



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Specifikace strategických předností společnosti ABC

Strategic Advantages Specifications of the ABC Organization

Student: David Gunár

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student:

**David Gunár**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Specifikace strategických předností společnosti ABC  
Strategic Advantages Specifications of the ABC Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Charakteristika společnosti
  4. Praktická aplikace
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.  
JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.  
VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

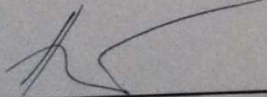
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

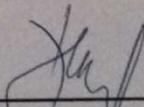
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



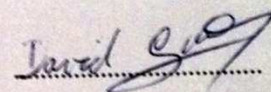
  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dána Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, č. 2, č. 4, č. 5 a č. 6, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 7. 5. 2015



David Gunár

# Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska strategické analýzy.....	7
2.1	Strategické řízení.....	7
2.1.1	Vývoj strategického řízení.....	7
2.2	Strategie.....	9
2.3	Strategická analýza.....	10
2.3.1	Cíle strategické analýzy.....	10
2.3.2	Postup strategické analýzy.....	11
2.4	Analýza okolí.....	12
2.4.1	Analýza vlivu makrookolí.....	13
2.4.1.1	PESTLE analýza.....	13
2.4.2	Analýza vlivu mikrookolí.....	17
2.4.2.1	Analýza konkurence v odvětví - Porterův model.....	18
2.5	Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.5.1	Faktory technického rozvoje.....	22
2.5.2	Marketingové a distribuční faktory.....	23
2.5.3	Výrobní faktory a řízení výroby.....	23
2.5.4	Faktory pracovních zdrojů.....	23
2.5.5	Analýza finančních zpráv a údajů.....	24
2.6	Syntéza jako východisko pro formulaci strategie.....	27
2.6.1	SWOT analýza.....	27
3	Charakteristika společnosti.....	28
4	Praktická aplikace.....	29
4.1	Analýza vlivu makrookolí.....	29

4.1.1	Analýza PEST .....	29
4.1.1.1	Politicko-právní faktory .....	29
4.1.1.2	Technologické faktory .....	32
4.1.1.3	Sociálně-kulturní faktory .....	33
4.1.1.4	Ekonomické faktory .....	39
4.2	Analýza vlivu mikrookolí .....	42
4.2.1	Analýza konkurence v odvětví - Porterův model .....	43
4.2.1.1	Ohrožení ze strany nových konkurentů .....	43
4.2.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	44
4.2.1.3	Vyjednávací síla odběratelů .....	44
4.2.1.4	Ohrožení substituty .....	44
4.2.1.5	Rivalita mezi existujícími podniky .....	45
4.3	Analýza vnitřního prostředí .....	47
4.3.1	Faktory technického rozvoje .....	47
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory .....	48
4.3.3	Výrobní faktory a řízení výroby .....	48
4.3.4	Faktory pracovních zdrojů .....	49
4.3.5	Analýza finančních zpráv a údajů .....	50
5	Návrhy a doporučení .....	53
5.1	Analýza SWOT .....	53
5.1.1	Silné stránky .....	54
5.1.2	Slabé stránky .....	55
5.1.3	Příležitosti .....	56
5.1.4	Hrozby .....	56
5.2	Najmout vlastní zaměstnance na hlídání a úklid prodejen .....	57
5.3	Zaměřit se více na seniory .....	57
5.4	Zlepšit zabezpečení zboží proti krádežím .....	57

5.5	Vybudovat sklad v ČR.....	58
5.6	Zlepšit propojení e-shopu s prodejny .....	58
5.7	Vyměnit dřevěné regály za kovové .....	58
5.8	Rozšířit sortiment zboží o florbalové a rybářské potřeby.....	59
5.9	Zlepšit propagaci .....	59
6	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury .....	62
	Knižní zdroje .....	62
	Internetové zdroje.....	63
	Seznam zkratk .....	66
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	
	Seznam příloh.....	1
	Přílohy .....	1
	Příloha č. 1: Rozvaha společnosti ABC .....	1
	Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti ABC .....	1
	Příloha č. 3: Výpočet poměrových ukazatelů.....	1
	Příloha č. 4: Ceník reklamního spotu na programu Nova Sport .....	1
	Příloha č. 5: Ceník reklamy na Sport.cz.....	1
	Příloha č. 6: Ceníky reklam na ČT sport.....	1

# 1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma strategická analýza společnosti ABC, ve které bude rozebráno makrookolí, mikrookolí a vnitřní prostředí.

Důvodem je nejen zajímavost tématu, ale také jeho důležitost na podnikohospodářské úrovni. Pro podnik je velmi důležité pochopit změny v prostředí, protože upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Podnik, který chce v současné době uspět na trhu, musí soustředit svou pozornost na okolí, které ho obklopuje, dobře pochopit trh a efektivně reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází.

Současný vývoj hospodářské situace dává v mnoha aspektech najevo, že řízení podniku bez ohledu na jeho velikost či zaměření vyžaduje systematický přístup. Stále větší nasycenost trhu a sílící konkurenční prostředí ve většině oblastí nutí podniky ke stále důkladnějšímu aplikování metod, které mají za cíl odhadnout pozici podniku a pomoci mu určit nejvhodnější směr dalšího působení.

Při rozhodování pro konkrétní podnik, ve kterém bude zpracována strategická analýza, hrálo hlavní roli existence známého, který pracuje jako manažer v jedné z prodejen společnosti se sportovním oblečením a může mi tak poskytnout potřebné interní informace.

Společnost ABC je společnost s ručením omezeným, která sídlí v Praze. Jedná se o dceřinou společnost akciové společnosti, která sídlí a provozuje svou činnost ve Velké Británii již od roku 1982. Na český trh vstoupila v roce 2012 a dnes už má 6 poboček rozmístěných po celé České republice. Společnost hodlá v roce 2015 otevřít dalších pět prodejen v Ústí nad Labem, Olomouci, Plzni a Brně a Praze, kde už společnost pobočky umístěné má, ale díky vysoké poptávce si může dovolit otevřít další.

Cílem práce bude prostřednictvím strategické analýzy identifikovat silné a slabé stránky podniku, a také určit hrozby a příležitosti plynoucí z analýzy okolí. Poté na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení dosavadního postavení na trhu.



## 2 Teoretická východiska strategické analýzy

### 2.1 Strategické řízení

Jiří Fotr (2012) uvádí, že strategickým řízením je myšleno, když „firma stanovuje svoji budoucnost plánovitým procesem podle jasně definované posloupnosti prováděných kroků, založených na jasně formulovaných cílech a výstupech analýz, které jsou postupně naplňovány operativní činností firmy“ (Fotr et al, 2012, s. 22).

Vrcholoví manažeři v procesu strategického řízení vytvářejí a zavádějí strategie, které mají pomoci podniku dosáhnout stanovených cílů, zajistit prosperitu podniku a zajistit soulad mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategické řízení v moderním slova smyslu je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.

Fáze strategického řízení (Váchal, Vochozka, et al., 2013):

- Formulace smyslu a účelu existence organizace, představy žádoucího budoucího cílového stavu, kterého chce organizace dosáhnout.
- Vytvoření strategického plánu a časového plánu realizace.
- Realizace strategie, což zahrnuje alokaci zdrojů, realizaci aktivit, projektů a opatření k naplnění strategických cílů.
- Sledování stavu, vyhodnocení a případná aktualizace strategie.

#### 2.1.1 Vývoj strategického řízení

S rostoucí velikostí podniků, jejich složitostí a různorodostí, se zvyšovala i potřeba strategického řízení. Na konci 19. století byl počet změn ve vnějším prostředí nízký a většina podniků byla relativně malých a specializovaných. V tomto podnikatelském prostředí nebylo

pro podniky obtížné dosáhnout produktivního souladu s prostředím. Strategická rozhodnutí byla relativně nekomplikovaná a vyskytovala se ojediněle.

V 1. polovině 20. století se podniky začaly rozrůstat a nabývaly složitosti. Změny ve vnějším prostředí probíhaly postupně a nesly s sebou riziko, že budou pozdě zaznamenány.

Po 2. světové válce, došlo k vysokému růstu různorodosti. Většina faktorů, níže uvedených, se rychle posunuly směrem doprava. Podniky reagovaly na tuto změnu, tím že začaly ve větší míře uplatňovat principy strategického plánování (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

**Schéma 2.1:** Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení

<b>Míra změn ve vnějším prostředí</b>	Pomalá	→	Rychlá
<b>Typy změny</b>	Kontinuální	→	Diskontinuální
<b>Trh</b>	Lokální	→	Mezinárodní
<b>Výroba</b>	Specializovaná	→	Diversifikovaná
<b>Organizační struktura</b>	Funkcionální	→	Divizionální
<b>Velikost podniku</b>	Malý	→	Velký

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchala, Vochozky, et al., (2013)

V 60. letech došlo k další dramatické změně. Dominujícím se stal trend k multidivizionálním organizacím, které musí rozhodovat jak o strategiích pro jednotlivé výrobky, tak o strategii podniku jako celku (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Ansoff tento vývoj popisuje přechodem od produkční ekonomiky přes marketingovou ekonomiku k ekonomice environmentální. Ansoff dále uvádí, že kvůli nesouvislým událostem je předvídaní budoucnosti stále obtížnější. Ke změnám dochází rychleji, než se vyvíjí schopnost podniku se na ně adaptovat (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

## 2.2 Strategie

Pojem strategie má nepřehledné množství definic a také významů.

Z těch nejpoužívanějších byly vybrány následující.

Pojmu a významu slova strategie bylo využíváno hlavně ve vojenství a poté se začalo využívat i v podnikové praxi. Strategii tedy lze definovat jako umění vítězství připravené vůdčí osobností.

Strategie v současném pojetí je známá především z podnikového managementu od 70. let minulého století. Názory na strategické a konkurenční chování však jsou známy už z dřívějších dob. Např. už v roce 1912 objasňuje Schumpeter ve svém díle „Teorie ekonomického vývoje“ konkurenci jako nepřetržitý inovační proces, který vytváří pro podnikatele impuls inovovat (Vochozka, Mulač, et al., 2012).

Strategie je dlouhodobým rámcem, který má za úkol sjednotit ve firmě její hlavní cíle, aktivity a priority, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zúčastněných skupin.

Faulkner a Johnson, definovali strategii jako funkci manažerského rozhodování, které má za úkol propojit tři klíčové faktory: prostředí, ve kterém podnik působí, disponibilní zdroje podniku a cílů a očekávání různých skupin, které mají zájem na fungování podniku.

Johnson a Scholes definují strategii jako zaměření a rozsah činnosti podniku v dlouhodobém horizontu, které vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím, a to tak, že naplňují očekávání těch, kteří jsou s podnikem spjati (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Z těchto různých definic, lze o strategii říct, že je to dlouhodobá činnost směřující k určení způsobů, jak dosáhnout stanovených cílů daného podniku.

## 2.3 Strategická analýza

Strategická analýza obsahuje mnoho různých technik a metod, které jsou potřebné pro analyzování odvětví, v němž společnost podniká, pro analyzování konkurence, makrookolí, kapacity zdrojů a schopností společnosti. Důležitou součástí strategické analýzy je co nejlépe analyzovat současné trendy a získávat informace, které pomáhají odhadnout budoucí vývoj. Strategická analýza podává manažerům informace o současné situaci podniku, o budoucích problémech, možnostech a příležitostech, ale také o tom, jestli podnik má předpoklady k tomu, aby těchto příležitostí úspěšně využil a proměnil v konkurenční výhodu. Strategická analýza je zaměřena jak na hodnocení vnějšího okolí, tak i vnitřního okolí podniku. Nejsou to však dvě na sobě nezávislé oblasti, právě naopak, velmi podstatná je vzájemná propojenost a souvislost mezi oběma okruhy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### 2.3.1 Cíle strategické analýzy

Mezi hlavní cíle strategické analýzy patří identifikace, analýza a hodnocení všech podstatných faktorů, které určitým způsobem ovlivňují konečnou podobu strategie podniku a volbu cílů. Součástí cílů je také posouzení vzájemných vztahů a souvislostí mezi jednotlivými faktory. Díky tomuto kroku lze posoudit vhodnost současné strategie nebo rozhodnout o tvorbě nové strategie. Cíle strategické analýzy by nám měly poskytnout odpověď na tři následující otázky:

- 1) Jaké jsou perspektivy podniku z dlouhodobého hlediska?
- 2) Jaký vývoj trhu, konkurence a především vývoj podnikových tržeb lze v souvislosti s odpovědí na první otázku očekávat?
- 3) Jaká rizika jsou s podnikem spojena?

Lze říci, že hlavním úkolem je tedy připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat (Sedláčková, Buchta, 2006; Mařík, et al., 2003).

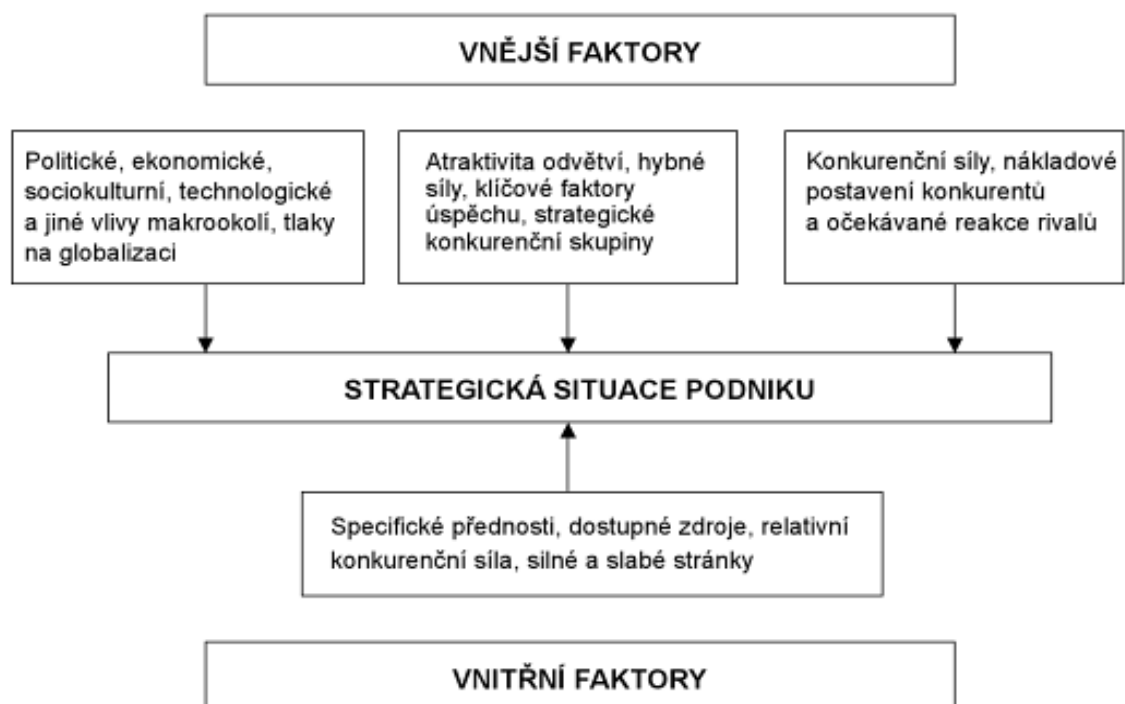
### 2.3.2 Postup strategické analýzy

Strategická analýza se skládá z celé řady dílčích analýz, díky kterým podnik posoudí své postavení v rámci svého okolí. Tyto dílčí analýzy by se měly řadit podle standardních analytických zvyklostí a logické souvislosti. Příkladný postup strategické analýzy stanovuje například Sedláčková (2000), která tento postup znázorňuje následujícím přehledným schématem č. 2.1 (Vochozka, Mulač, et al., 2012).

Strategická analýza se skládá ze dvou základních etap, kterými jsou:

- Analýza vnějšího okolí
- Analýza vnitřního okolí

**Obrázek 2.1:** Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková, Strategická analýza, (2000)

## 2.4 Analýza okolí

Analýza okolí je zaměřena na faktory, které působí v okolí podniku, ovlivňují strategické postavení podniku a v budoucnosti jej budou pravděpodobně taky ovlivňovat. Na podnik působí mnoho vlivů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a také vzájemné vazby mezi nimi (viz obr. 2.2). S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky výrazně rozšířil. Analýza okolí zkoumá vývoj vnějších faktorů, které podnik ovlivnily v minulosti, současnosti a podnik s největší pravděpodobností ovlivní i v budoucnosti. Potřebný je globální systémový přístup, který zahrnuje následující faktory.

