

# **Dopady pandemie Covid-19 na podnikání vybrané firmy z oblasti zpracovatelského průmyslu**

Alena Foitlová

---

Bakalářská práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Alena Foitlová**  
Osobní číslo: **M200010**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Dopady pandemie Covid-19 na podnikání vybrané firmy z oblasti zpracovatelského průmyslu**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši na téma podnikání a teoreticky přiblížte problematiku pandemie Covid-19 a jejich dopadů.

II. Praktická část

- Analyzujte ekonomické ukazatele vybrané firmy před a po pandemii Covid-19.
- Na základě srovnání hodnot formulujte závěry a navrhněte opatření ke zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- KEISLER, Ivo, Andrej LOBOTKA a Lenka KOTULKOVÁ. *Covid-19: přijatá opatření a náhrada újmy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 301 s. ISBN 978-80-7598-818-8.
- MICHL, Aleš. *Reset ekonomiky: po pandemii covidu-19 čekejte nečekané*. Praha: Euromedia Group, 2021, 254 s. ISBN 978-80-242-7689-2.
- REZAEI, Nima, ed. *Advances in experimental medicine and biology. Coronavirus disease – COVID-19*. Cham: Springer, 2021, 964 s. ISBN 978-3-030-63760-6.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav, a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE. *Business to business marketing management: a global perspective*. Fourth edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022, 519 s. ISBN 978-0-367-75792-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ludmila Kozubíková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Alena Foitlová

podpis diplomanta .....

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení pandemické situace v České republice a její dopad na firmu FenStar s.r.o. Teoretická část je úvodem do podnikání a s ním souvisejících pojmů, a také úvod do finanční analýzy, která je předmětem šetření v analytické části. Druhá část teorie přibližuje klíčové slovo bakalářské práce, Covid-19, a opatření státu, která byla spolu s postupující pandemií přijatá. V praktické části je krátce popsána firma FenStar s.r.o., výrobky, výrobní proces a analyzována situace před pandemií, v průběhu pandemie i krátce po ní, pomocí základních poměrových ukazatelů. V této části byly rovněž použity rozhovory s vedením společnosti i zaměstnanci pro dokreslení vývoje ekonomické situace. V závěru jsou navrženy strategie firmy pro následující léta a udržení se na trhu.

Klíčová slova: Covid-19, pandemie, podnikání, společnost s ručením omezeným, opatření, finanční analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis Impacts of Covid-19 pandemic on business of a chosen manufacturing company is evaluating a pandemic situation in the Czech Republic and its impact on FenStar Ltd. company. The empirical part is devoted firstly to the concept of business and its connected terms, including related law citations, and secondly to the financial analysis which is the subject of the research in the analytical part. The second part of the empirical part clarifies the key word of this bachelor thesis, Covid-19, and state precautions accepted during the proceeding pandemic. The practical part briefly specifies FenStar Ltd. company, its products, its production, and examines its situation with basic ratio indicators, before, during and shortly after the pandemic Covid-19 ,too. The research part includes profound interviews with employees refering to the business of the company at the climax of pandemic.

The conclusion suggests possible company's strategies for the following years and how to keep the company's position at the market.

Key words: Covid-19, pandemic, business, Ltd. company, precautions, financial analysis

Ráda bych poděkovala paní Ing. Ludmile Kozubíkové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a vstřícnost při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat celému vedení společnosti FenStar s.r.o., jmenovitě panu Ing. Radimovi Houšťovi za věnovaný čas, ochotu a rady při vypracovávání práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODNIKATEL.....	13
1.2    PODNIK.....	14
1.3    ČLENĚNÍ PODNIKŮ .....	14
1.4    TYPY PODNIKÁNÍ .....	15
1.5    CÍLE PODNIKÁNÍ .....	16
1.6    PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	17
1.7    SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM.....	18
1.7.1    Založení a vznik.....	19
1.7.2    Orgány společnosti s ručením omezeným .....	21
1.8    FINANČNÍ ANALÝZA.....	21
1.8.1    Ukazatele rentability .....	22
1.8.2    Ukazatele likvidity .....	22
1.8.3    Ukazatele aktivity .....	23
1.8.4    Ukazatele zadluženosti .....	24
1.9    ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	24
1.9.1    SLEPT analýza .....	25
1.10   ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU .....	25
1.10.1   Porterův model pěti sil.....	25
1.10.2   Swot analýza .....	26
<b>2 COVID-19</b> .....	<b>28</b>
2.1    ŠÍŘENÍ PANDEMIE V ČR A VE SVĚTĚ .....	29
2.2    PŘIJATÁ OPATŘENÍ V ČR .....	29
2.3    PANDEMICKÝ ZÁKON .....	32
2.4    KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	33
2.5    ONLINE SVĚT .....	33
2.6    BUSINESS TO BUSINESS .....	33
<b>3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
4.1    VÝROBNÍ ČINNOSTI.....	38
4.1.1    Okna.....	39
4.1.2    Dveře.....	39

4.2	VÝVOJ PRODEJE VÝROBKŮ.....	40
4.3	FINANČNÍ ANALÝZA.....	41
4.3.1	Horizontální analýza majetku firmy .....	42
4.3.2	Horizontální analýza finanční struktury .....	43
4.3.3	Horizontální analýza výnosů .....	44
4.3.4	Horizontální analýza nákladů .....	45
4.3.5	Ukazatele rentability .....	46
4.3.6	Ukazatele likvidit .....	47
4.3.7	Ukazatele aktivity .....	48
4.3.8	Ukazatele zadluženosti .....	49
4.4	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	50
4.4.1	Sociální oblast.....	50
4.4.2	Legislativní oblast.....	52
4.4.3	Ekonomická oblast.....	52
4.4.4	Politická oblast.....	54
4.4.5	Technologická oblast .....	54
4.5	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	55
4.5.1	Hrozba vstupu do odvětví .....	55
4.5.2	Hrozba substitutů .....	55
4.5.3	Vyjednávací síla kupujících.....	55
4.5.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	56
4.5.5	Stávající konkurence a rivalita konkurentů .....	56
4.6	SWOT ANALÝZA .....	56
4.7	BUSINESS TO BUSINESS .....	59
4.8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	60
4.8.1	Vedení .....	60
4.8.2	Zaměstnanci .....	63
<b>5</b>	<b>SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....</b>	<b>66</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Covid-19 se zapsal do života všech lidí po celém světě. Někomu tahle pandemie vzala a někomu naopak dala. A právě toto platí především v oblasti podnikání, kdy byly nejvíce zasaženy podniky, které jsou závislé na přímém prodeji spotřebiteli, na návštěvnosti a podniky zabývající se exportem nebo importem zboží ze zahraničí. Čím více se nemoc šířila mezi lidi, tím větší množství opatření bylo proti jejímu šíření ze strany vlády vydáváno. Tato opatření pak více a více ovlivňovala činnost podniků. Spousty z nich nakonec musely ukončit nebo dočasně pozastavit podnikatelskou činnost a administrativní pracovníci pracovali z domova. Byla přerušena veškerá infrastruktura a celý svět se na chvíli zastavil. Na druhé straně byl však Covid-19 příležitostí pro nové podnikatele. Zdravotnický průmysl dosahoval vysokých zisků a internetové obchody se staly hlavním cílem spotřebitelů.

Navrácení ekonomiky do normálu zasáhla další událost, a to válka na Ukrajině, která způsobila migraci lidí zasažených válkou a rapidní růst inflace, cen energií a ropy. Již teď je tedy možné říci, že Covid-19, který sužoval svět celé dva roky nezasáhl světovou ekonomiku tak intenzivně jako právě válka.

Hlavní myšlenkou této práce je poukázat na to, jak výrazně byl zasažen vybraný podnik z oblasti zpracovatelského průmyslu pandemií a jak musel reagovat na opatření, které byly vydávány a také jak se tento podnik zotavuje z dvouleté pandemické krize.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje obecné pojmy související s podnikáním, přiblížení založení společnosti s ručením omezeným a metody finanční analýzy, analýzy makroprostředí a mikroprostředí, jejichž účelem bude vyhodnotit finanční situaci sledovaného podniku v praktické části.

V praktické části jsou zhodnoceny dopady pandemie z hlediska finanční analýzy, makroprostředí a mikroprostředí vybraného podniku. Bakalářská práce je zakončena doporučením s odkazem na výsledky analýz.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce si klade za cíl zhodnotit dopady pandemie Covid-19 na firmu FenStar s.r.o. srovnáním vývoje ekonomické situace před a po pandemii Covid-19. Teoretická část obsahuje literární rešerši na téma podnikání a Covid-19, včetně teorie použitých metod k hodnocení dopadů, které přímo souvisí s praktickou částí, kde jsou dané metody použity.

Cílem teoretické části je přiblížit téma podnikání a s ním související pojmy i z právního hlediska, teoreticky obeznámit metody, kterými lze zhodnotit ekonomickou situaci v podniku i v jeho přímém okolí a v neposlední řadě přiblížit problematiku Covid-19 a přijatá opatření proti jejímu šíření.

Cílem praktické části je představení vybraného podniku a použití vybraných analýz k vyhodnocení situace, jak před vypuknutím pandemie Covid-19, v průběhu šíření nákazy, tak i krátce po skončení největší pandemické krize v novodobé historii.

K vyhodnocení dopadů pandemie jsou v analytické části použity metody **finanční analýzy**, kde jsou použita data z finančního účetnictví, která zhodnotí ekonomickou situaci podniku s využitím **horizontální analýzy** a **poměrových ukazatelů**. Další použitou metodou je **SLEPT analýza**, která je využita k šetření makroprostředí podniku a vyhodnocení vnějších vlivů, které nelze podnikem ovlivnit. K šetření mikroprostředí podniku je použita metoda zvaná **Porterův model pěti sil**, která hodnotí bližší prostředí podniku, které může podnik alespoň částečně ovlivnit. **SWOT analýza** hodnotí silné a slabé stránky podniku, a také jeho příležitosti a hrozby. Poslední částí práce je **Dotazníkové šetření** s vedením společnosti a jejich zaměstnanci, které je využito jako podpůrný nástroj, který analyzuje subjektivní postoj dotázaných osob na dobu pandemie Covid-19.

Výsledkem dotazníkového šetření je celkové zhodnocení toho, zda měl Covid-19 pozitivní či negativní vliv na činnost a ekonomickou situaci sledovaného podniku. Jak se změnil život uvnitř firmy, jak situaci zareagovalo vedení společnosti, ale také zaměstnanci, kteří jsou nedílnou součástí správného fungování podniku a jak pandemie ovlivnila strategii firmy a pohled na budoucnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Dle Srpová a kol. (2010, s. 19) není přesný pojem podnikání dnes nijak definován. Od 18. století prošel obsah pojmů podnikání nepřetržitým vývojem a několika změnami. Alespoň nějaká definice je však nutná k pochopení pojmu, a tak se na základě výzkumu vyčlenily tři základní pojetí podnikání:

- Podnikání je procesem nějaké činnosti, jejímž smyslem je vytváření přidané hodnoty, která může mít finanční nebo nefinanční formu.
- Podnikání je přístup, jehož snahou je vytvořit něco navíc a nalézt příležitosti k realizaci daného cíle. Dalšími znaky jsou využívání vlastních zdrojů, času dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti, přiměřené riziko a pozitivní výsledky.
- Podnikání má také hodnotovou orientaci a bývá označováno za podnikatelského ducha, představující typickou strukturu hodnot a postojů s individuálním a společenským rozměrem.

Hučka, Čvančarová, Franek (2021, s. 9) ve své knize zmiňují již v úvodu, že podnikání je základem růstu produktivity, inovací a také konkurence a je pro ekonomiku a její účastníky nepostradatelné. Podnikání vytváří nová pracovní místa a zvyšuje mimo jiné i prosperitu měst a obcí.

Dle § 2 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání zní definice takto:

*„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Podnikání je mimo jiné i důležité pro celou společnost především z hlediska přispívání k hospodářskému růstu, tvorbě pracovních míst, je klíčové pro konkurenceschopnost a jsou jím vytvářeny inovace a technologické změny. Nové podnikatelské subjekty tak zvyšují produktivitu, zvětšují konkurenční tlak, a tím vede ostatní podniky k reakci na konkurenci zlepšením účinnosti nebo zavedením inovací. Čím více je podniků, tím nižší je riziko vzniku monopolu a zároveň vyšší možnost volby pro spotřebitele a přispívání k optimalizaci cen. Podnikání také vytváří a využívá lidský a intelektuální kapitál, což vede k nutnosti neustálého přemýšlení, vymýšlení, učení se novým věcem, přijetí rizika a odpovědnosti přispívá k rozvoji osobnosti a podnikatelského ducha. V neposlední řadě, podnikání poskytuje statky a služby, které uspokojují lidské potřeby. (Srpová a kol., 2020, s. 17)

## 1.1 Podnikatel

Slovo podnikatel nemá spojitost s vrozeným talentem, se kterým se člověk musí narodit, aby byl dobrý podnikatel. Veškerá schopnost podnikat závisí na vůli a zapálení pro danou věc, včetně schopnosti učit se novým věcem. Úspěšný podnikatel musí mít postoj k podnikání a rozumět dané problematice. Ovšem postoj k podnikání se naučit nedá. Člověk se může během života učit o podnikání, ale nezíská díky tomu odvalu stát se podnikatelem. Zatímco procesy probíhající v podnikání, jako je založení firmy, finanční plánování, marketing a řízení podniku, se naučit dají. Být podnikatel neznamená být svým vlastním pánem, pánem každého podnikatele je jeho zákazník a uspokojení potřeb k jeho spokojenosti. (Srpová a kol., 2010, s. 21)

Dle § 420 zákona č.89/2012 Sb., občanského zákoníku je podnikatel ten:

*„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit ta soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

*„(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“*

§ 421 stejného zákona definuje podnikatele jako:

*„(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“*

*„(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“*

Dle Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 12) je podnikatel hlavním rozhodujícím faktorem v rámci hospodářského rozvoje. Jeho úspěch je odvozen od jeho ambicí, kvalifikací, odbornosti a také informovanosti. Podnikatel je člověk, který je schopen řídit lidi a má v sobě vůdčí osobnosti.

V nauce o podnikání rozlišujeme dva druhy podnikatelů – primární a sekundární podnikatel. Primárním podnikatelem je vždy fyzická osoba, tedy ten kdo vlastní podnik a pro kterého je podnik nástrojem k podnikání. Sekundárním podnikatelem je ten, na koho deleguje své podnikatelské role a funkce vlastník podniku, což bývá především ve velkých

podnicích. V rámci kapitálových společností se jim říká prokuristi, kteří jednají ve jménu firmy a v jejím nejlepším zájmu. Těm, kteří neplní roli funkce podnikatele a podnik vlastní pouze kvůli finanční rentě nebo jiným prožitkům, se říká rentiéři. (Srpková a kol., 2010, s. 30)

## 1.2 Podnik

Srpková a kol. (2010, s. 35) ve své knize definuje podnik jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Jinými slovy je podnik definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která je založena za účelem podnikání.

Dle Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 14) je podnik nějaká instituce, která byla vytvořena za účelem podnikatelské činnosti. Takové podniky pak vyrábí a tržně realizují výrobky a zboží a poskytují služby zákazníkům a v neposlední řadě uspokojují potřeby všech ostatních, kteří jsou spjati s vývojem podniku.

Základními znaky podniku jsou výrobní faktory, které podnik využívá ke své činnosti. Výrobními faktory jsou práce, půda, kapitál. Principy, které vyjadřují snahu podniku pracovat co nejehospodárněji, aby maximalizovaly výstupy a vstupy a optimalizovaly vztah mezi nimi, se nazývají principy ehospodárnosti. Na druhé straně principy, které se projevují schopností podniku platit své závazky v dané výši a včas se nazývají principy finanční rovnováhy. Specifickými znaky podniku jsou principy soukromého vlastnictví, které vyjadřují převažující vlastnickou formu, principy anatomie vyjadřující svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, řízenou tržními vztahy bez zásahů státu a principy ziskovosti, které pojednávají o nutnosti zisku jakožto výsledku podnikatelské činnosti a tendenci maximalizovat zisk vloženého kapitálu. (Srpková a kol., 2010, s. 36)

## 1.3 Členění podniků

Holečková a Hyršlová (2018, s. 22) zmiňují, že podniky lze třídit hned z několika hledisek:

- Podle zaměření a charakteru činnosti; podniky výrobní, obchodní, poskytující služby a finanční instituce.
- Podle příslušnosti k ehospodářským odvětvím; podle klasifikace ekonomických činností – CZ NACE (= hierarchicky uspořádané třídění ekonomických činností stanovené Českým statistickým úřadem).
- Podle velikosti a rozsahu činností; malé, střední a velké podniky,

- Podle právní formy podnikání; fyzická osoba, právnická osoba.

Mulačová, Mulač a kol. (2013, s. 48) ve své knize uvádějí, že podniky se dle statického pojetí rozdělují na malé podniky s maximálně 20 zaměstnanci, na střední podniky s maximálně 100 zaměstnanci a na velké podniky, které zaměstnávají 100 a více zaměstnanců.

Dle Srpová a kol. (2010, s. 36) se podniky člení podle doporučení Evropské komise na mikropodniky, které mají do 10 zaměstnanců a celkovou bilanci do 2 mil. EUR. Na malé podniky, které mají do 50 zaměstnanců a celkovou bilanci do 10 mil. EUR a na střední podniky, které zaměstnávají maximálně 250 zaměstnanců a mají roční obrát do 50 mil. EUR nebo celkovou bilanci do 43 mil. EUR. Členění malých a středních podniků je důležité především proto, aby se podniky mohli ucházet o státní podporu a splňovali tak kritéria počtu zaměstnanců, ročního obrátu, výše aktiv a nezávislosti. (Srpová a kol., 2010, s. 36)

#### 1.4 Typy podnikání

Vize je základním stavebním kamenem při zakládání podnikatelské činnosti. Každý podnikatel má svoji vizi, které se snaží v průběhu podnikání dosáhnout. S tím souvisí i typ podniku, který daný podnikatel vybuduje – jeho potenciál, množství zdrojů, kapitál, strategie, plánování financí, a především schopnosti a dovednosti, které podnikatel ve svých zaměstnancích bude potřebovat. Podnikání jako životní styl vnímáme tehdy, kdy zakladatel podnikatelské činnosti nechce být zaměstnancem, chce být sám svým pánem a jeho ambice nejsou nijak velké. K uspokojení mu stačí pouze vědomí, že není nikým řízen. Velmi podobným typem je zdrženlivé podnikání, kdy podnikatel vydělává o něco více peněz, ale drží se stále určité oblasti, ve které působí a netouží stát se velkou firmou, netouží po konkurenci a opět mu k uspokojení stačí vědomí, že není zaměstnán. Další typ podnikání, nadějně podnikání, má již o něco větší rozhled. Podnikatel jde do podnikání s jasnou vizí a chce se stát nejlepším na lokálním nebo až na regionálním trhu. Strategie podnikání je podstatně agresivnější a snaží se stále zdokonalovat. Na druhou stranu se nepouští do žádných velkých akcí a zůstávají ve fázi minimálního rizika. Zmiňuje také další dva typy podnikání, které jsou na trh s potenciálem velkého růstu. Těmi jsou – podnikání s potenciálem velkého růstu, kdy podnikatelé před počátkem podnikání velmi podrobně analyzují trh, aby na něj mohli vstoupit ve chvíli, kdy bude nejlepší čas na to, stát se velkým podnikem. Tyto podniky se snaží vytvořit ovládnout trh a zaměřují se

především na inovace, které jim to umožní. Posledním typem je revoluční podnikání. Podnikatel se objeví na trhu jednou za několik let s naprosto unikátní koncepcí podnikání, že stávající podniky nejsou schopny s ním udržet krok. (Srpová a kol., 2010, s. 22)

## 1.5 Cíle podnikání

Zákon jasně definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou za účelem dosažení zisku. A právě tvorba zisku je základním podnikovým cílem. Zisk z podnikatelské činnosti náleží majiteli podniku. Ten však není jediným subjektem, který ovlivňuje míru dosažení zisku. Nejdůležitějšími subjekty, které tvoří podniku zisk, jsou právě zaměstnanci, kteří v podniku pracují. Dosahování zisků je taktéž ovlivněno mírou schopnosti uspokojení potřeb zákazníků. To znamená, že podnik musí na trhu cílit na takové zákazníky, kteří produkt či službu chtějí a jsou ochotni za něj zaplatit danou cenu. Aby však zákazníci byli ochotni za produkt či službu zaplatit a uspokojili jím své potřeby, je nutné prodávat kvalitní produkty s využitím nejnovějších poznatků. (Srpová a kol., 2010, s. 23)

Čižinská (2018, s. 25) uvádí, že základem úspěchu v podnikání je nutné stanovení finančního cíle. K finančnímu cíli je poté nutné veškeré jednotlivé dílčí části směřovat tak, aby byl prvotní cíl dosažen.

Klasifikace cílů se dle Dědina a Cejthamr (2005, s. 33) rozdělují podle významu na vrcholové a podřazené, což znamená, že pokud například bude vrcholovým cílem podniku maximalizace rentability vlastního kapitálu, podřazenými cíli bude rentabilita tržeb a další cíle. Velikost cílů je rozdělena na neomezené a omezené, kdy neomezeným cílem je maximalizace zisku a omezeným maximalizace plánované hodnoty zisku. Z časového hlediska jsou cíle rozděleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Obsahově pak na ekonomické, výsledkové, výkonové, finanční, mimoekonomické, technické a sociální.

Dle Holečková a Hyršlová (2018, s. 18) je nutné, nejen stanovit komplexní cíle podniku, ale také je řídit a rozdělit na nižší úrovně řízení, případně až na jednotlivé pracovníky. Tento koncept řízení se nazývá Management by Objectives (MBO). Základem MBO je kladení důrazu na výsledek. Cíle se rozštěpují a rozdělují mezi management, od vrcholového, přes střední a nižší management až na konečného pracovníka. Vrcholový management rozdělí strategické cíle na taktické, ty předá střednímu managementu, který je dále rozdělí na cíle operativní, předá je nižšímu managementu a ten je případně převede rovnou na konkrétního zaměstnance.



## 1.6 Právní formy podnikání

Právní forma podnikání je brána pouze jako obal podniku, který mu usnadňuje fungování a poskytuje mu ochranu oddělením soukromého majetku od majetku určeného k podnikání. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 191)

Před zahájením podnikatelské činnosti, musí si každý podnikatel zvolit typ právní formy. Volba právní formy je významné, ale zvrátané rozhodnutí. Formy podnikání existují dvě, fyzická osoba a právnická osoba. Fyzická osoba je dle zákonů pojmenována jako osoba samostatně výdělečně činná. OSVČ může být samostatný zemědělec, živnostník, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec a podobně. (Srpková a kol., 2010, s. 67)

Dle § 9 zákona č. 455/1991 Sb., zákonu o živnostenském podnikání, se živnosti rozdělují:

*„a) ohlašovací, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení,*

*b) koncesované, které smějí být provozovány na základě koncese.“*

Ohlašovací živnosti se dále rozdělují na:

- **Řemeslné** – podmínkou je vyučení, vyučení s maturitou nebo jiné vzdělání související se živností.
- **Vázané** – podmínkou pro získání vázané živnosti je vzdělání a praxe v daném oboru.
- **Volné** – není nutná žádná odborná způsobilost. (Šafrová Drážilová, 2019, s. 193)

Jak uvádí Srpková a kol. (2010, s. 67-68) je nutné také zjistit, zda jsou splněny všeobecné nebo zvláštní podmínky pro získání živnostenského podnikání. Všeobecné podmínky zahrnují věkovou hranici, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. Zvláštní podmínky pak zahrnují odbornou a jinou způsobilost. Založení právnické osoby je v mnoha ohledech o něco složitější, jak z hlediska administrativy, tak z hlediska nutnosti základního kapitálu, který se liší dle zvolené právnické osoby.

