

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ

ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

TVORBA STRATEGIE ROZVOJE
VYBRANÉHO STROJÍRENSKÉHO PODNIKU

CREATING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT
OF A SELECTED ENGINEERING COMPANY

Autor: David Navrátil

Studijní program: Výroba a ekonomika ve strojírenství

Vedoucí práce: doc. Ing. Michal Kavan CSc.

Praha 2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Navrátil** Jméno: **David** Osobní číslo: **467393**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Tvorba strategie rozvoje vybraného strojírenského podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Creating a strategy for the development of a selected engineering company

Pokyny pro vypracování: -

I. Úvod, cíl BP
II. Charakteristika problematiky
III. Analýza problému
IV. Řešení problému
V. Praktické návrhy a doporučení
VI. Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Seznam doporučené literatury:

Tyll, Ladislav: Podniková strategie, C.H.Beck 2014; ISBN 978-80-7400-507-7.
Kavan, M., Výrobní a provozní management Grada 2002; ISBN 80247019895.
Liker, J., K., Tak to dělá Toyota, Management Press, 2007, ISBN 8072611737.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. Ing. Michal Kavan, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

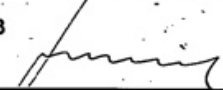
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **12.04.2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31.07.2020**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.03.2023**


doc. Ing. Michal Kavan, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce


prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

9/7/2020

Datum převzetí zadání


Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tvorbou strategie rozvoje podniku SALIX INTERNATIONAL a.s. V teoretické části jsou uvedeny informace o tvorbě podnikové strategie. Dále práce obsahuje analýzu současného stavu podniku a na jejím základě návrh řešení. Práce se snaží o nalezení příležitosti v provozované činnosti a následné navrhnutí strategického plánu, který by vedl ke zvýšení zisku, ke stabilizaci a navýšení tržního podílu a upevnění obchodního postavení společnosti.

Klíčová slova

Podniková strategie, Finanční analýza, SWOT analýza, PESTLE, Balanced Scorecard, Porterova analýza pěti sil

Annotation

This bachelor thesis focuses on the creation of business development plan of company SALIX INTERNATIONAL a.s. Theoretical part contains information about creating business plan. The thesis contains an analysis of the current situation and on the basis of proposal to solution too. On finding opportunities in operating activities and consecutive devising a plan that could help to increase profits, to stabilize and increase market share and consolidate business position of the company.

Keywords

Business strategy, Financial analysis, SWOT analysis, PESTLE, Balanced Scorecard, Porter's five forces analysis

..

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Michalu Kavanovi, CSc. z Ústavu řízení a ekonomiky podniku ČVUT v Praze, za poskytnuté pedagogické a odborné rady při zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti SALIX INTERNATIONAL a.s., především pak panu Ing. Zdeňku Blahušovi za vstřícný přístup a poskytnutí potřebných informací k vypracování této práce.

Děkuji také panu Ing. Zbyňku Tylichovi za cenné rady při tvorbě práce.

V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině, především mamince a babičce, a také přítelkyni Michalce za podporu při studiu.

Seznam použitých zkratk

ČR	...	Česká republika
ZK	...	Zlínský kraj
EU	...	Evropská unie
PTFE	...	Polytetrafluorehlyén
VZZ	...	Výkaz zisku a ztrát
EBIT	...	Zisk před úroky a zdaněním
EAT	...	Zisk po zdanění
HDP	...	Hrubý domácí produkt
ČPK	...	Čistý provozní kapitál
ROA	...	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	...	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	...	Rentabilita tržeb

Obsah

1. ÚVOD	9
2. CÍL A KONCEPT PRÁCE	10
3. TEORETICKÁ ČÁST	12
3.1. STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	12
3.2. ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ PODNIKU	13
3.2.1. <i>Přidaná hodnota</i>	14
3.3. SPOLUPRÁCE OBLASTÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	15
3.3.1. <i>Spolupráce výrobního a finančního útvaru</i>	15
3.3.2. <i>Spolupráce výrobního a marketingového útvaru</i>	15
3.3.3. <i>Spolupráce výroby s dalšími odděleními podniku</i>	16
3.4. HIERARCHIE MANAGEMENTU VÝROBY	17
3.4.1. <i>Úkoly a principy managementu</i>	17
3.4.2. <i>Hierarchie řídicích vztahů</i>	18
3.4.3. <i>Hierarchie řízení výroby</i>	19
3.5. STRATEGICKÝ MANAGEMENT VÝROBY.....	20
3.5.1. <i>Cíle a poslání výroby</i>	20
3.5.2. <i>Strategické výrobní cíle</i>	21
3.5.3. <i>Výrobní strategie</i>	22
3.6. PROCES TVORBY STRATEGIE	23
3.7. ANALÝZA PODNIKU.....	24
3.7.1. <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	24
3.7.1.1. <i>Finanční analýza</i>	25
3.7.2. <i>Analýza vnějšího prostředí</i>	34
3.7.2.1. <i>PESTLE</i>	34
3.7.2.2. <i>Porterova analýza pěti sil</i>	34
3.7.3. <i>SWOT analýza</i>	36
3.7.4. <i>Balanced Scorecard</i>	38
4. PRAKTICKÁ ČÁST	40
4.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	40
4.1.1. <i>Představení společnosti</i>	40
4.1.2. <i>Organizační struktura</i>	41
4.1.3. <i>Průmyslová aplikace</i>	42
4.1.4. <i>Spolupráce</i>	43
4.1.5. <i>Certifikace</i>	43
4.1.6. <i>Personální zázemí</i>	43

4.2.	VIZE PODNIKU.....	44
4.3.	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	46
4.3.1.	<i>Příklady vyráběných produktů.....</i>	48
4.4.	ANALÝZA SPOLEČNOSTI	50
4.4.1.	<i>Analýza vnějšího prostředí podniku.....</i>	50
4.4.1.1.	PESTLE analýza	50
4.4.1.2.	Porterova analýza pěti sil.....	60
4.4.2.	<i>Analýza vnitřního prostředí podniku.....</i>	63
4.4.2.1.	Finanční analýza	63
4.4.2.2.	Analýza vnitřních zdrojů.....	82
4.4.3.	<i>SWOT analýza</i>	83
4.4.4.	<i>Balanced Scorecard</i>	84
4.5.	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE PODNIKU	85
4.5.1.	<i>Řízení zásob</i>	86
4.5.2.	<i>Informační systém</i>	86
4.5.3.	<i>Náklady.....</i>	87
4.5.4.	<i>Marketing</i>	87
4.5.5.	<i>Lidské zdroje.....</i>	88
4.5.6.	<i>Konkurenceschopnost.....</i>	89
4.6.	IMPLEMENTACE NÁVRHU	90
4.6.1.	<i>Implementace jednotlivých částí.....</i>	90
4.6.2.	<i>Implementace strategie rozvoje.....</i>	90
5.	ZÁVĚR	91
6.	ZDROJE.....	92
6.1.	LITERATURA	92
6.2.	INTERNETOVÉ ZDROJE	93
6.3.	PRÁVNÍ ÚPRAVA	95
7.	SEZNAMY	96
7.1.	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
7.2.	SEZNAM SCHÉMÁT	96
7.3.	SEZNAM TABULEK	96
7.4.	SEZNAM GRAFŮ	97
7.4.	SEZNAM ROVNIC	97
8.	PŘÍLOHY	99

1. Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma tvorby strategie rozvoje strojírenského podniku. Téma reflektuje zaměření mého bakalářského studijního programu, který umožňuje získat vzdělání v odvětví řízení a ekonomiky podniku. Samotná tvorba strategie rozvoje je jedním z nejdůležitějších procesů řízení podniku. Znalosti získané tvorbou této bakalářské práce mi mohou být přínosem jak v navazujícím studiu, tak po ukončení studia při výkonu manažerské funkce v tuzemském či mezinárodním prostředí.

Neustále se měnící podnikatelské prostředí přináší stále další mnohá rizika a nejistoty. Aktuální celosvětová krize s rozšířením nemoci Covid-19 se negativně podepsala na všech podnicích jak v tuzemsku, tak ve světě. Jestliže se chce podnik stát úspěšným nebo vzhledem k aktuální situaci zabránit trendu úpadku, nemůže pouze reagovat na změny. Je třeba mít podnikovou strategii, odolnou a flexibilní vůči těmto negativním změnám v měnícím se prostředí. Nepřítomnost strategického řízení podniku může vést ke snížení prosperity, výkonnosti nebo dokonce ohrožení budoucnosti podniku.

Tato bakalářská práce je zaměřena na tvorbu strategie rozvoje podniku SALIX INTERNATIONAL a.s., která vyrábí a dodává kompletní sortiment těsnících prvků.

Při zpracování bakalářské práce jsem čerpal z doporučené odborné literatury, internetových veřejně dostupných zdrojů a interních informací získaných ze společnosti.

2. Cíl a koncept práce

Cílem mé bakalářské práce je vytvoření strategie rozvoje podniku SALIX INTERNATIONAL a.s., která vyrábí a dodává kompletní sortiment těsnících prvků. Momentálně nemá podnik žádnou konkrétní podnikovou strategii, proto půjde o vytvoření takové strategie, která by reflektovala především vize podniku.

Práce je rozdělena do dvou částí – části teoretické a části praktické.

V části teoretické je popsán význam pojmu strategie podniku, proces tvorby a popis daných analýz a metod, sloužících k zjištění situace podniku a určení samotné strategie rozvoje podniku. Tyto analýzy lze rozdělit mezi analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jsou stěžejními částmi práce pro posouzení současné situace podniku a vyhodnocení možností pro její další rozvoj.

V části praktické je uveden detailní popis společnosti, její historie, organizační struktura a souhrn všech poskytovaných služeb včetně produktového portfolia, jenž podnik nabízí. Dále se v této části aplikují analýzy, popsané v teoretické části, do praxe. Soustředím se zde především na analýzu vnějšího prostředí, která obsahuje Porterův model pěti sil a PESTLE analýzu. Následuje analýza vnitřního prostředí, obsahující finanční analýzu současného stavu a analýzu vnitřních zdrojů. Na základě těchto výsledků je sestavena SWOT analýza, která slouží k přiblížení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Druhou analýzou, kterou využívám jako nástroj vyhodnocení, je Balance Scorecard. Ta společně s analýzou SWOT slouží k určení samotné strategie rozvoje podniku. Provedením výše popsaných analýz a na základě získaných poznatků jsem vypracoval návrh řešení, sloužící k rozvoji podniku.

V závěru práce je uvedena samotná strategie rozvoje podniku, včetně její implementace do systému podniku.

Na základě mnou navrženého řešení by měla společnost směřovat k dosažení níže uvedených faktorů:

- Zlepšení ekonomické situace
- Zefektivnění řídicích procesů
- Snížení nákladovosti
- Zvýšení konkurenceschopnosti

Ke zpracování bakalářské práce využiji data a informace získané jak z veřejně dostupných internetových sbírek a listin, z interních zdrojů podniku a také znalosti získané v průběhu studia.

3. Teoretická část

3.1. Strategie a strategické řízení

V oblasti managementu je strategie jeden z nejpoužívanějších a zároveň také svým věcným významem nejdůležitějších pojmů. Na samotnou strategii podniku může být nahlíženo ze dvou pohledů – tradičního a moderního. Oproti tradičnímu pohledu, který na strategii nahlíží pouze jako na dokument, který obsahuje dlouhodobé cíle podniku, stanovení průběhu jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nutných pro splnění vytyčených cílů, moderní pohled navíc dbá i na připravenost na budoucnost a schopnost podniku reagovat na změny.

Žádné sféry managementu, příkladem může být strategický management výroby, nelze uplatňovat bez vazby a ohledu na úkoly strategie podniku jako takového. Ačkoliv vazby s rostoucí úrovní managementu mezi jednotlivými oblastmi řízení splývají, pokud jde o strategii podniku, lze říci, že se jedná o daleko koncentrovanější přístup k řešení jednotlivých oblastí řízení, než je tomu u dalších stupňů řízení¹. Strategické řízení má přirozenou vazbu na základy podnikové politiky a zároveň také musí reflektovat základní cíle podniku. Na úrovni strategického řízení jde o největší agregaci vstupních a výstupních dat.

Strategické řízení podniku je v první řadě nutné chápat jako tvorba strategie podniku, která je výchozím bodem tvorby cílů, plánování strategických opatření a vytváření základních předpokladů pro fungování podniku. Strategie má dlouhodobý dosah, přesto je složkou dynamického řízení. Musí tedy být přizpůsobivá, a především pak v průběhu realizace jednotlivých záměrů musí být trvale aktualizována.

(TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 65)

¹ Mezi další stupně řízení podniku patří taktické a operativní řízení. Podrobněji popsáno v kapitole 3.4. Hierarchie managementu výroby.

3.2. Základní oblasti řízení podniku

„Řízení je celý složitý proces, směřující k dosažení předem rozmyšlených, připravených a včas vytyčených cílů.“

(KAVAN, 1999, s. 15)

K úspěšnému řízení podniku je důležité účelné propojení jeho tří základních manažerských oblastí:

1. **finance**
2. **marketing**
3. **výroba**

Úspěch moderních společností tkví především v kvalitní spolupráci jednotlivých oblastí, jenž každá přispívá k dosažení společného záměru svým vlastním specifickým způsobem. Příkladem může být spolupráce oblasti výrobní a marketingové. Obě musí postupovat v souladu, přestože to, co by se nejlépe prodávalo, lze jen velmi těžko vyrobit. V praxi se jedná o neustálé hledání vzájemných kompromisů. Avšak ne vždy se dlouho připravovaná výroba vyladěných, bezporuchových a osvědčeně zavedených výrobků setká s úspěchem, neboť již nemusí najít rentabilní odbyt.

Prosperita podniku je výsledkem spolupráce pracovníků z oblasti financí, marketingu a především výroby.

V podniku lze najít i řadu dalších oddělení, která souvisí s účetnictvím, personalistikou, technickou přípravou, obsluhou výroby atd. Veškerá organizace podnikových útvarů a jejich velikost záleží na aktuálním vývoji trhu.

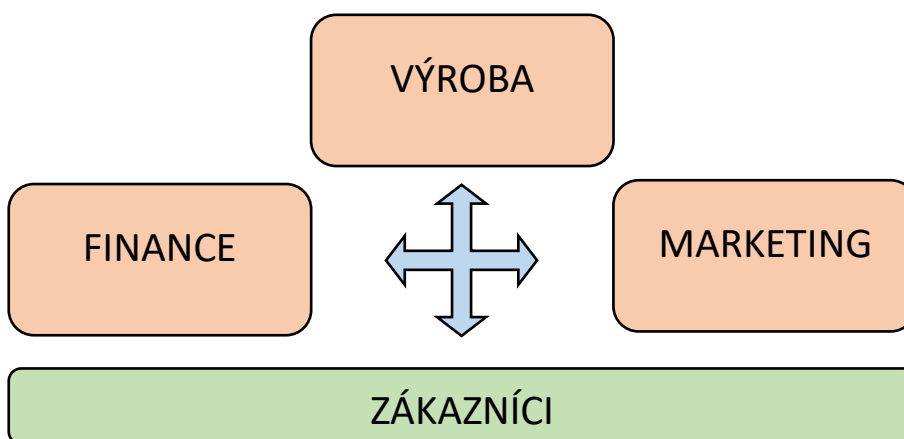


Schéma 1 Součásti propojeného řízení podniku

(Zdroj: KAVAN, 2002, vlastní tvorba)

Výroba spotřebovává svou činností **výrobní vstupy** k tvorbě výrobků a služeb za použití **transformačních procesů**. Především díky identifikaci výrobních nedostatků vůči konkurenci a jejich rychlé eliminaci mohou podniky řídit své náklady a zisky. V minulosti byly náklady považovány takřka za danou věc, která formuje proměnlivou cenu výrobku. Dnes však je situace opačná, z valné většiny je cena určena trhem, a tak prosperita podniku záleží spíše na nízkých nákladech.

Skutečné dosažení odpovídajících výrobních výstupů je podmíněno **důsledným měřením** všech fází probíhajících transformačních procesů a na základě těchto dat hodnocením a řízením procesů. Probíhající činnosti jsou **regulovány** tak, abychom dosáhli celkových výrobních cílů. Rychlá a účinná regulace přesnou znalost potřebného směru postupu a včasnou zpětnou informační vazbu. Výrobní manažeři pak porovnávají výsledné naměřené hodnoty s předem schválenými standardy. To je zrod směru a síly nezbytné regulace ve výrobě.

3.2.1. Přidaná hodnota

Přidaná hodnota popisuje rozdíl mezi náklady pořízených vstupů a hodnotou transformovaných výstupů. Hodnota výstupů je určena trhem, nikoli přáním výrobce. Hodnotu výstupů lze měřit jen cenou, kterou jsou zákazníci za produkované výrobky a služby ochotni zaplatit.

„Nelze vyrábět nic, co zákazníci nekoupí za dostatečně vysokou cenu, nebo ještě lépe – co zákazníci nekoupí v dostatečném množství.“

(KAVAN, 2002, s. 19)

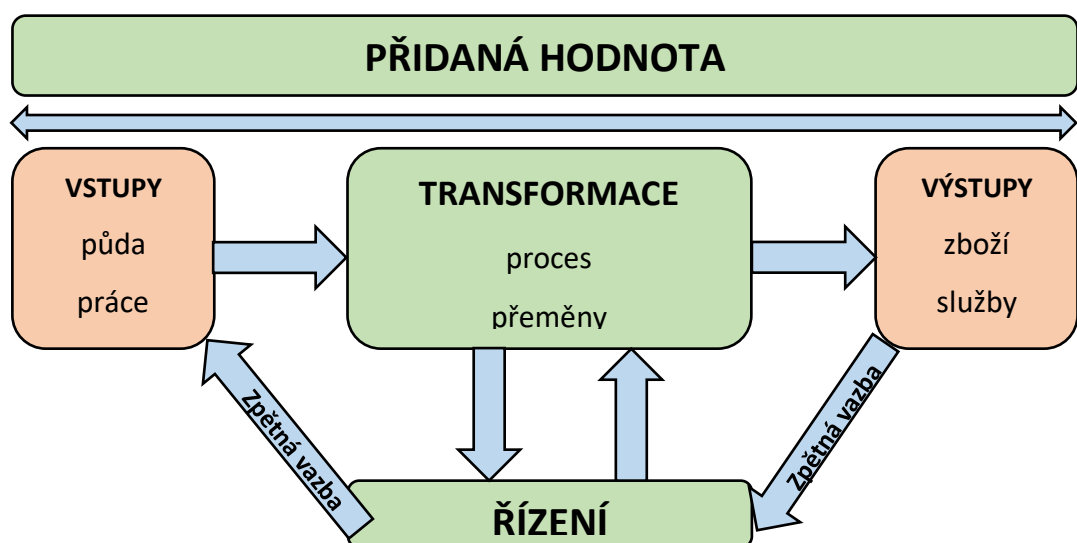


Schéma 2 Znárodnění vzniku přidané hodnoty
(Zdroj: KAVAN, 2002, s. 19, vlastní tvorba)

3.3. Spolupráce oblastí řízení podniku

3.3.1. Spolupráce výrobního a finančního útvaru

Spolupráce výrobního a finančního útvaru probíhá po oblastech:

- **Rozpočetnictví:** finanční rozpočty jsou v podniku základem pro rozdělování finančních prostředků. Útvary smějí nakupovat pouze to, na co podnik prodejem produktů vydělal. „*Část vydělaných prostředků patří zpět do výroby.*“
- **Ekonomické rozbory a hodnocení investičních návrhů:** je třeba vyrábět především to, co se rentabilně² prodává.
- **Obstarávání finančních prostředků:** především řízení výroby v krizových podmínkách potřebuje optimální časové rozvržení čerpání výrobních zdrojů na jednotlivé zakázky, aby plánování peněžního toku (cash flow) zamezilo problémům v platební schopnosti podniku.

(KAVAN, 2002, s. 19)

3.3.2. Spolupráce výrobního a marketingového útvaru

V dnešní době do marketingu spadá obrovské množství různorodých aktivit, které prostupují napříč všemi útvary. Samotné aktivity marketingu pak bezprostředně ovlivňují efektivní fungování výroby. Ideálním stavem je výroba v rytmu prodeje.

Cílem vzájemné spolupráce výroby a marketingu je zvyšování rentability společného podnikání. Díky marketingu známe přesné informace o technických specifikacích výrobků a služeb, parametrech požadované kvality výrobků, inovacích konkurence, trendu vývoje cen a nákladů atd. Rychlost prodeje by zde měla určit rychlost výroby. Výroba poskytuje informace disponibilních výrobních kapacitách, technických možnostech, průběžných dobách procesů výroby atd. Pro úspěch obchodníků a samotného podniku je třeba, aby výroba fungovala. Pro zabezpečení zisku a přežití musí dnešní podniky udržovat produkční náklady na podstatně nižší hodnotě, než byly dříve zvyklé.

(KAVAN, 2002, s. 20)

² Rentabilita či návratnost popisuje schopnost daného podniku vytvářet zisk použitím investovaného kapitálu. Více v kapitole 3.7.1.1.

3.3.3. Spolupráce výroby s dalšími odděleními podniku

Důležité podpůrné funkce pro výrobu ve strojírenském podniku:

- **Účetnictví:** vedení účtů, rozvoj informační soustavy podniku, příprava finančních výkazů. Také sleduje pohledávky a finanční rezervy.
- **Nákup:** zodpovídá za obstarávání materiálu, dodavatelů, nových strojů či zařízení.
- **Technická příprava výroby:** tvorba výrobních rozvrhů, normativů, pracovních metod, řízení kvality a materiálně-technickém zásobování.
- **Personální útvar:** pomáhá při náboru a propouštění lidí, zvyšování jejich kvalifikace, organizace pracovních vztahů atd.
- **Public relations:** tvoří image podniku díky prezentaci na veřejnosti – sponzoring atd.
- **Údržba:** udržování a oprava zařízení i budov pro včasnou a kvalitní realizaci zakázky.

(KAVAN, 2002, s. 20)

3.4. Hierarchie managementu výroby

3.4.1. Úkoly a principy managementu

Úkoly managementu výroby jsou velmi komplexní a rozsáhlé. Proto musí být řešeny řadou funkčních směrů. Hierarchické řešení se projevuje v:

- členění plánovacích systémů do dílčích subsystémů v rámci vertikální struktury řízení, která předpokládá kontinuální oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými stupni,
- právu nadřízených stupňů poskytovat základní ukazatele rozhodovacího prostoru podřízeným stupňům,
- závislost úspěchu stupňů vyšších na zdárném splnění úkolů stupni nižšími.

(TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 57)

Výše popsaný proces je zprostředkováván následujícími principy:

- **Princip dekompozice:** prezentuje rozdělení rozhodovacích úloh. Pro strukturalizaci problému musí vykazovat všechny základní znaky manažersky řízeného procesu, tedy jednoznačně formulované cíle, konkrétní množství přijatelných alternativ a informace o jejich dopadech v závislosti na daných cílech.
- **Princip koordinace:** umožňuje integraci parciálních řešení problému na jednotlivých stupních do celkového řešení.
- **Princip agregace:** představuje smysluplné shrnutí dat a jednotlivých proměnných závažných pro manažerské rozhodování.
- **Princip stupňovité redukce nejistoty:** je třeba brát v potaz věcné i časové souvislosti účinků. Při odchýlení realizace od očekávaných dat, která byla přijata jako relevantní při stanovení úkolů.

(TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 58)

Zásadním řešením pro úspěšné zvládnutí tzv. **plánovacího dilema**³, které může vzniknout nepříhlédnutím ke zdrojům nejistot, je postupná operacionalizace plánů.

³ Plánovací dilema. „Na jedné straně je prosazována myšlenka, že rozhodnutí je možno uskutečnit až tehdy, kdy jsou k dispozici přesné, zaručené informace. Na druhé straně se předpokládá, že základní alternativy postupu budou určeny již s jistým časovým předstihem.“ (TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 59)

Ta je uskutečňována postupným členěním řídicích informací na dílčí časové úseky tak, aby byla možná včasná aktualizace a přizpůsobení zjištěným skutečnostem.

V praxi může být konkrétní formou systému plánování tzv. klouzavé, rolující plánování. Pro dané období je realizován plán prvního období. V následujícím období probíhá aktualizace dat a horizont plánování se rozšiřuje o další plánovací systém. Podstatným předpokladem je určení délky plánovacího horizontu. Nutné jsou zároveň brát v úvahu vzdálenosti, ve kterých se projevují alternativy z hlediska budoucích výsledků dle daných cílů a s jakým nejmenším možným předstihem je možné počítat vzhledem k délce trvání realizace. Tímto je dán rozdíl plánovacích horizontů strategického managementu výroby (tvorba budoucího potenciálu úspěchu), taktického managementu výroby (výrobní strategie) a operativního managementu výroby.

3.4.2. Hierarchie řídicích vztahů



Schéma 3 Pyramida řídicích vztahů

(Zdroj: TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 60, vlastní tvorba)

Výše uvedené schéma zobrazuje rozdíly mezi strategickým, taktickým a operativním managementem.

Koncepce pyramidy má potvrdit následující pravidla:

- v případě agregace dat relevantních pro rozhodování, zvyšuje se směrem od operativního ke strategickému řízení,
- v případě aktualizace a periodicity v rozhodování, roste směrem k operativnímu managementu, kde aktualizace dat je uskutečňována zcela kontinuálně.