Obrázek 2.2: Okolí podniku



Zdroj: Sedláčková, Strategická analýza, (2006)

Pro utváření strategických cílů podniku a jeho strategie představuje analýza okolí jedno ze základních východisek. Analýza okolí se skládá z analýzy vlivu makrookolí a analýzy vlivu mikrookolí, které budou popsány následovně (Sedláčková, Buchta, 2006).

## 2.4.1 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí se skládá z demografického, ekonomického, přírodního, technologického, politicko-legislativního a kulturního prostředí. V tomto prostředí působí všechny podniky bez ohledu na to, v jakém oboru podnikají. Makrookolí zahrnuje faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale na podnik mohou mít rozhodující vliv. Analýza vlivu makrookolí má tedy podnik připravit na tyto faktory a má pomoci managementu uvědomit si příležitosti a hrozby, na které by se měl podnik zaměřit. Analýzu makrookolí můžeme provádět například na základě PEST analýzy, která bude následně popsána nebo metody „4C“.

### 2.4.1.1 PESTLE analýza

Jednou z možností, jak popsat externí vlivy, které na podnik působí, je použít analýzu PESTLE. Počet faktorů v makroprostředí je neomezený, proto je nutné určit prioritní faktory, které mohou mít dopad na obor podnikání. PESTLE je zkratka pro analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Tato analýza se používá pro posouzení těchto šesti vnějších faktorů ve vztahu k podniku. Analýza může pracovat samostatně nebo může být použita v kombinaci s dalšími nástroji. V podstatě analýza PESTLE má objasnit, jaký vliv tyto faktory budou mít na výkon a činnost podnikání v dlouhodobém horizontu (Johnson, Whittington, Scholes, 2008).

Někdy se používá také podobná zjednodušená varianta nazývaná PEST analýza, která zahrnuje politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-kulturní faktory a technologické faktory.

Politicko-právní faktory: antimonopolní opatření, zákon na ochranu životního prostředí, politika zdanění, regulace zahraničního obchodu, sociální politika, stabilita zahraniční a národní politické situace, ochrana domácích podnikatelských subjektů, pracovní právo (Sedláčková, Buchta, 2006; Váchal, Vochozka, et al., 2013; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Vochozka, Mulač, et al., 2012).

Ekonomické faktory: trend vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, dostupnost a cena energií, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, průměrná mzda, kupní síla, výška investic (Sedláčková, Buchta, 2006; Váchal, Vochozka, et al., 2013; Keřkovský, Vykypl, 2006; Vochozka, Mulač, et al., 2012).

Sociálně-kulturní faktory: demografický vývoj, rozdělení důchodu, mobilita obyvatelstva, vývoj životního prostředí, míra vzdělanosti, přístup k práci a volnému času, změny životního stylu, životní hodnoty, rozdělení příjmů, náboženství, spotřební zvyky, kulturní hodnoty, věkové členění, migrace (Sedláčková, Buchta, 2006; Váchal, Vochozka, et al., 2013; Keřkovský, Vykypl, 2006; Vochozka, Mulač, et al., 2012).

Technologické faktory: vládní výdaje na výzkum, trend ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií, přístup k výzkumu a vývoji, úroveň dosavadních technologií, inovace, množství a kvalita dostupných zdrojů, patenty (Sedláčková, Buchta, 2006; Váchal, Vochozka, et al., 2013; Keřkovský, Vykypl, 2006; Vochozka, Mulač, et al., 2012).

## Politicko-právní prostředí

První částí analýzy PEST je studium politických faktorů. Tyto faktory ovlivňují organizace v mnoha ohledech. Mohou vytvářet výhody a příležitosti pro organizace, ale naopak mohou vytvářet závazky a povinnosti v organizacích. Řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které existují, vymezují prostor pro podnikání a také mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Podniky, které spolupracují i se zahraničními podniky, by pak měly zajímat zejména politické vztahy s okolními státy. Analýza politického prostředí zkoumá, jak nařízení vlády a právní podmínky ovlivňují schopnost podniku být rentabilní a úspěšný. Nedodržení legislativní povinnosti může vést k sankcím, jako jsou například pokuty a také může vyvolat nepříznivou publicitu (Sedláčková, Buchta, 2006).



## Ekonomické prostředí

Druhá část analýzy PEST zahrnuje studium ekonomických faktorů. Všechny podniky jsou ovlivněny národními a globálními ekonomickými faktory. Klima ekonomiky určuje, jak se spotřebitelé, dodavatelé a další zúčastněné strany, jako jsou například investoři, věřitelé chovají ve společnosti. Když se ekonomika nachází ve fázi recese, tak se zvyšuje nezaměstnanost a snižuje se kupní síla. Firmám se hromadí zásoby, začnou omezovat své investice a svou produkci. Toto je jedna z hlavních příčin rostoucí nezaměstnanosti, lidé mají také nižší příjmy, a proto omezují svou spotřebu. Naopak, když se ekonomika nachází ve fázi expanze, firmy zaměstnávají nové pracovníky, zvyšují výrobu a začínají více investovat. V důsledku toho se nezaměstnanost snižuje, lidem rostou příjmy a také zvyšují své spotřební výdaje.

Úspěch organizací je závislý na tom, jak dokážou reagovat na dané změny v ekonomickém prostředí a na změny v chování zúčastněných stran. Organizace by také měla být schopna přezkoumat, jaký dopad tyto ekonomické změny budou mít na jejich konkurenci a podle toho reagovat. V současném podnikatelském světě jsou organizace ovlivněny nejen ekonomickými změnami v zemi, v nichž jsou založeny nebo podnikají, ale i změnami v ekonomice i ostatních zemí. Například: globální úvěrová krize pocházející z USA přispěla k úvěrové krize ve Velké Británii v roce 2007/08. Levnější práce v rozvojových zemích ovlivňuje konkurenceschopnost produktů z rozvinutých zemí, nebo zhoršení přírodních podmínek pro pěstování čaje v Indii může mít vliv na cenu čaje v anglické kavárně (Learnmarketing, 2013).

## Sociálně-kulturní prostředí

Třetí část analýzy PEST je zaměřena na sociálně-kulturní faktory. Tato část zahrnuje analýzu demografických a kulturních aspektů trhu společnosti. Tyto faktory pomáhají podnikům zkoumat potřeby spotřebitelů, a zjistit, co je nutí k nákupům. Tyto faktory souvisejí se způsobem života lidí, včetně sociálních hodnot. V dnešní době stále roste zájem o vyšší kvalitu osobního života, a tak podniky častěji nabízejí svým zaměstnancům kratší týdenní úvazky, delší dovolenou, pružnou pracovní dobu apod.. Také stále se zvyšující důraz na ochranu životního prostředí je jedním z důležitých faktorů, který hraje roli při rozhodování

podniku. V důsledku toho musí podniky přizpůsobovat technologické postupy, výrobky a také musí zajistit likvidaci použitých produktů. Z důvodu globálního oteplování se muselo zakázat používání freonů, které byly nahrazeny jinými látkami. Sociálně-kulturní oblast je v neustálém vývoji stejně jako ostatní oblasti, a proto je velmi důležité, aby organizace dokázala na tyto změny včas reagovat z důvodu udržení nebo zvýšení poptávky a svého podílu na trhu (Sedláčková, Buchta, 2006).

## Technologické prostředí

Čtvrtou částí PEST analýzy je analýza technologických faktorů. Technologický pokrok značně změnil způsob, jakým podniky fungují. Organizace používají technologii v mnoha ohledech. Např.:

- Technologická infrastruktura, jako je internet a jiné systémy sloužící k výměně informací, včetně telefonu a konferenčních hovorů.
- Technologické systémy obsahující velké množství programů, které pomáhají organizacím řídit své podnikání.
- Technologie hardware, jako jsou mobilní telefony, počítače, kopírky a faxy, které vysílají i zaznamenávají informace.

Technologie vytvořila společnost, která očekává okamžité výsledky. Tato technologická revoluce zvýšila rychlost, při které dochází k výměně informací mezi zúčastněnými stranami. Rychlejší výměnu informací mohou využít podniky ke zvýšení schopnosti rychleji reagovat na změny v jejich provozním prostředí. Nicméně schopnost rychle reagovat také vytváří další tlak na podniky, protože se očekává, aby dostály svým slibům ve stále klesajících časových intervalech. Například internet má značný vliv na marketingový mix strategie organizací. Spotřebitelé mohou nakupovat 24 hodin denně, odkud chtějí a jakkoli chtějí přes chytré telefony, notebooky a tablety.

Tempo technologických změn je tak rychlé, že inovované počítačové čipy jsou na trh uváděny přibližně každých 6 měsíců. Technologie využívají všechny věkové skupiny, děti jsou vystaveny technologiím prakticky už od jejich narození, a také se objevila nová generace technologicky zdatných důchodců, známých jako „stříbrných surfařů“. Technologie se bude i

nadále vyvíjet a očekávání spotřebitelů bude stále větší. Pro organizace bude velmi obtížné se na trhu udržet, pokud tato fakta budou ignorovat (Learnmarketing, 2013).

**Tabulka 2.1:** Vybrané faktory používané při PEST analýze v praktické části

<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Politicko-právní faktory</b>
- trend vývoje HDP - míra inflace - míra nezaměstnanosti	- politika zdanění - stabilita národní politické situace - pracovní právo - minimální mzda - registrační pokladny
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
- demografický vývoj - sportování Čechů - registrovaní sportovci v ČR - postoj Čechů ke kvalitě	- detektory alobalu - bezpečnostní etikety a kódy

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.4.2 Analýza vlivu mikrookolí

Při analýze mikrookolí je nutné nejprve provést analýzu samotného odvětví, ve kterém podnik působí. Při analýze odvětví bychom se měli zaměřit na základní charakteristiky, jako například velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod... Také bychom měli určit strukturu daného odvětví, které může být: (Jakubíková, 2013).

- atomizované - mnoho malých podniků
- konsolidované - několik málo silných podniků

„Situace v každém odvětví se samozřejmě neustále mění. Faktory, které mají největší vliv, se nazývají změnotvornými silami. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, vývoj technologie, nové formy marketingu, rostoucí globalizace apod. Při analýze je zapotřebí vytipovat nejvýše čtyři nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat“ (Kislingerová, Nový, 2005, s. 95).

Pro formulaci a strategii podniku je velmi důležité poznat užší okolí podniku. Cílem analýzy mikroprostředí je určit základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není ovlivněno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět faktorů zachycuje Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013).

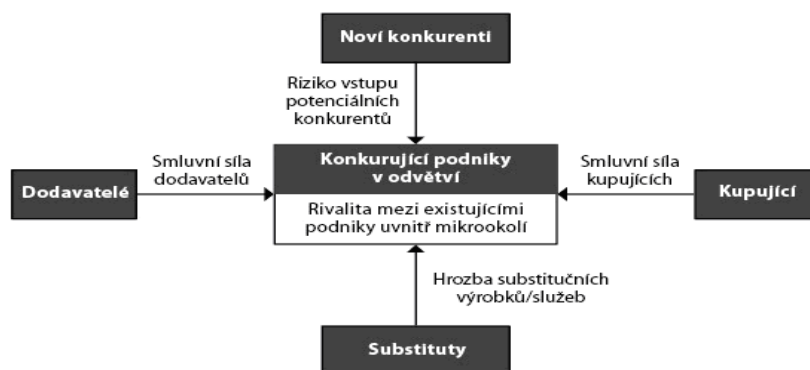
### 2.4.2.1 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

Porterův model pěti sil je vynikající pro analýzu konkrétního odvětví. „Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47).

Dle harvardského profesora Michaela Portera je konkurenční prostředí ovlivněno pěti hybnými silami (viz obrázek č. 2.3):

- ohrožení ze strany nových konkurentů
- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla odběratelů
- ohrožení substituty
- rivalita mezi existujícími podniky

**Obrázek 2.3:** Porterův model pěti sil



Zdroj: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP, 2007

Pokud se chce podnik vyrovnat s vlivem konkurenčních sil, měl by na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který umožní využít konkurenční síly ve svůj prospěch, izoluje podnik co nejvíce od působení konkurence. Úsudek, který tento proces vyžaduje, je založený na analýze, která určí, odkud pocházejí konkurenční tlaky, jaké jsou a jak se lze proti nim bránit (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

## Ohrožení ze strany nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je závislá na bariérách vstupu a na reakci úspěšně zavedených podniků na vstup nového konkurenta. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví nízké, pak je hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví vysoká.

K nejčastějším faktorům, které souvisí s bariérami vstupu do odvětví, patří:

- **Úspory z rozsahu** - pokud je podnik schopen vyrábět velké objemy výrobků, může tak snížit náklady na výrobek a dosahovat tak úspor z rozsahu. Existence takové úspory z rozsahu vytváří překážku vstupu na trh. Podniky, které si nemohou dovolit tak rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj atd. budou při vstupu do odvětví, ve kterém již existující podniky dokážou tyto úspory realizovat, nákladově znevýhodněny (Sedláčková, Buchta, 2006).
- **Kapitálová náročnost** - kapitálově náročné odvětví, kde je potřeba objemných finančních prostředků ke krytí stálých aktiv, fixních nákladů, ale také například zásob a pohledávek. Pro podnik s nedostatkem finančních zdrojů k financování těchto potřeb bude velmi obtížné, prakticky až nemožné, vstoupit do tohoto odvětví (Váchal, Vochozka, et al., 2013).
- **Diferenciace výrobků a loajalita zákazníků** - existence vysoké diferenciací produktů nebo silného vlivu značky na poptávku vytváří další bariéru vstupu do odvětví, protože díky loajalitě zákazníků je těžké uspět na trhu jako nová neznámá firma (Váchal, Vochozka, et al., 2013).
- **Technologie a speciální know-how** - vstup podniku do odvětví ovlivněného mnoha chráněnými patenty je velice obtížný z důvodu, že dané produkty nebude moct sám vyrábět. Další překážkou je schopnost získat dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by uměli pracovat s určitou technologií (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Vládní politika** - regulační opatření, licenční požadavky, legislativa v oblasti ochrany životního prostředí, hygieny nebo bezpečnosti práce. Tyto zásahy vlády mohou bariéry vstupu do odvětví ještě prohloubit (Váchal, Vochozka, et al., 2013).
- **Přístup k distribučním kanálům** - při vstupu do odvětví je velmi důležité zajistit distribuci svých výrobků a služeb. Pokud jsou distribuční kanály v odvětví limitovány nebo úzce spolupracují s konkurencí, pak bude distribuce vlastních výrobků a služeb velmi obtížná (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

### Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou rovněž nezbytní pro úspěch organizace, protože poskytují podnikům prostředky, které potřebují k výrobě svých produktů a služeb. Dodavatelé představují pro podnik hrozbu v případě, že je v jejich moci zvýšit ceny dodávaných produktů a podnik tak musí přistoupit na nižší kvalitu nebo musí čelit vyšším nákladům. Vyjednávací síla dodavatelů se odvíjí od existence substitutů výrobků prodávaných dodavateli, možnosti prodávat své výrobky i v jiných odvětvích než podnik podniká, nákladů spojenými se změnou dodavatele, příležitosti vertikální integrace v daném odvětví a koncentrovanosti (Dedouchová, 2001).

### Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla se vztahuje k tlaku spotřebitele na podniky, po kterých vyžaduje kvalitnější produkty, lepší zákaznický servis a nižší ceny. Předpokládá se, že vyjednávací síla kupujících v odvětví ovlivňuje konkurenční prostředí podniku a ovlivňuje schopnost dosahovat ziskovosti. Silní kupující mohou tlačit prodávající ke snížení cen, zlepšení kvality výrobků a k nabízení více a lepších služeb. Všechny tyto požadavky představují náklady pro podnik. Silní kupující mohou učinit odvětví konkurenceschopnějším a mohou snížit potenciální zisk pro prodávajícího. Na druhou stranu, slabí kupující vytvářejí dobrou příležitost pro podnik k zvyšování cen a tím i k získání vyššího zisku. Vyjednávací síla odběratelů je ovlivněna koncentrovaností kupujících v porovnání s prodejci, citlivostí zákazníků na změnu cen,

náklady na přechod z jednoho produktu prodávajícího na výrobek jiného prodejce, hrozbou, že výrobky začnou vyrábět sami, diferenciací výrobků, možností vertikální integrace do dodavatelského odvětví (Dedouchová, 2001).