Kritérií pro volbu právní formy existuje celá řada. Hlavním takovým kritériem je minimální velikost základního kapitálu, dále také daný počet společníků, obtížnost při založení nebo také míra ručení za závazky společnosti. (Veber, Srpková a kol., 2012, s. 70)

Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, definuje, dle § 20, právnickou osobu následovně:

*„(1) Právnická osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou.“*

Právnické osoby se podrobněji definují následovně:

- **Osobní společnosti** – Je nutná přímá účast podnikatele na řízení společnosti a za závazky společnosti ručí společníci neomezeně. Takovými společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.
- **Kapitálové společnosti** – Není nutná přímá účast společníků na řízení podniku. Je však povinný vklad a ručení za závazky společnosti je omezené nebo neomezené. Patří sem společnost s ručením omezeným a akciová společnost.
- **Družstva** – jsou méně častá. Jedná se o společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem podnikání nebo vzájemné pomoci svých členů. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 69)

## 1.7 Společnost s ručením omezeným

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích uvádí dle §132 definici následující:

*„(1) Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“*

Společnost s ručením omezeným patří mezi kapitálové společnosti. Hlavním bodem je vklad společníka, nikoliv jeho osobnost či kvality. V praxi je to právě naopak a osobnost nebo kvality společníka hrají velkou roli, tudíž se tyto společnosti často přibližují společnostem osobním. Společníci jsou ve většině případů i jednatelem společnosti, ale nemusí tomu tak být a jednatel si může společník zvolit z řad zaměstnanců ve vrcholovém managementu. Společníci mezi sebou uzavírají společenskou smlouvu, která upravuje povinnosti společníků a vztahy mezi nimi. Výrazně omezuje převod podílu a ukládá společníkovi povinnost podílet se na činnostech společnosti a práce pro ni. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2021, 3)

Typické znaky společnosti s ručením omezeným:

- **Omezené ručení společníků** – Společníci ručí za závazky společnosti jen do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti, dle stavu, zapsaném v obchodním rejstříku.
- **Základní kapitál** – Funkce základního kapitálu je brána jako jistota pro věřitele z důvodu omezeného ručení společníků společnosti. Dle § 142 zákona č. 90/2012 Sb. zákona o obchodních korporacích je výše základního kapitálu stanovena: „(1) Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší.“
- **Omezený počet společníků a omezená převoditelnost podílu** – Přesný počet společníků není zákonem stanoven, i přes to mají společnosti s ručením omezeným okruh společníků, kteří jsou zároveň jednateli společnosti a aktivně se podílejí na řízení podniku
- **Flexibilita a relativní jednoduchost úpravy** – Při formování konkrétního uspořádání společnosti, jejich práv a povinností, nechává společnost zákon volnější ruku a možnosti. Společenská nebo zakladatelská smlouva je tak ve srovnání s úpravou smlouvy v akciové společnosti jednodušší a méně přísná. Je však nutné, aby věnovali přípravě společenské smlouvy dostatečnou pozornost. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2021, 3)

### 1.7.1 Založení a vznik

Společnost může být založena jediným společníkem a může být taktéž založena za jiným účelem, než je dosahování zisku. Založení společnosti s ručením omezením spočívá v uzavření společenské smlouvy, a tedy vznikem práv a povinností smluvními stranám, popřípadě zakladatelskou jistinu v případě založení společnosti jedním společníkem. (Vlachová, 2020, s. 42)

Náležitosti společenské smlouvy jsou popsány v § 146 zákona č. 90/2012 Sb., zákona o obchodních korporacích:

*(1) Společenská smlouva obsahuje také*

*a) firmu společnosti,*

*b) předmět podnikání nebo činnosti společnosti,*

*c) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,*

*d) označení podílu, může-li společník vlastnit více podílů, a název druhu podílu a práva a povinnosti s ním spojené, upravuje-li společenská smlouva více druhů podílů,*

*e) výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,*

*f) výši základního kapitálu a*

*g) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.*

*(2) Společenská smlouva při založení společnosti obsahuje také*

*a) vkladovou povinnost zakladatelů, včetně lhůty pro její splnění,*

*b) údaj o tom, koho zakladatelé určí jednatelům nebo jednatelem, popřípadě členy jiných volených orgánů společnosti,*

*c) určení správce vkladů a*

*d) u nepeněžitého vkladu jeho popis, jeho ocenění, částku, kterou se započítává na emisní kurs, a určení osoby znalce, který provedl ocenění nepeněžitého vkladu.*

Společenská smlouva musí být vyhotovena ve formě veřejné listiny – notářského zápisu dle § 8 ZOK, § 776 odst. 2 ZOK). Notářské zápisy je nutné provádět na území České republiky a volba notáře je čistě na zakladatelích. V případě nemožnosti se k sepsání smlouvy dostavit, je možné udělit plnou moc třetí osobě. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2021, s. 26)

Společnost, která je založena za účelem podnikání, musí získat oprávnění k podnikání ještě před podáním návrhu k zápisu do obchodního rejstříku. Postup získání oprávnění k podnikání lze učinit dle živnostenského zákona, pokud je podnikání živností. V případě, že se nejedná o živnost, postupuje se dle zvláštních předpisů. Dalším krokem k založení společnosti s ručením omezeným je nutné složení vkladu společníky – zakladateli dle zákona, který stanovuje výši minimálního vkladu na 1 Kč. Z hlediska fungování firmy se ovšem taková výše vkladu nedoporučuje, jelikož je pro normální fungování společnosti mít určitý kapitál, například pro nákup vstupů do výroby. Souhrn všech těchto vkladů společníků tvoří základní kapitál. Vklad může být jak peněžitýho charakteru, tak nepeněžitýho. U nepeněžitýho vkladu je nutný znalecký posudek o ocenění nepeněžitýho předmětu vkladu a je povinně ukládán do sbírky listin obchodního rejstříku. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. (Josková, Pravdová, Dvořáková, 2021, s. 31-34)

### 1.7.2 Orgány společnosti s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným může mít až čtyři typy orgánů. Prvním orgánem společnosti jsou společníci, tedy majitelé společnosti, kteří ji založili nebo podílníci, kteří vložili své peníze do společnosti a získali v ní podíl. (iDoklad, 2022)

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Její působení ve společnosti je dáno zákonem o obchodních korporacích. Valná hromada rozhoduje o jmenování jednatele či jeho odvolávání, schvaluje smlouvy o výkonu funkce jednatele, její změny a rozhoduje o odměňování jednatele. Valná hromada mimo jiné schvaluje řádnou, mimořádnou, konsolidovanou a popřípadě i mezitímní účetní závěrku. Může také jednatele zakázat uzavření smlouvy uzavírané mezi společností a jednatelem. (Pravdová, Zachardová, Laštovičková, Dvořáková, Ďuríková, 2018, s. 12)

Třetím orgánem společnosti jsou jednatele, kteří společnost zastupují navenek a starají se o vedení společnosti. Jednají tedy jménem firmy, podepisují smlouvy, přijímají zaměstnance a rozhodují o financích. (iDoklad, 2022)

Posledním orgánem je dozorčí rada, která je nepovinný orgán a je zřizována tam, kde to stanovuje společenská smlouva nebo zvláštní právní předpisy dle § 201 odst. 1 ZOK. V praxi se dozorčí rada ve společnosti s ručením omezeným zřizuje jen výjimečně a spíše jen ve větších společnostech. Hlavní činností dozorčí rady je dohlížení na činnosti jednatelů. Zákonem není dané, nad čím by měla dozorčí rada vykonávat dozor, většinou jsou dané způsoby vykonávání činnosti dozoru obsažené ve společenské smlouvě. Dle § 147 až 159 ZOK, pokud společenská smlouva nestanoví jinak, „*podává za společnost žalobu na jednatele na náhradu újmy, kterou svým protiprávním jednáním způsobil společnosti, nebo na splnění povinnosti dle smlouvy o vypořádání újmy. A podává jednou ročně zprávu o své činnosti valné hromadě.*“ (Pravdová, Zachardová, Laštovičková, Dvořáková, Ďuríková, 2018, s. 15)

## 1.8 Finanční analýza

Finanční analýza zhodnocuje ekonomickou situaci podniku a je pro její úspěšné fungování nezbytná. Její definice říká, že „*finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Pomocí finanční analýzy lze zhodnotit, jak minulost firmy, tak její současnost i predikovat budoucnost. (Růžičková, 2019, s. 9)

Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů vyjadřuje vztah jednotlivých položek výkazu, většinou se jedná o rozvahy a výsledovky, vzájemně mezi sebou. Tím lze dosáhnout vyjádření finanční situace v dalších souvislostech. K dlouhodobé úspěšnosti podniku je nutné, aby byl podnik efektivní, rentabilní, likvidní a řízeně zadlužený a k tomuto hodnocení slouží právě již zmíněné poměrové ukazatele, které jsou jedny z nejdůležitějších a nejužívanějších metodických nástrojů finanční analýzy. (Hobza, Hobza Jr., Schwartzhoffová, 2015, s. 57)

### 1.8.1 Ukazatele rentability

Hobza, Hobza Jr., Schwartzhoffová (2015, s. 58) zmiňují, že ukazatele rentability, jinými slovy, ukazatele výnosnosti, jsou vyjádřením schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí využití kapitálu. Ukazatele rentability se vypočítají jako poměr hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (EBIT) nebo čistého hospodářského výsledku (EAT) a nějakého druhu kapitálu. Obecně se rentabilita vyjadřuje jako poměr zisku vůči vloženému kapitálu.

Ke zjišťování rentability se využívají následující poměrové ukazatele:

- **Rentabilita celkového kapitálu:** Slouží k měření celkové efektivnosti firmy, její ziskovosti, a také produkční schopnosti. Výsledek poskytuje informaci o tom, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkového vloženého kapitálu. Čím je výsledek vyšší, tím je podnik efektivnější.

$$ROA = EBIT/Aktiva$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu:** Vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Výsledek hodnotí zhodnocení vloženého kapitálu.

$$ROE = EAT/vlastní kapitál$$

- **Rentabilita tržeb:** Vyjadřuje, kolik čistého zisku podnik vyprodukuje na 1 Kč tržby.

$$ROS = EAT/Tržby$$

### 1.8.2 Ukazatele likvidity

Taušl Procházková, Jelínková (2018, s. 143) zmiňují, že ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky v daných termínech. Udávají, kolikrát je podnik schopen uhradit závazky v případě, že promění oběžná aktiva v daném okamžiku

na peněžní prostředky. Ukazatele rentability se vypočítají jako poměr oběžných aktiv vůči krátkodobým závazkům. V praxi se rozlišují tři stupně likvidity:

- **Běžná likvidita:** Vhodná hladina běžné likvidity se uvádí od 1,5 do 2,5. Čím vyšší hladina je, tím nižší je riziko platební neschopnosti podniku.

$$\text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita:** Vhodná hladina pohotové likvidity se uvádí od 1 do 1,5. Jelikož jsou zásoby považovány za nejméně likvidní, jsou v tomto výpočtu z oběžných aktiv odebrány.

$$(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})/\text{krátkodobé závazky}$$

- **Okamžitá likvidita:** Počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky. Udržovat by se měla na hladině 0,2 – 0,5.

$$\text{krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky}$$

### 1.8.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podniku hodnotí dle Vochozka a kol. (2020, s. 43) využívání jednotlivých částí majetku. Pracují s jednotlivými částmi majetku, které poměruje s tržbami, výnosy a dalšími položkami.

- **Obrat aktiv:** Měří celkové využití aktiv. Jinými slovy, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok.

$$\text{tržby/aktiva}$$

- **Obrat zásob:** Měří, kolikrát se každá položka v průběhu běžného období prodá a opět naskladní.

$$\text{tržby/zásoby}$$

- **Doba obratu zásob:** Vyjadřuje obrat zásob v průměrném počtu dní.

$$\text{zásoby}/(\text{tržby}/360)$$

Podobně se vypočítá také doba obratu závazků a pohledávek.

#### 1.8.4 Ukazatele zadluženosti

Vochozka a kol., (2020, s. 44) zmiňují, že ukazatel zadluženosti měří základní proporce vlastního a cizího kapitálu a zadluženost vlastního kapitálu. Jinak řečeno měří úvěrové zatížení firmy.

- **Zadluženost I.:** Vyjadřuje proporce cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Cizí zdroje by neměly být vyšší než vlastní, jednalo by se jinak o úvěrové přetížení podniku.

$$\text{cizí zdroje/vlastní zdroje}$$

- **Zadluženost II.:** Vyjadřuje míru věřitelského rizika a charakterizují finanční úroveň podniku.

$$\text{celkové cizí zdroje/aktiva}$$

- **Úrokové krytí:** Ukazuje, kolikrát jsou úroky z úvěru kryty výsledkem hospodaření.

$$\text{EBIT/nákladové krytí}$$

### 1.9 Analýza makroprostředí podniku

Makroprostředí podniku se v průběhu pandemie Covid-19 velmi změnilo, ať už jde o různá opatření, která omezily chod podniků, tak o snahu podpořit tím zasažené podniky a ekonomiku.

Makroprostředí je chápáno jako nejširší okolí podniku. Jedná se o vlivy, které ovlivňují úspěch či neúspěch podniku, ale podnik je nemůže nijak ovlivnit. Makroprostředí je pro každý podnik jinak obsáhlé, například v oblasti geografie bude jeden podnik spadat do oblasti nějakého města a druhý bude analyzovat globální ekonomické trendy a odlišnost legislativy napříč celého světa. Některé podniky jsou však schopné alespoň částečně ovlivnit legislativu na státní nebo mezinárodní úrovni. Naopak druhý podnik musí všechny zákony přijat tak, jak jsou. Pro podnik je nejdůležitější si uvědomit, jaké okolnosti nemůže ovlivnit, ale mohly by mít dopad na jeho podnikání. (Šafrová, Drážilová, 2019, s. 69)

Makroanalýza se zaměřuje především na hospodářské a legislativní změny z hlediska jednání vlády, jako je vývoj dotační politiky a daňového systému, podnikání, ochrany životního prostředí a technologického prostředí, jako je například rozvoj nových výrobků a technologií. Zkoumá také očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj, vývoj devizových kurzů a vývoj možnosti získávání zdrojů na finančních trzích. Analýzu



makroprostředí lze zkoumat pomocí SLEPT analýzy, která zdůrazňuje podstatné a reálné hrozby, a také příležitosti z makroprostředí podniku. (Růžičková, 2019, s. 92)

### 1.9.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se zaměřuje na pět faktorů ovlivňující makroprostředí podniku.

- **Sociální oblast:** Vyhodnocuje trh práce, demografické ukazatele, a také zkoumá vliv odborů a míru korupce. Zaměřuje se na cenu práce, míru nezaměstnanosti a možnosti flexibility.
- **Legislativní oblast:** Zaměřuje se na zákony, jejich použití, interpretaci a také na jejich změny a v neposlední řadě na práci soudů.
- **Ekonomická oblast:** Zkoumá přímé a nepřímé daně, tržní trendy, restriktce v oblasti vývozu, dovozu a státní podpory jako je zaměření se na vývoj HDP, z něj plynoucí životní úroveň a poptávka obyvatelstva, vývoj investic, cyklus ekonomiky a vývoj inflace úrokových sazeb.
- **Politická oblast:** Hodnotí politickou stabilitu a politické trendy včetně postoje k podnikání.
- **Technologická oblast** – je poslední oblastí SLEPT analýzy, která se prezentuje trendy, aplikací a dostupností technologických trendů. (Růžičková, 2019, s. 92)

## 1.10 Analýza mikroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku je možné, na rozdíl od makroprostředí, alespoň částečně ovlivnit. Jedná se o bližší prostředí podniku, které obsahuje konkurenci, zákazníky, dodavatele, zprostředkovatele, finanční instituce, média, veřejnost a zaměstnance podniku. Mikroprostředí podniky obsahuje subjekty, které nejsou jeho přímou součástí, ale jsou s podnikem v jakési integraci a navzájem se ovlivňují. Zmíněné subjekty ovlivňují strategii, rozhodování i výkonost podniku. Nejčastější analýzou ke zkoumání mikroprostředí je Porterův model pěti sil. (Soukalová, 2015, s. 23)

### 1.10.1 Porterův model pěti sil

Dle Šafrová a Drášilová (2019, s. 75) analyzuje Porterův model pěti sil pět konkurenčních sil, který je založený na předpokladu intenzity konkurence na trhu, která závisí na charakteru pěti základních skupin, které na sebe vzájemně působí.

- **Hrozba vstupu do odvětví:** Nově vstupující subjekty na trh vytvářejí nové kapacity a snaží se získat podíl na trhu. Velikost hrozby je závislá na překážkách vstupu do odvětví, to znamená, že vyšší překážky jsou menší hrozbou pro stávající podnik. Například pokud má podnik věrné zákazníky, je to pro nově vstupující subjekty na trh překážkou si je získat na svoji stranu.
- **Hrozba substitutů:** Je zde určitá pravděpodobnost, že zákazník vymění daný výrobek za jinou alternativu. K předejití takové hrozby je nutné mít spokojeného zákazníka a udržovat své služby a výrobky unikátní, aby zákazník neměl důvod k výměně.
- **Vyjednávací síla kupujících:** Ovlivňuje, jak moc jsou zákazníci citliví na změnu cen. Pokud mají zákazníci i jiné alternativy, od koho nakupovat, je možné, že při zvýšení ceny, přejdou ke konkurenci. Existuje i nízká kupní síla, kdy zákazník nemá možnost jiné alternativy a nezbývá mu nic jiného než se se změnou smířit. Tuto hrozbu prohlubují možnosti přístupu zákazníků k internetu a tím vyšší informovanosti o možných alternativách nákupu.
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Pokud má podnik menší počet dodavatelů, je zde větší hrozba, že by mohli například zvýšit ceny dodávek a tím ovlivnit hospodářský výsledek podniku. Pokud dodavatel ví o své jedinečnosti, je možné, že si bude účtovat více. Vhodné je zjistit, jaké alternativy dodavatelů, může podnik využít, aby tuhle hrozbu snížil.
- **Stávající konkurence a rivalita konkurentů:** Je do značné míry ovlivněna předchozími hrozbami. Je důležité si odpovědět na otázky, kolik má podnik konkurentů, kteří z nich jsou tou největší hrozbou, jakou kvalitu výrobků podnik, ve srovnání s konkurencí, má a čím se od ní liší. (myTimi, 2018)

### 1.10.2 Swot analýza

Cílem SWOT analýzy je analyzovat současnou strategii podniku, její silné a slabé stránky a také její příležitosti a hrozby. Slovo SWOT je složeno ze čtyř anglických slov:

- **Strenghts:** Jedná se o silné stránky, ve kterých podnik vyniká. Patří sem i stránky, ve kterých se podnik cítí být silný. Silné stránky přinášejí podniku a zákazníkům výhody. Podnik se svými silnými stránkami reprezentuje, ukazuje v čem vyniká a v rámci konkurenční výhody je dobré své silné stránky vystihnout.

- **Weaknesses:** Jsou naopak slabé stránky, které podnik nerad ukazuje, ale je nutné, aby si je uvědomil a dokázal na nich pracovat. Alespoň na těch, na kterých se pracovat dá.
- **Opportunities:** Charakterizují příležitosti, které podnik má, a které mu mohou přinést úspěch. Stejně jako předchozí body, je nutné zjistit, jaké příležitosti podnik má a mohl je použít na vylepšení své dosavadní podnikatelské činnosti, ať už v rámci zvýšení poptávek nebo uspokojení zákazníků.
- **Threats:** Charakterizuje naopak hrozby, které mohou zapříčinit menší množství poptávek a nespokojenost zákazníků, tudíž neúspěch podniku. (Jakubíková, 2013, s. 129)

## 2 COVID-19

Lidské koronaviry se datují do 60. let 20. století, kdy byly identifikovány v dýchacích cestách a nosohltanu pacientů s běžným nachlazením. Později se tyto koronaviry začaly projevovat ve formě závažného akutního respiračního syndromu a zvýšily tak úmrtnost o několik jednotek procent. Největší změnou v koronavirech, které se běžně mezi lidmi vykytovaly, přišla až v roce 2019, kdy se ve městě Wu-chan v Číně na trhu s mořskými plody objevil nový typ koronaviru SARS-CoV-2, který se rozšířil do celého světa a vyžádal si přes 6 milionu obětí. Covid-19 má běžné příznaky chřipky, avšak u chronicky nemocných jedinců může být vysoce nebezpečný. (Rezaei, 2021, s. 1)

Dle Michl (2021, s. 26) Evropu tato nemoc zasáhla právě v období recese, a tak jak brzdila Čína, tak slábl export v Evropě. Na konci února roku 2020 se nemoc velmi rychle rozšířila do severní Itálie, kde bylo na začátku pandemie nejvíce nakažených z celé Evropy. Nemoc se šířila dál do států Evropské unie. V březnu hlásila Česká republika první tři nakažené. V první polovině března jsou již přeplněné nemocnice a zdravotníci kolabují vyčerpáním, až 16 milionů Italů se ocitá v izolaci ve svých domovech. 12. března 2020 byl v České republice vyhlášen nouzový stav. Uzavřely se školy a mimořádná opatření vydané státem, omezovaly volný pohyb osob. Ven lidé mohli pouze za účelem dopravení se do zaměstnání a nezbytného nákupu. Jaro 2020 si většina lidí bude pamatovat jen z poza oken.