3.4.3. Hierarchie řízení výroby

Výrobní management lze popsat v komplexním pojetí dvou hlavních úkolů ve vazbě k výrobnímu systému. Výrobní management jednak vytváří výrobní systém a zároveň pak výrobní systém zajišťuje potřebnými činiteli a řídí s využitím veškerých nástrojů managementu. Lze danou problematiku rozdělit na otázku úkolů výrobního managementu a otázku uspořádání a činnosti výrobního systému.

Úkoly výrobního managementu:

- určování cílů,
- prosazování cílů.

Management je především charakterizován jako cílově orientované řízení. Tedy koordinace účastníků řízeného procesu k úspěšnému splnění daného cíle.

Cíl musí být formulován tak, aby odpovídal:

- hierarchickému stupni řídicí hladiny,
- profesnímu zaměření daného okruhu podnikové činnosti,
- časovému horizontu splnění úkolů dle příslušnosti k dané hierarchii řízení a k povaze činností od dispozičních až po vykonávací.

(TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 61)

Nezbytnou roli při aplikaci manažerských nástrojů, kterými jsou stanovování cílů, plánování, rozhodování, organizace či kontrola hraje především vzájemná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a stejně tak mezi nimi na stejné úrovni. Mezi prvky komunikace zařazujeme formy ukládání úkolů, kontroly jejich plnění, motivace atd.

Management musí nepřetržitě výrobní systém přizpůsobovat reálným požadavkům a aktuální situaci. Řízení tedy zahrnuje i reakci a řešení problémů, které se během přípravy i samotné realizace procesu vyskytnou.

(TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 61)

3.5. Strategický management výroby

Strategický management výroby představuje rozhodující postavení, neboť se od něj odvíjí řada dalších strategických záměrů.

Aspekty charakterizující strategický management výroby:

1. koncepce výrobek/trh – určení rozsahu výkonů a vymezení základních trhů,
2. koncepce zdrojů – určení zdrojů a jejich rozsahu vzhledem k rozsahu výkonů,
3. koncepce vytváření konkurenční pozice – určení strategických záměrů z hlediska konkurenční výhody, její vazby na tržní segment.

Základní akční parametry strategického managementu výroby:

1. strategie nových výrobků,
2. strategie nových trhů,
3. strategie odbytových cest,
4. strategie nových technologií,
5. tvorba konkurenční přednosti.

Aby mohl podnik tyto parametry aplikovat, je zapotřebí široká analýzy, která zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního okolí, šancí, rizik, možností a zdrojů. Tyto analýzy podrobnější popíší v dalších kapitolách. Výsledkem strategického managementu výroby je vytvoření správného strategického směru úderu. Předpokladem pro něj je:

- poznání vývoje faktorů v okolí + jejich dopad na tvorbu vlastních výkonů
- provozní konkurenční schopnost

(TOMEK, VÁVROVÁ, 1999, s. 67)

3.5.1. Cíle a poslání výroby

Stanovení reálných výrobních cílů je stěžejním faktorem pro zahájení plánování výroby. Ve valné většině slouží výrobní cíle více účelům, ačkoliv v ideálním případě by šlo o jeden jednoznačný cíl.

Nejdůležitější účely cílů:

- směr ubírání se výroby a sjednocení úsilí,
- dělají smysluplným počínání v neustále se měnícím tržním prostředí,
- vymezují potřebu sjednocení.

Výrobní cíle můžeme rozlišit dle úrovně, kde nejvyšší cíl označujeme jako „**poslání výroby**“, které by mělo reflektovat vize podniku.

Příkladem může být společnost SALIX INTERNATIONAL a.s.: „High quality sealing and advisory“ – vysoká kvalita těsnění a poradenství.

Poslání je výstižnou a sjednocující filosofií podniku. Zároveň je široce propagovanou charakteristikou hlavního úsilí výroby a mělo by být také vyjádřením majoritní orientace kultury podniku, tedy jeho vnitřním a vnějším chováním. Bývá rozděleno do tří úrovní výrobních cílů – viz. následující schéma.

(KAVAN, 1999, s. 21)

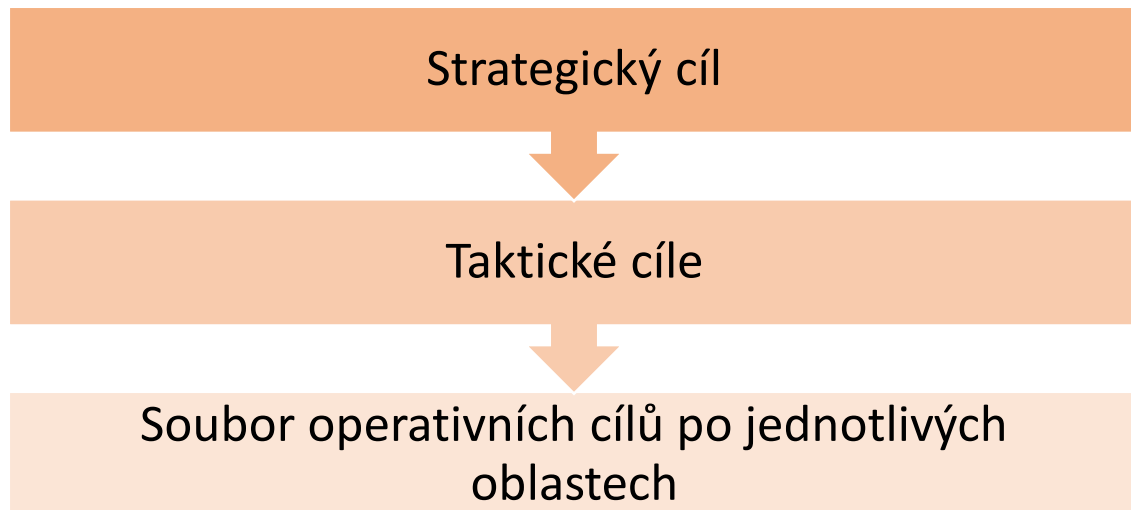


Schéma 4 Úrovně výrobních cílů

(Zdroj: KAVAN, 1999, s. 22, vlastní tvorba)

3.5.2. Strategické výrobní cíle

Termín strategické výrobní cíle označuje stavy, kterých má být dosaženo v procesu výroby v průběhu, nebo na konci strategického období. Strategické období je závislé na situaci na trhu. Pro dosažení výrobních cílů musí být stanovena vlastní strategie dalšího rozvoje.

Strategickými cíli se zabývají manažeři na nejvyšší úrovni řízení podniku. Jedná se o možné zvýšení obratu, zisku, zaměřením na nové trhy, motivaci zaměstnanců atd.

(KAVAN, 1999, s. 23)

3.5.3. Výrobní strategie

Pojmem výrobní strategie označujeme formulaci základních procesů rozvoje podniku. Samotná strategie se skládá ze strategických cílů a strategických operací. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o taktiku, jak dosáhnout strategických cílů. Tvorba taktiky je zobrazena v Schéma 3 Pyramida řídicích vztahů. Strategie je klíčovým bodem úspěšnosti podniku a základním kamenem pro tvorbu většiny plánů. Strategie také používá nově vznikající příležitosti na trhu a zajišťuje vyhnutí se předvídatelným rizikům.

„Výrobní strategie je otevřený, aktivní, neustále se doplňující systém, který rychle reaguje na nové možnosti.“

(KAVAN, 1999, s. 22)

Zároveň také výrobní strategie přímo ovlivňuje stabilitu podniku na trhu – jeho prosperitu. Je nutné, aby strategie rozvoje výroby vedla k tvorbě dostatku zdrojů, jak pro pokrytí výrobních nákladů, tak i pro dlouhodobý rozvoj a dlouhodobé uspokojení požadavků majitelů.

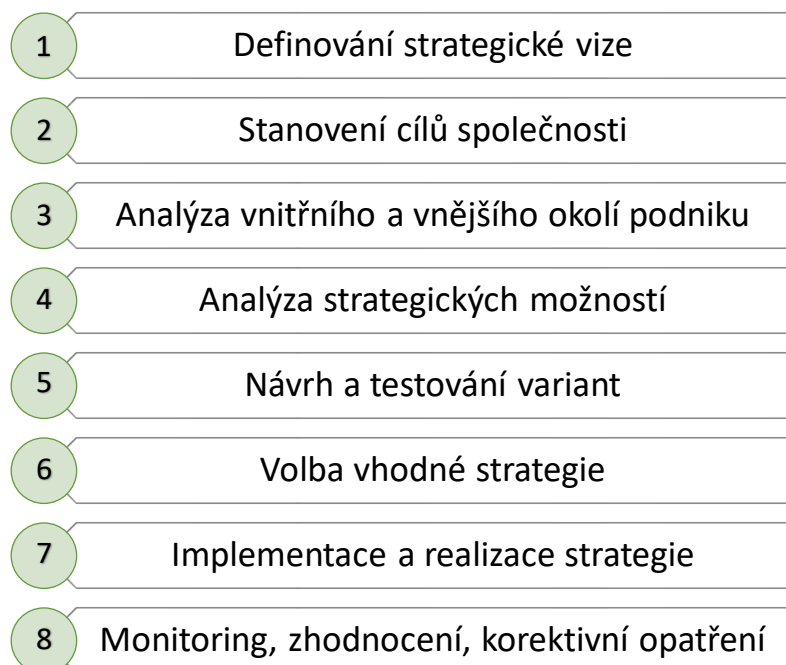
(KAVAN, 1999, s. 22)

3.6. Proces tvorby strategie

V první řadě je třeba si zodpovědět tři základní otázky strategie:

- KDE JSME?
- KAM CHCEME JÍT?
- JAK SE TAM DOSTANEME?

Následně pro samotný proces vzniku strategie existuje v podstatě „šablona“, které se podniky drží při její tvorbě. Tento postup by měl být víceméně zachován a je možné ho dle stavu a situace podniku do jisté míry modifikovat. Jedná se pouze o logicky na sebe navazující kroky, které lze rozdělit do dílčích etap.



(TYLL, 2014)

Tento sled kroků se budu snažit dodržet i při tvorbě své strategie v praktické části práce.

3.7. Analýza podniku

Analýzu podniku lze rozdělit do dvou skupin, konkrétně na analýzu vnitřního (interního) prostředí a vnějšího (externího) prostředí. Každá z těchto analýz používá určité, sobě specifické, metody pro stanovení hledaných faktorů, které ovlivňují, ať už pozitivním, či negativním směrem, činnost podniku. Nejčastěji používanou analýzou je Porterova analýza pěti sil, SLEPT analýza, Finanční analýza. Následně je pak závěrečným výstupem, založeným již na předchozích zjištěných faktorech, SWOT analýza a Balanced Scorecard.

3.7.1. Analýza vnitřního prostředí

V dnešní době již existuje mnoho pomocných nástrojů pro analýzu vnitřních faktorů v podniku. Část pomocných nástrojů se snaží stanovit obecné oblasti, jež zahrnou všechny možné faktory v podniku, jiná část se pak zaměřuje především na specifitější skupinu vnitřního faktoru.

Příkladem takového typu nástroje může být **McKinseyho model 7S**, který zkoumá podnik dle sedmi základních vnitřních oblastí každého podniku. Těmito oblastmi jsou: strategie, systémy, struktura, spolupracovníci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.

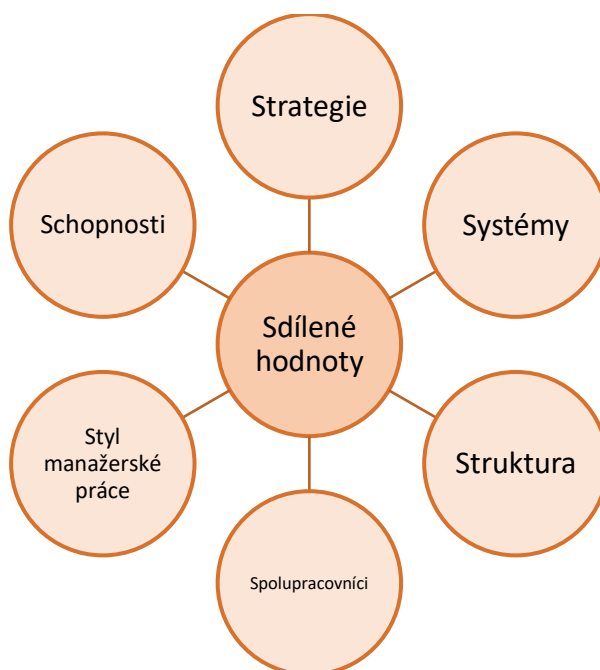


Schéma 5 McKinseyho model 7S

(Zdroj: PETERS, WATERMAN, 1993, vlastní tvorba)

Dalším příkladem typu nástroje může být **Marketingový mix 4P**. Úkolem této metody je stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Obsahuje čtyři základní složky: product (produkt), price (cena), place (umístění), promotion (reklama).

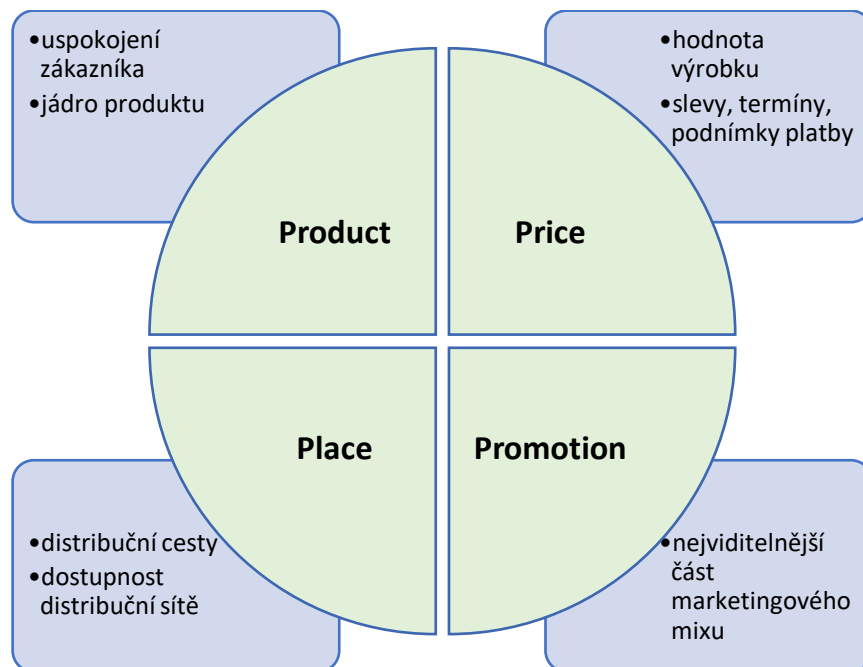


Schéma 6 Marketingový mix 4P

(Zdroj: NĚMEC, 2005, vlastní tvorba)

3.7.1.1. Finanční analýza

Finanční analýza je využívána k tvorbě uceleného pohledu na finanční situaci podniku. Ziskovost, vhodná kapitálová struktura, efektivnost využívání aktiv, včasná platební schopnost závazků a další významné skutečnosti, to vše pomáhá finanční analýza odhalit. Z toho plyne, že je nezbytná pro samotné rozhodování a řízení podniku. Výsledky finančních analýz jsou využívány jak manažery podniku, tak i investory, obchodními partnery, státními institucemi, zaměstnanci atd. Pro kvalitní zpracování finanční analýzy je nutné mít veškeré podklady o daném podniku. Hloubka zpracování analýzy se lidí dle možnosti přístupu k požadovaným informacím, tedy zda analýzu zpracovává externí či interní analytik. Předními zdroji vstupních dat k tvorbě finanční analýzy jsou vnitropodnikové účetní výkazy, výroční zprávy, ekonomické statistiky apod.

(KNÁPKOVÁ, 2013)

Metody finanční analýzy

Základními metodami používanými ve finanční analýze jsou především:

1. **Analýza absolutních ukazatelů** – majetková a finanční struktura
2. **Analýza tokových ukazatelů** – výnosy, náklady, zisk, cash flow
3. **Analýza rozdílových ukazatelů** – čistý pracovní kapitál
4. **Analýza poměrových ukazatelů** – rentabilita, likvidita, zadluženost a doba obratu zásob, pohledávek, závazků

(KNÁPKOVÁ, 2013)

1. Absolutní ukazatele finanční analýzy

Název absolutní je odvozen od přímého použití účetních výkazů. Absolutní ukazatele jsou používány zpravidla k analýze vývojových trendů. Tato metoda zároveň používá horizontální a vertikální metody analýzy.

• **Horizontální analýza**

Porovnává vývoj jednotlivých položek účetních výkazů mezi časovými úseky, obvykle vzhledem k minulému účetnímu období. V horizontální analýze je počítána absolutní výše změn a její procentuální vyjádření vzhledem k výchozímu roku.

(KNÁPKOVÁ, 2013)

• **Vertikální analýza**

Cílí na vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Porovnává jednotlivé položky základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv a pasiv, tím také zlehčuje možnost srovnání účetních výkazů s obdobím předchozím. Procentní vyjádření položek postupuje v letech směrem odshora dolů, což je důvodem pro název vertikální analýza.

(RŮČKOVÁ, 2011)

2. Tokové ukazatele finanční analýzy

Základem pro využití této metody jsou účetní výkazy obsahující tokové položky. Především se jedná o „Výsledovku“ neboli výkaz zisku a ztrát a výkaz Cash flow neboli výkaz peněžního toku. Cash flow vypovídá o finančním zdraví podniku a může být například důležitým hodnotícím kritériem při žádosti podniku o firemní úvěr.

3. Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Tyto ukazatele se používají především k analýze a řízení likvidity podniku. Rozdílové ukazatele získáme jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Jsou označovány

jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je **čistý pracovní kapitál** (zkratkou ČPK), dalšími fondy pak jsou čisté pohotové prostředky či čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy.

V případě čistého pracovního kapitálu, který má mimo jiné významný vliv na platební schopnost podniku, se jedná o provozní kapitál, který lze spočítat jako rozdíl mezi hodnotou oběžného majetku a krátkodobými finančními zdroji. Určitá výše volného kapitálu je nezbytná pro udržení likvidity podniku, tzn. přebytek likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

(KNÁPKOVÁ, 2013)



Schéma 7 Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: KNÁPKOVÁ, 2013)

Ukazatel čistého pracovního kapitálu může nabývat záporné či kladné hodnotě nebo se rovnat nule. Snaha podniku je vždy o dosažení kladné hodnoty, avšak příliš vysoká hodnota signalizuje méně výhodné využívání svých finančních zásob. Záporná hodnota ukazatele představuje tzv. nekrytý dluh.

4. Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou dalším ze základních ukazatelů finanční analýzy. V praxi se z této skupiny využívají především ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Tyto ukazatele jsou tříděny do skupin dle oblastí hospodaření a finančního zdraví podniku.

(KNÁPKOVÁ, 2013)

a. Ukazatele zadluženosti

Slouží k vyjádření míry rizika, kterému se podnik vystavuje při poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Riziko roste se zvyšováním cizího kapitálu, tedy zadlužováním podniku, neboť podnik je povinen platební schopnosti svých závazků bez ohledu na aktuální situaci podniku. Neboť je cizí kapitál levnější než vlastní, je určitá malá míra zadluženosti pro podnik výhodná.

(KNÁPKOVÁ, 2013)

Hlavními ukazateli zadluženosti podniku jsou:

- *Celková zadluženost* – doporučená hodnota cca 30-60 %. Vypočítá se jako podíl cizích zdrojů celkovými aktivy. Při posuzování zadluženosti je třeba zohlednit schopnost splácení úroků plynoucích z dluhů.
- *Míra zadluženosti* – stanoví se jako podíl cizích zdrojů vlastním kapitálem. Bývá důležitým ukazatelem pro banku, u které podnik žádá o úvěr. Při posuzování je třeba zohlednit časový vývoj změny podílu cizích zdrojů.
- *Úrokové krytí* – míra zadluženosti skrze schopnost podniku splácet úroky. Stanoví se jako podíl hodnoty EBIT⁴ nákladovými úroky. Doporučená hodnota je 5, při hodnotě 1 podnik vygeneroval dostatečný zisk pro splacení úroků věřitelům, ale pro úhradu daní či čistého zisku pro vlastníka již nezbyde.

(KNÁPKOVÁ, 2013)

b. Ukazatele likvidity

V první řadě je třeba brát v potaz rozdíl mezi pojmem likvidita a likvidnost. *Likvidita* je momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky. Je měřítkem okamžité, resp. krátkodobé platební schopnosti podniku. *Likvidnost* vyjadřuje schopnost transformace majetku do peněžní podoby. Čím větší tuto schopnost majetek má, tím je likvidnější.

⁴ Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) je pojem, který označuje výsledek hospodaření před zdaněním a úroky. Posuzuje výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování a zdanění.

V praxi se používá několik ukazatelů likvidity:

- *Běžná likvidita*

- peníze v pokladně nebo na účtu
- krátkodobé cenné papíry
- pohledávky u odběratelů

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek (oběžná aktiva)}}{\text{krátkodobé závazky (krátkodobá pasiva)}}$$

Rovnice 1 Výpočet běžné likvidity

- dluhy u dodavatelů
- splatné směnky
- splátky dlouhodobých dluhů

Běžná likvidita jasně ukazuje, jak je podnik schopen dostát svým dluhům.

- *Pohotová likvidita*

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 2 Výpočet pohotové likvidity

Při výpočtu pohotové likvidity se od oběžného majetku odečtou všechny zásoby, neboť právě ty jsou nejméně likvidní a jejich převod na peníze bývá velmi ztrátový.

(KAVAN, 2002, s. 109)

- *Okamžitá likvidita*

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek krátkodobé povahy}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 3 Výpočet okamžité likvidity

Okamžitá likvidita, často také označována jako hotovostní likvidita, vzhledem k povaze čitatele, ve kterém je finanční majetek. Vyjadřuje okamžitou likviditu krátkodobých závazků podniku.

Doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity:

Likvidita	Běžná	Pohotová	Okamžitá
Hodnota	1,5 - 2,5	1 - 1,5	0,2 - 0,5

Tabulka 1 Doporučené hodnoty ukazatele likvidity

(Zdroj: KNÁPKOVÁ, 2013, vlastní zpracování)

Rozmezí běžné likvidity by nemělo dle výše uvedené tabulky překročit hodnotu 2,5. Tato hodnota znamená, že by podniku mělo stačit na uhrazení svých veškerých krátkodobých závazků, kdyby 40 % svých oběžných aktiv přeměnil na peníze.

(KAVAN, 2002, s. 109)

c. Ukazatele rentability

Jsou označovány i jako výkonnostní ukazatele, vycházejí z forem míry zisku, který je brán jako vrcholový ukazatel efektivnosti podniku. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a investovaným kapitálem úspěšně dosahovat zisku. Zobrazuje míry zisku z podnikání. Ukazatele čerpají údaje především z Rozvahy a „Výsledovky“. Obecně lze rentabilitu charakterizovat jako poměr hodnoty zisku k hodnotě vloženého kapitálu.

(RŮČKOVÁ, 2011)

Používány jsou především následující základní ukazatele rentability:

- *Rentabilita celkového kapitálu (ROA)*

$$ROA = \frac{Z + U(1 - d)}{CA}$$

Rovnice 4 Výpočet ROA

kde,

- Z – zisk po zdanění
- U – úrok z použitých úvěrů
- d – sazba daní z příjmů
- CA – celková aktiva

Zkratka ROA – z anglického Return on Assets

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání. Součtem zisku po zdanění a zdaněných úroků, jenž jsou placeny za použití cizího kapitálu, se vyjadřuje efekt zhodnocení kapitálu vloženého. Efektem zhodnocení je v tomto případě jak odměna vlastníkům podniku, tak věřitelům za půjčení kapitálu. Ani těm však nezůstane celý úrok, neboť je zdaněn daní z příjmů.

- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)*

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rovnice 5 Výpočet ROE

Zkratka ROE – z anglického Return on Ekvity

Rentabilita vlastního kapitálu charakterizuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Těm tento ukazatel zobrazuje, jak byli jejich vložené prostředky do podniku zhodnoceny. S vyšší mírou rizika investice by měla růst i samotná výnosnost dané investice. Základem pro srovnání bývají zpravidla státem garantované dluhopisy, u kterých je rizikovost velmi malá. Pro investora je podstatné, aby rentabilita vlastního kapitálu podniku nebyla dlouhodobě nižší, či stejná jako výnosnost ze státních cenných papírů, v tom případě by pro něj nebyla investice výhodná a nestála by mu za riziko.

(IS.MENDELU.CZ)

- *Rentabilita tržeb (ROS)*

$$ROS = \frac{EAT^5}{\text{tržby}}$$

Rovnice 6 Výpočet ROS

Zkratka ROS – z anglického Return on Sales

Ukazatel rentability tržeb je jádrem efektivnosti podniku. Podniku poskytuje informaci o tom, jak velké výnosy musí podnik vytvořit, aby dosáhl 1,- Kč zisku. Je-li ukazatel rentability tržeb nižší než konkurenční, používá podnik nižší ceny, má vyšší náklady k dosažení tržeb nebo obojí. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být zhruba 10 %.