## Ohrožení substituty

Hrozba substitutů existuje, pokud jsou k dispozici alternativní produkty s nižší cenou nebo lepší kvalitou pro stejný účel. Ty by mohly přilákat významnou část trhu, a tudíž snížit potenciální objem prodeje pro stávajícího podniku. Dostupnost blízkých náhradních výrobků v odvětví může vést ke zvýšení konkurence. Na druhé straně, nedostatek blízkých substitučních výrobků zvyšuje ziskový potenciál pro firmy v daném odvětví (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

## Rivalita mezi existujícími podniky

Tato síla popisuje intenzitu konkurence mezi existujícími podniky v odvětví. Rivalita mezi podniky může mít vliv na zisky v odvětví prostřednictvím tlaku na snižování cen, zvýšené inovace, zvýšené reklamy, poskytování doplňkových služeb ve snaze vylepšit produkt.

Faktory, které zvyšují konkurenční soupeření mezi stávajícími firmami, jsou například (Sedláčková, Buchta, 2006):

- **Počet a velikost firem** - v případě, že se odvětví skládá z mnoha konkurentů, bude rivalita intenzivnější. Pokud soutěžící mají i stejnou velikost nebo podíl na trhu, bude intenzita soupeření také vyšší.
- **Míra růstu trhu** - pokud odvětví expanduje, bude rivalita mezi stávajícími podniky menší, a to z důvodu, že své potřeby budou schopni uspokojit prostřednictvím rostoucí poptávky.
- **Vysoké fixní náklady nebo vysoké náklady na skladování** - v odvětvích, kde jsou fixní náklady vysoké, se firmy budou snažit získat co největší podíl na trhu, aby tyto náklady pokryly.

- **Vysoké výstupní bariéry** - tyto bariéry se vytvářejí především v období klesající poptávky, kdy vznikají podnikům nadbytečné kapacity, které je nutí zůstat v odvětví i za cenu krátkodobých ztrát. Mezi výstupní bariéry mohou patřit například výplata a odstupné nadbytečným zaměstnancům nebo penále za nedodržení dlouhodobých závazků.

## 2.5 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku, jeho organizační struktury, schopností a zdrojů. Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky v podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory jako: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové (Mallya, 2007).

### 2.5.1 Faktory technického rozvoje

Investování do technického rozvoje může výrazně přispět k zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Zlepšuje výrobky a servis poskytovaný firmou. Také pomáhá zlepšit výrobní procesy a firmy tak mohou stanovit výhodnější cenovou politiku, díky nižším výrobním nákladům. Hlavním cílem výzkumu a vývoje je aby podnik dokázal uspokojit zákazníka lépe než konkurence a je nezbytné, aby jej prováděli zaměstnanci podniku.

Rozlišujeme tři přístupy technického rozvoje (Mallya, 2007):

- Ofenzivní inovátoři jsou nejčastěji firmy, které nově vstoupili do odvětví s novými myšlenkami, nápady a produkty. Snaží se zaplnit mezery na trhu a prosadit se.
- Defenzivní následníci jsou nejčastěji velké a největší podniky v oboru, které sledují inovátory, a mají dostatek prostředků na doladění chyb, kterých se inovátoři dopouští.
- Defenzivní imitátoři mají tu výhodu, že nemusí vynakládat zdroje a úsilí na hledání a prosazení se na trhu, ale pouze se na již zavedených a technologicky nenáročných trzích, které se mění jen velmi pomalu, snaží uspokojovat potřeby zákazníků „imitací“ již hotových řešení.



## 2.5.2 Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory řeší otázku, jak co nejlépe a nejvhodněji dostat výrobek či službu k cílovému zákazníkovi a jak ho motivovat ke koupi. Marketingové a distribuční faktory si přiblížíme pomocí základního nástroje marketingu, tzv. „Marketingového mixu“, také známého jako 4P. Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Skládá se ze čtyř složek (Mallya, 2007):

- Product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka – kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.
- Price (cena) – cena produktu a celková cenová politika podniku.
- Place (distribuční cesty) – způsoby distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi.
- Promotion (propagace) – způsoby propagace produktu.

## 2.5.3 Výrobní faktory a řízení výroby

V této oblasti se management zabývá například automatizací, velikostí a stanovištěm továrny. Co bude firma vyrábět sama a co bude zajišťovat pomocí dodavatelů. Jaké náklady budou vynaloženy na jednotlivé části výroby. Porovnání celkových nákladů s konkurencí. Dostupnosti surovin a polotovarů. Kvalitou řízení výroby, operativním řízením, logistickými procesy apod. (Mallya, 2007).

## 2.5.4 Faktory pracovních zdrojů

„Při analýze pracovních zdrojů management organizace zjišťuje, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace.

Kritická situace hospodářství nutí organizace k tomu, aby promýšlely svou personální politiku. Moderní organizace už nepředstavuje jako dříve hierarchii, nýbrž spíše komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují“ (Mallya, 2007, s. 63).

V dnešní době se často hovoří o human resource management (HRM) nebo-li řízení lidských zdrojů. HRM je funkce v rámci organizace, která se zaměřuje na nábor, vedení a poskytování pokynů pro lidi, kteří pracují v organizaci (Mallya, 2007).

### 2.5.5 Analýza finančních zpráv a údajů

„Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku, posoudit vyhlídky podniku na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů“ (Dluhošová, et al., 2006, s. 71).

K posouzení finanční situace a výkonnosti podniků se používá celá řada poměrových ukazatelů (Dluhošová, et al., 2006):

- **Ukazatelé finanční stability a zadluženosti** - hodnota těchto ukazatelů závisí na struktuře zdrojů financování. Poměruje se část z celkového kapitálu k aktivům podniku. Aby byl podnik stabilní, měl by k financování stálých aktiv používat dlouhodobý kapitál a k financování krátkodobých aktiv zase krátkodobý kapitál. Hodnota ukazatelů hraje velkou roli hlavně pro věřitele, protože podle zadluženosti podniku mohou odhadnout riziko spojené se splácením dluhů.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad [2.1]$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad [2.2]$$

$$\text{Podíl stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{aktiva}} \quad [2.3]$$

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{aktiva}} \quad [2.4]$$

$$\text{Majtkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [2.5]$$

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkové aktiva}} \quad [2.6]$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [2.7]$$

- **Ukazatelé rentability** - hlavními ukazateli rentability podniku jsou rentabilita aktiv (ROA), rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Prostřednictvím ukazatelů rentability můžeme hodnotit schopnost podniku dosahovat zisku na základě vložených prostředků.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad [2.8]$$

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{\text{EBIT}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad [2.9]$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [2.10]$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \quad [2.11]$$

- **Ukazatelé likvidity** - likvidita znamená schopnost podniku dostát svým závazkům v dané výši a v daném čase. Oběžný majetek patří mezi nejlikvidnější část aktiv, a proto se likvidita podniku odvíjí od toho, jak dokáže inkasovat své pohledávky, prodávat výrobky a měnit zásoby na peněžní prostředky.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [2.12]$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [2.13]$$

➤ **Ukazatelé aktivity** - znázorňují vázanost kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých. Měří efektivitu společnosti v rámci svých zdrojů. Čím rychleji dokáže podnik přeměnit celková aktiva nebo jednotlivé části aktiv na hotovost, tím efektivněji je využívá. Výsledné koeficienty vyjadřujeme v jednotkách času.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad [2.14]$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad [2.15]$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad [2.16]$$

## 2.6 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

### 2.6.1 SWOT analýza

Analýza SWOT shrnuje klíčové problémy podnikatelského prostředí a strategických schopností organizace, které budou mít s největší pravděpodobností vliv na strategický rozvoj podniku. Cílem je identifikovat, do jaké míry jsou přednosti a slabosti relevantní při snaze o vypořádání se změnami v podnikatelském prostředí. SWOT analýza je užitečná pouze tehdy, pokud se srovnávají silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti ve vztahu s konkurencí. Měla by nám pomoci při diskusi o budoucích volbách podniku, a také o míře schopností podniku tyto strategie podporovat. Je důležité, abychom při tvorbě seznamu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rozlišovali mezi těmi, které jsou více důležité a méně důležité (Johnson, Whittington, Scholes, 2011).

**Tabulka 2.2:** Typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetentnost v rozhodujících oblastech,</li> <li>- adekvátní finanční zdroje,</li> <li>- dobrá pověst u odběratelů,</li> <li>- uznávaná vůdčí pozice na trhu,</li> <li>- úspory z rozsahu,</li> <li>- vlastní technologie,</li> <li>- nákladová výhoda,</li> <li>- lepší reklamní kampaň,</li> <li>- schopní řídicí pracovníci podniku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nejasný strategický záměr,</li> <li>- nevyužité kapacity,</li> <li>- nedostatek manažerských dovedností a talentu,</li> <li>- nekompetentnost,</li> <li>- vnitřní problémy v operativní sféře,</li> <li>- zaostávání ve výzkumu a vývoji,</li> <li>- slabá pozice na trhu,</li> <li>- nedokonalá distribuční síť,</li> <li>- podprůměrné marketingové schopnosti,</li> <li>- neschopnost financovat potřebné změny ve strategii,</li> <li>- vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.</li> </ul>
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsluhovat další skupiny zákazníků,</li> <li>- vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty,</li> <li>- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků,</li> <li>- diverzifikace,</li> <li>- vertikální integrace,</li> <li>- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích,</li> <li>- rychlejší růst trhu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,</li> <li>- rostoucí prodeje substitučních výrobků,</li> <li>- pomalý růst trhu,</li> <li>- nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád,</li> <li>- nákladné regulační požadavky,</li> <li>- nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku,</li> <li>- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů,</li> <li>- měnící se potřeby a vkus zákazníků,</li> <li>- nepříznivé demografické změny.</li> </ul>

Zdroj: Váchal, Vochozka, et al.: Podnikové řízení. 2013

### 3 Charakteristika společnosti

Společnost je zaměřena na prodej sportovního a módního oblečení a příslušenství ke sportům, jako jsou např. atletika, box, fotbal, tenis, lyžování, cyklistika apod...

Společnost ABC je společnost s ručením omezeným, která sídlí v Praze. Jedná se o dceřinou společnost akciové společnosti, která sídlí a provozuje svou činnost ve Velké Británii již od roku 1982. Na český trh vstoupila v roce 2012 a dnes už má 6 poboček rozmístěných po celé České republice. Poslední a zároveň největší pobočku otevřela společnost na konci roku 2014 v Brně. Pro jednotlivé prodejny je typické jejich velká rozloha oproti konkurenčním prodejnám, která činí přes 2000m<sup>2</sup>. Společnost hodlá v roce 2015 expandovat. Chystá k otevření dalších pěti prodejen v Ústí nad Labem, Olomouci, Plzni a Brně a Praze, kde už společnost pobočky umístěné má, ale díky vysoké poptávce si může dovolit otevřít další. V jedné prodejně je zaměstnaných okolo 35 zaměstnanců. Většinou se jedná o brigádníky, aby ušetřili na zdravotním a sociálním pojištění.

Podnik také najímá hlídače prostřednictvím externí firmy, který kontroluje zaměstnance při odchodu z prodejny a uklízečky, které taky zaměstnává externí firma.

Zaměstnanci jsou povinni do práce přicházet i z ní odcházet v podnikových uniformách, aby je hlídač odlišil od zákazníků.

Prodejna je rozdělená na několik oddělení např. oddělení bot, které tvoří až 70% tržeb společnosti, oblečení, vybavy na hory, do posilovny. V každém oddělení působí vedoucí pracovník a prodavači, kteří jsou přesně školeni na prodej daného zboží. V prodejnách se také nachází sklad, ve kterém je skladována pouze obuv v dřevěných regálech.

Portfolio nabízených značek společnosti je velice rozsáhlé, tvoří ho přes 300 značek. Mezi nejprodávanější značky patří Nike, Adidas, Puma, Everlast, Lonsdale, Reebok, Pierre Cardin, Lee Cooper a mnoho dalších. Společnost také vlastní některé značky jako jsou například Dunlop, Slazenger, Everlast, Lonsdale a Karrimor. Své zboží nabízí i na svých internetových stránkách, takže pokud si jsou zákazníci jistí velikostí oblečení, nemusí navštěvovat kamennou prodejnu a zboží nakoupit přímo v e-shopu.

## 4 Praktická aplikace

### 4.1 Analýza vlivu makrookolí

V této kapitole, při analýze makrookolí podniku použijeme PEST analýzu, která nám pomůže popsat podmínky pro podnikání a rozvíjení činností v České republice. Čtyři základní rozebírané faktory této analýzy budou politicko-právní faktory, ekonomické, sociální a technické faktory.

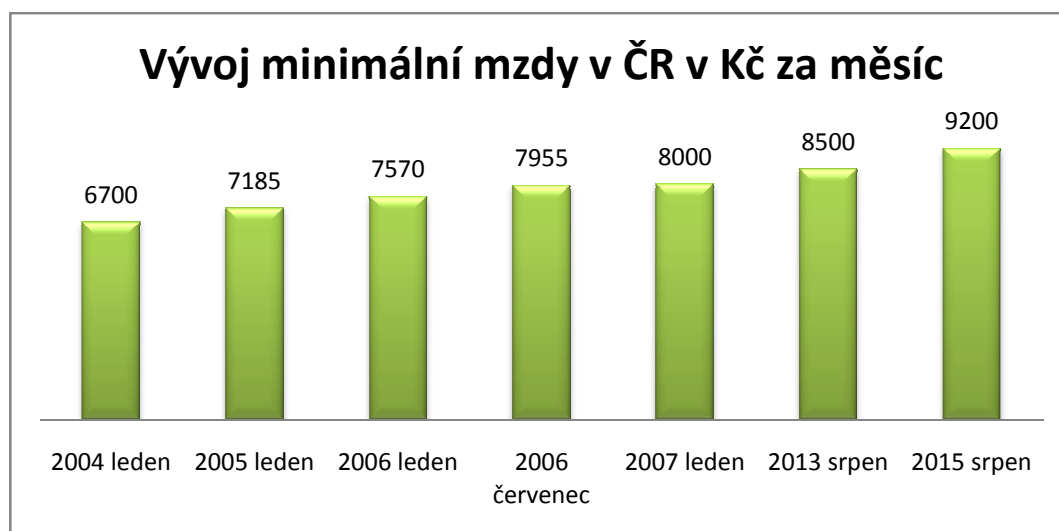
#### 4.1.1 Analýza PEST

##### 4.1.1.1 Politicko-právní faktory

###### Minimální mzda

V lednu roku se minimální mzda zvýšila z 8 500 na 9 200 korun. Ke stejnému navýšení by mělo za rok dojít znovu. Současná vláda tvrdí, že pokud bude hospodářský růst pokračovat, tak by na konci volebního období minimální mzda mohla být 11 200 Kč (ČT, 2015).

Graf 4.1: Vývoj minimální mzdy v ČR v Kč za měsíc



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV, (2014)

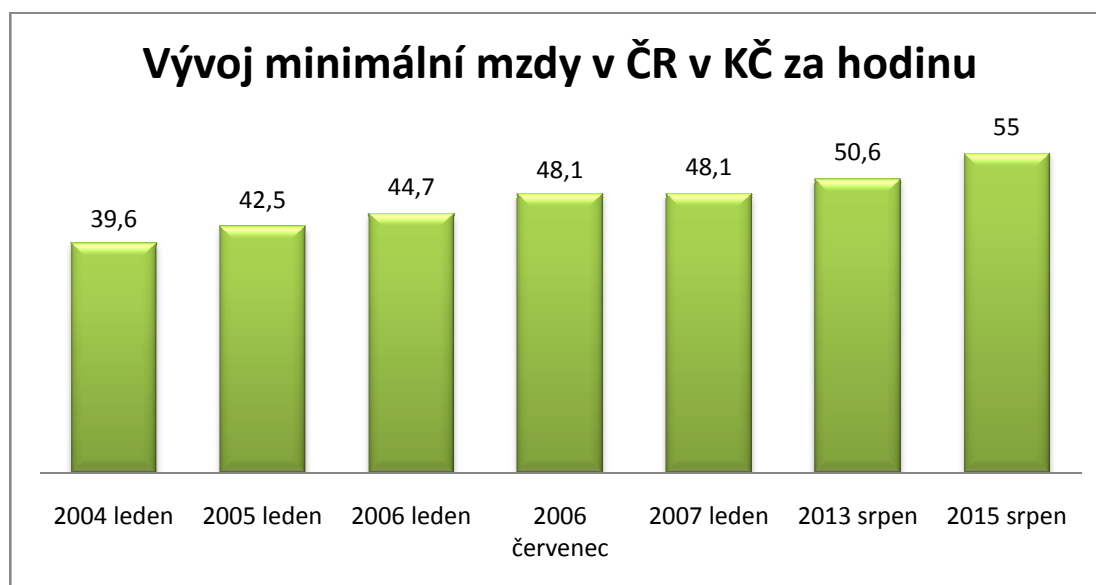
Vláda prosazuje tyto zvyšování, aby motivovala více lidí k práci, a také protože Česko patří k zemím s nejnižší minimální mzdou v EU. Některé státy minimální mzdu uzákoněnou vůbec nemají. Jedná se například o Rakousko, Švédsko, Dánsko, Finsko nebo Itálii (ČT, 2015).

