

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza okolí podniku**

**The analysis of the company its surrounding**

Tomáš Ježek

Plzeň 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza okolí podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne

v. r. *Tomáš Ježek*

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval mé vedoucí práce paní Ing. Kristýně Machové za ochotu, cenné rady, připomínky, a hlavně za trpělivost a čas věnovaný mé bakalářské práci.

Dále bych rád poděkoval JPV vedení společnosti Logistic s.r.o. za vstřícné a ochotné jednání a za drahocenné informace, které vedli k úspěšnému vypracování mé bakalářské práce.

# Obsah

Úvod.....	6
<b>1 Teoretická část.....</b>	<b>7</b>
1.1 Podnik a podnikání .....	7
1.2 Okolí podniku.....	10
1.2.1 Vnitřní okolí podniku.....	12
1.2.2 Vnější okolí podniku.....	12
1.3 Analýza vnitřního okolí.....	17
1.3.1 Finanční analýza.....	17
1.3.2 McKinseyho model 7S.....	26
1.4 Analýza vnějšího okolí.....	28
1.4.1 Porterův model pěti sil.....	28
1.4.2 PEST analýza.....	31
1.5 SWOT analýza.....	33
1.5.1 Silné stránky a slabé stránky.....	35
1.5.2 Příležitosti a hrozby.....	36
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>37</b>
2.1 Představení podniku.....	37
2.2 Analýza vnitřního okolí.....	39
2.2.1. McKinseyho model 7S (mikroprostředí).....	39
2.3.2. Finanční analýza (mikroprostředí).....	42
2.3 Analýza vnějšího okolí.....	45
2.3.1. Porterův model pěti sil (mezoprostředí).....	46
2.3.2. PEST analýza (makroprostředí).....	49

2.4	SWOT analýza .....	60
2.4.1.	Silné stránky .....	61
2.4.2.	Slabé stránky .....	61
2.4.3.	Příležitosti .....	62
2.4.4.	Hrozby .....	63
2.4.5.	Doporučení strategie .....	64
2.5	Návrh doporučení a vhodných opatření .....	64
<b>Závěr</b>	.....	<b>67</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	.....	<b>69</b>
	Knižní zdroje.....	69
	Internetové zdroje .....	72
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>77</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>78</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>79</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>80</b>

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Podnik není odloučen od světa, je jeho součástí a zároveň je obstoupen prvky vnějšího světa. Okolí lze chápat jako souhrn všeho, co se nachází za smyšlenými hranicemi podniku, tedy to, co podnik ovlivňuje a následně formuluje, a také to, co může sám podnik ovlivnit. Faktem je, že okolní prostředí má neopomenutelný vliv na konkrétní podnikatelskou jednotku, avšak podnik jako takový dokáže okolí, ve kterém působí, ovlivnit pouze omezeně.

Bakalářská práce je zpracována na téma „Analýza okolí daného podniku“. Pro vypracování bakalářské práce je vybrána společnost JPV Logistic s.r.o. sídlící v Plzni.

Cílem této kvalifikační práce je zjistit, zanalyzovat a zhodnotit vybraného postavení společnosti vůči jeho okolí a poté na základě získaných dat z konkrétních analýz navrhnout doporučení, jež podniku pomohou ke zlepšení.

K vypracování teoretické práce jsou použity informace dostupné z odborné literatury a internetových zdrojů.

Teoretická část vysvětluje definice a pojmy spojené s tématem bakalářské práce a to zejména, co je to podnik a podnikání, vymezení vnitřního a vnějšího okolí, poté jsou uvedeny analýzy používané k rozboru okolí a jeho vlivů na podnikatelské jednotky.

Praktická část je zpracována na základě logického zařazení, kdy první část obsahuje představení zkoumaného podniku. Představení zkoumaného podniku tvoří vysvětlení businessu, jež společnost provozuje za účelem zisku, dále podává informace o struktuře podniku, a v poslední řadě je zmíněn i výpis z obchodního rejstříku. Bakalářská práce se skládá ze strategické analýzy okolí podniku. Analýzu mikroprostředí je zpracována za pomoci finanční analýza a McKinseyho 7S metoda. Mezoprostředí rozebírá analýza Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza makroprostředí je prezentována užitou PESTLE analýzou. Výsledky těchto analýz jsou shrnuty do SWOT analýzy, jež prezentuje silné a slabé stránky společnosti, a zároveň příležitosti a hrozby, které se vyskytují v jejím okolí. Po úspěšném zpracování všech analýz jsou informace zpracovány a vyhodnoceny, a zároveň použity pro vypracování vlastních návrhů a doporučení, které mohou společnosti pomoci k větší prosperitě a růstu.

# 1 Teoretická část

Teoretická část obsahuje definice pojmů, které jsou úzce spjaty s tématem analýzy okolí podniku.

## 1.1 Podnik a podnikání

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy související s živnostenským podnikáním a podnikem (závodem).

Podnikání lze rozdělit pomocí elementárního dělení na podnikání fyzické osoby a podnikání právnické osoby. V navazujícím textu jsou charakterizovány zmíněné dva druhy podnikání.

### Podnikání fyzických osob

Zákon občanského zákoníku definuje podnikatele (fyzické osoby) jako:

„Osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským, nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012).

Podnik neboli závod, jak je uvedeno v legislativě, je dle Zákonu občanského zákoníku charakterizován:

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012).

Podnik (závod) lze chápat jako jakýkoliv subjekt provádějící činnost, jejíž funkcí spočívá v nabízení zboží nebo služeb na trhu. Přitom není zásadní, zdali podnik během své podnikatelské činnosti dosahuje zisku, nýbrž že oslovuje potenciální zákazníky s nabídkou svého zboží či služeb. Dále není rozhodující ani právní podoba, kterou na sebe podnik bere. Stěžejním záměrem subjektů, které definujeme jako závod, je přežít a uchovat se jako závod (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Termín živnostenské podnikání (tj. živnost) lze definovat pomocí živnostenského zákona takto:

„Živností je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb., § 2).

Plní-li konkrétní činnost výše specifikované rysy, lze ji tedy chápat jako podnikání. Na základě čehož osobě nebo společnosti, jenž určitou činnost vykonává, náleží další související povinnosti. Nutno podotknout, že jako živnost nelze brát svobodná povolání (viz lékař, daňový poradce či auditor), které podléhají úpravě zvláštním zákonem (Tausil Procházková & kolektiv, 2017).

Pojem živnost lze popsat několika významnými rysy:

- Elementárním podnětem samotného živnostenského podnikání je úsilí o zhodnocení vloženého kapitálu, což lze definovat ve valné většině situací jako dosažení zisku, kdy dochází k přebytku výnosů nad náklady.
- Zisku se dosáhne pomocí uspokojováním potřeb zákazníků. Hlavním publicitou podnikatele je zákazník s jeho zájmy, nároky, potřebami, preferencemi.
- Podnikatel svými nabízenými službami a výrobky prostřednictvím trhu vyhoví potřebám zákazníků, čímž se vystavuje riziku. Cílem podnikatele je monitorovat určitou strategii a politiku, jenž vede k snížení rizika na přijatelnou úroveň. Přijatelnost rizika v daném případě je ryze individuální, odvíjí se zásadně od konkrétních okolností, smyslem podnikání, dynamice světa okolo a zároveň záleží na osobním založení podnikatele. Běžným trendem většiny podnikatelských subjektů se považuje snaha o minimalizaci rizika.
- Každé podnikání je specifické v tom, že na začátku podnikání musí podnikatel do svého podniku vložit kapitál, který může být vlastní či vypůjčený. Velikost vstupního kapitálu je různá, závisí na účelu podnikání a také i na jeho rozsahu. Což v praxi lze demonstrovat na tomto příkladu, kdy majitel zmrzlinového stánku potřebuje podstatně menší kapitál než majitel obchodu se stavebním materiálem a ten zase menší než majitel fotbalového klubu (Synek, Kislíngrová & kolektiv, 2015).

Za účelem správného porozumění definici živnostenského podnikání je potřebné si vysvětlit tyto pojmy:

- **Soustavnost** – danou činnost provádíme opakovaně, pravidelně.



- **Samostatnost** – fyzická osoba jedná sama za sebe, kdežto právnická osoba jedná pomocí statutárního orgánu.
- **Vlastní jméno** – fyzická osoba koná právní úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem.
- **Vlastní odpovědnost** – podnikateli (fyzické osobě či právnické osobě) připadá veškeré riziko za výsledky vlastní činnosti.
- **Dosažení zisku** – činnost podnikatel vykonává za účelem dosažení zisku. Což však neznamená, že doopravdy bude zisku dosaženo (Taušl Procházková & kolektiv, 2017).

### **Podnikání právnických osob**

Dle platné legislativy musí být právnické osoby evidovány v obchodním rejstříku.

Podnikání fyzických osob má tyto formy:

- Osobní společnosti – tato forma zahrnuje veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.
- Kapitálové společnosti – do této kategorie patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost.
- Družstva.

Výše uvedené typy podnikání vznikají ve dvou fázích. První fáze probíhá v okamžiku založení společnosti. Druhá fáze je fáze, ve které dochází k samotnému vzniku společnosti jako právnické osoby – v den jejího zápisu do obchodního rejstříku. Založení společnosti nelze brát jako právní existenci společnosti. Před samotným vznikem musí společnost nabýt podnikatelského oprávnění za předpokladu, že je společnost vytvořena za účelem podnikání. Toto oprávnění je buď živnostenské či jiné podnikatelské. Osvědčením živnostenského oprávnění musí být výpis z živnostenského rejstříku. Kdežto pro jiné podnikatelské činnosti je průkazem oprávnění vydané daným orgánem podle jiných právních předpisů (Taušl Procházková & kolektiv, 2017).

Mimo kapitálových a osobních společností, existují ještě další typy právnických osob a to:

- Evropská akciová společnost.
- Evropské hospodářské zájmové sdružení.

- Veřejné státní podniky.
- Neziskové organizace.

**Evropská akciová společnost** se řídí právním kodexem Evropské unie. Tento druh právní formy umožňuje provozovat svou hospodářskou aktivitu ve spojení s podnikateli napříč EU. Evropská společnost schvaluje mít sídlo v jakékoliv zemi EU, zároveň společnost během svého působení může přesídlit do jakéhokoliv členského státu. Hlavním cílem vzniku evropské společnosti jako nadnárodní právnické osoby bylo usnadnit volný pohyb kapitálu a sjednotit právní formy obchodních společností v rámci celé EU (Taušl Procházková & kolektiv, 2017).

**Evropské hospodářské zájmové sdružení**, jehož cílem je podpora a rozvoj hospodářské činnosti členů EU tím, že se soustředují zdroje, aktivity a schopnosti. To umožňuje podnikatelům (právnickým či fyzickým osobám) přeshraniční partnerství, jenž je většinou upraveno normami evropského práva, a ve zbytku ovlivněno národními normami práva (Taušl Procházková & kolektiv, 2017).

**Státní podniky** jsou vytvářeny primárně s cílem uspokojení důležitých celospolečenských, strategických či veřejně prospěšných zájmů, kterými jsou například rozhlas, televize, železnice, radiokomunikace, správa silnic, výroba a těžba uhlí. Tyto podniky jsou zakládány státem, jehož jménem vykonává funkci zakladatele ministerstvo a zároveň jeho působnost obsahuje předmět podnikání podniku. Státní podnik je od státu oddělený, tudíž je právně samostatný. Státní podnik, jakožto podnikatelská osoba (právnická osoba) provozuje podnikatelskou činnost s majetkem státu. Nutné je podotknout, že podnik neručí za závazky státu a stát zároveň neručí za závazky podniku, pokud zákon nestanoví jinak (Taušl Procházková & kolektiv, 2017).

## 1.2 Okolí podniku

Vše, co se nachází vně a uvnitř podniku nazýváme okolí a zároveň také vše, co na podnik působí, či může sám působit. Všechny podniky lze chápat jako otevřené systémy, případně jednotky, které mají vazby s okolím, ve kterém působí. Podnikatelské výsledky podniků jsou ve značné míře ovlivněny vnějšími faktory, jenž se projevují jako hrozby nebo příležitosti.

Znalost podnikového okolí je stěžejní pro:

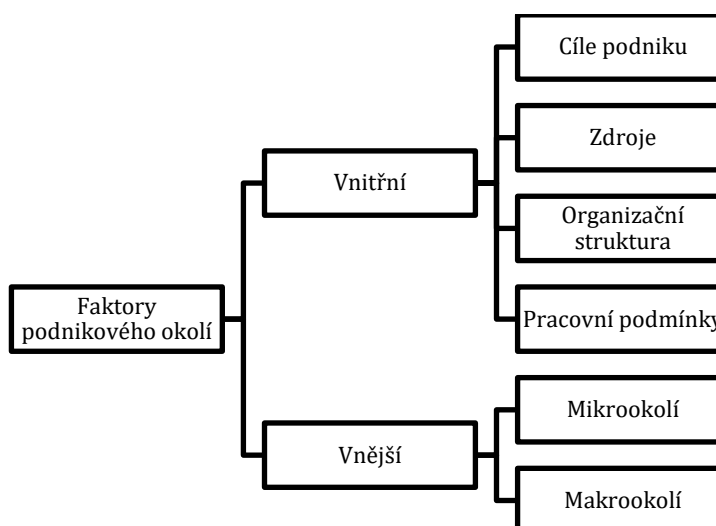
- Porozumění vztahům s okolím.
- Schopnost přizpůsobit se okolí.
- Zužitkování možností pro ovlivňování okolí (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Podnikatelské prostředí se dělí na dvě části, a to na:

- Externí (vnější) prostředí, jehož součástí je jednak makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku) a zároveň mezoprostředí (které může podnik do určité meze ovlivnit nástroji marketingu).
- Interní (vnitřní) prostředí, respektive mikroprostředí (jež může podnik přímo ovlivnit svými činnostmi) (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2020).

Podnikové okolí dělíme na vnitřní (interní) a vnější (externí) (viz Obr. 1). Vnitřní prostředí je sdruženo s činiteli, kteří se projevují uvnitř podniku, a vnější okolí obsahuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí prezentuje faktory, které může podnik určitým způsobem ovlivnit. Makrookolí na rozdíl o mikrookolí zahrnuje faktory, které na podnik mají dopad, avšak podnik je nemůže ovlivňovat, i přestože tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jedná se o faktory, které jsou dané, nezávislé na působení podniku na trhu (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Obr. 1: Faktory podnikového okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3

### **1.2.1 Vnitřní okolí podniku**

Vnitřní okolí podniku lze chápat jako soubor faktorů, které vlivem svého působení mají specifické dopady na řízení podniku zevnitř. Jedná se o faktory jako jsou suroviny, kapitál, práce, data a informace (Halounková, 2021).

Vnitřní prostředí firmy se skládá z zdrojů firmy (hmotné, finanční, lidské a nehmotné), také ze schopnosti tyto firemní zdroje využívat, z managementu, zaměstnanců, kultury firmy, mezilidských vztahů, organizační struktury, materiálního prostředí a etiky (Jakubíková, 2013).

Vnitřní okolí se odlišuje od vnějšího tím, že vnitřní prostředí je možné ve své podstatě ovlivnit. Ačkoliv je snadno vnitřní prostředí snadno regulovatelné, i přesto podnik podléhá mnoha omezením, která mají hmotnou, či nehmotnou podobu a s těmito omezeními je nutné se vypořádat. Vnitřní prostředí je tvořeno z faktorů, ze kterých tato omezení vychází. Každý podnik má cíl, za jehož dosažením byl založen. Tento cíl definuje výhradně majitel podniku, ve většině případů má tento cíl podobu zhodnocení kapitálu ve formě zisku. Pro prosperující a zdravé podnikání je nutné všechny tyto faktory a omezení mít zanalyzované a rozhodování o nich musí být formulováno dle cílů, jenž chce podnik dosáhnout. Vlivem těchto rozhodnutí by měl být podnik nasměrován na dráhu nepřetržitého zlepšování (Halounková, 2021).

Hmotné prvky okolí představují hmatatelní složky. Do hmotných prvků lze zařadit i organizační struktury, technické vybavení podniku a distribuční kanály. V této době se postupně čím dál tím více bere zřetel na nehmotné faktory, kdy se primárně hledí na lidský kapitál a jeho vystupování jak ve vnějším, tak vnitřním prostředí podniku (Halounková, 2021).

### **1.2.2 Vnější okolí podniku**

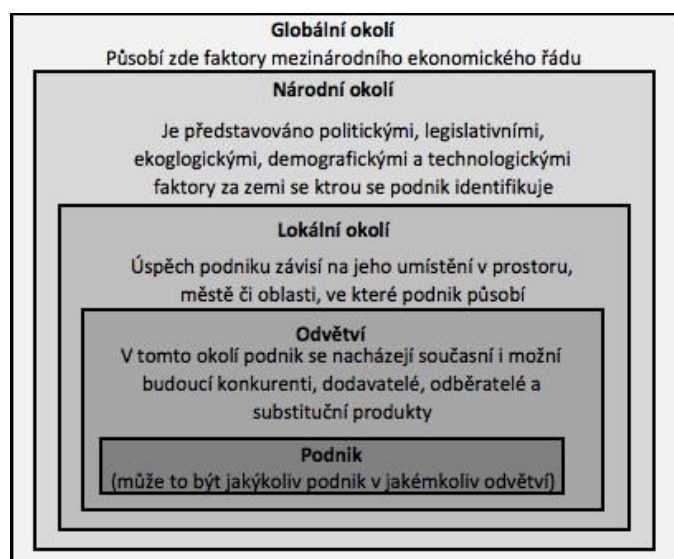
Vnější okolí podniku se skládá z několika faktorů, které zobrazuje Obr. 2. V reálném životě každý podnik koná určitou aktivitu v rámci odvětví. Odvětví lze charakterizovat jako souhrn podniků, které vykonávají totéž. Vlivy podílející se na chování podniku v odvětví, stanovují mikrookolí podniku. Tyto síly dokáže podnik do jisté míry ovlivňovat.

Mimo-odvětvového zaměření svých aktivit musí být podnik umístěn v prostoru. Dalším důležitým faktorem vnějšího okolí je nezbytné posuzovat lokalizační faktory. Lokalizační faktory budou různé případy výrobních podniků a také jiné i v případě podniků poskytujících služby.

Vedle umístění v prostoru musí být každý podnik součástí ekonomického systému země, ve které vykonává své podnikatelské činnosti. Národní okolí je tvořeno charakterem vlády, její stability, ekonomickou situací a také charakterem produktů a využívaných technologií na výrobu, právním prostředím a zejména i sociálně-ekonomickým charakterem společnosti.

Všechny země světa ovlivňují procesy globalizace světové ekonomiky. Procesy globalizace prezentují faktory vnějšího okolí, které musí podniky akceptovat (Dvořáček & Slunčík, 2012).

Obr. 2: Komplexní pohled na podnikové okolí



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 7

Vnější okolí podniku se skládá z těchto jednotlivých prvků: geografických, sociálních, politických a právních, ekonomických, ekologických, technologických, etických a kulturně historických. Některé prvky okolí jako jsou geografické podmínky a zčásti technologické okolí (stroje a zařízení) definujeme „hmotné“ prvky. Značné množství prvků okolí má nehmotnou povahu, jelikož se jedná například o právo, hospodářskou

politiku, etické principy atd. Intenzita jejich působení se i přes jejich nehmotnou povahu vůbec nezmenšuje (Synek, Kislingerová & kolektiv, 2015).

### Geografické

Geografické okolí má značný vliv na prosperitu podniku, toto okolí se projevuje jednoduše tím, jakou má podnik lokalizaci. Lokalizace stanovuje na jedné straně dostupnost jednotlivých výrobních faktorů (pracovních sil, služeb a základních materiálů) a na druhé straně i cestu výrobků k jejich uživatelům (Hyršlová & Klečka, 2010).

### Sociální

Sociální prostředí předurčuje základní mínění, hodnoty a normy lidí, kteří v něm žijí. Lidé důsledkem působení sociálního okolí definují svůj vztah k vlastní osobě, k ostatním, k přírodě a k ostatním. Existují tři různé sociální modely: sociálně demokratický model, liberálně sociální model a korporativní model (Zapletalová, 2020).

Analýza sociálních faktorů je zásadní zejména pro podniky, které se zaměřují na prodej koncovým spotřebitelům, tudíž pro podniky, které fungují na trhu B2C (business to customer). Tato analýza se zaměřuje na historické pozadí, trendy životního stylu, složení populace, demografické ukazatele, náboženské téma, alokaci příjmů ve společnosti, pracovní zvyklost a vzdělání, ale zároveň i na dopad médií, vnímání reklamy, vliv konference a jiných významných událostí. Těmito faktory je formována podniková sféra určité země ve značné míře a jsou také výsledkem ekonomických, demografických a etnických, náboženských, kulturních podmínek života populace (Junková, 2016).

### Politické

Pro podnik je důležité zanalyzovat před vytvořením business strategie i faktory, které souvisejí s politikou konkrétní země (tzn. zemí vytvářejících trh, na kterém firma působí), poněvadž politická rozhodnutí mohou značně formulovat ekonomickou situaci dané země a podmínky pro podnikání, respektive tyto dvě oblasti spolu úzce souvisejí. Jedná se například o otázky/faktory tohoto typu:

- Kdo zvítězí v nastávajících volbách (levice, pravice, populisté, nacionalisté), jaké volební programy/záměry prezentují potenciální vítězi, související s oblastí monetární a fiskální politiky, investic, práce a mezd, regulace trhu, daní, korupce.

- Hrozí na konkrétním trhu válka, embarga, přírodní katastrofy či nepokoje obyvatelstva.
- Jak se bude přistupovat k řešení enviromentálních problémů (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, & Valsa, 2013).

### Právní

Za normálních podmínek jsou politické vlivy prosazovány zejména pomocí práva. Právo včetně jeho institutů tvoří rámec téměř pro všechny podnikové činnosti. Chování podniku je podmíněno právními normami, tyto normy definují, jaké chování lze tolerovat a které nikoliv. Obchodní zákoník je nejzásadnější normou pro podnikovou sféru. V tomto zákoníku jsou mimo jiné definovány právní podmínky jak pro fyzické, tak i právnické osoby (Synek, Kislíngerová & kolektiv, 2015).

### Ekonomické

Ekonomické faktory jsou výstupem fiskální, monetární a sociální politiky určitých států, mezi tyto ekonomické faktory patří také, cenová hladina (inlace/deflace), nezaměstnanost, HDP, úroková míra, měnový kurz, stádium hospodářského cyklu, minimální mzda, koupěschopnost spotřebitelů, délka pracovní doby apod (Řezník, 2018).