(KAVAN, 2002, s.111)

⁵ EAT – Earnings after Taxes (čistý zisk) je výsledek hospodaření za účetní období, uvádí se po zdanění a je určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik.

d. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity umožňují sledovat efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy. Zjednodušeně lze říci, jak dlouho jsou v aktivech vázány finanční prostředky. Pokud má podnik více aktiv, než je třeba, doprovází je zbytečné náklady, které snižují zisk. V opačném případě nedostatku aktiv přichází podnik o možné tržby.

Používány jsou především následující základní ukazatele rentability:

- *Obrat celkových aktiv*

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

Rovnice 7 Výpočet obratu celkových aktiv

Jedná se o nejkompexnější ukazatel, který měří efektivnost využití veškerých aktiv v podniku. Při nižších hodnotách ukazatele je třeba zvýšit tržby, snížit celková aktiva nebo kombinace obojího.

- *Obrat oběžných aktiv*

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

Rovnice 8 Výpočet obratu oběžných aktiv

Rychlost obratu oběžných aktiv vyjadřuje relativní vázanost oběžných aktiv. Představuje počet obrátek oběžných aktiv za sledované období.

- *Obrat fixních aktiv*

$$\text{Obrat fixních aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{fixní aktiva v zůstatkové ceně}}$$

Rovnice 9 Výpočet fixních aktiv

Ukazatel obratu fixních aktiv prezentuje efektivnost a intenzitu využívání budov, strojů, zařízení, dopravních prostředků a dalšího dlouhodobého hmotného majetku. Jako u jiných ukazatelů aktiv je srovnáván s odvětvovými průměry. Nižší hodnota, než je odvětvový průměr signalizuje nízké využití a je upozorněním jednak pro výrobu, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a také pro finanční manažery, aby omezili podnikové investice.

- *Obrat zásob*

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

Rovnice 10 Výpočet obratu zásob

Udává, kolikrát se během roku zásoby přemění v jiné formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Nadbytečné zásoby jsou neproduktivní a vážou na sebe zbytečnou investici s velmi nízkým výnosem.

- *Průměrná doba inkasa*

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

Rovnice 11 Výpočet průměrné doby inkasa

Ukazatel průměrné doby inkasa představuje dobu (dny), kterou podnik čeká na platbu od odběratelů. Doba se dá srovnat s dobou splatnosti faktur. Delší doba čekání vede k větší potřebě úvěrů a tím vyšším nákladům podniku.

(KAVAN, 2002, s. 110)

3.7.2. Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí podniku jsou používány především metody PESTLE analýzy a Porterova analýza pěti sil. Tyto dvě metody jsou blíže popsány níže.

3.7.2.1. PESTLE

PESTLE analýza je analytická metoda sloužící ke strategické analýze okolního prostředí podniku. Samotný název je odvozen od počátečních písmen (anglických termínů) pro jednotlivé zkoumané faktory.

P	Political	politické faktory	působení politických vlivů
E	Economical	ekonomické faktory	vliv lokální, tuzemské a mezinárodní ekonomiky
S	Social	sociální faktory	kulturní vlivy, stárnutí populace, demografický vývoj
T	Technological	technologické faktory	dopady stávajících, nových a vyspělých technologií
L	Legal	legislativní faktory	vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy
E	Ecological	ekologické faktory	problematika životního prostředí

Tabulka 2 PESTLE

(Zdroj: TYLL, 2014, vlastní zpracování)

3.7.2.2. Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil patří k nejvýznamnějším metodám pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a jejího strategického řízení. Metoda je založena na prognostice trendu vývoje konkurenční situace v daném odvětví na základě odhadu možného chování níže uvedených subjektů, objektů působících na daném trhu a případného rizika hrozícího podniku z jejich strany.

- Stávající konkurence – ovlivňuje cenu a nabízené množství daného produktu
- Potenciální konkurence – vstup nové konkurence na trh, vliv nejen na cenu
- Dodavatelé – vliv na cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- Odběratelé – vliv na cenu a množství poptávaného produktu
- Substituty – schopnost nahrazení produktu, vliv na cenu

(TYLL, 2014)

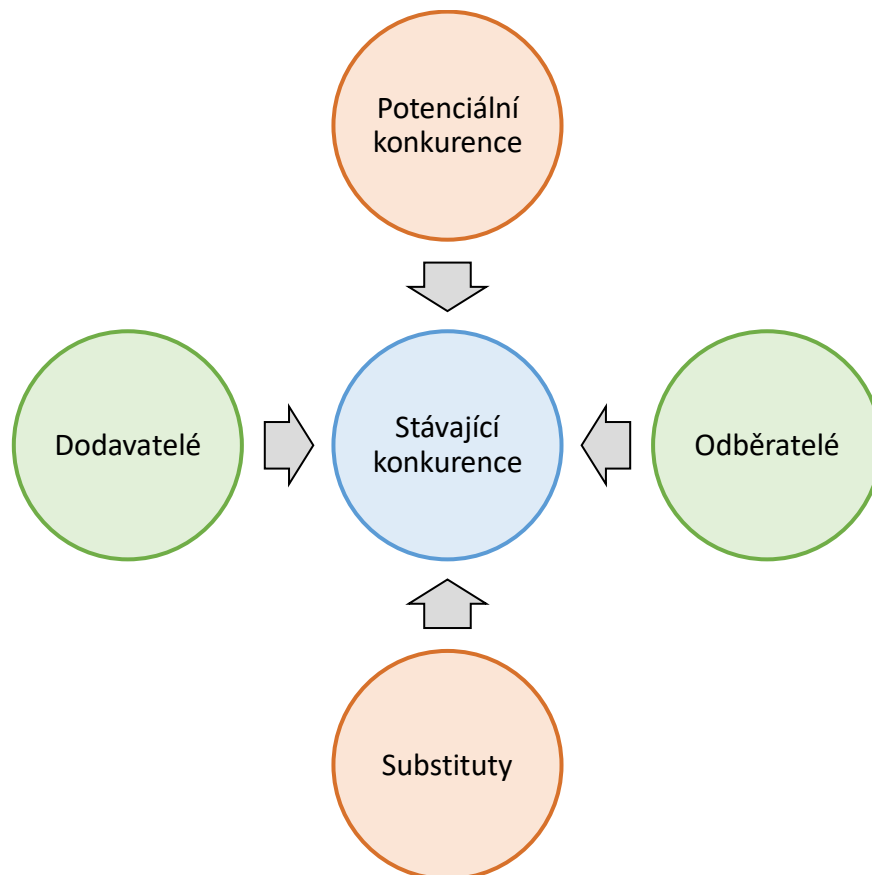


Schéma 8 Konkurenční síly v odvětví
(Zdroj: TYLL, 2014, vlastní tvorba)

Mezi dodavatelem a konkurencí je vyjednávací síla dodavatele. Mezi odběratelem a stávající konkurencí je to kupní síla zákazníka. Hrozbami je pak potenciální konkurence a substituty.

3.7.3. SWOT analýza

Jednou z nejpoužívanějších metod, sloužících ke stanovení podnikové strategie a prosperitě podniku jako takového, slouží tzv. SWOT analýza. Její název je složen z anglických počátečních písmen jednotlivých složek metody. Tato metoda stanovuje jednak silné a slabé stránky podniku, a také příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí či bude muset teprve čelit.

- **S** Strengths → silné stránky
- **W** Weaknesses → slabé stránky
- **O** Opportunities → příležitosti
- **T** Threats → hrozby

		FAKTORY	
		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VLIVY	INTERNÍ	S Silné stránky	W Slabé stránky
	EXTERNÍ	O Příležitosti	T Hrozby

Tabulka 3 SWOT analýza
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše zobrazeného grafického zpracování SWOT analýzy je jasně vidět prolínání vnitřních a vnějších vlivů. Silné a slabé stránky jsou vnitřními vlivy, které podnik může ovlivnit. Naopak příležitosti a hrozby jsou pro podnik vnějším vlivem, které podnik neovlivní a může na ně pouze reagovat.

Cílem analýzy je maximalizace silných stránek, potlačení těch slabých, připravenost podniku na případné hrozby a využití potenciálních příležitostí.

3.7.4. Balanced Scorecard

Jedná se o strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku. Byl vynalezen v 90. letech 20. století ekonomy Kaplanem a Nortonem. V dnešní době se jedná o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů.

Metoda představuje strategický systém řízení organizace, jehož cílem je převod poslání a samotné vize podniku do jednotlivých cílů a úkolů a následně souborů měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti podniku. Právě díky těmto měřítkům a ukazatelům jsme schopni posoudit úspěšnost podnikové strategie a systému řízení. Jednodušeji řečeno, Balanced Scorecard nabízí zpětnou vazbu a kontrolu realizované strategie. Zároveň se metoda nezajímá pouze o aktuální situaci, nýbrž porovnává výsledky úsilí z předchozích období s budoucími výkony, a právě proto je velmi vhodným nástrojem pro tvorbu dlouhodobé strategie rozvoje podniku.

Metoda je složena ze čtyř perspektiv:

1. Finanční perspektiva,
2. Zákaznická perspektiva,
3. Perspektiva podnikových procesů,
4. Perspektiva inovace, učení se, flexibility a růstu.

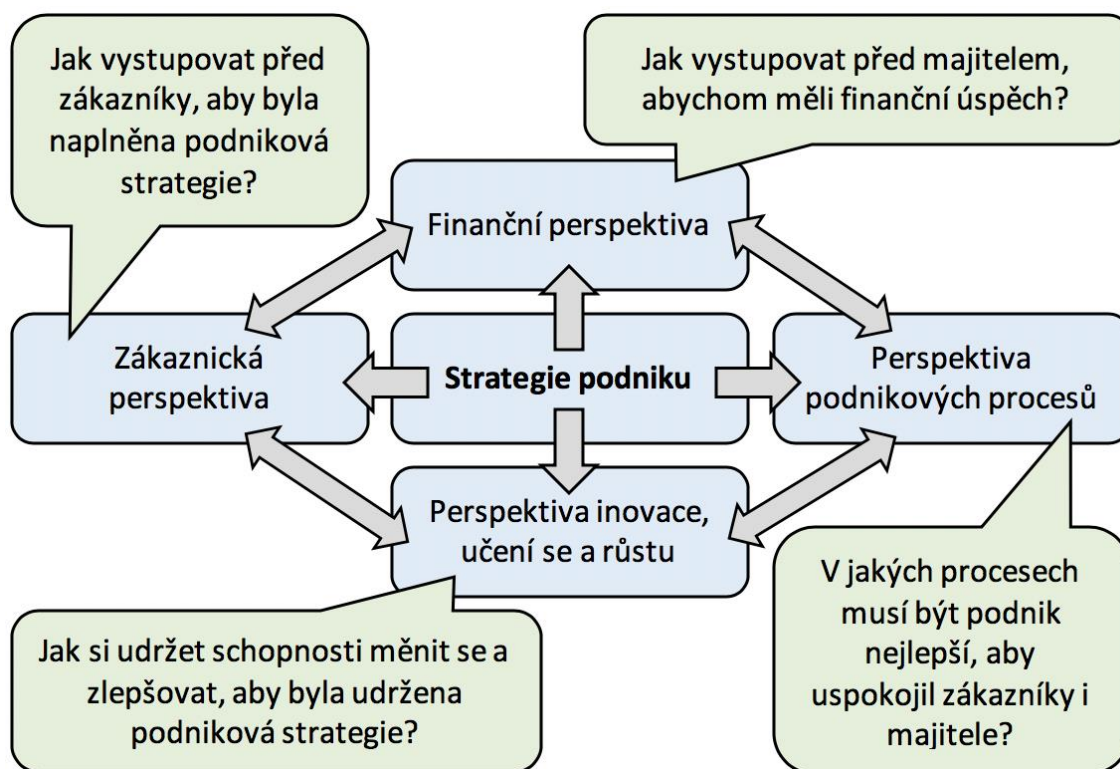


Schéma 9 Balanced Scorecard
(Zdroj: VLASTNICESTA.CZ, vlastní tvorba)

1. Finanční perspektiva

Obsahuje ukazatele finanční analýzy, cash flow či ziskovost. Vyjadřuje, jak podnik vytváří hodnotu pro majitele a akcionáře.

2. Zákaznická perspektiva

Obsahuje faktory jako podíl na trhu, počet zákazníků, udržení a spokojenost zákazníků, získání nových zákazníků a určení výnosnosti. Důležité je zaměření na podniku na faktory, které přináší výhodnost a největší přínosy.

3. Perspektiva podnikových procesů

Úkolem této perspektivy je zlepšení výrobní efektivity a kvality, snížení nákladů na vnitřní procesy, plné využití kapacit, zkrácení výrobního cyklu či zvýšení rychlosti vyřízení pohledávek.

4. Perspektiva inovace, učení se, flexibility a růstu

Velmi důležitá oblast podniku. Kvalifikace, spokojenost či udržení zaměstnanců vede k úspěšnému plnění strategického cíle. Prostředky vložené podnikem do této oblasti by se měli v budoucnu zúročit skrze úroveň pracovníků.

(TYLL, 2014)

4. Praktická část

Začátek této části obsahuje charakteristiku, vize a podnikové portfolio podniku. Dále je zde zpracována analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, na jejichž základě je sestavena analýza SWOT a Balanced Scorecard. Z informací a dat získaných z provedených analýz je vytvořen návrh strategie rozvoje podniku a jeho implementace.

4.1. Charakteristika podniku

Název:	SALIX INTERNATIONAL a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Tečovice 392 763 02 Tečovice
IČO:	255 42 966
DIČ:	CZ25542966
Zapsán:	26. říjen 1998
Spisová značka:	B 2792/KSBR Krajský soud v Brně
Základní kapitál:	2 400 000,- Kč
Předmět podnikání:	Zpracování gumárenských směsí Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Obráběčství
Počet zaměstnanců:	25
Statutární orgán:	Předseda představenstva, Mrg. Josef Švanda Místopředseda představenstva, Ing. Vladimír Stojar Člen představenstva, Mgr. František Hynek
Internetová adresa:	www.salixtesneni.cz

4.1.1. Představení společnosti

Společnost SALIX INTERNATIONAL a.s., vznikla v roce 1992. Zapsána pod tímto názvem byla do obchodního rejstříku v roce 1998. Nabízí a dodává sortiment široký těsnících prvků. Tímto komplexním sortimentem uspokojuje široké spektrum svých zákazníků. V současné době společnost má ve svém produktovém portfoliu zhruba 10 000 produktů a sortiment se stále postupně rozšiřuje v závislosti na aktuálním děním

na trhu a poptávce. Zároveň společnosti nabízí klientům poradenské služby ve své technické kanceláři. Tím se snaží především o zdárné plnění konkrétních požadavků a přání svých zákazníků. Ve společnosti pracuje 25 zaměstnanců, z nichž valná většina z nich, již ve společnosti působí řadu let, a jsou tedy své úkoly schopni plnit rychle a kvalitně.

4.1.2. Organizační struktura

Jedná se o tzv. funkčně-organizační strukturu. Cílem funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech do jednoho úseku podniku. Seskupení úkolů, odborných schopností a znalostí zaměstnanců do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku úspěšné vedení celého úseku. Pracovníci daného úseku hlásí výsledky své práce právě svému vedoucímu, který je za jejich výkony zodpovědný.

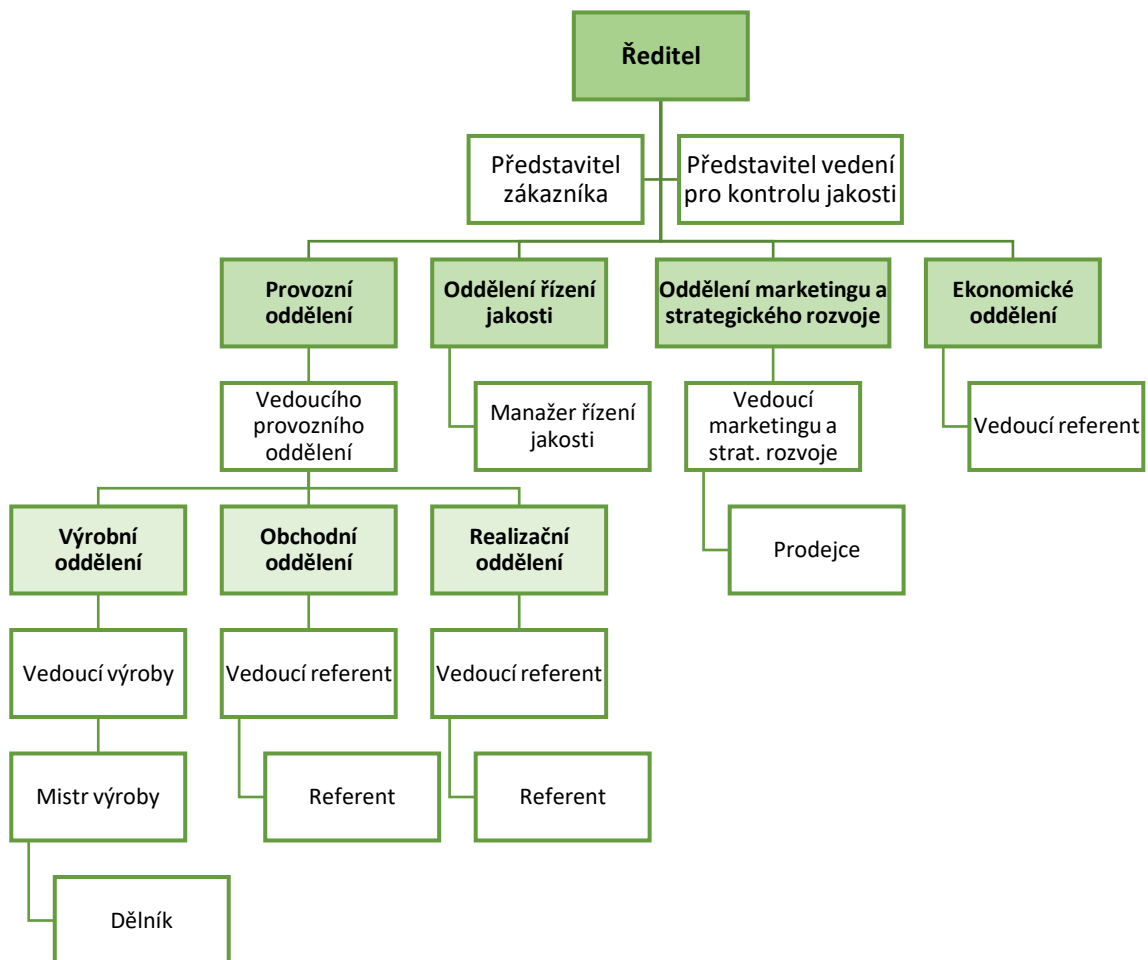
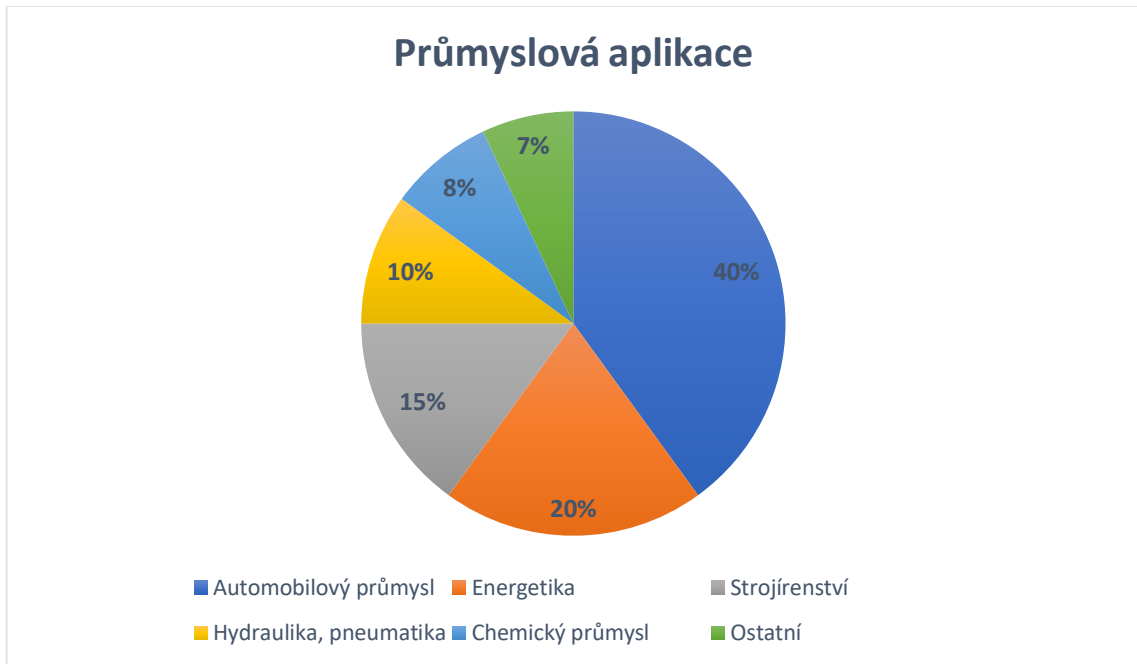


Schéma 10 Organizačně-funkční schéma SALIX INTERNATIONAL a.s.
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.1.3. Průmyslová aplikace

Široké produktové portfolio nabízí uplatnění napříč průmyslovým sektorem. Produkty jsou uplatňovány v automobilovém, energetickém, chemickém průmyslu, dále ve strojírenství, oblasti hydrauliky a pneumatiky a používány jsou i v dalších aplikacích. Následující graf zobrazuje procentuální rozložení vyráběných a dodávaných produktů do jednotlivých průmyslových sektorů.



Graf 1 Průmyslová aplikace

(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s., vlastní zpracování)

4.1.4. Spolupráce

SALIX INTERNATIONAL a.s. aktivně spolupracuje s řadou organizací, zároveň je také členem a partnerem mezinárodní organizace.

- **ČVUT v Praze**
Spolupráce pro výpočtová schémata těsnících uzlů.
- **Univerzita Tomáše Bati Zlín**
Spolupráce na zákaznických projektech společně s katedrou pryží a plastů.
- **ITC Zlín**
Spolupráce při testování a certifikaci
- **Operační program podnikání a inovace**
Aktivní vstup do dotačního programu Evropské unie „Inovace“ s vývojem nového těsnícího systému brzdových obvodů nákladních automobilů.
- **TAITRA**
Členové a partneři organizace Taiwan External Trade Development Council
- **BLUEBENE.CZ**
Správce podnikové oblasti IT, sítě a servis počítačů

4.1.5. Certifikace

Certifikace je pro podnik nezbytnou součástí pro vykonávání svého záměru. Systém řízení společnosti SALIX INTERNATIONAL a.s. byl shledán shodným s požadavky normy systému řízení kvality **ISO 9001:2015**. Certifikát je platný pro rozsah činností: Výroba, nákup a prodej těsnících a izolačních materiálů, těsnění, hydraulických a pneumatických prvků, strojních dílů a kompenzátorů. Platnost tohoto certifikátu je od 11.9.2018 do 11.9.2021. Certifikát je uveden v přílohách práce jako *Příloha 1*.

4.1.6. Personální zázemí

Z valné většiny je personál podniku tvořen pracovníky ze Zlína a blízkého okolí. Podnik dbá na vysokou úroveň odbornosti svých zaměstnanců, a z toho důvodu je pravidelně vysílá na školení a rekvalifikační kurzy s cílem jejich rozvoje v dané specifické oblasti. Technicko-technologická vybavenost podniku je jedním faktorem úspěchu, avšak tím hlavním je především schopnost pracovníků s touto technikou a technologií správně, odborně a efektivně pracovat. Aktuálně v podniku pracuje 25 zaměstnanců.

4.2. Vize podniku

Ve snaze vylepšování pozice podniku na trhu je jasným úkolem vyrábět a dodávat produkty svým zákazníkům tak, aby byli optimálně jejich veškeré potřeby a požadavky splněny. Kvalitním a rychlým řešením zakázek se také snaží podnik dostat k novým budoucím zákazníkům. Podnik se chce stále zaměřovat na vizi komplexního přístupu ke splnění požadavků a závazků v první řadě v oblasti jakosti, v oblasti ochrany zdraví svých zaměstnanců a oblasti vysoké úrovně bezpečnosti práce ruku v ruce s ohledem na dodržení zásad ochrany životního prostředí.

Nemalou snahu podnik vynakládá při tvorbě zásad obezřetnosti při přípravě procesů, akceptaci nových rozhodnutí na základě vytvořených analýz postupů a procedur využívaných v podniku. Podnik se snaží o neustálé analyzování a identifikování rizik, které jsou obsaženy v činnostech podniku. Veškerá vykonaná činnost směřuje ke společnému cíli, kterým je soustavné zlepšování výkonosti podniku.

Vliv na situaci podniku má samozřejmě i aktuální celosvětová pandemii nemoci COVID-19. S následky této krize se podnik musí postupně vyrovnat, neboť negativní vliv se mu nevyhnuje, nicméně aktuálně ještě nemá podnik zpracované důsledky pandemie. Stav a důsledky trvají a budou se ještě vyvíjet. Z toho důvodu podnik své hlavní vize nemění a bude se snažit v jejich plnění vytrvat dle možností dané situace.

Nicméně nejpodstatnějším „cílem“, a zároveň úkolem, je pro podnik nyní zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví všech svých zaměstnanců.