**Tabulka 4.1:** Výše minimální mzdy za měsíc ve vybraných zemích EU

Maďarsko	9 100 Kč
Česká republika	9 200 Kč
Slovensko	9 800 Kč
Německo	38 750 Kč
Nizozemsko	41 400 Kč
Belgie	41 800 Kč
Lucembursko	53 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČT, (2015)

**Graf 4.2:** Vývoj minimální mzdy v ČR v Kč za hodinu



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV, (2014)

Výše platu prodavačů ve společnosti ABC je určena podle toho, ve kterém kraji pracují. Například v Karlových Varech dosahuje hodinová mzda 75 Kč, v Ostravě 80 Kč a v Brně 100 Kč. Z toho plyne, že i další zvyšování minimální nebude mít na fungování společnosti vliv.



**Registrační pokladny** - od začátku roku 2016 bude v České republice postupně spuštěn systém elektronické evidence hotovostních tržeb za prodej zboží a služeb. Každá hotovostní tržba podnikatele bude v okamžiku zaplacení zaevidována prostřednictvím internetu v centrálním datovém úložišti Finanční správy a jako potvrzení dostane podnikatel zpět unikátní kód, který uvede na účtenku. Evidovat se budou platby v hotovosti včetně prostředků představujících peníze, platby kartou či jiným elektronickým prostředkem a platby stravenkami nebo šeky. Platby převodem z účtu na účet nebo formou inkasa evidenci podléhat nebudou.

V první vlně se EET bude týkat osob poskytujících stravovací a ubytovací služby a v druhé vlně osob podnikajících v maloobchodě a velkoobchodě. Po zvážení a vyhodnocení situace dojde následně postupně k začleňování dalších podnikatelů přijímajících platby v hotovosti.

Technické řešení vyžaduje zařízení, které dokáže elektronicky komunikovat přes internet (PC, tablet, mobil, pokladna, pokladní systém atd.) a připojení na internet v okamžiku přijetí platby. Je čistě na uvážení podnikatele, jaké pokladní zařízení a jaký pokladní software zvolí, pokud zajistí splnění povinnosti odeslat datovou zprávu a vydat účtenku (Portal.pohoda, 2015).

Společnost ABC disponuje ve svých prodejnách moderními pokladnami, které sice v současné době jsou připojeny jen na firemní systém, ale mají možnost připojení k internetu, takže by neměl být problém elektronickou evidenci tržeb zavést.

**Politika zdanění** - k poslední změně daně z příjmu právnických osob došlo 1. 1. 2010, kdy se sazba snížila z 20 % na 19 %. Sazba DPH prochází změnami o něco častěji. Poslední změna nastala v lednu roku 2015, kdy k základní sazbě ve výši 21 % a snížené sazbě ve výši 15 % přibyla nová druhá snížená sazba ve výši 10 %. Tato sazba však naši společnost nijak neovlivní, protože se vztahuje na kojeneckou výživu, knihy, léky atd.

**Stabilita politické situace** - česká politická scéna patří k nejméně stabilním v porovnání s ostatními v Evropské unii. Za posledních 10 let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídalo tolik premiérů, jako v České republice. To může mít nepříznivý dopad na důvěru zahraničních politických partnerů i investorů (Pohledzvenku, 2013). V současné době vypadá, že už se politická scéna ustálila, a že by se vláda neměla měnit až do dalších voleb, které budou v roce 2017.

**Pracovní právo** - upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, vztahy kolektivní povahy související s výkonem závislé práce, některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů, pracovní podmínky zaměstnanců a ochranu jejich zdraví. Hlavními prameny pracovního práva v České republice jsou zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání a zákon o zaměstnanosti (Czech, 2010).

Zákoník práce upravuje například (Sbírka zákonů České republiky, 2006):

- Pracovní podmínky - zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance závodní preventivní péči.
  - Délku pracovní doby - délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně
  - Péči o zaměstnance - zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Také je povinen zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání.
  - Přestávky v práci - zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut; mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce
  - Práci přesčas - zaměstnavatel může nařídít práci přesčas jen z vážných provozních důvodů a ve výjimečných případech. Práce přesčas nesmí činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.
  - Noční práci - délka směny zaměstnance pracujícího v noci nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.
- a mnoho dalších...

#### 4.1.1.2 Technologické faktory

**Detektory alobalu** - smyslem detektorů alobalu v obchodech je upozornění obsluhy na zloděje používající tašky nebo kabáty vystlané alobalem, které vyřadí bezpečnostní kód na kradeném zboží a tím také výstražnou signalizaci.

Detektory alobalu (větších kovových předmětů) se dodávají jako samostatná zařízení obvykle instalovaná jako doplněk již existujících bran nebo mohou být integrované přímo v bezpečnostních branách (Ochrana zboží, 2013).

Detektor je nastaven takovým způsobem, aby nedetektoval běžné kovové věci. Nicméně i přes tuto skutečnost nelze ani v případě nejlepšího detektoru kovů na světě vyloučit výskyt tzv. falešných alarmů. Jelikož akustická indikace takových jevů by mohla vytvářet stres jak u návštěvníků, tak i zaměstnanců, řeší se tato situace dvěma možnými způsoby. Jeden je, žádné zvukové alarmy. V tomto případě jsou alarmové výstupy z detekčního systému řešeny volitelně buď na bezdrátový pager, který lze nastavit na vibrační indikaci alarmu nebo „pípání“ nebo lze využít stroboskopického světelného indikátoru, ukrytého pro návštěvníka, např. v podpultí pokladního systému nebo v místě pobytu ochranky (AC Systems, 2013).

Pro společnost ABC by bylo vhodné tyto detektory alobalu nainstalovat jako samostatná zařízení do již stávajících bran, aby tak snáze zabránila krádežím.

**Bezpečnostní etikety a kódy** - bezpečnostní etikety a kódy se dělí podle způsobu aplikace na samolepící a plastové ochranné prvky. Dále se dělí podle použité technologie na radiofrekvenční, akustomagnetické a elektromagnetické.

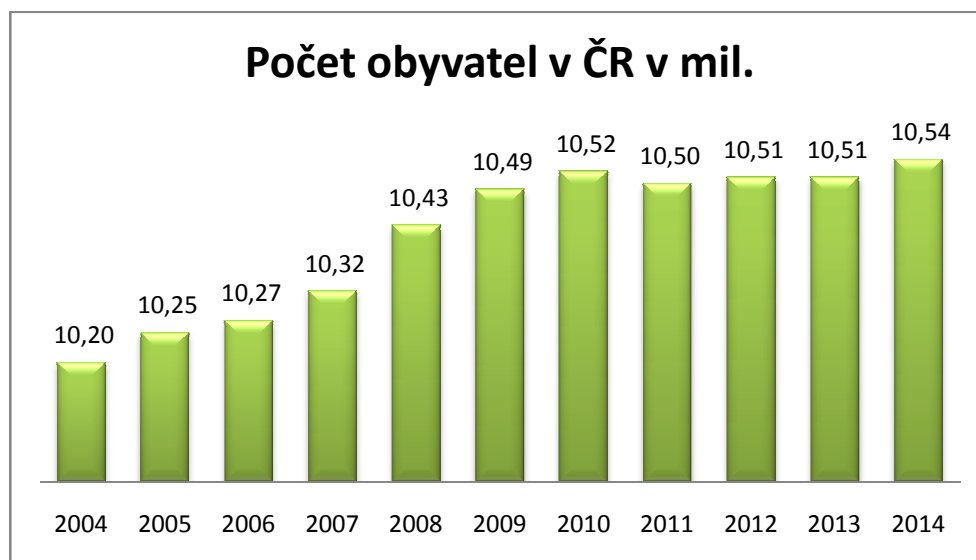
Existují také aktivní ochranné prvky, které v případě pokusu o násilné odstranění spustí poplach (Ochrana zboží, 2013).

Společnost ABC používá neaktivní ochranné prvky. Na zboží do 500 Kč je jeden bezpečnostní kód a od 500 Kč a výše jsou kódy dva. Aby společnost posílila stupeň ochrany proti krádeži zboží, měla by používat aktivní ochranné prvky.

#### 4.1.1.3 Sociálně-kulturní faktory

**Demografický vývoj** - v České republice bylo k 31. prosinci 2014 zaznamenáno 10 538 275 obyvatel. Věková struktura obyvatel vyplývající z nejnovějšího sčítání lidu je 14,3 % v rozmezí 0 – 14 let, 69,6 % v rozmezí 15 – 64 let a 16,1 % v rozmezí 65 let a více. Hlavním činitelem ovlivňujícím věkovou strukturu populace České republiky byla měnící se intenzita porodnosti v průběhu 20. století, která spolu s trvalým zlepšováním úmrtnostních poměrů vyústila v tzv. stárnutí populace (ČSÚ, 2015).

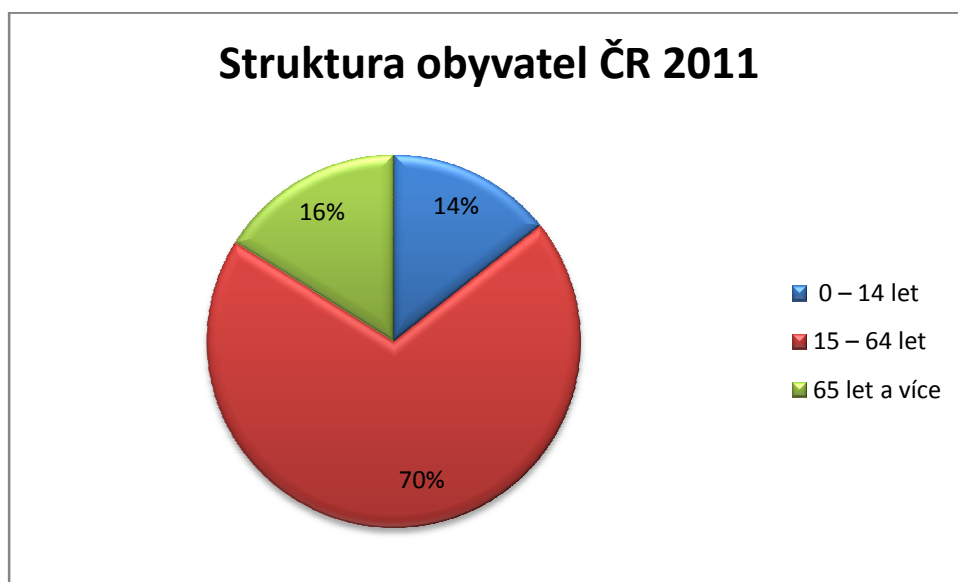
**Graf 4.3:** Počet obyvatel v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, (2015)

Počet obyvatel by se měl i nadále mírně zvyšovat až do roku 2023, kdy by měl dosahovat 10 668 044. Poté by měl počet obyvatel klesat a v roce 2053 by se měl dostat pod hranici deseti milionů (MPSV, 2014).

**Graf 4.4:** Struktura obyvatel ČR 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, (2015)

Údaje v grafu jsou za rok 2011, protože v tomto roce proběhlo zatím poslední sčítání lidu a novější údaje nejsou známy.

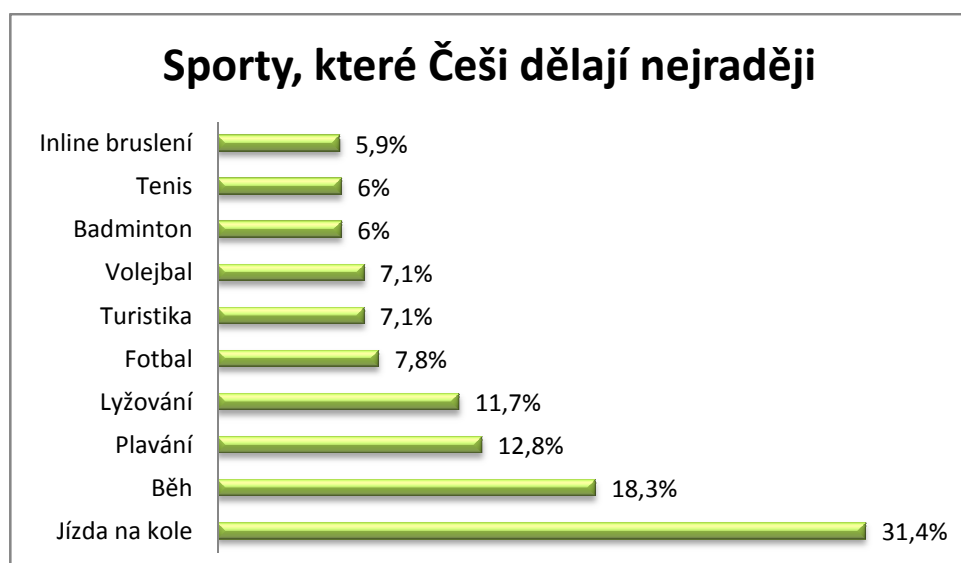
Pro trh se sportovním zbožím toto není příliš příznivá zpráva, protože sportují spíše mladí lidé a počet starších lidí v ČR má podle prognóz stále přibývat.

## Sportování Čechů

Podle výzkumů veřejného mínění 62 % Čechů sportuje alespoň jednou měsíčně. Alespoň jednou týdně se pak věnuje sportu okolo 45 % lidí. Z věkové skupiny 18-30 sportuje asi 80% populace, ve skupině 30-50 let už je to jen okolo 60 %. A po padesátce sportuje jen 37 % lidí (Vitalia, 2011).

Následující údaje byly čerpány z ankety Sport roku 2014, která proběhla v ČR od 17. 11. - 5. 12. 2014 a odpovědělo na ní 4443 respondentů.

**Graf 4.5:** Sporty, které Češi dělají nejraději



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

Z tohoto grafu vyplývá, že sporty na které by se měla společnost zaměřit, jsou hlavně jízda na kole, běh, plavání a lyžování.

**Tabulka 4.2:** Rozdělení sportů, které Češi dělají nejraději podle pohlaví

Rozdělení sportů, které Češi dělají nejraději podle pohlaví			
Muži		Ženy	
Jízda na kole	35,4 %	Jízda na kole	27,4 %
Běh	17,6 %	Běh	19 %
Fotbal	14,3 %	Plavání	17,3 %
Lyžování	11,2 %	Lyžování	12,1 %
Florbal	8,7 %	Volejbal	8,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

U obou pohlaví se na prvních dvou místech umístil stejný sport, avšak velký rozdíl je na místě třetím, kdy muži nejraději hrají fotbal a ženy zase chodí plavat.

**Tabulka 4.3:** Oblíbenost sportů podle věku

Oblíbenost sportů podle věku				
12 - 19 let	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 let a více
Jízda na kole	Jízda na kole	Jízda na kole	Jízda na kole	Jízda na kole
Basketbal	Běh	Běh	Běh	Plavání
Florbal	Plavání	Lyžování	Lyžování	Turistika
Běh	Fotbal	Plavání	Plavání	Lyžování
Fotbal	Lyžování	Volejbal	Turistika	Chůze

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

Všechny věkové kategorie zvolili za svůj nejoblíbenější sport jízdu na kole. Poté velkou popularitu získal běh, plavání, lyžování. Společnost by se měla podle tabulky zaměřit u mladší generace oproti starším na basketbal a florbal. U starší zase na turistiku.

**Graf 4.6:** Sporty, které Češi dělají nejčastěji



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

Stejně jako u sportů, které Češi dělají nejraději se na prvních třech pozicích, umístily jízda na kole, běh a plavání. Tenis a badminton se neumístily vůbec, ale oproti grafu 4.5 se do první pětky dostala turistika a chůze a na předposledním místě se umístilo posilování. Společnost ABC by tak svou pozornost měla věnovat hlavně těmto sportům.

**Tabulka 4.4:** Rozdělení sportů, které Češi dělají nejčastěji podle pohlaví

Rozdělení sportů, které Češi dělají nejčastěji podle pohlaví			
Muži		Ženy	
Jízda na kole	35,6 %	Jízda na kole	26,5 %
Běh	23,7 %	Běh	23,5 %
Fotbal	12,2 %	Plavání	15 %
Plavání	9,3 %	Chůze	10,5 %
Florbal	7,9 %	Turistika	8,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

Společnost ABC by se u mužů měla zaměřit spíše na fotbal a florbal, u žen pak na chůzi a turistiku a u obou pohlaví na jízdu na kole, běh a plavání.

