve dvou obdobích krize podnikla strategické kroky, které vedly společnost k udržení růstové křivky po celé sledované období. Díky tomu se společnost mohla dále rozvíjet, zefektivňovat procesy a nemusela provádět zásadní změny v rámci své dlouhodobé strategie. Zároveň firma využila potenciálu zvýšené výkonnosti ekonomiky díky investicím a zvýšené aktivitě na počátku ekonomické expanze.

Prvním ekonomickým výkyvem od roku 2005 byla začínající kontrakce v roce 2008, která významně zasáhla celé hospodářství. Firma právě na začátku krizového roku 2008 investovala do nového sídla, které mělo zajistit plnohodnotný chod společnosti. V roce 2009 ovšem hospodářství ČR upadlo do hluboké deprese, na což musela firma reagovat, přestože právě rozšířila své skladové prostory a chystala se k plnohodnotnému výkonu. Prvním krokem bylo vytvoření organizační struktury, kterou podnik neměl od začátku jasně stanovenou. Díky tomu se podařilo zefektivnit většinu procesů v podniku a zajistit personál pro řešení specifických problémů.

Firma přijala v roce 2008 několik strategických opatření, která využila také během recese ekonomiky v letech 2012–2013 a očekávané recese v roce 2020. Základní strategií firmy v období kontrakce bylo zajištění udržení růstu společnosti. Firma v rámci své strategie přestala v krizových letech realizovat výrazné investice (omezila se pouze na nezbytné investice do rekonstrukce nového sídla). Hlavním opatřením pro snížení nákladů, které se později ukázalo jako klíčové, bylo snižování nákladů v oblasti nákupu zásob. Mezi lety 2008 a 2009 došlo ke snížení zásob a oběžných aktiv, což se opakovalo také mezi lety 2012 a 2013 a 2019 a 2020. V období krize společnost zaměřila své síly na kvalitu a flexibilitu v plánování nákupů při výrazné fluktuaci poptávky. Díky zlepšení strategie plánování el nino dosáhlo na řízení dodávek na denní bázi, což mělo významný dopad na pozitivní vývoj podniku i v obdobích konjunktury. Současně společnost udržela spolupráci s dosavadními dodavateli, s nimiž chtěla obchodovat i v dalších letech. Díky tomuto opatření se výrazně snížila obrátkovost zásob a zajistila se nižší doba obratu závazků, čímž si el nino udrželo nadále dobré vztahy se svými dodavateli. Obrázek 6 ukazuje tempo růstu HDP v ČR (v procentech na levé ose) s dobou obratu zásob a dobou obratu závazků (ve dnech na pravé ose), kde jsou v šedém poli vyobrazeny roky recese. Ve všech obdobích recese je viditelný pokles ukazatelů doby obratu závazků i zásob, což potvrzuje výše zmíněné strategie.