Ekonomické prostředí se orientuje zejména na disponibilní kupní sílu obyvatel, úspory, ceny, dostupnost peněžních prostředků (úvěrů) a také na dluhy. Dopad ekonomického prostředí může být přímý nebo nepřímý. Přímý vliv lze jasně identifikovat na prostředí, podnicích či konkurentech. Kdežto vliv nepřímý (nepřímé souvislosti) nemusí být tak jednoduše a jasně identifikovatelný, a může mít například podobu vlivu na podnikové aktivity a konečný hospodářský výsledek podniku (Zapletalová, 2020).

### Ekologické

V současné době se ekologie stává zásadním faktorem, jenž musí každý podnik stále více respektovat. Nečiní-li to ze svého rozhodnutí, je k tomu nucen nejen státní instituce, ale také i aktivní občanská sdružení.).

Na jedné straně ekologie limituje podnikání řadou bariér, jelikož postupná ekologizace řady technologií (např. získávání zlata chemickou cestou) včetně existujících výrobků (jako jsou výrobky obsahující např. freon či azbest). Na druhé straně vzniká příležitost pro podniky, například během výroby ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů

lahví apod. Obsáhlé a náročné povinnosti v oblasti ekologie (zkvalitnění ochrany vod a ovzduší, snižování hlučnosti, nakládání s odpady včetně obalů a nebezpečných látek) vycházejí ze směrnice EU, v případě jejich nedodržování jsou považována jako nekalá soutěž (šetření výdajů) a jsou pokutována (v podobě sankcí) (Synek, Kislingerová & kolektiv, 2015).

### Technologické

Technologické okolí ovlivňují technologické faktory, které obsahují informační a komunikační technologie, produkty a výrobní postupy, metody řízení, inovace technologií. Přihlíží se také na rychlost zastarávání a transformace (Halounková, 2021).

Technologické inovace a změny vedou ke stimulaci téměř každého průmyslu, díky kterým umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků. Detailně provedená PEST analýza zkoumá nejen úroveň relevantních technologií, nýbrž rovněž zaměření výzkumu, nynější prototypy a blížící se zastarávání (StoryboardThat, 2022).

### Etické

Všechny fungující podniky by měly dodržovat etické principy a chovat se eticky (tzn. chovat se v souladu s tím co se považuje za korektní). V souvislosti s podnikem by mělo jít zejména o poskytování nefalešných, tudíž pravdivých informací, dále o férovou a korektní hospodářskou soutěž a propagační kampaně, korektní chování vůči zaměstnancům podniku, poskytování kvalitních služeb trhu (zákazníkům) apod. (Taušl Procházková & kolektiv, 2017).

### Kulturně historické

Kulturně historické okolí se formuje spoustu, dokonce staletí. Jako jedna z podmínek ekonomického vývoje a přechodu k sofistikovanějším technologiím a technického pokroku je brána celková vzdělanostní a kulturní úroveň populace. Jedna z největších lidských nadějí do budoucna je právě v kulturním zázemí (Synek, Kislingerová & kolektiv, 2015).



### **1.3 Analýza vnitřního okolí**

Pomocí této analýzy lze měřit a zkoumat faktory, působící uvnitř podniku, což je například hierarchická struktura, management, kapitál či personální analýza. K analýze vnitřního prostředí je možné použít mimo jiné i metodu VRIO. Metoda VRIO se orientuje na zdroje firmy. Zdroje jsou rozděleny na dvě skupiny, a to na fyzické a lidské. Fyzické zdroje jsou například technologické vybavení či výrobní prostory. Lidské zdroje se skládají ze sociálního klima, počtu a struktur pracovníků, či proinovačního prostředí. Finanční zdroje, které obsahují likviditu či rentabilitu provozu, disponibilního kapitálu. A také na nehmotné zdroje jako jsou licence, know-how, patent, image, technologie nebo také znalost trhu. Efektivita popisovaných zdrojů je možné hodnotit dle kritérií jako vzácnost, hodnotnost, napodobitelnost a schopnost organizační struktury firmy daných zdrojů využít (Jakubíková, 2013).

V případě realizace analýzy vnitřního okolí podniku je doporučeno, se zaměřit na silné a slabé stránky podniku v postoji ke konkurenci. Na základě doporučení je nutné identifikovat klíčové proměnné podniku, konkrétně tedy ty, bez jejichž správného fungování by byla ovlivněna schopnost podniku čelit výzvám okolí. Vnější faktory mají dopad na interní funkce (např. výrobní, finanční, marketingové, personální, řízení atd.), případných cílech a strategiích (Dvořáček & Slunčík, 2012).

#### **1.3.1 Finanční analýza**

Finanční analýza symbolizuje uspořádaný rozbor získaných dat, jež jsou součástí zejména účetních výkazů. Tato analýza obsahuje hodnocení podnikové současnosti, minulosti a zároveň predikci budoucí finanční situace podniku (Růčková, 2021).

Finanční analýza se využívá v praxi k souhrnnému vyhodnocení finančního stavu společnosti. Aplikování finanční analýzy napomáhá k odhalení prosperity společnosti, zdali má vyhovující složení kapitálu, či nakládá-li hospodárně se svými aktivy nebo zda dokáže včas hradit své závazky a mnoho dalších důležitých skutečností. Finanční analýza je nepostradatelným prvkem finančního řízení, protože slouží jako zpětná vazba. Podává informace o postupu podniku v rámci podnikání, naplnění jednotlivých podnikových cílů, a taktéž zobrazuje i nečekané situace, se kterými se podnik v rámci fiskálního roku setkal. V praxi platí důležitý fakt, že to, co se stalo v minulosti, není možné žádným způsobem ovlivnit. Výstupy finančních analýz mohou skrývat přínosné informace pro budoucnost

společnosti. Výstupy analýz mají podstatnou úlohu nejen pro soukromé potřeby společnosti, nýbrž i pro uživatele, již nejsou členy společnosti, ale jsou spojeni například jen finančně, hospodářsky či jiným způsobem (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2017).

Finanční analýzy členíme dle objektů zkoumání na:

- **Mezinárodní analýza** se specifikuje na analýzy hledisek světového charakteru, cožpak je ve spojení s globalizačními trendy především nezbytné pro správný předpoklad vývoje konkrétně u těch společností, jež působí v mezinárodních vztazích. Zpracováním těchto analýz se zabývají specializované organizace, věnující se hodnocení (ratingu) konkrétních ekonomik nebo podniků (Růčková, 2021).
- **Národní hospodářství** komplexně popisují národní účty. Smysl těchto účtů je nicméně flexibilní a celý systém je stanoven zejména pro ekonomickou analýzu, pro vytváření hospodářské politiky a prognóz. Národní a také sektorové účty zobrazují odlišná stadia ekonomického procesu: produkci, výrobu, alokaci, znovurozdělení a užití důchodů a akumulaci. Národní účty v jednoduchosti podávají základní informace o rozličných aktivitách a s nimi provázaných transakcích v uceleném národním hospodářství, avšak i ve vybraných sektorech a odvětvích dané ekonomiky (Rojíček, Spěváček, Vejmělek, Zamrazilová & Žďárek, 2016).
- **Odvětví** je chápáno jako seskupení firem, které se shodují charakteristikami svých produktů, jež nabízejí. Podobnost produktů je specifikována využívanými činnostmi z pohledu užití technologických kroků nebo z pohledu nabízených služeb apod. Vymezení odvětví, v jenz se společnost nachází, je elementárním předpokladem správného pochopení své konkurenční pozice (VŠEM, 2010).
- **Analýza podniků a společností** se vypracovává se zřetelem na otázky, na které se za pomoci jejího vypracování má zodpovědět. Nezbytné je brát v potaz postavení podniku v rámci daného odvětví a národního hospodářství. V případě jednoho konkrétního podniku je možné zpracovávat výhradně časová porovnání, přitom je nezbytné pozorovat, zdali nedošlo u konkrétního subjektu k markantním změnám, jež by toto časové srovnání ovlivnily. Tato analýza se zaměřuje na situaci podniku či společnosti a na jejich očekávaný vývoj, zároveň se

vypracovává jednak analýza kvalitativní, jež nicméně primárně nevzniká z finančních dat společnosti (úroveň managementu a stupeň řízení, image společnosti, rozložení vlastnictví, ekologie či likvidity cenných papírů na kapitálovém trhu), jednak analýza kvantitativní (pramení v účetních výkazech konkrétní společnosti) (Růčková, 2021). Vytvoření finančních analýz si žádá vstupní data. K důležitým zdrojům dat řadíme účetní výkazy. Účetní výkazy jsou vypracovávány pro daňové a účetní účely, nezahrnují tedy vždy data, jež přímo zobrazují ekonomickou aktuální situaci podniku. Účetní výkazy slouží jako podklad pro úspěšné zpracování finanční analýzy a rozlišují se na tyto základní účetní výkazy (Knápková a kol., 2017):

- **Rozvaha** neboli také bilance podává přehled o aktivech a pasivech podniku k danému časovému údaji; vytváří se na základě informací získaných z účetnictví. Jednou z používaných typů rozvahy je tzv. T-forma, což je tabulka, jež ve své levé části obsahuje aktiva a v pravé pasiva. Aktiva jsou majetek podniku organizovaný podle jeho složení struktury a klasifikují se především jako dlouhodobý oběžný majetek podniku/podnikatele (pozemky, stavby, zásoby, peněžní prostředky a pohledávky). Pasiva jsou brána jako majetek organizovaný na základě toho, z jakých finančních prostředků byl obstarán. Pasiva obsahují především vlastní a cizí kapitál podniku/podnikatele jako je základní kapitál, závazky, úvěry (Rubáková, 2015).
- **Výkaz zisku a ztrát** (income statement) nazýván také jako výsledovka, je formulace, jež popisuje finanční výkaz zaznamenávající souvislost mezi výnosy podniku za dané období a náklady vynaloženými na jejich tvorbu. Výkaz podává informace o tom, jak se podniku vede ve vybraném období, případně jakého hospodářského výsledku docílil. Výnosy jsou shrnutím peněžních prostředků, jež společnost nabývá z veškerých svých provozovaných činností, náklady nesou význam vyjádření peněžní hodnoty úmyslně vynakládané v určitém období za účelem získání výnosu, tudíž výsledný čistý zisk reflektuje účetní stav, a ne opravdové hotovostní toky (ManagementMania. 2016).
- **Přehled o peněžních tocích** neboli výkaz cash flow reflektuje přeměnu peněžních prostředků účetního subjektu za dané období. Podvojně účetnictví se soustřeďuje pomocí výkazů zisku a ztrát na hospodářský výsledek, což jsou tedy výnosy

a náklady, a vytvoření souhrnu o peněžních tocích nepřímou metodou má význam změny daných údajů na skutečné příjmy a výdaje. Namísto výnosů podniku se zkoumá opravdový příjem peněz do poklady či na bankovní účty a namísto nákladů se zkoumají opravdově vynaložené peněžní prostředky (Podvojně účetnictví, 2021).

- **Výkaz (přehled) o změnách vlastního kapitálu** opisuje rozvahovou položku vlastního kapitálu z rozvahy a poskytuje informace uživatelům účetních přehledů o organizaci jeho položek, jež specifikují jeho úplnou proměnu za účetní periodu. Tento výkaz není stanoven zákonem předepsanou formou, tudíž obsažení informací ve výkazu je na uvážení účetní jednotky. Zmíněný přehled podává informace o navýšení nebo poklesu určitých složek vlastního kapitálu mezi dvěma rozvahovými dny. Prvkem výkazu jsou informace vypovídající nejen o proměnách v obyčejném období, ale také informace o období předešlém (Podnikatel.cz, 2021).

Metody finančních analýz, které se považují jako základní, jsou:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů.** Absolutní ukazatele se používají především k rozboru vývojových trendů (porovnání rozvoje v časových, tj. horizontální analýza) a k procentní analýze složek (určité položky přehledů se definují jako procentní podíly těchto složek, tj. vertikální analýza) (Knápková a kol., 2017).

**Horizontální analýza** se věnuje srovnání změn položek konkrétních výkazů v časové posloupnosti. V rámci této analýzy se počítá absolutní hodnota změn a její procentní formulace k výchozímu roku (Knápková a kol., 2017).

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

$$\% \text{změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vertikální analýza** neboli procentní rozbor vyjadřuje podíl určitých hodnot rozvahy na aktivech a hodnot výkazu zisku a ztráty na tržbách (výnosech). Procentní podíly se srovnávají v časových úsecích, napříč společnostmi, obory, s plány či s normovanými (navrhovanými) hodnotami. Smysl této analýzy tkví v tom, že se pohlíží na určité údaje finančních výkazů ve vztahu ke konkrétní veličině.

V případě, že požadovaná relace je označena jako  $P_i$ , poté formalizovaný výpočet je následný ( $B_i$  označuje velikost položky bilance, kdežto  $\sum B_i$  představuje sumu hodnota údajů uvnitř konkrétního úhrnu) (Vochozka a kol., 2020a):

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

- **Analýza tokových ukazatelů** se realizuje pomocí užití horizontální i vertikální analýzy obdobně jako u analýzy absolutních ukazatelů. První část obsahuje podstatu využití položek výkazu zisku a ztráty jako nástroje pro sledování vývoje nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Mimo univerzální analýzy nákladů a výnosů může dojít k projevení jejich konkrétních podskupin. Pro představu je možné prozkoumávat podíl provozních výnosů, monitorovat, jakým způsobem se proměňuje zisk v čase před zdaněním oproti zisku, před zdaněním bez vytvoření rezerv a opravných položek atd. Druhá část zahrnuje analýzu peněžních toků shodným způsobem. Opírá se o výkaz peněžních toků (Knápková a kol., 2017).
- **Analýza rozdílových ukazatelů** symbolizuje rozdíl hodnot (tokových nebo stavových) absolutních ukazatelů (Rejnuš, 2014).
- **Analýza poměrových ukazatelů** vyznačuje spojitost položek účetních výkazů (zpravidla rozvahy, výsledovky) navzájem mezi sebou. Důsledkem toho se finanční stav podniku ukazuje v dalších spojitostech. Metodický proces provedení poměrové analýzy se realizuje prostřednictvím ukazatelů likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, ukazatelů kapitálového trhu (Hobza, Hobza Jr., & Schwartzhoffová, 2015).
- **Analýza soustav ukazatelů** je koncipována na souboru oboustranných vazeb, přesněji řečeno na příčinných spojitostech mezi obsaženými absolutními, poměrovými nebo rozdílovými ukazateli. Využívají se tedy buď pyramidové soustavy ukazatelů nebo komplexní hodnotící ukazatele finančního postavení společnosti. (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019).
- **Souhrnné ukazatele hospodaření** se vyznačuje využitím rozličných bankrotních a bonitních předloh pro komplexní vyhodnocení finančního zdraví společnosti (Knápková a kol., 2017).

## Poměrové ukazatele:

- **Ukazatelé rentability** neboli také ukazatele výnosnosti či návratnosti apod., definují podíl koncového hospodářského výsledku docíleného podnikatelskou činností k danému vstupu zejména k celkovým aktivům, kapitálu či tržbám. Veškeré ukazatele rentability lze interpretovat podobným způsobem, jelikož podávají informaci o tom, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

**Rentabilita aktiv (ROA – return of assets)** je brána jako zásadní měřítko rentability. Poměruje rozličné typy podoby zisku s celkovými aktivy investovanými do podniku bez zřetele na to, zdali byla financována buďto z vlastního kapitálu či z cizích zdrojů.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}; EBIT (earning before taxes) \\ = \text{zisk před úroky a zdaněním}$$

$$ROA = \frac{EBIT(1 - t)}{Aktiva}$$

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva}; EAT (earning after taxes) = \text{zisk po zdanění}$$

**Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)** je velice významná s ohledem na efektivnost společnosti. V praktickém využití se používá minimálně dva typy konstrukce, jež diferencují v čitateli, kde v jednom případě se používá čistý zisk nebo EBIT. Do jmenovatele je možné dosadit tržby anebo výnosy (Vochozka a kol., 2020a).

Ukazatel rentability tržeb určuje, kolik korun zisku náleží jedné koruně tržeb. V praxi platí, že čím vyšší vychází hodnota rentability, tím je to pro podnik lepší z hlediska produkce. Pro pochopení tento ukazatel vyjadřuje, kolik % zisku získá podnik z 1 Kč (Podnikatel.cz, 2009; Růčková, 2021).

*ROS*

$$= \frac{EAT}{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}$$

*ROS*

$$= \frac{EBIT}{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}$$

- **Ukazatelé likvidity** symbolizují sdružení ukazatelů, díky nimž se měří poměr výše konkrétních položek oběžného majetku ku krátkodobým závazkům podniku. Formulují tedy pouto jednotlivých prvků oběžného majetku, jež se mezi sebou diferencují stupněm obtížnosti transformace na peněžní prostředky použitelné k vyrovnání krátkodobých závazků (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019).
- **Běžná likvidita** (CR, tzn. current ration) je dána jako poměr mezi krátkodobým majetkem společnosti a danými krátkodobými zdroji jeho pokrytí. Standardní hodnota pro tento ukazatel se nachází v intervalu 2-3. Zatímco hraniční hodnota se rovná 1 a znamená, že v případě dalšího snižování tohoto ukazatele může dojít k platební neschopnosti podniku (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019).

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel běžné likvidity je brána jakožto likvidita 3. stupně a ilustruje, kolikrát kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Za pomoci ukazatele běžné likvidity je možné odhalit, zdali dokáže podnik uspokojit své věřitele v momentě, kdy promění svá oběžná aktivita na hotovost. U tohoto ukazatele platí pravidlo, čím vyšší je hodnota indexu, tím vyšší je šance zachování platební způsobilosti podniku. Ideální hodnota indexu se pohybuje v intervalu od 1,5 do 2,5. Pokud se dostane hodnota indexu pod hodnotu 1, pak dochází k tomu, že veškerá provozní činnost je dotována z cizích zdrojů. (Fistro.cz, 2014; Knápková a kol., 2017).

- **Pohotová likvidita** (QAR, tzn. assets ratio) je definována bez nejméně likvidní položky krátkodobého majetku, kterou jsou zásoby. Ideální hodnotou pro tuto hodnotu je hodnota v intervalu od 1 do 1,5, nicméně tato hodnota může být takticky odlišná vlivem nastavené strategie podniku (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2019).

$$QAR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Okamžitá likvidita** (CPR, tzn. cash position ratio) stanovuje propojení nejvíce likvidní složky oběžného, což jsou peněžní prostředky, vlastně jejich ekvivalenty a krátkodobými závazky. Tento ukazatel znázorňuje způsobilost podniku ihned pokrýt dané krátkodobé závazky. Obecně doporučená přijatelná hodnota je

hodnota vyšší než 0,2, jež se také jako u pohotové likvidity může lišit vzhledem k vybrané strategii podniku (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2019).

$$CPR = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ostatní krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Ukazatelé aktivity** vyjadřují nasazení i užití podnikového majetku za účelem plnění neodmyslitelných vizí podniků; specifikují buďto množství obrátek (obrat) konkrétních položek majetku nebo doba obratu kapitálu, který je vázán v určitých položkách majetku ve dnech (Muni, 2021).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{počet obratu stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel aktivity, konkrétně ukazatel obratu celkových je vyjádřen za pomoci vztahu, který obsahuje podíl celkových tržeb a celkových aktiv. Tento ukazatel bývá nazýván též jako produktivita kapitálu, zjišťuje hospodárnost využívání všech aktiv v podniku. Jde tedy o souhrnného ukazatele, jenž měří tempo obratu využitých celkových aktiv, tzn. ukazatel vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Ideální hodnotou, kterou by měl obrat aktiv dosahovat je minimálně hodnota 1 (Finalysis.cz, 2021; Kislingerová, 2010).

- **Ukazatelé zadluženosti** podávají informace o třech zásadních faktech, které ilustrují stav podniku: o stavu zadluženosti, podobě jeho zadluženosti a způsobilosti samotnou zadluženost ustávat. **Zadluženost** je úzce spjata se složením financování. Podstatným údajem, jež popisuje strukturu financování, nabízí podíl cizího a vlastního kapitálu (Vávrová, 2014).

Ukazatel celkové zadluženosti (debt ratio) vyjadřuje podíl celkových závazků (dluhů podniku) podniku a veškerými aktivy čili vyměřuje rozsah využití cizích



zdrojů ke svému financování. Doporučená hodnota tohoto indexu někteří autoři doporučují udržovat v intervalu 30 až 60 %, jiní zas méně než 50 %. (Knápková a kol., 2017; Kubíčková & Jindřichovská, 2015; Rejnuš, 2014).

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

**Míra samofinancování** působí jako doplňkový ukazatel celkové zadluženosti, jejich suma má správně odpovídat jedné, anebo v případě vyjádření v procentech 100 % (Vávrová, 2014).

$$\text{samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

**Finanční páka** je podílem souhrnného kapitálu (zejména všech aktiv a vlastního kapitálu. Tento ukazatel měří užívání lacinějšího cizího kapitálu, jež funguje jako finanční páka, což znamená, že zvyšuje finanční moc společnosti a napomáhá k jeho prosperitě (Vávrová, 2014).

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **Ukazatelé kapitálového trhu**

V momentě, kdy jsou akcie vybraného podniku kótovány na otevřeném trhu, mohou se k měření postavení podniku na trhu cenných papírů aplikovat ukazatele vlastního kapitálu na akcii a P/E. Tyto ukazatele vyjadřují možnost podniku valorizovat své vložené investice (Muni, 2021).

**Ukazatel vlastního kapitálu na akcii** vypovídá o tom, jakým podílem vlastního kapitálu akcionář disponuje podle počtu akcií, které vlastní.

$$\text{vlastní kapitál na akcii} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných kmenových akcií}}$$

V praxi se nejvíce používá **ukazatel P/E** (price to earnings ratio), jež specifikuje poměr mezi tržní cenou (kurzem) konkrétní akcie a ziskem z jedné akcie. Neboli pro zjednodušení lze tento ukazatele interpretovat tak, že ukazatel podává informaci o tom, kolik jsou investoři schopni zaplatit za jednotku zisku (Muni, 2021).

$$P/E = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk připadající na 1 akcii}}$$

### 1.3.2 McKinseyho model 7S

Strategická analýza by se měla řídit cíli, jež například vedou ke zjištění rozhodujících faktorů, díky nimž dochází ke stimulaci úspěchu firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu. Užitečnou pomůckou při jejich identifikaci může být nápomocný „7S model“, což je metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, podle které je nutné organizaci, strategické řízení, firemní kultura a ostatní klíčové faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, v rámci vzájemných vztahů a působení, systémově. Vzhledem k tomuto pojetí je nezbytné každou organizaci chápat jako množinu sedmi elementárních faktorů (aspektů), jež se navzájem ovlivňují, podmiňují a důsledkem svého souhrnu pojednávají o tom, jakým způsobem bude realizována firemní strategie. Zejména v harmonickém souladu mezi danými faktory je důležité hledat klíčové faktory, které vedou k úspěchu každé firmy.