Pandemie koronaviru měla na ekonomiku různé dopady. Největší z nich byla zvýšená úmrtnost a nemocnost, která vedla ke snížení lidského kapitálu z hlediska budoucnosti a zvýšením výdajů na zdravotní péči. Šířením nákazy do jiných částí světa., zejména do zemí s vysokým dopadem na ekonomiku, jako jsou USA, Německo a Francie, byla narušena rovnováha mezi poptávkou a nabídkou na trhu a došlo k ekonomickému šoku. To vedlo ke zvýšené míře nezaměstnanosti a chudobě, snížené poptávce a nedostatku zásob, a tak muselo mnoho firem propouštět své zaměstnance, aby předešly bankrotu. (Rezaei, 2021, s. 14)

Bez zavedení opatření by se nemoc šířila dál mezi lidmi, což by v nejhorším scénáři způsobilo naprosté zhroucení zdravotního systému. Vláda teda přistoupila, k již zmíněným opatřením, které ovšem vedly a povedou ke ztrátám v ekonomice. Zmírnění takových dopadů je úkolem hospodářské politiky ČNB. ČNB výrazně zlevnila peníze, zasadila se o stabilitu bankovního systému a vláda přijala řadu fiskálních opatření. (Michl, 2021, s. 67)

## 2.1 Šíření pandemie v ČR a ve světě

Dle Rady Evropské Unie (2023) byl v prosinci roku 2019 zaznamenán hromadný výskyt nákazy způsobené novým typem koronaviru, později pojmenovaném jako Covid-19. V únoru 2020 zaznamenává Itálie vysoký nárůst počtu nakažených, další státy postupně hlásí první případy nákazy novým typem koronaviru. Evropská rada na konci února uspořádává mimořádné zasedání. V březnu hlásí ČR první případ nákazy. Od té chvíle se počet nakažených zvyšuje a vláda přichází s opatřeními proti šíření pandemie. Opatření nakonec vedou k naprostému omezení svobody. Lidé nesmí vycházet ven a svět se zastavuje. V prosinci přichází první naděje v podobě schválení vakcíny vyvinutou společností BioNTech a Pfizer.

V roce 2021 probíhá očkování postupně dle věku a různá opatření se mění prakticky každý den. Na konci roku 2021 se začaly postupně rozvolňovat opatření a od roku 2022, přesněji po vypuknutí války na Ukrajině, se Covid-19 přesunul do pozadí a momentálně se testuje jen v krajních případech a čísla nakažených, evidované na portále ministerstva zdravotnictví, jsou zanedbatelná. Lze tedy říci, že v roce 2023 již nehovoříme o pandemii, ale o jiném typu chřipky, která se bude běžně v chřipkovém období objevovat.

*Tabulka 1 – Statistika onemocnění Covid-19 ve světě a v ČR (iDnes)*

Pořadí	Stát	Nakažených	Zemřelých
1.	Spojené státy	103 804 263	1 123 836
2.	Indie	44 690 738	530 779
3.	Francie	39 866 718	166 176
4.	Německo	38 249 060	168 935
5.	Brazílie	37 085 675	699 310
6.	Japonsko	33 329 551	73 046
7.	Jižní Korea	30 615 522	34 093
8.	Itálie	25 603 510	188 322
<b>33.</b>	<b>Česká republika</b>	<b>4 619 204</b>	<b>42 497</b>

## 2.2 Přijatá opatření v ČR

Z důvodu velmi rychlého šíření nákazy a vysokému riziku přehlcení zdravotnických systémů, které by pak nebyly schopny poskytnout zdravotní péče, jak osobám běžně nemocným, tak těm, které trpí onemocněním Covid-19. Z tohoto důvodu byla vláda nucena přejít k určitým opatřením, které měly zpomalit šíření nákazy mezi lidmi. První opatření vydané vládou nezamezily zavlečení infekčního onemocnění na území ČR, a tak

vláda využila institutů dle § 68 a § 69 zákona o ochraně veřejného zdraví a dne 12. 3. 2020 vyhlásila nouzový stav, který měl trvat 30 dnů. Třicet dnů se v průběhu dvou let změnilo na neuvěřitelných 286 dnů celkem, kdy na území ČR trval nouzový stav. (Keisler, Lobotka a Kotulková, 2020, s 40)

Dle Keisler, Lobotka a Kotulková (2020, s. 73) byla v březnu při vypuknutí pandemie, vydána Ministerstvem zdravotnictví následující opatření:

- Dne 8. 3. 2020 bylo vydáno opatření nařizující karanténu pro osoby blízké. Pokud byl tedy člověk v blízkém kontaktu s nakaženou osobou, bylo mu nařízeno zůstat v izolaci po dobu 14 dnů.
- Dne 9. 3. 2020 bylo vydáno opatření zakazující návštěvy ve zdravotnických zařízeních, aby se předešlo případnému zavlečení nebo rozšíření nákazy mezi pacienty a ohrožení jejich zdravotního stavu.
- Dne 10. 3. 2020 bylo vydáno opatření nařizující hraniční kontroly příznaků infekčního onemocnění. Tohle opatření platilo pro všechny, kteří v posledních 14 dnech pobývali na území mimo ČR s vysokým rizikem výskytu nemoci Covid-19.
- Dne 10. 3. 2020 bylo vydáno opatření zakazující konání sportovních, kulturních, náboženských a jiných akcí, kde počet návštěvníků přesahuje číslo 100.
- Dne 10. 3. 2020 došlo k uzavření škol.
- Dne 13. 3. 2020 bylo vydáno opatření, které zavádělo opětovnou ochranu vnitřních hranic mezi Německem a Rakouskem.
- Dne 13. 3. 2020 vláda dočasně zrušila zákaz nedělních jízd kamionů.
- Dne 13. 3. 2020 bylo vydáno opatření upravující hlášení návratu z rizikových oblastí.
- Dne 14. 3. 2020 vláda vydala opatření upravující maloobchodní prodej a prodej služeb, stravovací služby a herny.
- Dne 14. 3. 2020 byl zakázán vstup z rizikových oblastí a cestování do rizikových oblastí.
- Dne 14. 3. 2020 bylo vydáno opatření zakazující přepravu cestujících přes hranice.

- Dne 15. 3. 2020 bylo vydáno opatření upravující zdravotní průkazy, parkovací ony, povolení k zaměstnání a povolení a víza k pobytu.
- Stejný den pak bylo vydáno opatření upravující pohyb osob na území ČR.
- Dne 16. 3. 2020 bylo vydáno opatření zakazující cestování z ČR a do ČR. České hranice tak byly uzavřeny.
- Dne 16. 3. 2020 bylo vydáno opatření doporučující osobám starším 70 let nevycházet mimo svá obydlí.
- Dne 17. 3. 2020 bylo vydáno opatření zakazující jinou výdělečnou činnost pro příslušníky bezpečnostních sborů.
- Dne 18. 3. 2020 bylo vydáno opatření nařizující nošení ochranných prostředků dýchacích cest a upravující pravidla pro pendlery.
- Dne 19. 3. 2020 byl chválen příspěvek pro OSVČ.
- Dne 21. 3. 2020 bylo vydáno opatření upravující knížku přeshraničního pracovníka a zaměstnávání cizinců.

V průběhu března bylo vydáno několik dalších opatření, které naprosto omezily svobodu, možnost práce, cestování, dopravní infrastrukturu a vše, co bylo dříve normální. Od dubna 2020 se vyklidily ulice a lidé vycházeli ven jen za účelem nákupu a práce. V průběhu celé pandemie nemoci Covid-19 bylo vládou vydáno několik set vládních usnesení, na základě zákona o ochraně veřejného zdraví, které měly zamezit šíření nemoci.

Dle § 68 zákona č. 258/2000 Sb., zákona o ochraně veřejného zdraví, týkajícího se opatření před zavlečením infekčních onemocnění ze zahraničí je dáno, že:

*„(1) Ochranná opatření před zavlečením vysoce nakažlivých infekčních onemocnění ze zahraničí stanoví a o jejich ukončení rozhodne Ministerstvo zdravotnictví. Osoba, která má ve vlastnictví, správě nebo užívání prostory, zařízení nebo pozemky, na nichž mají být ochranná opatření prováděna, je povinna v nezbytném rozsahu poskytnout příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví součinnost při organizování a provádění ochranných opatření.*

*(2) Fyzické osoby jsou povinny předložit na výzvu příslušného orgánu potvrzení o očkování nebo stanovené profylaxi.*

Dle § 69 zákona č. 258/2000 Sb., zákona o ochraně veřejného zdraví, týkajícího se mimořádná opatření při pandemii a nebezpečí jejího vzniku je dáno, že:

*„(1) Mimořádnými opatřeními při pandemii nebo nebezpečí vzniku jsou*

*a) zákaz nebo omezení výroby, úpravy, úschovny, dopravy, dovozu, vývozu, prodeje a jiného nakládání s potravinami a dalšími výrobky, kterými může být šířeno infekční onemocnění, popřípadě příkaz k jejich zničení,*

*b) zákaz nebo omezení styku skupin fyzických osob podezřelých z nákazy s ostatními fyzickými osobami, zejména omezení cestování z některých oblastí a omezení dopravy mezi některými oblastmi, zákaz nebo omezení slavností, divadelních a filmových představení, sportovních a jiných shromáždění a trhů, uzavření zdravotnických zařízení jednodenní nebo lůžkové péče, zařízení sociálních služeb, škol, školských zařízení, zotavovacích akcí, jakož i ubytovacích podniků a provozoven stravovacích služeb nebo omezení jejich provozu,*

### **2.3 Pandemický zákon**

Dle Koudelka (2021) byl s účinností ode dne 27. 2. 2021 vydán zákon o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně souvisejících zákonů. Jednoduše nazváno jako pandemický zákon, který je náhradou za nouzový stav a byl přijat na návrh vlády za podpory ODS, STAN, lidovců a pirátů.

Tento zákon umožňuje Ministerstvu zdravotnictví a vládě udržovat vyhlášené zákazy i bez nutnosti vyhlášení nouzového stavu. Aktuálně nejsou vydána žádná opatření, a tak je § 1 - § 8, § 2a, 8a zrušen. Pandemický zákon mimo jiné stanovuje pokuty za přestupky nedodržení mimořádného opatření a to v § 10 a § 11. Pokuta za přestupek se odvíjí od závažnosti nedodržení opatření. Například za nedodržení opatření nařizující ochranu dýchacích cest, může fyzická osoba na poprvé dostat až 30 000 Kč. Pokud toto opatření nedodrží ani podruhé, může jí být uloženo až 2 000 000 Kč za porušení vládního nařízení. (Koudelka, 2021)

Stanovuje také náhradu škody vzniklou v době pandemie. Náhrada škody je stanovena v § 9 a zní následovně:

*„(1) Stát je povinen nahradit škodu způsobenou právníkům a fyzickým osobám (dále jen „poškozený“) během stavu pandemické pohotovosti v přičinné souvislosti s*

*a) mimořádnými opatřeními podle § 2 odst. 2, nebo*



*b) mimořádnými opatřeními podle zákona o ochraně veřejného zdraví, jejichž účelem je zvládnutí epidemie COVID-19.*

## 2.4 Krizový management

Na počátku celé krize bylo důležité pochopit, v jaké pozici se společnost nachází z pohledu strategického spektra pandemie. Velkou roli zde hrál sektor, ve kterém se společnost nacházela. Například sektor technologií zažil největší rozmach za poslední desítky let, zdravotnictví a dopravě se dařilo v rámci možností a nejvíce zasažen byl sektor hotelnictví a restaurace. Další velkou roli, v rámci sektoru, hrálo tržní postavení společnosti, značka, management a bilance. (Scott Galloway, 2021, s. 8)

## 2.5 Online svět

Počátek sektoru elektronického obchodování začal v roce 2000. Od tohoto roku každoročně rostl podíl maloobchodu zhruba o 1 %. Na začátku roku 2020 se odehrávalo na digitálních kanálech zhruba 16 % maloobchodů. Po pouhých osmi týdnech od rozšíření pandemie ve Spojených státech se podíl maloobchodů na digitálních kanálech zvedl o neuvěřitelných 11 %. Desítky let investicí do digitalizace, utraceny miliony dolarů, ale celý svět, odolával žití ve virtuálním světě. Během několika týdnů se ale vše změnilo a svět jako takový, přešel do světa online. Veškerá obchodní jednání, vzdělávání, setkávání se s rodinou či přáteli, práce – vše se přesunulo do online světa. Společnosti Apple trvalo 42 let, než dosáhla hodnoty jednoho bilionu dolarů a za pouhých 20 týdnů se její hodnota zvedla na neuvěřitelné 2 biliony dolarů a společnost Tesla se stala nejvyšší automobilkou na světě. (Scott Galloway, 2021, s. xvi)

## 2.6 Business to business

B2B trh je označení pro trh mezi obchodními společnostmi, které v tomto vztahu neobsluhují koncové spotřebitele, ale naopak zahrnují nákup výrobků a služeb pro další využití v rámci obchodních společností, které následně prodávají, pronajímají nebo dodávají produkty či služby dalším subjektům. Zahrnuje maloobchod i velkoobchod, který získává zboží za účelem jeho dalšího prodeje či pronájmu ostatním. Podnikatelé obecně nakupují, aby zvýšili zisky svých firem. Organizace nakupují se stejným záměrem, ale mohou být více zaměřeny na získání odpovídajícího přebytku – zisku v rozpočtu. Existují pouze dva způsoby, jak zvýšit zisk (získat přebytek): zvýšit prodeje nebo snížit náklady. Těchto cílů lze dosáhnout zvýšením efektivity nebo nákupem nízkonákladových výrobků

či služeb. Někdy B2B kupující nakupují proto, aby zabránili pokutám ze strany vlády nebo negativní publicitě aktivistických skupin. Nejeftivnější marketingové plány zaměřené na podnikání samotné jsou vždy založeny na zvýšení prodejů, snížení nákladů a splnění vládních nařízení. Spotřebitelský prodej je velmi často založen pouze na jediné transakci, kdežto B2B prodej prochází několika transakcemi. Od základních surovin, přes výrobu a kompletaci výrobku až po maloobchodní a velkoobchodní prodej hotového výrobku, kde jsou výrobky následně prodány konečnému spotřebiteli. (Zimmerman, Blythe, 2022, s. 3-6)

Během pandemie Covid-19 byl průmyslu ovlivněn řadou lockdownů a opatřeními, které znemožňovaly osobní setkání obchodních partnerů a B2B vztah musel být zdigitalizován. Pro některé B2B společnosti bylo těžké podnikat a fungovat v době pandemie, pro jiné společnosti to znamenalo nucenou transformaci na digitální prodej k udržení svých příjmů. Aby společnosti zvládly probíhající pandemii, musely přijít s inovativními a nekonvenčními metodami, jak fungovat se zákazníky. Zákazníci začali využívat elektronické obchody a komunikovat s dodavateli online, aby se co nejvíce přizpůsobili normálu. B2B zaznamenává stálý růst poptávek, a i přes praktický konec pandemie a rozvolnění opatření, zůstávají některé společnosti stále u digitálního vztahu se zákazníky, z důvodu snížení nákladů a úspore času. B2B společnosti se více zaměřují na digitální pobočky, přidávají stále více funkcí, které usnadní zákazníkům nákup a ony tak dosáhnout stále vyšších příjmů. (LinkedIn, 2022)

B2B firmy se snaží zaujmout jakýsi marketingový plán, který je orientován na výrobek, kdy je firma přesvědčena, že pokud postaví lepší výrobek, trh si jej najde. Ovšem tyto firmy staví svoji marketingovou strategii na slibech, obzvláště tehdy, kdy staví technologii samotnou nad potřeby zákazníka. Tato „past“ se neustále opakuje v oblasti B2B trhu a pohlcuje více a více firem. Některé firmy však internet využily, aby změnily princip konkurence kvality a servisu na úkor ceny, protože v konečném důsledku zapomínají na potřeby zákazníka. Hodně firem se snaží přizpůsobit koncepci s takzvanou marketingovou orientací, ale ve výsledku používají pouze sliby než fakta. (Zimmerman, Blythe, 2022, s. 3)

I přes to se v oblasti B2B množí názory, že je online prodej stejně, možná i více, efektivní jako osobní prodej. Většina prodávajících a kupujících upřednostňují možnost digitálního obchodu. Digitální prodej tak do jisté míry zůstane stejný jako při pandemii i po ní. Hlavním důvodem je především snadné získávání informací, zadávání objednávek a také rychlost. (Bages-Amat, Harrison, Spillecke, Stanley, 2020)

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části jsou objasněny základní pojmy podnikání, jako je podnikání samotné, kdo je to podnikatel, jak ho lze charakterizovat a jak ho popisuje zákon, co je to podnik a jak takové podniky členíme dle jeho velikosti nebo dle kvalifikace ekonomických činností. Část právních forem podnikání se opírá o zákony, které tyto formy charakterizují.

Jelikož je cílem práce analýza ve společnosti s ručením omezeným, věnuje se tomuto pojmu celá jedna podkapitola. Je zde popsán způsob založení a vzniku společnosti a taktéž její řídicí orgány.

Pro praktickou část jsou další stránky teorie věnované analýzám, které jsou v praktické části použity. První analýzou je finanční analýza, která je základem pro vyhodnocení ekonomického vývoje podniku. Analýza makroprostředí zkoumá vnější vlivy, které přímo či nepřímo ovlivnily normální fungování podniku, naopak analýza mikroprostředí již nahlíží přímo do blízkého prostředí podniku, jejíž působení může podnik alespoň částečně ovlivnit. Poslední analýzou je SWOT analýza, která jasně definuje silné a slabé stránky podniku a taktéž její příležitosti a hrozby.

Poslední stránky teoretické části se věnují Covidu-19, kde je stručně popsáno onemocnění a taktéž jeho počátek šíření v ČR i ve světě. S tím související přijatá opatření, která ovlivnila ekonomiku po celém světě. Poslední část je věnována online světu a business to business marketingu, který po čas pandemie velmi zesílil.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma FenStar s.r.o. je společnost založena jediným společníkem, Jeanem Marcem Schuttrumpferem, která vznikla 26. března roku 1993 se základním kapitálem 10 000 000 Kč. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatele, pan Ing. Dušan Kadrnožka, jehož funkce vznikla dne 27. února 2008 a již zmíněný majitel společnosti.

Společnost FenStar s.r.o. je výrobcem plastových a hliníkových oken a dveří a v České republice působí již 30 let. Zaměřuje se na výrobu kvalitních oken a dveří, které z více než 85 % vyváží do zahraničí, především do Francie.

Okna a dveře se vyrábí se se čtyřmi až šesti komorovými profily a osazují se dvojsklem nebo trojsklem. Firma nabízí mimo jiné i širokou škálu různých barev a provedení.

Flexibilita dodávek do Evropských zemí je zajištěna pomocí vlastní kamionové dopravy, kterou firma využívá již od roku 1998. Firma FenStar s.r.o. vlastní 6 nákladních vozidel, kterými vyrobené zboží dováží zákazníkům do Francie, Švýcarska, Německa a Rakouska. Zmíněná nákladní vozidla jsou mimo jiné také vybavena vysokozdvíhacími vozíky, které pomáhají s manipulací výrobků u zákazníka.



Obrázek 1 – Kamionová doprava (FenStar, 2023)

## 4.1 Výrobní činnosti

Výrobní činností podniku je výroba oken a dveří, která probíhá ve výrobní hale o celkové ploše 12 000 m<sup>2</sup> v Hodějicích u Slavkova u Brna a zaměstnává více než 180 zaměstnanců.



Obrázek 2 – Sídlo firmy FenStar s.r.o. (FenStar, 2023)

Výrobky FenStar s.r.o. mají hned několik certifikací:

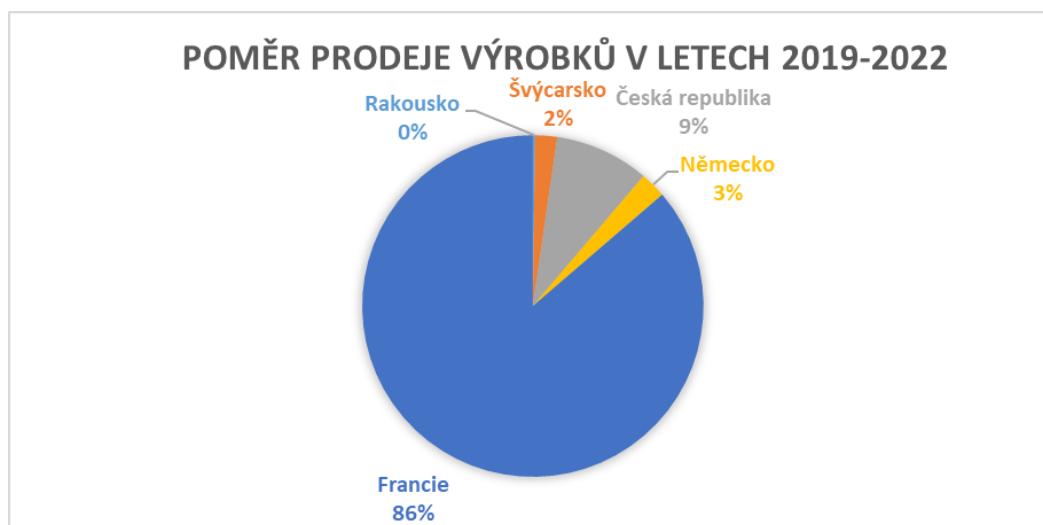
- Systémy certifikované podle francouzských norem NF a CSTB.
- Splnění všech požadovaných mezinárodních standardů pro výrobu.
- Certifikace tepelně izolačních, zvukově izolačních a bezpečnostních vlastností skel.
- ISO 9001 (požadavky na systém managementu kvality) vystavený společností BUREAU VERITAS.
- Certifikace tepelně izolačních a zvukově izolačních vlastností oken a balkonových dveří.
- FenStar a její produkty jsou zapojeny do programu „zelená úsporám“. (FenStar)

Firma FenStar s.r.o. je založena s hlavním prodejním cílem prodeje výrobků do Francie, který tvoří přes 80 % veškerých prodaných oken a dveří vyrobených touto firmou. Prodej na českém trhu je mírně omezen cenovou hladinou, která je stanovena s odkazem na evropský trh, a tudíž pro české spotřebitele vysoká.

V České republice má firma FenStar s.r.o. celkem tři pobočky, a to v Praze, v Ostravě a v Hodějicích, kde sídlí i celý závod. V rámci České republiky působí na obchodním oddělení celkem šest obchodně technických zástupců a zhotovují zakázky přímo pro

konečné spotřebitele. Do Francie se výrobky vyváží vlastní kamionovou dopravou obchodním partnerům, kteří tyto výrobky dále prodávají konečným spotřebitelům po celé Francii. FenStar s.r.o. nepůsobí ve Francii jako prodejce konečným spotřebitelům, pouze jako dodavatel. Ve Francii působí několik dalších obchodních zástupců, kteří uzavírají obchody s ostatními firmami.

Jak již bylo zmíněno, firma vyváží také do dalších evropských zemí, ovšem poměr těchto prodejků je stále jednoznačně na straně Francie, jak ukazuje následující graf.