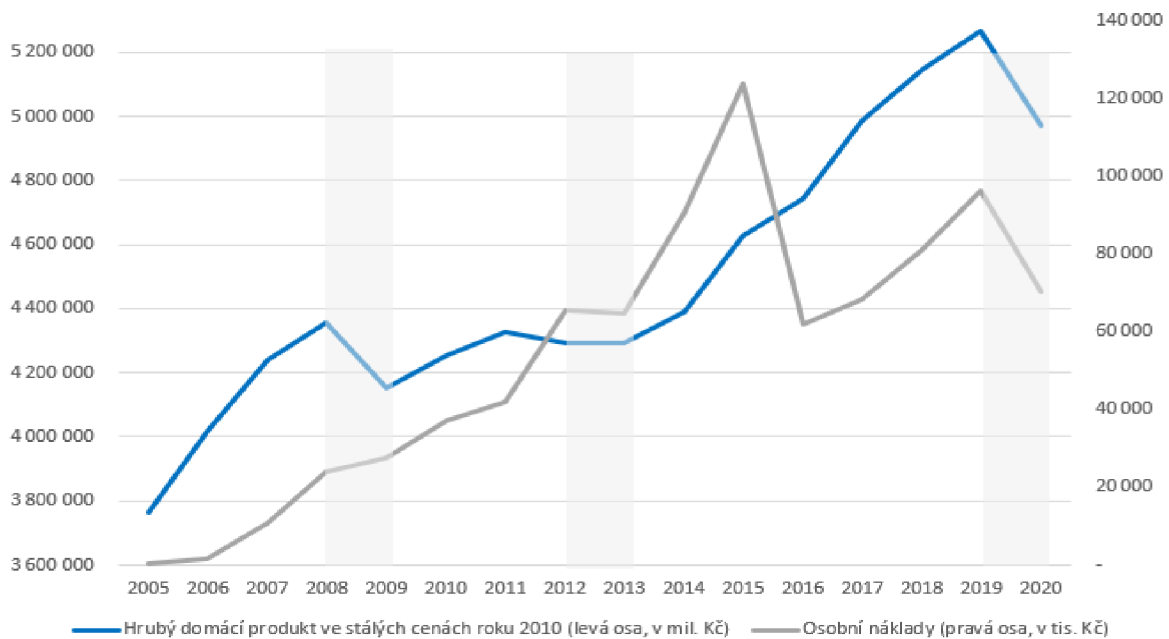


Obrázek 8: Komparace vývoje tempa růstu HDP v ČR s dobou obratu zásob a dobou obratu závazků společnosti el nino mezi lety 2005–2020

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a), (El nino, 2021b) a (ČSÚ, 2021b)

Dalším výrazným opatřením, které firma během krize v roce 2009 zavedla, bylo snížení osobních nákladů. Přestože počet zaměstnanců zaznamenal mezi lety 2008 a 2009 zvýšení o 36 %, osobní náklady se zvýšily pouze o 15 % (v letech 2012 a 2013 byl nárůst počtu zaměstnanců o 28 % a osobní náklady se dokonce snížily). Personální strategie firmy zásadně závisí na množství sezónních pracovníků, kteří pracují na dohody a částečné úvazky. V daném roce krize však společnost nenabírala takové množství zaměstnanců na částečný úvazek, díky čemuž nevznikaly další náklady na zaměstnance. Zároveň firma provedla částečné úpravy v úvazcích (omezení benefitů), které také vedly ke snižování nákladů. Takto nastavená personální strategie umožňuje firmě flexibilně reagovat na potřeby poptávky vycházející z trhu. Komparaci vývoje HDP ČR ve stálých cenách roku 2010 s vývojem osobních nákladů společnosti v letech 2005–2020 lze vidět v obrázku č. 7. V obdobích recese (vyobrazeny v šedém poli) společnost omezovala ve vše své osobní náklady. Výrazný nárůst nákladů v letech 2014 a 2015 byl způsoben vysokými vyplácenými bonusy (El nino, 2021a).