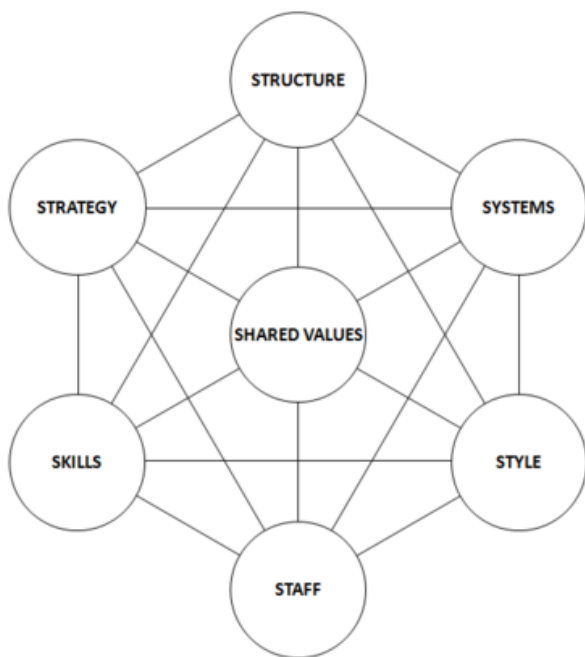
Model „7S“ je zobrazen schématem na Obr. 3 Název modelu „7S“ vznikl díky tomu, poněvadž se skládá ze sedmi faktorů, jejichž názvy v anglickém jazyce začínají písmem S. Jedná se o tyto faktory (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013):

- Strategie (**strategy**) – Do této kategorie faktorů spadají plány a aktivity neboli jak společnost predikuje anebo reaguje na změny a výzvy prostředí, ve kterém působí, aby naplnila své cíle a mimo jiné si zachovala konkurenční výhodu a úspěch (Friedel, 2019).
- Struktura (**structure**) – Dělení aktivit organizace a koordinační mechanismy. Tento faktor pojednává o členění podniku, hierarchii, o organizaci dílčích útvarů podniku, komunikaci v organizaci a začlenění pracovníků do činností podniku (Smejkal & Rais, 2013).
- Styl manažerské práce (**style**) – Charakterizuje především styly vedení lidí ve společnosti, v konkrétním případě například způsob komunikace mezi vedoucími a podřízenými, plánování jejich času, styly rozhodování atd. Organizace se mohou značně lišit obzvláště ve dech vedení, které používají na základě svých specifik (Tábor, 2013).
- Systémy řízení (**systems**) – Systémy nazývají ty procesy, jež podporují denní provoz organizace. Jedny z hlavních systémů jsou: informační systémy management, komunikační systémy či motivační systémy. Během

vyhodnocování systémů organizace je potřebné analyzovat formální nebo institucionální systémy a neformální či dočasné systémy (Newmagazineroom. 2020).

- Sdílené hodnoty (**shared values**) – Každý podnik vytváří souhrn zásad, předpokladů, norem chování nebo jednání, jež jsou členy organizace dodržovány a vystihují hodnoty uznávané organizací. Tento souhrn hodnot pomáhá ke snadnější orientaci zaměstnanců i ostatních stakeholderů, přesněji řečeno umožňuje identifikaci aspektů, které jsou pro konkrétní podnik stěžejní, jejich vizí a poslání. Tento aspekt (sdílené hodnoty) organizační kultury lze považovat za pomyslný ústřední bod vymezených faktorů rámce 7S (Tábor, 2013).
- Spolupracovníci (**staff**) – Do tohoto faktoru spadají lidé (lidské zdroje) působící ve společnosti a také proces jejich řízení, zapojení a procedur, jenž patří do kategorie „řízení lidských zdrojů“ (Friedel, 2019).
- Schopnosti (**skills**) – Chápáno na úrovni celé organizace, představované synergickými efekty, které vyplývají ze spolupráce odlišných osob či pracovních týmů (Gála, Buchalceková & Jandoš, 2012).

Obr. 3: Model „7S“ firmy McKinsey



Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013, s. 116

## 1.4 Analýza vnějšího okolí

Podniky provádí analýzu vnějšího okolí za účelem definování rizik a následné ochrany vůči jejich působení. Během této analýzy jsou pro ně zkoumány důležité faktory, které usměrňují chování podniku, nicméně tyto faktory zpravidla sami nemohou nějak značně ovlivnit (Tyll, 2014).

Obecně se analýzy vnějšího (externí analýzy) okolí orientují na rozbor okolí daného podniku a na účinky trendů těchto faktorů. Tyto faktory mají podstatný vliv na strategické postavení podniku v současnosti ale zároveň i v budoucnosti. Mimo jiné generují potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Analýza vnějšího okolí má tudíž za úkol vytvořit seznam příležitostí a hrozeb podniku. Při sestavování těchto charakteristik je důležité dbát na respektování časového hlediska (přítomnost, minulost a budoucnost), poté jsou možné změny prostředí na projekt (podnik) minimalizovány (Vochozka, 2012b).

### 1.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi základní analytické nástroje strategické práce, využívá se k tvorbě analýzy vnějšího konkurenčního prostředí, které vyhodnocuje na základě níže zmíněných ukazatelů (sil) podílejících se na tvorbě celkového konkurenčního okolí (Palatková, Mráčková, Kittner & Šesták, 2013).

**1. Vnitřní rivalita (stávající konkurenti v odvětví)** – Jedná se o typ konkurence, který probíhá mezi společnostmi, které podnikají ve stejném tržním odvětví. Tato rivalita je formulována těmito faktory:

- Stupněm koncentrace, což chápat tak, že nízký počet působících konkurentů v segmentu znamená vysokou koncentraci a mimo jiné i vysokou úroveň konkurence, v opačném případě charakterizuje velký počet konkurentů nízký stupeň koncentrace a zároveň nižší intenzitu konkurenčních vlivů.
- Mírou diferenciací služeb či výrobků, z čehož vyplývá, čím více budou služby nebo výrobky diferenciovány, tím efektivnější bude obrana proti vlivům konkurence.

- Změnami velikosti trhu, tudíž rostoucí trh směřuje k nižší intenzitě konkurenčních vlivů a obráceně.
- Strukturou nákladů, pakliže podnik má vysoké fixní náklady v situaci, kdy dochází ke zmenšení trhu, dochází často k cenové konkurenci.
- Objemem výrobních kapacit, pokud výrobní kapacity společnosti narůstají rychleji než dynamika růstu trhu, vzniká zostření konkurence.
- Bariéry výstupu, nastávají v momentě, kdy je pro společnost náročné případně nákladné vystoupit z klesajícího odvětví, což vede k zvýšení konkurence v odvětví (VŠEM, 2011).

**2. Síla nabízejících v odvětví (dodavatelů)** – Nabízející v odvětví neboli dodavatelé úzce korelují s vývojem a strukturou zákazníků (odběratelů) v konkrétním segmentu. Aktuálně je prospěšné začlenit dodavatele konkrétně na plnění preferencí zákazníků a vytvořit jim prostor v interním prostředí podniku. Propojování interního prostředí a mezoprostředí firmy směřuje ke zvýšení flexibility a zefektivnění technologií, vývoji produktů a logistiky (JIT). Zvyšující se síla dodavatele má dopad na pokles ziskové marže odběratelů, na tuto sílu mají vliv faktory, jako jsou:

- Lokalita dodavatele.
- Dodavatel je monopolista (energetické společnosti).
- Produkty či služby jsou jediné svého druhu.
- Odběratel nemůže změnit produkt (požadavky technologického procesu) (Fotr a spol, 2020).

**3. Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)** – Zákazníci (stejně jako dodavatelé) jsou schopni absorbovat určitý podíl hodnoty vytvořené v segmentu, za pomoci vyvinutí tlaku na ceny či zvyšování kvality (stejně jako dodavatelé) v situacích, kdy je jejich vyjednávací síla značná. Stupeň vyjednávací síly odběratelů je vysoký, pokud:

- Na trhu působí pouze několik málo dodavatelů, kdežto odběratelů je na tomto trhu mnoho.
- Produkty či služby jsou běžné a odběratel má možnost je nakoupit u mnoho jiných dodavatel.

- Nakupované produkty/služby tvoří značný podíl nákladů odběratelů, kteří v takovém případě vyvíjejí silný tlak na snížení cen nakupované produkce.
- Přechodové náklady jsou nepatrné.
- Odběratel vytváří nízký zisk, který ho stimuluje k produkování tlaku na snížení cen dodávaných produktů (Tábor, 2013).

**4. Rivalita substitutů** – Výrobky vzájemně nahraditelné se vyznačují pro dosavadní dodavatele riziko, které roste v případě, že:

- Poměr kvality a ceny nabízeného substitutu je lepší.
- Zákazníci jsou přizpůsobiví (flexibilní).
- Zákazníci nejsou nuceni převratně investovat, v případě že chtějí přejít od stávajícího výrobku k substitutu (VŠEM, 2011).

**5. Hrozba nových vstupů konkurentů do odvětví** – Pozici jedince/společnosti může ovlivnit schopnost lidí a jiných podniků a firem vstoupit na trh jedince/společnosti tedy do jejichž odvětví. Důležité je přemýšlet nad tím, jak snadný či složitý může být vstup do odvětví, ve kterém jedinec/společnost působí.

- Jak obtížné je objevit a získat oporu v odvětví nebo na trhu?
- Kolik by to stálo?
- Do jaké míry je segment regulován?

Pakliže vstup na trh a následné efektivní konkurování vyžaduje pouze málo finančních prostředků a úsilí (například stát se Avon Lady) nebo zdali je ochrana významných technologií nedostatečná, mohou se konkurenti rychle stát součástí odvětví a oslabit pozici i ziskovost daného podniku.

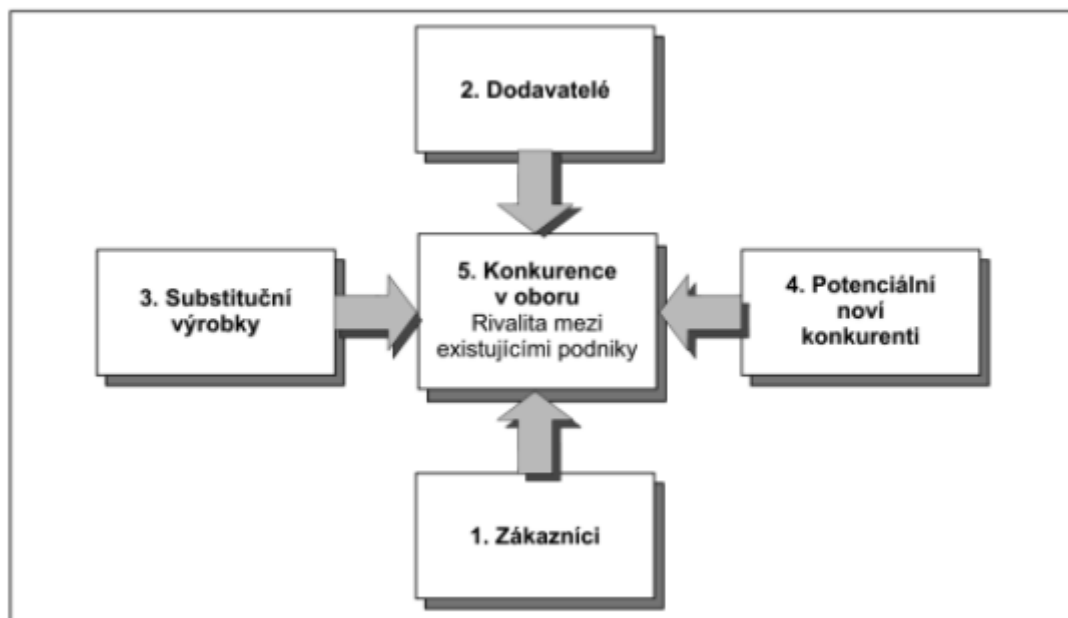
Jsou-li v segmentu silné a stálé překážky vstupu (složitý přístup k distribučním kanálům, obrovské investice do technologického zázemí, licence apod.) může si jedinec/společnost udržet výhodné postavení a získat díky němu spravedlivou výhodu. Co ovlivňuje nové vstupy, jako jednu z konkurenčních sil?

- Náklady a kapitálové požadavky vstupu.
- Ekonomika rozsahu.
- doba/načasování vstupu.
- Vládní, legislativní nebo jiné nastražené zábrany vstupu.
- Ochrana technologií.

- Přístup k distribučním kanálům.
- Specializované znalosti a dovednosti v odvětví (Friedel, 2020).

Tyto síly jsou dle obecné teorie nazývány jako konkurenční síly. Jedná se o síly, jež jsou propojeny s oborem, jenž je předmětem zkoumaného záměru. Dle Porterovy teorie je povaha a úroveň konkurence v rámci odvětví závislá na aspektech typu, jaká je vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vyskytujících se substitutů za výrobky nebo služby, úroveň rivality mezi firmami a potenciální strany ze strany konkurence. Schéma Porterova modelu pěti sil obsahuje následující Obr. 4 (Fotr a spol, 2020).

Obr. 4: Porterův model konkurenčního prostředí/odvětví



Zdroj: Dvořáček. Slunčík, 2012, s.69

### 1.4.2 PEST analýza

Prostředkem k uchopení marketingového makroprostředí je PEST analýza. Pojmenování tohoto prostředku je vytvoření zkrácením politicko-právních (P), ekonomických (E), sociálně kulturních (S) a technologických (T) účinků, které mají dopad na veškeré subjekty působící na daném trhu. Všechny tyto faktory formulují poptávku. Současně platí, že trendy v marketingovém prostředí se mohou stát pro organizaci příležitostí v případě, že směřují k reálnému nebo potenciálnímu zvýšení poptávky produktů vybrané společnosti. Stejně tak mohou znamenat pro podnik hrozbu, a to v momentě, kdy povedou

k reálnému či potenciálnímu snížení poptávky produktů vybrané společnosti (Karlíček & kolektiv., 2018).

- P – Political (politické) – zahrnující právní vlivy jako například antimonopolní zákony, daňová politika, politická stabilita, pracovní práva, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, regulace zahraničního obchodu.
- E – Economical (ekonomické) – tvořeny z ekonomických faktorů typu devizové kurzy, hospodářské cykly, HDP či HNP, kupní síla obyvatel, průměrná mzda, cenová hladina a její míra, úrokové míry, nezaměstnanost obyvatelstva, vývoj cen energií.
- S – Social (sociálně kulturní) – skládající se z činitelů zejména jako jsou demografický vývoj populace, mobilita obyvatelstva, změny životního cyklu, přístup obyvatel k práci a volnému času, úroveň vzdělání.
- T – Technological (technologické) – obsahující účinky vládních výdajů na výzkum, nových o vynálezů či technologických pokroků, rychlosti zastarávání (zvyšující se potřeba inovací), kompletního stavu technologií (VŠEM, 2011).

Nejnámějším rozšířením PEST analýzy je PESTLE analýza, též definována jako analytická technika, která funguje jako nástroj ke zpracování strategické analýzy okolního prostředí organizace. PESTLE (nebo také PESTEL) je akronym a písmena, jež jsou v něm obsažena znamenají různé typy vnějších faktorů:

- P – Political (politické) – existující a potenciální vliv politických jevů.
- E – Economical (ekonomické) – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- S – Social (sociální) – promítání sociálních změn do vnitra organizace, tento faktor obsahuje i kulturní vlivy (lokální, regionální, světové).
- T – Technological (technologické) – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií.
- L – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- E – Ecological (ekologické neboli environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jeho řešení (Management Mania, 2015).



„Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejdůležitější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PESTLE je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy.“ (Management Mania, 2016).

V analýzách PEST i PESTEL nejsou začleněny dva důležité faktory, kterými jsou demografické a přírodní faktory:

- „Demografické faktory se týkají lidí – velikost populace, hustota a rozmístění osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, migrace obyvatel, rasová a národnostní struktura, charakter rodin (sňatky, rozvody, děti) i charakter domácností (vybavení). Lidé tvoří trhy, proto je analýza demografických faktorů pro marketingové pracovníky významná.
- Přírodní faktory zahrnují přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí, Přírodní zdroje představují pro podniky vstupy“ (Jakubíková, 2013, s. 101).

Občas se používá též název STEEPLED analýza, kdy jsou faktory vnějšího okolí totožné jako u PESTLE analýzy, ale navíc jsou přidány etické (Ethics) a demografické (Demographic) faktory. Další alternativou bývá také používán název STEER analýza, jenž obsahuje v podstatě identické faktory seřazené tímto způsobem:

- S – socio-cultural – socio-kulturní faktory.
- T – technological – technologické faktory.
- E – economic – ekonomické faktory.
- E – ecological – ekologické faktory.
- R – regulatory – regulací faktory (např. legislativa jako druh regulace) (Management Mania, 2016).

## 1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpobulárnějších metod, aplikovaných k provádění analýzy prostředí podniku, jedná se o analýzu, které se podle svých výstupů označuje SWOT. Název SWOT je složen ze zkratk čtyř kategorií faktorů okolí, které jsou uvedeny níže:

- Silné stránky (Strong).
- Slabé stránky (Weaknesses).

- Příležitosti (Opportunities).
- Hrozby (Threats).

Silné a slabé stránky jsou spojovány s interním prostředím, kdežto příležitosti a hrozby se týkají externího prostředí strategického záměru firmy. V tomto bodě je nutno podotknout, že metodu SWOT lze brát jako univerzální metodu, která se využívá při mnoha analýzách (například v marketingu). Specifikace této metody je vymezena dle cíle analýzy, tedy zda se metoda koncentruje na prostředí strategického záměru firmy (tedy monitoruje, analyzuje, předpovídá faktory spojené se strategickým záměrem) (Fotr a spol, 2020).

Stanovení podnikové strategie vycházející ze SWOT analýzy je vedeno snahou podpořit a zužít silné stránky podniku, využít příležitosti, které mu poskytuje vývoj jeho prostředí, eliminovat vnitřní slabé stránky podniku a vyhnout se účinkům vnějších hrozeb nebo se pokusit jejich dopady minimalizovat (Ústav práva a právní vědy, 2019).

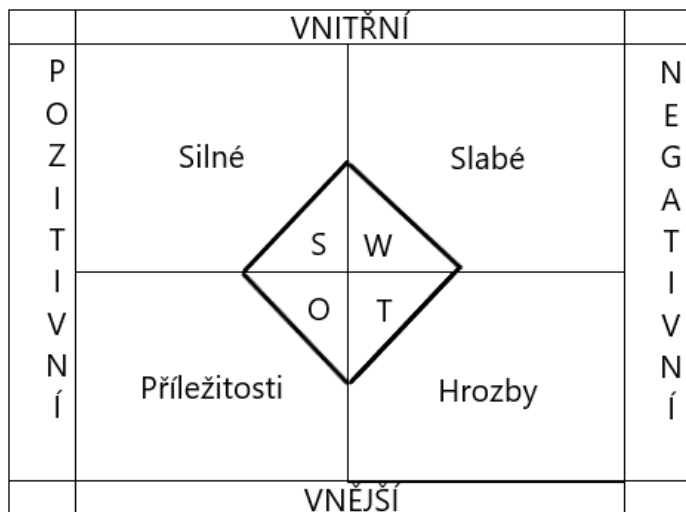
Výstupem přitom jsou výsledky SWOT analýzy, které lze uspořádaně zobrazit graficky, v podobě matice či mřížky, jejichž kvadranty obsahují právě konkrétní silné a slabé stránky, respektive příležitosti a hrozby podniku. Z tohoto základu lze vyvodit čtyři základní typy strategií, které ze SWOT analýzy plynou.

- **SO**, je založena na silných stránkách a příležitostech firmy. Podstatou této strategie je využít vnitřních silných stránek firmy k tomu, aby dokázala čerpat z příležitostí, jenž nabízí vnější prostředí. Z pohledu firmy je tato situace brána jako nepříhodnější, jelikož umožňuje firmě využít svých silných stránek i příležitostí současně.
- **WO**, orientující se na slabiny a příležitosti firmy. Tato strategie se snaží překonat vnitřní slabé stránky firmy využitím příležitostí. Využívá se v situacích, kdy se firmě nabízí určité vnější příležitosti, jejich uplatnění však limitují konkrétní vnitřní slabiny, jenž je nutné překlenout.
- **ST**, využívá silných stránek k odstranění nebo alespoň k oslabení vnějších hrozeb.
- **WT**, soustředující se zejména na slabé stránky a hrozby společnosti. Tento typ strategie má defenzivní charakter a orientuje se na aktuální omezení slabých stránek firmy a překonávání vnějších hrozeb. Specifickým příkladem této

strategie může být například omezení či reorganizace produkce, odprodej firmy, popřípadě její likvidace (Ústav práva a právní vědy, 2019).

Orientaci metody SWOT analýzy naznačuje Obr. Číslo 5.

Obr. 5: Podstata SWOT analýzy



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012

### 1.5.1 Silné stránky a slabé stránky

Do kategorie faktorů silných stránek se udávají skutečnosti, které poskytují výhody nejen zákazníkům ale zároveň i společnostem. Jako silné stránky jsou brány interní faktory firmy (schopnosti, dovednosti, know-how, zdroje aj.), které budují jejich silné místo na trhu. Je možné je využít pro definování konkurenčních předností (Jakubíková, 2013).

Pravým opakem silných stránek jsou slabé stránky. Mezi slabé stránky podniku spadají například vysoké náklady, špatná kvalita výrobků/služeb, špatná lokalita firma, zaměstnanců, slabá marketingová aktivita. Obecně platí, že silné stránky jedné firmy mohou být zároveň slabými stránkami konkurence a opačně.

V praxi platí, že slabé stránky lze eliminovat tím, že na nich podnik bude pracovat do doby, dokud nebude dosaženo alespoň průměrných výsledků. Existují i účinnější možnosti, díky kterým podnik dokáže potlačit slabé stránky – jako například jednoduše slabé stránky obejít nebo je transformovat na silné (Čevelová, 2011).

### **1.5.2 Příležitosti a hrozby**

Příležitosti znamenají potenciální prospěch pro organizaci. Vlivem jejich využití může organizace nabýt konkurenční výhodu nebo finančními prostředky. V mnoha případech pocházejí zvenčí, jedná se např. o navázání kontaktů s novými partnery, příležitost expanze na nové trhy, možnost získání výhod nad konkurencí, nové možnosti na investice, zájem investorů, šance vylepšit povědomí o společnosti ve vztahu k zákazníkům nebo investorům (Podnikatel.cz, 2009).