Obrázek 3 - Poměr prodaných výrobků (vlastní zpracování)

#### 4.1.1 Okna

Hlavním produktem, který firma FenStar vyrábí, jsou okna. Vyrábí se s pěti možnými systémy v 50 barevných odstínech., jako jsou: WOODSTAR, ELEGANCE FLAT, ELEGANCE, EVOLUTIVE ENERGY, ESSENTIEL

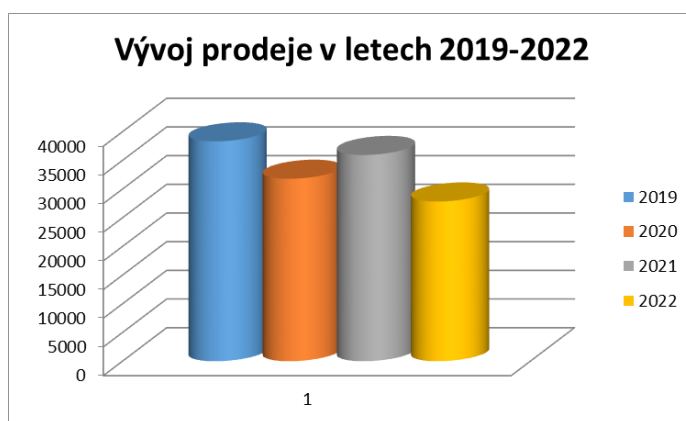
Firma FenStar nabízí 5 druhů zasklení – izolační dvojsklo, izolační trojsklo, zvukově izolační skla, bezpečnostní skla a ornamentní skla s 20 různými druhy ornamentů. Firma nabízí také různá příslušenství, a to sítě proti hmyzu, stínící techniku a parapety. (FenStar)

#### 4.1.2 Dveře

FenStar vyrábí také hliníkové vchodové dveře a Excellence a Evolutive, které mají hned dva certifikáty: program „nová zelená úsporám“ a certifikaci tepelně izolačních, zvukově izolačních a bezpečnostních vlastností skel. Taktéž vyrábí terasové dveře s dvěma typy otevírání, a to HST 85 posuvně zdvižné dveře a PKS posuvně sklopné dveře.

## 4.2 Vývoj prodeje výrobků

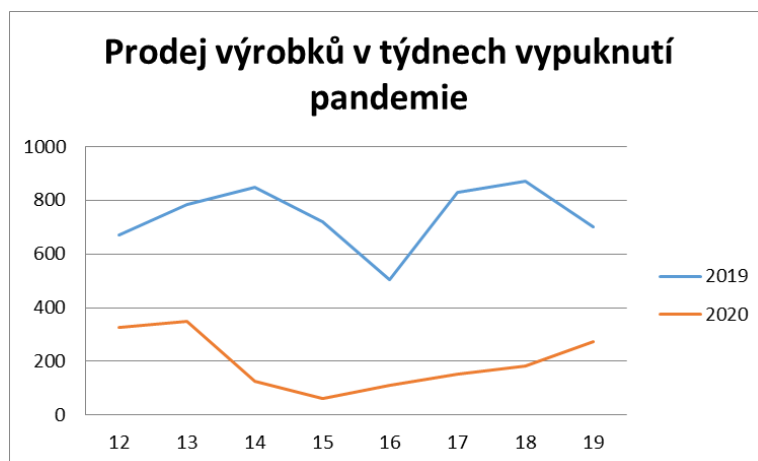
Vývoj prodeje výrobků je nepříznivý a s výhledem na budoucnost je dost možné, že se firma začne pohybovat v minusových číslech. Náklady podniku jsou velmi vysoké a poptávka po výrobcích a jejich prodej značně klesá. S ohledem na tuto skutečnost vyhláší podnik na většinu pátků odstávku výroby, což se intenzivně děje již od léta roku 2022, kdy razantně ubyl počet objednávek do Francie. Počet těchto objednávek ubyl především z důvodu značného zdražení výrobků a ekonomické nejistoty ve světě.



Obrázek 4 – Vývoj prodeje výrobků (vlastní zpracování)

V roce 2019 prodala firma celkem 38 328 oken a dveří, z toho 68 do Rakouska, 1 060 do Švýcarska, 2 730 do České republiky, 864 do Německa a 33 606 do Francie. Po vypuknutí pandemie Covid-19 se počet prodaných oken razantně na několik týdnů snížil a od poloviny téhož roku opět narostl.

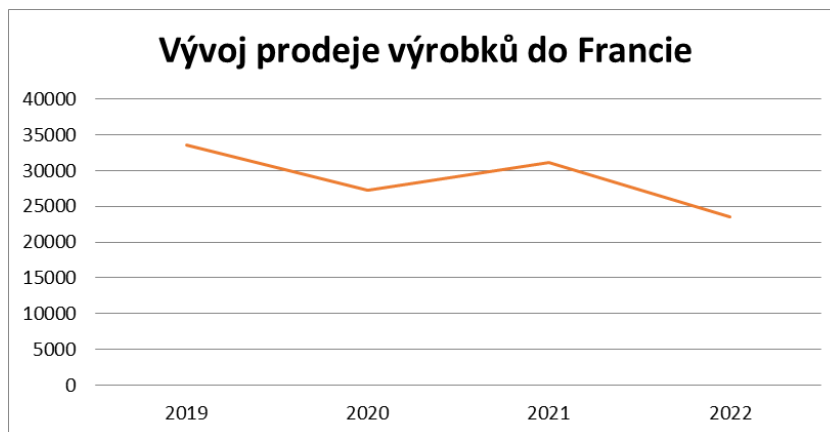
Graf níže porovnává výši prodaných výrobků v týdnech měsíce března roku 2019 a ve stejných týdnech v roce 2020 v době vypuknutí pandemie v ČR.



Obrázek 5 – Porovnání prodeje výrobků (vlastní zpracování)



V roce 2021 byl prodej oken opět vysoký, a to především z důvodu dotací na okna, které mohli francouzští odběratelé využít, a tak i přes nepříznivou situaci byla firma schopna prodat více než 35 000 oken za daný rok. Největší krize od počátku založení firmy spadá na rok 2022, kdy bylo prodáno pouze 27 843 oken. Tuto skutečnost lze přisuzovat dvěma událostem, a to jak pandemii Covid-19, která ovlivnila ekonomiku na několik let dopředu, tak z důvodu války na Ukrajině.



Obrázek 6 – Vývoj prodeje do Francie (vlastní zpracování)

### 4.3 Finanční analýza

Firma FenStar s.r.o. je charakterizována vysokými zisky a majetkem, který dosahuje řádu stovek milionů korun. Pro výpočet finanční analýzy byly použity data z daňového přiznání pro roky 2019, 2020 a 2021 a předběžné rozvahy pro rok 2022 s dopočtem položek dle konzultací s ekonomickým oddělením a 90 % pravděpodobností stejného výsledku po konečném uzavření účetního období.

Horizontální analýzy zahrnují výpočty včetně opravných položek z důvodu krachu Sberbank a poukazují na aktuální výsledky z hlediska majetku, finanční struktury, výnosů a nákladů. Avšak výpočty ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti za rok 2022 jsou ve dvou hodnotách, a to bez opravných položek a po jejich započtení. Je to tak z důvodu možného zkreslení ekonomické situace podniku, jelikož se podnik kvůli opravným položkám dostane do obrovské ztráty, což však neukazuje na ekonomickou situaci podniku a fungování z hlediska prodeje výrobků v době po pandemii.

### 4.3.1 Horizontální analýza majetku firmy

V rámci horizontální analýzy jsou vyobrazeny základní položky rozvahy a jejich změny mezi daným účetním obdobím.

Tabulka 2 – Horizontální analýza majetku firmy (vlastní zpracování)

	2019 (tis. Kč)	2019/ 2020 (%)	2019/ 2020 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2020/ 2021 (%)	2020/ 2021 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)	2021/ 2022 (%)	2021/ 2022 (tis. Kč)	2022 (tis. Kč)
<b>Aktiva</b>	<b>336 109</b>	<b>1,8</b>	<b>6 135</b>	<b>342 244</b>	<b>9,6</b>	<b>32 834</b>	<b>375 078</b>	<b>-45,9</b>	<b>-172 100</b>	<b>226 585</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>139 538</b>	<b>-10,6</b>	<b>-14 846</b>	<b>124 692</b>	<b>4,9</b>	<b>6 053</b>	<b>130 745</b>	<b>-2,7</b>	<b>-3 547</b>	<b>127 198</b>
<b>DNM</b>	<b>779</b>	<b>41,5</b>	<b>323</b>	<b>1 102</b>	<b>-40,7</b>	<b>-449</b>	<b>653</b>	<b>-68,9</b>	<b>-450</b>	<b>203</b>
<b>DHM</b>	<b>138 759</b>	<b>-10,9</b>	<b>-15 169</b>	<b>123 590</b>	<b>5,3</b>	<b>6 502</b>	<b>130 092</b>	<b>-2,4</b>	<b>-3 097</b>	<b>126 995</b>
<b>DFM</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>195 497</b>	<b>10,9</b>	<b>21 269</b>	<b>216 766</b>	<b>12,1</b>	<b>26 126</b>	<b>242 892</b>	<b>-59,1</b>	<b>-143 505</b>	<b>99 387</b>
<b>Zásoby</b>	<b>25 820</b>	<b>20,2</b>	<b>5 207</b>	<b>31 027</b>	<b>24,1</b>	<b>7 474</b>	<b>38 501</b>	<b>-13,6</b>	<b>-5 223</b>	<b>33 278</b>
<b>Pohledávky</b>	<b>25 416</b>	<b>622,2</b>	<b>158 129</b>	<b>183 545</b>	<b>-89,1</b>	<b>-163 545</b>	<b>20 000</b>	<b>90,6</b>	<b>38 115</b>	<b>58 115</b>
<b>Peněžní prostředky</b>	<b>146 432</b>	<b>-98,6</b>	<b>-144 338</b>	<b>2 194</b>	<b>8 304,33</b>	<b>182 197</b>	<b>184 391</b>	<b>-96,3</b>	<b>-177 706</b>	<b>6 682</b>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 537</b>	<b>-48,9</b>	<b>-751</b>	<b>786</b>	<b>83,3</b>	<b>655</b>	<b>1441</b>	<b>-9,0</b>	<b>-129</b>	<b>1 312</b>

V horizontální analýze majetku firmy lze vidět, jak se v průběhu let měnil majetek firmy. V roce 2020 se snížila stálá aktiva především z důvodu prodeje dlouhodobého hmotného majetku a odpisů v rámci staveb a hmotných movitých věcí. V roce 2020 se pořizovalo pouze nákladní vozidlo Volkswagen Crafter. Peněžní prostředky byly sníženy z důvodu zapůjčení peněz majiteli firmy o přibližně 144 mil. Kč. V roce 2021 pak byly vráceny a peněžní prostředky se tak navýšili o zhruba 182 mil. korun. Je tomu tak i z důvodu vysokých tržeb ve zmíněném roce. V roce 2022 byly sníženy všechny položky zobrazené v majetkové analýze. Především se tak stalo z důvodu nízkých tržeb a krachu banky. V rámci dlouhodobého majetku byly prodány jen některé zastaralé stroje a jedno osobní vozidlo. Proběhl také nákup dvou osobních automobilů pro francouzské obchodníky. Peněžní prostředky se snížily na pouhých 6 682 tis. Kč z důvodu snížení finančních prostředků na bankovním účtu na pouhých 5 968 mil. Majetek firmy se tak kvůli těmto změnám meziročně snížil o více než 45 %.

### 4.3.2 Horizontální analýza finanční struktury

Horizontální finanční struktura vyobrazuje změny vlastních a cizích zdrojů v průběhu let 2019-2022.

Tabulka 3 – Horizontální analýza finanční struktury (vlastní zpracování)

	2019 (tis. Kč)	2019/ 2020 (%)	2019/ 2020 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2020/ 2021 (%)	2020/ 2021 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)	2021/ 2022 (%)	2021/ 2022 (tis. Kč)	2022 (tis. Kč)
<b>Pasiva celkem</b>	<b>336 109</b>	<b>1,8</b>	<b>6 135</b>	<b>342 244</b>	<b>9,6</b>	<b>32 834</b>	<b>375 078</b>	<b>-45,9</b>	<b>-172 100</b>	<b>226 585</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>258 537</b>	<b>2,4</b>	<b>6 102</b>	<b>264 639</b>	<b>6,5</b>	<b>17 138</b>	<b>281 777</b>	<b>-59,5</b>	<b>-167 775</b>	<b>114 002</b>
Základní kapitál	10 000	0,0	0	10 000	0,0	0	10 000	0	0	10 000
Fondy ze zisku	1 000	0,0	0	1 000	0,0	0	1 000	0	0	1 000
Nerozdělený zisk	228 401	0,4	979	229 380	3	6798,0	236 178	7,5	17 606	253 784
VH běžného období	19 136	26,8	5 123	24 259	43	10 340	34 599	-538,8	-185 381	-150 782
<b>Cizí zdroje</b>	<b>77 572</b>	<b>0,04</b>	<b>33</b>	<b>77 605</b>	<b>20</b>	<b>15 696</b>	<b>93 301</b>	<b>20,7</b>	<b>19 282</b>	<b>112 583</b>
Rezervy	0	0,0	0	0	100	1043	1043	0	0	1043
<b>Závazky</b>	<b>77 572</b>	<b>0,0</b>	<b>33</b>	<b>77 605</b>	<b>18,9</b>	<b>14 653</b>	<b>92 258</b>	<b>20,9</b>	<b>19 282</b>	<b>111 540</b>
Dlouh. závazky	20 588	-19,6	-4 024	16 564	57	9 424	25 988	-49,8	-12 941	13047
Krátk. závazky	56 984	7,1	4057	61 041	8,6	5 229	66 270	48,6	32 223	98 493

Finanční struktura firmy FenStar s.r.o. se v průběhu let nijak výrazně neměnila. Vlastní kapitál tvořil až 75 % celkových pasiv a převyšoval tak cizí zdroje o více než polovinu, díky vysokým ziskům a základnímu kapitálu. Změny nastaly spíše v cizích zdrojích, kde se nejvíce pohybovaly dlouhodobé závazky, ke kterým patří, odložený daňový závazek, přijaté dlouhodobé zálohy a také jiné závazky. Snížení dlouhodobých závazků o 4 miliony mezi lety 2019-2020 bylo způsobeno uhrazením poloviny závazku k úvěrovým institucím a uhrazením jiných závazků v plné výši 7 mil. Kč. V roce 2021 se navýšil výsledek hospodaření o více než 10 mil. Kč a vlastní kapitál se navýšil o 6,4 % oproti předchozímu roku. Další patrnou položkou v roce 2021, která se změnila, jsou opět dlouhodobé závazky, které se zvýšily o polovinu na 25,9 mil. Kč, což bylo způsobené především navýšením závazků k úvěrovým institucím o 13 mil. Kč. V roce 2022 lze vidět, jako výrazně se snížil vlastní kapitál kvůli mínusovému hospodářskému výsledku v hodnotě -150 mil. Kč, který způsobila opravná položka k pohledávkám ve výši 189 mil. korun. V rámci cizích zdrojů se snížily dlouhodobé závazky o téměř 50 % díky uhrazení dlouhodobých úvěrů a snížením dlouhodobých závazků z obchodních vztahů. Ve zmíněném roce převyšují cizí zdroje nad vlastními a způsobují výsledek vysokého zadlužení firmy v poměrových ukazatelích. Je to však pouze na přechodnou dobu a v praxi tento výsledek nemá vliv na fungování firmy.

### 4.3.3 Horizontální analýza výnosů

Horizontální analýza výnosů analyzuje změny výnosových položek mezi lety 2019-2022.

Tabulka 4 – Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování)

	2019 (tis. Kč)	2019/ 2020 (%)	2019/ 2020 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2020/ 2021 (%)	2020/ 2021 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)	2021/ 2022 (%)	2021/ 2022 (tis. Kč)	2022 (tis. Kč)
Tržby z prodeje výrobků a služeb	381 124	-10,6	-40 297	340 827	14,4	40 912	389 739	3,8	14 822	404 561
Tržby za prodej zboží	0	0,0	0	0	0,0	0	0	0,0	0	0
Ostatní provozní výnosy	28 474	-62,7	-17 844	10 630	-16,1	-1 713	8 917	-34,0	-3 034	5 883
Tržby z prodaného DM	22 650	-98,7	-22 355	295	387,8	1 144	1 439	-80,8	-1 162	277
Tržby z prodaného materiálu	3 859	-21,6	-835	3 024	14,1	427	3 451	32,9	1 136	4 587
Jiné provozní výnosy	1 965	272,1	5 346	7 311	-45,0	-3 287	4 024	-74,7	-3 005	1 019
Výnosové úroky a podobné výnosy	2 992	-24,4	-729	2 263	-26,7	-605	1 658	-99,4	-1648	10
Ostatní finanční výnosy	6 184	27,4	1 696	7 880	52,4	4 127	12 007	37,5	4 501	16 508
Výnosy celkem	418 774	-13,7	-57 174	361 600	14,0	50 721	412 321	0,4	1 466	426 962

V rámci horizontální analýzy výnosů je patrné, jak se mezi lety měnily výnosové položky. Tržby z prodeje výrobků a služeb, tedy hlavní podnikatelské činnosti firmy FenStar, se v roce 2020 snížily o 10 %. Důvodem bylo omezení výroby na 6 týdnů z důvodu pandemie a s tím souvisejícího nižšího prodeje výrobků. Ostatní provozní výnosy se snížily až o 62,67 %, především z toho důvodu, že v roce 2019 došlo k výraznému prodeji dlouhodobého majetku v hodnotě více než 22 milionů korun, který v následujícím roce činil pouze 295 tis. Kč. Snížily se také tržby z prodaného materiálu o 21 %. Navýšily se však jiné provozní výnosy, a to o celých 5 346 Kč. Výnosy se tak v roce 2020 snížily o 13,65 % na 361 tis. Kč. Snížení výnosů bylo prakticky velmi nízké s ohledem na skutečnost uzavření výroby v době vypuknutí pandemie na 6 týdnů. Důvodem bylo vysoké množství poptávek v druhé polovině roku 2020. Rok 2021 byl velmi výnosný a vykazuje čistý zisk 34,5 mil. Kč i přes to, že byly výnosy v tomto roce pouze o 14 % vyšší než v roce 2020 a stále tak nižší než v roce 2019. Náklady však byly o 20 milionů nižší než v roce 2019 a tak byl hospodářský výsledek v takové výši. Rok 2022 vykazuje předběžné tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 404,5 mil. Kč a je tak nejvyšším za celé sledované období. Děje se tak z důvodu vyšších cen výstupů s ohledem na inflaci a rostoucí ceny vstupů. V konečném výsledku však celkové výnosy nedosahovaly takové výše jako v roce 2019. Lze také vidět, jak výrazně se snížily výnosové úroky v roce 2022 a to o celých 99,40 %. Výsledky se však ještě budou v rámci dokončení rozvahy, která bude výsledkem daňového přiznání, měnit. Konečný výsledek se však výrazně lišit nebude,

jelikož se veškeré položky, které by mohly výrazně ovlivnit výsledek, zohlednily v rámci konzultací a dopočtů s ekonomickým oddělením a finančním ředitelem.

#### 4.3.4 Horizontální analýza nákladů

Horizontální analýza nákladů analyzuje stejné skutečnosti jako předchozí analýzy, zaměřuje se však na nákladové položky.

Tabulka 5 – Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2019 (tis. Kč)	2019/ 2020 (%)	2019/ 2020 (tis. Kč)	2020 (tis. Kč)	2020/ 2021 (%)	2020/ 2021 (tis. Kč)	2021 (tis. Kč)	2021/ 2022 (%)	2021/ 2022 (tis. Kč)	2022 (tis. Kč)
<b>Výkonová spotřeba</b>	222 045	-19,2	-42 700	179 345	18,0	32 343	211 688	11,8	24 902	236 590
Spotřeba materiálu a energie	178 675	-16,1	-28 767	149 908	14,1	21 121	171 029	12,8	21 964	192 993
Služby	43 370	-32,3	-14 023	29 347	38,6	11 312	40 659	13,4	5 447	46 106
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	212	-1915,1	-4060	-4272	167,5	7 154	2882	-128,6	-3 707	-825
<b>Osobní náklady</b>	119 521	-8,7	-10 336	109 185	7,8	8 562	117 747	-0,2	-178	117 569
Mzdové náklady	88 074	-8,4	-7 433	80 641	7,5	6 053	86 694	0,4	339	87 033
Odpisy DM	18 704	-12,5	-2 346	16 358	-23,8	-3 886	12 472	41,9	5 228	17 700
<b>Ostatní provozní náklady</b>	28 267	-62,7	-17 722	10 545	57,3	6 043	16 588	-32,6	-5 406	11 182
Daně a poplatky	6 148	-13,5	-829	5 319	7,4	393	5 712	-15,4	-880	4 832
Prodaný materiál	3 454	-28,5	-983	2 471	10,6	263	2 734	-4,9	-133	2 601
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	0	0,0	0	0	0,0	0	0	100,0	189 000	189000
Náklad, úroky a podob. N	297	24,2	72	369	-34,4	-127	242	28,1	68	310
<b>Ostatní finanční náklady</b>	5883	242,4	14258	20141	-60,6	-12201	7940	-21,7	-1 722	6 218
Daň z příjmů	4709	20,4	961	5670	43,9	2490	8160	-100,0	-8160	0
<b>Náklady celkem</b>	399638	-15,6	-62297	337341	12,0	40378	377719	53,0	200 025	577 744

Horizontální analýza nákladů obsahuje hlavní nákladové položky a jejich změny mezi lety. V roce 2020 se výrazně snížila většina nákladových položek a jediné navýšení je možné sledovat ve finančních nákladech, které firma nijak výrazně neovlivní. V roce 2021 došlo k navýšení nákladu výkonové spotřeby ve výši 32,3 mil. Kč, z důvodu navýšení jak spotřeby materiálu, tak služeb. Navýšení výkonové spotřeby je očekávané, jelikož se v tomto roce zaznamenává vysoké navýšení počtu poptávek. Výrazně se také navýšily odpisy dlouhodobého majetku o téměř 24 %. V roce 2022 je navýšení provozních nákladů jednotlivých položek okolo 10 %. Odpisy pak tvoří navýšení o 40 % oproti předchozímu roku. Největším nákladem se pro firmu stala opravná položka hodnotě 189 mil. Kč kvůli zkrachování Sberbank, která je dlužní 189 mil. Kč. Firmě to tak v konečném výsledku navýšilo náklady a celkové náklady se tak vyšplhaly na 577 mil. Kč a udělaly mínusový hospodářský výsledek v hodnotě -150 mil. Kč. Částka bude firmě vyplacena v následujícím účetním období a vytvoří ji tak naopak o 189 mil. Kč vyšší výsledek

hospodaření. Lze tak říci, že rok 2022 a 2023 není z hlediska vytváření si obrazu o ekonomické situaci firmy objektivní.

#### 4.3.5 Ukazatele rentability

Rentabilita podniku FenStar s.r.o. je poměrně stabilní a na dobré úrovni. Podnik dosahuje vysokých výnosů, které se pohybují v řádech několika desítek milionů korun. Největší čistý zisk připadá na rok 2021, což je také patrné z výsledků v dané tabulce. Čistý zisk za rok 2021 činil 34,5 mil. Kč. Rentabilita za rok 2022 by se po započtení pohledávky vůči bance Sberbank, pohybovala v mínusových číslech. V rámci zohlednění cíle práce je tato skutečnost započítána jen pro správnost výpočtů, aby byl patrný opravdový dopad pandemie na celkovou činnost podniku. V tomto případě by byl čistý výsledek hospodaření, bez pohledávky vůči bance, přibližně 21,5 mil. Kč. V konečném výsledku, bude však výsledek hospodaření v mínusových číslech a daň z příjmu tedy nebude žádná.