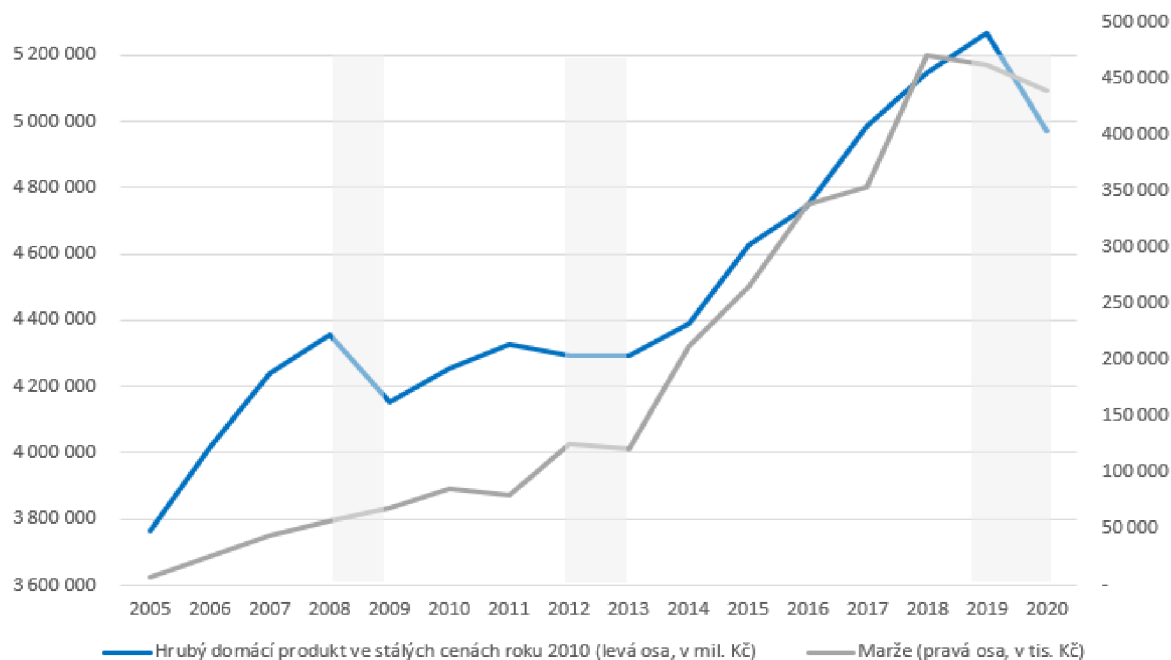


Obrázek 9: Komparace vývoje HDP v ČR ve stálých cenách roku 2010 (v mil. Kč) a vývoje osobních nákladů (v tis. Kč) společnosti el nino mezi lety 2005–2020

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a), (El nino, 2021b) a (ČSÚ, 2021a)

Posledním výrazným opatřením v bylo částečné snížení cen viditelné ve snížení marže zejména v roce 2013. Tato opatření jsou viditelná v obrázku č. 8 porovnávacím vývoj HDP v ČR ve stálých cenách roku 2010 a vývoj marže společnosti el nino. Díky tomuto strategickému rozhodnutí si společnost zajistila udržení příjmů a loajalitu svých zákazníků, kteří i v období snížené poptávky prováděli své nákupy díky nastaveným nižším cenám. Korekce cen v závislosti na hospodářské situaci se v obou případech ukázala jako dobrá strategie pro snížení dopadů krize. Nebezpečí zde přichází ze strany dodavatelů, kteří si mohou snížení cen všimnout a mohou začít požadovat zvýšené ceny.

V období ekonomické expanze naopak firma maximálně využila příležitostí a zvýšené poptávky ke zvyšování svých tržeb a dosažení strategických cílů podniku. Zásadní strategií podniku bylo maximalizovat zisk a výkonnost podniku, maximalizovat prodeje a navýšit počet zaměstnanců. Okamžitě po začátku ekonomické expanze (v letech 2010 i 2014) společnost reagovala nakoupením velkého množství zásob, které jsou nezbytné pro uspokojení zvýšené poptávky. Současně se zvýšením poptávky a zásob pro prodej společnost zavedla růstovou strategii penetrace na nové trhy. V roce 2010 společnost zvýšila své aktivity směrem do zahraničí (zejména do Polska a na Slovensko), čímž výrazně zvýšila svůj tržní dosah. V roce 2014 expandovala firma i za hranice Evropy, kdy se snažila prorazit na americký trh.



Obrázek 10: Komparace vývoje HDP v ČR ve stálých cenách roku 2010 (v mil. Kč) a vývoje marže společnosti el nino (v tis. Kč) mezi lety 2005–2020

Zdroj: vlastní zpracování podle (El nino, 2021a), (El nino, 2021b) a (ČSÚ, 2021a)

Společnost el nino v období ekonomického útlumu připravovala strategie pro zvýšení tržeb v období expanze. Velký důraz byl kladen na rozšíření portfolia díky hledání dalších významných dodavatelů. Díky tomu firma mohla navýšit své zásoby a prodeje a maximálně využívala příležitosti trhu. Firma zároveň prováděla množství marketingových aktivit spojených ekonomické s penetrací trhu. V odvětví prodeje parfémů a kosmetiky je správné nastavení marketingového mixu jedním z klíčových bodů pro udržení konkurenceschopnosti podniku. V rámci marketingových aktivit firma realizovala řadu slevových akcí, akcí pro zákazníky, degustace parfémů pro velkoobchodníky, sportovní akce apod. Firma si je dobře vědoma, že zvýšená marketingová komunikace se zákazníky v období růstu pomáhá maximalizovat zisk. Díky rozšíření nabídky produktů firma získávala další zákazníky. Důležitou roli v období expanze ekonomiky měly také ceny, které firma v období krize nastavila velmi nízko, ale ve fázi expanze je zásadně nezvyšovala, čímž si zajistila vyšší množství prodejů.

Současně s opatřeními podporující zvýšení prodeje firma v období expanze také investovala do zvětšování skladových prostor a optimalizace vnitropodnikových procesů k dosažení maximalizace zisku a odbavení většího množství objednávek. Zároveň se také aplikovala již

zmíněná personální strategie firmy, kdy v období expanze firma najímala množství brigádníků, kteří vypomohli v sezóně nejvyššího odbytu.