**Tabulka 4.5:** Sporty, které by Češi chtěli vyzkoušet

Sporty, které by Češi chtěli vyzkoušet	
Golf	7,4 %
Biatlon	5 %
Paragliding	4,3 %
Bungee jumping	4,1 %
Balónové létání	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

**Graf 4.7:** Kolik ročně Češi investují do sportovního vybavení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sportcentral, (2014)

Muži utrácejí za sportovní vybavení o 70 % více než ženy (Sportcentral, 2014).

## Registrovaní sportovci v ČR

**Tabulka 4.6:** Počet registrovaných sportovců v ČR

Počet registrovaných sportovců v ČR	
Fotbal	550 000
Tenis	63 000
Hokej	60 000
Volejbal	50 000
Florbal	50 000
Golf	50 000
Lyžaři	31 000
Cyklisti	21 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vitalia, (2011)

V počtu registrovaných sportovců dominuje fotbal. Nalezneme zde 550 000 registrovaných hráčů, včetně nejruznějších členů malých lig. Daleko za fotbalem je tenis s 63 000 hráči, následuje hokej s 60 000. Volejbal má přes 50 000 hráčů a florbal také přes 50 000. Ovšem u florbalu nejsou uvedeni například žáci hrající na školách. Tím pádem by se počet florbalistů dostal k hranici stovek tisíc. Florbal je přitom sportem, který za posledních deset let zaznamenal největší nárůst členské základny i popularity. Druhým sportem jdoucím rapidně nahoru je golf. I tady je přes 50 000 registrovaných hráčů, v roce 2000 jich bylo jen 8 500.

Oproti milionu rekreačních lyžařů je v oddílech registrováno jen 31 000 lyžařů. Doslova gigantický rozdíl je mezi těmi, co jezdí na kole pro radost (1,5 milionu cykloturistů) a těmi, co na něm závodí. V Česku je totiž jen 21 000 oddílově registrovaných cyklistů.

Skoro bizarní pak může být statistika ohledně sportovních rybářů. Těch je u nás jen na tři stovky. A přitom rekreačních rybářů, kteří mají rybářský lístek, je skoro tři čtvrtě miliónu (Vitalia, 2011).

Společnost ABC už uvažuje o zavedení rybářských potřeb, ale měla by rozšířit svůj sortiment o sportovní vybavení pro florbalisty, které v prodejnách zatím chybí.



## Postoj Čechů ke kvalitě

Většina Čechů se při nákupech rozhoduje zejména podle ceny výrobku, a ne podle jeho kvality, složení či značky. Cena zboží se tak stává určujícím kritériem nejen u nízkopříjmových skupin obyvatel, penzistů či samoživitelů, ale na ceny se stále častěji ptají i lidé z tzv. střední a vyšší třídy.

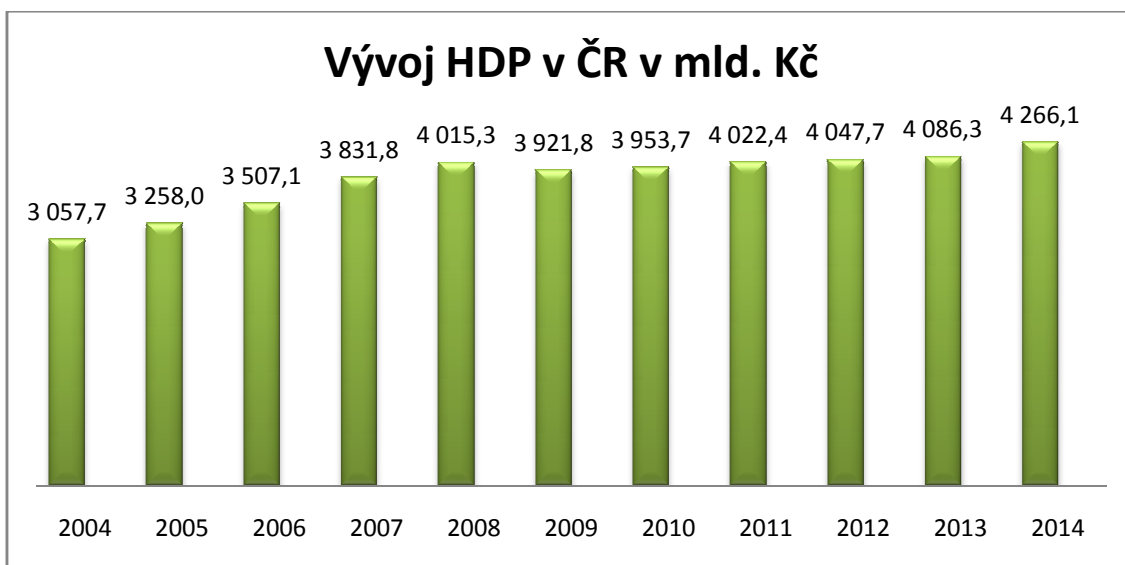
U 79 % lidí starších 55 let při běžných nákupech důležitější cena než značka, u zboží dlouhodobé spotřeby je to pak 65 %. Ceny ale sledují prakticky všechny věkové skupiny (Novinky, 2012).

Navíc se v ČR rozšiřuje trh s falzifikáty, pro který je nízká cena na úkor kvality typická. Mezi nejčastěji padělané značkové zboží patří oblečení. Téměř 42 % padělků zajištěných Českou obchodní inspekcí v roce 2013 byl právě textil. Imitace značkového textilu nevadí dvěma třetinám Čechů. Vyplývá to z průzkumu agentury GfK, který byl realizován v listopadu 2013. Trh s falzifikáty se v posledních letech nejen rozšiřuje, ale také se přesouvá na nová místa. Neoriginální zboží proudí nově i do e-shopů (Finexpert.e15, 2014).

### 4.1.1.4 Ekonomické faktory

#### Trend vývoje HDP

Graf 4.8: Vývoj HDP v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, (2015)

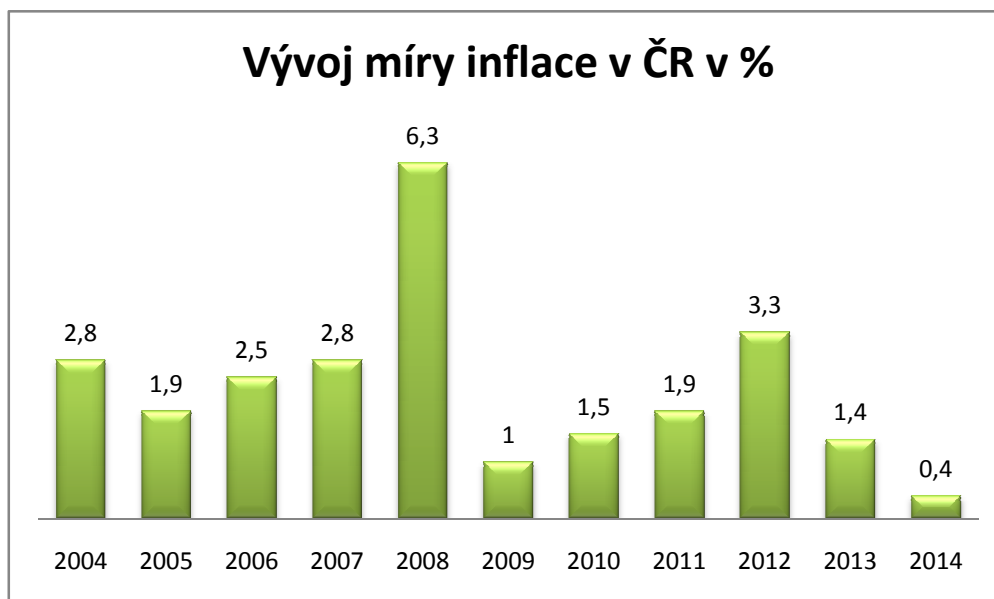
Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 vystřídalo období mírného hospodářského růstu z předešlých let období výrazného hospodářského růstu. Tento hospodářský růst byl, ale na konci roku 2008 utlumen globální finanční a ekonomickou krizí. Poté zase došlo k mírnému růstu.

Podle predikce Ministerstva financí se pro letošní rok počítá s růstem ekonomiky o 2,7 %, v roce 2016 by se růst reálného HDP měl nepatrně zpomalit na 2,5 %. V obou letech by měl být růst tažen výhradně domácí poptávkou, příspěvky výdajů na spotřebu a tvorby hrubého kapitálu by přitom měly být přibližně vyrovnané. Saldo zahraničního obchodu se zbožím ve stálých cenách by naopak mělo růst HDP mírně tlumit. Poměrně solidní růst domácí poptávky by totiž měl vést ke zvýšení dovozu (MFČR, 2015).

Pro společnost ABC jsou tyto predikce pozitivní, protože s hospodářským růstem roste i kupní síla obyvatel.

## Míra inflace

**Graf 4.9:** Vývoj míry inflace v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, (2015)

Cenovou hladinu ovlivňuje Česká národní banka, která se snaží o cílování inflace na střednědobém horizontu.

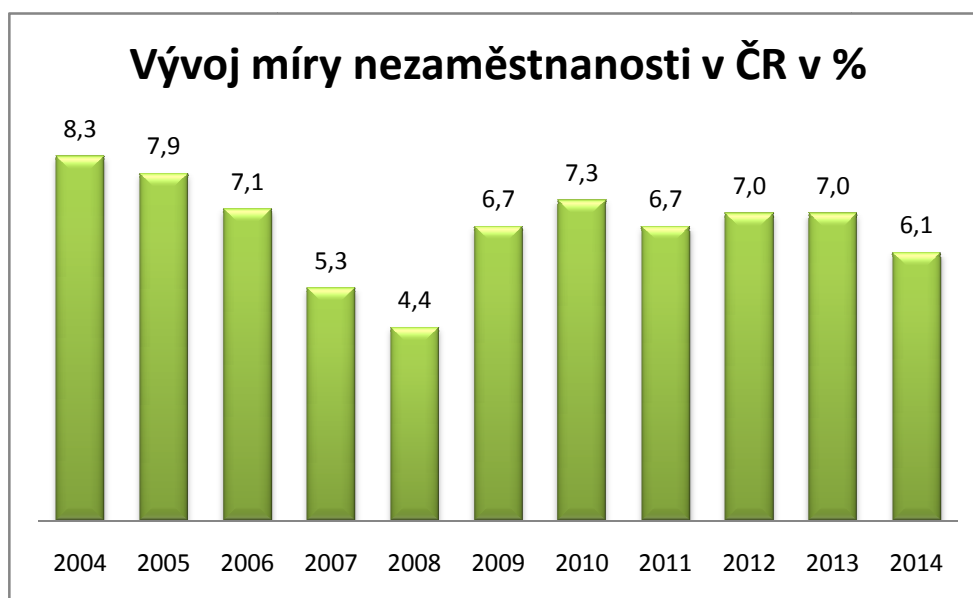
V České republice je poměrně mírná inflace, kromě roku 2008, kdy dosáhla 6,3 %. Což je nejvyšší zvýšení cenové hladiny v ČR od roku 1998. Tento vývoj ovlivnila řada faktorů, mezi které patřil zejména citelný vzestup cen potravin, zvýšení sazby DPH z 5 % na 9 % u

některého zboží a služeb, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků, zvýšení cen energií, regulovaného nájemného a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví.

V současné době se míra inflace drží výrazně pod 1 % a v roce 2015 je odhadováno, že bude nabývat hodnoty 0,3 %. To je zapříčiněno výrazným propadem cen ropy. V roce 2016 by již hlavní faktory ovlivňující inflaci měly působit buď neutrálně, anebo proinflačně. Růst spotřebitelských cen by se tudíž měl zrychlit, očekáváme však, že se inflace stále bude pohybovat pod 2 % inflačním cílem ČNB (MFČR, 2015).

## Obecná míra nezaměstnanosti

**Graf 4.10:** Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v %



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU, (2015)

Z grafu vyplývá, že nejvyšší nezaměstnanost v ČR za posledních několik let byla v roce 2004. Poté míra nezaměstnanosti klesala až do roku 2009. Zpomalení ekonomického růstu v roce 2007 i v 1. pololetí roku 2008 situaci na trhu práce dosti negativně neovlivnilo. V roce 2008 dochází k poklesu míry nezaměstnanosti na 4,4 %, což je snížení skoro o polovinu oproti roku 2004. Česká republika zaznamenala vyšší zaměstnanost především v průmyslu zpracovatelském, stavebnictví a sektoru služeb. Finanční krize, která začala ve Spojených státech na podzim 2008, se vlivem provázanosti trhů přenesla i do Evropy. Nejdříve došlo k poklesu HDP. S tím souvisel hospodářský pokles, který měl za následek nárůst nezaměstnanosti. Poté se míra nezaměstnanosti pohybovala okolo 7 %.

Podle predikce Ministerstva financí se má míra nezaměstnanosti i nadále snižovat. Na konci roku 2015 by měla dosahovat 5,7% a v na konci roku 2016 5,5% (MFČR, 2015).

S klesající mírou nezaměstnanosti roste kupní síla obyvatel, avšak společnost ABC při otevírání nových prodejen nebude mít takový výběr z pracovní síly jako v předešlých letech.

## **4.2 Analýza vlivu mikrookolí**

Obrat trhu se sportovním zbožím v ČR podle odhadů dosahuje necelých 20 miliard korun. Tržby prodejců sportovního zboží v Evropě loni klesly o šest procent na 38,2 miliardy eur.

Trh se sportovním zbožím v ČR klesá od roku 2010 o dvě až pět procent ročně. Prodejní plocha obchodů se sportovním zbožím přitom loni narostla o pětinu. Na českém maloobchodním trhu se sportovním zbožím je stále obrovský přetlak. Konkurence v tuzemském maloobchodu se sportovním zbožím je stále tvrdší, což je pro zákazníky určitě pozitivní, protože trendem je snižování cen při zachování kvality zboží. Ze sportů v ČR mezi lidmi roste zájem hlavně o cyklistiku, běh, fotbal, plavání a florbal (Zprávy.aktualně, 2013).

V Česku delší dobu fungují sítě obchodů Hervis, Sportisimo a Intersport a v roce 2010 na podzim na český trh vstoupil francouzský řetězec Decathlon. Rakouská obchodní skupina Kastner & Öhler s řetězcem prodejen se sportovními potřebami a módou Gigasport naproti tomu letos z Česka odešla, ale neprodleně jej nahradil nový řetězec, právě společnost, která je předmětem této bakalářské práce. Tuzemský trh se sportovními potřebami a módou v uplynulých letech také opustil například největší irský prodejce sportovního oblečení. Lifestyle Sports v roce 2010 kvůli vysokým ztrátám zavřel v Česku všech zhruba 20 obchodů. V roce 2007 skončila v konkurzu společnost X-Sport, která v Česku a na Slovensku provozovala 91 obchodů se značkovým sportovním oblečením a obuví (Byznys.ihned, 2012).

Nároky na kapitál v tomto odvětví nemusí být nutně vysoké, pokud se jedná o malou prodejnu, která se nesnaží nějak závratně expandovat na celé území České republiky. Pokud, ale chceme konkurovat výše zmíněným řetězcům, náklady na kapitál se mohou vyšplhat až do stovek milionů.

Struktura daného odvětví je atomizovaná. Krom již zmíněných hlavních konkurentů na trhu se sportovním zbožím působí i mnoho dalších firem, jako jsou například Nike, Adidas, Puma, A3 Sport, atd.

#### 4.2.1 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model

##### 4.2.1.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Hrozba vstupu nové firmy na trh se sportovním zbožím je poměrně velká, protože zde neexistují významnější vstupní bariéry pro nový podnik. Dané odvětví je však ve fázi dospělosti a nabídka je poměrně vysoká. Konkurence se odlišuje především cenovou a marketingovou strategií a přístupem k zákazníkovi, nikoliv nabídkou sortimentu.

Kapitálová náročnost vstupu na trh se sportovním se odvíjí podle toho, jestli se bude jednat o společnost, která bude chtít pokrýt celý český trh se sportovním zbožím nebo jen o nějaký menší podnik. Tyto menší podniky nijak velkou hrozbou pro společnost ABC nepředstavují, protože její prodejny jsou plochou velmi rozsáhlé a jsou rozmístěny na území celé České republiky.

Díky velmi dobrým vztahům s dodavateli, které jsou zapříčiněny velkým množstvím odebíraného zboží, může společnost ABC cenu prodáváného zboží udržovat nízkou. Toto je velká výhoda a pro nově vstupující podniky je tak obtížné tuto společnost ohrozit cenovou nabídkou.