Tabulka 6 – Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2022 (+Sberbank)
<b>ROA</b>	7,18%	8,85%	11,46%	6,80%	<b>-66,55%</b>
<b>ROE</b>	7,40%	9,17%	12,28%	7,60%	<b>-132,26%</b>
<b>ROS</b>	5,02%	7,12%	8,88%	5,30%	<b>-37,27%</b>

Po krachu Sberbank, u které měla firma prakticky většinu svých finančních prostředků, přišla firma o zhruba 189 mil. Kč, které musela v konečné rozvaze za rok 2022 účtovat jako opravnou položku, kdy tato částka zvýšila náklady o již zmíněných 189 milionů korun a snížila zisk na přibližně – 150 mil. Kč. Výsledky rentability jsou tedy až hrozné a ve všech případech jsou s mínusem. Jedná však pouze o přechodné období a peníze budou v příštím účtovacím období vráceny zpět firmě a za rok 2023 bude firma vykazovat o to větší zisk. I přes to lze vidět, při vynechání dané banky, že rentabilita celkového kapitálu klesla v průměru o 8 % oproti předchozímu roku. Stejně tak Rentabilita vlastního kapitálu a tržeb. I tak by byl výsledek rentability stále velmi žádoucí, ovšem po započtení skutečnosti krachu banky, jsou výpočty velmi nepříznivé. V roce 2021 firma vykazuje v průměru o přibližně 9 % vyšší rentabilitu celkového kapitálu oproti předchozím letům, a to z důvodu zapůjčení firemních peněz majiteli firmy v roce 2020, které v následujícím roce opět vrátil zpět do firemní pokladny. Po tomto zapůjčení, v roce 2020, činily peněžní prostředky pouze 2,1 mil. Kč, za to v roce 2021 vystoupali na 146,4 mil. Kč. Rapidní

zvýšení peněžních prostředků bylo zapříčiněno také vysokými prodeji v daném roce. Ačkoliv byl rok 2020 a 2021 plný zákazů a opatření z důvodu pandemie, vykazovala firma velké zisky z důvodu státních dotací, které v roce 2021 mohli francouzští obyvatelé čerpat. Motivace pro výměnu oken a dveří nebo nové stavby byla o to vyšší i přes nepříznivou situaci ve světě. V následujícím roce byly zisky o více než 10 mil. nižší než v roce 2021.



Obrázek 7 – Čistý zisk/ztráta v daných letech (vlastní zpracování)

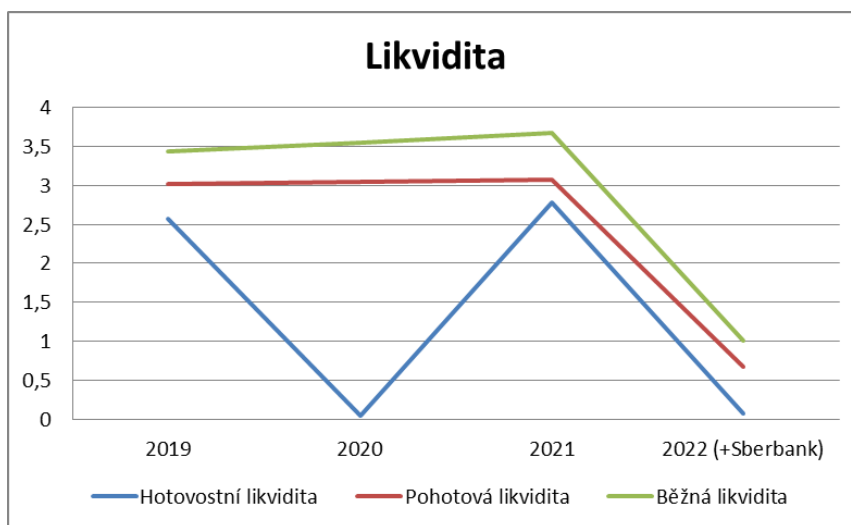
#### 4.3.6 Ukazatele likvidit

Tabulka 7 – Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2022 (+Sberbank)
<b>Hotovostní likvidita</b>	2,57	0,04	2,78	2,32	0,07
<b>Pohotová likvidita</b>	3,02	3,04	3,08	3,13	<b>0,67</b>
<b>Běžná likvidita</b>	3,43	3,55	3,67	3,57	<b>1,01</b>

Firma FenStar je relativně likvidní společnost, tudíž je dobře schopna platit své závazky včas. Pohotová i běžná likvidita je přibližně ve všech letech stejná, až na rok 2022 se započtením krachu Sberbank, kdy se pohotová likvidita dostala pod úroveň 1 a tudíž je nedostačující a firma tak není schopná hradit své krátkodobé závazky včas. V konečném výsledku se to naštěstí neděje, jelikož je firma momentálně financována majitelem společnosti, který má v plánu firmu financovat tak dlouho, jak jen to bude nutné. Hotovostní likvidita zaznamenává výkyv v roce 2020, avšak důvod byl zmíněn již v předchozím ukazateli, a to zapůjčení finančních prostředků majiteli společnosti a s tím souvisejícího rapidního snížení krátkodobého finančního majetku. V konečném výsledku

Lze konstatovat, že bez zmíněné mimořádné události s bankou, je firma schopna splácet své závazky včas a její likvidita je stabilní.



Obrázek 8 – Likvidita (vlastní zpracování)

#### 4.3.7 Ukazatele aktivity

Tabulka 8 – Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2022 (+Sberbank)
<b>Obrat aktiv</b>	1,13	1	1,04	1,03	<b>1,79</b>
<b>Obrat zásob</b>	16,12	11	10,12	12,15	12,15
<b>Obrat pohledávek</b>	14,99	1,86	19,49	6,96	<b>6,96</b>
	2019	2020	2021	2022	2022 (+Sberbank)
<b>Doba obratu zásob</b>	22,34	32,77	35,56	29,62	29,62
<b>Doba obratu pohledávek</b>	24	193,87	18,47	51,71	51,71
<b>Doba obratu závazků</b>	73,27	81,97	82,22	75,53	75,53

Dle výsledků poměrových ukazatelů lze konstatovat, že je firma velmi efektivní ve využívání aktiv na podporu prodeje a v průběhu mezi lety je velmi stabilní. V roce 2020 se drží na hraně 1, což je stále dobrý výsledek, jelikož doporučený výsledek je právě 1. Firma je tedy schopna aktiva využívat tak, aby pomocí nich tvořila zisk. Pokud by byl výsledek menší než jedna, bylo by vhodnější prodat některá aktiva, jelikož by nebyla aktivně a efektivně využívána. Z pohledu do budoucnosti lze predikovat, že tento výsledek bude v průběhu let stále stejný.

Výsledky obratu zásob jsou taktéž velmi pozitivní a firma využívá své zásoby efektivně a je schopna během jednoho sledovaného období, z pravidla jednoho roku, prodat své zásoby až 16krát. Obrat pohledávek se na rozdíl od již zmíněných poměrových ukazatelů výrazně



liší v průběhu sledovaných let. V roce 2019 byla firma schopna přeměnit pohledávky v tržby více než 14krát, ovšem v roce 2020 to bylo o 13krát méně, což bylo způsobeno již zmíněným vypůjčením firemních peněz majitelem, kdy firmě vznikla pohledávka vůči společníkovi. V roce 2021 je výsledek obratu pohledávek nejpozitivnější a to 19. V následujícím roce, v roce 2022, nejsou výsledky nijak výrazně ovlivněny krachem banky. Změnu lze vidět především v obratu pohledávek a s tím související době obratu pohledávek. V daném roce byla tedy firma schopna přeměnit pohledávky v tržby za 50 dnů, což vypovídá také o nízké disciplinovanosti odběratelů.

Doba obratu zásob je stabilní v průběhu sledovaných let stabilní a firma své zásoby prodá nejpozději do 35 dnů. Vyšší výsledek v roce 2021 vyšel z důvodu vyšších zásob, které firma na svých skladech udržoval, z důvodu vyššího počtu objednávek, který přijala. Vyšší počet objednávek, i přes pandemické období, byl zapříčiněn již zmíněnými dotacemi na výměnu oken ve Francii. V roce 2022 byly výsledky obratu zásob velmi podobné.

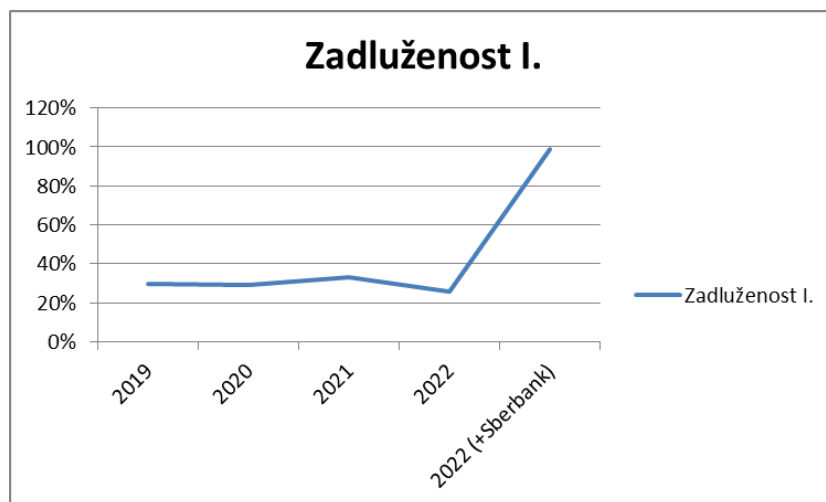
#### 4.3.8 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 9 – Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2022 (+Sberbank)
<b>Zadluženost I.</b>	30%	29%	33%	26%	<b>98,76%</b>
<b>Zadluženost II.</b>	23,08%	22,68%	24,89%	35,92%	<b>49,69%</b>
<b>Úrokové krytí</b>	81,2	82,1	177,7	80,9	<b>-486,39</b>

Zadluženost podniku je stále stabilní a pohybuje se v rozmezí okolo 20-30 %, což je relativně dobrý výsledek a například pro banku z hlediska poskytování úvěru zásadní. Firma FenStar měla v roce 2019 dlouhodobé závazky vůči úvěrovým institucím ve výši 4,6 mil. Kč. V roce 2020 tyto úvěry klesly téměř o polovinu a v roce 2021 se opět navýšily na 5,9 mil. Kč. V roce 2022 činily velmi podobně, okolo 4 mil. Kč. Po započtení krachu banky a vysokému snížení vlastních zdrojů z důvodu minusového výsledku hospodaření, se zadlužení firmy dostalo na 98,76 % což je samozřejmě velmi negativní výsledek a pokud by byla jiná příčina takového výsledku, firma by pravděpodobně brzy zkrachovala z důvodu předlužení. Jelikož se však jedná pouze o přechodné období a peníze firma stále má, jen je nemá reálně u sebe, tak se její zadluženost stále pohybuje v již zmíněném rozmezí. Celkové cizí zdroje jsou stále všech třech účetních období nižší než vlastní zdroje kromě již zmíněného roku 2022. V následujícím účetním období, v roce 2023, bude však vykázán o to vyšší zisk po navrácení peněz bankou a zadlužení se opět rapidně sníží.

Úroveň úrokového krytí je velmi vysoká a udává, že v roce 2019 a 2020 byla firma schopna krýt úroky z úvěru hospodářským výsledkem více než 80krát. V roce 2021, z důvodu vysokého výsledku hospodaření, to bylo až 177krát. Rok 2022 bez krachu banky je velmi podobný těm předchozím, ovšem po jeho započtení je teoreticky firma neschopna pokrýt úroky z úvěru.



Obrázek 9 – Vývoj Zadluženosti (vlastní zpracování)

#### 4.4 Analýza makroprostředí podniku

Analýza makroprostředí je provedena pomocí SLEPT analýzy, která odhaluje budoucí vývoj vnějšího prostředí podniku, které s ním přímo souvisí. Hlavními vlivy na podnik je pandemie Covid-19, která zasáhla celý svět v období od roku 2020 do roku 2022 a také válka na Ukrajině, která probíhá od února roku 2022.

##### 4.4.1 Sociální oblast

Společnost FenStar s.r.o. spadá do zpracovatelského průmyslu, tedy sekundárního sektoru. Před vypuknutím pandemie Covid-19, se dle dat ČSÚ, snížila zaměstnanost v sekundárním sektoru meziročně o 23,4 tisíc, a to zejména v důsledku poklesu počtu zaměstnanců ve zpracovatelském průmyslu. Na druhou stranu, s porovnáním s jinými zeměmi, má Česká republika vysoký podíl podnikatelů z řad odvětví sekundárního a terciárního sektoru. Celkový počet nezaměstnaných se v daném roce snížil o 1,8 tisíc. Ve druhém čtvrtletí roku 2020, v době počátku pandemie, se celkový počet nezaměstnaných lidí zvýšil o celých 23,9 tisíc a dosáhl tak 126,3 tisíc nezaměstnaných osob. V porovnání s předchozími daty, sledující 4. čtvrtletí roku 2019, se celková nezaměstnanost rapidně zvýšila o více než 20 tisíc v průběhu 2 čtvrtletí. V sekundárním sektoru došlo k meziročnímu snížení

zaměstnanosti o 15 tisíc. Největší pokles zaměstnanosti se projevil zejména v terciárním sektoru, jakožto reakce na vydaná opatření proti šíření pandemie. Ke konci roku 2020 se zaměstnanost již nijak rapidně nezměnila, i když nadále mírně klesala. V polovině roku 2021, ve vrcholné době pandemie, se zaměstnanost ve zpracovatelském průmyslu opět snížila, meziročně o 48,5 tisíc. Ovšem naopak ve stavebnictví se počet zaměstnaných zvýšil o 21,4 tisíc pracujících. V 1. čtvrtletí 2022 lze pozorovat změnu chování obyvatel, ovlivněné pandemií Covid-19. Zaměstnanost se, v terciárním sektoru, na počátku roku 2022, zvýšila o 21,7 tis., ovšem ve zdravotnictví se počet zaměstnaných snížil o 7,4 tisíc, a to zejména v důsledku vyčerpání zdravotního personálu v průběhu největších vln pandemie. Zaměstnanost v sekundárním sektoru do poloviny roku 2022 klesala, poté přišlo mírné pozastavení poklesu a následný růst zaměstnaných v daném sektoru o 29,1 tisíc. Na konci roku 2022 pracovalo v sekundárním sektoru ale stále o 60,5 tisíc lidí méně, než tomu bylo v první polovině roku 2020.

Nelze opomenout válku na Ukrajině, která přinesla České republice dalších téměř půl milionu lidí a z nich necelých 20 % práce schopných. (Parlamentní listy, 2023)

Sledovaná firma FenStar s.r.o. prošla největší vlnou pandemie bez velkých ztrát. Z důvodu pandemie bylo v roce 2020 vypovězeno celkem 7 pracovních poměrů, v roce 2021 nebyl vypovězen žádný pracovní poměr a v roce 2022 bylo zaznamenáno celkem 6 výpovědí, jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele. Výpovědi z let 2022 a 2023 nelze již přisuzovat pandemii Covid-19, nýbrž válce na Ukrajině, kterou firma, z hlediska menšího počtu zakázek a vysokých cen dodávek materiálu a energií, pocítila.

Již zmíněná válka vyhnala ze svých obydlí několik stovek tisíc lidí, kteří se v našem státě ucházeli o práci. Firma FenStar s.r.o. již několik let spolupracuje s agenturami, které jim pravidelně, v různých intervalech, přiváží nové ukrajinské pracovníky, kteří vyjíždí do Čech za prací. Někteří se stanou kmenovými zaměstnanci firmy, někteří jsou opět vyměněny za nové pracovníky. Momentálně firma zaměstnává 3 agenturní pracovníky z Ukrajiny a 5 uprchlíků. Z dat Českého statistického úřadu lze však očekávat, že počet zaměstnanců v průmyslu, především ve zpracovatelském, bude i nadále růst. Z hlediska společnosti FenStar s.r.o., která v průběhu následujícího roku plánuje výstavbu nové haly na hliníková okna a dveře, jsou tyto data velmi uspokojivé a lze očekávat snadný nábor zaměstnanců v průběhu následujících let.

Z hlediska počtu živě narozených dětí v poměru se zemřelými, jsou data o něco méně pozitivní. Od roku 2019 se sice vyšší počet zemřelých snížil o 6,7 tisíc, ovšem počet živě

narozených dětí zaostává a převis zemřelých a starých lidí je stále vysoký a z dlouhodobého hlediska je velmi nutná podpora porodnosti a dorovnání stavu tak, aby i za několik desítek let, měla republika stále dostatečné množství práce schopných lidí. (Český statistický úřad 2022)

Firma FenStar s.r.o. momentálně zaměstnává více než 180 zaměstnanců. Průměrný věk se u dělníků pohybuje okolo 48,6 a u THP pracovníků okolo 44,8. Z těchto dat lze usuzovat, že podnik zaměstnává převážně lidi středního věku s více zkušenostmi. Vizí podniku je však průměrný věk snižovat a přitáhnout do svých řad více mladých a schopných lidí.

#### **4.4.2 Legislativní oblast**

Dle Státní správy byl počet změn v legislativě, zasahujících do činnosti sledovaného podniku, za poslední 3 roky výrazný. Jedná se zejména o změny, které pomohly zaměstnavatelům zvládnout náročné období pandemie, a také zaměstnancům, kterým byla umožněna řada zvýhodnění. Od 1. ledna 2019 zavedla ČSSZ novou informační službu pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel, pomocí ePortálu ČSSZ, zjistí veškeré informace o pracovní neschopnosti zaměstnance, k jakému datu byla neschopenka vydána, a k jakému datu případně ukončena. Od roku 2020 došlo k úplné elektronizaci, zavedení eNeschopenek a ušetření času předávání informací ohledně pracovní neschopnosti mezi zaměstnancem, zaměstnavatelem, lékařem a příslušnými úřady. V prosinci roku 2020 vláda prodloužila program Antivirus se státními příspěvky na náhrady mezd až do konce února. Stát tedy nadále poskytoval příspěvky těm firmám, které byly zasaženy a omezeny z důvodu koronavirové krize.

V roce 2021 po dobu dvou let byla, z důvodu pandemie Covid-19, zrušena taktéž povinnost zaznamenávat tržby v systému elektronické evidence. Byla také zrušena superhrubá mzda a sníženo zdanění příjmů na 15 %, které zajišťuje navýšení čistého příjmu zaměstnancům, především z důvodu nereálnosti navýšení mzdy ze strany zaměstnavatele z důvodu zasažení koronavirovou krizí. (Komora, 2021)

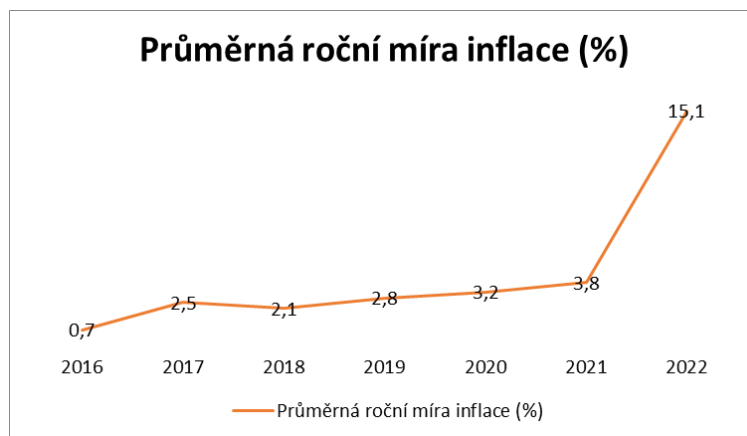
#### **4.4.3 Ekonomická oblast**

V období největší pandemické krize v novodobé historii, byla ekonomika zasažena naprosto po celém světě. Přicházela řada restrikcí a opatření proti šíření nemoci, která značně ochromila ekonomiku. Dle statistického úřadu (Český statistický úřad, 2021), byl zaznamenán propad HDP za rok 2020 až o 5,6 %. HDP tak historicky klesl nejvíce od

vzniku České republiky. Tak výrazný pokles HDP byl zaznamenán především z důvodu opatření souvisejících s pandemií Covid-19 a uzavření kamenných obchodů, pohostinství a ubytovacích center. Firma FenStar s.r.o. zaznamenává, v roce 2020, více než 34 hodin překážek z důvodu uzavření podniku v návaznosti na zvyšování počtu nakažených. V roce 2021 to bylo pouze 15,5 hodin.

Dle Českého statistického úřadu mají vliv na pokles HDP také domácnosti, které své peníze za dané statky a služby neutracely a také klesly investice do dopravních prostředků a strojního vybavení. V roce 2021 začalo HDP opět růst a vzrostlo o 3,3 %, a v roce 2022, dle předběžného odhadu, o další 2,5 %. Dle předběžných odhadů lze očekávat další růst HDP i přes negativní vnější vlivy, válce na Ukrajině. Ovšem i přes pozitivní odhady je v roce 2022 zaznamenáno více než 20 hodin překážek, kdy byla firma nucena přistoupit k odstávkám výroby z důvodu malého počtu zakázek z důvodu právě zmíněné války na Ukrajině a v následujícím roku se očekává ještě více překážek ze strany zaměstnavatele než v minulých letech, což má ve výsledku velmi negativní vliv na jeho ekonomickou situaci.

Dalším důležitým ekonomickým ukazatelem je míra inflace. Ta se v průběhu pandemie nijak výrazně nezvýšila, na konci roku 2019, tedy před vypuknutím pandemie, činila inflace 3,2 %, v průběhu roku 2020 klesala a ke konci téhož roku byla míra inflace výrazně nižší, a to na 2,3 %. Od druhé poloviny roku 2021 začala inflace pomalu růst a v únoru 2022, po zahájení ruské invaze na území Ukrajiny, dosáhla míra inflace 11 %, v srpnu téhož roku to bylo ohromných 18 %. Momentálně je míra inflace stále velmi vysoká, ale dle prognózy ČNB by se mohl inflační cíl, 2 %, očekávat ve 2. čtvrtletí 2024. (Česká národní banka, 2023)



Obrázek 10 – Průměrná roční inflace v % (ČNB)

#### 4.4.4 Politická oblast

Politika oblast v České republice je poměrně stabilní. Na počátku pandemie, v roce 2020, byla vládnoucí stranou strana ANO v čele s premiérem Andrejem Babišem. Ministrem zdravotnictví, tedy dalším velmi důležitým členem v době koronakrize, byl Adam Vojtěch, který čelil největší kritice v době největší krize a v září téhož roku z funkce odstoupil. Za 1 rok se v této funkci vystřídal další 3 ministři. Od konce roku 2021 se stal ministrem zdravotnictví Vlastimil Válek, který úřaduje do dnes. Velmi důležitou událostí se staly volby do poslanecké sněmovny v roce 2021, kdy koalice SPOLU, složená ze stran ODS, KDU-ČSL a TOP09, zvítězila nad úspěšnou stranou Andreje Babiše, ANO a společně se středovou koalicí PIRSTAN, složenou ze stran Piráti a STAN, tvoří momentální vládu ČR.