Celková hodnocení strategií připravených pro snížení dopadů kolísání poptávky jsou velmi uspokojivá. Společnost po celou dobu dokázala zajistit růst indikátorů klíčových k dosažení dlouhodobých strategických cílů. Ani jednou za sledované období se nedostala do ztráty, což potvrzuje, že aplikovaná opatření byla velmi zdařilá. Zároveň s opatřeními v období krize společnost také realizovala řadu změn v období růstu, které vedly k maximalizaci zisku v období ekonomické expanze.

#### **6.4.2 Návrh oblastí pro změnu strategií vedoucích ke snížení dopadů cyklické fluktuace poptávky**

Přestože se podniku podařilo díky stabilizačním strategiím během období krize překonat výkyvy poptávky velmi dobře, stále existují oblasti, na které by se firma měla zaměřit v rámci plánování svých strategií pro výkyvy poptávky. Na základě vypracovaných analýz vnitřního a vnějšího okolí společnosti, společně s analýzou příležitostí a hrozeb a analýzou vývoje společnosti v rámci kolísání poptávky budou v této kapitole navrženy oblasti strategií, na které by se společnost měla zaměřit v rámci dalšího plánování strategických kroků pro maximalizaci výkonnosti podniku.

Jak již bylo zmíněno, el nino stále nemá implementovanou vizi společnosti. Podnik nabízí velké množství parfémů a kosmetiky pro maloobchodníky i velkoobchodníky. Navrhovaná vize společnosti by mohla znít: *„chceme se stát největším evropským e-shopem s nejširší nabídkou kvalitních parfémů a kosmetiky a s nejspokojenějšími zákazníky“*. Tato vize zdůrazňuje hodnoty zákazníka, které jsou pro podnik na prvním místě, zároveň odráží snahu podniku o expanzi do všech zemí Evropy. Současně také zmiňuje misi společnosti znějící *„nejkvalitnější parfumerie“*.

Aby společnost zajistila nadále růst, je třeba zaměřit se na konkrétní oblasti, které vyplývají z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Základem pro další růst společnosti je udržení dobrých vztahů s klíčovými dodavateli. Právě nákupní strategie měla zásadní vliv na úspěšnost podniku během krize. Z tohoto důvodu je nutné udržovat dobré vztahy, dodržovat

dohodnuté doby splatnosti a být v neustálém kontaktu pro udržení správného chodu podniku. Zároveň analýza konkurence ukázala společnost jako nejnákladovější, kdy procento nákladů na prodané zboží bylo nejvyšší ze všech společností. Tento výsledek by měl firmu motivovat ke snížení nákladů na prodané zboží díky lepším smlouvám s dodavateli a lepšímu výběru dodavatelů. Společnost by také měla vynaložit více úsilí na vyjednání nižší ceny či slevových akcí pro různé druhy zboží.

Současně s dodavateli je nutné pozorně sledovat chování klíčových zákazníků. Velkoobchodníci nakupující od firmy parfému a kosmetiku ve velkém množství tvoří větší část tržeb společnosti než koneční spotřebitelé. Ztráta několika klíčových zákazníků by pro firmu znamenala snížené tržby, což by se negativně promítlo ve výsledcích společnosti. Díky manažerům pro klíčové zákazníky může společnost efektivně reagovat na veškeré vzniklé problémy a vyhovět různým požadavkům největších zákazníků. Společnost by se nadále měla držet strategie vyhledávání nových zákazníků a dodavatelů, než, aby vyčkávala na jejich příchod. S tím souvisí přetrvávající strategie expanze na nové trhy, kterou firma již od počátku buduje. V současné době el nino působí ve 13 zemích Evropy a do dalších se chystá expandovat (El nino, 2021d).

Společnost je velmi dobře vybavena technologicky. Díky systému čteček ve skladu, pásovému systému, automatickým balíčkům, automatickému skladu a dalším technickým zařízením dokáže společnost rychle přijmout a zároveň odbavit veškeré objednávky. Nicméně i technologie se rychle vyvíjí, proto je nutné sledovat vývojové trendy, protože v případě, že by konkurenční společnosti získaly lepší technologie, mohly by stejné zboží nabídnout zákazníkovi v rychlejším časovém horizontu, čímž by el nino ztratilo jednu ze svých konkurenčních výhod a potenciálně také své zákazníky. Zároveň by firma měla sledovat navyšování prodejů a zvyšování zaplněnosti jednotlivých skladů. Firma začala s prvním skladem o velikosti 5 000 m<sup>2</sup>, který musela během pěti let navýšit na dvojnásobnou kapacitu. Kvůli omezení skladu by v budoucnu mohla přijít o případné zisky díky snížené schopnosti skladovat zboží.