Hrozby představují činitele, kteří mohou způsobit negativní dopad na spokojenost zákazníků (snížení) a snížení poptávky. Mezi tyto činitele řadíme regulační (například vládní) opatření nebo změny preferencí u zákazníků či různé činnosti konkurenčních firem (eBrána, 2021).

## 2 Praktická část

V praktické části je představen společnost JPV Logistic s.r.o. Na tuto společnost je vypracována analýza mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Výsledky analýz poslouží jako podklad pro návrh doporučení, která by měla firma aplikovat za účelem větší prosperity a následně praktickou práci završuje závěr. Ke zpracování analýzy mikroprostředí byla zvolena metoda finanční analýzy a McKinseyoho model 7S. Analýza mezoprostředí jsou vypracována za pomoci Porterova modelu 5 sil a pro vypracování analýzy makroprostředí byla použita PEST analýza. Analýzy všech okolí byly po zpracování shrnuty do SWOT analýzy, která vyjadřuje informace o silných a slabých stránkách podniku, ale rovněž i o jejich příležitostech a hrozbách.

### 2.1 Představení podniku

Pro zpracování praktické části si autor vybral konkrétní společnost, která je zapsána v obchodním rejstříku jako kapitálová společnost, konkrétně jako společnost s ručením omezeným. Veškeré informace, které jsou použity ke zpracování této bakalářské práce, byly odsouhlaseny a poveleny k použití přímo jednatelem podniku.

Společnost JPV Logistics s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 20. září 2019, kdy byla založena za účelem zprostředkování převozu zásilek pro spediční firmu Zásilkovna s.r.o. Následující rok dne 20. června 2020 byla firma přejmenována na JPV Logistic s.r.o. Společnost je limitována při přepravě zásilek vnitřním řádem Zásilkovny s.r.o., tudíž může přijímat pouze zásilky, které splňují následující podmínky pro přepravu: délka jedné strany nesmí být delší než 120 cm, hmotnost nesmí přesahovat 10 Kg a součet všech tří stran zásilky nesmí přesahovat 150 cm (např. 60x60x40 cm). S odstupem času se společnost pokouší proniknout se svými službami na mezinárodní trh, kde aktuálně má pouze nízký počet nabídek na prevoz zboží, nicméně prozatím žádnou nabídku na stálé vytěžování. Společnost v průběhu působení na trhu rozšířila své služby o stěhování. JPV Logistic nabízí tedy svým klientům stěhovací služby, kdy společnost dokáže přestěhovat téměř cokoliv a kamkoliv do 3,5 tun. Výhodou této služby je navázaná spolupráce s realitním makléřem ze společnosti M&M Reality, který nabízí budoucím klientům tuto službu. V minulém roce firma rozšířila své portfolio o další službu, a to o zapůjčování dodávek.

JPV Logistics s.r.o. bylo původně založeno a vedeno dvěma jednatelem, což se zároveň se změnou názvu firmy dne 18. června roku 2020 změnilo, kdy vede společnost pouze Jiří Vintr. Tento podnik zaměstnává 5 stálých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, tudíž spadá do skupiny mikropodniků.

Podnik se skládá z řidičů, vedoucího řidičů, hlavního vedoucího a jednatele. Ve skupině řidičů byl zvolen jeden řidič, který má na starost řešení menších problémů jako jsou např. zavřené pobočky apod. Vedoucí pracovník se zabývá veškerými problémy firmy, kterými jsou kolize vozidel, obchodní příležitosti, problémy při doručování, nábor nových řidičů, stěhování a zápůjčky dodávek. Jednatel Jiří Vintr má na starost celkový chod společnosti, ekonomickou stránku, připravuje mzdy, mimo jiné řeší i zpracování, hledání a potvrzování zakázek, personální změny.

Firma se během svého relativně krátkého působení na trhu potýkala s mnoha vlivy okolí, a to jak pozitivními, tak negativními, které podniku pomohli k upevnění pozice a k rozvoji. Zásadním vlivem byla pandemie Covidu 19 a jeho restriktce, které měly dopad nejen na prosté lidi (zaměstnance), ale zároveň i na OSVČ případně společnosti (zaměstnavatele).

Aktuální výpis z obchodního rejstříku firmy JPV Logistic

Datum zápisu: 20. září 2019

Spisová značka: C 38329/KPSL Krajský soud v Plzni

Obchodní firma: JPV Logistic s.r.o.

Sídlo: Kardinála Berana 1073/30, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň

Identifikační číslo: 08533725

Právní forma: Společnost s.r.o.

Předmět podnikání: silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012-2015)

## 2.2 Analýza vnitřního okolí

V této části je zpracována analýza vnitřního okolí, jež obsahuje aplikovanou metodu McKinseyho model 7S a finanční analýzu. Obě tyto metody slouží k analyzování mezoprostředí. Na základě rozhovoru s majitelem společnosti JVP Logistic s.r.o. (Jiří Vintr, 5.října 2022) byly zjištěny informace potřebné ke zpracování McKinseyho modelu 7S.

### 2.2.1. McKinseyho model 7S (mikroprostředí)

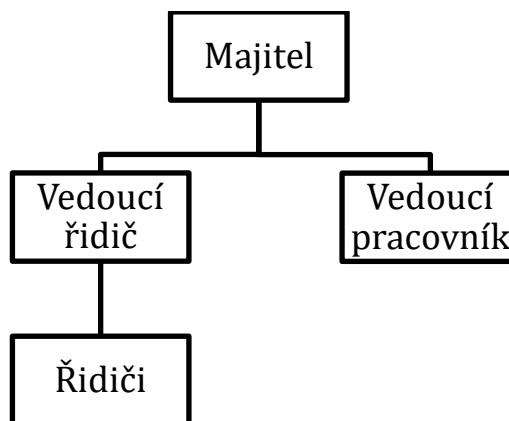
#### Strategie

Strategií firmy je dosáhnout stabilní pozice u Zásilkovna s.r.o. a to zejména v odvětví doručování zásilek na výdejní místa. Firma má plán postupovat s novými trasami uváženě a ruku v ruce s nákupem nových aut tak, aby tato vozidla měla alespoň 4 roky vykrytí, tedy po celou dobu jejich splácení a dále je pak má v plánu prodat a opět nakoupit vozidla nová. Hlavním cílem je mimo jiné i expandování do Německa se svými službami za účelem většího zisku (Jiří Vintr, 5.října 2022).

#### Struktura

Struktura podniku je zobrazena na Obr. 6, vyjadřuje aktuální strukturu společnosti a její provázanost.

Obr. 6: Struktura podniku JVP Logistic s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Obr. 6 vypovídá o tom, že společnost má pouze jednoho vlastníka. Operativní činnosti na denní bázi má na starost vedoucí pracovník, jenž podává informace o chodu podniku jednatelem podniku. Jednatel analyzované společnosti je zároveň majitel i ředitel

společnosti. Jednatel společnosti je úzce propojen s vedoucím řidičem, který dostává povely právě od jednatele společnosti a následně zadává svým svěřeným řidičům úkoly, jež musejí plnit. Samotný jednatel společnosti má na starost celkový chod společnosti a ekonomickou část a zároveň. Spojením těchto 3 pozic dochází k plynulému provozu podniku (Jiří Vintr, 5.října 2022).

### **Styl manažerské práce**

Chod podniku spravuje majitel. Rozhodnutí, která mohou mít vliv na chod podniku, provádí zaměstnanci, vždy na základě souhlasu majitele podniku a společné domluvy. Pracovníci jednájí během pracovní doby samostatně a jsou zodpovědní vždy na svou trasu. O aktuálnost trasy se stará manažer logistiky, který předává řidičům informace o změnách jejich trasách, rovněž sbírá informace od odběratelů ohledně kvality doručení a společně s kontrolou vozidla vyhodnocuje chyby pracovníků, na které je upozorňuje. Díky minimální provázanosti mezi jednotlivými trasami a jednoduchostí práce je snadné vypátrat, jací zaměstnanci jsou nevykonní, případně nespolehliví nebo problémoví (Jiří Vintr, 5.října 2022).

Ze zjištěných informací ohledně chodu podniku z hlediska manažerské práce, lze konstatovat, že ve společnosti funguje demokratický styl řízení. Kdy platí, že majitel podniku má hlavní slovo při rozhodování, ale dochází k úzkému propojení mezi majitelem a zaměstnanci (Váchal, & Vochozka a kol., 2013).

### **Systemy**

Komunikační systém podniku je zprostředkován pomocí aplikace Whatsapp, díky které mezi sebou komunikují jednatel podniku, vedoucí pracovník, vedoucí řidič a řidiči. Pomocí této aplikace si posílají mezi sebou potřebné informace, či se přes ni řeší vzniklé problémy (Jiří Vintr, 5.října 2022).

Informační systém ve společnosti JVP funguje na jednoduché bázi. Řidiči dostávají informace ohledně zásilek v Excel souboru, který řidičům zasílá manažer logistiky. V ojedinělých případech manažer tento soubor řidičům tiskne a ti si ho vždy vyzvedávají na centrále. Tento soubor obsahuje informace ohledně zásilek, jež musí kurýr během svého pracovního dne doručit. V souboru jsou uvedena jména a příjmení a adresy adresátů (Jiří Vintr, 5.října 2022).



Zaměstnanci, konkrétně řidiči jsou k lepším výkonům motivováni za pomoci úkolové mzdy. Finanční motivace je v podobě úkolové práce, což znamená, že pracovník (řidič) v případě splnění rozvozu určitého počtu zásilek nemusí setrvávat v práci do určité hodiny anebo může využít možnosti přivýdělku, že mu je následně v případě zájmu přidělena další trasa (Jiří VINTR, 5.října 2022).

### **Sdílené hodnoty**

Pohotovost, flexibilita a cílevědomost jsou nejsilnější, kterými podnik a jeho zaměstnanci disponují. Struktura podniku je složená ze skupiny lidí, kteří jsou dlouhodobí přátelé a někteří členové mají mezi sebou rodinné vztahy. Díky rodinnému kolektivu a kvalitnímu zázemí zatím žádný zaměstnanec nerozvázel pracovní poměr. Podnik je doposud tvořen stejnými zaměstnanci jako při jeho založení a začátcích působení na trhu. Na základě těchto vztahů v podniku převládá přátelská atmosféra. Důsledkem přátelské atmosféry na pracovišti vzniká klidné pracovní prostředí a zároveň ochota ke vzájemné spolupráci vedoucí ke společným cílům v podobě kolektivního myšlení a jednání (Jiří VINTR, 5.října 2022).

### **Spolupracovníci**

Aktuálně se společně skládá z 5 stálých zaměstnanců a jednoho majitele, což vypovídá o tom, že se jedná o malý kolektiv, díky čemuž má podnik charakteristické vlastnosti jako je loajálnost, motivovanost a solidarita. Výhodou v tomto odvětví je, že na výkon podniku nemá tak zásadní vliv demografická stavba podniku, jelikož při této práci nehraje roli pohlaví ani prakticky věk. Věková stavba v podniku je od 18 do 45 let. Vedení je tvořeno mladým majitelem společnosti, kterému mu 25 let, vedoucím pracovníkovi je 26 let a vedoucím řidičů je 30 let, což vypovídá o tom, že firma se skládá z mladého kolektivu. Na výkonu pracovníků se nejvíce podílí finanční motivace a flexibilita práce. Podnik je specifický v tom, že zaměstnanci z řad řidičů fungují prakticky jako samostatné jednotky a řídí se sami a plánují si své trasy a zároveň se v práci nemusejí potkávat s ostatními (Jiří VINTR, 5.října 2022).

### **Schopnosti**

Společnost vznikla díky snaze o špičkovou kvalitu při doručování, a to především i za jiné dopravce, kteří na svých trasách pochybili a následně nebyli schopni okamžitě tuto chybu napravit. Díky tomu společnost zpočátku velmi rychle nabyla popularity

a získávala nové trasy. Tyto hodnoty se společnost snaží udržet i nadále (Jiří Vintr, 5.října 2022).

### 2.3.2. Finanční analýza (mikroprostředí)

Finanční analýza je zpracována na základě informací a dat získaných od majitele podniku Jiřího Vintra. Tyto informace jsou získány z výkazu zisku a ztrát za celé kalendářní roky 2020 a 2021. Pomocí informací a dat, které se aplikují pro výpočet určitých ukazatelů, se zjistí, v jaké kondici se podnik nachází po finanční stránce, co se týče rentability tržeb a aktivity podniku v podobě obratu celkových aktiv.

Pro výpočet **rentability tržeb** (anglická zkratka ROS = return on sales) je zvolena konstrukce vzorce v podobě podílu, ve které se nachází v čitateli údaj EAT (zisk po zdanění) a ve jmenovateli údaj o tržbách celkem.

Tab. 1: Ukazatel rentability tržeb společnosti JPV Logistic s.r.o.

	v tis. Kč	Rentabilita tržeb 2020	Rentabilita tržeb 2021
<b>EAT 2020</b>	606	0,1579	
<b>Celkové tržby 2020</b>	3837		
<b>EAT 2021</b>	34		0,0065
<b>Celkové tržby 2021</b>	5182		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací z VZZ a rozvahy, 2022

Výpočet ukazatele rentability pro rok 2020.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

$$ROS = \frac{606000}{3837000}$$

$$ROS = 0,1579358874120407 \Rightarrow 0,1579358874120407 * 100 \doteq \mathbf{15,79\%}$$

Výpočet ukazatele rentability pro rok 2021.

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží}$$

$$ROS = \frac{34000}{5182000}$$

$$ROS = 0,0065611732921652 \Rightarrow 0,0065611732921652 * 100 \doteq \mathbf{0,65 \%}$$

Na základě výpočtu vyšel ukazatel rentability tržeb pro rok 2020 15,79 % a pro rok 2021 0,65 %, což lze konstatovat jako markantní rozdíl o 15,14 p. b. po zaokrouhlení. Dle výsledků je očividné, že společnost není značně zisková, ale může to být například způsobeno tím, že v roce 2021 měla společnost obrovské náklady, což by odpovídalo nízkému ukazateli rentability v roce 2021.

Pro výpočet **celkového obratu aktiv** pro rok 2020 a 2021 je zvolena formulace vzorce v podobě podílu, ve které se nachází v čitateli údaj o tržbách celkem a ve jmenovateli údaj o celkových aktivech společnosti.

Tab. 2: Ukazatel aktivity podniku, konkrétně použitý celkový obrat aktiv společnosti JPV Logistic s.r.o.

	v tis. Kč	Celkový obrat aktiv 2020	Celkový obrat aktiv 2021
<b>Celkové tržby 2020</b>	3837	0,9571	
<b>AKTIVA 2020</b>	4009		
<b>Celkové tržby 2021</b>	5182		0,9965
<b>AKTIVA 2021</b>	5200		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací z VZZ a rozvahy, 2022

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \frac{3837000}{4009000}$$

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \mathbf{0,9570965328011973}$$

Výpočet celkového obratu aktiv pro rok 2021.

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \frac{5182000}{5200000}$$

$$\text{obrat (počet obrátek) celkových aktiv} = \mathbf{0,9965384615384615}$$

Na základě výpočtu vyšel celkový obrat aktiv v roce 2020 po zaokrouhlení 0,9571 a pro rok 2021 0,9965, což je rozdíl o necelé 4 setiny. Ideálně by měl být obrat celkových aktiv

vyšší než 1, nicméně k této hodnotě je velice blízko, tudíž je možné brát hodnoty tohoto ukazatele jako dostačující.

Pro výpočet **celkového zadluženosti** společnosti pro rok 2020 a 2021 je zvolen vzorec v podobě podílu, ve kterém se nachází v čitateli údaj celkových závazků společnosti a ve jmenovateli údaj o celkových aktivech společnosti. Tento podíl je vynásoben stem, aby vyšel výsledek v procentech.

Tab. 3: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti JPV Logistic s.r.o.

	v tis. Kč	Ukazatel zadluženosti 2020	Ukazatel zadluženosti 2021
<b>Celkové závazky 2020</b>	3236	0,8072	
<b>AKTIVA 2020</b>	4009		
<b>Celkové závazky 2021</b>	4393		0,8448
<b>AKTIVA 2021</b>	5200		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací z VZZ a rozvahy, 2022

Výpočet ukazatele zadluženosti pro rok 2020.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

$$\text{zadluženost} = \frac{3236}{4009} * 100$$

$$\text{zadluženost} = \mathbf{80,72 \%}$$

Výpočet ukazatele zadluženosti pro rok 2021.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

$$\text{zadluženost} = \frac{4393}{5200} * 100$$

$$\text{zadluženost} = \mathbf{84,48 \%}$$

V roce 2020 vyšel celkový ukazatel zadluženosti 80,72 %, kdežto v roce 2021 vyšel o něco vyšší a to 84,48 %. Vzhledem k vypočteným hodnotám ukazatelů je nutné podotknout, že podnik nespadá do ideálního rozmezí. Dále je nutno podotknout, že podnik využívá více než tři čtvrtin cizí kapitál ke svému financování.

Pro výpočet **ukazatele běžné likvidity** společnosti pro rok 2020 a 2021 je zvolena konstrukce vzorec v podobě podílu, ve kterém se nachází v čitateli údaj celkových

oběžných aktivech společnosti, od kterého jsou odečteny celkové dlouhodobé pohledávky a ve jmenovateli údaj o celkových krátkodobých závazcích společnosti.

Tab. 4: Ukazatel likvidity podniku, konkrétně použitý ukazatel běžné likvidity společnosti JPV Logistic s.r.o.

	v tis. Kč	Ukazatel běžné likvidity 2020	Ukazatel běžné likvidity 2021
<b>Dlouhodobé pohledávky 2020</b>	0	3,3774	
<b>Krátkodobé závazky 2020</b>	1187		
<b>AKTIVA 2020</b>	4009		
<b>Dlouhodobé pohledávky 2021</b>	0		3,4597
<b>Krátkodobé závazky 2021</b>	1503		
<b>AKTIVA 2021</b>	5200		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací z VZZ a rozvahy, 2022

Výpočet běžné likvidity pro rok 2020.

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$CR = \frac{4009 - 0}{1187}$$

$$CR = 3,377422072451559$$

Výpočet běžné likvidity pro rok 2021.

$$CR = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$CR = \frac{5200 - 0}{1503}$$

$$CR = 3,459747172322023$$

Index likvidity 3. stupně pro rok 2020 vyšel po zaokrouhlení 3,38 a pro rok 2021 3,46. Hodnoty těchto indexů vypovídají o tom, že provoz podniku není téměř vůbec závislý na cizích zdrojích kapitálu.

## 2.3 Analýza vnějšího okolí

Obsahem této části je zpracování analýzy vnějšího okolí, které se skládá z Porterova modelu 5 sil a PEST analýzy. Porterův model 5 sil je využit k rozboru mezoprostředí podniku. Zatímco PEST analýza je využita k rozboru makroprostředí podniku.

### **2.3.1. Porterův model pěti sil (mezoprostředí)**

Tato část praktické práce se zabývá analýzou mikrookolí podniku a zároveň rozebírá pět sil dle Portera, které účinkují v oborovém okolí společnosti JPV Logistic s.r.o. Pomocí Porterova modelu pěti sil se provádí analýza jak stávající, tak zároveň potenciální, dále analýza konkurence, dodavatelů a substitučních výrobků, jejíž výstupem je identifikace případných příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na budoucí vývoj podniku a jeho strategii. Zároveň těchto pět základních faktorů určuje pozici firmy na trhu.

Hlavní náplní podniku by mělo být uspokojení potřeb zákazníků určitým druhem zboží či služby, čímž si vlastně mezi sebou konkurují, a zároveň firma jako protihodnotu za uspokojení potřeb obdrží finanční úplatu.

#### **Vnitřní rivalita (stávající konkurenti v odvětví)**

Rivalita panující mezi konkurencí a společností je silná, neboť Zásilkovnu má mnoho konkurentů, jako jsou Česká pošta, DPD, DHL, UPS, PPL, GLS, Toptrans, GeisS (patřící pod společnost DPD), TNT, Fofr, WeDo. Zásilkovna projevila svou konkurenceschopnost vůči konkurenčním společnostem v roce 2019, kdy zavedla novou službu Mezi námi, jež nabízí doručování mezi fyzickými osobami (Zásilkovna, 2022). Každý z těchto dopravců se specializuje na různé typy přepravy. Bakalářská práce se soustředí pouze na dopravce, kteří se zabývají primárně přepravou balíků a zásilek čili přímo konkurující společnosti Zásilkovna, tudíž i společnosti JPV Logistic. A zároveň na dopravce, kteří působí v rámci plzeňského kraje jako vybraná společnost. Níže uvedené dopravce nejčastěji využívají e-shopy.

Česká pošta nabízí poštovní služby. Česká pošta disponuje vlastní rozsáhlou sítí poboček, které lze najít téměř kdekoliv. Služby České pošty jsou velmi komplexní, mimo služeb spojených se zásilkami zajišťuje také smluvní služby pro podnikatelské subjekty nebo státní úřady.

DPD je přepravní společností, jež se primárně specializuje na balíkové služby. Společnost je členem skupiny DPD group, díky čemuž může zákazník využívat služby společnosti i do zahraničí. Společnost má v České republice více než 500 kurýrů a 14 dep. Během doručování společnost spoléhá na moderní technologie a inovace, díky nimž je konkurenceschopná.

DHL je německý dopravní společnost, jenž nabízí mezinárodní poštovní, spěšnou, kurýrní, logistickou a finanční službu. V současné době využívají jejich služby čím dál tím větší počet zákazníků buď pro komerční nebo nekomerční účely. Zákazníci vyhledávají služby DHL, díky jejíž celosvětové působnosti.

PPL patří mezi poskytovatele přepravních služeb pro soukromé osoby a zároveň i pro podnikatele i firmy. Pro soukromé osoby společnost nabízí produkt v podobě Balíku pro Tebe. PPL se zaměřuje mimo přepravu balíku v rámci ČR i na přepravu po celé Evropě.

GLS je společnost pocházející z Velké Británie, jedná se logistickou společnost. Firma dokázala vybudovat celoevropskou síť balíkové a expresní přepravy a také zajišťuje přepravní službu částečně i ve Spojených státech a Kanadě.