Realizace výše popsaných cílů a vizí by měla probíhat prostřednictvím této politiky:

- **zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví každého zaměstnance**, skrze dodržení přísných hygienických zásad, dále pak zlepšováním pracovních podmínek a prostředí, zároveň podnik dbá na prevenci a snižování rizik zaměstnanců před úrazem a nemocí z povolání,
- **uspokojení stávajících i předpokládaných potřeb zákazníků** jakostí vyrobených a dodaných produktů v souladu s danými zákonnými normami a akceptací mezinárodních standardů,
- **trvalé zlepšování výkonosti** podniku na všech úrovních s kladením důrazu k přidané hodnotě produktu, kterou podnik poskytuje jejich uživatelům,

- **upevnění obchodních vztahů** a kooperace se zákazníky a dodavateli podniku na neustálém zvyšování kvality produktů,
- **přijímání a vyhodnocování konkrétních cíků kvality** pro další zvyšování jakosti
- **udržení systému řízení jakosti, ochrany životního prostředí a zdraví při práci** na velmi vysoké úrovni v kombinaci s jejich certifikací od nezávislých a renomovaných organizací,
- důsledné **dodržení legislativních a provozních norem**, zároveň i požadavků týkajících se činnosti podniku z pohledu životního prostředí, kvality produktů, bezpečnosti práce atd.,
- **aplikace šetrného přístupu k životnímu prostředí** vedoucího k minimalizaci negativních dopadů podnikové činnosti a produktů na životní prostředí, prostřednictvím recyklace či minimalizace odpadů,
- **poskytnutí důstojného a rovného zacházení všem zaměstnancům**, stejných pracovních podmínek či možnosti dalšího kariérního růstu,
- **otevřená komunikace** se všemi zúčastněnými subjekty a skrze konstruktivní diskuze hledání nejvhodnější řešení

Shrnuli-li výše popsané cíle podniku a politiku jejich realizace, aktuální vize podniku lze definovat v následujících bodech:

- **rychlé a efektivní plnění požadavků zákazníka lépe než konkurenční firmy**
- **zlepšování kvality v kombinaci se zajímavou přidanou hodnotou výrobku**
- **upevnění své pozice na trhu a připravenost na případné hrozby**

Spokojenost zákazníka bude vždy klíčová pro úspěch podniku, to si SALIX INTERNATIONAL a.s. dobře uvědomuje, a proto je pro něj zákazník a jeho spokojenost prioritou. Pro spokojenost zákazníka je důležitá především kvalita, účinnost a rychlost zhotovení jeho požadovaného výrobku. Vedení podniku si však zároveň velmi dobře uvědomuje, že ke zdárnému splnění zákaznickových požadavků a jeho uspokojení je, kromě technického a technologického, potřeba šikovnost a um svých zaměstnanců. Závazek, podílení se na plnění podnikové vize a společné řešení úkolů, vyžaduje vedení podniku jak od managementu, tak i od každého pracovníka. Jen společnou snahou je možné podnik posouvat k lepším výsledkům.

4.3. Produktové portfolio

Podnik SALIX INTERNATIONAL a.s. nemá jasně konkretizované produkované produkty. Činnosti a služby nabízené podnikem jsou širšího rázu, mohou se lišit jak typem zákazníka, tak obchodní strategií produktu. Avšak všechny jednotlivé sekce jsou mezi sebou provázány společnou podnikovou strategií, která musí dbát na jejich vzájemnou propojenost. Produktové portfolio jsem rozdělil do následujících kategorií.

Vlastní výroba

Výroba vlastních výrobků představuje největší podíl mezi podnikovými činnostmi. Jedná se o sériovou výrobu výrobků, které mají své stálé odběratele a jejich vyráběné množství je v současné situaci dostačující. Tyto výrobky nabízí podnik skrze své katalogy jednotlivých skupin. Definice jednotlivých skupin jsou zformulovány na základě informací poskytnutých podnikem ve svých katalozích. Podnik vyrábí následující výrobky.

- *O-kroužky*
Jedná se o tvářené kruhové těsnící prvky s vysokou přesností. Velikost, materiál, tvrdosti a zástavbové prostory jsou dány normou DIN 3770. Nejčastěji používanými materiály jsou přírodní kaučuk či fluorkaučuk.
- *Gufera*
Gufera neboli radiální těsnící kroužek slouží k utěsnění rotačních strojových dílů. Je složen z gumového dílu, výstužného plechu a tažné pružiny stočené kroužku.
- *Mikroporézní pryže*
Do této skupiny patří tepelná izolace, CR-CELL – desky, role a hrany se samolepící páskou nebo bez, z pěnové pryže s uzavřenými póry atd.
- *Hydraulická a pneumatická těsnění – manžety*
Mezi elementy těchto typů těsnění patří stěrací kroužky, těsnění pístní tyče, vodící kroužky, opěrné kroužky, oboustranné kompaktní těsnění, těsnění šroubu.

- *Těsnící desky a ucpávky*

V této skupině lze nalézt výrobky jako SALIXGRAPH – grafitové desky a těsnění, SALIXFLEX – desky a těsnění bez obsahu azbestu, SALIXFLON – PTFE desky a těsnění, SALIXSTEEL – kovová těsnění, tepelné izolační desky a izolační ucpávky.

- *Ucpávkové a těsnící šňůry*

Diagonálně pletená šňůra z upravené folie z čistého expandovaného pružného grafitu. Jedná se o velmi pružné a ohebné těsnění, vhodné pro přípravu grafitových kroužků.

- *Výrobky z PTFE*

Těsnící nit na závity. Jedná se o nový produkt. Je vyráběna ze 100 % polytetrafluorethylénu – teflonu.

Distribuce

Do produktového portfolia patří také samotná distribuce. Podnik dodává zákazníkům jak své vlastní výrobky, tak výrobky od jiných výrobců, které jsou blízko spojené s produkty podniku. V kombinaci s výrobky svých dodavatelů podnik zákazníkům může dodávat komplexnější škálu produktů.

Obchodně-technická činnost

Podnik nabízí svým zákazníkům technickou podporu při aplikaci jejich výrobků skrze svého obchodně-technického zástupce. Ten je zároveň komunikačním bodem mezi podnikem a koncovým zákazníkem.

Zakázková výroba

Kategorie zakázkové výroby těsnění je zaměřena na specifické výrobky, dle požadavků a přání zákazníka. Podnik se snaží o rychlé a kvalitní zpracování zakázek s lepším uspokojením zákazníka, než by tomu bylo u konkurence.

3D měření

Mezi služby nabízené podnikem patří také přesná trojrozměrná měření součástek pomocí obrazu snímaného CCE kamerou. Součástí měření jsou protokoly s grafikou, export v txt či statické zpracování výsledků. Měření probíhá na stroji Micro-Vu SOL 161.

Poradenská činnost

Podnik nabízí zákazníkům také poradenské služby ve své poradenské kanceláři. Cílem je efektivní návrh a řešení konkrétního technického problému zákazníka.

4.3.1. Příklady vyráběných produktů

- *O-kroužky*



Obrázek 1 O-kroužky

(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s.)

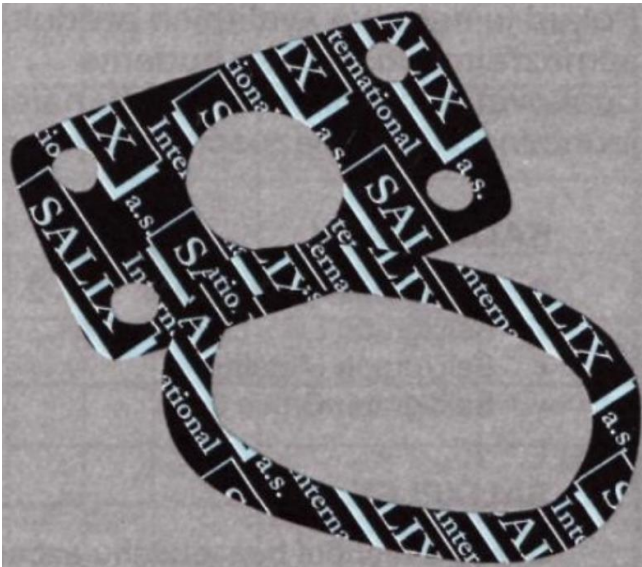
- *Kovová a spirálová těsnění*



Obrázek 2 Kovová a spirálová těsnění

(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s.)

- SALIXGRAPH LG



Obrázek 3 SALIXGRAPH LG
(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s.)

- *Mechanické ucpávky*



Obrázek 4 *Mechanické ucpávky*
(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s.)

4.4. Analýza společnosti

Na základě poznatků a informací z teoretické části bakalářské práce se tato kapitola zabývá hodnocením současného stavu podniku prostřednictvím analýz a z nich plynoucích ukazatelů. Analýzy jsou velmi důležité k posouzení současné situace podniku, zjišťujeme díky nim silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Zároveň slouží k nalezení i dalších faktorů, které v menší či větší míře ovlivňují podnik z vnitřního či vnějšího prostředí.

4.4.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Tato kapitola je zaměřena na PESTLE analýzu a Porterovu analýzu pěti sil. Tyto analýzy dohromady tvoří značnou informační základnu k následnému sestavení SWOT analýzy a Balanced Scorecard. Ukazatelé těchto metod ukazují kdo, co a v jaké míře ovlivňují podnik z jeho vnějšího prostředí.

4.4.1.1. PESTLE analýza

Politické faktory

Stabilní politická situace je základním kamenem pro efektivnost výrobních procesů. Vzhledem k členství České republiky v Evropské unii se jedná jak o stabilitu, důvěryhodnost a předvídatelnost vývoje politického prostředí v tuzemsku, tak v Evropské unii. Zároveň je podnik ovlivňován i politickými faktory celosvětového charakteru, neboť má své zákazníky i mimo EU. Schengenský prostor poskytuje možnost transferu zboží a výrobků bez cla.

V září roku 2019 proběhl kongres Rady Evropské unie, na kterém rada vedla rozpravu o vizi EU týkající se dlouhodobé strategie pro udržitelný růst, jehož je možné dosáhnout právě díky průmyslové politice EU.

Průmyslová politika EU se především zaměřuje na následující činnosti:

- rychlá přizpůsobivost strukturálním změnám,
- podpora tvorby příznivého prostředí pro rozvoj podnikání v rámci EU, především pro malé a střední podniky
- podpora příznivého prostředí pro mezipodnikovou spolupráci
- podpora efektivnosti využití průmyslového potenciálu v oblasti inovace, výzkumu a technologického rozvoje

(Zdroj: EVROPSKÝ PARLAMENT, článek 173 SFEU)

Vzhledem k aktuální celosvětové krizi spojené s pandemií COVID-19 se jen velmi těžko budou naplňovat vytyčené cíle. Řada států již razantně pozastavila export a import produktů ve své zemi. Evropská unie se snaží o zachování unijního pohybu zboží, které je nezbytné pro zásobování států nezbytnými výrobky a je zásadní pro udržení ekonomiky v chodu.

"Průmysl v březnu 2020 ztratil řádově desetinu své obvyklé produkce, z větší části v souvislosti s přijatými opatřeními proti šíření koronaviru."

(Zdroj: MAREK ROJÍČEK, předseda ČSÚ)

Dalším politickým faktorem, na který nelze opomenout, jsou i různé restrikce vývozu či dovozu produktů v daném státě či sankce uvalené na daný stát. Příkladem mohou být sankce uvalené Radou EU na Ruskou federaci v srpnu 2014.

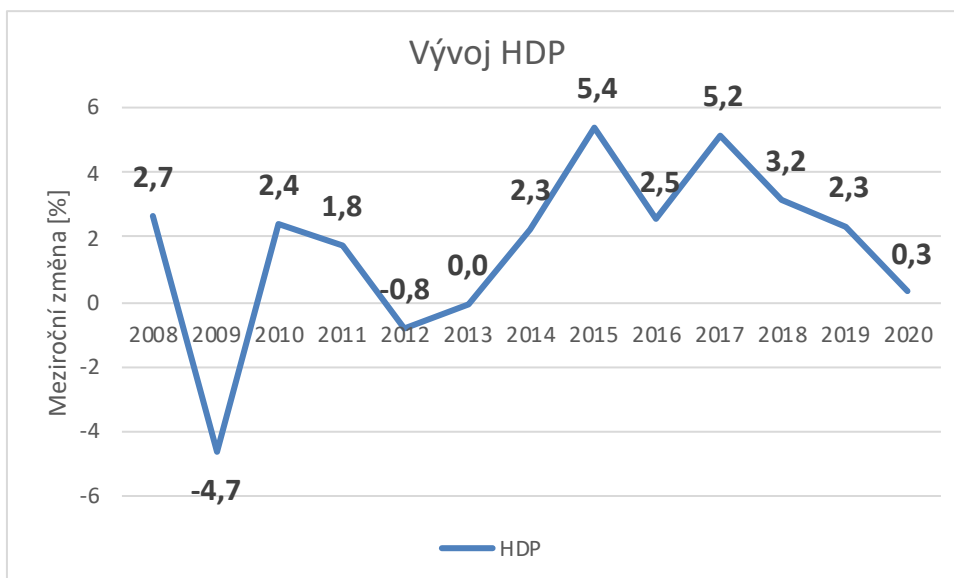
„Nařízením se zakazuje prodávat, dodávat, převádět nebo vyvážet zboží a technologie dvojího užití jakékoli fyzické nebo právnické osobě, subjektu nebo orgánu v Rusku nebo pro použití v Rusku, pokud uvedené položky jsou nebo by mohly být celé nebo z části určeny pro vojenské použití nebo pro vojenské koncové uživatele.“

(Zdroj: MPO, nařízení Rady EU č. 833/2014)

Ekonomické faktory

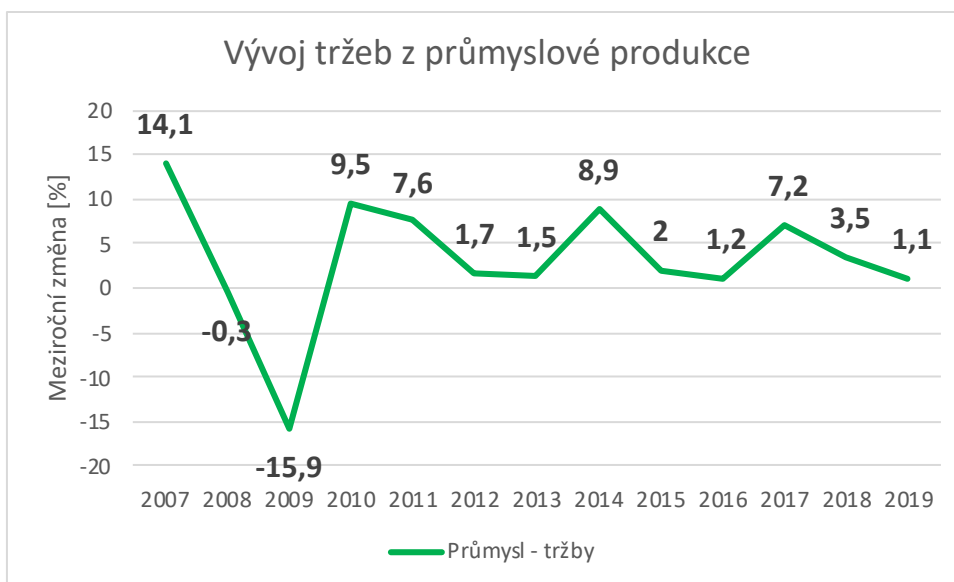
Ekonomika ČR v 1. čtvrtletí 2020 zaznamenala nejhlubší pokles od roku 2009, kdy vyvrcholila celosvětová finanční krize. Vinou veškerých opatření na zamezení šíření pandemie nemoci COVID-19 hrubý domácí produkt klesl meziročně o 2 %. Ekonomiku táhly dolů především klesající investice firem a exporty, přičemž zvýšené vládní výdaje působily opačným směrem. Vedle slabého výkonu zpracovatelského průmyslu měla největší negativní dopad na hrubou přidanou hodnotu odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství.

(Zdroj: MPO, Analýza vývoje ekonomiky – červen 2020)



Graf 2 Vývoj HDP 2008-2020
(Zdroj: DATA ČSÚ, vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu lze jasně vyčíst roky, ve kterých byl větší, či menší propad ekonomiky způsobený faktory globálních a tuzemských parametrů. Jak jsem již uvedl, za propadem v roce 2009 stojí eskalace celosvětové finanční krize, v roce 2012 byl důvodem pokles spotřeby českých domácností.



Graf 3 Vývoj tržeb z průmyslové produkce
(Zdroj: DATA ČSÚ, vlastní zpracování)

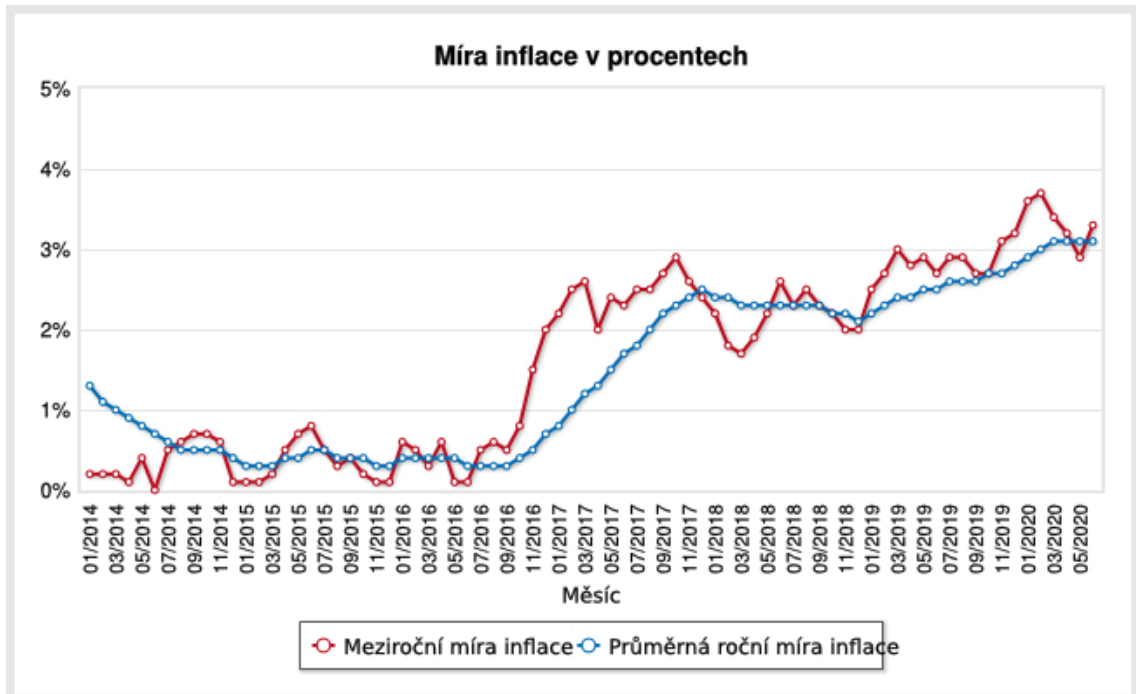
Spojnice trendů tržeb z průmyslové produkce je obdobný spojenci trendů HDP. Průmyslová výroba, především automobilový průmysl, tvoří nepostradatelnou základnu tuzemského HDP. Je jasné, že vzhledem k aktuální situaci spojené s pandemií COVID-19 půjde o obrovský propad tržeb z průmyslové sféry.

Dalším ekonomickým faktorem, přímo ovlivňujícím podnik, je daňová zátěž. Zvýšení především DPH a spotřební daně vede ke snížení kupní síly obyvatelstva, což má za následek snížení poptávky. Řada podnikatelských subjektů si svá firemní sídla zřizuje v zahraničí, neboť umožňuje výhodnější ekonomické podmínky pro jejich činnost. V případě takových zemí používáme termín „daňové ráje“.

V ČR je daňový subjekt vystaven níže popsaným typům daní.

- Daň z přidané hodnoty
 - V ČR jsou v současnosti 3 základní sazby DPH:
 - základní sazba 21 %
 - první snížení sazba 15 %
 - druhá snížená sazba 10 %
- Daň z příjmů
 - právnických osob 19 %
 - fyzických osob 15 %
- Silniční daň
- Daň z nemovitých věcí
- Daň z nabytí nemovitých věcí
- Daň dědická, darovací a z převodu nemovitostí
- Spotřební daně
- Daň z hazardních her
- Ekologické daně

Důležitým ekonomickým faktorem je míra inflace. Následující tabulka zobrazuje její vývoj v ČR od roku 2014. I v ní se odráží veškeré dopady krizí a negativních faktorů v rámci globální i tuzemské ekonomiky.



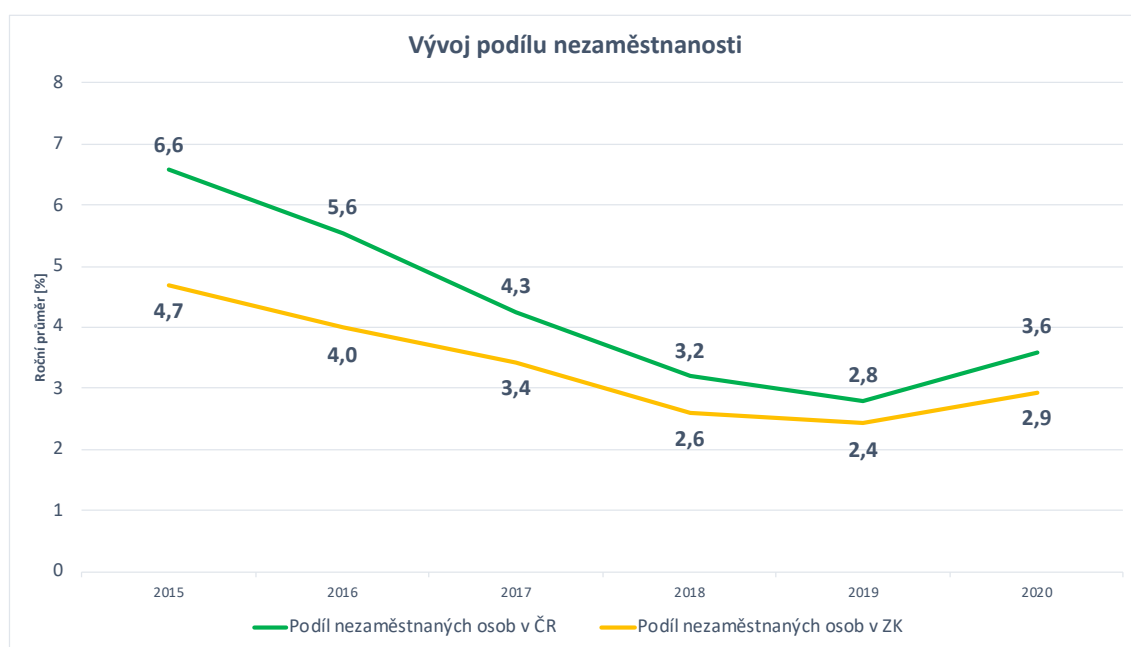
Graf 4 Míra inflace v procentech
(Zdroj: ČSÚ)

Sociální faktory

Česká republika měla k 31. březnu 2020 10 694 364 obyvatel. Zlínský kraj má ke stejnému datu 581 862 obyvatel, což představuje zhruba 5,4 % z celkového počtu. V následující tabulce a grafu porovnávám podíl nezaměstnanosti Zlínského kraje, ve kterém se podnik SALIX INTERNATIONAL a.s. nachází, s hodnotami pro celou Českou republiku.