Firma by se rovněž měla věnovat své personální strategii, která jí pomohla ke snížením nákladů během období krize. Přestože je strategie firmy v oblasti lidských zdrojů velmi dobře propracovaná, je potřeba komunikovat veškeré změny se zaměstnanci včas. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a prohlubování jejich dovedností pomáhá firmě ve zlepšování

kvality nabízených služeb, které pomáhají ke spokojenosti zákazníků. Firma by měla dbát zvýšené pozornosti na další demografický vývoj v regionu, kde firma sídlí. Vzhledem k omezenému počtu kvalifikovaných zaměstnanců a nepřetržitému růstu podniku by se mohla v blízké době potýkat s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Řešením této situace by mohlo být zlepšení nabízených benefitů (např. služební byty, služební vozidla aj.) Alternativním řešením v tomto případě by mohl být přesun sídla společnosti do většího města.

Z analýzy konkurentů společnosti vyplynulo, že v daném segmentu je vysoká konkurence. Firma se snaží tuto konkurenci odrazit také díky svému marketingovému mixu. V daném segmentu jsou propagace společnosti a investice do reklamy klíčové pro získání a udržení zákazníků. Firma je mezi koncovými zákazníky stále brána jako méně známá než její nejbližší konkurence, proto by se měla zaměřit na větší propagaci společnosti. Řešením by mohl být sponzoring kultury, sportu nebo dobročinných organizací a podpora či tvorba akcí pro zákazníky, které by vedly ke zvýšení povědomí o společnosti el nino.

Posledním návrhem strategie je zlepšení finanční strategie a udržení finanční stability podniku. Z analýzy zadluženosti se ukázalo, že společnost má zadluženost průměrně 85 %. Taková zadluženost je způsobena závazky z obchodního styku a zejména čerpáním provozního úvěru od bank. Firma má úvěry z důvodu široké nabídky sortimentu, který je náročný na financování. Banky zajišťují potřebu financování a zároveň sledují dostatečnou rentabilitu a plnění závazků. Z důvodu takové zadluženosti je nezbytné sledovat výhodnost daného provozního úvěru a zvážit změnu struktury financování, v případě, že přináší firmě zbytečné náklady.

Závěrečnou strategií, kterou již společnost začala zvažovat je prodej či částečný prodej společnosti. Novotný (2019) uvádí, že majitelé uvažují o prodeji části společnosti či celé společnosti již delší dobu. Prozatím se však tato strategie nedostala k reálnému provedení. Z tohoto důvodu by bylo vhodné pro společnost zvážit místo prodeje také strategii fúze s jiným podnikem, operujícím na trhu či akvizice menších konkurentů, které jsou pro firmu momentálně odběrateli. Detailní analýza vhodnosti této strategie by mohla být námětem na další výzkum.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo posoudit vliv strategických rozhodnutí implementovaných v rámci podnikových strategií pro snížení dopadů cyklického kolísání poptávky. Dílčím cílem práce bylo navrhnout oblasti vhodné pro změnu strategií vedoucích ke snížení dopadů cyklické fluktuace poptávky do ekonomiky vybraného podniku.

Teoretická část diplomové práce přiblížila základní pojmy hospodářských cyklů včetně bližší analýzy vývoje české ekonomiky mezi lety 2005 až 2020. V tomto období zaznamenalo hospodářství celkem tři období recese, po nichž následovalo oživení a fáze stabilního ekonomického růstu. Také z tohoto důvodu byla následná komparace vývoje vybraného podniku s vývojem ekonomiky rozdělena do tří období. Současně se teoretická část věnovala metodickým východiskům potřebným pro analýzu vybrané společnosti a jejího okolí, díky kterým bylo možné následně identifikovat oblasti s potenciálem pro zlepšení strategického řízení podniku.