Rivalita vzniká zároveň již přímo ve společnosti Zásilkovna s.r.o., kde dochází k vnitřní rivalitě mezi externími dopravci, kteří nabízejí své služby v podobě doručování Zásilkovně. Tato rivalita se projevuje cenotvorbou doručovacích služeb, kdy mnohdy dopravci nabídnou Zásilkovně tzv. „dumpingové ceny“, za které by rozvážely zásilky na konkrétní trase. Většinou tyto ceny nabízejí jednotlivci (OSVČ), kteří si nedokáží správně vypočítat své výdaje a důsledkem jejich špatných kalkulací bývá zrušení spolupráce. Důsledkem zrušených spoluprací vzniká prostor pro prosazení společnosti JVP Logistic s.r.o., pro kterou tato možnost může znamenat příležitost v podnikání. Analyzovanou společnost omezuje v obsazení volných tras počet řidičů a počet přepravních vozidel.

### **Síla nabízejících v odvětví (dodavatelů)**

Dodavatelé jsou v této podkapitole bráni jako zprostředkovatelé práce a zakázek. U většiny všeobecně známých kurýrních společností (jako jsou Geis, Zásilkovna, PPL, DPD apod.) je možné navázat spolupráci jakožto dopravce. Role dopravce spočívá v tom, že fyzická osoba (OSVČ) nebo právnická osoba (s.r.o.) nabídne výše zmíněným své služby. Dané služby spočívají v převozu a doručování zásilek na výdejní místa či depa. Tyto společnosti se diferencují zejména ve finančních nabídkách, nabídce práce a doručovacími podmínkami a kvótami. Nejzásadnější parametrem pro podnikatele či společnosti jsou finanční nabídky, což znamená, kolik jsou společnosti ochotny nabídnout svým dopravcům za doručování zásilek. Pro vybranou společnost představují riziko ceny za stejné služby nabízené konkurencí. Riziko pro společnost spočívá zejména ve vyšších cenách za kilometr, které nabízejí konkurenční společnosti. Vlivem vyšších cen mohou

tyto společnosti nabízet svým zaměstnancům vyšší úkolové ohodnocení, což může vést ke zvýšení fluktuace zaměstnanců. Zároveň riziko pro společnost spočívá v nízkých cenách za kilometr nabízených konkurenty. Pakliže nabízí konkurenti nižší ceny za kilometr, jsou více žádaní než analyzovaná společnost, čímž tedy společnost přichází o zakázky.

### **Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)**

Zákazníci jsou nejdůležitějším faktorem tohoto modelu, jelikož jejich vliv má významný dopad na ekonomickou situaci podniku, její aktivitu a případně i na její budoucí vývoj. Zákazníkem společnosti JVP Logistic s.r.o. je společnost Zásilkovna s.r.o., co se týče primární činnosti podnikání. Této společnosti nabízí JVP Logistic s.r.o. své služby v podobě doručovacích a kurýrních služeb. Zásilkovna s.r.o. na základě poptávky po doručovacích a kurýrních službách, nabízí doručovacím a kurýrním společnostem volné trasy. Zásilkovna s.r.o. si v roli zákazníka vybírá své doručovací a kurýrní dodavatele na základě nabízených za doručovací služby.

Sekundární činnost nabízená společností je stěhování. Stěhování společnost nabízí jak fyzickým osobám, tak i právnickým osobám, což znamená, že si ji může objednat kdokoliv. Stěhování společnost nabízí expresní formou, což znamená, že většinou do 24 hodin je společnost schopna realizovat zakázku. Tuto činnost mají možnost vykonávat zaměstnanci, kteří mají zájem si přivydělat. U této služby pro zákazníky je ve většině případů rozhodující kvalita a cena služeb, rychlost doručení. Zásadními faktory, které ovlivňují výběr přepravy jsou tedy cena a rychlost doručení.

### **Rivalita substitutů**

Alternativu doručovacích a kurýrních služeb představuje například ukládání zásilek do samoobslužných výdejních schránek (boxů), které začíná používat čím dál tím více společností jako například WE|DO, Zásilkovna. První společností, která začala tuto službu poskytovat byla Alza již v roce 2015. Tato alternativa má obrovskou výhodu v tom, že zákazníci se nemusejí řídit otevíracími dobami poboček a mohou si sami flexibilně zvolit čas, kdy si zásilku vyzvednou (Alza.cz, 2022; Smarmen, 2022). Dalším substitutem, který by mohl ohrozit společnosti nabízející kurýrní služby, je přeprava balíků a zásilek za pomoci dronů. Na této alternativě přepravy pracuje DPDgroup, prozatím je tato služba ve fázi vývoje. Nicméně tato forma dopravy představuje vzhledem



k technologickému pokroku a důsledkem zpřísnujících se emisních norem dosti reálné řešení a je otázkou času, kdy firma tuto službu představí (DPD, 2022).

### **Hrozba nových vstupů konkurentů do odvětví**

Z pohledu potenciální konkurence společnosti JPV Logistic v rámci Zásilkovny s.r.o. není zcela náročné vstoupit na trh, jelikož začínající společnost případně OSVČ nemusí disponovat vysokým vstupním kapitálem. Vstup do tohoto logistického odvětví není jak právně ani finančně náročný, tím je myšleno, že podnikatel, který má zájem podnikat v tomto odvětví, nemusí mít připravený miliónový kapitál. Vstupní kapitál se odvíjí od toho, s jakými dopravními prostředky chce podnikatel disponovat v případě, že bude chtít vlastnit nové bezproblémové dopravní prostředky (dodávky), tak bude nucen mít připravený větší kapitál. V případě vstupu musí podnikatel vlastnit řidičský průkaz skupiny B, živnostenský list, který obdrží v případě, že zájemce dosáhne 18 let, je způsobilý k právním úkonům a je trestně bezúhonný. Pro tento druh podnikání je nutné získat konkrétně koncesovanou živnost, a to na silniční dopravu do 3,5 tuny. Poslední podmínkou podnikání pod společností Zásilkovna je ta, že podnikatel musí vlastnit svůj vlastní dopravní prostředek na přepravu zásilek (nejlépe dodávku) (Zásilkovna, 2022).

### **2.3.2. PEST analýza (makroprostředí)**

Při aplikaci PEST analýzy je nezbytné, se zamyslet nad tím, že určité faktory působí buď na místní úrovni (např. v rámci města – Plzně), na regionální úrovni (tzn. v rámci regionu – Plzeňského kraje) nebo také na celonárodní úrovni (tzn. v rámci celého státu – České republiky) a podle toho s nimi autor pracuje. V praktické části se zmiňují pouze ty faktory, které mají, nebo mohou potenciálně mít přímý dopad na zmíněný podnik. Mimo jiné jsou v této části klasifikovány vlivy, na které podnik reaguje a zároveň na ty, které jdou mimo něj. S ohledem na rozsáhlost zpracování PESTLE analýzy, se práce zaměřuje na Plzeňský region, především tedy na město Plzeň a jeho okolí, ve kterém společnost primárně působí.

**Politické** – Současným potenciálním politickým problémem je nejasný vývoj války na Ukrajině, který by mohl eskalovat do fáze, kdy by Rusko zaútočilo na členskou zemi EU či NATO, což by vyvolalo světovou válku, která primárně zasáhla Evropu.

Vláda v předchozích dvou letech byla vystavena náročné situaci, jež představovala pandemie koronaviru, která vypukla v březnu 2020. Vláda tuto situaci řešila vydáním usnesení v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, díky němuž vyhlásila 12. března 2020 pro území České republiky z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru/označovaný jako SARS CoV-2/. Během nouzového stavu došlo například ke krizovému opatření o zákazu vstupu do ČR a cestování do rizikových zemí, krizovému opatření o zákazu pořádání kulturních, sportovních a dalších akcí s účastí nad 30 osob, stravovací služby, ke krizovému opatření o zákazu školní docházky na základních, středních i vysokých školách, vzdělávacích a volnočasových aktivit ve školství, krizové opatření o finančním příspěvku pro osoby samostatně výdělečně činné, k novele zákona o státním rozpočtu České republiky na rok 2020, krizové opatření o zákazu volného pohybu osob atd (Vláda.cz, 2020). Například o kompenzační bonus poskytovaný státem mohli žádat i společníci malých společností s ručením omezeným, v případě zájmu o kompenzační bonus museli splnit například následující podmínky obrat musel činit minimálně 120000 Kč, dále pokles jejich tržeb musel být minimálně 30 % ve srovnávacím období a zároveň pokud byl restrikcemi omezen jejich hlavní příjem (MFČR, 2020; Covid Portál, 2022).

Restrikce vyhlášené v důsledku pandemie pomohly společnosti JPV Logistic v prosperitě, poněvadž lidé si během pandemie a lockdownů objednávali mnohem více zboží z internetových obchodů než normálních podmínek, tudíž po službách Zásilkovny s.r.o. byla rapidně vyšší poptávka a v závislosti na tom vznikala zároveň větší nabídka práce pro externí dodavatele jako je společnost JPV Logistic (Jiří Vintr, 5. října 2022).

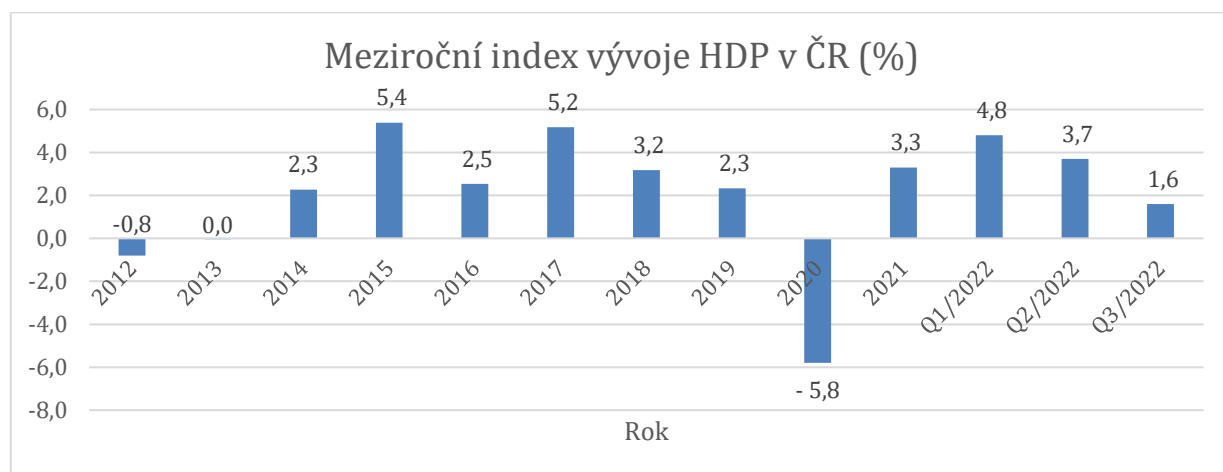
Prvního ledna roku 2021 došlo ke zrušení superhrubé mzdy, což znamenalo, že hrubá mzda bude daněna 15% sazbou, kdežto u ročních příjmů, které přesáhnou 48násobek průměrné mzdy, bude daňová sazba 23 % (Businessinfo.cz, 2020; Peníze.cz, 2022). Dále vláda zareagovala v říjnu roku 2021 prominutím DPH za dodání elektřiny a plynu, na vzniklou mimořádnou situaci ohledně vývoje na energetickém burzách a následném zdražování. Tento rok je vláda nucena vzhledem k zvyšující se inflaci provést dvojitou valorizaci důchodů, dále navýší životní a existenční minimum, zvedne dávky (např. mimořádná pomoc, příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení nebo příspěvek při pěstounské péči) (MPSV, 2022).

**Ekonomické** – Podnikatelskou činností ekonomické faktory do značné míry ovlivňují a formulují. Proto je velice důležité tyto faktory brát v úvahu a přizpůsobovat se jim. Níže zpracovaná analýza ekonomických faktorů obsahuje základní makroekonomické ukazatele (HDP, inflace, míra nezaměstnanosti) a zároveň ekonomický faktor jako je měnová politika, poněvadž se společnost chystá expandovat do zahraniční v rámci evropské unie.

### Hrubý domácí produkt

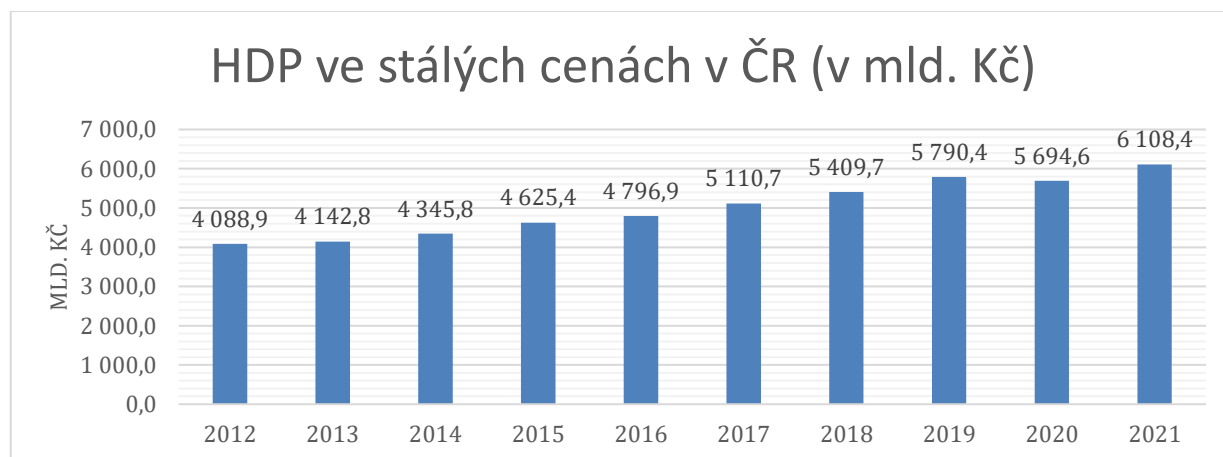
Níže uvedené grafy zobrazují meziroční vývoj hrubého domácího produktu v procentech a také pro představu v miliardách Kč v letech 2012-2021 v České republice (viz. Graf 1 a 2).

Graf 1: Meziroční index vývoje HDP v ČR v letech 2012 až 3. kvartál roku 2022 (v %)



Zdroj: Data z ČSÚ, MPSV, ČNB, MF a ČHMÚ, vlastní zpracování, 2022

Graf 2: Vývoj HDP ve stálých cenách v ČR v letech 2012 až 2021 (v mld. Kč)



Zdroj: Data z ČSÚ, MPSV, ČNB, MF a ČHMÚ, vlastní zpracování, 2022

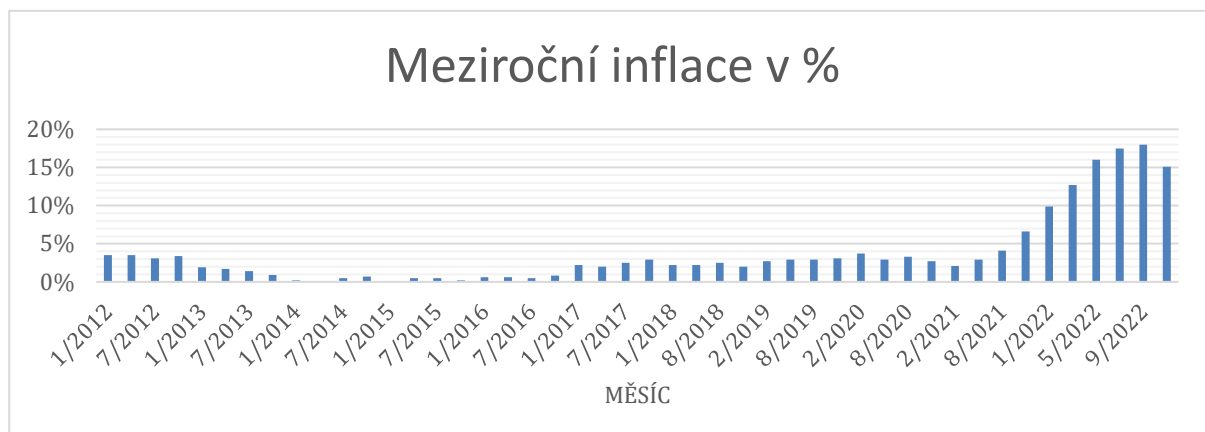
V prvním grafu jsou data zaznamenána v procentech a ve druhém v miliardách Kč.

V průběhu roku 2020 vypukla pandemie koronaviru, jejíž vlivem se česká ekonomika propadla o 5,8 %. Zásadním činitelem celoroční recese byly spotřební výdaje jednotlivých domácností a mimo jiné i výdaje na tvorbu kapitálů. Procentní pokles tvořila spotřeba domácností, a to konkrétně o -1,9 p. b., dále tvorba kapitálu -3,1 p. b. a zahraniční poptávka, která přispěla poklesu o -1,2 p. b. Kladně přispěly hrubému domácímu produktu výdaje vládních institucí (+0,6 p. b.) (ČSÚ, 2021). V roce 2021 došlo důsledkem obnovení ekonomiky k meziročnímu růstu HDP o 3,3 %. Zásadními činiteli, jenž měl vliv na celoroční růst byly výdaje na konečnou spotřebu domácností a přetvoření stavu zásob. Procentuálně se na růstu podílely výdaje vládních institucí, které se navýšily o 0,3 %, dále konečná spotřeba domácností se změnila o +1,1 % a nejvýraznější podíl na růstu o +3,9 % měla tvorba kapitálu. Negativní vliv měla zahraniční poptávka a to -2 % (ČSÚ, 2022a). Ve 3. kvartálu roku 2022 dochází meziročnímu růstu indexu HDP o 1,6 p. b., tento růst zapříčilo vytvoření hrubého fixního kapitálu a také zahraniční poptávka. Pokles nastal u výdajů na konečnou spotřebu. Meziroční růst hrubé přidané hodnoty způsobil s největší zásluhou průmysl dohromady s většinou odvětví služeb (ČSÚ, 2022c). Vývoj HDP je důležité sledovat, jelikož se do značné míry ovlivňuje poptávku. Struktura HDP vypovídá o tom, co přesně ekonomiku stimuluje, zdali se jedná o spotřebu vlády, spotřebu domácností, vyšší investic či exporty. Lze tedy říci, že kladný vývoj HDP, může pozitivně ovlivnit poptávku po službách společnosti, pokud půjde například zejména o růst spotřeby domácností. Vývoj HDP do mínusových hodnot působí opačně, jeho vlivem může dojít ke snížení poptávky odběratelů po nabízených službách. (Podnikatel.cz, 2017).

### **Míra inflace**

Míra inflace je charakterizována změnou indexu spotřebitelských cen, jejíž vývoj je zobrazen v grafu 3. Graf zobrazuje vývoj míry inflace v České republice od ledna roku 2012 do března roku 2022. Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za jeden rok v porovnání s rokem předešlým. Platí pravidlo čím vyšší je inflace, tím je zároveň nižší kupní síla koruny.

Graf 3: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2012 až 2022 (v %)



Zdroj: Data z Kurzy.cz a ČSÚ, vlastní zpracování, 2022

V prvním kvartále roku 2017 došlo ke znatelnému zvýšení míry inflace na 2,2 %, od tohoto momentu se úroková míra stabilně držela v mezích 2-4 % až do 3. kvartálu roku 2021, kdy přesáhla hranici 4 % a dosáhla hodnoty 4,1procentního bodu. Následující kvartály značně rostla úroková míra až doposud, do března roku 2022, kdy má úroková míra dvoucifernou hodnotu a to 12,7 %. Tento rapidní růst současné inflace reflektují silné a plošné inflační nátlaky jak z tuzemské, tak i zahraniční ekonomiky. Znatelný podíl těchto inflačních tlaků dovážíme. Jedná se zvláště o rapidní růst cen průmyslových producentů ve světě vlivem výpadků v globálních výrobních a dodavatelských řetězcích a také v kontextu s nedostatečným dispozičním množstvím komponent a materiálů, vlivem kterého dochází k omezení hospodářského oživení v zahraničí. V průběhu podzimu roku 2021 se na zvyšující inflaci významně podílelo zdražování energií na komoditních burzách. Vydatný růst cen energií v kontextu s mimořádným průběhem na energetických burzách během podzimu 2021 byl pro domácnosti v listopadu a prosinci narušen dočasným odpuštěním DPH, v lednu se již v inflaci také projevil (ČNB, 2022). Během roku 2022 se projevil rapidní nárůst inflace z lednové hodnoty necelých 10 % (9,9 %), se vyšplhala postupem roku až téměř na dvojnásobnou hodnotu, a to konkrétně v říjnu na 18 %. Nárůst inflace ovlivnily 3 zásadní faktory, a to narušením stability dodavatelských řetězců v době pandemie, dále navýšením poptávky domácností po konci pandemie, a hlavně válka na Ukrajině. Spotřebitelé zvyšujícími se obavami z nekončících lockdownů a strachu z vývoje covidové pandemie, začali více šetřit. Po rozvolnění opatření lidé začali své finanční úspory řádně utrácet, což vedlo ke zvýšení spotřebitelské poptávky, jejíž důsledkem společnosti nevládaly díky nedostatku zboží uspokojovat své

zákazníky. Většina společností snížila kapacitu výroby na základě zpoždění v přepravě, nedostatku pracovních sil a zásadních vstupů. Na růstu inflace se podílelo zvyšování cen energií (ropy, plynu a elektřiny), které probíhá již od podzimu roku 2021. Zvyšování cen energií se přenáší na ceny zboží a služeb, jelikož společnostem rostou výrobní a přepravní náklady. Válka na Ukrajině zapříčinila zhoršení situace, které se projevuje nejistotou dodání ruské ropy a plynu do Evropy (E15.cz, 2022a). V říjnu došlo k poklesu hodnoty meziroční inflace o 2,9 % na hodnotu 15 p. b., na čemž se ze značné části podílí úsporná opatření pro domácnosti vydaná vládou, mající formu příspěvku na energie. Projevením hospodárného tarifu do sazeb elektřiny a nulové taxi za podporované zdroje energie se sazby snížili ve srovnání se zářím o 1,4 p. b. (E15.cz, 2022b).