Vláda ve svém programu slibuje nastartování ekonomiky pomocí investic do lidských zdrojů, infrastruktury a digitalizace k podpoře transformace české ekonomiky. Pro posílení hospodářství chce koalice SPOLU efektivně využívat Fond obnovy. (Spolu21, 2021)

Velkou událostí v oblasti politiky bylo mimo jiné i vítězství generála Petra Pavla ve volbách na prezidenta ČR. Jeho inaugurace proběhla 9. března 2023. Petr Pavel chce zlepšit politickou morálku a vztahy se zahraničními politiky, podle toho chce také plánovat zahraniční cesty, aby byly pro republiku přínosné a efektivní.

#### 4.4.5 Technologická oblast

Výrobu plastových oken, kterou se sledovaný podnik zabývá, ovlivňuje čím dál více moderní technologie a trend digitalizace stavebnictví. Ten usnadňuje nejen zhotovení výrobku, ale také projekční návrh. V České republice je největším výrobcem oken, značka Vekra, která je zároveň velkým konkurentem firmy FenStar. Digitalizace ve společnosti Vekra se stále vylepšuje a díky ní dokáže být firma kompletně online a mít robotizovanou výrobu. Získávají tak neustálou zpětnou vazbu, která je základem k vylepšování produktů a služeb. Jejich interní software se stará o všechno a hlídá cestu okna od počátku, přes návrh a výrobu až po samotnou montáž. Digitalizace byla v období pandemie jejich kotvou k udržení se na stávající špičce na českém trhu. Mimo jiné firma Vekra rozšířila své portfolio o BIM knihovny jejich produktů, které usnadňují a urychlují práci při případných změnách architektům a projektantům. (Vekra, 2022)

Na rozdíl od firmy Vekra, firma FenStar ve své digitalizaci velmi zaostává. To však neznamená, že by měla firma FenStar nižší kvalitu oken, právě naopak. Díky velkému

podílu lidské práce je firma schopna zaznamenat chyby již v procesu výroby, výrobky prochází několika kontrolami, a tak se v konečném výsledku dostávají k zákazníkovi v té nejvyšší kvalitě.

## **4.5 Analýza mikroprostředí podniku**

Analýza mikroprostředí podniku je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil, který se zabývá analýzou pěti základních skupin, které na sebe vzájemně působí.

### **4.5.1 Hrozba vstupu do odvětví**

Hrozba vstupu do odvětví výroby oken je velmi vysoká. Je to především z toho důvodu, že prvotní náklady na nákup potřebných strojů a materiálu není již tak nákladný, jako tomu bylo v devadesátých letech. Dnes je možné začít vyrábět okna již od 1 mil. ZK. Momentální situace je však taková, že je stále méně těchto menších firem na výrobu oken a dveří, takže momentální riziko z hlediska nově přichozích substitutů není tak velké. Ačkoliv věrnost zákazníků je velmi nízká.

### **4.5.2 Hrozba substitutů**

Hrozba toho, že zákazníci vymění daný výrobek za jinou alternativu, není tak vysoká. Firma FenStar vyrábí velmi kvalitní okna a díky vysoké míře lidské práci a několika kontrolám v průběhu výrobního procesu, může firma nabídnout vysokou kvalitu a mimo jiné také možnost výběru barev ze 45 možných odstínů, možnost výroby atypických oken a taktéž vlastní kaširovna a ohýbárna profilů není v českých výrobních firmách vyrábějící okna častá. Většina firem si nechává kaširovat a ohýbat profily od externích firem. Lze tedy říci, že díky těmto možnostem je firma schopna si své zákazníky udržet.

### **4.5.3 Vyjednávací síla kupujících**

Jelikož je firem na výrobu oken několik tisíc, je jasné, že zákazníci mají možnost alternativy. Pro firmu FenStar, vyvážející své výrobky do Francie je však velkou výhodou to, že obchodní partneři od nich nakupují okna výrazně levněji díky tomu, že nakupují bez DPH. Pokud provedou nákup přímo ve Francii od francouzské firmy, platí DPH ihned. V konečném výsledku je jasné, že celková nákupní cena je vyvážená, mění se však Cash Flow. Na změnu cen jsou zákazníci citliví, ale díky záruce kvalitních oken, několika certifikacím a širokému výběru je pravděpodobnost, že ti kvalitnější zákazníci zůstanou věrní i po mírnějším zdražení.

#### 4.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Nelze říci, že má firma nízký počet dodavatelů. Ovšem co se týče hlavních komodit, tak ano. Firma nakupuje od kvalitních dodavatelů a výrobců profilů a výplní je v Evropě jen 10. Výrobci skel, od kterých firma nakupuje certifikovaná skla, jsou v Evropě jen dva. Tudíž je firma na svých dodavatelích velmi závislá a ti toho využívají zvyšováním cen a kladením podmínek. Pokud by firma chtěla změnit dodavatele nějakého materiálu, je tento krok velmi technicky náročný a tudíž nákladný. Firma je tak s dodavateli úzce svázaná.

#### 4.5.5 Stávající konkurence a rivalita konkurentů

Jak již bylo zmíněno výše, firma FenStar má kolem sebe tisíce konkurentů. Velkou výhodou je však především to, že na většinu úkonů, které mají jiné firmy automatizované, firma FenStar využívá lidskou pracovní sílu. Kvalita výrobků je tak několikrát během výrobního procesu kontrolována a předchází se tak výrobkům, které nemají 100% kvalitu, jak tomu je u výrobků vyrobených stroji. Tato výhoda dělá firmě dobré jméno a při přidání 30leté tradice, ji může konkurovat jen omezené množství firem.

### 4.6 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholetá tradice</li> <li>• Kvalitní výrobky</li> <li>• Certifikace výrobků</li> <li>• Dlouholeté vedení</li> <li>• Zkušenosti zaměstnanců</li> <li>• Dobré jméno</li> <li>• Zahraniční obchod</li> <li>• Vlastní kamionová doprava</li> <li>• Kvalitní obchodní oddělení</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• Vysoké zisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Zaostání v digitalizaci</li> <li>• Málo využívané technologie</li> <li>• Slabé investování do inovací</li> <li>• Dovoz do zahraničí</li> <li>• Drahé výrobky</li> <li>• Slabý marketing</li> <li>• Absence servisních techniků v zahraničí</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření se na český trh</li> <li>• Slevy pro VIP zákazníky</li> <li>• Dotace pro české domácnosti</li> <li>• Pokles cen vstupů</li> <li>• Pokles inflace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovativní konkurence</li> <li>• Odchod zákazníků ke konkurenci</li> <li>• Vysoká míra inflace</li> <li>• Zdražení vstupů do výroby</li> <li>• Odchod kvalitních zaměstnanců</li> </ul>

Obrázek 11 – SWOT analýza (vlastní zpracování)



Firma FenStar slaví v letošním roce 2023 již 30leté a výročí a díky tomu se na trhu reprezentuje jako firma s dlouholetou tradicí, což ji umožňuje získávat větší množství poptávek než například firmy, které se výrobou oken zabývají jen několik málo let. Dlouholetá tradice jde ruku v ruce také s dobrým jménem, které je pro firmu FenStar základ a své dobré jméno se snaží stále obhajovat výrobky, za které ručí svou kvalitou. Další velkou výhodou jsou kvalitní zaměstnanci, kteří pracují ve firmě dlouhá léta a někteří již od počátku založení, jako je například výkonný ředitel, který začínal ve firmě jako jediný obchodní zástupce a vypracoval se až na post nejvyššího ředitele hned pod majitelem firmy. Díky tomu má tak velké zkušenosti ve všech oblastech, od obchodu přes marketing až po nejvyšší management. Může tak firmu vést ke stále větším úspěchům, a i přes nepřízně ve světě firma dosahuje vysokých zisků.

Obchodní oddělení firmy FenStar se skládá z kvalitního personálu, který zná výrobky firmy velmi dobře a ví, jak zaujmout své stálé či potenciální zákazníky, aby přinášel firmě stále nové a nové poptávky. Obchodní oddělení je vedeno obchodním ředitelem, který řídí hned několik obchodních zástupců. Šest obchodně technických zástupců spravuje český trh, který je rozdělen na kraje, a tak má každý obchodní zástupce na starosti jinou část České republiky, díky tomu je firma schopna rychle řešit poptávky po celém území ČR. Mimo jiné také nabízí možnost nahlédnutí do galerie, kde jsou vystavena různá okna až dveře, s různými systémy a barvami. Zákazníci tak mohou vidět práci, kterou firma nabízí. Takové galerie má firma hned tři, a to v Hodějovicích, kde se nachází i sídlo firmy, celý výrobní závod a veškerá administrativa, další galerii je možné navštívit v Ostravě a třetí se nachází v hlavním městě Praha. Hlavní a ta největší část výroby však putuje přímo do Francie, kam jsou výrobky dováženy vlastní kamionovou dopravou, která tak zaručuje rychlé a bezproblémové dovážení zakázek zákazníkům. O francouzský trh se starají jak Francouzi, tak Češi. Způsob je velmi podobný tomu českému a každý obchodní zástupce pracuje pro určitou část Francie. Mimo jiné má firma FenStar otevřela minulý rok franšizu, která se zabývá přímým prodejem vyrobených oken zákazníkům.

Finanční stabilita je další velmi důležitou silnou stránkou, která hraje významnou roli pro uzavírání nových spoluprací s obchodními partnery. Firma je tak pro ně stabilní a důvěryhodná. V neposlední řadě je také důležité zmínit, že velkou roli hrají taky vysoké zisky, díky kterým firma může financovat i různé veletržní akce ve Francii i v ČR a také vylepšovat nejen celkový proces logistiky.

I přes vysoký počet dlouholetých zaměstnanců, především ve vedoucích řadách, je nutné zmínit, že v nižších řadách dochází ke stále větší fluktuaci zaměstnanců, především z řad dělníků, kteří odcházejí z důvodu neustálých odstávek výroby, a také kvůli ne příliš dobrým vztahům s nadřízenými. To vše se poté odráží v odvedené práci a také odměně za práci – tedy mzdě. Děje se to však také v řadách THP zaměstnanců, kde firma přišla o velmi dobré a zkušené zaměstnance. Velkým problémem, lze říci, že je tako silné zaostání v digitalizaci. Firma se sice nachází na dobré tržní úrovni, avšak je velmi nutné začít více a více digitalizovat nejen výrobu, aby se předešlo zbytečnému plýtvání časem a tím i penězi, ale také aby bylo možné konkurovat svými výrobky jiným firmám, které používají ty nejlepší možné technologie, které jim umožňují vyrábět velmi kvalitní výrobky. Například by tak předešlo vysoké zmetkovosti a nesrovnalostem, které jsou někdy bohužel objeveny až při samotné montáži. Je zde také problém s komunikací mezi výrobou a administrativou, kdy by digitalizace mohla opět v tomto pomoci. S tím souvisí také slabé investování do inovací. I přes to, že firma vykazuje vysoké zisky, tudíž si může inovace dovolit, stále toho nevyužívá, což by mohl být z hlediska budoucnosti a konkurence velký problém.

Jak již bylo zmíněno, až 80 % vyrobených oken a dveří je vyváženo do Francie. Ve Francii je však v této době mnoho obdobných tuzemských společností, které nabízí okna za lepší ceny a také neustálí servis, což je také hlavním problémem firmy FenStar, která servis oken ve Francii zajišťuje čtvrtletními služebními jízdami českých servisních techniků, kteří tyto zákazníky objíždí v rámci jednoho týdne. Na servis si tak zákazníci musí počkat, než nastane opět další výjezd. To samozřejmě způsobuje komplikace a odrazuje nové potenciaální zákazníky ke koupi oken právě od firmy FenStar. Největším problémem, především v době malého množství poptávek, je slabý marketing. Na marketingovém oddělení pracují tři zaměstnanci, kteří se věnují primárně překladům dokumentů pro zákazníky a také ceníkům, které průběžně aktualizují. Připravují také různé veletrhy a akce a vytvářejí reklamní prospekty. Bohužel se však příliš nevěnují například sociálním sítím, které jsou v této době nejvíce navštěvované, a spousta firem toho naopak využívá k získání nových zákazníků. Lze tak konstatovat, že se firma zasekla na mrtvém bodě a kdo ji nepotká na veletrhu nebo o ní neslyší od svého okolí, netuší, že existuje.

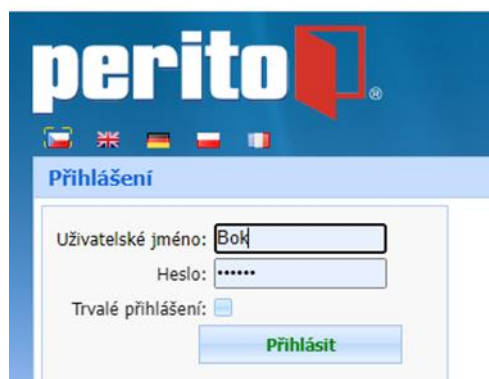
Co se týká příležitostí, tam je velmi nutné zaměřit se na český trh, který se v posledních letech více a více rozrůstá a je nutné tuto šanci uchopit včas a začít prodávat více výrobků i ČR. Momentálně probíhají dotace na nová okna, kterých mohou dosáhnout domácnosti

s nízkými příjmy. Mohou tak využít výměnu oken i bez vyšších úspor, což znamená velkou příležitost pro firmu. Za poslední rok byla pro firmu nejvíce ničující rostoucí inflace, ceny energií a tím spojený nárůst cen vstupů do výroby. V posledních pár měsících se situace ovšem začala zlepšovat a na konci letošního roku či v průběhu příštího, by mihla inflace klesnout na původní procenta, čímž by opět klesly náklady vstupu do výroby a také náklady na energii.

Jak již bylo zmíněno, firma FenStar zaostává v investicích do inovací a velkou hrozbou pro ni může být právě inovativní konkurence, která svoji výrobu vede za pomoci silné digitalizace a je tak schopna vyšší produktivity ve vyšší kvalitě. S tím je spojený také odchod stálých zákazníků ke konkurenci. Jak už z důvodu lepší kvality, rychlosti, tak také nižších cen, které spolu souvisí. Dalšími hrozbami je také možnost, že se inflace nebude tak rychle snižovat a vstupy do výroby zůstanou stále vysoké, a tudíž nebude možné snížit ceny výrobků, aby si firma udržela své zákazníky. Odchod zaměstnanců je taktéž hrozbou, ovšem tuhle lze alespoň z části ovlivnit.

#### 4.7 Business to business

V době koronaviru si byla firma vědoma, že je nutné fungovat více online a posílila tedy své webové stránky, kde nabízí veškeré informace ohledně objednávky. V době uzavření firmy tak byli zákazníci stále informováni o svých objednávkách. Princip je velmi jednoduchý, stačí se přihlásit do webových stránek pod unikátním uživatelským jménem a heslem a získat tak přístup do online obchodu. Využívání B2B se v době pandemie stalo prakticky základem pro obchod a firma FenStar ho využívá jak pro své zákazníky, tak i sama pro sebe, kdy může objednávat vstupy do výroby přímo na stránkách výrobce.



Obrázek 12 Přihlašovací okno do webových stránek dodavatele (FenStar, 2023)

Firmy, u kterých firma FenStar nakupuje pomocí přihlášení se do webových stránek, jsou například firma VEKA, která je jedním z hlavních dodavatelů profilových systému pro

firmu FenStar. Další firmou, od které firma FenStar nakupuje online je firma Perito kde nakupuje dveřní výplně a ostatní materiál, jako jsou například kliky nebo madla.

Výhodou toho obchodu je především to, že i přes pandemii, odstávky výroby či uzavření firem po celé ČR, byla firma schopna velmi rychle a bezproblémově objednat potřebný materiál pro svoji výrobu. Co se týče spotřebitelů, změn v rámci pandemie moc nebylo. Jedinou změnou bylo vylepšení webových stránek a přidání několika funkcí. Webové stránky s přihlašovacími údaji fungují pro všechny zákazníky. Důvodem je prodej do Francie a velká vzdálenost od zákazníků. Jak již bylo zmíněno, do Francie se okna neprodávají konečným spotřebitelům, nýbrž dalším prodejcům, přihlašovací údaje tak mají tyto prodejci a po přihlášení jsou schopni se podívat na své objednávky, na faktury, zkontrolovat splatnosti a také zjistit informaci o exportech. Což bylo v době pandemie velmi výhodné, když měl zákazník informace ihned dostupné, aniž by potřeboval komunikovat s někým z firmy. Českým zákazníkem, který má tyto přihlašovací údaje taktéž, je pan Hůlka z firmy Okna&Company, s.r.o., který spolupracuje s firmou FenStar s.r.o. a spravuje pro ni veškeré objednávky v rámci okresu Jihlava.

## 4.8 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se skládá z otázek týkajících se průběhu pandemie Covid-19, pracovních vztahů a také různých změn v rámci fungování firmy, s kterými se firma FenStar musela a musí potýkat. První část otázek je položena vedení společnosti, které je velmi schopné popsat momentální ekonomickou situaci podniku a změny, kterým musí čelit. Druhá část otázek je zaměřená na zaměstnance podniku, především ty, kteří ve firmě pracují minimálně pět let a mají tak přehled o změnách, které s pandemií Covid-19 přišly.

Otázky směřující na vedení byly tázány směrem k vrcholovému managementu, jako je výkonný ředitel, finanční ředitel a obchodní ředitel. Otázky směrem k zaměstnancům byly tázány jak ve výrobní sféře, tak v administrativě, aby bylo možné taktéž porovnat dva odlišné pohledy, a to jak THP pracovníka, tak dělníka.

### 4.8.1 Vedení

V rámci dotazníku pro vedení byli osloveni ředitelé společnosti, jak je zmíněno výše. Osloveni byli celkem 3 zaměstnanci vrcholového managementu v rámci online dotazníku a osobních setkání v prostorách firmy FenStar s.r.o.

Všichni dotázaní jsou muži ve věku od 43 let do 54 let. Výkonný ředitel funguje ve firmě již od počátku založení. Finanční a obchodní ředitel pracují pro firmu přes 10 let.

### **Jak se pro firmu změnil pohled na trh po vypuknutí pandemie Covid-19?**

Dle všech dotázaných je nutné i do budoucna počítat s větší mírou nejistoty z hlediska počtu objednávek. Na jaře 2020 se dominantní trh firmy FenStar zastavil na několik týdnů z důvodu úplného uzavření firmy, což velmi výrazně ovlivnilo celou firmu. Výroba byla pozastavena na celých 6 týdnů. Od počátku pandemie je trh s okny turbulentní a stále se mění. Je nutné tedy vyčkat na ustálení se situace a počítat s možným dalším propadem.

### **Jaká byla strategie pro přečkání krize bez větších následků?**

Bylo nutné uzavřít výrobní závod a nechat zaměstnance firmy na překážkách ze strany zaměstnavatele. To ovšem způsobilo velmi výrazné finanční ztráty. V druhé polovině roku 2020 však přišlo k velkému obratu a rychlému růstu poptávek a tím došlo k pokrytí finanční ztráty z první poloviny téhož roku. Ve firmě byla velmi rychle aplikována maximální míra opatření proti šíření pandemie, což se díky disciplinovanosti zaměstnanců podařilo a nedošlo tak k větší míře nákazy mezi zaměstnanci. Firma také více komunikovala s odběrateli a dodavateli a využila co nejvíce státem nabízených podpor.

### **Jak probíhal obchod včetně vývozu zboží do Francie v době pandemie?**

Vývoz výrobků do zahraničí nebyl velkým problémem díky pravidelnému testování řidičů kamionů. I přes to se na jaře na několik týdnů zastavil a poté pokračoval s několika krátkodobými odstávkami.

### **Jak často musela být firma v důsledku pandemie uzavřena?**

Firma byla dlouhodobě uzavřena jen jedenkrát za celé pandemické období a to na celých 6 týdnů z důvodu zastavení trhu ve Francii. Poté probíhaly pouze krátkodobé odstávky výroby, kdy pracovali pouze THP zaměstnanci. V roce 2021 to bylo z důvodu chybějícího materiálu, což lze označit jako sekundární dopad pandemie a od poloviny roku 2022 probíhají odstávky poměrně častěji z důvodu výrazného propadu poptávek ve Francii. Důvodem je vysoká inflace, ceny energií a také finanční nejistota.

### **Jak velký byl problém s výjezdy do zahraničí v době pandemie?**

Cestování obchodních zástupců bylo zpočátku výrazně omezeno a přešlo se s velké části na on-line komunikaci. Později bylo aplikováno povinné testování a očkování, které opět

uvolnili cestování. Řidiči kamionů museli být povinně testováni pravidelně, což byl problém především z hlediska omezené kapacity testovacích center.

### **Jaké opatření vydané vládou proti šíření pandemie nejvíce zasáhly fungování firmy?**

Negativně nebyla firma nijak výrazně ovlivněna a opatření proti šíření nákazy byla uvnitř firmy zavedena ještě před plošným nařízením. Menší komplikace pak nastaly při zákazu cestování mezi okresy v zimě 2021, nebyl však problém vystavit dokument, který překročení okresu povoloval.

Naproti tomu pozitivní bylo zavedení finanční dotace, což firmě velmi ekonomicky pomohlo a nemusela přejít k propouštění zaměstnanců.

### **Jak je možné, že i přes pandemii firma dosahovala tak vysokých zisků?**

Od poloviny roku 2020 až do jara 2022 přijímala firma vysoký počet objednávek. Problematická období byla pokryta odstávkami s dotacemi státu a zefektivnil se tak celý výrobní proces. Rychlá reakce na nárůst cen vstupů a zavedení materiálové přírážky na vyrobené zboží pomohlo udržet prodejní marži.

### **Jak vnímáte vysoký pokles poptávek a co je podle Vás jeho hlavním důvodem?**

Pokles poptávky od jara 2022 je největší za dobu existence firmy. Logickým opatřením by bylo omezení výroby a taktéž propouštění zaměstnanců. To však bylo ze strany majitele odmítnuto a v době ekonomického poklesu chce majitel firmu podpořit.

Hlavním důvodem vysokého poklesu poptávek je její vyčerpání. Od září roku 2020 do jara roku 2022 byla poptávka zvýšená díky úspoře obyvatel z doby pandemie a také motivace budoucího nárůstu cen. Dalším důvodem poklesu poptávek je samozřejmě také válka n Ukrajině, růst inflace, ceny energií a paliv a také ekonomická nejistota v celé Evropě.

### **Plánuje firma nějaké novinky v rámci podpory prodeje?**

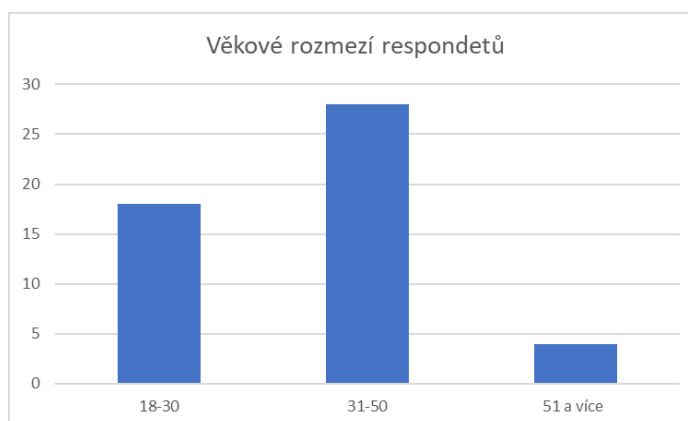
Firma se chce více zaměřit na individuální obchodní pobídky jednotlivých vybraným zákazníkům. Přípravuje také velmi energeticky úsporný produkt F-Energy a rozbíhá aktivní působení na sociálních sítích. V 2. polovině roku 2023 restartuje projekt budování virtuálních showroomů a podpory on-line prodeje.