Na základě provedených analýz PEST, 7S McKinsey, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy byla identifikována baterie faktorů zásadně ovlivňujících chod vybraného podniku (el nino parfum, s.r.o.). Mezi silné stránky podniku se řadí historie společnosti, loajální klienti, dobrá technologická vybavenost, které by mohl podnik využít v období ekonomické expanze pro zužitkování nových příležitostí. Na druhou stranu byly identifikovány také slabé stránky podniku, jako je vysoká závislost na dodavatelích, malá propagace mezi koncovými zákazníky, poloha sídla společnosti a související nedostatek pracovní síly, které by naopak mohly znamenat hrozby pro budoucí vývoj společnosti.

Společnost el nino parfum, s.r.o. působí přes 15 let na trhu parfémů a kosmetiky. Od počátku sledovaného období tržby společnosti vzrostly z více než 20 milionů v roce 2005 až na úroveň dosahující téměř 3,5 miliardy Kč v roce 2020. Nastavená růstová politika v počátku podnikání a sázka na využití moderních technologií se během sledovaného období ukázaly jako vhodné strategie pro rozvoj společnosti. Přestože se tržby zvýšily a podnik vyrostl z malého internetového obchodu až na jednu z největších českých firem v odvětví parfémů a kosmetiky, strategie společnosti musely být upravovány na základě výkyvů poptávky po nabízených, v zásadě celkem zbytných komoditách.

V první části sledovaného období (v letech 2005 až 2010) společnost el nino investovala do rozvoje zejména tím, že v roce 2008 realizovala přesun a zásadní rozšíření svých skladových prostor, čímž šla částečně proti tehdejšímu trendu vývoje celé ekonomiky. Se sníženou očekávanou poptávkou musela firma vytvořit strategický plán, jehož zásadním rozhodnutím byla orientace na snížení nákladů. Snížení nákladů se týkalo zejména omezení dalších investic pouze na ty zcela nezbytné, stabilizace společnosti, optimalizace zásob, včasného plnění závazků či dílčí úpravy marketingových aktivit. Další strategická opatření byla zaměřena nejen na udržení společnosti, která jen krátce před začátkem krize zahájila svou podnikatelskou činnost, ale také na další strategický rozvoj a růst. Do roku 2010 měla společnost el nino vlastní e-shop nejen v tuzemsku, ale také na Slovensku a v Polsku, což významně rozšířilo prodeje a zvýšilo ziskovost. Investice do podnikání v letech expanze ekonomiky hrály klíčovou roli pro překonání ekonomické krize v roce 2009.

Díky uskutečněným strategickým opatřením a připravené pozici pro další rozšiřování podnikatelských aktivit společnost využila stejné strategické kroky také při dalším snížení makroekonomického výkonu v roce 2012. Pokles poptávky, jak je u zbytných komodit zvykem, společnost pocítila v roce 2013. S předstihem aplikovaná strategická opatření (zejména v oblasti zásob, osobních nákladů, zlepšení úhrady závazků, včasné investice do dalšího rozšíření skladových prostor a expanze na nové zahraniční trhy) měla za následek vysoký nárůst tržeb a zvýšení poptávky po prodávaných komoditách. Také v posledním sledovaném období, které bylo narušeno v roce 2020 krizí způsobenou pandemií SARS-CoV-2 bylo zřetelné využití již vyzkoušených strategických postupů z předchozích období klesající poptávky.

Celkově lze makroekonomický vývoj českého hospodářství hodnotit jako poměrně těsně spojený s vývojem analyzovaného podniku (alespoň za sledované období v letech 2005 až 2020). Odvětví parfémů a kosmetiky nabízí zbytné komodity, kdy poptávka po těchto produktech zaznamenává výkyvy související s ekonomickou recesí obvykle s mírným opožděním. V práci bylo ukázáno, že správně aplikovaná opatření pro snížení nákladů během období recese a vytvoření podmínek pro zvýšení tržeb v období expanze ekonomiky mají pozitivní dopad na vývoj společnosti v odvětví parfémů a kosmetiky a získávají podniku silnější a konkurenceschopnější pozici na trhu. Na základě ukazatelů likvidity, aktivity, rentability i absolutních ukazatelů s kladným výsledkem hospodaření ve všech

sledovaných letech lze také potvrdit stanovenou hypotézu, že správně zvolené strategické řízení podniku může efektivně ovlivňovat výkonnost podniku při výkyvech poptávky způsobených cyklickým kolísáním hospodářství.