V tomto odvětví není přístup k distribučním kanálům velkou bariérou. Prodejci sportovního zboží mají kromě kamenných obchodů možnost své zboží prodávat i přes obchody internetové.

Jako potenciální konkurent by se mohla jevit společnost Stadium, která v roce 2014 otevřela svůj první obchod mimo území skandinávských zemí, a to v německém Hamburku. Prodejna sídlí na jedné z nejdražších ulic města, její plocha činí 1800 m<sup>2</sup>. K sortimentu patří sportovní móda a rovněž zboží pro rodiny a děti. Dosud řetězec provozoval ve Švédsku, Finsku a Dánsku 150 prodejen (Světšportu, 2014).

#### 4.2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu se sportovním zbožím působí stovky výrobců sportovního zboží, kdy mezi hlavní konkurenty patří Nike, Adidas, Puma, Reebok atd. Vyjednávací síla dodavatelů v odvětví se sportovním zbožím není příliš vysoká, protože existuje mnoho různých dodavatelů sportovního zboží, které se liší prakticky jen značkou. Dodavatelé tak nemohou diktovat podmínky u takto velkých společností jako je společnost ABC, protože by prodejce začal odebírat zboží od jiného dodavatele. Společnost ABC, která odebírá velké množství objemu zboží, tak splňuje podmínky pro odebírání zboží přímo od výrobců a nemusí tak nakupovat jako menší společnosti u retailových prodejců. Díky tomuto faktu mohou jít s cenou zboží níže než prodejci, kteří podmínky pro odběr přímo od výrobců nespĺňují. Takže na trhu se sportovním zbožím diktují podmínky spíše velcí prodejci než dodavatelé, což je pro cenovou politiku firmy zásadní.

#### 4.2.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou nakupovat zboží buď v kamenných prodejnách, nebo na internetovém obchodě. Jelikož odběratelé zboží společnosti ABC tvoří hlavně koneční spotřebitelé, jejich vyjednávací síla v tomto odvětví tak není příliš značná. Takže nějaké vyvíjení tlaku ze strany odběratelů na podnik nebo smlouvání o ceně není příliš reálné. To však neznamená, že společnost může libovolně tlačit cenu nabízeného zboží nahoru. Kdyby toto učinila, koneční spotřebitelé by velmi rychle přešli k levnější konkurenci, které je na českém trhu se sportovním zbožím mnoho.

#### 4.2.1.4 Ohrožení substituty

Za substituty značkového sportovního zboží se dá považovat jakékoliv neznačkové sportovní zboží. Přechod k těmto substitutům, které jsou na českém trhu snadno dostupné je velice snadný, a to z důvodu, že náklady spojené s přechodem k náhradnímu výrobku jsou nulové. Neznačkové zboží velmi často oplývá nižší cenou než značkové, což je pro zákazníky velmi

lákavé, ale musela také klást důraz na výrazně nižší kvalitu tohoto zboží. Avšak podle průzkumů z roku 2012 se Češi při nákupech rozhodují zejména podle ceny výrobku, a ne podle jeho kvality, složení či značky. Z výsledků průzkumu o spotřebním chování vyplynulo, že až 79 % lidí starších 55 let při běžných nákupech důležitější cena než značka, u zboží dlouhodobé spotřeby je to pak 65 % (Novinky, 2012).

#### 4.2.1.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Mezi hlavní konkurenty společnosti ABC patří Hervis Sport, Sportisimo, Intersport a Decathlon. Tyto obchodní řetězce mají podobnou rozlohu svých prodejen a některé jejich počtem společnost ABC i převyšují. Ale jak už jsem zmínil výše, společnost ABC se chystá v roce 2015 expandovat a plánují otevřít dalším pět prodejen na území České republiky, takže v počtu prodejen část své konkurence určitě brzo dožene, dokonce předskočí.

#### Hervis sport

Hervis Sport a móda s.r.o. je součástí skupiny Hervis International GmbH se sídlem v rakouském Salzburgu. Rakouská společnost Hervis Sport - und Modegesellschaft m.b.H. je 100% dceřinou společností SPAR Österreichische Warenhandels-AG. Česká pobočka zahájila činnost v roce 2002 a dnes zaměstnává v České republice přibližně 300 zaměstnanců. V současnosti má na území České republiky 27 poboček.

Sortiment společnosti orientován na masově rozšířené sporty, které jsou i na prodejně pro snazší orientaci zákazníků uspořádány podle jednotlivých sportovních odvětví. Hervis Sport nabízí obuv, oblečení, tašky, batohy nebo sportovní výzbroj pro běh, turistiku, outdoorové aktivity, cyklistiku, fitness, fotbal, volejbal, in-line, skateboard, squash, tenis, stolní tenis, ostatní sálové sporty, běžky, lyžování, snowboarding, hokej a bruslení, plavání, potápění a další (Hervis, 2013).

## Sportisimo

SPORTISIMO s.r.o. je přední maloobchodní prodejce zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv. Na českém trhu působí již od roku 1999.

V kamenných prodejnách a v e-shopu zákazníci mohou najít vše potřebné pro sport i volný čas. Mohou si vybrat z kompletní nabídky lyží, lyžařského vybavení, potřeb pro fotbal, halové a raketové sporty, běh nebo fitness, cyklistiku, in-line, turistiku, vodní sporty, dále rotopedy a posilovací stroje, oděvy a potřeby pro volný čas a mnoho dalšího

V sortimentu lze nalézt renomované světové i domácí značky jako např. Nike, Adidas, Umbro, Russell Athletic, Puma, Reebok, Atomic, Fischer, Salomon, Blizzard, Head, Rossignol, Burton, Spyder, Salewa, Rollerblade, Scott, Olpran, Fila, K2, Wilson, Columbia, Coleman, Hally Hanson, Merrell, Kappa, Klimatex, Hannah, Apline Pro, Loap, Etape atd..

Prodejní řetězec tvoří celkově 84 prodejen v 57 městech ČR (Sportisimo, 2014).

## Intersport

INTERSPORT ČR s.r.o. je dceřinou organizací společnosti INTERSPORT ÖSTERREICH reg. Gen.m.b.H., která je zároveň poskytovatelem licence v České a Slovenské republice.

V České republice má INTERSPORT 36 obchodů s celkovou prodejní plochou více než 35 000 m<sup>2</sup> a obchoduje se zhruba 400 značkami.

Společnost se zabývá prodejem lyžařských a cyklistických potřeb, sportovního oblečení a obuvi. Mezi nejprodávanější značky patří Adidas, Nike, Reebok, Salomon, McKinley, ProTouch, Energetics, TecnoPro, Craft, K2, Moira, Wilson, Giro (Intersport, 2013).

## Decathlon

Decathlon je francouzský řetězec se sportovním zbožím, který vstoupil na český trh v roce 2010.

Silnou stránkou Decathlonu je široký sortiment vlastních značek za ceny, které jsou o 30 až 40 % nižší než u srovnatelných výrobků, říká generální ředitel Gregory Lourdel s tím, že vlastní značky tvoří v průměru 60 % veškerého zboží.



Decathlon se může pyšnit největší prodejnou mezi řetězci se sportovním zbožím, která dosahuje rozměru 4 000 m<sup>2</sup>. Od roku 2010 otevřela společnost celkem 9 poboček, ve kterých nabízí sortiment pro 70 druhů sportů a v horizontu deseti let plánují mít těchto poboček na území České republiky 30 (Ekonomika.idnes, 2012).

## **4.3 Analýza vnitřního prostředí**

### **4.3.1 Faktory technického rozvoje**

Jelikož společnost ABC není výrobní podnik, neuskutečňuje tak výrazné investice technického rozvoje. Oblasti, ve kterých lze hovořit o nějakých investicích do technického rozvoje jsou internetový obchod a zabezpečení zboží před krádežemi.

Výhodou nakupování přes e-shop je, že se tam nachází zboží, které na prodejně může být momentálně vyprodané. Chybí však možnost si zboží v e-shopu objednat, a poté si jej vyzvednout na prodejně, jako je tomu u konkurenčních firem. Také chybí možnost reklamace zakoupeného zboží v e-shopu v kamenné prodejně. Avšak e-shop společnosti je velmi propracovaný a přehledný. Ojedinelý zákazníci mohou zboží objednat bez jakékoliv registrace. Stačí jen zadat e-mail a vyplnit formulář, kde napíšeme doručovací adresu a telefonní číslo, poté už jen zvolí způsob dopravy a platby. Pro zákazníky, kteří internetový obchod společnosti využívají častěji, je lepší se zaregistrovat v e-shopu. Při registraci vyplní své kontaktní údaje a při nákupu se už jen přihlásí a potvrdí doručovací adresu. Zákazníci také mohou sledovat svou objednávku skrze e-shop.

Zboží není příliš chráněno před krádeží. Společnost ABC používá pouze neaktivní ochranné prvky. Na zboží do 500 Kč je jeden bezpečnostní kód a od 500 Kč a výše jsou kódy dva. Také chybí detektory alobalu v detekčních branách.

### 4.3.2 Marketingové a distribuční faktory

#### Marketingový mix 4P:

- **Product** - sortiment nabízeného zboží je velice rozsáhlý. Společnost prodává různé druhy obuvi, triček, mikin, kalhot, bund, čepic, batohů rozdělených podle jednotlivých sportů a mnoho dalších. Kromě sportovního oblečení prodává společnost i módní oblečení. Také nabízí stroje na posilování, golfové hole, kola, brusle, vybavení na box, tenis, atd. Značky, které se v prodejnách vyskytují, jsem zmiňoval už kapitole charakteristika společnosti. Zákazníci mají možnost vrácení zboží do 14 dní bez udání důvodu, nesmí být však nošené a musí mít visačku. Záruka na zboží je 2 roky.
- **Price** - společnost se snaží nabízet své zboží za nižší cenu než konkurence. Společnosti se tato cenová politika vyplácí. Může ji provádět díky velmi dobrým vztahům s dodavateli, kteří společnosti mnohdy nabízejí množstevní slevy a slevy za vyhrazení většího prostoru v prodejně právě jejich značce.
- **Place** - společnost nakupuje zboží přímo od výrobců a poté jej nabízí zákazníkům ve svých kamenných prodejnách a internetovém obchodě. Prodejny se nachází v obchodních centrech, takže jsou dobře dostupné.
- **Promotion** - v této části společnost zaostává. Společnost ABC nevytváří žádnou reklamu, kterou bychom mohli vidět či slyšet v televizi, na internetu nebo v rádiích. Propagaci prodáváného zboží nechává společnost přímo na dodavatelích, jako jsou Nike, Adidas, Puma, atd., jejichž reklamy můžeme vidět prakticky všude, ale nějaká reklama na konkrétní obchod chybí.

### 4.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Těmito faktory se nebudeme příliš zabývat. Mateřská společnost sice vyrábí své vlastní značky, ale samotná dceřiná společnost, která je v práci zkoumána výrobním podnikem není. Velkou většinu zboží však nakupuje u svých dodavatelů. Nevýhodou dceřiné společnosti je, že zboží dováží ze skladu mateřské společnosti, který je umístěn v Belgii. Jelikož sklad v prodejnách není tak velký a skladuje se v něm jen obuv, musí se zboží do prodejen dovážet 4 krát týdně, aby byla uspokojena poptávka.

Společnost ABC má své pobočky rozmístěné ve větších městech České republiky. V hlavním městě se nachází dvě prodejny. Zbytek prodejen je rozmístěn po jedné v Ostravě, Brně, Liberci a Karlových Varech. V roce 2015 se společnost chystá otevřít dalších 5 poboček na území České republiky.

#### 4.3.4 Faktory pracovních zdrojů

Společnost ABC hledá takové zaměstnance, kteří neustále dosahují kvalitních výsledků a soustředí se na plnění úkolů, pomáhají zákazníkům, aby vždy odcházeli spokojeni. Zaměstnanci by také měli dobře spolupracovat v týmu, efektivně využívat zdroje, převzít zodpovědnost za své konání, dodržovat pracovní postupy, směrnice a pravidla společnosti a za všech okolností působit na ostatní pozitivně a profesionálně.

Hlavní prioritou společnosti při přijímání nových zaměstnanců je, aby byli co nejrychleji a nejefektivněji začleněni do týmu. Politika společnosti je, že při prvním dnu nováčka v práci ho manažer přivítá a celý den mu pomáhá a dohlíží na něj.

Noví manažeři společnosti se účastní čtrnáctidenního školení ve výcvikovém středisku mateřské společnosti, které se nachází v městě Shirebrook v Anglii. V tomto výcvikovém centru je ukázková prodejna, ve které si noví manažeři vyzkouší postupně pracovní náplň od brigádníků až po manažery.

Jelikož společnost ABC má velice široký sortiment zboží, pořádá také produktové školení za účelem rozvíjet znalosti o jednotlivých produktech. Cílem produktového školení je zlepšit schopnosti zaměstnanců v oblasti prodeje a také zvýšit prodej. Zaměstnancům je také dostupná aplikace, ve které se mohou dozvědět vše o vlastnostech nabízeného zboží.

Společnost se hlavně snaží motivovat své zaměstnance k prodeji svých vlastních značek prostřednictvím provizí z prodeje. Za každé prodané zboží značky, kterou vlastní společnost, dostane zaměstnanec 5 % z ceny prodaného zboží.

### 4.3.5 Analýza finančních zpráv a údajů

Jelikož byla společnost ABC zapsána do obchodního rejstříku 7. 9. 2012., budou použity údaje pro finanční analýzu jen za jedno účetní období. Zpráva o účetní závěrce byla sestavena od 7. září 2012 k 30. dubnu 2013 a novější účetní závěrka ještě nebyla zveřejněna.

Společnost ABC generovala za období od 7. 9. 2012 do 30. 4. 2013 zisk 640 tis. Kč a bilanční suma měla hodnotu 43 856 tis. Kč.

Výsledky poměrových ukazatelů budou zaokrouhleny na tři desetinná místa.

### Finanční stabilita a zadluženost společnosti ABC

**Tabulka 4.7:** Ukazatelé finanční stability a zadluženosti společnosti ABC

Podíl vlastního kapitálu na aktivech	0,019
Stupeň krytí stálých aktiv	0,025
Podíl stálých aktiv	0,384
Podíl oběžných aktiv	0,324
Majetkový koeficient	52,21
Ukazatel celkové zadluženosti	0,978
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	51,073

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazatelů nejsou pro firmu nikterak pozitivní. Podnik není příliš schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji a jeho finanční samostatnost tak není vysoká. Není také schopen krýt své stálé aktiva dlouhodobými zdroji, což je pro finanční stabilitu velmi důležité. Akceptovaná zadluženost vlastního kapitálu je od 80 % do 120 %. Z tabulky můžeme vidět, že výsledek tohoto ukazatele výrazně převyšuje optimální hodnoty a firma by se tak měla snažit snižovat tento ukazatel.

## Rentabilita společnosti ABC

**Tabulka 4.8:** Ukazatelé rentability společnosti ABC

ROA - rentabilita aktiv	0,025
ROCE - rentabilita dlouhodobých zdrojů	1,29
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	0,762
ROS - rentabilita tržeb	0,009

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vyčíst, že výsledky ukazatelů rentability aktiv a tržeb Společnosti ABC jsou oproti ukazatelům ROCE a ROE nízké. To je zapříčiněno tím, že v podniku převládá krátkodobý cizí majetek oproti dlouhodobému a také tím, že aktiva a tržby výrazně převyšují zisk podniku.

## Likvidita společnosti ABC

**Tabulka 4.9:** Ukazatelé likvidity společnosti ABC

Celková likvidita	0,342
Okamžitá likvidita	0,206

Zdroj: Vlastní zpracování

Platební schopnost podniku není příliš dobrá. Ukazatel celkové likvidity by se měl pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5, a jak můžeme vidět v tabulce, celková likvidita nedosahuje ani 0,5. Výsledek okamžité likvidity také není ideální. Podnik by se měl v budoucnu snažit snížit své krátkodobé závazky, aby se nedostal do platebních problémů.

## Aktivita společnosti ABC

**Tabulka 4.10:** Ukazatelé aktivity společnosti ABC

Obrátka celkových aktiv	1,595
Doba obratu aktiv (dny)	226
Doba obratu závazků (dny)	214

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková aktiva společnosti se obrátí za rok 1,595 krát. O tomto ukazateli platí, že čím je vyšší tím podnik dokáže efektivněji využívat svůj majetek, avšak minimální hodnota je 1, což podnik splňuje. Doba obratu aktiv je poměrně dlouhá. Podnik by se měl snažit o snížení doby obratu, aby efektivněji využíval své aktiva.