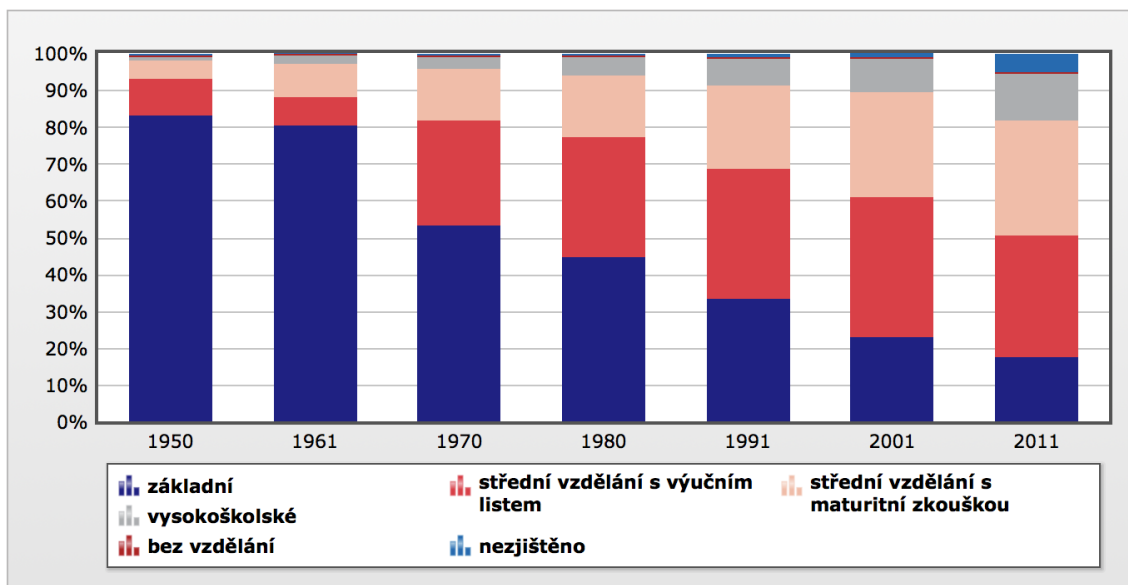
Nezaměstnanost	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl nezaměstnaných osob v ČR	6,6	5,6	4,3	3,2	2,8	3,6
Podíl nezaměstnaných osob v ZK	4,7	4,0	3,4	2,6	2,4	2,9

Tabulka 4 Nezaměstnanost
(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)



Graf 5 Vývoj podílu nezaměstnanosti
(Zdroj: vlastní zpracování)

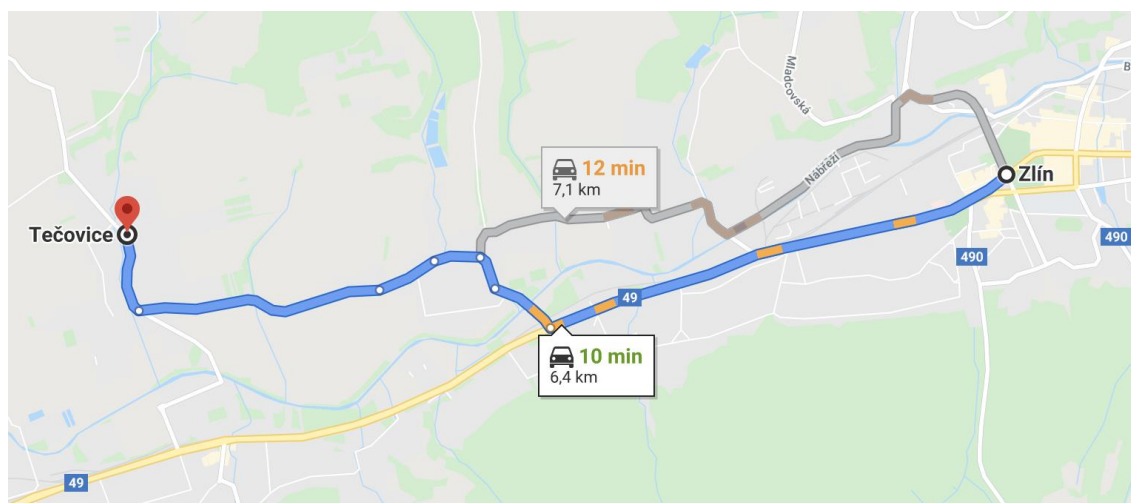
Jak je z grafu zřejmé, trend křivky vývoje podílu nezaměstnanosti je ve Zlínském kraji značně podobný vývoji v celé České republice. Dokonce je Zlínský kraj v každém období značně pod celorepublikovým průměrem.



Graf 6 Podíl dosaženého vzdělání u obyvatelstva
(Zdroj: ČSÚ)

Dalším důležitým ukazatelem je vývoj vzdělání obyvatel v České republice. Z výše zobrazeného grafu je patrné, že se stále zvětšuje podíl obyvatel s vyšším dosaženým vzděláním, než tomu bylo v dobách minulých. Pro samotný podnik SALIX INTERNATIONAL a.s. to představuje možnost jednoduššího sehnání odborně kvalifikovaných zaměstnanců.

Nemalým sociálním faktorem je také poloha samotného sídla společnosti. To se nachází v těsné blízkosti krajského města Zlínského kraje Zlína. Ve městě se zároveň nachází Univerzita Tomáše Bati, která s podnikem spolupracuje v rámci podnikových zakázek, a také nabízí možnost stáží s cílem následného zaměstnání v podniku.



Obrázek 5 Vzdálenost podniku od města Zlín
(Zdroj: GOOGLE MAPS)

Technologické faktory

Vzhledem k širokému konkurenčnímu prostředí je v současnosti pro každý podnik nesmírně důležité zapojení nejnovějších technologických trendů do svého výrobního procesu. Především díky těmto technologickým inovacím lze dosáhnout efektivního nakládání s materiálem a zároveň zefektivnění výroby jednotlivých výrobků. V rámci konkurenceschopnosti je pro podnik takřka nezbytné, aby v rámci možností disponoval nejmodernějšími strojními i informačními technologiemi. Je však zároveň nezbytné, aby k těmto nejmodernějším technologiím byli přiřazeni specificky kvalifikovaní pracovníci, díky kterým může podnik nabýt konkurenční výhody.

Neméně podstatné je pak samotný výzkum a vývoj oněch nových technologií. Bez výdajů na výzkum a vývoj těchto inovací by nebylo možné žádného pokroku dosáhnout.



Graf 7 Celkové výdaje na výzkum a vývoj
(Zdroj: ČSÚ, 2019)

Tento graf zobrazuje celkové výdaje na výzkum a vývoj v České republice v daných letech. Je potěšujícím zjištěním, že investice v tomto ohledu stále rostou, neboť neustálé zlepšování technologií vede ke zkvalitňování a zefektivnění všech výrobních procesů.

Primárním nástrojem veřejné podpory výzkumných a vývojových aktivit v České republice je přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje.



Graf 8 Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR
(Zdroj: ČSÚ, 2019)

Výše uvedený graf zobrazuje hodnoty výdajů státního rozpočtu na výzkum a vývoj v České republice v daných letech. V kombinaci s předchozím grafem, který zobrazoval celkové výdaje v ČR na výzkum a vývoj, lze uvést, že podíl státního rozpočtu na celkové hodnotě v byl v roce 2018 zhruba 32,5 %. Tento podíl je z dlouhodobého hlediska takřka konstantní a trend hodnot výdajů na výzkum a vývoj z obou grafů je dlouhodobě stoupající.

Podnik SALIX INTERNATIONAL a.s. je členem dotačního programu Evropské unie „Inovace“ s vývojem nového těsnícího systému brzdových obvodů nákladních automobilů.

V rámci modernizace získal podnik projekt: Inovace ve firmě SALIX INTERNATIONAL a.s., který je spolufinancován EU (viz Příloha 2). Cílem projektu je uvést do výroby produkt s optimálním poměrem směsi tak, aby docházelo k maximálnímu tlumení zvuku motoru a okolí v kabině vozu.

(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s.)

Legislativní faktory

Podnik, jako každý jiný podnikatelský subjekt, je nucen řídit se platnou legislativou. Ať už na úrovni tuzemské, Evropské unie či mezinárodní, vztahuje-li se na něj. Tyto zákony a právní normy často jsou příčinou mnoha omezení, při možné expanzi podniku, a tím jej ovlivňují či přímo zpomalují jeho rozkvět. Negativním faktorem, který také do jisté míry ovlivňuje činnost podniku, je změna zákonů a norem, kterými se podnik musí řídit. Tyto změny mají na svědomí politické rozhodnutí či rychlé změny v politické situaci.

Platné právní předpisy v podnikání v České republice:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

(Zdroj: MPO, 2020)

Ekologické faktory

Je nutné, aby podnik dodržoval Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, dále Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, nařízení o manipulaci s chemickými látkami, dovolené hodnoty stanovených emisních limitů daných látek atd.

4.4.1.2. *Porterova analýza pěti sil*

Dodavatelé

Podnik SALIX INTERNATIONAL a.s. je v rámci tržního postavení menším subjektem. Vztahy se svými dodavateli jsou jasným směrodatným faktorem pro vyjednávací pozici podniku. Pro valnou většinu svého stálého výrobního portfolia má podnik své dlouhodobé dodavatele, často dochází i k oboustranné spolupráci. Pokud není podnik spokojený s chováním dodavatele, dojde ke zklamání z jeho strany či nedodržení dohodnutých obchodních podmínek, využívá podnik nákupu od vhodného alternativního dodavatele. Důležité pro podnik vždy je, aby potřebný materiál měl požadovanou kvalitu, byl v dostatečném množství a byl dodán ve smluveném čase. Vzhledem k aktuální situaci panující v České republice a ve světě si podnik nepřál zveřejnit konkrétní jména a názvy svých dodavatelů.

Odběratelé

Převážnou většinu svých zákazníků má podnik na tuzemském trhu. V rámci tuzemska jsou zákazníci především z oblasti Moravy, tedy Zlínského, Olomouckého, Moravskoslezského a Jihomoravského kraje. V zahraničí své produkty dodává do evropských zemí jako Slovensko, Německo, Rakousko, Itálie, Velká Británie, mimo Evropu pak do Mexika, Číny a Taiwanu.

Produktové portfolio nabízené podnikem SALIX INTERNATIONAL a.s. je určeno z valné většiny (zhruba 80 %) producentům a dalším překupníkům (zhruba 20 %) v průmyslovém sektoru. V místě svého sídla má podnik vlastní podnikovou prodejnu, kterou využívají zákazníci k drobným nákupům pro domácnost nebo k vzhlednutí vzorků.

- *Tuzemští zákazníci*

Zetor, Siemens, Indet Safety System, Kendrion Binder Magnety, Fremach, Poličské strojírný, FMP, Donghee a další.

- *Zahraniční zákazníci*

Siemens Německo, Siemens Mexiko, NAK Taiwan, SES Slovensko a další.

(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL)

Potenciální konkurence

Potenciální konkurenci vidí podnik především v levnějších alternativách produktů dodávaných z asijského trhu. Další možnou konkurenci firma vidí v podnicích rozšiřujících své produktové portfolio či vstupu nového podniku s novějšími efektivnějšími technologiemi.

Substituty

Substitutem těsnících komponentů může být například těsnící tmel či lepidla. I na prodej těchto substitutů se však podnik zaměřuje, a proto je do jisté míry chráněn před tímto faktorem. Vzhledem k širokému produktovému portfoliu a možnosti zakázkové výroby, z pohledu podniku nehrozí pravděpodobnost nahrazení jimi vyráběných a nabízených produktů.

Stávající konkurence

SALIX INTERNATIONAL a.s. má na trhu tři hlavní největší konkurenty z tuzemska, mezi ně patří následující podniky:

- Pokorný s.r.o.

Jedná se o rodinný podnik, sídlící v Brně – Líšni, disponující větší výrobní kapacitou, lepšími inovačními schopnostmi, větším množstvím disponibilních zdrojů. Zároveň v něm pracuje větší množství kvalifikovaných zaměstnanců, na trhu působí již delší dobu a má pevnější konkurenční pozici.

- DIMER, spol. s.r.o.

Podnik s hlavním sídlem v nedalekém Zlíně má oproti své konkurenci výhodu v podobě většího tržního podílu, jehož základem je rovnoměrné rozmístění svých poboček v České republice a na Slovensku. Další silnou stránkou podniku je jeho marketingová propagace – firemní polepy svého vozového parku, reklama v katalogích veletrhů, pravidelná účast na veletrzích a výstavách, aktuální a udržované webové stránky, aktivní spolupráce s veřejností. Je zde zřejmý postupný progresivní růst, jenž má za výsledek rostoucí obrat. V podniku pracuje výrazně více kvalifikovaných zaměstnanců než ve mnou analyzovaném podniku.

- GUMEX, s.r.o.

Podnik, jehož hlavním sídlem je Strážnice, má další pobočky v Praze a Brně. Ve všech jeho pobočkách je možný okamžitý odběr určitého vybraného množství nabízeného sortimentu. Větší tržní podíl je způsoben obsazením trhu jak na Moravě, tak v Čechách. Strojní a technologická vybavenost firmy je na velmi vysoké úrovni. Jedná se o moderní a velmi výkonné stroje s nejnovějšími technologiemi. Předností je také aktivní on-line spolupráce se zákazníkem, bezplatné on-line poradenství a propracovaný objednávkový on-line systém.

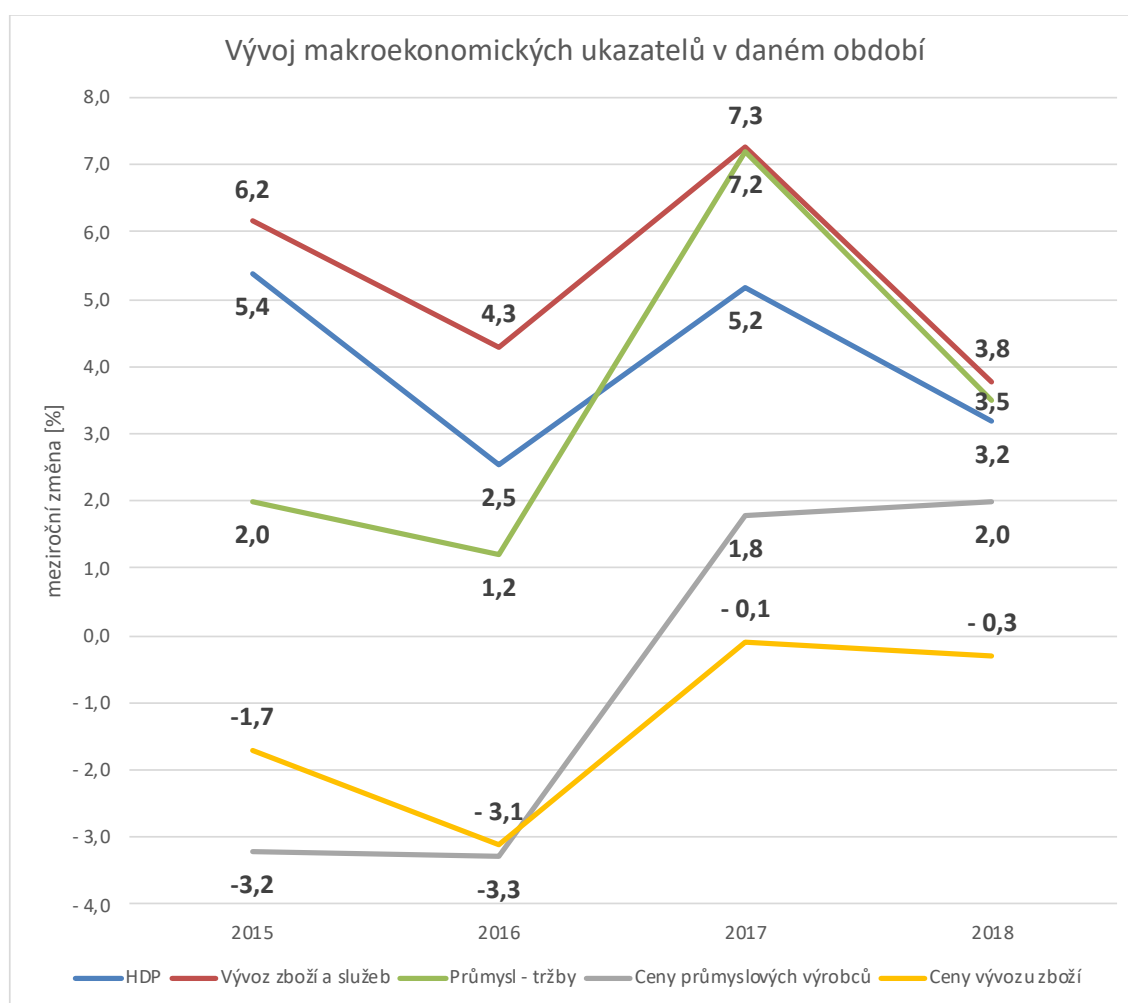
Podnik SALIX INTERNATIONAL a.s. v posledních letech zápasí na trhu se svou konkurencí. Oproti svým konkurentům je menším podnikem, nemá další pobočky kromě své sídelní v Tečovicích, což má za následek menší dosah působnosti. Výhodou podniku je její dlouholeté působení na trhu.

4.4.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

V případě analýzy vnitřního prostředí podniku se nejprve zaměřím podrobně na finanční analýzu, která pomůže k vyhodnocení finanční situace podniku, a analýzu vnitřních zdrojů podniku - finančních, lidských, hmotných a nehmotných.

4.4.2.1. Finanční analýza

Finanční analýza je zaměřena na zhodnocení současné finanční situace podniku SALIX INTERNATIONAL a.s. Data pro analýzu a výpočet jednotlivých ukazatelů jsou čerpány z účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow. Výkazy jsou hodnoceny za poslední tři po sobě jdoucí období od roku 2016 do roku 2018.



Graf 9 Vývoj makroekonomických ukazatelů v daném období

(Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování)

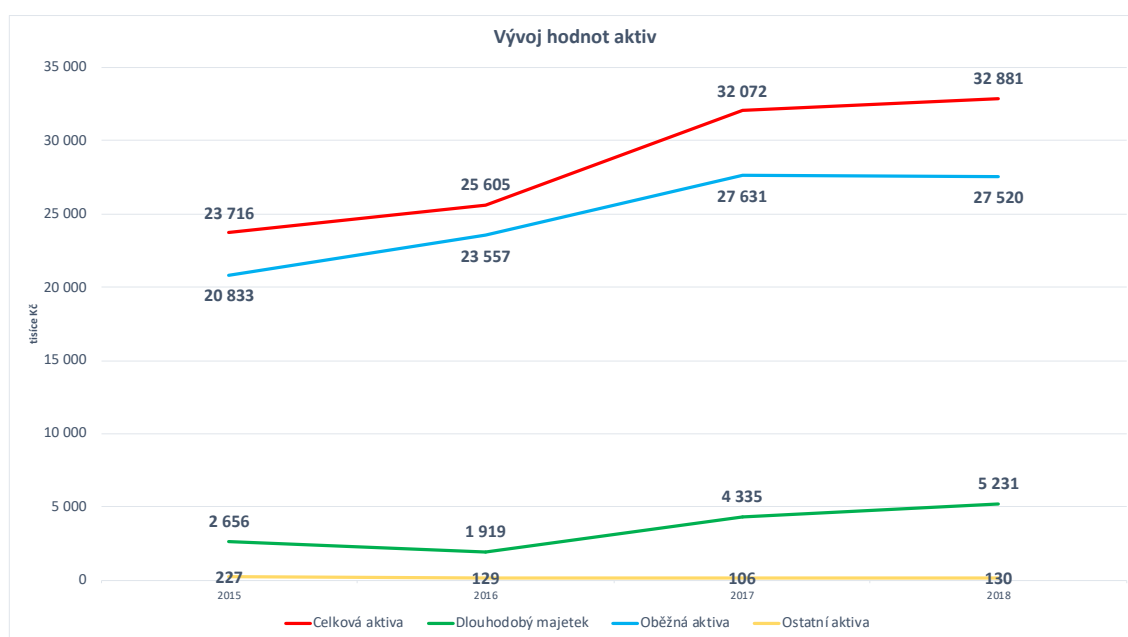
Výše zobrazený graf vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů v daných letech jsem uvedl z důvodu možného srovnání s vývojem vybraných finančních ukazatelů finanční analýzy podniku SALIX INTERNATIONAL a.s.

Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2016		2017		2018	
Celková aktiva	1 889	8%	6 467	25%	809	3%
Dlouhodobý majetek	-737	-28%	2 416	126%	896	21%
Nehmotný	12	-42%	-5	-71%	16	800%
Hmotný	-732	-28%	2 421	127%	880	20%
Oběžná aktiva	2 724	13%	4 074	17%	-111	-0,4%
Zásoby	227	2%	1 902	13%	429	3%
Krátkodobé pohl.	2 043	35%	1 243	16%	1 223	13%
Peněžní prostředky	454	41%	929	59%	-1 763	-71%
Ostatní aktiva	-98	-43%	-23	-18%	24	23%

Tabulka 5 Horizontální analýza aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)



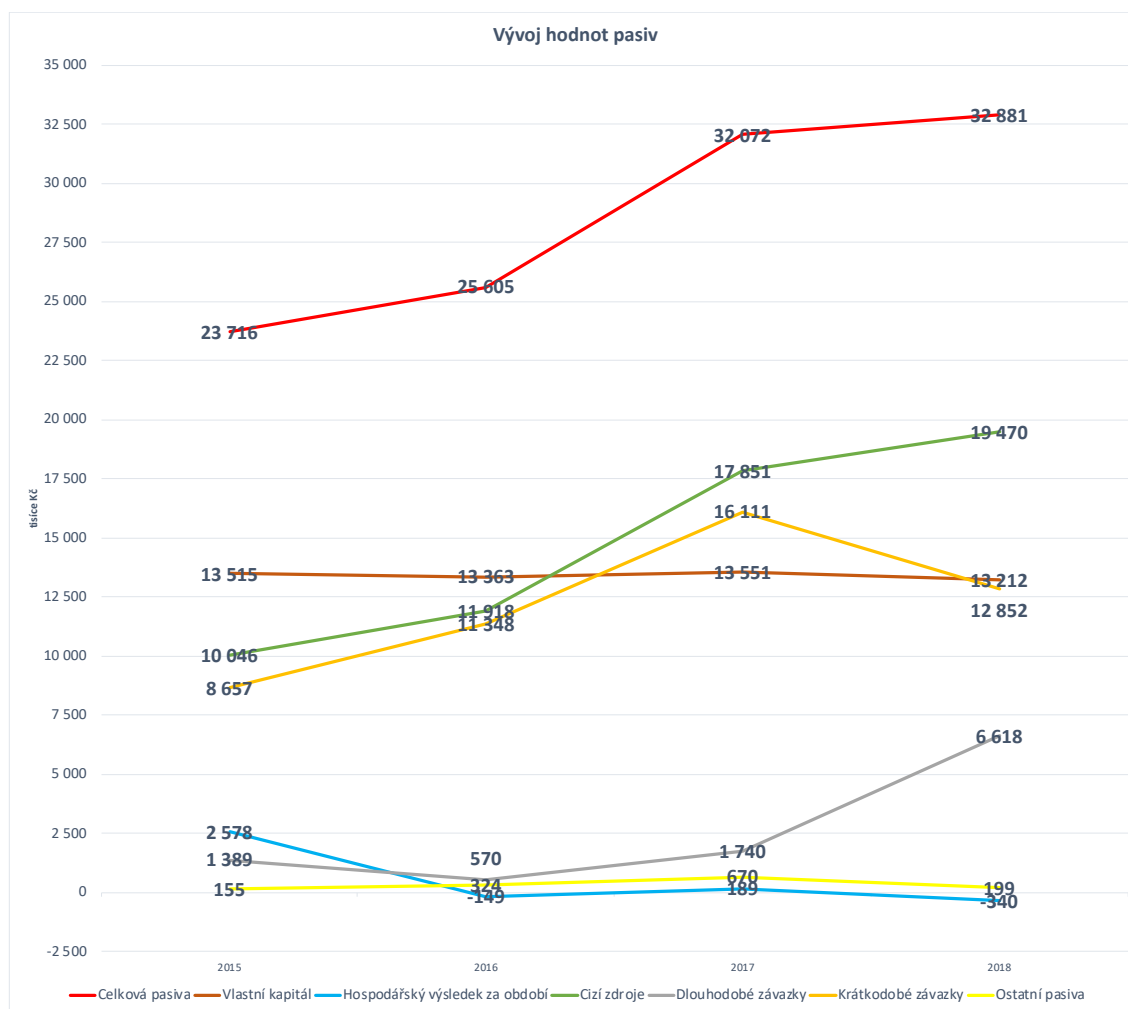
Graf 10 Vývoj hodnot aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky a grafu je patrné, že převážnou část celkových aktiv tvoří oběžná aktiva. Podíl dlouhodobého majetku vzrostl s nárůstem cca 126 % v roce 2017, kdy podnik realizoval rekonstrukci prostorů. Od roku 2015 do roku 2017 docházelo k zvyšování hodnot oběžného majetku, v prvním roce především díky nárůstu krátkodobých pohledávek a v roce druhém díky nárůstu zásob, což vedlo k současnému nárůstu celkových aktiv. Ostatní aktiva a jejich změny během sledovaného období hrají vzhledem ke své výši zanedbatelnou roli.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2016		2017		2018	
Celková pasiva	1 889	8%	6 467	25%	809	3%
Vlastní kapitál	-152	-1%	188	1%	-339	-3%
Výsl. hosp. min. let	2 575	35%	-150	-1%	190	2%
Hosp. výsl. za období	-2 727	-106%	338	-227%	-529	-280%
Cizí zdroje	1 872	19%	5 933	50%	1 619	9%
Dlouhodobé závazky	-819	-59%	1 170	205%	4 878	280%
Krátkodobé závazky	2 691	31%	4 763	42%	-3 259	-20%
Bankovní úvěry	549	84%	2 603	216%	-3 808	-100%
Závazky z obch. vztahů	2 308	35%	1 849	21%	330	3%
Ostatní pasiva	169	109%	346	107%	-471	-70%

Tabulka 6 Horizontální analýza pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 11 Vývoj hodnot pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

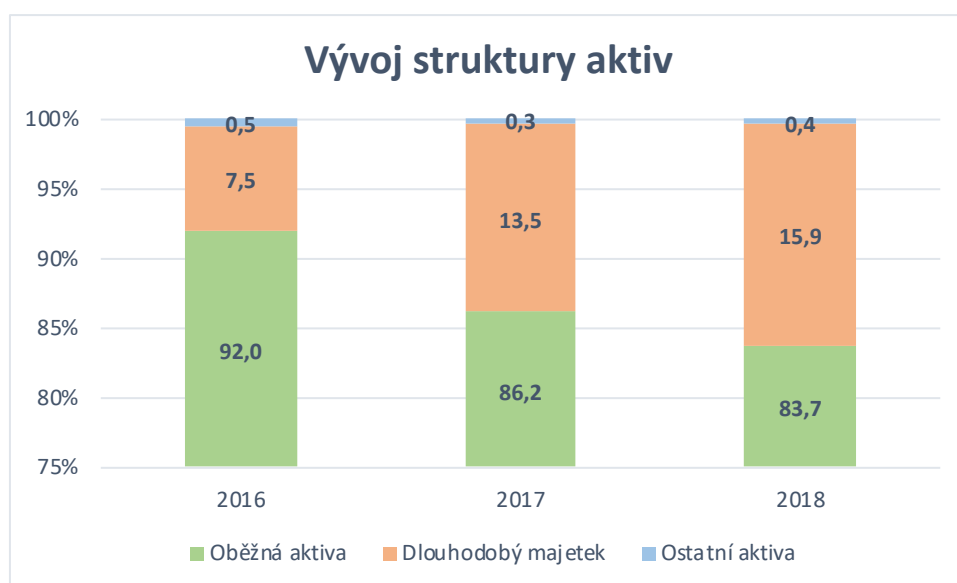
V této analýze se zaměřuji na zdroje krytí aktiv. Z tabulky a grafu je zřejmé, že hodnota vlastního kapitálu je v průběhu celého sledovaného období takřka nezměněna. Negativním ukazatel podniku však je neustále rostoucí křivka cizích zdrojů. Růst těchto zdrojů v roce 2016 byl způsoben především rostoucími krátkodobými závazky v podobě závazků z obchodních vztahů. Rok 2017 přinesl 50 % nárůst cizích zdrojů, zapříčiněný pořízením bankovního úvěru, tedy zvýšením krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky byli v následujícím roce 2018 sníženy zhruba o 3 mil. Kč, neboť byl splacen celý bankovní úvěr. Současný nárůst dlouhodobých závazků o necelých 5 mil. Kč však vedl k celkovému zvýšení cizích zdrojů i v tomto roce. Ostatní aktiva a jejich změny během sledovaného období hrají vzhledem ke své výši zanedbatelnou roli.