## Seznam použité literatury

- ALKHAFAJI, Abbass F. a Richard Alan NELSON. 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Taylor & Francis. ISBN 9780789018106.
- ANTUŠÁK, Emil. 2009. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-488-8.
- BAILEY, David, Helena LENIHAN a Josep-Maria ARAUZO-CAROD. 2014. *Industrial Policy Beyond the Crisis Regional, National and International Perspectives*. Routledge. ISBN 9781317979012.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol a Oldřich KOŠŤAN. 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- CZESANÝ, Slavoj. 2006. *Hospodářský cyklus: teorie, monitorování, analýza, prognóza*. Praha: Linde. ISBN 80-720-1576-1.
- CZESANÝ, Slavoj a Zdenka JOHANSON. 2012. *Ekonomický cyklus, hospodářská politika a bohatství zemí*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1863-3.
- ČSÚ. 2006. *Hrubý domácí produkt – 4. čtvrtletí 2005*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/hruby-domaci-produkt-4-ctvrtleti-2005-9j24g5k9ie>
- ČSÚ. 2013. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549921/110912q4a01.pdf/9bf7ff3e-52a4-45bf-870a-801998a911f9?version=1.0>
- ČSÚ. 2017. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2016*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32906842/320193-16q4a01.pdf/4c7c8833-e8ad-492d-8b74-ad4eaa8f7f80?version=1.0>
- ČSÚ. 2020. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2019*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-04-15]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/91606725/32019319q4a.pdf/8a01e27e-a8dc-4890-8535-db7d443a4ac1?version=1.0>

ČSÚ. 2021a. *HDP výdajovou metodou (ceny roku 2015)*. Český statistický úřad: veřejná databáze [online], 2021. Praha [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: [https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek\\_vydaj](https://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_vydaj)

ČSÚ. 2021b. *Hrubý domácí produkt ČR výdajovou metodou*. Český statistický úřad: veřejná databáze [online], 2021. Praha [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=486&katalog=30832&pvo=NUC02-S4&pvo=NUC02-S4#w=>

ČSÚ. 2021c. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2020*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-07-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125507847/320193-20q4a.pdf/43a6b1d3-d11d-47bb-afb0-92543a8546b5?version=1.1>

ČSÚ. 2021d. *Průměrná hrubá měsíční mzda*. [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-07-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

DAVID, Fred R. and Forest R. DAVID. 2017. *Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.

DELOITTE. 2020. *Leadership v době koronaviru: Základní pravidla pro CEO* [online]. Praha: Deloitte, 2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/leadership-v-dobe-koronaviru.html?fbclid=IwAR0IjHloPIYYda6j446k4Ow2ZYGxWolpTKPMnsLCvdEjsq4YeGp6E6TKbPc>

EL NINO. 2020. *Organizační struktura společnosti*. Nová Paka: el nino parfum, s.r.o. [cit. 2021-07-08].

EL NINO. 2021a. *Interní účetní systém*. Nová Paka: el nino parfum, s.r.o. [cit. 2021-07-08].

EL NINO. 2021b. *Sbírka listin* [online]. Praha: Justice.cz [cit. 2021-07-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=112514>

- EL NINO. 2021c. *Kontakty* [online]. Nová Paka: el nino parfum, s.r.o. [cit. 2021-07-08].  
Dostupné z: <https://www.parfemy-elnino.cz/kontakty/>
- EL NINO. 2021d. *Parfémy a kosmetiky online* [online]. Nová Paka: el nino parfum, s.r.o.  
[cit. 2021-07-08]. Dostupné z: <https://www.parfemy-elnino.cz/>
- EL NINO. 2021e. *Obchodní podmínky* [online]. Nová Paka: el nino parfum, s.r.o. [cit. 2021-07-08]. Dostupné z: <https://www.parfemy-elnino.cz/obchodni-podminky/>
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HÁLEK, Vítězslav. 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HOLMAN, Robert. 2016. *Ekonomie*. 6. vydání. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-278-6.
- HRBKOVÁ, Jana. 2015. *Společenské vědy pro techniky: ekonomie, právo, politologie*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5588-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, Václav. 2017. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0251-8.
- KARÁSEK, Petr. 2020. *Krizové řízení podniků a koronavirus. Česká asociace interim managementu* [online]. Praha, CAIM s. 1-26, 16.3.2020 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/www/upload/news/documents/20200318095249835.pdf>