Dodavatelé společnosti ABC poskytují obchodní úvěr na 214 dní.

Většina poměrových ukazatelů hovoří v neprospěch společnosti, což je zapříčiněno velkým objemem krátkodobých závazků oproti vlastnímu majetku. Co, ale můžeme rozhodně považovat za pozitivní je ziskovost společnosti hned v prvním roce působení na českém trhu. Kdyby byla možnost porovnání jednotlivých ukazatelů v čase, určitě bychom mohli u některých pozorovat zlepšení.

## 5 Návrhy a doporučení

### 5.1 Analýza SWOT

Prostřednictvím analýzy SWOT budou charakterizovány silné a slabé stránky Společnosti ABC, dále příležitosti a hrozby. Na základě interní analýzy se vyberou silné a slabé stránky a spojí s příležitostmi a hrozbami plynoucími z externí analýzy.

Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny manažerem jedné z prodejen společnosti ABC podle důležitosti od 1 do 10, kdy 1 znamená málo důležitý a 10 velmi důležitý.

**Tabulka 4.11:** Tabulka SWOT společnosti ABC

Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
- široký sortiment zboží	7	- chybí možnost vyzvednutí zboží zakoupeného v e-shopu v prodejnách	5
- velká rozloha prodejen	6	- chybí možnost reklamace zboží zakoupeného v e-shopu v prodejnách	5
- výhodné umístění prodejen	8	- téměř žádná reklama	9
- vysoká kvalita školení pro manažery	7	- podnik působí krátce na českém trhu	3
- kvalitní e-shop	6	- dodávky zboží až z Belgie a s tím spojené občasné opoždění dodávky	6
- nízké ceny zboží	9	- najímání externích firem na hlídání a úklid prodejen	5
- podpora mateřské společnosti	7	- dřevěné regály ve skladech na prodejnách	1
- dobré vztahy s dodavateli	7	- zabezpečení zboží před krádežemi	5
Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
- pokles nezaměstnanosti	6	- vstup nové konkurence na trh	3
- zlepšující se ekonomická situace	6	- minimální bariéry vstupu nových firem	3
- dostat se více do povědomí potenciálních zákazníků	8	- časté změny DPH	4
- lepší propojení e-shopu s prodejnami	3	- stárnutí populace v ČR	4
- postavit centrální sklad v ČR nebo okolí	6	- růst trhu s padělkou značkového oblečení	5
- zvyšující se zájem o florbal a golf	5		

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti ABC patří široký výběr ze sortimentu zboží, což je možné i díky velké rozloze prodejen. Zákazníci málokdy odchází z prodejen, aniž by nenašli právě to, co hledají. V případě, že se zboží nenachází v prodejnách, mohou ho vyhledat v internetovém obchodě. Prodejny jsou umístěny v obchodních centrech, takže i když zákazníci nejdu do obchodního centra s cílem navštívit prodejnu společnosti ABC, mnoho z nich do ní nakonec zavítá.

Další silnou stránkou jsou nízké ceny nabízeného zboží, které si společnost může dovolit díky dobrým vztahům s dodavateli. Tyto dobré vztahy jsou zapříčiněny tím, že společnost odebírá velké množství zboží a pro část dodávaných značek vyhrazuje větší prostory ve svých prodejnách, za což dostává slevy na dodávané zboží.

E-shop společnosti je velice přehledný a nakupování v něm je pro zákazníky jednoduché. Zboží je rozdělené na pánské, dámské, dětské, příslušenství, sportů a značek. Také je rozděleno podle toho, co je zrovna v akci a na dresy známých fotbalových klubů a národních týmů. Pánské, dámské a dětské zboží je pak ještě rozděleno na obuv, oděvy a příslušenství, přičemž každá kategorie je ještě rozdělena podle toho k čemu chceme zboží využít.

Díky dlouholetému fungování mateřské společnosti ve Velké Británii bylo mnohem snazší dceřiné společnosti ABC proniknout na český trh, protože už prakticky jen převzala zavedené postupy z prodejen ve Velké Británii.

Také je velkou výhodou existence školícího centra v anglickém městě Shirebrook, kde noví manažeři prochází čtrnáctidenním školením. V průběhu školení si vyzkouší pracovní pozice od brigádníků až po manažery a své znalosti pak mohou předat zaměstnancům na nižších pozicích.



### 5.1.2 Slabé stránky

Oproti konkurencím u společnosti ABC chybí možnost vyzvednutí zboží zakoupeného v internetovém obchodě v kamenných prodejnách. Zákazníci tak nemají možnost koupit si zboží doma, a poté si jej jen vyzvednout na prodejně, kde už by ho jen prodavač u pokladny zákazníkovi vydal.

Také chybí možnost reklamace zakoupeného v internetovém obchodě v kamenných prodejnách a zákazníci tak reklamované zboží musí posílat zpět na adresu e-shopu.

Jelikož společnost se svou první pobočkou vstoupila na český trh až v září roku 2012 a některé nové pobočky nejsou otevřeny ani rok, mnoho potenciálních zákazníků tak o nich ještě neví. Tento problém by se mohl vyřešit zlepšením propagace nově otevřených prodejen a mediální reklamou společnosti ABC.

Na úklid a hlídání prodejen společnost najímá externí firmy, což lze taky považovat za slabou stránku, protože kdyby tyto činnosti zadala interním zaměstnancům, snížila by tak své náklady.

Další významnou slabou stránkou je skladování. Kvůli vysoké poptávce dovážet 4 krát týdně z centrálního skladu v Belgii. Vzhledem k velké vzdálenosti skladu, se občas stává, že zboží do prodejen dojde o den později. Toto zpoždění je nejčastěji způsobeno dopravní zácpou nebo také může nastat situace, kdy vůz se zbožím havaruje.

Společnost má také slabé zabezpečení zboží proti krádežím. Používá pouze neaktivní ochranné prvky. Na zboží do 500 Kč je jeden bezpečnostní kód a od 500 Kč a výše jsou kódy dva. Také chybí detektory alobalu v detekčních branách, které by tak upozornily obsluhu na zloděje používající tašky nebo kabáty vystlané alobalem.

Méně významnou slabou stránkou jsou pak dřevěné regály ve skladech v prodejnách. Tyto dřevěné regály mají oproti kovovým tendenci praskat pod tíhou zboží a jsou méně kvalitní.

### 5.1.3 Příležitosti

V posledních letech můžeme sledovat kladný vývoj ekonomické situace v České republice a s tím spojený i pokles nezaměstnanosti. Zlepšení těchto ekonomických faktorů by mělo zapříčinit zvýšení tržeb společnosti.

Jak už jsem výše zmiňoval, chybí možnost odběru a reklamace zakoupeného zboží v e-shopu na prodejně. Většina konkurentů tuto možnost zákazníkům nabízí, a jestli společnost nechce za těmito společnostmi zaostávat, měla by tuto možnost taky zavést a zjednodušit tak zákazníkům jejich nákup a také by zákazníci ušetřili za poštovné.

Velká příležitost společnosti jak přitáhnout více zákazníků do svých prodejen je zlepšení propagace. Levnější možnost by byla rozesílání akčních letáků, jako tomu je u konkurence, nebo pak nákladnější možnost internetová, televizní reklama, která by však oslovila více potenciálních zákazníků.

V ČR můžeme pozorovat stále rostoucí zájem o sporty, jako jsou florbal a golf. Velmi populární v České republice je také rybářství.

Další příležitost pro společnost ABC je vybudování centrálního skladu v ČR, který prozatím chybí a také zaměřit svou pozornost více na rybářství, golf a florbal, protože tyto sporty jsou čím dál víc populárnější.

### 5.1.4 Hrozby

Protože společnost ABC působí na trhu se sportovním zbožím, jako negativní se může jevit stárnutí populace v ČR, které bude v nejbližších desítkách let pokračovat.

Další hrozbou pro společnost může být růst trhu s padělaným zbožím. V roce 2013 bylo až 42 % padělků zajištěných Českou obchodní právě textil. Podle výzkumu většině Čechů padělky nevadí, odmítá je jen třetina z nich (Finexpert.e15, 2014).

Hrozba, která se jeví jako nejméně výrazná pro společnost ABC, je míra bariéry vstupu nových firem a hrozba vstupu nových firem do odvětví se sportovním zbožím, protože i když

je úroveň překážek nízká, trh je již natolik přesycen, že firmy velmi zvažují, zda vůbec vstoupí do odvětví v ČR.

## **5.2 Najmout vlastní zaměstnance na hlídání a úklid prodejen**

Způsob jak ušetřit finance společnosti je přestat používat externí firmy pro hlídání a úklid prodejen. Pro tyto činnosti by mohl podnik využívat své zaměstnance. Na hlídání prodejen by podnik musel najmout další zaměstnance, ale úklid by mohli provádět stávající zaměstnanci, kteří by prodejnou uklidili po konci otevírací doby.

Z rozhovoru s manažerem jedné z prodejen vyplývá, že společnost už o tomto návrhu uvažuje a ušetřené financie celkem za všechny prodejny by činily 250 000 Kč.

## **5.3 Zaměřit se více na seniory**

Podle demografického vývoje obyvatelstva České republiky populace stárne. Proto další návrh je zaměřit nabízené zboží více na starší osoby. Společnost by tak část svého módního oblečení měla vyhradit právě těmto osobám. Také by mohla posílit nabídku u sportů, které provozuje tato část obyvatelstva, jako je například turistika, chůze, golf, plavání, atd...

## **5.4 Zlepšit zabezpečení zboží proti krádežím**

Společnost ABC používá pouze neaktivní ochranné prvky a detekční brány bez detekce alobalu. Aby společnost posílila stupeň ochrany proti krádeži zboží, měla by používat aktivní ochranné prvky jako RF - AM Soundsafer například. Také by bylo vhodné nainstalovat detektory alobalu do již stávajících bran, aby tak snáze zabránila krádežím.

## **5.5 Vybudovat sklad v ČR**

Další návrh na zlepšení je vybudovat centrální sklad v České republice. Společnost své zboží dováží až z Belgie a s tím jsou spojené občasné zpoždění v dodávkách zboží do prodejen. Vybudování tohoto skladu by tento problém vyřešilo. Je to sice nákladné opatření, ale z dlouhodobého hlediska by se společnosti určitě vyplatilo. V současné době provádí dodávky zboží do prodejen velmi často, a jelikož se společnost chystá expandovat, náklady na dopravu zboží by se tak výrazně snížily. Ze strategického hlediska by bylo ideální vybudovat tento sklad poblíž některého vlakového nádraží, ze kterého by už jen kamiony zboží do skladu převezli, a následně by se zboží rozváželo do prodejen podle potřeby.

Společnost by také mohla uvažovat při otevírání nových prodejen, že vyhradí větší prostor pro sklad na prodejních, což by také z části vyřešilo problémy s dodávkami zboží.

## **5.6 Zlepšit propojení e-shopu s prodejny**

Ve společnosti je také velký prostor k lepšímu propojení internetového obchodu s prodejny, který by tak mohl vyřešit problémy s vyzvednutím a reklamací zakoupeného zboží v e-shopu v prodejně. Po rozhovoru s manažerem jedné prodejny se už na vyřešení tohoto problému pracuje.

## **5.7 Vyměnit dřevěné regály za kovové**

Další návrh pro zlepšení je použití kovových regálů místo dřevěných ve skladech umístěných v prodejních. Zamezilo by se tak rychlejšímu opotřebení a nízké nosnosti dřevěných regálů. Společnost by o tomto návrhu mohla uvažovat alespoň při otevírání nových poboček.

## **5.8 Rozšířit sortiment zboží o florbalové a rybářské potřeby**

Florbal zaznamenal v posledních letech velký nárůst popularity. Společnost ABC by tak měla uvažovat o rozšíření své nabídky zboží o tento sport, který prozatím jako jeden z mála v nabídce chybí.

Společnost by také měla uvažovat u zavedení rybářských potřeb, protože podle analýzy sociálně-kulturních faktorů vlastní v ČR rybářský lístek skoro tři čtvrtě milionů lidí.

## **5.9 Zlepšit propagaci**

V České republice zlepšuje ekonomická situace, klesá nezaměstnanost a s tím souvisí i nákupní chování Čechů, kteří by měli více utrácet. Toho by měla společnost využít a investovat do propagace jednotlivých prodejen a také podniku jako celku. Díky této investici by eliminovala některé své slabé stránky a využila by příležitosti jak se dostat do povědomí potenciálních zákazníků a přilákat je tak do svých prodejen od stávající konkurence.

Společnost by mohla své reklamy umístit například do sportovních televizních programů, jako je Nova Sport, Fanda nebo ČT sport. Výhodou televizních reklam je, že osloví mnoho lidí, ale nevýhoda je jejich cena. 30 vteřinový reklamní spot na televizním programu Nova Sport se pohybuje od 1 800 Kč - 5 400 Kč podle vysílacího času. V rozmezí pondělí až pátek od 9:00 do 17:00 a soboty až neděle od 9:00 do 12:00 je cena 1 800 Kč. V rozmezí pondělí až pátek od 17:00 do 24:00 a soboty až neděle od 12:00 do 24:00 je cena 3 600 Kč. Umístění spotu u klientem vybraných sportovních pořadů stojí 5 400 Kč. Reklama na televizním programu ČT4 Sport se cenově pohybuje výrazně výše. Vysílací pásma jsou rozdělena od pondělí do neděle podle času 10:00 - 18:00, 18:00 - 23:00 a 23:00 - 10:00. Cena 30 vteřinového reklamního spotu v prvním pásmu je 29 000 Kč, v druhém 45 000 Kč a v třetím 19 500 Kč. Společnost by svou reklamu také mohla umístit mezi známé sportovní akce jako je kvalifikace na ME ve fotbale nebo Liga mistrů. Ceny za 30 vteřinový reklamní spot se zde však pohybují okolo 130 000 Kč. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH.

Jinou variantou je pak internetová reklama nebo reklama ve formě letáků. Tak jako u televizních reklam by se společnost měla zaměřit spíše na internetové stránky se sportovní

tématikou jako Livesport, Fortuna nebo Sport. Na internetové stránce Sport se cena nejlevnějších bannerů pohybuje okolo 40 000 Kč, kdy přepokládaný počet oslovených lidí je 405 000. Cena tisku letáků ve formátu A4 je od 15 000 ks 0,53 Kč/ks. Samozřejmě by společnost musela také počítat s náklady na roznoš těchto letáků, které by se pohybovaly v řádech tisíců podle množství.

## 6 Závěr

Tato práce se zabírala sestavením teoretického základu a následné aplikace poznatků na vybraný podnik v rámci problematiky strategické analýzy. Strategická analýza byla aplikována na společnost ABC, která působí na trhu se sportovním zbožím jako jeho prodejce.

V teoretické části práce bylo nejdříve objasněno strategické řízení, pojem strategie a strategická analýza. Poté byla rozebrána analýza okolí. Pro analýzu vlivu makrookolí byla zvolena metoda PESTLE a pro analýzu vlivu mikrookolí byla zvolena Porterova analýza pěti sil. Dále byla popsána analýza vnitřního prostředí, ve které bylo rozebráno pět vnitropodnikových faktorů. Všechny analýzy pak vyústí v analýzu SWOT.

V další kapitole byla popsána charakteristika společnosti ABC a následně byly teoretické poznatky aplikovány na společnost ABC se zohledněním cíle této bakalářské práce.

Cílem práce bylo identifikovat silné a slabé stránky podniku, a také určit hrozby a příležitosti plynoucí z analýzy okolí. Poté na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro zlepšení dosavadního postavení na trhu.

Silné a slabé stránky podniku spolu s hrozbami a příležitostmi byly shrnuty v páté kapitole této bakalářské práce. V páté kapitole jsou také navrženy doporučení pro podnik, jako jsou například zlepšit propagaci, zaměřit se více na seniory, rozšířit sortiment zboží a florbalové a rybářské potřeby a další.

Ačkoli společnost ABC vstoupila na český trh se sportovním zbožím v době, kdy odborníci tvrdili, že je přesycený a podniky jako Gigasport nebo Lifestyles Sports tento trh musely opustit, dokázala hned v prvním roce produkovat značný zisk. Společnost se díky své filozofii dokázala velmi rychle vyrovnat konkurenci. Pokud v ní bude i nadále pokračovat a vezme v úvahu navržené doporučení, mohla by získat ještě větší část trhu na svou stranu.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

1. BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
6. JOHNSON, G., R. WHITTINGTON a K. SCHOLLES. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.
7. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
9. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 978-80-247-4642-5.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-367-1.
12. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
13. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.