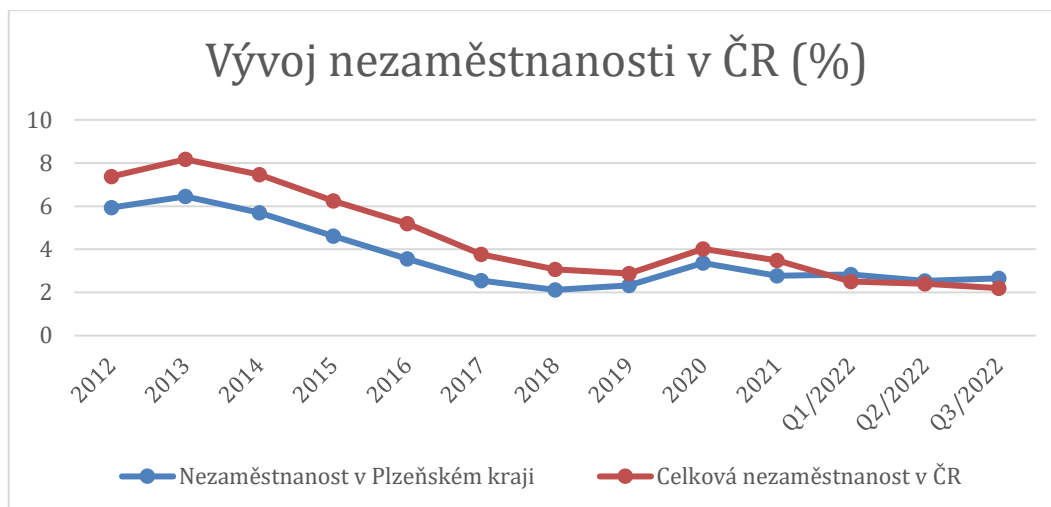
Vysoká míra inflace se projevila na klíčovém faktoru, který nejvíce ovlivňuje podnik JPV Logistic s.r.o. a to zejména na zdražení pohonných hmot. Důsledkem zdražení pohonných se zvýšily výdaje na pohonné hmoty. Zásilkovna s.r.o. zareagovala na zdražení povinných hmot navýšením cen za své doručovací služby, jež se zároveň pozitivně přenesly na dopravce, kteří spolupracují s touto společností a to tím, že se jim navýšily odměny za doručené zásilky.

### **Nezaměstnanost**

Graf číslo 4 zobrazuje vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR od roku 2012 do ledna roku 2022. Mimo celkovou míru nezaměstnanosti je v grafu uvedena i nezaměstnanost v Plzeňském kraji, poněvadž vybraná firma JPV Logistic s.r.o. má sídlo v krajském městě v Plzni.

Obě zobrazené křivky mají totožný tvar. Z grafu je patrné, že od roku 2013 se začala snižovat nezaměstnanost v České republice až do roku 2018, kdy se pak nepatrně zvýšila. Podle aktuálních dat získaných z databáze ČSÚ ze září 2022 dosáhla celková nezaměstnanost svého minima 2,87 % v roce 2019, jedná se tedy o nejnižší míru nezaměstnanosti ve sledovaném období.

Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v období 2012 až září 2022 (v %)



Zdroj: Data z ČSÚ a Úřadu práce, vlastní zpracování, 2022

Důsledkem nízké nezaměstnanosti je pro společnost JPV Logistic obtížné nacházet nové zaměstnance. A to zejména z důvodu dlouhodobého nedostatku řidičů v dopravě, také z důvodu silné konkurence a platových podmínek. V dnešní době existuje nespočet společností, jež nabízejí přepravní služby, zároveň tyto společnosti nabízejí různé platové nabídky, jež v dnešní době jsou pro potenciální zaměstnance rozhodující. Větší konkurenční podniky jako jsou například Geis, PPL, DHL, DPD nabízejí většinou zajímavější platové ohodnocení, než malé podniky jako je například JPV Logistic s.r.o., avšak zaměstnanci u těchto velkých podniků jsou většinou více vytěžováni a nemají k dispozici flexibilní pracovní dobu a nemůžou si svůj pracovní den plánovat.

### Měnová politika

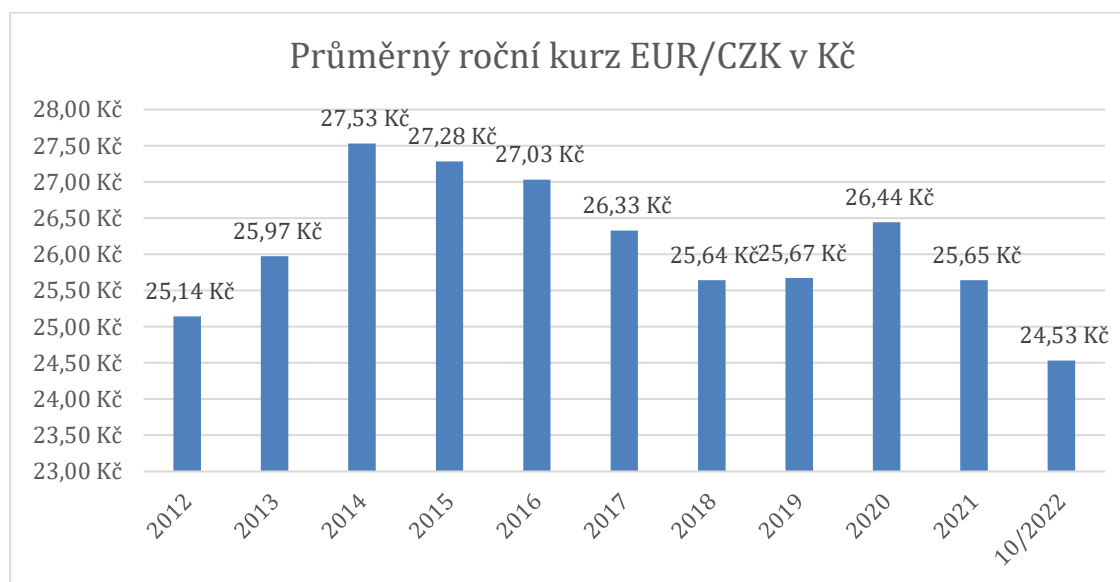
Z grafu 5 je očividné, že v roce 2013 oproti roku 2012 došlo k oslabení české koruny vůči euru, toto oslabení trvalo až do roku 2014, kdy se průměrný roční kurz koruny vyšplhal až na 27,53 Kč. Po roce 2014 následovalo období, kdy česká koruna postupně posilovat vůči euru. Na posílení eura vůči české koruně mělo dopad usnesení bankovní rady ČNB, která rozhodla o používání měnového kurzu jako nástroje měnové politiky, což vedlo 7. listopadu 2013 k zahájení devizových intervencí. Tomuto usnesení se také říká závazek ČNB (neboli intervence ČNB nebo také oslabení koruny). Cílem těchto devizových intervencí k oslabení koruny, tedy použití kurzu jako dalšího měnově politického nástroje bylo udržet cenovou stabilitu v české ekonomice, jež byla charakterizována plněním inflačního záměru ČNB ve výši 2 %. K plnění tohoto cíle mělo pomoci oslabení kurzu koruny tak, aby ČNB udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR.

Závazek ČNB byl ukončen ve 6. dubna roku 2017. Ukončení tohoto závazku se začalo projevovat již následující rok, kdy česká koruna začala posilovat vůči euru (ČNB, 2022; Kurzy.cz, 2022)

Od začátku roku 2022 česká koruna výrazně posílila vůči euru a dosáhla v říjnu měsíčního průměrného kurzu 24,53 CZK/EUR, což je srovnatelné s kurzy v roce 2012. Důvody posílení české koruny jsou výrazné zvýšení základních úrokových sazeb za účelem snížení rostoucí inflace, jež se stává zároveň atraktivním pro zahraniční investory, dále koruně napomáhají i snižující se obavy z upadající pandemie koronaviru, vlivem čehož klesá averze investorů k riziku (Peníze.cz, 2022).

Vlivem stabilního posilování koruny vůči euru způsobeného intervencemi ČNB, která zasahuje proti inflaci konkrétně zvyšováním úrokových sazeb, dochází ke snižování měnového kurzu koruny vůči euru. Posílení koruny vůči euru má zároveň dopad na výhodnost práce v zahraničí. V případě, že by trend posílení koruny pokračoval i v následujících letech, společnosti by se expanze do Německa již tak významně nevyplatila.

Graf 5: Vývoj průměrného ročního kurzu EUR/CZK v období 2012 až říjen 2022



Zdroj: Data z Kurzy.cz, 2022

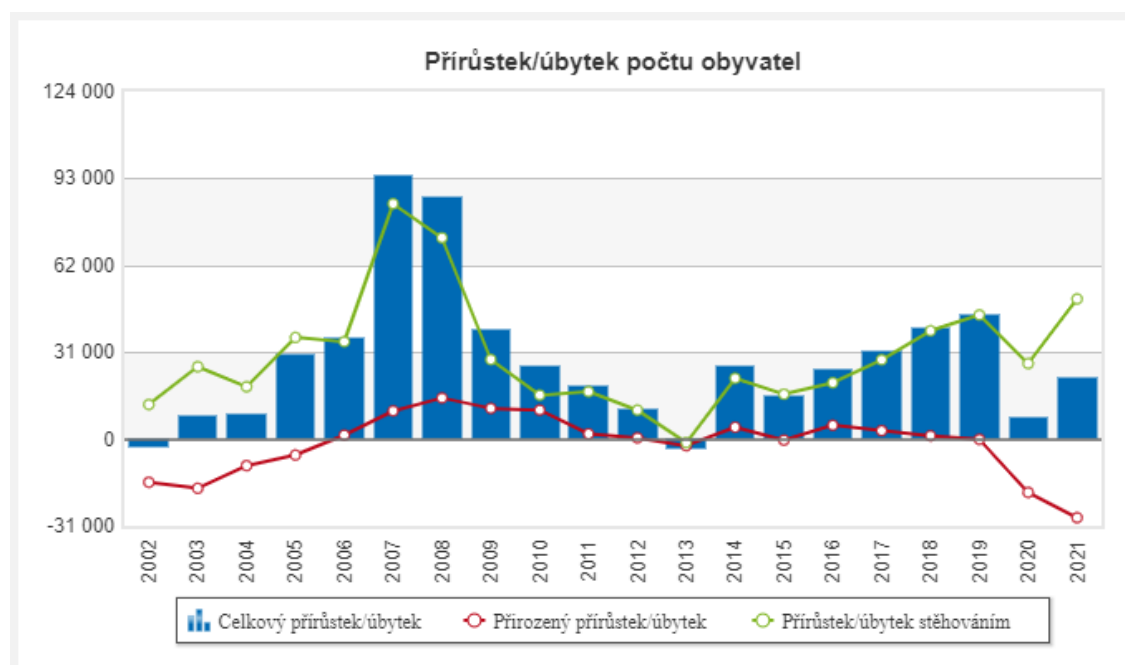
**Sociální** – Populace České republiky od počátku 21. století významně každoročně rostla, tedy konkrétně od roku 2003, kdy začaly přírůstky převyšovat přebytky až do konce druhé dekády, až na výjimku v roce 2013, kdy byl úbytek 3700 obyvatel. Za poslední dekádu, od počátku roku 2011 do konce roku 2020, české obyvatelstvo vzrostlo o 215,0 tisíce



(o 2 %) na 10701777 (k 31.12.2020). Následující rok 2021 bylo provedeno sčítání lidu, vlivem kterého bylo zjištěno, že Česká republika má ke dni 31. ledna 2021 10515669 obyvatel, pro porovnání na začátku roku měla 10494000 obyvatel, z čehož je patrné, že došlo ke snížení obyvatelstva. Snížení počtu obyvatel způsobil dopad viru Covid-19, který se v České republice objevil počátkem března roku 2020. Tento virus má na svědomí téměř 40000 obětí k datu 12. dubna 2022. Dalším důležitým faktorem, který měl významný podíl na snížení počtu obyvatel bylo zahraniční stěhování, ukončení platnosti víz, případně povolení k pobytu a další (ČSÚ, 2021b).

Důsledkem aktuální situace, tedy konkrétně probíhajícího válečného konfliktu na Ukrajině, dochází k odsunu obyvatelstva z napadeného území, a tudíž to vede ke zvýšení počtu obyvatel v České republice. Přísun obyvatel do České republiky znamená pro společnost značnou příležitost. V případě, že společnost této příležitosti využije a zaměstná ukrajinské uchazeče o zaměstnání, může dojít k jejímu růstu a prosperitě. V případě zvýšení počtu zaměstnanců a rozšíření vozového parku je společnost schopna přibrat nové trasy a odbavovat více poboček.

Graf 6: Vývoj počtu obyvatel v České republice v letech 2002 až 2021



Zdroj: Český statistický úřad, 2021

V níže uvedených tabulkách za rok 2020 a 2021 si lze všimnout, že za poslední 2 uplynulé roky došlo v České republice k meziročnímu nárůstu o 1,2 % uživatelů internetu (přesněji o 97800), kteří používají internet denně nebo téměř denně. Tabulky zobrazují zároveň

značný nárůst uživatelů ve věkových kategoriích 55-64, 65-74 a 75+, je zcela jasné, že tomuto nárůstu napomohla Covidová doba, kdy byly během prvních vln vyhlášené přísné restriktce (např. lockdowny), během kterých lidé mohli opouštět své bydliště pouze v nutných případech (nákupy potravin, cesty do zaměstnání, cesty k lékaři, apod.) a zároveň začala probíhat distanční forma výuky, díky níž došlo mimo jiné i ke zvýšení poptávky po zařízeních typu počítač, notebook, tablet. Vzhledem k této situaci, kdy lidé trávili většinu času doma, se zvýšila aktivita uživatelů na internetu a zároveň, aby lidé mezi sebou udržovali kontakt začali spolu více komunikovat skrze sociální sítě, případně i pomocí videohovorů.

Tento faktor měl významný podíl na zvýšení počtu objednávek z internetových obchodů a zároveň donutil i většinu podnikatelů k založení internetových obchodů (e-shopů), které jim napomohlo k vyhnout se osobní likvidaci. Na základě tohoto faktoru se zvýšila poptávka po službách Zásilkovna s.r.o. A v závislosti na zvýšení poptávky po doručovacích službách došlo zároveň ke zvýšení počtu zakázek společnosti JVP Logistic s.r.o. (Jiří Vintr, 5.října 2022).

Tab. 5: Osoby v ČR používající internet v roce 2020

	Denně nebo téměř denně		Alespoň jednou v posledních 3 měs.		Alespoň jednou v životě		Nikdy nepoužili	
	v tis.	% <sup>1)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>
<b>Celkem 16+</b>	<b>6 429,7</b>	<b>73,2</b>	<b>7 148,6</b>	<b>81,3</b>	<b>7 631,4</b>	<b>86,8</b>	<b>1 157,2</b>	<b>13,2</b>
<b>Pohlaví</b>								
Muži 16+	3 197,6	74,8	3 551,4	83,1	3 798,7	88,8	477,6	11,2
Ženy 16+	3 232,1	71,6	3 597,1	79,7	3 832,7	84,9	679,6	15,1
<b>Věková skupina</b>								
16–24 let	834,9	97,2	847,3	98,6	850,5	99,0	8,6	1,0
25–34 let	1 285,2	95,3	1 321,1	97,9	1 333,5	98,8	15,6	1,2
35–44 let	1 545,3	93,1	1 633,8	98,4	1 642,5	98,9	18,0	1,1
45–54 let	1 314,4	85,5	1 455,4	94,7	1 483,4	96,5	53,2	3,5
55–64 let	858,8	66,2	1 051,5	81,0	1 146,8	88,3	151,3	11,7
65–74 let	492,0	38,6	679,6	53,3	889,0	69,8	385,1	30,2
75+	99,1	12,2	160,0	19,7	285,5	35,2	525,4	64,8
<b>Vzdělání (25-64 let)</b>								
Základní	172,8	52,7	227,1	69,2	254,3	77,5	73,8	22,5
Střední bez maturity	1 541,8	75,7	1 811,6	88,9	1 902,4	93,4	135,0	6,6
Střední s maturitou + VOŠ	1 984,2	92,5	2 097,5	97,8	2 116,4	98,7	27,6	1,3
Vysokoškolské	1 305,0	97,7	1 325,6	99,3	1 333,3	99,9	1,8	0,1
<b>Ekonomická aktivita (16+)</b>								
Zaměstnaní	4 429,4	88,7	4 803,8	96,2	4 888,1	97,9	105,9	2,1
Nezaměstnaní	123,4	70,1	141,4	80,3	146,6	83,3	29,4	16,7
Ženy v domácnosti*	373,8	95,3	384,0	97,9	385,4	98,3	6,9	1,7
Studenti	690,5	99,4	694,5	100,0	694,5	100,0	-	-
Starobní důchodci	690,7	29,9	979,8	42,4	1 350,7	58,4	960,9	41,6
Invalidiční důchodci	121,8	55,3	145,1	65,9	166,1	75,4	54,1	24,6

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

Tab. 6: Osoby v ČR používající internet v roce 2021

	Denně nebo téměř denně		Alespoň jednou v posledních 3 měs.		Alespoň jednou v životě		Nikdy nepoužily	
	v tis.	% <sup>1)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>	v tis.	% <sup>1)</sup>
<b>Celkem 16+</b>	<b>6 527,5</b>	<b>74,4</b>	<b>7 252,4</b>	<b>82,7</b>	<b>7 693,8</b>	<b>87,7</b>	<b>1 078,9</b>	<b>12,3</b>
<b>Pohlaví</b>								
Muži 16+	3 238,2	76,1	3 588,7	84,4	3 796,6	89,2	457,5	10,8
Ženy 16+	3 289,3	72,8	3 663,7	81,1	3 897,2	86,2	621,4	13,8
<b>Věková skupina</b>								
16–24 let	852,0	98,2	861,2	99,3	863,3	99,5	4,1	0,5
25–34 let	1 283,3	97,4	1 298,4	98,6	1 309,9	99,4	7,5	0,6
35–44 let	1 523,0	93,8	1 589,3	97,9	1 606,7	99,0	16,6	1,0
45–54 let	1 384,3	87,3	1 530,6	96,5	1 543,9	97,3	42,5	2,7
55–64 let	881,4	68,5	1 080,7	84,0	1 171,5	91,1	114,7	8,9
65–74 let	482,2	37,9	707,7	55,6	882,4	69,3	391,3	30,7
75+	121,3	14,8	184,6	22,6	316,0	38,6	502,2	61,4
<b>Vzdělání (25-64 let)</b>								
Základní	218,3	62,7	267,4	76,8	292,0	83,8	56,3	16,2
Střední bez maturity	1 471,5	76,0	1 744,3	90,1	1 826,7	94,4	108,4	5,6
Střední s maturitou + VOŠ	2 028,7	93,8	2 125,8	98,2	2 147,1	99,2	16,7	0,8
Vysokoškolské	1 353,6	99,1	1 361,5	99,6	1 366,3	100,0	-	-
<b>Ekonomická aktivita (16+)</b>								
Zaměstnaní	4 497,7	90,4	4 827,1	97,0	4 885,6	98,2	90,3	1,8
Nezaměstnaní	178,2	82,8	185,8	86,3	197,0	91,5	18,3	8,5
Ženy v domácnosti*	335,8	96,2	343,4	98,4	348,0	99,7	1,2	0,3
Studenti	661,1	100,0	661,1	100,0	661,1	100,0	-	-
Starobní důchodci	705,6	30,4	1 057,5	45,6	1 398,5	60,3	921,1	39,7
Invalidní důchodci	149,0	59,2	177,5	70,5	203,6	80,9	48,1	19,1

Zdroj: Český statistický úřad, 2021

**Technologické** – Moderní technologie mají v dnešní době značný význam pro společnosti a osoby samostatně výdělečně činné (dále OSVČ), poněvadž ovlivňují prosperitu firem. Pokud chtějí společnosti či OSVČ držet krok s konkurencí a být konkurenceschopní, musí nepřetržitě monitorovat vývoj nových technologií. Proto je nutné vkládat finanční prostředky do výzkumu a vývoje, jelikož inovace mohou pro daný subjekt znamenat klíčový nástroj, kterým dokáže zvýšit svou konkurenceschopnost. Momentálně jsou důležité výhradně informační a telekomunikační technologie. Charakterizují efektivní infrastruktury pro technologické metody a obchodní operace. Důsledkem technologického pokroku došlo ke zvýšení množství služeb a zboží, které se obchodují v mezinárodním měřítku.

V dnešní době již dochází k aplikaci moderních technologií, které vedou ke snížení využívání lidských zdrojů v reálném životě. Příkladem těchto technologií jsou například drony či roboti, které se postupem času a vývoje používají již mimo armádu pro vlastní účely a samotný dron si může koupit vesměs kdokoli. V Americe již probíhají pilotní programy, které započal například obchodní řetězec Walmart, jenž chce používat drony k doručování vybraných potravin či potřeb do domácnosti (BusinessInfo.cz, 2021).

Některé společnosti začínají používat pro zjednodušení logistiky roboty, kteří dokáží například samotné zásilky v depech třídít nebo dokonce i určité zásilky doručovat. Roboty využívané pro třídění zásilek v depech začala jako první v roce 2021 používat společnost Zásilkovna s.r.o. (CzechCrunch, 2021). Roboti, kteří se budou využívat k doručení zásilek (například balíček základních potravin), se momentálně například testují v Singapuru, kde společnost OTSAW Digital testuje své dva autonomní roboty Camello. Dočasně jsou roboti používáni k obslužení 700 domácností v jedné části města (Reuters, 2021).

## 2.4 SWOT analýza

V praxi se SWOT analýzy používají za účelem stanovení silných a slabých míst vybrané společnosti, jeho příležitostí a případných hrozeb. Tab. 7 obsahuje činitele, kteří mají silný vliv na společnost JPV Logistic a na její budoucí vývoj.

Tab. 7: SWOT analýza vybraného podniku

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Poptávka po doručovacích službách	Počet přepravních vozidel
Flexibilita služeb	Počet řidičů
Expresní doplňkové služby	Nadměrná vytiženost řidičů
Nízká fluktuace zaměstnanců	Nízký kapitál
Flexibilita práce zaměstnanců	Nízká rentabilita tržeb
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Vstup na německý trh	Jednoduchý vstup na trh pro nové konkurenty
Zásobování úložných boxů Zásilkovny	Vysoká konkurence, vlivem jednoduchého vstupu do odvětví
Přijímat nové zaměstnance například i ze zahraničí	Ceny služeb konkurenčních společností
Volné doručovací trasy	Zvyšování cen pohonných hmot
	Vysoké mzdy u konkurenčních společností
	Zpřísnující se emisní nároky
	Doručování pomocí dronů

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

### **2.4.1. Silné stránky**

Významná silná stránka podniku JPV Logistic s.r.o. spočívá v neustále zvyšující se poptávce po doručovacích službách, kterou způsobuje neustupující trend a to ten, že v dnešní době si většina společnosti objednává zboží jakéhokoliv druhu z internetu, díky čemuž se snižuje návštěvnost kamenných prodejen. Rostoucí poptávce přispívá i narůstající pohodlnost populace a neustále zrychlující se tempo života. Dalším důležitým faktorem, jenž má vliv na poptávku, je výhoda v podobě zprostředkovatele zakázek. Společnost Zásilkovna s.r.o. disponuje výhodnými podmínkami jak pro zákazníky, tak kurýrní společnosti či kurýry. A díky výhodným doručovacím cenám a spolehlivostí se stává čím dál tím více využívaným doručovatelem balíků.