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Alena HANZELKOVÁ. 2009. *Strategický management: může zmírnit dopady krize na firmu?* *Hospodářské noviny* [online]. Praha, 23.9.2009. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-38407320-strategicky-management-muze-zmirnit-dopady-krize-na-firmu>
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží – zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3136-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOLÁŘ, Vojtěch. 2015. *Společnost el nino parfum zefektivnila svou skladovou logistiku jen za 21 dnů* [online]. Praha, [cit. 2021-07-07]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-64910790-spolecnost-el-nino-parfum-zefektivnila-svou-skladovou-logistiku-jen-za-21-dnu>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-288-8.
- MÁČE, Miroslav a Pavel ROUSEK. 2013. *Makroekonomie pro technické školy*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4575-6.
- MACHKOVÁ, Hana, Petr KRÁL a Markéta LHOTÁKOVÁ. 2010. *International marketing: theory, practices and new trends*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1643-1.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha, Grada. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-247-1911-8.
- MÍSTOPISY. 2021. *Nová Paka – Mistopisný průvodce* [online]. Nová Paka, 1.1.2021 [cit. 2021-7-07]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/10509/nova-paka/pocet-obyvatel/>

- MPO. 2014. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2013* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50541/57345/612647/priloha001.pdf>
- MPO. 2015. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2014* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53214/60683/635076/priloha001.pdf>
- MPO. 2016. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2015* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55772/63966/656431/priloha001.pdf>
- MPO. 2018. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2017* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55772/63966/656431/priloha001.pdf>
- MPO. 2019. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2018* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR\\_duben-2019.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_duben-2019.pdf)
- MPO. 2012. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2011* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2017/2/Analyza-vyvoje-ekonomiky-a-konkurenceschopnosti-CR-2011.pdf>
- MUSÍLEK, Petr. 2002. *Trhy cenných papírů*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-55-6.
- NOTINO. 2021. *O nás* [online]. Brno: notino.cz. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>
- NOTINO. 2021b. *Sbírka listin* [online]. Praha: Justice.cz [cit. 2021-07-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=319825>
- NOVOTNÝ, Pavel P. 2019. *Třímiliardový průkopník českého byznysu s parfémů El Nino je na prodej*. Forbes [online]. Praha, 16. 7. 2019 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://forbes.cz/vonavy-trimiliardovy-byznys-na-prodej-parfumerie-el-nino-laka-investory/>
- OULD, Martin. 2006. *Finance for IT Decision Makers: a Practical Handbook for Buyers, Sellers, and Managers*. Swindon, United Kingdom: BCS Learning & Development

- Limited, [online]. Swindon, United Kingdom, s. 249-266 [cit. 2021-07-15]. ISBN: 978-1-902505-73-2. Dostupné z: <https://www.proquest.com/books/13-finance-fundamentals-pulling-apart/docview/189252087/se-2?accountid=17116>
- PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2012. *Finanční analýza*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-89-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- RUSSELL-WALLING, Edward. 2012. *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart. ISBN 978-80-7391-605-3.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. 2013. *Ekonomie*. 19. vydání. Praha: NS Svoboda. Expert (Grada). ISBN 978-80-205-0629-0.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- SELFINO. 2018. *Je tu měsíc plný oslav! Elnino.cz slaví 15. let s vámi!* [online]. Nová Paka: selfino.cz, 9.10.2018. Dostupné z: <https://www.selfino.cz/je-tu-mesic-plny-oslav-elnino-cz-slavi-15-let-s-vami/>
- SLANÝ, Antonín. 2003. *Makroekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9738-3.
- STRÁNSKÁ, Michaela. 2014. *Česká společnost el nino parfum, s.r.o. spustila jako první v USA online parfumerii Parfimo.com* [online]. Praha [cit. 2021-07-08]. Dostupné z: <https://www.protext.cz/zprava.php?id=21932>
- STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. 2009. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7083-450-4.
- SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

- VANČUROVÁ, Pavlína. 2020. *Dopad pandemie na ekonomické fungování firem. DAUC: Portál daňových poradců a účetních* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 7.8.2020 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=281338>
- VIVANTIS. 2021a. *Společnost Vivantis* [online]. Chrudim: vivantis.cz. Dostupné z: <https://spolecnost.vivantis.cz/>
- VIVANTIS. 2021b. *Sbírka listin* [online]. Praha: Justice.cz [cit. 2021-07-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=125973>
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. 2009. *Krizové řízení podniku: hrozby - krize - příležitosti*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4731-568.
- ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. 2010. *Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia)*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-667-6.