### **Jaká je budoucí strategie pro udržení kvalitních zaměstnanců a neustálého růstu podniku?**

Následující roky plánuje firma omezit výdaje a investice, udržet co nejefektivnější proces výroby a nahrazovat odejité zaměstnance stejně kvalitními. Firemní ambicí není růst obrátu a ziskovost nepovažuje za cíl. Zároveň se chce firma připravit na období návratu konjunktury a zavést nové produkty, zkvalitnit některé skupiny zaměstnanců a zlepšit firemní procesy.

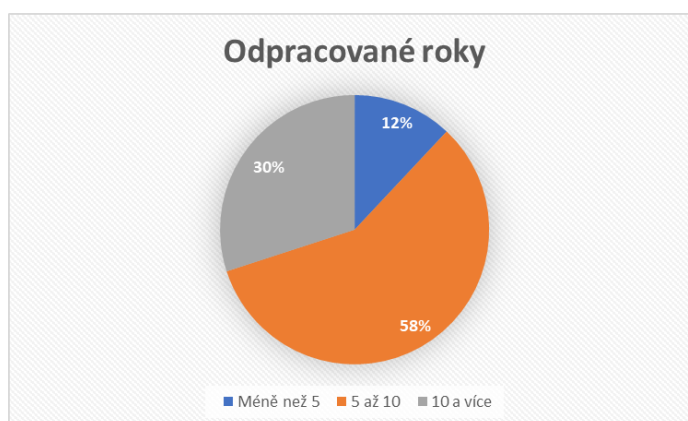
#### 4.8.2 Zaměstnanci

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci firmy FenStar z řad THP pracovníků a pracovníků ve výrobě. Osloveno bylo celkem 50 zaměstnanců, kteří zodpověděli na následující odpovědi. Mnoho odpovědí bylo totožných a lze říci, že většina oslovených vnímá momentální situaci stejně. Osloveno bylo celkem 34 žen a 16 mužů, z toho celkem 25 lidí z administrativy a 25 z výroby. Někteří respondenti odpovídali v rámci online dotazníků, někteří v rámci krátkého rozhovoru přímo v prostorách firmy.



Obrázek 13 – Věkové rozmezí dotázaných zaměstnanců (vlastní zpracování)

Z celkových dotázaných respondentů bylo nejvíce těch, kteří ve firmě pracují více než 5 let, nejméně těch, kteří ve firmě pracují méně než 5 let.



Obrázek 14 – Odpracované roky ve firmě FenStar (vlastní zpracování)

**Jak jste spokojeni jako zaměstnanci firmy FenStar s.r.o.?**

Většina respondentů odpověděla, že je ve firmě spokojena a pouze 4 % z dotázaných mají k práci ve firmě větší výhrady. Jedná se spíše o vztah mezi zaměstnanci a vedením než o negativní postoj k dané pracovní činnosti.

**Jaké jsou Vaše plány do budoucna v rámci pracovní kariéry?**

V rámci šetření bylo zjištěno, že většina respondentů ve věku mezi 18-30 lety má zájem o karierní postup a celkový růst ve firmě Fenstar, tím by rádi dosáhli neustálému se učení novým věcem a dobře odvedenou prací. Respondenti ve věku od 31 do 50 let by rádi zůstali na obdobné pozici a pouze 2 % dotázaných mají v plánu práci ve firmě opustit a najít si místo v jiné firmě, jedná se to ty dotázané, kteří nejsou spokojeni s vedením společnosti. Stejný názor v rámci setrvání na stejné pracovní pozici mají i zaměstnanci ve věku 51 a více.

**Jak byl Váš pracovní život ovlivněn pandemií Covid-19?**

Většina dotázaných nevnímá pandemii Covid-19 v rámci svého pracovního života nijak zásadně a v dotazníku odpověděli, že jim Covid-19 pracovní život nijak nezměnil, jedná se tedy většinou THP pracovníky, kteří nejsou ani v rámci odstávek výroby nijak ovlivněny, jelikož se jich odstávky netýkají. 13 % dotázaných z řad pracovníků ve výrobě ale pandemii nějak vnímají a vnímají ji především z hlediska častých odstávek výroby, a tudíž nižší mzdy na konci měsíce, která jim ovlivnila i soukromý život.

**Jsou podle Vás odstávky výroby v pořádku a ovlivňují nějak Váš pracovní život?**

Opět většina dotázaných vnímá odstávky výroby jako potřebné, a tudíž bere odstávky výroby jako nutnost, ke které musí firma přistupovat. Stejných 13 % vnímá odstávku výroby jako špatnou, která ovlivňuje soukromé životy pracovníků. Lze ale říci, že velká většina všech zaměstnanců vnímá odstávky velmi pozitivně a dané pátky, kdy odstávky ve většině případů bývají, využívají k práci doma, na zahradě nebo jiným činnostem, které normálně nestíhají.

**Jak vnímáte momentální situaci ve firmě z hlediska počtu poptávek?**

Otázka tohoto typu rozděluje dotázané na dva tábory, a to na ty, kteří momentální situaci nevnímají jako příliš kritickou a na ty, kteří momentální situaci ve firmě vnímají velmi negativně a vyjadřují obavy z toho, zda je to z dlouhodobého hlediska udržitelné. Firma funguje na dva směnné provozy a 19 % dotázaných mají názor takový, že v rámci pár let



nebude možné udržet chod firmy stále ve dvousměnném provozu a bude firma muset přejít pouze na jednosměnný provoz a počet pracovníků výrazně snížit. Ovšem 7 % dotázaných respondentů, kteří mají kvalitní přehled, co se týče poptávek a situaci na trhu, vnímají pokles poptávek s ohledem na celkovou situaci na trhu a vývoj ekonomiky jako očekávaný.

### **Co podle Vás bylo příčinou takového snížení poptávek?**

70 % dotázaných jsou názoru, že je pokles poptávek ovlivněn především pocovidovou krizí, válkou na Ukrajině a vysokou inflací, kdy většina potencionálních zákazníků nemají dostatečné finanční rezervy na to, aby začali například se stavbou domu nebo výměnou oken, taktéž vnímají jako důvod to, že většina lidí si již více rozmýšlí, co je důležité a co je méně důležité a takový nákup si velmi vážně rozmyslí. Zbylá procenta dotázaných mají názor takový, že se jedná o špatnou obchodní politiku v rámci firmy, kdy jsou špatně nastavené akce pro zákazníky, málo propracovaný obchodní plán a slabý marketing.

### **Jakou strategii byste doporučil/a pro zlepšení situace?**

Strategie je dle dotázaných velmi podobná. Především se jedná o návrh na kvalitnější průzkum trhu, zlepšení marketingu, rozvětvenější zaměření se na cílové zákazníky a taktéž nabízení výhodnějších nabídek, které by byly pro nové zákazníky zajímavé a přiměly je k nákupu právě ve firmě FenStar. Taktéž 8 % dotázaných zmínilo, že je nutné si začít více vážit dlouholetých zkušených zaměstnanců, kteří mohou firmě pomoci svými zkušenostmi a kvalitou práce.

### **Jak vnímáte častou fluktuaci zaměstnanců firmy FenStar s.r.o. a co si myslíte, že je jejím důvodem?**

Častou fluktuaci vnímá všech 50 zaměstnanců samozřejmě negativně a věří, že by se situace mohla zlepšit, pokud by se zlepšila komunikace mezi vedením a zaměstnanci a také v případě většího zájmu vedení o řadové zaměstnance.

### **Jaký máte názor na vztah mezi zaměstnanci a vedením a jak jej lze zlepšit?**

V rámci této otázky odpověděli všichni respondenti prakticky podobně a to, že by se měl vztah s vedením zlepšit, především v rámci lepší komunikace a vyššího zájmu ze strany vedení k řešení problémů.

## 5 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Firma FenStar s.r.o. je špičkou na trhy v oblasti výroby oken. Na trhu působí již 30 let a prodala svým zákazníkům přes několik stovek tisíc oken. Jako většinu firem i tuhle potkal ekonomický pokles, se kterým se musí vypořádat. Firma právě prochází největším poklesem poptávek za celé její fungování a nepřidává tomu ani skutečnost krachu banky Sberbank po vypuknutí války na Ukrajině, která má za následek záporný výsledek hospodaření v částce několika desítek milionů a firmě tím snížila všechny ekonomické ukazatele na negativní hodnotu. Tato situace je však pouze dočasná a peníze budou firmě v následujícím účetním období vyplaceny v plné výši. Nemění to však nic na skutečnosti, že se firma potýká s vysokým poklesem poptávek ve Francii a týdně se tak vyrábí až o několik desítek kusů výrobků méně, než tomu bylo v předešlých letech. Pozitivní však je, že je majitel odhodlaný firmu za každou cenu podržet a očekává, že se situace co nejdříve zlepší. Na podporu prodeje firma chystá spoustu nových produktů a vylepšení, které by mohly situaci napomoc.

V rámci vyhodnocení analýz poměrových ukazatelů lze konstatovat, že se většina těchto ukazatelů v rámci sledovaných let nijak výrazně neměnila, i přes to jsou však menší změny znatelné. Jednalo se spíše o snížení nebo zvýšení v rámci několika desetin procenta. Nejvýraznější snížení lze pozorovat v rámci rentability, kde došlo ke snížení až o 4 % s porovnáním s předchozím rokem. (viz ukazatele rentability, s. 46) Avšak po započtení krachu banky, se všechny poměrové ukazatele dostali na příliš vysoké nebo příliš nízké hodnoty a ekonomická situace firmy se tím zhoršila. Jak již bylo několikrát zmíněno, stav je jen dočasný a na momentální reálné ekonomické situaci firmy tahle skutečnost nic nemění.

V majetkové a finanční analýze (viz analýza majetkové a finanční struktury, s. 43-44) lze také pozorovat změny mezi lety. Ty největší jsou znatelné především v roce 2022, kdy se všechny vyobrazené položky majetkové struktury snížily a celková aktiva se tak snížila o 172 mil. Kč oproti předchozímu roku. Důvodem tak razantního propadu je snížení peněžních prostředků na bankovním účtu z důvodu krachu banky. Podobně se tak snížila také celková pasiva z důvodu mínusového hospodářského výsledků a snížení vlastního kapitálu o několik desítek milionů.

Je nutné však říci, že i bez započtení krachu banky se čistý zisk za rok 2022 snížil o téměř 13 mil. Kč oproti roku 2021 a to je velmi znatelný propad. I přes to, že je zisk stále velmi

vysoký, jeho snížení je však znatelné nejen v rámci vyhodnocení účetního období, ale také v rámci množství práce, které neodpovídá množství zaměstnanců, a tak probíhá několikrát do měsíce odstávka výroby. (viz obrázek 7, s. 47)

Ke zlepšení situace mohou dopomoci také jednotlivé části různých vylepšení. Firma by měla například více podpořit on-line fungování a sjednotit rozdělené webové stránky pro lepší koordinaci zákazníků. Je také nutné udržovat efektivní výrobní proces a využívat možných odstávek výroby, které sníží náklady v době, kdy není co vyrábět. Což je momentální strategie podniku.

V rámci vyhodnocení dotazníků a názoru zaměstnanců (viz dotazníkové šetření, s. 60) lze firmě doporučit se ve větší míře zaměřit také na český trh a nabízet tak více akcí pro české zákazníky včetně posílení marketingu, aby byla firma viditelnější. Bylo by dobré fungovat aktivně na sociálních sítích, které jsou součástí života většiny mladých lidí, kteří jsou přední cílovou skupinou firmy. Díky sociálním sítím může firma nastínit nejen svoji nabídku a akce, ale také přiblížit zákazníkovi celkový proces od zaslání poptávky, přes nabídku, výrobu až po samotnou montáž oken a dveří. Tím se může dostat blíže k zákazníkovi a vytvořit si s ním osobitější vztah a zákazník díky tomu bude mít pocit, že firmu velmi dobře zná a při výběru dodavatele oken a dveří si vybere právě FenStar.

Je nutné, aby se firma zaměřila také více na své zaměstnance a motivovala je k práci. Také je dobré více komunikovat se všemi zaměstnanci a nebránit se návrhům na zlepšení firemních strategií. Firma by také měla využít například meetingů, kde může v rámci brainstormingu navrhnout se zaměstnanci z obchodního a marketingového oddělení nové obchodní strategie. Motivovaný a dobře naladěný zaměstnanec je základem pro dobré fungování podniku, jelikož je tento člověk výkonný a odvede tu nejlepší možnou práci.

S ohledem na skutečnost a momentální situaci v oblasti poptávek, které jsou stále poměrně nízké, by bylo dobré snížit celkové náklady firmy. Firma však počítá, že se počet poptávek v nejbližší době začne pomalu zvyšovat, ale také uvažuje s variantou, že situace bude nadále špatná a firma se začne pohybovat v záporných číslech, což by pro ni mohlo být zdrcující. Je nutné opět zmínit, že majitel firmy má zájem o udržení se na trhu a firmu z větší části dotovat z vlastních peněz. Nesouhlasí také s propouštěním zaměstnanců nebo prodejem dlouhodobých aktiv. Menší množství poptávek se tedy nadále řeší odstávkami výroby, které probíhají zpravidla jeden den v týdnu.

Snížení nákladů je tedy nutné tam, kde se to nedotkne stávajících zaměstnanců. Je možné snížit skladové zásoby, aby firma neměla nevyužité peníze ve skladech, také je možnost vyprodání nepřevzatých zakázek a vrátit do firemní pokladny peníze alespoň za materiál. Rovněž by bylo vhodné prodat několik aut, které nemají svého správce a jsou nadbytečná. Vozidel je ve firmě celkem 26, z toho 4 jezdí ve Francii. Další 4 vozidla provozuje majitel firmy. Náklady na opravy a udržování těchto vozidel jsou poměrně vysoké a ročně firmu stojí přibližně 3,5 mil. Kč, z toho 43 % činí povinné a havarijní pojištění. Náklady lze snižovat také šetřením energií nebo omezením vrátnice, která funguje nepřetržitě a je provozována externí firmou. Celkové náklady za služby činí ročně přibližně 40 mil. Kč, z toho spotřeba energie činí přibližně 17 %.

Jelikož pro firmu není již hlavním cílem růst, ale udržet se na místě, na kterém byla v roce 2021 a náklady je složité ve větší míře snižovat, tudíž je snižování nákladů pod nutností zvýšení prodeje, který se s pohledem do budoucnosti očekává.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat, jak výrazně byla firma FenStar s.r.o. ovlivněna pandemií Covid-19 a jak tuto skutečnost vnímají sami zaměstnanci a vedení společnosti. Jak již bylo zmíněno, firma FenStar funguje na trhu již 30 let a patří mezi špičkové dodavatele kvalitních oken do Francie a dalších států. Funguje také jako prodejce oken a dveří konečným spotřebitelům na českém trhu.

Pandemie Covid-19, která vypukla na jaře roku 2020, nijak výrazně firmu z hlediska zisku nezasáhla. Na počátku pandemie se sice firma na 6 týdnů zcela uzavřela, ale díky vysokému počtu poptávek v druhé polovině téhož roku, dokázala tržbami pokrýt dosavadní ztráty z první poloviny roku a na konci účetního období hlásila výsledek hospodaření v hodnotě více než 24 milionů. Veškerá opatření vydané vládou, nijak výrazně neovlivnily normální chod firmy a veškerá nařízení byla firma schopna „obejít“ bez větších následků tak, aby dokázala udržet bezproblémový prodej výrobků do zahraničí.

Větší krize nastala až po skončení pandemie Covid-19 na jaře roku 2022, ihned po vypuknutí války na Ukrajině. Rapidně se zvýšila inflace, která vyšplhala až na 15 %. Zdražila se cena pohonných hmot a stouply ceny energií. Lidé tak museli začít více šetřit a celková ekonomika je po pandemické krizi opět výrazně zasažena. Firma FenStar od téhož roku eviduje obrovský pokles poptávek a musela přejít k odstávkám výroby, jelikož nemá dostatek poptávek k pokrytí dvousměnného provozu pět dnů v týdnu.

Počátek krize ovšem přišel ihned na jaře 2022 a to kvůli okamžitému krachu banky Sberbank, u které měla firma uložených několik desítek milionů, a šlo prakticky o většinu firemních peněz. Firma se tak ocitla bez peněz a veškeré výdaje musel začít pokrývat majitel firmy. Nejdříve se spekulovalo o tom, že peníze jsou nenávratně pryč, poté měly být navraceny alespoň ze 70 % a nakonec by měla veškeré peníze vyplácet Česká Spořitelna, která tyto závazky od Sberbank převzala. Firma tak bude na konci účetního období 2023 vykazovat obrovský výnos, který však nebude mít co dočinění s prodejem výrobků, ale pouze s vyplacením pohledávky vůči bance.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAGES-AMAT, Arnau, HARRISON, Liz, SPILLECKE Dennis, STANLEY, 2020. Jennifer These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. In: *mckinsey.com* [online] © 1996-2023 McKinsey & Company, 14.10.2020 [cit. 20.3.2023] Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

BOURNE, Ryan, 2022. *Ekonomie v jednom viru: svět pandemie očima ekonoma*. Přeložil Dan VOŘECHOVSKÝ. Praha: Liberální institut. ISBN 978-80-86389-70-7.

Časová osa – opatření Rady týkající se onemocnění COVID-19. In: *consilium.europa.eu* [online]. Rada Evropské Unie, 16.2.2023 [cit. 21.3.2023] Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/coronavirus/timeline/>

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů*. Částka 87, s. 2122-2142. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2000. Zákon č. 258/2000 Sb. ze dne 14. července 2000 o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka Zákonů*. Částka 74, s. 3622-3660. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012 občanského zákoníku. In: *Sbírka zákonů*. Částka 33, s. 1026-1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012 o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů*. Částka 34, s. 1026-1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO, 2021. Zákon č. 95/2021 Sb. ze dne 26. února 2021 o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID-19 a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. Částka 38, s. 866-874. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil. In: *mytimi.cz* [online]. Copyright © 2018 myTimi.cz, 17.9.2021 [cit. 21.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/>

Elektronická neschopenka přehledně. In: *statnisprava.cz* [online]. © 2000–2023 European Business Enterprise, a.s., 3.12.2018 [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: [https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/elektronicka\\_neschopenka\\_prehledne\\_18120310\\_12767224](https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/elektronicka_neschopenka_prehledne_18120310_12767224)

GALLOWAY, Scott, 2021. *Svět po covidu*. Přeložil Petr KOTOUŠ. Praha: Tomáš Krsek. ISBN 978-80-907705-1-5.

HOBZA, Vladimír, Vladimír HOBZA a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-4889-3.

HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-90-4.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

Impact of Covid-19 on B2B Industry in 2022. In: *linkedin.com* [online]. DataCaptive, 28.1.2022 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-covid-19-b2b-industry-2022-datacaptive-2e>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Katalog produktů. Český statistický úřad. In: *czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/katalog-produktu>

KEISLER, Ivo, Andrej LOBOTKA a Lenka KOTULKOVÁ, 2020. *Covid-19: přijatá opatření a náhrada újmy*. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-818-8.

KOUDELKA, Zdeněk, 2021. Pandemický zákon – Česká justice. In: *ceska-justice.cz* [online] 22.2.2021 [cit. 23.3.2023]. Dostupné z: <https://www.ceska-justice.cz/blog/pandemicky-zakon/>

Legislativa 2021: Co přináší nový rok? – Hospodářská Komora. In: *komora.cz* [online]. 8.1.2021 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/news/legislativa-2021-co-prinasi-novy-rok/>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

MICHL, Aleš, 2021. *Reset ekonomiky: po pandemii covidu-19 čekejte nečekané*. Praha: Euromedia Group. Universum (Euromedia Group). ISBN 978-80-242-7689-2.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Orgány s. r. o.: jaká práva a povinnosti máte jako společník nebo jednatel. In: *idoklad.cz* [online]. 9.11.2022 [cit. 14.2.2023]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/organy-s-r-o-jaka-prava-a-povinnosti-mate-jako-spolecnik-nebo-jednatel#:~:text=Org%C3%A1ny%20spole%C4%8Dnosti%20s%20ru%C4%8Den%C3%ADm%20omezen%C3%BDm%201%201.%20Spole%C4%8Dn%C3%ADci,zastupuje%20navenek.%20...%204%204.%20Dozor%C4%8D%C3%AD%20rada%20>

PRAVDOVÁ, Markéta, Lenka ZACHARDOVÁ, Lola LAŠTOVIČKOVÁ, Eva DVOŘÁKOVÁ a Zuzana ĎURÍKOVÁ, 2018. *Postavení jednatele: právní a daňový pohled: komplexní řešení*. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-3150-6.

PRAVDOVÁ, Markéta, Lucie JOSKOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2021. *Nová společnost s ručením omezeným: právo – účetnictví – daně. 4. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-3017-7.

Prognóza ČNB – zima 2023. In: *cnb.cz* [online]. Copyright © ČNB 2023, 2.2.2023 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

REZAEI, Nima, ed, 2021. *Coronavirus disease – COVID-19*. Cham: Springer, 964 s. Advances in experimental medicine and biology. ISBN 978-3-030-63760-6.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-71-2.