Společnost má značnou výhodu v tom, že nabízí flexibilní doplňkové služby například v podobě stěhování. Podnik nabízí tuto službu i formou expresního doručení, což lze chápat v praxi tak, že v případě nízké poptávky po tomto druhu služby, dokáže nabídnout zákazníkovi přestěhování například i v nočních hodinách. Zároveň jsou za poskytnutí této služby dobře odměněni zaměstnanci a mimo jiné si mohou v případě zájmu přivydělat.

Nejdůležitější silnou stránkou firmy, kterou disponuje, je nízká fluktuace zaměstnanců, jež způsobuje kolektiv přátel, kteří se společně podílejí na růstu společnosti. Tento jev nebývá častým ve většině firem a může být přínosným i problémovým, ve vybraném podniku prozatím vše funguje bezproblémově.

Silná stránka společnosti spočívá ve flexibilitě práce zaměstnanců, což znamená, že zaměstnanci podniku, si mohou organizovat svůj vlastní pracovní den podle sebe a mohou si udělat přestávky dle vlastního uvážení. Flexibilita práce zaměstnanců je zapříčiněna úkolovým platebním ohodnocením.

### **2.4.2. Slabé stránky**

Podstatnou slabou stránkou, která společnost brzdí v prosperitě a růstu je nízká kapacita vozidel a pracovních sil. Na základě této indispozice podnik přichází o zajímavé příležitosti a také značné zisky, které by pomohly podniku v růstu.

Silná stránka v podobě malého rodinného podniku, která přináší nízkou fluktuaci zaměstnanců, je v opačném úhlu pohledu pro společnost nevýhodou. Nevýhoda spočívá v tom, že jsou zaměstnanci občasně využíváni k plnění zakázek objednaných

doplňkových služeb, které probíhají mimo standardní pracovní. Díky plnění těchto zakázek dochází k přetěžování zaměstnanců, což může mít v budoucnu vliv na jejich produktivitu.

Jedním z hlavních problémů, který brání společnosti růst, je nedostatečný kapitál, jež by mohla společnost investovat například do pořízení nových vozidel, případně na investice do elektromobility nebo na postavení vlastního depa.

Výsledek finanční analýzy po použití metody rentability tržeb vypovídá o tom, že společnost má nízkou rentabilitu tržeb, což znamená, že má nízký procentní podíl zisku z 1 Kč. V roce 2021 byla rentabilita tržeb nižší o 15, 14% a dosáhla hodnoty 0,65%. Nízká rentabilita tržeb je zapříčiněna obrovskými náklady v předešlém účtovacím období.

### **2.4.3. Příležitosti**

Expanze na německý trh by mohla být pro podnik velice přínosné z hlediska finančních příjmů. JVP Logistic s.r.o. by nabízela své služby německým občanům, což by mělo kladný vliv na finanční politiku podniku, jelikož by společnost vykonávala své služby za české náklady a jejíž služby za německé adekvátní ceny. Cožpak by znamenalo, že by firma vyplácela zaměstnancům mzdu, jako by byli zaměstnaní v České republice, navíc by byly zaměstnancům vypláceny diety. Vyplácení diet by vedlo ke zvýšení nákladů. Pro společnost by bylo nejnázší hledat stabilní vytížení dodávek blízko za hranicemi, aby byly diety co nejnižší. Diety jsou dány na základě vyhlášky Ministerstva financí, kdy konkrétně v Německu základní sazba stravného činí 45 euro na den. Dále platí daná kritéria pro stanovení výše stravného stráví-li zaměstnanec v zahraničí méně než 1 hodinu, nemá nárok na stravné. Trvá-li mu cesta 1-12 hodin stravné činí 1/3 ze základní sazby. V případě délky pracovní cesty 12-18 hodin má pracovník nárok na 2/3 základní sazby, kdežto u pracovní cesty trvající celý den má nárok na plnou výši základní sazby (Money.cz, 2021).

Dále by společnost servisovala svá vozidla v České republice nikoliv v Německu a mimo jiné by byly vozidla tankována na českých čerpacích stanicích.

Důležitou a výhodnou příležitostí je využití nové služby, kterou nabízí společnost Zásilkovna s.r.o., jenž spočívá v inovativním ukládání zásilek do úložných boxů. Pro většinu zákazníků tato možnost znamená větší časovou flexibilitu, jelikož si mohou

vyzvednout zásilku v jakoukoliv hodinu a nemusí být závislí na výdejních místech, které bývají například v tabákových prodejnách, zahradnictvích či malých obchodech. Hlavní výhodou této formy doručování nabízí společnost JPV, jelikož se již zaměstnanci nemusejí řídit podle otevíracích dob obchodů a mohou zásobovat úložné boxy flexibilně na základě jejich časových dispozic.

Pro podnik je velkou aktuální příležitostí přesun ukrajinských občanů do České republiky důsledkem přetrvávajícího konfliktu na Ukrajině. Společnost má možnost najít nové řidiče, kteří by se podíleli na prosperitě podniku a zároveň by se zbavila problému s nízkým počtem zaměstnanců.

Důležitou příležitostí pro společnost jsou volné trasy, které vznikají zrušením spoluprací konkurenčních dopravců se Zásilkovna s.r.o. Kdyby společnost zainvestovala do přepravních vozidel a dokázala využít přísunu ukrajinských uchazečů o práci ve svůj prospěch, tak by dokázala generovat větší zisky. Nicméně by společnost musela zainvestovat do pořízení přepravních vozidel formou leasingu či úvěru.

#### **2.4.4. Hrozby**

Nejzásadnější hrozbou pro podnik je snadný vstup nových konkurentů do segmentu podnikání, ve kterém firma působí. Pro začátek podnikání formou doručovacích služeb pod společností Zásilkovna s.r.o. musí podnikatel (fyzická osoba) disponovat platným řidičským průkazem skupiny B, čistým trestním rejstříkem, aby si mohl zřídit živnostenský list potřebný k podnikání a dopravní vozidlo, který může vykonávat doručovací služby. V případě společnosti (právnícké osoby) jsou podmínky pro vstup do odvětví téměř stejné s výjimkou živnostenského listu, který není potřeba.

Další hrozba spočívá v nabízených cenách za služby konkurenčních společností, kdy konkurence nabízí své služby za nereálné částky, které obvykle hraničí se ztrátovými čísly a zdají se neprofitabilní. Některé společnosti nabízejí i tzv. „dumpingové ceny“, jež jsou většinou na hranici zisku a ztráty. Tento problém nastává většinou u společnosti Zásilkovna s.r.o., jež si vybírá řidiče na dané úseky podle nabídek, které si vytváří samotní externí dopravci.

Podstatná hrozba se projevuje již od začátku konfliktu na Ukrajině a má podobu zdražování pohonných hmot (benzínu, nafty, plynu), které se promítlo na některých čerpacích zvýšeních cen až o 50 %. Pro většinu dopravců toto zdražení znamenalo okamžité zdražení svých služeb.

Pro společnost JPV Logistic s.r.o. může být do budoucna problém v tom, že se vzhledem k nižším platům oproti konkurenci, začne projevovat vyšší fluktuace zaměstnance, tudíž začnou zaměstnanci odcházet za lepšími platy.

Problém se může projevit také vlivem zpřísnujících se emisních norem, které musí vozidla dodržovat a také může dojít k omezení provozu vozidel v určitých částech města, kam mohou pouze vozidla, jenž splňují dle vyhlášky danou emisní třídu. V praxi tyto vyhlášky platí například v německých a rakouských městech a také již nově od července 2022 v Praze.

Hrozba pro společnost se může projevit i díky technologickým inovacím, kdy se například v blízké budoucnosti začnou doručovat zásilky pomocí naprogramovaných bezpilotních dronů a dojde k vyřazení vozidel, které jsou prozatím potřeba k doručování zásilek.

#### **2.4.5. Doporučení strategie**

Po zpracování SWOT analýzy a zjištění veškerých silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti JVP Logistic s.r.o. je doporučena strategie WT. Strategie WT se soustřeďuje především na eliminaci slabých stránek a hrozeb společnosti. Strategie je zvolena vzhledem k převažujícímu počtu hrozeb vůči příležitostem a vzhledem k rovnováze mezi silnými a slabými stránkami.

### **2.5 Návrh doporučení a vhodných opatření**

Na základě společného setkání za účelem získávání informací pro zpracování praktické části bakalářské práce s majitelem společnosti Jiřím Vintrem a následným společným debatováním, napadají autora konkrétní doporučení v souvislosti s doporučenou strategií WT, jež mohou vézt k lepším hospodářským výsledkům a prosperitě společnosti.

S majitelem podniku byly projednány výstupy SWOT analýzy, které obsahují informace o tom, v jaké strategické situaci se podnik nachází. Na základě shrnutí dat ve SWOT



analýze jsou stanovena konkrétní doporučení, které se týkají stanovení budoucí strategie podniku.

Zásadním problémem a zároveň slabou stránkou je nedostatek zaměstnanců, který má dopad na nadměrnou vytíženost řidičů a zároveň vliv na nízký kapitál. Autor tedy navrhuje zaměstnat více zaměstnanců. V případě zaměstnání více zaměstnanců, může docházet ke generování větších zisků, čímž se zvedne základní kapitál, ale je nutné brát v potaz zvýšení náklady, a to konkrétně mzdových nákladů. Mzdové náklady jsou fixními měsíčními náklady společnosti. Společnost může využít přísunu ukrajinských obyvatel, jež většinou hledají uplatnění v České republice. Zároveň u této práce není prakticky žádná jazyková bariéra a mimo jiné software poskytovaný Zásilkovnou s.r.o. již nabízí volbu ukrajinského jazyka.

Autor na základě společného rozhovoru s majitelem společnosti Jiřím Vintrem stanovil vhodnou čistou měsíční mzdu 22000 Kč. Tab. 8 vyjadřuje, kolik peněz musí zaměstnavatel reálně měsíčně vynaložit na čistý plat zaměstnance ve výši 22000 Kč. Autor využil pro výpočet subjekt, který má právo pouze na slevu na poplatníka ve výši 2570 Kč, tudíž nemá žádné, ani další výhody.

Tab. 8: Výpočet čisté mzdy ve výši 22000 Kč

<b>Čistá mzda v roce 2022</b>	<b>22000 Kč</b>
<b>Hrubá mzda a zároveň základ daně</b>	<b>26265 Kč</b>
Sociální pojištění zaměstnavatel	6514 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatel	2364 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	1708 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	1182 Kč
Záloha na daň před odečtením slev na dani	3945 Kč
Slevy na dani (na poplatníka)	2570 Kč
Záloha na daň	1375 Kč
<b>Celkové mzdové náklady zaměstnavatele</b>	<b>35143 Kč</b>

Zdroj: Data z Kurzy.cz, 2022

Základní strategie pro vyřešení této situace spočívá ve tvorbě inzerátů na sociálních sítích konkrétně například na Facebooku, které budou obsahovat nabídku práce jako řidiče dodávky, s podmínkou držitelství řidičského průkazu skupiny B. Autor doporučuje firmě vyzkoušet placenou propagaci na Facebooku pro zvýšení dosahu. Facebook dává možnost uživatelům zacílit na dané publikum na základě jejich zájmů, lokace či věku. Zároveň je možné nastavit okruh například dané adresy.

Jako příklad placené propagace použil autor propagaci na Facebooku. Tato placená propagace je zároveň umístěna na Facebook, Instagram a Messenger. Pro realizaci reklamy jsou nastaveny parametry jako je lokace, což byla Plzeň náměstí Republiky a jeho okolí do 20 km. Dále se propagace soustředí na publikum, které se nachází ve věkové kategorii 18-65+. A délka trvání placené propagace je nepřetržitá, tedy dokud společnost nepřestane platit, tak bude stále aktivní. Speciální kategorie reklam autor nastavuje jako zaměstnání.

- Denní sazba 70 Kč, týdenní sazba 490 Kč, až 1300 oslovených lidí denně.
- Denní sazba 140 Kč, týdenní sazba 980 Kč, až 2400 oslovených lidí denně.
- Denní sazba 210 Kč, týdenní sazba 1470 Kč, dosah až 3400 lidí denně.

V případě, že společnost nabere nové zaměstnance musí se řešit další slabá stránka, kterou je nedostatek vozidel ve vozovém parku. Tento nedostatek vzhledem k nejisté době a stále se zvyšující inflaci by se měl řešit formou operativním leasingů, kdy by společnost nemusela kumulovat velké množství financí na pořízení nových vozidel. Zároveň má tato varianta výhodu v tom, že leasingové společnosti u této formy nabízejí zdarma servis, což by bylo pro společnost ekonomicky přívětivé. V Tab. 9 autor uvádí aktuální ceny dodávek dostupných na trhu. Ceny v tabulce jsou uvedeny bez DPH.

Tab. 9: Kalkulace jednotlivých druhů dodávek podle značek

<b>Dodávky</b>			
<b>Značka</b>	<b>Model</b>	<b>Cena(tis) bez DPH</b>	<b>Poznámka</b>
Iveco	Daily	600-750	- nevýhodou je cena, výhodou pak podložená spolehlivost
Citroën	Jumper	700-900	- nevýhodou je pořizovací cena a poruchovost
Renault	Master	800-950	- výhodou je cena, podložená spolehlivost, provozní náklady
Peugeot	Boxer	750-850	- výhodou je cena, levné díly a provoz
Ford	Transit	700-1020	- nevýhodou je poruchovost u novějších modelů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních informací, 2022

## Závěr

V dnešní době nadbytku, kdy se trh nachází ve stavu přesycení a je nadbytek konkurence napříč většiny oborů, je pro podnik klíčové znát své okolí a jeho faktory. Okolí působící na podnik může značně ovlivnit životní cyklus podniku, a to zejména pozitivně či negativně. V případě, že podnik zná své okolí, může se tato znalost stát klíčovou konkurenční výhodou a zároveň podnik na základě znalosti okolí může předvídat průběh jeho působení a vyhnout se tak následně negativním dopadům.

Náplní teoretické části bylo vymezit pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení toho, co je to podnik a podnikání, jaké druhé máme v České republice, dále co to vlastně samotné okolí podniku je, z jakých prvků se skládá, jaké druhy podnikového okolí existují, dále jakými metodami se dělá rozbor okolí podniku.

Cílem této kvalifikační práce bylo zjistit, zanalyzovat a zhodnotit situaci vybraného podniku vůči jeho okolí a poté na základě získaných dat z konkrétních analýz navrhnout doporučení, jež podniku pomohou ke zlepšení.

Vypracování jednotlivých analýz vedlo ke zjištění aktuálního stavu společnosti JPV Logistic s.r.o. a její pozice na otevřeném trhu a na základě zjištěných informací bylo navrženo doporučení, jež vede k růstu a prosperitě podniku. Za účelem zjištění momentální situace podniku byly použity strategické situační analýzy, jejíž pomocí došlo k rozboru okolí podniku, a to zejména k rozboru mikrookolí, mezoprostředí a makrookolí. Pro analýzu mikroprostředí byla využita finanční analýza, jejíž pomocí jsme zjistily důležité finanční ukazatele a McKinseyho model 7S, jenž posloužil k rozboru interního prostředí společnosti a přispěl ke zjištění informací o strategii, struktuře, stylu řízení, sdílených hodnotách, spolupracovnících a schopnostem podniku. Mezoprostředí bylo analyzováno za pomoci Porterova modelu 5 konkurenčních sil. A nejméně ovlivnitelné prostředí, tedy makroprostředí bylo zmapováno pomocí PESTLE analýzy. Informace zjištěné zpracováním těchto analýz byly použity pro vytvoření SWOT analýzy, ve které jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které skrývá vnější svět. Na základě shromáždění informací ve SWOT analýze je patrné, že silné stránky převažují nad slabými, což je pro podnik pozitivní. Zatímco u příležitostí a hrozeb převažují hrozby, což vypovídá o tom, že by

podnik neměl podceňovat vlivy svého okolí a měl by se soustředit na aktuální trendy v dopravě a držet s nimi krok.

Završením praktické části je návrh doporučení a vhodných opatření, který vznikl na základě zpracování všech analýz a obsahuje operace, které by měla firma realizovat, aby mohla dosahovat lepších hospodářských výsledků a mohla rychleji růst. V první řadě bylo společnosti doporučeno, aby zaměstnávala více zaměstnanců. Zaměstnání více zaměstnanců vyžaduje více starostí a zároveň větší mzdové náklady, nicméně může zaručit růst společnosti. Součástí tohoto doporučení je i kalkulace, která vyčísluje, kolik finančních prostředků musí zaměstnavatel vyčlenit na zaměstnání jednoho zaměstnance, který bude dostávat čistou měsíční mzdu 22000 Kč.

Druhé doporučení je soustředěno na placenou propagaci, jež má usnadnit hledání potenciálních zaměstnanců společnosti. Doporučení zároveň obsahuje denní a týdenní kalkulaci a také dosah, tedy kolik lidí na základě vložených peněz do reklamy, dokáže společnost oslovit.

Třetí doporučení pojednává o nedostatku vozidel a autor radí společnosti, jak se s tím problémem vypořádat. Vzhledem k nízkému kapitálu je nejvhodnější variantou zřídit si na vybranou dodávku operativní leasing.

# Seznam použitých zdrojů

## Knižní zdroje

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí*. Praha, Česko: C.H. Beck.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Gála, L., Buchalcevoová, A., & Jandoš, J. (2012). *Podniková architektura*. Řepín-Živonín, Česko: Tomáš Bruckner.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Mathauser, M., & Valsa, O. (2013). *Business strategie*. (3. vyd.). Praha, Česko: C.H. Beck.

Hobza, V., Hobza Jr., V., & Schwartzhoffová, E. (2015). *Manažerská ekonomika*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.

Hyršlová, J., & Klečka, J. (2010). *Ekonomika podniku*. (2. aktualizované vydání) Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu

Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. (2.rozšířené vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Karlíček, & kolektiv. (2018). *Základy marketingu*. (2. přepracované a rozšířené vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Kislingerová, E. (2010), & kolektiv. *Manažerské finance*. (3.vydání). Praha, Česko: C.H. Beck.

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza*. (3. kompletně aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Kubičková, D., & Jindřichovská, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. (1. vydání). Praha, Česko: C.H. Beck.

- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky*. (2., aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Palatková, M., Mráčková, E., Kittner, M., & Šesták, J. (2013). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha, Česko Grada Publishing a.s.
- Rejnuš, O. (2014). *Finanční trhy*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Rojíček, M. Spěváček, V. Vejmělek, J. Zamrazilová, E. & Žďárek, V. 2016). *Makroekonomická analýza*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Rubáková, V. (2015). *Účetnictví pro úplné začátečníky 2015*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Růčková, P. (2021). *Finanční analýza*. (7. aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika Skálová, J., Suková, A., & kolektiv (2021). *Podvojně účetnictví*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. (4. aktualizované a rozšířené vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- Spěváček, V., & Žďárek, V., & kolektiv (2016). *Makroekonomická analýza – teorie a praxe*. Praha, Česko. Grada Publishing a.s.
- Synek, M., & Kislíngerová, E., & kolektiv (2015). *Podniková ekonomika*. (5. přepracované a doplněné vydání). Praha, Česko: C.H. Beck.
- Taušl Procházková, P., & kolektiv (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha, Česko: C.H: Beck
- Vávrová, E. (2014). *Finanční řízení komerčních pojišťoven*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Váchal, J., & Vochozka, M. & kolektiv (2013). *Podnikové řízení*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Vochozka, M., & kolektiv (2020a). *Metody komplexního hodnocení*. (2. aktualizované vydání). Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Vochozka, M., Mulač, P., & kolektiv (2012b). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

## Internetové zdroje

Albatrosmedia.cz (2013). *Albatrosmedia.cz. Situační analýza pro identifikaci rozhodovacích problémů.* Dostupné 25.8.2022 z <https://cdn.albatrosmedia.cz/Files/Sample/16372884/?name=Uk%C3%A1zka.pdf>

Alza.cz (2022). *Alza.cz.* Dostupné 5.11.2022 z <https://www.alza.cz/alzaboxy-miri-poprve-mimo-prahu-a-okoli-art14427.htm>

BusinessInfo.cz (2020). *Daňový balíček: Zrušení superhrubé mzdy i vyšší základní slevy.* Dostupné 10.10.2022 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/danovy-balicek-zruseni-superhrube-mzdy-i-vyssi-zakladni-slevy/>

Citroen.cz (2022). *Citroen.cz* Dostupné 9.12.2022 z <https://www.citroen.cz/nastroje/pozadat-o-brozuru.html?lcdv16=2CU91DHOYKB0A0E5>

COVID PORTÁL (2022). *Covid.gov.cz.* Dostupné 9.9.2022 z <https://covid.gov.cz/situace/kompenzace/kompenzacni-bonus-pro-osvc-dpp-dpc-spolecniky-malych-sro-2022>

Český statistický úřad (ČSÚ) (2021). *Czso.cz.* Dostupné 7.11.2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/2-pouzivani-internetu-jednotlivci-lsv9dxufw9>

Česká národní banka (ČNB) (2022). *Cnb.cz. Co byl kurzový závazek?* Dostupné 7.11.2022 z <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Co-byl-kurzovy-zavazek/>

Český statistický úřad (ČSÚ) (2022a). *Czso.cz.* Dostupné 7.11.2022 z [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

Český statistický úřad (ČSÚ) (2022b). *Czso.cz. Obyvatelstvo.* Dostupné 7.11.2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2021>

Český statistický úřad (ČSÚ) (2022c). *Czso.cz. Předběžný odhad HDP – 3. čtvrtletí 2022.* Dostupné 7.11.2022 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2022>



Čevelová.cz (2011). *Cevelova.cz. SWOT ANALÝZA: JAK A HLAVNĚ PROCĚ JI SESTAVIT.* Dostupné 10.3.2022 z [https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/?fbclid=IwAR1F6oMkv7091WzGoo5Yzo78EFsVuno\\_4ihCVhPOjYphTSGa8G4ec-zLFOA](https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/?fbclid=IwAR1F6oMkv7091WzGoo5Yzo78EFsVuno_4ihCVhPOjYphTSGa8G4ec-zLFOA)

DPD (2022). *Dpd.com.* Dostupné 3.11.2022 z <https://www.dpd.com/cz/cs/o-nas/inovace/>

Ebrána (2021). *Ebrana.cz. SWOT analýza odhalí vaše slabé stránky i příležitosti na trhu.* Dostupné 21.9.2022 z <https://ebrana.cz/blog/swot-analyza>