Hospodářský výsledek za dané období měl tendenci mírného růstu pouze v roce 2017, kdy se dostal na hodnotu 189 000,- Kč. Největší jeho propad byl zaznamenán v roce 2016, kdy klesl o 2 727 000,- Kč na zápornou hodnotu -149 000,- Kč. Hospodářský výsledek v roce 2018 byl taktéž záporný s hodnotou -340 000,- Kč.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv	[%]	[%]	[%]
	2016	2017	2018
Celková aktiva	100	100	100
Dlouhodobý majetek	7,5	13,5	15,9
Nehmotný	0,03	0,01	0,05
Hmotný	7,5	13,5	15,9
Oběžná aktiva	92,0	86,2	83,7
Zásoby	55,2	50,0	50,1
Krátkodobé pohl.	30,7	28,4	31,4
Peněžní prostředky	6,1	7,8	2,2
Ostatní aktiva	0,5	0,3	0,4

Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)



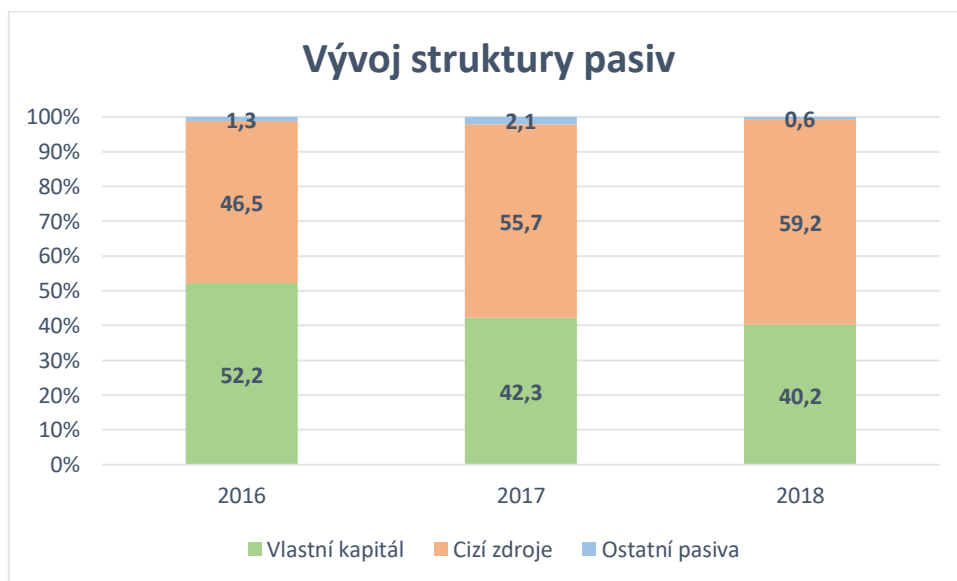
Graf 12 Vývoj struktury aktiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Vertikální analýza a graf vývoje struktury aktiv nabízejí sympatický pohled na zastoupení dílčích substitutů aktiv v celkových aktivech. Procento podílu dlouhodobého majetku vzrostlo během celého sledovaného období ze 7,5 % na dvojnásobek, tento růst je zapříčiněn zvýšením podílu hmotného majetku. Podíl oběžných aktiv na úkor růstu dlouhodobých aktiv má opačnou – klesající tendenci, nicméně stále zauímají v podílu na celkových aktivech markantní zastoupení, během sledovaného období nekleslo jejich zastoupení pod hodnotu 83,7 %. Podíl zastoupení ostatních aktiv je zanedbatelný.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv	[%]	[%]	[%]
	2016	2017	2018
Celková pasiva	100	100	100
Vlastní kapitál	52,2	42,3	40,2
Výsl. hosp. min. let	39,1	30,7	30,6
Hosp. výsl. za období	-0,6	0,6	-1,0
Cizí zdroje	46,5	55,7	59,2
Dlouhodobé závazky	2,2	5,4	20,1
Krátkodobé závazky	44,3	50,2	39,1
Bankovní úvěry	4,7	11,9	0,0
Závazky z obch. vztahů	34,6	33,4	33,6
Ostatní pasiva	1,3	2,1	0,6

Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 13 Vývoj struktury pasiv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ze zpracované tabulky a grafu jasně vyplývá procentuální složení dílčích substitutů celkových pasiv. Je na první pohled vidno, že během sledovaného období dochází ke snižování podílu vlastního kapitálu v závislosti na negativním růstu podílu kapitálu cizího. V prvních dvou letech 2016 a 2017 jsou cizí zdroje tvořeny převážně krátkodobými závazky, jejich podíl v posledním roce klesl, přičemž vzrostl podíl dlouhodobých závazků.

Bankovní úvěr v roce 2017 tvořil téměř 12 % celkových pasiv a v roce následujícím byl kompletně splacen. Zastoupení závazků z obchodních vztahů jsou během sledovaného období takřka konstantním substitutem celkových pasiv ve výši zhruba 33 %. Podíl zastoupení ostatních pasiv je zanedbatelný.

Analýza tokových ukazatelů

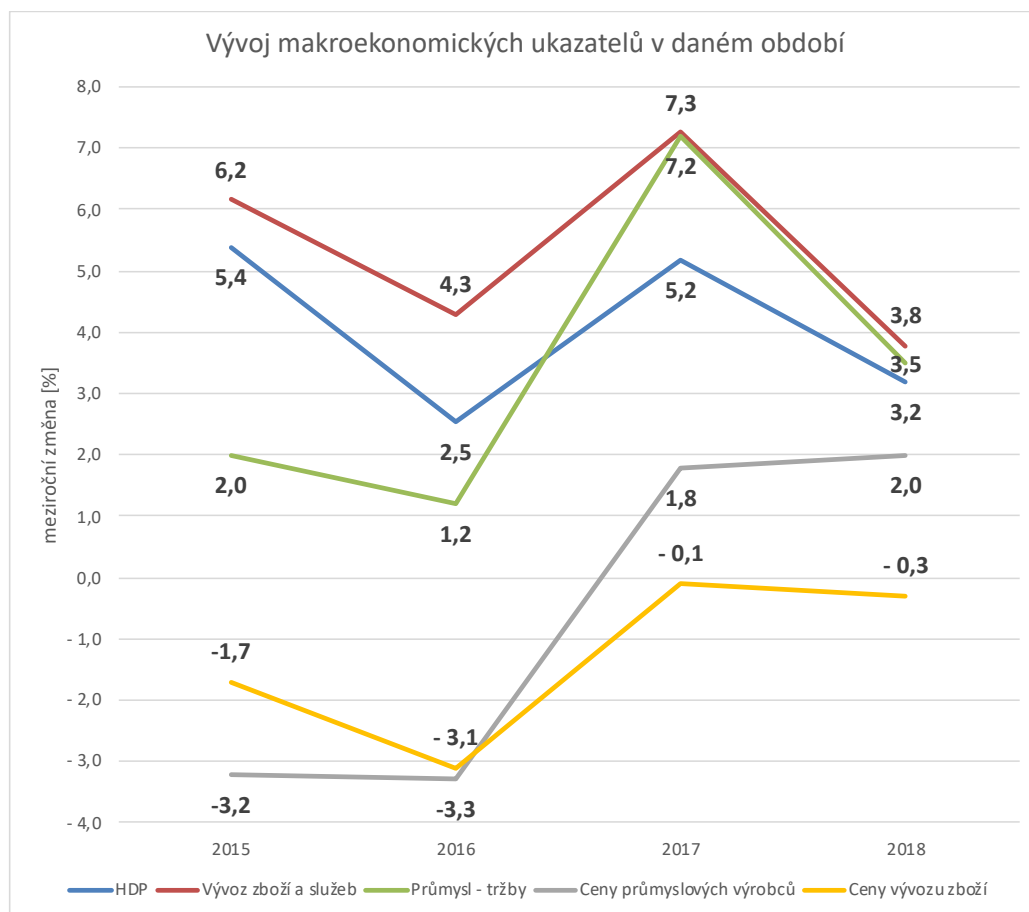
Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

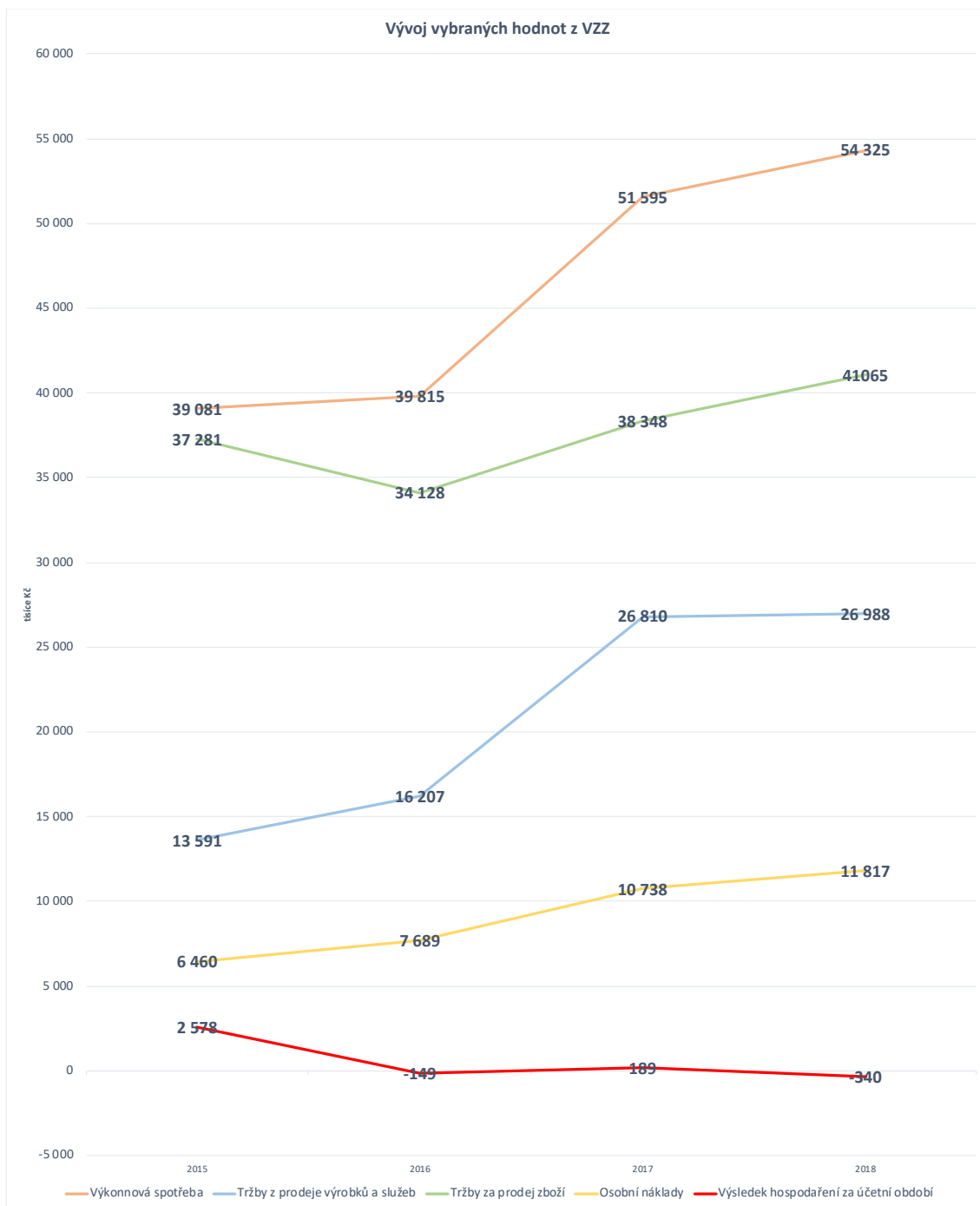
Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %	Δ tis. Kč	Δ %
	2016		2017		2018	
	Výkonová spotřeba	734	1,9%	11 780	29,6%	2 730
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 616	19,2%	10 603	65,4%	178	0,7%
Tržby za prodej zboží	-3 153	-8,5%	4 220	12,4%	2 717	7,1%
Osobní náklady	1 229	19,0%	3 049	39,7%	1 079	10,0%
Provozní výsledek hospodaření	-3 367	-82,9%	548	79,1%	-1 007	-81,1%
Finanční výsledek hospodaření	125	-16,4%	13	-2,0%	57	-9,1%
Výsledek hosp. za účetní období	-2 727	-105,8%	338	-226,8%	-529	-279,9%

Tabulka 9 Horizontální analýza VZZ

(Zdroj: vlastní zpracování)

Analýza tokových ukazatelů, v tomto případě analýza výkazu zisku a ztrát, popisuje změny toků finančních prostředků vybraných důležitých položek tohoto výkazu. Při srovnání vývoje vybraných hodnot z VZZ a vývoje makroekonomických ukazatelů České republiky v daném sledovaném období je možno registrovat značnou shodu trendu vývoje. Pro komfortnější srovnání čtenáře přidávám graf vývoje makroekonomických ukazatelů (*Graf 9, str. 62*) ještě jednou.





Graf 14 Vývoj vybraných hodnot z VZZ
(Zdroj: vlastní zpracování)

2015 – 2016

Podnik zaznamenal nepatrný nárůst výkonové spotřeby a osobních nákladů v celkové společné výši zhruba 2 mil. Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb se zvýšily o zhruba 20 %, nicméně vzhledem k jejich výši byli předčeny 8,5 % poklesem tržeb z prodeje zboží. Provozní výsledek tohoto období byl jednoduše řečeno katastrofální, neboť pokles byl více než 80 % s hodnotou téměř 3,7 mil. Kč. Výsledek hospodaření za toto účetní období

eviduje zhruba 105 % pokles s hodnotou 2,7 mil. Kč a pro podnik to znamená výslednou ztrátu ve výši 149 000,- Kč.

Při pohledu na makroekonomické ukazatele se však není čemu divit, neboť bylo toto období ve znamení obecného poklesu tempa růstu trhu. Příkladem je propad ceny vývozu zboží a pokles hodnoty ukazatele HDP.

2016 – 2017

Jak tomu nasvědčují makroekonomické ukazatele České republiky daného období, bylo toto období úspěšnějším s trendem růstu podniku. Všechny makroekonomické ukazatele v tomto období zaznamenali růst, stejně tak do jisté míry podnik SALIX INTERNATIONAL a.s.

Vzrostly tržby jak z prodeje výrobků a služeb, tak za prodej zboží. Jejich společný růst činil 14,8 mil. Kč. Oproti tomu však výrazně vzrostla výkonová spotřeba a osobní náklady, dohromady o téměř identickou hodnotu jako tržby, tedy 14,8 mil. Kč. Výsledkem tohoto období pak je kladný rozdíl ve výsledku hospodaření ve výši 338 000,- Kč, díky němuž podnik skončil v zelených číslech výsledku hospodaření se ziskem 189 000,- Kč.

2017 – 2018

Pohled na makroekonomické ukazatele v tomto období nevěští nic dobrého. Stejně tak tomu je i v případě pohledu na vybrané hodnoty VZZ.

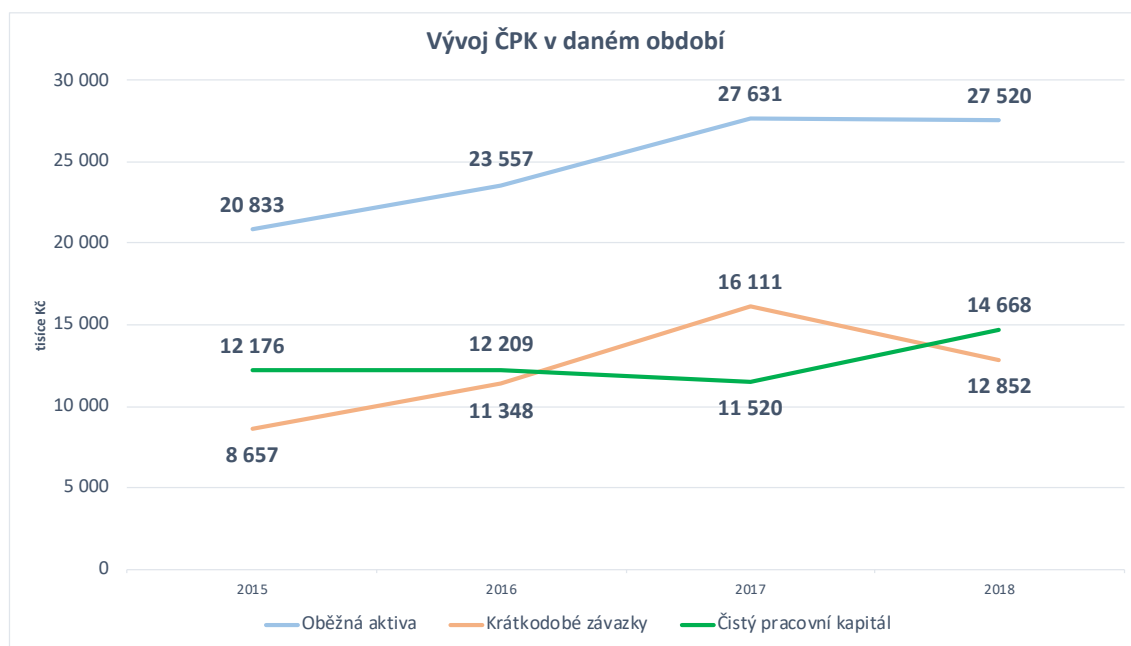
Zvyšující se výkonová spotřeba společně s osobními náklady své tempo růstu značně přibrzdili oproti předchozímu období, stále se však v jejich součtu jedná o nárůst v hodnotě 3,8 mil. Kč. Bohužel pro podnik došlo i k zpomalení růstu tržeb, které meziročně vzrostly dohromady pouze o 2,9 mil. Kč. Toto období eviduje pokles výsledku hospodaření o 529 000,- a podnik se opět vrátil do červených čísel výsledku hospodaření, tedy ztráty ve výši 340 000,- Kč.

Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál	tis. Kč	Δ tis. Kč	Δ %	tis. Kč	Δ tis. Kč	Δ %	tis. Kč	Δ tis. Kč	Δ %	tis. Kč
	2015	2016			2017			2018		
Oběžná aktiva	20 833	2 724	13,1%	23 557	4 074	17,3%	27 631	-111	-0,4%	27 520
Krátkodobé závazky	8 657	2 691	31,1%	11 348	4 763	42,0%	16 111	-3 259	-20,2%	12 852
Čistý pracovní kapitál	12 176	33	0,3%	12 209	-689	-5,6%	11 520	3 148	27,3%	14 668

Tabulka 10 Vývoj ČPK v daném období

(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 15 Vývoj ČPK v daném období

(Zdroj: vlastní zpracování)

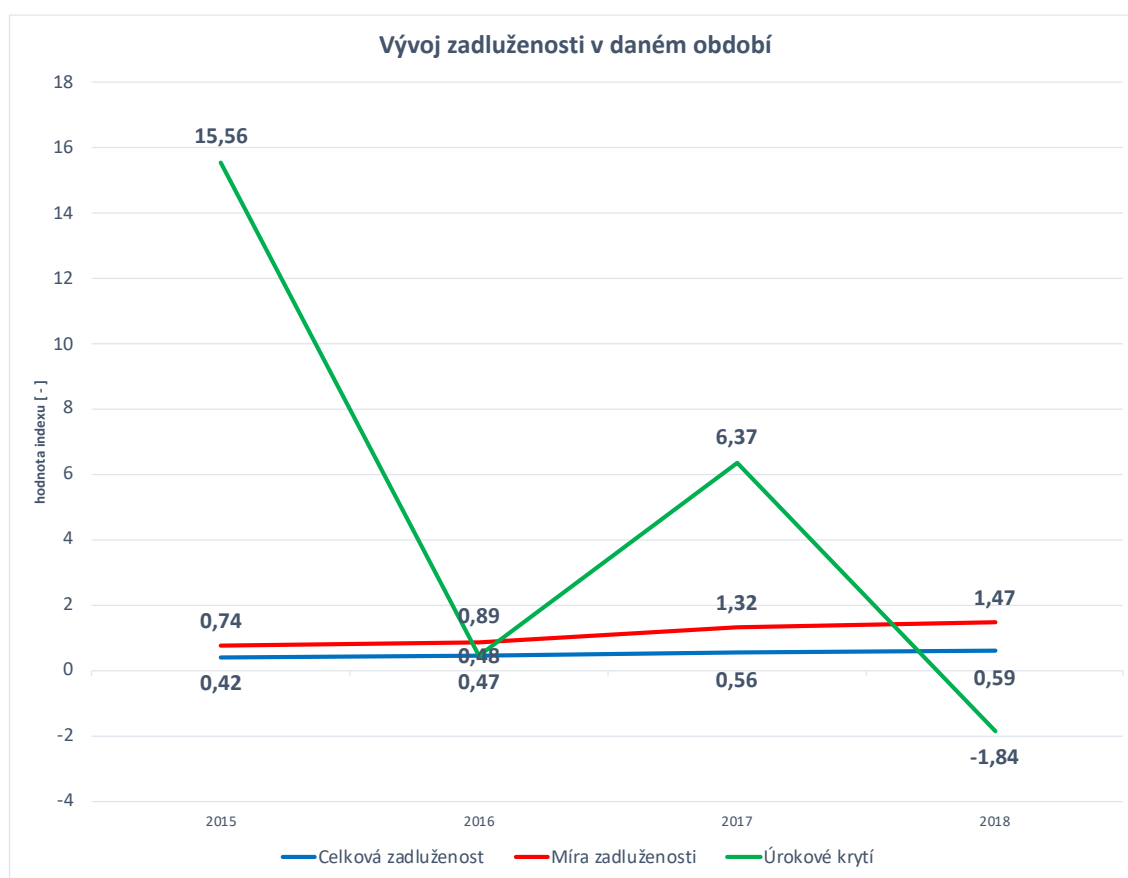
V daném sledovaném období je průměrná výše ČPK zhruba 12 650 000,- Kč, což je velmi vysoká hodnota. Tato hodnota vychází z vysokých hodnot oběžných aktiv, které jsou složeny prioritně se zásob, avšak i vysoký stav zásob je pro podnik nežádoucím faktorem, neboť v nich drží velké množství finančních prostředků. Vysoká hodnota zároveň zobrazuje fakt, že podnik je financován z cizích zdrojů.

Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	42,4%	46,5%	55,7%	59,2%
Míra zadluženosti	74,3%	89,2%	131,7%	147,4%
Úrokové krytí	15,56	0,48	6,37	-1,84

Tabulka 11 Vývoj zadluženosti v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 16 Vývoj zadluženosti v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost

Horní hranice doporučené celkové zadluženosti, kterou uvádím v teoretické části práce, je 60 %. Pod tuto hranici se podnik ještě dostal i přes rostoucí trend tohoto ukazatele v celém sledovaném období. V posledním období, roce 2018, se celková zadluženost podniku vyšplhala na hodnotu 59,2 %.

Míra zadluženosti

Stejně jako celková zadluženost má v průběhu celého sledovaného období rostoucí trend. Do roku 2016 byla míra zadluženosti >1 , což znamená nízkou zadluženost, tedy cizí kapitál byl nižší než vlastní. Tento fakt potvrzuje i horizontální analýza pasiv. V následujících obdobích se míra zadluženosti zvyšovala, přesáhla hranici hodnoty 1 až dosáhla hodnoty 1,47. V oblasti hodnot 1 – 1,5 podnik vykazuje vyšší zadluženost, neboť cizí zdroje převyšují vlastní kapitál. V případě dalšího růstu hodnoty ukazatele, nad hodnotu 1,5, se podnik stává vysoce zadluženým.