SPOLU dáme Česko dohromady. In: *spolu21.cz* [online]. ODS, KDU-ČSL- TOP 09 [cit. 25.3.2022] Dostupné z: <https://www.spolu21.cz/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

Statistiky onemocnění novým koronavirem ve světě. In: *idnes.cz* [online]. [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.idnes.cz/koronavirus/statistiky-svet>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

Uprchlíci z Ukrajiny v ČR: Černé na bílém. Bez řečí. In: *parlamentnilisty.cz* [online]. 6.3.2023. [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Uprchlíci-z-Ukrajiny-v-CR-Cerne-na-bilem-Bez-rci-731191>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEKRA, 2022. Podobu moderních oken a dveří ovlivňují technologie i ekologie. Hospodářské noviny. In: *benative.hn.cz* [online]. 22.4.2022 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://benative.hn.cz/c1-67054360-podobu-modernich-oken-a-dveri-ovlivnuji-technologie-i-ekologie>

VLACHOVÁ, Barbora, 2020. *Právo pro podnikatele*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-05-9.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

Výrobce oken a dveří | FenStar. In: *fenstar.cz* [online] [cit. 29.3.2023]. Dostupné z: <https://www.fenstar.cz/>

ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE, 2022. *Business to business marketing management: a global perspective. Fourth edition.* London: Routledge, Taylor & Francis Group, xii, 519 s. ISBN 978-0-367-75792-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business to business
CZ	Cizí zdroje
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daňové přiznání právnických osob
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
MBO	Řízení podle cílů
OA	Oběžná aktiva
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
THP	Technickohospodářský pracovník
VK	Vlastní kapitál
WHO	Světová zdravotnická organizace
ZK	Základní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 – Kamionová doprava (FenStar, 2023)</i> .....	37
<i>Obrázek 2 – Sídlo firmy FenStar s.r.o. (FenStar, 2023)</i> .....	38
<i>Obrázek 3 – Poměr prodaných výrobků (vlastní zpracování)</i> .....	39
<i>Obrázek 4 – Vývoj prodeje výrobků (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Obrázek 5 – Porovnání prodeje výrobků (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Obrázek 6 – Vývoj prodeje do Francie (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Obrázek 7 – Čistý zisk/ztráta v daných letech (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Obrázek 8 – Likvidita (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Obrázek 9 – Vývoj Zadluženosti (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Obrázek 10 – Průměrná roční inflace v % (ČNB)</i> .....	53
<i>Obrázek 11 – SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Obrázek 12 Přihlašovací okno do webových stránek dodavatele (FenStar, 2023)</i> .....	59
<i>Obrázek 13 – Věkové rozmezí dotázaných zaměstnanců (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Obrázek 14 – Odpracované roky ve firmě FenStar (vlastní zpracování)</i> .....	63

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 – Statistika onemocnění Covid-19 ve světě a v ČR (iDnes).....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 2 – Horizontální analýza majetku firmy (vlastní zpracování) .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 3 – Horizontální analýza finanční struktury (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 4 – Horizontální analýza výnosů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 5 – Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 6 – Ukazatele rentability (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 7 – Ukazatele likvidity (vlastní zpracování) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 8 – Ukazatele aktivity (vlastní zpracování) .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 9 – Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>49</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Zkrácená rozvaha za rok 2019–2022

Příloha P II: Zkrácený Výkaz zisků a ztrát za rok 2019–2022

Příloha P III: Některé nezaúčtované položky rozvahy za rok 2022

Příloha P IV: Úplné znění § 68 a § 69 zákona č. 258/2000 Sb. Zákona o ochraně veřejného zdraví

Příloha P VIII: Organizační struktura firmy FenStar s.r.o.

Příloha P IX: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P X: Dotazník pro vedení společnosti

## PŘÍLOHA P I: ZKRÁCENÁ ROZVAHA ZA ROK 2019–2022

Rok 2022 bez nezaúčtovaných položek, opravné položky (Sberbank) a dopočtů dle konzultací s ekonomickým oddělením.

označ	AKTIVA	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)	2022 (v tis. Kč)
a	b				neúplná
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)</b>	336 109	342 244	375 078	394 480
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)</b>	139 538	124 692	130 745	127 698
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)</b>	779	1 102	653	203
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2	Ocenitelná práva	21	1 102	16 559	203
	<i>B.I.2.1. Software</i>	21	1 102	16 559	203
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	758			
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	228			
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	530			
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)</b>	138 759	123 590	130 092	127 495
B. II. 1	Pozemky a stavby	92 884	87 595	82 311	77 025
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	6 201	6 392	6 392	6 392
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	86 683	81 203	75 919	70 633
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	30 733	20 853	32 419	31 671
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	2 428	2 428	2 428	2 428
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 428	2 428	2 428	2 428
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 714	12 714	12 934	16 369
	<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	8 200	8 200	8 324	8 652
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	4 514	4 514	4 610	7 717
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)</b>	195 497	216 766	242 892	264 468
C. I.	<b>Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	25 820	31 027	38 501	33 283
C. I. 1	Materiál	14 682	17 787	28 324	22 282
2	Nedokončená výroba a polotovary	5 729	5 610	5 682	4 945
3	Výrobky a zboží	3 056	7 448	4 495	6 056
	<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	3 056	7 448	4 495	6 056
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	182	182	0	
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57)</b>	25 416	183 545	20 000	
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	301	167 076	1 569	1 277
	<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>		166 786	1 278	1 277
	<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	301	290	291	
	<i>C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>	301	290	291	
2	Krátkodobé pohledávky	25 115	16 469	18 431	57 838
	<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	18 894	11 190	13 442	17 102
	<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	6 221	5 279	4 989	
	<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	3 534	2 067	1 960	37 439
	<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	318	84	1 655	2 182
	<i>C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní</i>	1 988	2 072	926	959
	<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	381	1 056	448	155
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)</b>	146 432	2 194	184 391	172 068
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	490	587	1 178	717
2	Peněžní prostředky na účtech	145 942	1 607	183 213	171 350
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	1 074	786	1 441	2 314
D. I. 1	Náklady příštích období	1 074	786	1 441	2 314

označ	PASIVA	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)	2022 (v tis. Kč)
a	b				neúplná
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)</b>	336 109	342 244	375 078	394 480
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100 )</b>	258 537	264 639	264 639	310 876
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 81 až 83 )</b>	10 000	10 000	10 000	10 000
1	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 93 + 94 )</b>	1 000	1 000	1 000	1 000
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	1 000	1 000	1 000	1 000
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)</b>	228 401	239 380	236 178	270 776
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	228 401	229 380	236 178	270 776
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>(ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))</b>	19 136	24 259	34 599	29 099
B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 102 + 107)</b>	77 572	77 605	93 301	83 604
B. I.	<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>			1 043	1 043
4	Ostatní rezervy			1 043	1 043
C.	<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	77 572	77 605	92 258	66 139
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119 )</b>	20 588	16 564	25 988	10 806
2	Závazky k úvěrovým institucím	4 628	2 842	15 103	
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	137	247	0	
4	Závazky z obchodních vztahů		4 888	2 493	
8	Odložený daňový závazek	8 806	8 587	8 392	8 391
9	Závazky - ostatní	7 017			
C.I.9.3.	Jiné závazky	7 017			2 414
C. II.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)</b>	56 984	61 041	66 270	55 333
2	Závazky k úvěrovým institucím	1 854	5 072	5 930	16 420
3	Krátkodobé přijaté zálohy	5 120	5 904	13 242	11 215
4	Závazky z obchodních vztahů	21 908	28 244	23 727	17 621
8	Závazky ostatní	28 102	21 821	23 371	60 479
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>				16 992
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	4 992	5 720	5 348	5 319
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	2 720	2 831	2 578	3 097
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	6 236	5 663	4 778	26 698
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	11 929	8 043	10 636	8 339
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	2 225	14	31	34



## PŘÍLOHA P II: ZKRÁCENÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT ZA ROK 2019– 2022

Označení a	b	2019 (v tis. Kč)	2020 (v tis. Kč)	2021 (v tis. Kč)	2022 (v tis. Kč) neúplný
I.	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	381 124	340 827	389 739	404 561
A.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	222 045	179 345	211 688	236 590
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	178 675	149 908	171 029	192 993
A. 3.	Služby	43 370	29 347	40 659	43 596
B.	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	212	-4 272	2 882	825
D.	<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	119 521	109 185	117 747	117 569
D. 1.	Mzdové náklady	88 074	80 641	86 694	87 033
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	31 447	28 544	31 053	30 534
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30 037	27 386	30 000	29 387
D. 2.2.	Ostatní náklady	1 410	1 158	1 053	1 147
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	18 704	16 358	12 472	17 200
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17 282	16 378	16 191	x
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	17 282	16 378	16 191	x
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	1 422	-20	-3 719	x
III.	<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	28 474	10 630	8 914	5 882
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	22 650	295	1 439	277
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	3 859	3 024	3 451	4 587
III. 3.	Jiné provozní výnosy	1 965	7 311	4 024	1 018
F.	<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	28 267	10 545	16 588	10 932
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	11 935		1 003	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	3 454	2 471	2 734	2 601
F. 3.	Daně a poplatky	6 148	5 319	5 712	4 582
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období			1 043	
F. 5.	Jiné provozní náklady	6 730	2 755	6 096	3 749
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	20 849	40 296	37 276	28 977

VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)</b>	2 992	2 263	1 658	10 485
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		1 555	1 627	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	2 992	708	31	
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 + 46)</b>	297	369	242	310
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	297	369	242	310
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	6 184	7 880	12 007	2 508
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	5 883	20 141	7 940	2 744
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)</b>	2 996	-10 367	5 438	-535
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	23 845	29 929	42 759	28 441
L.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)</b>	4 709	5 670	8 160	
L. 1.	Daň z příjmů splatná	5 566	5 889	8 355	
L. 2.	Daň z příjmů odložená	-857	-219	-195	
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)</b>	19 136	24 259	34 599	29 099
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	19 136	24 259	34 599	29 099
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	418 774	361 600	412 318	

**PŘÍLOHA P III: NĚKTERÉ NEZAÚČTOVANÉ POLOŽKY ROZVAHY  
ZA ROK 2022**

1 500 000	BFA Reynette	518210/389200
200 000	McLaren asistence	511100/381000
140 000	daň z nemovitostí	532000/345100
5 000 000	daň z příjmů (s ohledem na Sberbank asi nebude, ale pro srovnání s předchozími roky počítám)	
260 000	nájem FR	518120/381000
550 000	náklady PO (AC, předplatné, nájem)	518+538/381000
1 000 000	odpis pohledávek - SMI, DF	546100/311200
500 000		odpisy . 551/081
3 150 000		zařazení majetku 02*/042
110 000	silniční daň	531000/345000
17 000 000	výplata podílu	428000/364000
34 600 000	schválení HV	431000/428000

# PŘÍLOHA P IV: ÚPLNÉ ZNĚNÍ § 68 A § 69 ZÁKONA Č. 258/2000 SB. ZÁKONA O OCHRANĚ VEŘEJNÉHO ZDRAVÍ

## § 68

Provádění opatření před zavlečením infekčních onemocnění ze zahraničí

(1) Ochranná opatření před zavlečením vysoce nakažlivých infekčních onemocnění ze zahraničí stanoví a o jejich ukončení rozhodne Ministerstvo zdravotnictví. Osoba, která má ve vlastnictví, správě nebo užívání prostory, zařízení nebo pozemky, na nichž mají být ochranná opatření prováděna, je povinna v nezbytném rozsahu poskytnout příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví součinnost při organizování a provádění ochranných opatření. O druhu a způsobu provedení protiepidemického opatření, kterému se podrobí fyzická osoba, rozhodne a poskytovatele zdravotních služeb, který je provede, rozhodnutím stanoví místně příslušný orgán ochrany veřejného zdraví. Místní příslušnost orgánu ochrany veřejného zdraví se řídí místem, kde se fyzická osoba v době zjištění rozhodných skutečností zdržuje.

(2) Fyzické osoby jsou povinny předložit na výzvu příslušného orgánu potvrzení o očkování nebo stanovené profylaxi. Stanovení, na jakou nemoc mohou orgány vyžadovat potvrzení o očkování nebo profylaxi, je součástí ochranného opatření nařízeného podle odstavce 1 věty první.

(3) Ochranná opatření podle odstavce 1 věty první a jejich ukončení zveřejní na hraničním přechodu krajská hygienická stanice, v jejímž správním obvodu se hraniční přechod nachází. Zveřejnění ochranného opatření na hraničním přechodu je nejméně trojjazyčné, a to v českém jazyce, jazyce státu, z jehož území je státní hranice překračována, a v anglickém jazyce.

## § 69

Mimořádná opatření při epidemii a nebezpečí jejího vzniku

(1) Mimořádnými opatřeními při epidemii nebo nebezpečí jejího vzniku jsou

a) zákaz nebo omezení výroby, úpravy, úschovy, dopravy, dovozu, vývozu, prodeje a jiného nakládání s potravinami a dalšími výrobky, kterými může být šířeno infekční onemocnění, popřípadě příkaz k jejich zničení,

b) zákaz nebo omezení styku skupin fyzických osob podezřelých z nákazy s ostatními fyzickými osobami, zejména omezení cestování z některých oblastí a omezení dopravy mezi některými oblastmi, zákaz nebo omezení slavností, divadelních a filmových představení, sportovních a jiných shromáždění a trhů, uzavření zdravotnických zařízení jednodenní nebo lůžkové péče, zařízení sociálních služeb, škol, školských zařízení, zotavovacích akcí, jakož i ubytovacích podniků a provozoven stravovacích služeb nebo omezení jejich provozu,

c) zákaz nebo omezení výroby, úpravy, dopravy a jiného nakládání s pitnou vodou a vodami užívanými k účelům podle § 6a a 6d, zákaz používání vod ze studní, pramenů, vodních nádrží, rybníků, potoků a řek,

d) příkaz k vyčlenění lůžek ve zdravotnických zařízeních,

e) příkaz k provedení ohniskové dezinfekce, dezinfekce a deratizace na celém zasaženém území; ohniskovou dezinfekci, dezinfekci a deratizaci provede zdravotní ústav (§ 86 odst. 1), stanoví-li tak rozhodnutím příslušný orgán ochrany veřejného zdraví; v takovém případě jsou fyzické osoby, podnikající fyzické osoby a právnické osoby povinny vytvořit podmínky pro provedení ohniskové dezinfekce, dezinfekce nebo deratizace stanovené rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví a strpět provedení ohniskové dezinfekce, dezinfekce nebo deratizace v termínu stanoveném tímto rozhodnutím; náklady na tuto ohniskovou dezinfekci, dezinfekci a deratizaci provedenou zdravotním ústavem jsou hrazeny ze státního rozpočtu,

f) příkaz k varovnému označení objektů, v nichž došlo k infekčnímu onemocnění, a text tohoto označení,

g) mimořádné očkování a preventivní podání jiných léčiv (profylaxe),

h) příkaz k vyčlenění objektu v majetku státu, kraje nebo obce k izolaci fyzických osob nebo jejich karanténě,

i) zákaz nebo nařízení další určité činnosti k likvidaci epidemie nebo nebezpečí jejího vzniku.

(2) Mimořádná opatření podle odstavce 1 nařídí v nezbytně nutném rozsahu a rozhodne o jejich ukončení příslušný orgán ochrany veřejného zdraví. Pokud je to nezbytné k realizaci opatření na ochranu veřejného zdraví, vyžádá si poskytovatel zdravotních služeb nebo orgán ochrany veřejného zdraví součinnost Policie České republiky. Místní příslušnost orgánu ochrany veřejného zdraví se řídí místem výskytu infekčního onemocnění. Odvolání proti rozhodnutí příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nemá odkladný účinek. Osoby jsou povinny se mimořádnému opatření podřídit.

# **PŘÍLOHA P IX: ÚPLNÉ ZNĚNÍ § 9 ZÁKONA Č. 94/2021 SB. ZÁKONA O MIMOŘÁDNÝCH OPATŘENÍCH PŘI EPIDEMII ONEMOCNĚNÍ COVID-19 A O ZMĚNÁCH NĚKTERÝCH SOUVISEJÍCÍCH ZÁKONŮ**

## **§ 9**

### Náhrada škody

(1) Stát je povinen nahradit škodu způsobenou právnickým a fyzickým osobám (dále jen „poškozený“) během stavu pandemické pohotovosti v příčinné souvislosti s

- a) mimořádnými opatřeními podle § 2 odst. 2, nebo
- b) mimořádnými opatřeními podle zákona o ochraně veřejného zdraví, jejichž účelem je zvládnutí epidemie COVID-19.

(2) Podle odstavce 1 se hradí skutečná škoda. Za škodu se nepovažují náklady vzniklé v souvislosti s pořízením nebo používáním ochranných, mycích, čisticích nebo dezinfekčních prostředků. Škodu stát nehradí, prokáže-li, že si ji poškozený způsobil sám.

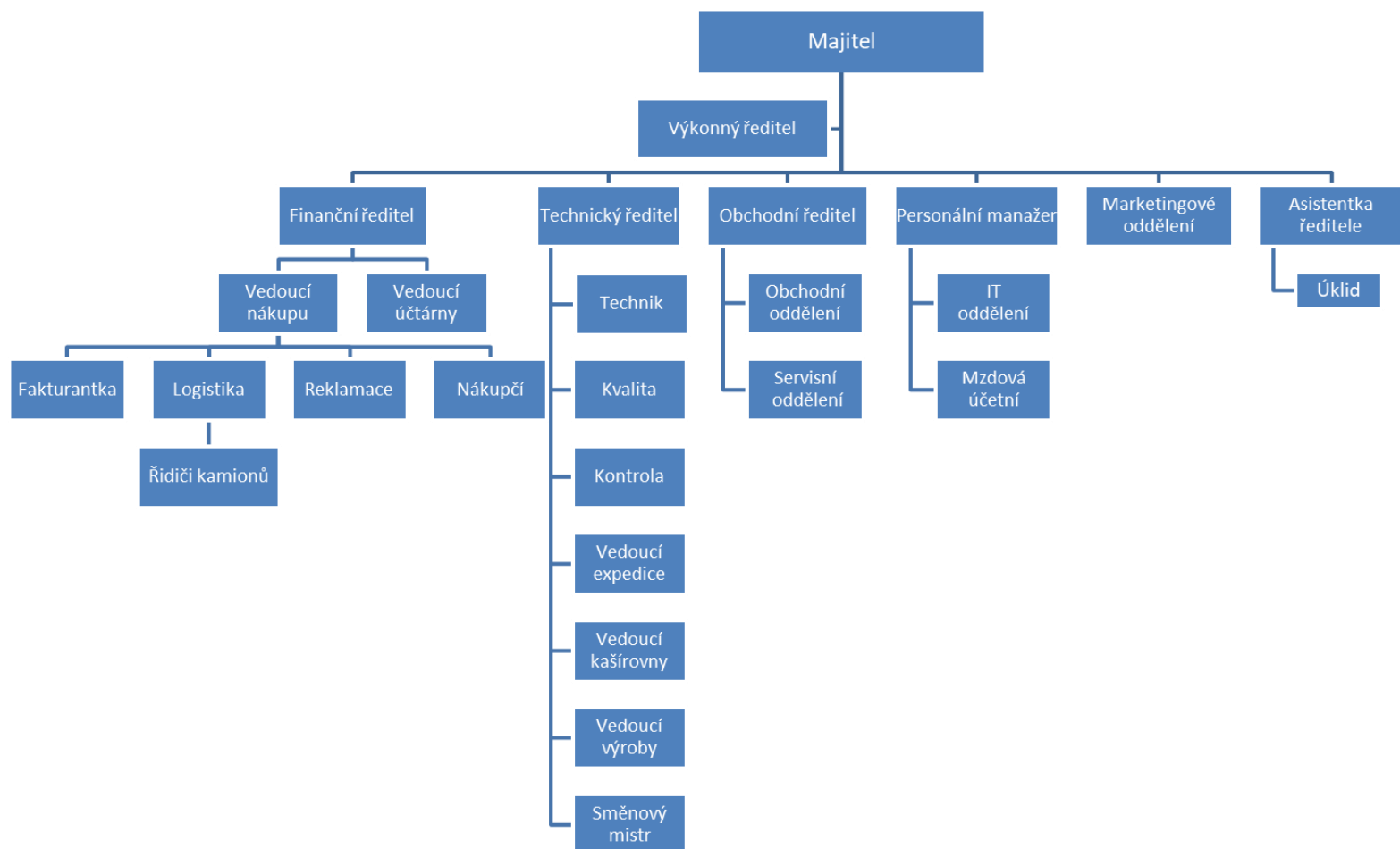
(3) Nárok na náhradu škody podle odstavce 1 může poškozený uplatnit u Ministerstva financí, a to ve lhůtě do 12 měsíců od okamžiku, kdy se o škodě dozvěděl, nejdéle do 3 let od vzniku škody, jinak právo na náhradu škody zaniká. V žádosti se uvede totožnost poškozeného, důvody vzniku nároku a jeho výše a důkazy, které prokazují vznik nároku, příčinnou souvislost, výši nároku, včetně skutečností podle odstavce 4, a počátek plynutí doby, ve které právo zaniká.

(4) Škoda se hradí v rozsahu, v němž poškozený prokáže, že jejímu vzniku nebylo možné předejít nebo zabránit. Výše náhrady škody se dále snižuje o výši dotací a jiných podpor, poskytnutých ke zmírnění dopadů epidemie COVID-19, nebo dopadů mimořádných opatření uvedených v odstavci 1.

(5) Uplatnění nároku na náhradu škody podle tohoto zákona je podmínkou pro případné uplatnění nároku na náhradu škody u soudu. Domáhat se náhrady škody u soudu může poškozený pouze tehdy, pokud do 6 měsíců ode dne uplatnění nebyl jeho nárok plně uspokojen.

(6) Je-li pro posouzení nároku na náhradu škody nezbytné zohlednit okolnosti, k nimž má v rámci své činnosti přístup jiný orgán veřejné moci, poskytne tento orgán veřejné moci Ministerstvu financí, popřípadě soudu nezbytnou součinnost.

# PŘÍLOHA P X: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY FENSTAR S.R.O.



# PŘÍLOHA P XI: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

## 1 Jsem ....

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Žena  Muž

## 3 Pracuji v/ve

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Administrativě  Výrobě

Jiná.

## 5 Jste ve firmě FenStar spokojen/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano

Ne

## 7 Jaké jsou Vaše plány do budoucna z hlediska kariéry?

## 9 Jsou podle Vás odstávky výroby v pořádku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď - v případě "Ne" specifikujte*

Ano

Ne

## 2 Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

18-30  31-50  51 a více

## 4 Ve firmě FenStar pracuji

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Méně než 5 let  5-10 let  Více než 10 let

## 6 Zhodnoťte Vaši spokojenost ve firmě

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆  / 10

## 8 Byl Váš pracovní život nějak ovlivněn pandemií Covid-19?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď - v případě "Ano" specifikujte*

Ne

Ano

## 10 Ovlivňují tyto odstávky Váš pracovní život?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď - v případě "Ano" specifikujte*

Ne

Ano

11 Jak vnímáte momentální situaci ve firmě z hlediska počtu poptávek?

12 Co podle Vás bylo příčinou takového snížení poptávek?

13 Jakou strategii byste doporučil/a pro zlepšení situace?

14 Jak vnímáte častou fluktuaci zaměstnanců ve firmě?

15 Jaký máte názor na vztah mezi zaměstnanci a vedením?

16 Uveďte návrhy pro jeho zlepšení

# PŘÍLOHA P XII: DOTAZNÍK PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI

## Dopady pandemie Covid-19 na firmu FenStar s.r.o.

1. jaká je Vaše pozice
2. Jak se pro firmu změnil pohled na trh po vypuknutí pandemie Covid-19?
3. Jaká byla strategie pro přečkání krize bez větších následků?
4. Jak probíhal obchod včetně vývozu zboží do Francie v době pandemie?
5. Jak často musela být firma v důsledku pandemie zavřena a jak toto vnímáte?
6. Jak velký byl problém s výjezdy do zahraničí v době pandemie?
7. Jaké opatření vydané vládou nejvíce zasáhly fungování firmy?
8. Čím byly způsobeny vysoké zisky v době pandemie, především v roce 2021?
9. Jak vnímáte vysoký pokles poptávek a co je podle Vás jeho hlavním důvodem?
10. Plánuje firma nějaké novinky v rámci podpory prodeje?
11. Jaká je budoucí strategie pro udržení kvalitních zaměstnanců a neustálého růstu podniku?