E15 (2022a). *E15.cz. Mapa inflace: Aktuální srovnání a prognóza pro situaci v Česku a ve světě.* Dostupné 27.10.2022 z <https://www.e15.cz/inflace-v-cr-a-ve-svete-ceny-graf>

E15 (2022b). *E15.cz. Úsporný tarif: Online kalkulačka byla spuštěna. Nárok, podmínky a výše tarifu přehledně.* Dostupné 27.10.2022 z <https://www.e15.cz/usporny-tarif-na-energie-narok-podminky-zadost-vyse>

European Business School (2019). *Ebschool.cz. O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard (se závěrem pro studenty).* Dostupné 10.3.2022 z <https://ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty>

FinAnalysis (2021). *Finanalysis.cz. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021.* Dostupné 13.10.2022 z <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Fistro.cz (2014). *Fistro.cz. Analýza poměrových ukazatelů.* Dostupné 18.10.2022 z <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

Ford.cz (2022). *Ford.cz* Dostupné 9.12.2022 z <https://www.ford.cz/dodavky-pick-upy/transit>

Halounková, B. (2021). *Charakteristika a analýza okolí vybraného podniku.* (Bakalářská práce). AMBIS vysoká škola, a.s., Katedra ekonomie a managementu, Česká republika. Dostupné 15.1.2022 z [https://is.ambis.cz/th/jnvyq/BP\\_Halounkova.pdf](https://is.ambis.cz/th/jnvyq/BP_Halounkova.pdf)

Iveco.cz (2022). *Iveco.cz* Dostupné 9.12.2022  
z <https://www.iveco.com/czech/produkty/pages/nova-daily-van.aspx#overview>

Junková, Š. (2016). *Analýza podnikového okolí*. (Bakalářská práce). Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, Česká republika. Dostupné 14.1.2022 z [https://is.ambis.cz/th/jnvyq/BP\\_Halounkova.pdf](https://is.ambis.cz/th/jnvyq/BP_Halounkova.pdf)

Libor Friedel (2019). *Liborfriedel.cz. Rámeček 7S*. 17.3.2022 Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/ramec-7s/>

Kurzy.cz (2017). *Kurzy.cz. Intervence ČNB – kurzový závazek Koruna/Euro za 27Kč/EUR*. Dostupné 8.1.2022 z <https://www.kurzy.cz/ekonomika/cnb-intervence-zavazek/>

Kurzy.cz (2022). *Kurzy.cz. Výpočet čisté mzdy v roce 2023 – online kalkulačka..* Dostupné 7.12.2022 z <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/vypocet-ciste-mzdy/>

ManagementMania (2016). *Managementmania.com. Výkaz zisků a ztrát (Income statement)* Dostupné 19.1.2022 z <https://managementmania.com/cs/vykaz-zisku-a-ztrat>

Masarykova univerzita (2021). *Ismuni.cz. Základní finanční ukazatele*. Dostupné 13.10.2022 z <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=311676>

Ministerstvo zemědělství (2021). *Businessinfo.cz. Doručování potravin dronem je v USA už realitou*. Dostupné 6.11.2022 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/dorucovani-potravin-dronem-je-v-usa-uz-realitou/>

Ministerstvo financí (2020). *Mfcr.cz. Kompenzační bonus pro podnikatele*. Dostupné 6.11.2022 z <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/koronavirus-covid-19/2020/kompenzacni-bonus-pro-podnikatele-39804>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2022). *Mpsv.cz. Vláda navyšuje životní minimum, více rodin dosáhne na přídavek na dítě*. Dostupné 5.11.2022 z <https://www.mpsv.cz/-/vlada-navysuje-zivotni-minimum-vice-rodin-dosahne-na-pridavek-na-dite>

Money.cz (2022). *Money.cz. Jak se počítá tuzemské a zahraniční stravné v roce 2022.* Dostupné 5.12.2022

z <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/tuzemske-a-zahranicni-stravne-jak-se-pocita/>

Peníze.cz (2022). *Peníze.cz. Výpočet čisté mzdy po zrušení superhrubé mzdy.* Dostupné 8.11.2022 z <https://www.penize.cz/kalkulacky/konec-superhrube-mzdy>

Peugeot.cz (2022). *Peugeot.cz* Dostupné 9.12.2022 z <http://peugeot.ecpaper.cz/uzitkove/Boxer/Novy-Boxer-Furgon/Peugeot-Boxer-Furgon-cenik?page=1>

Renault.cz (2022). *Business.renault.cz* Dostupné 9.12.2022 z <https://business.renault.cz/uzitkove-vozy/master.html>

Podnikatel.cz (2009). *Podnikatel.cz. Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám.* Dostupné 1.11.2022 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>

Podnikatel.cz (2017). *Podnikatel.cz. Víte, co je HDP nebo inflace? Měli byste, pokud chcete dobře podnikat.* Dostupné 1.11.2022 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/vite-co-je-hdp-nebo-inflace-meli-byste-pokud-chcete-dobre-podnikat/>

Podnikatel.cz (2021). *Podnikatel.cz. Jak sestavit výkaz o změnách vlastního kapitálu?* Dostupné 15.2.2022 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-sestavit-vykaz-o-zmenach-vlastniho-kapitalu/>

Renault.cz (2022). *Business.renault.cz* Dostupné 9.12.2022 z <https://business.renault.cz/uzitkove-vozy/master.html>

Řezník, L. (2018). *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí ve vybraném zemědělském podniku.* (Bakalářská práce). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, Česká republika. Dostupné z [https://wstag.jcu.cz/StagPortletsJSR168/PagesDispatcherServlet?pp\\_destElement=%23sSouboryStudentuDivId\\_84&pp\\_locale=cs&pp\\_reqType=render&pp\\_portlet=souboryS](https://wstag.jcu.cz/StagPortletsJSR168/PagesDispatcherServlet?pp_destElement=%23sSouboryStudentuDivId_84&pp_locale=cs&pp_reqType=render&pp_portlet=souboryS)

tudentuPagesPortlet&pp\_page=souboryStudentuDownloadPage&pp\_nameSpace=G225017&soubidno=170334

SmartMen (2022). *Smartmen.cz. Jak funguje výdejní box Z-BOX vs. AlzaBox a WEIDO Box?* Dostupné 3.11.2022 z <https://www.smartmen.cz/n/jak-funguji-vydejni-boxy-z-box-vs-alzabox-a-wedo-box>

Storyboard (2022). *Storyboardthat.com.* Dostupné 25.9.2022 z <https://www.storyboardthat.com/cs/articles/b/%C5%A1k%C5%AFdc%C5%AF-anal%C3%BDza#toc-1>

Úřad práce ČR (MPSV) (2022). *Uradprace.cz.* Dostupné 4.11.2022 z <https://www.uradprace.cz/web/cz/statistiky-plk>

Ústav práva a právní vědy (2019). *Ustavprava.cz. Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie.* Dostupné 8.2.2022 z <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>

VŠEM (2010). *Vsem.cz.* Dostupné 20.2.2022 z [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_ssa\\_man\\_moravec.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ssa_man_moravec.pdf)

VŠEM (2011). *Vsem.cz.* Dostupné 15.3.2022 z [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_ssa\\_masin.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_masin.pdf)

Zapletalová (2020). *Is.slu.cz.* Dostupné 5.11.2022 z [https://is.slu.cz/el/opf/leto2021/PEMNPBEN/2720822/Podnikatelske\\_prostredi-distanci-opora\\_OPF\\_2020.pdf](https://is.slu.cz/el/opf/leto2021/PEMNPBEN/2720822/Podnikatelske_prostredi-distanci-opora_OPF_2020.pdf)

## Seznam tabulek

Tab. 1: Ukazatel rentability tržeb společnosti JPV Logistic s.r.o.....	42
Tab. 2: Ukazatel aktivity podniku, konkrétně použitý celkový obrat aktiv společnosti JPV Logistic s.r.o. ....	43
Tab. 3: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti JPV Logistic s.r.o.....	44
Tab. 4: Ukazatel likvidity podniku, konkrétně použitý ukazatel běžné likvidity společnosti JPV Logistic s.r.o.....	45
Tab. 5: Osoby v ČR používající internet v roce 2020 .....	58
Tab. 6: Osoby v ČR používající internet v roce 2021 .....	59
Tab. 7: SWOT analýza vybraného podniku.....	60
Tab. 8: Výpočet čisté mzdy ve výši 22000 Kč .....	65
Tab. 9: Kalkulace jednotlivých druhů dodávek podle značek .....	66

## Seznam obrázků

Obr. 1: Faktory podnikového okolí .....	11
Obr. 2: Komplexní pohled na podnikové okolí.....	13
Obr. 3: Model „7S“ firmy McKinsey .....	27
Obr. 4: Porterův model konkurenčního prostředí/odvětví .....	31
Obr. 5: Podstata SWOT analýzy .....	35
Obr. 6: Struktura podniku JPV Logistic s.r.o.....	39

## Seznam grafů

Graf 1: Meziroční index vývoje HDP v ČR v letech 2012 až 3. kvartál roku 2022 (v %) .....	51
Graf 2: Vývoj HDP ve stálých cenách v ČR v letech 2012 až 2021 (v mld. Kč).....	51
Graf 3: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2012 až 2022 (v %) .....	53
Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti v období 2012 až září 2022 (v %).....	55
Graf 5: Vývoj průměrného ročního kurzu EUR/CZK v období 2012 až říjen 2022 .....	56
Graf 6: Vývoj počtu obyvatel v České republice v letech 2002 až 2021.....	57

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b> .....	81
<b>Příloha B</b> .....	88
<b>Příloha C</b> .....	90



## Příloha A

Než začnete vyplňovat tiskopis, přečtěte si, prosím, pokyny.

Finančnímu úřadu pro / Specializovanému finančnímu úřadu

Plzeňský kraj

Územnímu pracovišti v, ve, pro

Plzeň

01 Daňové identifikační číslo

C Z 0 8 5 3 3 7 2 5

02 Identifikační číslo

0 8 5 3 3 7 2 5

03 Daňové přiznání<sup>1)</sup>

řádné  ~~okladně~~  ~~okladně~~

Důvody pro podání dodatečného daňového přiznání zjištěny dne

04 Kód rozlišení typu přiznání 1 A

Základní investiční fond podle § 17b zákona<sup>1)</sup> ano  ne

Zdaňovací období podle § 21a písm. A) zákona



QR Platba

otisk podacího razítka finančního úřadu

Počet příloh II. oddílu 1

Počet zvláštních příloh<sup>8)</sup> 1

Počet samostatných příloh<sup>9)</sup> 0

# PŘIZNÁNÍ

## k dani z příjmů právnických osob

podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“)  
za zdaňovací období nebo za období, za které se podává daňové přiznání

od 0 1 0 1 2 0 2 0 do 3 1 1 2 2 0 2 0

### I. ODDÍL – údaje o poplatníkovi

05 Název poplatníka

J P V L o g i s t i c s . r . o .

06 Sídlo<sup>10)</sup>

a) ulice a číslo orientační, část obce a číslo popisné

K a r d i n á l a B e r a n a 1 0 7 3 / 3 0

b) obec

P l z e ň

c) PSČ

3 0 1 0 0

d) stát/kód státu

e) číslo telefonu

07 Kategorie účetní jednotky

Kód M

08 Přiznání podal poradce<sup>1)</sup>

~~ano~~  ne

09 Plná moc poradce k zastupování uložena u finančního úřadu dne<sup>2)</sup>

10 Zákonná povinnost ověření účetní závěrky auditorem<sup>1)</sup>

~~ano~~  ne

11 Účetní závěrka nebo přehledy o majetku a závazcích a o příjmech a výdajích, přiloženy<sup>1)</sup>,<sup>7)</sup>

ano  ano  ne

12 Transakce uskutečněné se spojenými osobami<sup>9)</sup>

Kód N

13 Hlavní (převažující) činnost

Kód klasifikace CZ-NACE<sup>2)</sup>

SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVA

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	JPV Logistic s.r.o.
IČ / DIČ:	08533725 / CZ08533725
Sídlo účetní jednotky:	Kardinála Berana 1073/30, 30100 Plzeň

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4291</b>	<b>282</b>	<b>4009</b>	<b>950</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	2807	282	2525	529
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje				
B.I.2.	Ocenitelná práva				
B.I.2.1.	Software				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2807	282	2525	529
B.II.1.	Pozemky a stavby				
B.II.1.1.	Pozemky				
B.II.1.2.	Stavby				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	2807	282	2525	43
B.II.3.	Oceňovací rozdíl křídabýtemu majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	486
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	486
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	1484	0	1484	421
C.I.	Zásoby				
C.I.1.	Materiál				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary				

	A K T I V A	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.3	Výrobky a zboží				
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	1368	0	1368	303
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky zřehodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	1368	0	1368	303
C.II.2.1.	Pohledávky zřehodních vztahů	1152	0	1152	229
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	216	0	216	74
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3.	Státůdaňové pohledávky	0	0	0	74
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	216	0	216	0
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	116	0	116	118
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	116	0	116	4
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	0	0	0	114
D.	Časové rozlišení aktiv				
D.1.	Náklady příštích období				
D.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období				

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	4009	950
A.	Vlastní kapitál	773	167
A.I.	Základní kapitál	10	10
A.I.1.	Základní kapitál	10	10
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly zpřecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly zpřecenění příjmů a výdajů obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.III.1.	Ostatní rezervní fond		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	157	0
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	157	0
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	606	157
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	3236	783
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	3236	783
C.I.	Dlouhodobé závazky	2049	194
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	1766	0
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		
C.I.9.	Závazky - ostatní	283	194
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	283	194
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	1187	589
C.II.1.	Vydané dluhopisy		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	17	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	288	23
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.II.8.	Závazky ostatní	882	566
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	500	500
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	159	21
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	24	6
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	177	39
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		
C.II.8.7.	Jiné závazky	22	0
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
C.III.1.	Výdaje příštích období		
C.III.2.	Výnosy příštích období		
D.	Časové rozlišení pasiv		
D.1.	Výdaje příštích období		
D.2.	Výnosy příštích období		

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Jiří Vintr
---	------------

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	JPV Logistic s.r.o.
IČ / DIČ:	08533725 / CZ08533725
Sídlo účetní jednotky:	Kardinála Berana 1073/30, 30100 Plzeň

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	3837	608
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	1841	305
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží		41
A.2	Spotřeba materiálu a energie	658	97
A.3	Služby	1183	167
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	877	65
D.1.	Mzdové náklady	781	53
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	96	12
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95	12
D.2.2.	Ostatní náklady	2	
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	271	11
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	271	11
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	271	11
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy		
F.	Ostatní provozní náklady	25	32
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	19	2
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	7	30
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	823	195
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z čistého dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z čistého dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z čistého dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s čistým dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	35	1
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		1
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	35	
VII.	Ostatní finanční výnosy	32	0
K.	Ostatní finanční náklady	138	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-141	-1
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	681	194
L.	Daň z příjmů	75	37
L.1.	Daň z příjmů splatná	75	37
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	606	157
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	606	157
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	3869	608

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Jiří Vintr
---	------------

## Příloha B

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

za období **01.01.2021– 31.12.2021**

(v celých tisících CZK)

IČ

08533725

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**JPV Logistic s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**Kardinála Berana 1073/30  
301 00 Pízeň**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 182	3 837
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	3 305	1 841
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	921	658
3.	Služby	06	2 384	1 183
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	1 044	878
1.	Mzdové náklady	10	845	781
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	199	97
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	194	95
2.2	Ostatní náklady	13	5	2
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	518	271
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	518	271
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	518	271
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasn	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20		
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady	24	65	26
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	29	19
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	36	7
*	Provozní výsledek hospodaření	30	250	823



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	143	35
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	143	35
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	151	32
K.	Ostatní finanční náklady	47	218	138
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	- 210	- 141
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	40	681
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	6	75
1.	Daň z příjmů splatná	51	6	75
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	34	606
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	34	606
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	5 333	3 869

Pozn.:

Okamžik sestavení  17.06.2022	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Jiří Vintr
-------------------------------------	---	---

## Příloha C

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

### ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2021**

(v celých tisících CZK)

IČ

**08533725**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**JPV Logistic s.r.o.**

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**Kardinála Berana 1073/30**

**301 00 Plzeň**

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	5 955	- 755	5 200	4 009
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	<b>Stálá aktiva</b>	003	3 161	- 755	2 406	2 525
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	004				
B.I.	1. Nehmotné výsledky vývoje	005				
	2. Ocenitelná práva	006				
	2.1 Software	007				
	2.2 Ostatní ocenitelná práva	008				
	3. Goodwill (+/-)	009				
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	5.1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	5.2 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	014	3 161	- 755	2 406	2 525
B.II.	1. Pozemky a stavby	015				
	1.1 Pozemky	016				
	1.2 Stavby	017				
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	3 161	- 755	2 406	2 525
	3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
	4.1 Pěstelské celky trvalých porostů	021				
	4.2 Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
	4.3 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				
	5.1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
	5.2 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	027				
B.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	029				
	3. Podíly - podstatný vliv	030				
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
	7.1 Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
	7.2 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	037	2 785		2 785	1 484
C.I.	<b>Zásoby</b>	038				
C.I.	1. Materiál	039				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040				
	3. Výrobky a zboží	041				
	3.1 Výrobky	042				
	3.2 Zboží	043				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	<b>Pohledávky</b>	046	2 676		2 676	1 368
C.II.	1. <b>Dlouhodobé pohledávky</b>	047				
	1.1 Pohledávky z obchodních vztahů	048				
	1.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
	1.3 Pohledávky - podstatný vliv	050				
	1.4 Odložená daňová pohledávka	051				
	1.5 Pohledávky - ostatní	052				
	1.5.1 Pohledávky za společníky	053				
	1.5.2 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
	1.5.3 Dohadné účty aktivní	055				
	1.5.4 Jiné pohledávky	056				
C.II.	2. <b>Krátkodobé pohledávky</b>	057	2 676		2 676	1 368
	2.1 Pohledávky z obchodních vztahů	058	1 217		1 217	1 152
	2.2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
	2.3 Pohledávky - podstatný vliv	060				
	2.4 Pohledávky - ostatní	061	1 459		1 459	216
	2.4.1 Pohledávky za společníky	062				
	2.4.2 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	2.4.3 Stát-daňové pohledávky	064	54		54	
	2.4.4 Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	5		5	216
	2.4.5 Dohadné účty aktivní	066				
	2.4.6 Jiné pohledávky	067	1 400		1 400	
C.II.	3. <b>Časové rozlišení aktiv</b>	068				
	3.1 Náklady příštích období	069				
	3.2 Komplexní náklady příštích období	070				
	3.3 Příjmy příštích období	071				
C.III.	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	072				
C.III.	1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	075	109		109	116
C.IV.	1. Peněžní prostředky v pokladně	076	109		109	116
	2. Peněžní prostředky na účtech	077				
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	078	9		9	
D.	1. Náklady příštích období	079	9		9	
	2. Komplexní náklady příštích období	080				
	3. Příjmy příštích období	081				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	082	5 200	4 009
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	083	807	773
A.I.	<b>Základní kapitál</b>	084	10	10
A.I. 1.	Základní kapitál	085	10	10
2.	Vlastní podíly (-)	086		
3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	088		
A.II. 1.	Ážio	089		
2.	Kapitálové fondy	090		
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	093		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	<b>Fondy ze zisku</b>	096		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097		
2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	099	763	157
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-).	100	763	157
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	102	34	606
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b>	104	4 393	3 236
B.	<b>Rezervy</b>	105		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4.	Ostatní rezervy	109		
C.	<b>Závazky</b>	110	4 393	3 236
C.I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	111	2 890	2 049
1.	Vydané dluhopisy	112		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113		
1.2	Ostatní dluhopisy	114		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115	2 890	1 766
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
7.	Závazky - podstatný vliv	120		
8.	Odložený daňový závazek	121		
9.	Závazky - ostatní	122		283

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.1	Závazky ke společníkům	123		283
9.2	Dohadné účty pasivní	124		
9.3	Jiné závazky	125		
C.II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	126	1 503	1 187
1.	Vydané dluhopisy	127		
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128		
1.2	Ostatní dluhopisy	129		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	60	17
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131		
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	102	288
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
7.	Závazky - podstatný vliv	135		
8.	Závazky ostatní	136	1 341	882
8.1	Závazky ke společníkům	137	559	
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138	500	500
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	64	159
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	33	24
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	182	177
8.6	Dohadné účty pasivní	142		
8.7	Jiné závazky	143	3	22
C.III.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	144		
1.	Výdaje příštích období	145		
2.	Výnosy příštích období	146		
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	147		
1.	Výdaje příštích období	148		
2.	Výnosy příštích období	149		

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
17.06.2022		Jiří Vintr

## **Abstrakt**

Ježek, T. (2022). *Analýza okolí podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** analýza, okolí podniku, makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí

Bakalářská práce se zabývá analýzou podnikového okolí, která vede k následnému vytvoření doporučení a návrhů, jež pomohou k lepším výsledkům a prosperitě společnosti. Teoretická část se opírá o teorii čerpanou v knižních zdrojích či internetových zdrojích, díky nimž jsou vysvětleny klíčové pojmy spojené s podnikáním a podniky, s okolím podniku, včetně jehož druhů a následně s analýzami, které slouží k rozboru podnikového okolí. Praktická část obsahuje nejprve představení zkoumané společnosti a následně analýzy, jež byly potřebné k detailnímu rozboru okolí společnosti. Realizované analýzy jsou využity ke shrnutí zjištěných informací do závěrečné SWOT analýzy, která informuje čtenáře o slabých a silných stránkách zkoumaného ekonomického subjektu a o jeho příležitostech a hrozbách, které skrývá vnější svět, tedy okolí ekonomického subjektu. Na základě zjištěných informací o daném podniku jsou v závěru práce uvedeny návrhy a doporučení, které pomohou podniku v růstu a prosperitě.

## **Abstract**

Příjmení, J. (2019). *Název bakalářské práce v angličtině kurzívou* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** analysis, business surrounding

The goal of this Bachelor Thesis is to analyze the business field and create new ways to improve the prosperity and results of companies. The theoretical part of this paper relies on ideas that were found in literature and on the internet. Thanks to these theories we can connect key parts of the business field with what is expected of companies, including all their different types of expertise, after that we can subsequently analyze and dissect the business field and its surrounding areas as a whole. The practical part starts with the introduction of the examined company, this is then followed by thorough analysis, that leads to a detailed dissection of the circumstances surrounding this company. This process is then used as a source of information in the final SWOT analysis for which the main goal is to inform the public about the strong and weak sides to this specific economic subject and the threats and opportunities associated with it, this information is usually shrouded by the outside world. In the final part of this thesis there are present suggestions and recommendations that can help with the growth and prosperity of the company.