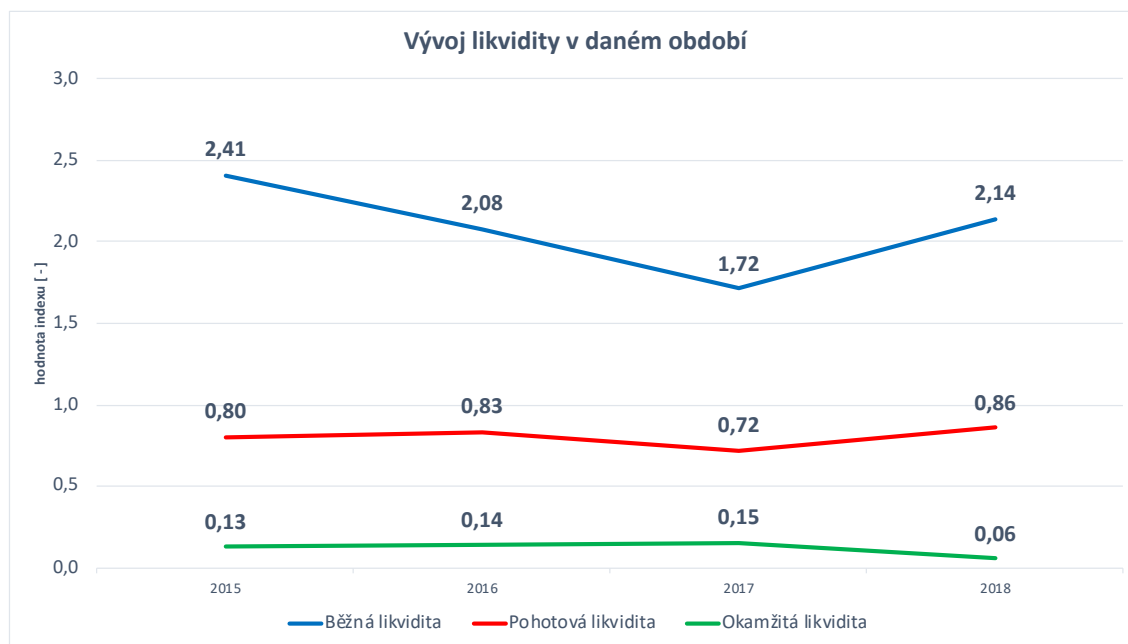
Úrokové krytí

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 5, při hodnotě 1 podnik generuje dostatečný zisk pro splacení úroků věřitelům, ale již mu nezbyde pro úhradu daní či čistého zisku vlastníkov. Při pohledu do tabulky a grafu je na první pohled zřejmá provázanost s úspěšností podniku v daném roce, a i výsledným výsledkem hospodaření v daném období. Spojnice trendů jednotlivých hodnot tohoto ukazatele jsou v každém jednotlivém období opačného rázu. Oproti hodnotě 15,56 z roku 2015 končí podnik v roce 2018 zápornou hodnotou -1,84, což nevěstí nic dobrého.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Doporučené hodnoty	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,5 - 2,5	2,41	2,08	1,72	2,14
Pohotová likvidita	1 - 1,5	0,80	0,83	0,72	0,86
Okamžitá likvidita	0,2 - 0,5	0,13	0,14	0,15	0,06

Tabulka 12 Vývoj likvidity v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 17 Vývoj likvidity v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tento ukazatel velmi dobře koresponduje s výsledky vertikální analýzy aktiv a pasiv. Pro komfort čtenáře zde přidávám tabulky (Tabulka 7, str. 66 a Tabulka 8, str. 67) s výsledky těchto analýzy.

Vertikální analýza aktiv	[%]			Vertikální analýza pasiv	[%]		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Celková aktiva	100	100	100	Celková pasiva	100	100	100
Dlouhodobý majetek	7,5	13,5	15,9	Vlastní kapitál	52,2	42,3	40,2
Nehmotný	0,03	0,01	0,05	Výsl. hosp. min. let	39,1	30,7	30,6
Hmotný	7,5	13,5	15,9	Hosp. výsl. za období	-0,6	0,6	-1,0
Oběžná aktiva	92,0	86,2	83,7	Cizí zdroje	46,5	55,7	59,2
Zásoby	55,2	50,0	50,1	Dlouhodobé závazky	2,2	5,4	20,1
Krátkodobé pohl.	30,7	28,4	31,4	Krátkodobé závazky	44,3	50,2	39,1
Peněžní prostředky	6,1	7,8	2,2	Bankovní úvěry	4,7	11,9	0,0
Ostatní aktiva	0,5	0,3	0,4	Závazky z obch. vztahů	34,6	33,4	33,6
				Ostatní pasiva	1,3	2,1	0,6

Běžná likvidita

Vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. V případě zkoumaného podniku jsou všechny hodnoty tohoto ukazatele v daných obdobích v mezích doporučené tolerance. Vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Vzhledem k vysokým zásobám, které jsou v případě výpočtu běžné likvidity součástí, pokryjí oběžná aktiva všechny krátkodobé závazky v každém období.

Pohotová likvidita

Při výpočtu jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby, které jsou nejméně likvidní a jejich transfer na peníze bývá značně ztrátový. V případě tohoto ukazatele se již dostáváme po celou dobu sledovaného období pod dolní mez doporučených hodnot. Způsobeno je to právě tím, že zásoby mají největší podíl v oběžných aktivech.

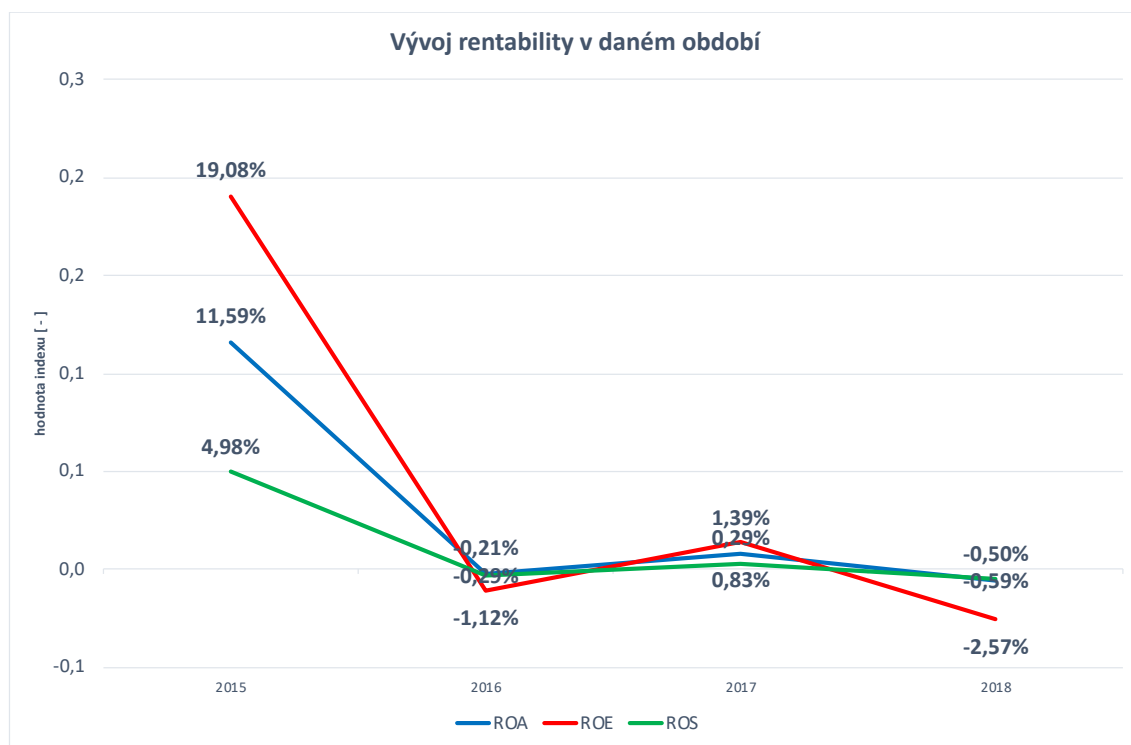
Okamžitá likvidita

V čitateli výpočtu tohoto ukazatele je pouze krátkodobý finanční majetek, tedy peněžní prostředky. Obzvláště v posledním období jsou pouze velmi malým podílem celkových aktiv. Z důvodu, že podnik dlouhodobě nedisponuje výraznými peněžními prostředky je hodnota ukazatele okamžité likvidity po celé sledované období nižší než doporučená.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2015	2016	2017	2018
ROA	11,59%	-0,21%	0,83%	-0,59%
ROE	19,08%	-1,12%	1,39%	-2,57%
ROS	4,98%	-0,29%	0,29%	-0,50%

Tabulka 13 Vývoj rentability v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)



Tabulka 14 Vývoj rentability v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky ukazatele dané rentability v každém sledovaném období reflektují výsledek hospodaření. V případech, kdy vychází hodnoty ukazatelů rentabilit záporné, tedy v roce 2016 a 2018, podnik vykazuje ztrátu a ukazatele mají opačný význam – ztrátovost.

Rentabilita celkového kapitálu

ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání. Dolní hranice doporučené hodnoty tohoto ukazatele je 6 %, což podnik naplňuje pouze v roce 2015, téměř dvojnásob, avšak poté jsou hodnoty již značně nepříznivé.

Rentabilita vlastního kapitálu

ROE charakterizuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Doporučená hodnota ukazatele by měla být v ideálním případě vyšší než 10 %. Zhodnocení vložených prostředků bylo značné v roce 2015, kdy ROS dosáhla výše 19 %. V letech 2016 a 2018 je pro vlastníky podnik ztrátovým.

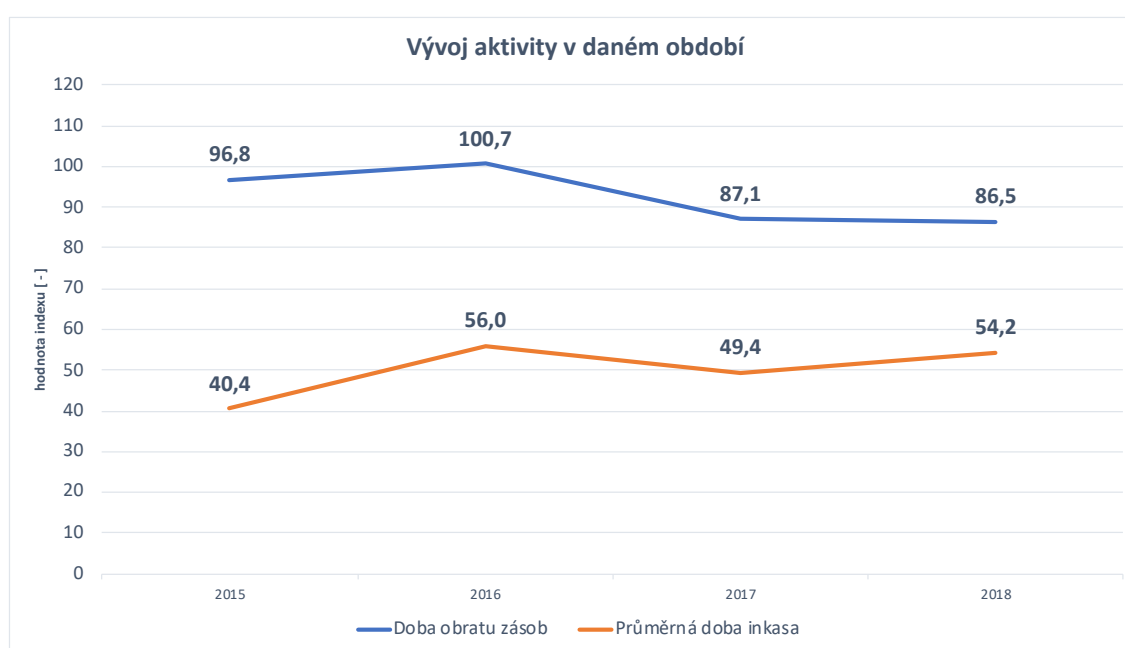
Rentabilita tržeb

Ukazatel je jádrem efektivnosti podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je zhruba 10 %. Jak je zřejmé, k této hodnotě ukazatele se podnik zdaleka ani nepřiblížil. V roce 2015 byla hodnota nejvyšší, avšak stále ani ne poloviční. V letech 2016 a 2018 ukazatel vykazuje pro podnik ztrátovost, neboť nabírá záporných hodnot.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	2,2	2,0	2,1	2,1
Obrat oběžných aktiv	2,5	2,1	2,4	2,5
Obrat fixních aktiv	19,6	27,1	15,3	13,1
Obrat zásob	3,7	3,6	4,1	4,2
Doba obratu zásob [dny]	96,8	100,7	87,1	86,5
Průměrná doba inkasa [dny]	40,4	56,0	49,4	54,2

Tabulka 15 Vývoj aktivity v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 18 Vývoj aktivity v daném období
(Zdroj: vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv

Doporučená hodnota 1,6 – 3. V této toleranci se hodnoty nacházejí, proto je možné považovat za optimální.

Obrat oběžných aktiv

Vyjadřuje relativní vázanost oběžných aktiv. Představuje počet obrátek oběžných aktiv v daném sledovaném období.

Obrat fixních aktiv

Obrat je v celém sledovaném období vyšší než obrat celkových aktiv, díky čemuž lze označit podnik jako „kapitálově lehký“. To znamená, že oběžná aktiva převažují nad fixními aktivy.

Obrat zásob, doba obratu zásob

Doporučená hodnota obratu zásob je 9, což sledovaný podnik nesplňuje ani z poloviny v žádném období. Dle této doporučené hodnoty by měla být doba obratu zásob zhruba 40 dní. V případě našeho podniku se pohybujeme minimálně ve dvojnásobných hodnotách, v roce 2016 překročila doba obratu zásob 100 dní. To svědčí o neefektivním počínáním se zásobami, které jsou zbytečně drženy ve skladu. Neefektivní řízení zásob vede ke zbytečným nákladům spojených s uskladněním zásob.

Průměrná doba inkasa

Je ukazatelem charakterizující platební morálku obchodních partnerů, odběratelů. Doba 15 dní značí o výborné platební morálce, naopak dobu přesahující 70 dní již nelze považovat za uspokojivou. V rámci průměrné doby inkasa podniku SALIX INTERNATIONAL a.s. můžeme hovořit o uspokojivém stavu.

4.4.2.2. *Analýza vnitřních zdrojů*

Finanční zdroje

Tímto faktorem se zabývá kapitola 4.4.2.1. *Finanční analýza* od strany 62.

Lidské zdroje

Tento faktor je blíže popsán v kapitolách 4.1.2. *Organizační struktura* na straně 40 a 4.1.6 *Personální zázemí* na straně 42.

Materiální zdroje

Materiál je do podniku dodáván v podobě surového materiálu, sloužícímu k vlastní výrobě, polotovarů, které slouží podniku k dalšímu zpracování, či již kompletních výrobků, sloužících k dalšímu prodeji. Dodavatelé podniku jsou blíže specifikováni v kapitole 4.4.1.2. *Porterova analýza pěti sil*, část Dodavatelé, na straně 59.

Nemateriální zdroje

Do této oblasti bych zařadil především know-how, odbornou a technickou znalost pracovníků. Podnik pracuje na své propagaci, je hlavním partnerem ženského házenkářského týmu SHK Veselí nad Moravou působícího v nejvyšší soutěži v MOL lize. Zároveň sponzoruje řadu sportovních akcí ve svém regionu.



Obrázek 6 Sponzoring házenkářského týmu
(Zdroj: SALIX INTERNATIONAL a.s.)

4.4.3. SWOT analýza

Na základě výše popsaných provedených analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku SALIX INTERNATIONAL a.s. jsem vytvořil SWOT analýzu, která shrnuje zjištěné informace a data do 4 kategorií. Silné a slabé stránky jsou sestaveny na základě provedené interní analýzy, příležitosti a hrozby na základě provedené externí analýzy.

SWOT ANALÝZA		
INTERNÍ ANALÝZA	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	dlouholeté působení na trhu	finanční stabilita
	široké produktové portfolio	postavení na tuzemském trhu
	zakázková výroba	absence podnikových strategií
	poradenská činnost	nadbytečné zásoby
	certifikace ISO 9001:2015	informační systém
	know-how pracovníků	odborná způsobilost
	přístup k zákazníkům	plánování realizace produktu
	loajalita svých zaměstnanců	jazyková vybavenost
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	získání nových zákazníků	důsledky pandemie nemoci COVID-19
	proniknutí na zahraniční trhy	omezení možnosti exportu a importu
	vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci	stávající tuzemská konkurence
	rekvalifikace a školení zaměstnanců	konkurence z asijského trhu
	dotační programy na rozvoj	ztráta stálých zákazníků
spolupráce s renomovanými podniky	politická nestabilita	

Tabulka 16 SWOT analýza
(Zdroj: vlastní tvorba)

4.4.4. Balanced Scorecard

Na základě provedených analýz podniku a sestavené SWOT analýzy jsem definoval níže uvedené strategické cíle ve formě metody Balanced Scorecard. Vytyčené strategické cíle jsou obsaženy ve čtyřech perspektivách, které společně vytváří komplexní celopodnikovou strategii.

Perspektiva	Balanced Scorecard				
	STRATEGICKÝ CÍL	METRIKA	PARAMETR	STAV	CÍL
FINANČNÍ	snížení nákladů	celkové náklady	meziroční změna [%]	5,3%	0,0%
	růst tržeb	tržby z prodeje výrobků a služeb	meziroční změna [%]	0,7%	5,0%
		tržby za prodej zboží	meziroční změna [%]	7,1%	12,0%
	finanční stabilita	celková zadluženost	[%]	59,2%	50,0%
		rentabilita tržeb	[%]	-0,5%	0,5%
finanční výkonnost	VH za účetní období	[Kč]	-340 000	100 000	
ZÁKAZNICKÁ	zvýšení spokojenosti	spokojenost s cenou	[-]	neměřeno	4 z 5
		spokojenost s kvalitou	[-]	neměřeno	5 z 5
		spokojenost s rychlostí dodání	[-]	neměřeno	5 z 5
	zvýšení povědomí o podniku	náklady na propagaci	[Kč]	250 000	400 000
		počet účastí na veletrzích	[-]	2	4
		počet sponzorovaných akcí	[-]	3	10
PODNIKOVÝCH PROCESŮ	zvýšení efektivity procesů	doba obratu zásob	[dny]	86,5	70,0
		doba vyřízení objednávky	[dny]	7,2	5,0
	zvýšení produktivity práce	zisk na zaměstnance	[Kč/rok]	-13 280	17 600
	udržení jakosti výrobků	reklamace produktů	[%]	0,1%	<0,1%
	udržení nákladů	mzdové náklady	meziroční změna [%]	10,05%	0,00%
INOVAČNÍ A RŮSTU	spokojenost zaměstnanců	srovnatelnost mezd v regionu	srovnání k Ø [%]	6,59%	7,00%
		počet výpovědí	[-]	0,00	0,00
		podmínky na pracovišti	[-]	neměřeno	5 z 5
	odbornost a schopnosti	náklady na školení, rekvalifikaci	[Kč]	50 000	150 000
		náklady na vzdělávací kurzy	[Kč]	10 000	50 000
	podnikový informační systém	podpora vzdálených pracovišť	[-]	NE	ANO

Tabulka 17 Balanced Scorecard
(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve sloupci STAV jsou uvedeny nejaktuálnější hodnoty, tedy z roku 2018, a sloupec CÍL uvádí požadované hodnoty v roce 2019.

4.5. Návrh strategie rozvoje podniku

V předchozích kapitolách praktické části bakalářské práce byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí sledovaného podniku. Na základě informací a dat byla sestavena analýza SWOT a Balanced Scorecard pro daný podnik. Závěrečná strategie, kterou navrhuji pro rozvoj a zlepšení tržního postavení podniku SALIX INTERNATIONAL a.s., je odrazem všech výše uvedených analýz a zjištění.

Při pohledu na výsledná zjištění, a především na výsledky ukazatelů finanční analýzy, je zřejmé, že se podnik nenachází v dobré finanční kondici. Jen velmi malá část jednotlivých ukazatelů se nachází v rozmezí doporučených hodnot, část jich nedosahuje ani z poloviny. Ukazatele zadluženosti mají každým rokem zhoršující se tendenci. Také pohotová likvidita nedosahuje požadovaných hodnot a je prvotním znakem platební neschopnosti podniku. Blízce s tímto faktem souvisí také ukazatel obratu zásob a samotná doba obratu zásob. Přestože ve sledovaném období docházelo k postupnému zvýšení hodnoty ukazatele obratu zásob a tím ke zkrácení průměrné doby obratu zásob, stále zůstávají tyto ukazatele téměř na polovině požadované hodnoty. V roce 2018 byla průměrná doba obratu zásob 87 dní. Důležitý je také pohled na strukturu sledovaných položek a jejich vývoj v daném období. Pro výše zmíněné ukazatele je to především složení oběžných aktiv, kde podíl zásob neklesl pod 58 % během všech období.

Také lze ze zjištěných informací a dat vyvodit neefektivní způsob managementu. Chybí definování strategických cílů podniku a tím i samotná motivace zaměstnanců k sebezlepšování a osobnímu rozvoji z hlediska znalostí a odbornosti. Podnik spoléhá do jisté míry na svou dlouholetou zaběhlou, která však v současné době nestačí. Vypovídá o tom o „pohoda“ zaměstnanců, kteří sice mají své know-how z dlouhodobého působení v oboru, nicméně aktuální odborná znalost je již do jisté míry nedostačující. Problémem je také podnikový informační systém, který je pro zaměstnance dostupný pouze v místě sídla podniku.

Vzhledem k výše popsaným problémovým částím podniku, je celopodniková strategie rozvoje rozčleněna do dílčích částí, kterými je důležité se zabývat.

4.5.1. Řízení zásob

Pro podnik je důležité zabývat se výsledky analýz, z nich plynoucích ukazatelů, a především příčinami jejich, v případě sledovaného podniku špatných, hodnot.

V celém sledovaném období tvoří zásoby více, než 50 % celkových aktiv. V roce 2018 byly zásoby tvořeny 85 % naskladněným zbožím (42 % celkových aktiv) a z 11 % materiálem, podíl výrobků byl se svými 3 % zanedbatelný. Skladování takového množství zboží je zřejmě z důvodu nižší ceny při velkém odběru nebo slouží jako pojistná zásoba v případě zpoždění dodávky dodavatelem.

Podnik se snaží o rychlé vyřízení objednávek od svých zákazníků, proto je pro něj důležitá plynulá dodávka zboží pro následný prodej a materiálu pro výrobu, nicméně jejich dlouhodobé držení na skladu je neefektivní a ztrátové.

Doporučení:

Pro regulaci pohotovostních zásob doporučuji podniku rychlou a spolehlivou dodávku zboží, která by zároveň větší mírou neomezila rychlost vyřízení pohledávek. Podniku doporučuji optimalizaci zásob zboží, která by vedla ke zlepšení současné finanční situace podniku SALIX INTERNATIONAL a.s.

4.5.2. Informační systém

Neefektivnost řídicích procesů, včetně výše popsaného řízení zásob, má počátek v nedostačujícím informačním systému podniku. Nepodporuje přístup z vzdálených pracovišť. Tyto a jiné další žádoucí schopnosti vlastního podnikového informačního systému jsou nahrazovány alternativními řešeními.

Doporučení:

Zavedení nového podnikového informačního systému, který by vedl k efektivnímu snížení zásob, a s tím spojených finančních prostředků v nich vázaných. Dále zvýšení doby obratu zásob v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Zrychlení procesu výroby, a tím snížení nákladů. Zkvalitnění informačních procesů v podniku a možnost zjištění aktuálních přehledů o výkonnosti. Celkové zefektivnění řídicích procesů v podniku, právě díky relevantním informacím a datům.

4.5.3. Náklady

Hospodářské výsledky za jednotlivé sledované období také nejsou signálem zdravé situace podnik. Po roce 2015 následoval velký propad a podnik se pohybuje na hranici ztrátovosti. V roce 2018 byl výsledek hospodaření záporný, podnik vykázal ztrátu ve výši 340 000,- Kč. Podnik se snažil situaci stabilizovat prostředky z cizích zdrojů, což vedlo ke každoročnímu zhoršení ukazatelů zadluženosti. V letech se záporným hospodářským výsledkem jsou záporné i hodnoty ukazatelů rentability, které v tomto případě vyjadřují ztrátovost.

Vzhledem k menší výrobní kapacitě je samotná výroba doprovázena vyššími náklady. Neustálé zvyšování výkonové spotřeby má za následek pokles hospodářského výsledku. Příčinou je zdražení materiálu a zboží, cen energií či růst osobních nákladů zaměstnanců.

Doporučení:

S cílem dosáhnout výsledku hospodaření pro další období v zelených číslech, tedy dosáhnout zisku, je podnik nucen k neustálému vyvíjení tlaku na snižování nákladů. Může tak činit skrze další vyjednávání výhodných cen produktů od dodavatelů, či výhodných cenách služeb od svých obchodních partnerů.

4.5.4. Marketing

Jak jsem již zmínil, v roce 2018 byly zásoby tvořeny 85 % naskladněným zbožím určeným k dalšímu prodeji. Pro odbyt takového množství je třeba nových zákazníků. Jak plyne především z analýzy vnějšího prostředí, marketingová činnost není zrovna předností sledovaného podniku. V roce 2018 se podnik zúčastnil dvou veletrhů a zároveň přispěl na 3 sportovní události ve svém kraji. Sponzoruje také házenkářský tým působící v nejvyšší české lize. To je však v dnešní době málo a nového, snad i dále stálého, zákazníka je nutné získat i dalšími způsoby.

Doporučení:

Internetová propagace – reklamy na internetu, sociální sítě, v dnešní době jeden z nejsnadnějších a zároveň nejúčinnějších způsobů propagace. Dostání se do podvědomí potenciálních zákazníků především aktivní účastí na veletrzích, sponzoringem větším společenských či sportovních akcí. Podnik by měl dbát na péči o svého zákazníka, neboť

právě stálí zákazníci jsou jádrem úspěchu podniku. Věrnostní programy s možností získání odměn a výhod je jedna z cest, jak si stálé zákazníky zachovat a zároveň přilákat nové.

4.5.5. Lidské zdroje

Je potřeba si uvědomit, že právě zkušený, kvalifikovaný personál je základním kamenem pro úspěch podniku. Podnik zaměstnává v současnosti 25 zaměstnanců, z nichž valná většina působí v podniku již dlouho řadu let. Ve srovnání s regionálním průměrem je jejich mzda vyšší zhruba o 7 %. Zároveň pracují v poměrně klidném, čistém a příjemném prostředí. Bohužel s tím přichází i „pohoda“ zaměstnanců. Nedochozí zde k motivaci zaměstnanců k osobnímu rozvoji z hlediska odbornosti a znalostí. Podnik spoléhá na know-how zaměstnanců, které si za řadu let vybudovali, avšak odborná znalost a kvalifikace je již do jisté míry nedostačující. Dnešní doba s rychlým rozvojem nových technologií a procesů vyžaduje i reakci ze strany pracovníků.

Doporučení:

Vynaložení prostředků na rekvalifikační kurzy, školení a vzdělávací programy pro zaměstnance. Odborná znalost a kvalifikace je nutná pro obsluhu nejmodernější techniky. Zároveň jazyková vybavenost obchodních zástupců je důležitá pro image celého podniku. Úzce to souvisí s možností expanze na zahraniční trhy.

Vzhledem k situování podniku k nedalekému městu Zlín, ve kterém se nachází univerzita i s technickým zaměřením, doporučuji aktivní spolupráci s univerzitou, možnost stáže v podniku, přiblížení chodu podniku studentům s výhledem potenciálních vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

4.5.6. Konkurenceschopnost

Udržení konkurenceschopnosti je pro každý podnik klíčovou podmínkou k přežití. Podnik má řadu konkurentů jak ve svém regionu, tak v rámci tuzemska i v mezinárodní sféře. Největšími konkurenty jsou společnosti Pokorný, s.r.o., DIMER, spol. s.r.o. a GUMEX, s.r.o. Hrozbou je také konkurence v podobě levnějších produktů z asijského trhu.

Doporučení:

Především spolehlivé, kvalitní a rychlé splnění požadavků zákazníka. Podnik musí být i nadále flexibilní a realizovat zakázkovou výrobu. Dalším faktorem je udržení si vlastní přidané hodnoty před konkurencí a podnikovým know-how. Poradenská kancelář je rozhodně konkurenční výhodou. Také bych obchodní zástupce v případě potřeby vyslal na jazykové kurzy, neboť právě expanze na zahraniční trh může být omezením hrozby konkurence. Důležité pro podnik je provádění průběžného průzkumu trhu a sledování potřeb zákazníka.

4.6. Implementace návrhu

4.6.1. Implementace jednotlivých částí

Řízení zásob

Jednou z možností optimalizace zásob je využití metody ABC a dalších strategií pro doplňování zásob.

Informační systém

Tvorba nového IS renomovanou společností zabývající se podnikovými informačními systémy.

Náklady

Zajištění dostatečné vyjednávací síly podniku ke svým dodavatelům.

Marketing

Úkolem pracovníka marketingového oddělení bude správa firemního webu a profilů na sociálních sítích. Zároveň sleduje plánované veletrhy, kterých by se podnik mohl zúčastnit a jsou pro něj potenciálním přínosem.

Lidské zdroje

Zajištění rekvalifikačních kurzů, školení a vzdělávacích programů pro své zaměstnance. Podnik musí od zaměstnanců vyžadovat jejich absolvování. Rozšíření aktuální spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati.

Konkurenceschopnost

Dodržování plánů jakosti. Zodpovědný přístup ke všem zákazníkům. Provádění průzkumu trhu.

4.6.2. Implementace strategie rozvoje

Pro implementaci strategie rozvoje je zapotřebí hlubší rozpracování jednotlivých částí strategie. Je třeba vypracovat detailní zadání daných částí, včetně jejich priorit a stanovení časového horizontu. Z mého pohledu by měl být plán realizován v horizontu 2 let, neboť nepříznivý vývoj finanční situace podniku není příliš optimistický. Otázkou je, jaký vliv na možnost realizace bude mít celosvětová pandemie nemoci Covid-19.

5. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval tvorbou strategie rozvoje podniku SALIX INTERNATIONAL a.s. Stavebním kamenem pro mou práci byly především podnikové finanční výkazy, které bylo v první fázi práce nutné podrobně zpracovat, informace a data jak z interních zdrojů podniku, tak veřejně dostupných. Nejprve jsem si v podobě teoretické části vytyčil problematiku, kterou se budu zabývat a vytvořil dostatečné teoretické zázemí, na kterém jsem následně založil část praktickou. V praktické části jsem nejprve představil podnik a následně se pustil do analýzy současného stavu. Analýzu jsem prováděl ze dvou perspektiv – externí a interní. Analýzu vnějšího prostředí jsem prováděl pomocí analýzy PESTLE a také pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Při analýze vnitřního prostředí jsem se podrobně zaměřil na finanční analýzu, ve které jsem provedl analýzu důležitých ukazatelů, vypovídajících o finanční situaci podniku. Zároveň jsem věnoval pozornost interpretaci jednotlivých ukazatelů v rámci situace a vývoje finanční situace podniku a srovnal trend vývoje daných ukazatelů s vývojem makroekonomických ukazatelů České republiky ve sledovaném časovém období. V rámci interní analýzy jsem také zanalyzoval vnitřní zdroje podniku, mezi které patří finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje. Na základě informací a dat z těchto analýz obou typů prostředí jsem sestavil analýzu SWOT a Balanced Scorecard. Tyto dvě analýzy se pak staly sumarizací zjištěných informací a společně se znalostí všech dalších výsledků analýz jsem vytvořil návrh strategie rozvoje. Vzhledem ke komplikované struktuře problematiky jsem v rámci strategie vymezil dílčí části, na které by se měl podnik prioritně zaměřit. Tyto části vychází z předních úskalí, kterým podnik čelí a měl by je prioritně řešit. V rámci těchto návrhů jsem také uvedl doporučení, jak by bylo vhodné problematiku řešit. V posledním bodu praktické části uvádím možnou implementaci jak dílčích částí, tak celé podnikové strategie.

Jsem rád, že jsem díky této práci mohl proniknout do hlubšího poznání problematiky tvorby podnikové strategie a věřím, že i pro podnik samotný bude má práce inspirací či snad dokonce přínosem. Jeho současná situace rozhodně vyžaduje řešení, domnívám se, že vhodné by bylo i některé z mnou navrhovaných. Zároveň doufám, že důsledky celosvětové krize spojené s rozšířením nemoci COVID-19 nebudou pro podnik příliš devastující.

6. Zdroje

6.1. Literatura

1. KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0199-5.
2. KAVAN, Michal. Výrobní management. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. ISBN 80-01-02068-1.
3. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
4. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
5. LIKER, Jeffrey K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.
6. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
7. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
8. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-578-5.
9. TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005077.
10. WALTEROVÁ, Jitka. Hledání dokonalosti: poučení z nejlépe vedených amerických společností. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7.

6.2. Internetové zdroje

1. FRIEDEL, Libor. O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard (se závěrem pro studenty). In: ebschool.cz [online]. 2019-09-04 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty>
2. NĚMEC, Robert. Marketingový mix-jeho rozbor, možnosti využití a problémy. In: robertnemec.com [online]. 2005-06-20 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
3. KANINSKÁ, Markéta. Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti. In: zacatek-podnikani.cz [online]. 2016-08-28 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>
4. FORMAN, Zdeněk. Balanced ScoreCard. In: vlastnicesta.cz [online]. 2012-04-23 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
5. GOUARDÈRES, Frédéric. Všeobecné zásady průmyslové politiky EU. In: europarl.europa.eu [online]. 2020-02 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/61/vseobecne-zasady-prumyslove-politiky-eu>
6. KONEČNÁ, Jana. Sazby DPH. In: jakpodnikat.cz [online]. 2020-06-30 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>
7. České noviny. Koronavirus dopadl na průmysl i obchod, podle analytiků bude hůř [online]. 2020-05-07 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/koronavirus-dopadl-na-prumysl-i-obchod-podle-analytiku-bude-hur/1888336>
8. ManagementMania. EBIT (Zisk před zdaněním a úroky) (Earnings before Interest and Taxes) [online]. 2016-08-16 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zisk-pred-zdanenim-a-uroky>
9. Univerzitní informační systém MENDELU. Likvidita [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=80

10. Univerzitní informační systém MENDELU. Ukazatele rentability [online]. [cit. 2020-07-24]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=82
11. Investiční gramotnost. Přehled ukazatelů a zkratk [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.investicnigramotnost.cz/prehled-ukazatelu-a-zkratk/>
12. Středoevropské centrum pro finance a management. Balanced ScoreCard [online]. ©2005-2012 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=56>
13. Consilium Europa. Průmyslová politika EU [online]. ©2020 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-industrial-policy/>
14. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Sankce a zvláštní opatření vůči některým zemím [online]. 2016-09-09 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/licencni-sprava/mezinarodni-kontrolni-rezimy-zbozi-dvojiho-pouziti/sankce-a-zvlastni-opatreni-vuci-nekterym-zemim--40596/>
15. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. MSČR: ©2012-2015 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
16. Roger a.s. [online]. Brno: ©2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/>
17. Google Maps [online]. ©2020 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>

6.3. Právní úprava

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník („NOZ“). In: Sbírka zákonů. 2012-03-22. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích, „ZOK“). In: Sbírka zákonů. 2012-03-22. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob. In: Sbírka zákonů. 2013-09-30. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 455/0991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbírka zákonů. 1991-11-15. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád. In: Sbírka zákonů. 2009-09-03. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: Sbírka zákonů. 2004-04-23. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 586/1992 Sb., České národní rady o daních z příjmů. In: Sbírka zákonů. 1992-12-18. ISSN 1211-1244.
- Zákon č. 16/1993 Sb., České národní rady o dani silniční. In: Sbírka zákonů. 1992-12-13. ISSN 1211-1244.

7. Seznamy

7.1. Seznam obrázků

Obrázek 1 O-kroužky	48
Obrázek 2 Kovová a spirálová těsnění.....	48
Obrázek 3 SALIXGRAPH LG	49
Obrázek 4 Mechanické ucpávky.....	49
Obrázek 5 Vzdálenost podniku od města Zlín	56
Obrázek 6 Sponzoring házenkářského týmu	82

7.2. Seznam schémat

Schéma 1 Součásti propojeného řízení podniku.....	13
Schéma 2 Znázornění vzniku přidané hodnoty.....	14
Schéma 3 Pyramida řídicích vztahů.....	18
Schéma 4 Úrovně výrobních cílů.....	21
Schéma 5 McKinseyho model 7S	24
Schéma 6 Marketingový mix 4P	25
Schéma 7 Čistý pracovní kapitál.....	27
Schéma 8 Konkurenční síly v odvětví	35
Schéma 9 Balanced Scorecard	38
Schéma 10 Organizačně-funkční schéma SALIX INTERNATIONAL a.s.....	41

7.3. Seznam tabulek

Tabulka 1 Doporučené hodnoty ukazatele likvidity.....	29
Tabulka 2 PESTLE.....	34
Tabulka 3 SWOT analýza.....	36
Tabulka 4 Nezaměstnanost.....	55
Tabulka 5 Horizontální analýza aktiv.....	64
Tabulka 6 Horizontální analýza pasiv	65
Tabulka 7 Vertikální analýza aktiv.....	67
Tabulka 8 Vertikální analýza pasiv	68
Tabulka 9 Horizontální analýza VZZ	70
Tabulka 10 Vývoj ČPK v daném období	73

Tabulka 11 Vývoj zadluženosti v daném období.....	74
Tabulka 12 Vývoj likvidity v daném období	76
Tabulka 13 Vývoj rentability v daném období	78
Tabulka 14 Vývoj rentability v daném období	78
Tabulka 15 Vývoj aktivity v daném období.....	80
Tabulka 16 SWOT analýza.....	83
Tabulka 17 Balanced Scorecard	84

7.4. Seznam grafů

Graf 1 Průmyslová aplikace	42
Graf 2 Vývoj HDP 2008-2020	52
Graf 3 Vývoj tržeb z průmyslové produkce.....	52
Graf 4 Míra inflace v procentech	54
Graf 5 Vývoj podílu nezaměstnanosti	55
Graf 6 Podíl dosaženého vzdělání u obyvatelstva	56
Graf 7 Celkové výdaje na výzkum a vývoj.....	57
Graf 8 Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR	58
Graf 9 Vývoj makroekonomických ukazatelů v daném období	63
Graf 10 Vývoj hodnot aktiv	64
Graf 11 Vývoj hodnot pasiv.....	65
Graf 12 Vývoj struktury aktiv	67
Graf 13 Vývoj struktury pasiv.....	68
Graf 14 Vývoj vybraných hodnot z VZZ	71
Graf 15 Vývoj ČPK v daném období.....	73
Graf 16 Vývoj zadluženosti v daném období	74
Graf 17 Vývoj likvidity v daném období.....	76
Graf 18 Vývoj aktivity v daném období	80

7.4. Seznam rovnic

Rovnice 1 Výpočet běžné likvidity.....	29
Rovnice 2 Výpočet pohotové likvidity	29
Rovnice 3 Výpočet okamžité likvidity.....	29

Rovnice 4 Výpočet ROA	30
Rovnice 5 Výpočet ROE.....	31
Rovnice 6 Výpočet ROS.....	31
Rovnice 7 Výpočet obratu celkových aktiv	32
Rovnice 8 Výpočet obratu oběžných aktiv	32
Rovnice 9 Výpočet fixních aktiv	32
Rovnice 10 Výpočet obratu zásob.....	33
Rovnice 11 Výpočet průměrné doby inkasa	33

8. Přílohy

Příloha 1 – Certifikát systému řízení

DNV·GL

CERTIFIKÁT SYSTÉMU ŘÍZENÍ

Číslo certifikátu:
267502-2018-AQ-CZS-RvA

Datum původní certifikace:
14. září 2000

Platnost:
11. září 2018 - 11. září 2021

Tímto se potvrzuje, že systém řízení společnosti

SALIX INTERNATIONAL a.s.

Tečovice 392, 763 02 Tečovice, Česká republika

byl shledán shodným s požadavky normy systému managementu kvality:
ISO 9001:2015

Certifikát je platný pro následující rozsah:

**Výroba, nákup a prodej těsnících a izolačních materiálů, těsnění,
hydraulických a pneumatických prvků, strojních dílů a kompenzátorů.**

Místo a datum vystavení:
Praha, 30. červenec 2018



The RvA is a signatory to the IAF MLA

Za vystavující jednotku:
DNV GL – Business Assurance
Thákurova 4, 160 00 Praha,
Česká republika


Mária Lichnerová
Představitel vedení

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených ve smlouvě může vést k neplatnosti certifikátu.
AKREDITOVANÁ JEDNOTKA: DNV GL Business Assurance B.V., ZWOLSEWEG 1, 2994 LB, BARENDRECHT, NETHERLANDS. TEL: +31 102922689.
assurance.dnvgi.com

Příloha 2 – Inovace ve firmě Salix International a.s.

INOVACE VE FIRMĚ SALIX INTERNATIONAL A.S.

je spolufinancován Evropskou unií.

Cílem projektu je zavedení do výroby produkt s optimálním poměrem směsi tak, aby docházelo k maximálnímu tlumení zvuku motoru a okolí v kabině vozu.



EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost



**MINISTERSTVO
PRŮMYSLU A OBCHODU**

Příloha 3 – Srovnání výkazů zisku a ztrát

Náklady

Označení	NÁKLADY	Skutečnost v účetním období						
		2015	Růst/pokles	2016	Růst/pokles	2017	Růst/pokles	2018
A.	Výkonová spotřeba	39 081	734	39 815	11 780	51 595	2 730	54 325
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	22 975	-1 495	21 480	2 831	24 311	190	24 501
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	10 516	1 203	11 719	4 484	16 203	1 447	17 650
A.3.	Služby	5 590	1 026	6 616	4 465	11 081	1 093	12 174
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-47	77	30	58	88	98	186
C.	Aktivace (-)	0	0	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	6 460	1 229	7 689	3 049	10 738	1 079	11 817
D.1.	Mzdové náklady	4 842	884	5 726	2 423	8 149	861	9 010
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 618	345	1 963	626	2 589	218	2 807
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	1 446	467	1 913	408	2 321	216	2 537
D.2.2.	Ostatní náklady	172	-122	50	218	268	2	270
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	1 578	-56	1 522	318	1 840	-702	1 138
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 578	-56	1 522	318	1 840	-702	1 138
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hm. majetku - trvalé	1 578	-56	1 522	318	1 840	-702	1 138
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hm. majetku - dočasné	0	0	0	0	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	0	0	0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
F.	Ostatní provozní náklady	440	323	763	-352	411	83	494
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	75	75	-45	30
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0	0	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	47	6	53	1	54	-4	50
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	393	317	710	-428	282	132	414
*1	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	4 060	-3 367	693	548	1 241	-1 007	234
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0	0	0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0	0	0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
		0		0		0		0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	212	-93	119	-22	97	83	180
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	212	-93	119	-22	97	83	180
		0		0		0		0
K.	Ostatní finanční náklady	717	-176	541	352	893	-187	706
*2	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-761	125	-636	13	-623	57	-566
**1	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	3 299	-3 242	57	561	618	-950	-332
L.	Daň z příjmů	721	-515	206	223	429	-421	8
L.1.	Daň z příjmů splatná	721	-515	206	223	429	-421	8
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
**2	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2 578	-2 727	-149	338	189	-529	-340
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0	0
**3	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 578	-2 727	-149	338	189	-529	-340
		0		0		0		0

Příloha 4 – Srovnání výkazů zisku a ztrát

Výnosy

číslo řádku	Označení	VÝNOSY	Skutečnost v účetním období						
			2015	Růst/pokles	2016	Růst/pokles	2017	Růst/pokles	2018
1	I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	13 591	2 616	16 207	10 603	26 810	178	26 988
2	II.	Tržby za prodej zboží	37 281	-3 153	34 128	4 220	38 348	2 717	41 065
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20	III.	Ostatní provozní výnosy	700	-523	177	578	755	-614	141
21	III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	653	653	-525	128
22	III.2.	Tržby z prodaného materiálu	32	-26	6	49	55	-52	3
23	III.3.	Jiné provozní výnosy	668	-497	171	-124	47	-37	10
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31	IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0	0	0
32	IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
33	IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0	0	0	0
34			0	0	0	0	0	0	0
35	V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
36	V.1.	Výnosy z ostatního dl. fin.majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
37	V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0	0
38			0	0	0	0	0	0	0
39	VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0	0	0
40	VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0	0	0
41	VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0	0	0
42									
43									
44									
45									
46	VII.	Ostatní finanční výnosy	168	-144	24	343	367	-47	320
47									
48									
49									
50									
51									
52									
53									
54									
55									
56	*	Čistý obrát za účetní období	51 740	-1 204	50 536	15 744	66 280	2 234	68 514

Příloha 5 – Srovnání rozvah

Aktiva

Označení	Běžné účetní období - NETTO									
	2015	Růst/pokles	2016	Růst/pokles	2017	Růst/pokles	2018	Růst/pokles	2019	2020
AKTIVA CELKEM	23 716	1 889	25 605	6 467	32 072	809	32 881	0	0	0
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	2 656	-737	1 919	2 416	4 335	896	5 231	18	18	18
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	12	-5	7	-5	2	16	18	18	18	18
B.I.2. Ocenitelná práva	12	-5	7	-5	2	16	18	18	18	18
B.I.2.1. Software	12	-5	7	-5	2	16	18	18	18	18
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	2 644	-732	1 912	2 421	4 333	880	5 213	446	446	446
B.II.1. Pozemky a stavby	165	-6	159	-6	153	293	446	446	446	446
B.II.1.2. Stavby	165	-6	159	-6	153	293	446	446	446	446
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	2 479	-726	1 753	2 427	4 180	587	4 767	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	20 833	2 724	23 557	4 074	27 631	-111	27 520	16 468	1 876	14 592
C.I. Zásoby	13 910	227	14 137	1 902	16 039	429	16 468	78	351	519
C.I.1. Materiál	582	682	1 264	534	1 798	78	1 876	351	18	519
C.I.3. Výrobky a zboží	13 328	-455	12 873	1 368	14 241	351	14 592	18	333	14 073
C.I.3.1. Výrobky	557	13	570	-69	501	18	519	333	1 223	10 322
C.I.3.2. Zboží	12 771	-468	12 303	1 437	13 740	333	14 073	1 223	0	0
C.II. Pohledávky	5 813	2 043	7 856	1 243	9 099	0	9 099	1 223	1 223	10 322
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	1 223	1 223	10 322
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	5 813	2 043	7 856	1 243	9 099	0	9 099	1 223	1 223	10 322
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	5 508	1 614	7 122	1 346	8 468	1 571	10 039	1 571	1 571	10 039
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	305	429	734	-103	631	-348	283	1 571	1 571	10 039
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	0	566	566	-19	547	-321	226	1 571	1 571	10 039
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	287	-147	140	-90	50	-35	15	1 571	1 571	10 039
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	18	10	28	6	34	8	42	1 571	1 571	10 039
C.III. Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C.IV. Peněžní prostředky	1 110	454	1 564	929	2 493	-1 763	730	2 493	2 493	3 222
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	893	537	1 430	-112	1 318	-996	322	1 318	1 318	3 222
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	217	-83	134	1 041	1 175	-767	408	1 175	1 175	408
D. Časové rozlišení aktiv	227	-98	129	-23	106	24	130	106	24	130
D.I. Náklady příštích období	227	-98	129	-23	106	24	130	106	24	130

Příloha 5 – Srovnání rozvah

Pasiva

Označení	PASIVA							Běžné účetní období - NETTO					
	PASIVA CELKEM							2015	Růst/pokles	2016	Růst/pokles	2017	Růst/pokles
A.	Vlastní kapitál	23 716	1 889	25 605	6 467	32 072	809	32 881					
A.I.	Základní kapitál	13 515	-152	13 363	188	13 551	-339	13 212					
A.I.1.	Základní kapitál	2 400	0	2 400	0	2 400	0	2 400					
A.I.2.	Ážio a kapitálové fondy	2 400	0	2 400	0	2 400	0	2 400					
A.II.	Kapitálové fondy	800	0	800	-800	0	0	0					
A.II.1.	Ostatní kapitálové fondy	800	0	800	-800	0	0	0					
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	800	0	800	-800	0	0	0					
A.III.	Fondy ze zisku	300	0	300	800	1 100	0	1 100					
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	200	0	200	800	1 000	0	1 000					
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	100	0	100	0	100	0	100					
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) *	7 437	2 575	10 012	-150	9 862	190	10 052					
A.IV.1.	Nerozdělený zisk z minulých let	7 854	2 575	10 429	-150	10 279	-227	10 052					
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta z minulých let	-417	0	-417	0	-417	417	0					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 578	-2 727	-149	338	189	-529	-340					
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0	0	0					
B.+C.	Cizí zdroje	10 046	1 872	11 918	5 933	17 851	1 619	19 470					
B.	Rezervy	0	0	0	0	0	0	0					
C.	Závazky	10 046	1 872	11 918	5 933	17 851	1 619	19 470					
C.I.	Dlouhodobé závazky	1 389	-819	570	1170	1 740	4878	6 618					
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	0	5068	5 068					
C.I.9.	Závazky - ostatní	1 389	-819	570	1170	1 740	-190	1 550					
C.I.9.3.	Jiné závazky	1 389	-819	570	1170	1 740	-190	1 550					
C.II.	Krátkodobé závazky	8 657	2 691	11 348	4763	16 111	-3259	12 852					
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	656	549	1 205	2603	3 808	-3808	0					
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	25	25	-25	0					
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	6 552	2308	8 860	1849	10 709	330	11 039					
C.II.8.	Závazky - ostatní	1 449	-166	1 283	286	1 569	244	1 813					
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	275	146	421	149	570	-6	564					
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	128	96	224	328	552	-271	281					
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	846	-208	638	-211	427	541	968					
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	200	-200	0	0	0	0	0					
C.II.8.7.	Jiné závazky	0	0	0	20	20	-20	0					
D.	Časové rozlišení	155	169	324	346	670	-471	199					
D.I.	Výdaje příštích období	155	169	324	346	670	-471	199					