## Internetové zdroje

14. AC SYSTEMS. AC Systems: *Detekce alobalu* [online]. AC Systems [2013]. Dostupné z: [http://www.acsystems.cz/eshop-produkt/detekce\\_lobalu/metal\\_guard\\_system\\_na\\_detekci\\_lobalovych\\_tasek\\_a\\_vyc\\_pavek/cz](http://www.acsystems.cz/eshop-produkt/detekce_lobalu/metal_guard_system_na_detekci_lobalovych_tasek_a_vyc_pavek/cz)
15. BUSINESSINFO. Businessinfo: *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP* [online]. Businessinfo [30. 7. 2007]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
16. BYZNYS.IHNED. Byznys.ihned: *Gigasport zavře v Česku všechny prodejny. Výrazně se propadly prodeje* [online]. Byznys.ihned [2. 3. 2012]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54904780-gigasport-zavre-v-cesku-vsechny-prodejny-vyrazne-se-propadly-prodeje>
17. CZECH. Czech: *Pracovně právní předpisy platné v České republice* [online]. Czech [18. 10. 2010]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/100997-pracovnepravni-predpisy-platne-v-ceske-republice>
18. ČESKÁ TELEVIZE. ČT: *Další růst minimální mzdy: do tří let ji chce Marksová zvýšit o dva tisíce* [online]. ČT [21. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/299369-dalsi-rust-minimalni-mzdy-do-tri-let-ji-chce-marksova-zvysit-o-dva-tisice/>
19. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Věková struktura obyvatel podle dat sčítání lidu - 2011* [online]. ČSÚ [31. 3. 2014]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-obyvatel-podle-dat-scitani-lidu-2011-57nxh52aw2>
20. EKONOMIKA.IDNES. Ekonomika.idnes: *Sportovní řetězec Decathlon v ČR expanduje. Otevře tři nové prodejny* [online]. Ekonomika.idnes [25. 5. 2012]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/decathlon-otevre-tri-nove-prodejny-dub-/ekoakcie.aspx?c=A120525\\_165105\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/decathlon-otevre-tri-nove-prodejny-dub-/ekoakcie.aspx?c=A120525_165105_ekoakcie_fih)
21. FINEXPERT.E15. Finexpert.e15: *Trh s padělkami se v Česku stále rozšiřuje, falzifikáty jsou všude* [online]. Finexpert.e15 [22. 4. 2014]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/trh-s-padelky-se-v-cesku-stale-rozsiruje-falzifikaty-jsou-vsude>

22. HERVIS. Hervis: *Data a fakta* [online]. Hervis [2013]. Dostupné z: <https://www.hervis.cz/Spole-nost/Data-a-fakta.cms.html?cms.page=service.unternehmen.daten.fakten>
23. INTERSPORT. Intersport: *Organizace* [online]. Intersport [2013]. Dostupné z: <http://www.intersport.cz/unternehmen/organisation/index.html?lang=cs&ixn=4926663c:14cde7577da:-33&jsessionId=6E5856362A1877C9CA2E22BF45274AE6>
24. LEARNMARKETING. Learnmarketing: *MICRO ENVIRONMENT* [online]. Learnmarketing [2013]. Dostupné z: <http://www.learnmarketing.net/microenvironment.htm>
25. MINISTERSTVO FINANCÍ. MFČR: *Makroekonomická predikce - leden 2015* [online]. MFČR [30. 1. 2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>. ISSN 1804-7971.
26. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. MPSV [24. 10. 2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
27. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV: *Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008 - 2070* [online]. MPSV [2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3>
28. NOVINKY. Novinky: *Češi už nekupují kvalitní zboží, zajímá je jen nízká cena* [online]. Novinky [2. 5. 2012]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/266374-cesi-uz-nekupuji-kvalitni-zbozi-zajima-je-jen-nizka-cena.html>
29. OCHRANA ZBOŽÍ. Ochrana zboží: *Bezpečnostní etikety a kódy* [online]. AC Systems [2013]. Dostupné z: <http://www.ochranazbozi.eu/product/default/bezpecnostni-etikety-a-kody>
30. OCHRANA ZBOŽÍ. Ochrana zboží: *Detektory alobalu* [online]. Ochrana zboží [2013]. Dostupné z: <http://www.ochranazbozi.eu/product/default/detektory-alobalu>
31. POHLEDZVENKU. Pohledzvenku: *Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU* [online]. Pohledzvenku [12. 7. 2013]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>. ISSN 1805-8752.
32. PORTAL.POHODA. Portal.pohoda: *Elektronická evidence tržeb od roku 2016* [online]. Portal.pohoda [16. 04. 2015]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/elektronicka-evidence-trzeb-od-roku-2016/>

33. SPORTCENTRAL. Sportcentral: *Sport roku 2014* [online]. Sportcentral [2014]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>
34. SPORTISIMO. Sportisimo: *O společnosti* [online]. Sportisimo [2014]. Dostupné z: <http://www.sportisimo.cz/o-spolecnosti/>
35. SVĚTSPORTU. Světsportu: *Stadium otevře první obchod mimo Skandinávii* [online]. Světsportu [23. 10. 2014]. Dostupné z: [http://www.svetsportu.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3244:stadium-oteve-prvni-obchod-mimo-skandinavii&catid=57:sportovni-obchody&Itemid=77](http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=3244:stadium-oteve-prvni-obchod-mimo-skandinavii&catid=57:sportovni-obchody&Itemid=77)
36. VITALIA. Vitalia: *Jak Češi sportují a který sport je nejoblíbenější?* [online]. Vitalia [28. 7. 2011]. Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/jak-cesi-sportuji/>
37. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, Dostupný také z: <http://zakonik-prace.cz/>
38. ZPRAVY.AKTUALNE. Zpravy.aktualne: *Konkurence na trhu se sportovním zbožím ještě přitvrdí* [online]. Zpravy.aktualne [3. 4. 2013]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/konkurence-na-trhu-se-sportovnim-zbozím-jeste-pritvrdi/r~i:article:775907/>

## Seznam zkratek

ČNB - Česká národní banka

ČSÚ - Český statistický úřad

ČT - Česká televize

EAT - čistý zisk

EBIT - zisk před zdaněním a úroky

EET - elektronická evidence tržeb

EU - Evropská unie

HDP - hrubý domácí produkt

ME - mistrovství Evropy

MFČR - Ministerstvo financí České republiky

MSPV - Ministerstvo práce a sociálních věcí

PC - personal computer (osobní počítač)

ROA - rentabilita aktiv

ROCE - rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

ROS - rentabilita tržeb

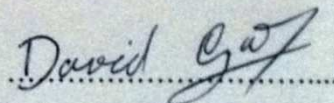
USA - United States of America (Spojené státy americké)

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35
- užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015



David Gunár

# Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti ABC

Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti ABC

Příloha č. 3: Výpočet poměrových ukazatelů

Příloha č. 4: Ceník reklamního spotu na programu Nova Sport

Příloha č. 5: Ceník reklamy na Sport.cz

Příloha č. 6: Ceníky reklam na ČT sport

# Přílohy

## Příloha č. 1: Rozvaha společnosti ABC

Označení a	A K T I V A b	Běžné účetní období			Min.úč.ob. Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	44 642	- 786	43 856	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	17 644	- 786	16 858	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	140	- 16	124	
B. I. 1.	1. Zřizovací výdaje	140	- 16	124	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
	3. Software				
	4. Ocenitelná práva				
	5. Goodwill				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	17 504	- 770	16 734	
B. II. 1.	1. Pozemky				
	2. Stavby	14 198	- 619	13 579	
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 306	- 151	3 155	
	4. Pěstičské celky trvalých porostů				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B. III. 1.	1. Podíly - ovládaná osoba				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
	4. Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Označení a	A K T I V A b	Běžné účetní období			Min.úč.ob. Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	14 212		14 212	
C. I.	Zásoby				
C. I. 1.	1. Materiál				
	2. Nedokončená výroba a polotovary				
	3. Výrobky				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
	5. Zboží				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
C. II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	3. Pohledávky - podstatný vliv				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
	6. Dohadné účty aktivní				
	7. Jiné pohledávky				
	8. Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	5 675		5 675	
C. III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	5 675		5 675	
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
	3. Pohledávky - podstatný vliv				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6. Stát - daňové pohledávky				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy				
	8. Dohadné účty aktivní				
	9. Jiné pohledávky				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	8 537		8 537	
C. IV. 1.	1. Peníze	455		455	
	2. Účty v bankách	8 082		8 082	
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly				
	4. Polozovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	12 786		12 786	
D. I. 1.	1. Náklady příštích období	9 631		9 631	
	2. Komplexní náklady příštích období	3 155		3 155	
	3. Příjmy příštích období				



Označení a	P A S I V A b	Stav v běž. úč. ob. 5	Stav v min. úč. ob. 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>43 856</b>	
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>840</b>	
A. I.	Základní kapitál	200	
A. I. 1.	Základní kapitál	200	
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
	3. Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy		
A. II. 1.	Emissioní úžio		
	2. Ostatní kapitálové fondy		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti		
	5. Rozdíly z přeměn společnosti		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond		
	2. Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let		
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	640	
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>42 901</b>	
B. I.	Rezervy	1 323	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky		
	3. Rezerva na daň z příjmů	444	
	4. Ostatní rezervy	879	
B. II.	Dlouhodobé závazky		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
	3. Závazky - podstatný vliv		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy		
	6. Vydané dluhopisy		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě		
	8. Dohodné účty pasivní		
	9. Jiné závazky		
	10. Odložený daňový závazek		

Označení a	P A S I V A b	Stav v běž. úč. ob. 5	Stav v min. úč. ob. 6
B. III.	Krátkodobé závazky	41 578	
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	35 215	
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
	3. Závazky - podstatný vliv		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
	5. Závazky k zaměstnancům		
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		
	7. Sůt - daňové závazky a dotace	2 362	
	8. Krátkodobé přijaté zálohy		
	9. Vydané dluhopisy		
	10. Dohadné účty pasivní	4 001	
	11. Jiné závazky		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	115	
C. I. 1.	Výdaje příštích období		
	2. Výnosy příštích období	115	

Zdroj: Justice, 2014

## Příloha č. 2: Výkaz zisků a ztrát společnosti ABC

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	69 953	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	35 145	
+	Obchodní marže	34 808	
II.	Výkony		
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti		
3.	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	28 918	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	4 382	
2.	Služby	24 536	
+	Přidaná hodnota	5 890	
C.	Osobní náklady		
C. 1.	Mzdové náklady		
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		
4.	Sociální náklady		
D.	Daně a poplatky	19	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	787	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		
2.	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
2.	Prodávý materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přitich období	1 931	
IV.	Ostatní provozní výnosy		
H.	Ostatní provozní náklady	370	
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodářství	2 783	

Označení a	T E X T b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky		
XI.	Ostatní finanční výnosy	74	
O.	Ostatní finanční náklady	1 773	
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	- 1 699	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	444	
Q. 1.	- splatná	444	
2.	- odložená		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	640	
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
S. 1.	- splatná		
2.	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	640	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1 084	

Zdroj: Justice, 2014

### **Příloha č. 3: Výpočet poměrových ukazatelů**

#### **Ukazatele finanční stability a zadluženosti**

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{840}{43\,856} = 0,019$$

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{200}{16\,858} = 0,025$$

$$\text{Podíl stálých aktiv} = \frac{16\,858}{43\,856} = 0,384$$

$$\text{Podíl oběžných aktiv} = \frac{14\,212}{43\,856} = 0,324$$

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{43\,856}{840} = 52,21$$

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{42\,901}{43\,856} = 0,978$$

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{42\,901}{840} = 51,073$$

### **Ukazatele rentability**

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{1\,084}{43\,856} = 0,025$$

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{1\,084}{200} = 1,29$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{640}{840} = 0,762$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{640}{69\,953} = 0,009$$

### **Ukazatele likvidity**

$$\text{Celková likvidita} = \frac{14\,212}{41\,578} = 0,342$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{8\,537}{41\,578} = 0,206$$

### **Ukazatele aktivity**

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{69\,953}{43\,856} = 1,595$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{43\,856 \cdot 360}{69\,953} = 226$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{41\,578 \cdot 360}{69\,953} = 214$$

## Příloha č. 4: Ceník reklamního spotu na programu Nova Sport

### SPOTOVÁ REKLAMA



Čas nasazení	Cena za 30" spot	Koeficienty stopáže	
<b>1. floatingové pasmo</b> Po-pá 9:00-17:00; so-ne 9:00 – 12:00	<b>1 800 Kč</b>	<b>10 s</b>	0,5
<b>2. floatingové pásmo</b> po-pá 17:00-24:00; so-ne 12:00 – 24:00	<b>3 600 Kč</b>	<b>15 s</b>	0,75
		<b>20 s</b>	0,9
		<b>25 s</b>	0,95
		<b>30 s</b>	1,00
		<b>35 s</b>	1,20
<b>Umístování spotů u klientem vybraných sportovních pořadů</b>	<b>5 400 Kč</b>	<b>40 s</b>	1,35
		<b>45 s</b>	1,5
		<b>50 s</b>	1,65
		<b>55 s</b>	1,85
		<b>60 s</b>	2,00

Sezóna	Měsíce	Koeficient
Low season	leden, únor, červenec, srpen	<b>0,8</b>
Medium season	březen, září, prosinec	<b>1,0</b>
High season	duben, květen, červen, říjen, listopad	<b>1,1</b>

Zdroj: Novagroup, 2015

## Příloha č. 5: Ceník reklamy na Sport.cz

Sport						
Komerční sdělení za videem	10 Kč					max.75 znaků
Overlay	65 Kč					480x70
Rectangle floating	25 Kč	1 500 000	405 000	37 500 Kč	26 Kč	970x110
Rectangle Fantasy	20 Kč	1 500 000	405 000	30 000 Kč		970x110
Skycraper cihelná sekce	300 Kč	dle výběru rubriky/sekce				300x600
Skycraper floating	180 Kč	1 500 000	405 000	270 000 Kč	226 Kč	300x600
Skycraper Fantasy	180 Kč	1 500 000	405 000	270 000 Kč		300x600
Skycraper middle - není sticky	75 Kč	1 500 000	405 000	112 500 Kč		300x600
Sponzor služby	30 Kč	1 500 000	405 000	45 000 Kč		300x250
Video spot pre-roll	375 Kč					dle technické specifikace
Video spot pre-roll	375 Kč					dle technické specifikace
Komerční pozadí (kvalita podléhá schválení)	425 Kč	500 000	135 000	212 500 Kč		dle technické specifikace
PR Článek 4.pozice - dle výběru rubriky kromě auto moto (na týden)		dle výběru rubriky/sekce		70 000 Kč		dle technické specifikace
PR Článek 4.pozice - auto moto (na týden)				30 000 Kč		dle technické specifikace
Sport						
Hlavní zpráva						
Hlavní leaderboard	145 Kč	1 200 000		174 000 Kč	190 Kč	dle technické specifikace
Hlavní leaderboard double	210 Kč	1 200 000		252 000 Kč	270 Kč	dle technické specifikace
Sport						
Hlavní aplikace						
Apliká Android (banner, promo aplikace, produktová stránka)	150 Kč					dle technické specifikace
Apliká iPhone (banner, promo aplikace, produktová stránka)	150 Kč					dle technické specifikace

Zdroj: Seznam, 2015



## Příloha č. 6: Ceníky reklam na ČT sport

### Cenová pásma (pondělí-neděle)

Cena / 30 sec.

<b>Pásmo A</b>	<b>10:00 - 18:00</b>	<b>29 000 Kč</b>
<b>Pásmo B</b>	<b>18:00 - 23:00</b>	<b>45 000 Kč</b>
<b>Pásmo C</b>	<b>23:00 - 10:00</b>	<b>19 500 Kč</b>
<b>Pravidelné reklamní bloky - cena odpovídá danému pásmu (A, B, C)</b>		

Zdroj: ČT, 2015

Ceník reklamy při zápasu Ligy mistrů

### Ceník reklamy

<b>Pozice</b>	<b>Blok před 1. pol</b>	<b>Blok po 1. pol</b>	<b>Blok před 2. pol</b>	<b>Blok po 2. pol</b>
<b>Kód bloku</b>	4LM1	4LM2	4LM3	4LM4
<b>Cena (Kč)</b>	<b>70 000</b>	<b>110 000</b>	<b>110 000</b>	<b>70 000</b>

Zdroj: ČT, 2015

Ceník reklamy při zápasu kvalifikace na ME ve fotbalu

### Cenová nabídka – reklama

<b>Pozice</b>	<b>Před 1.pol.</b>	<b>Po 1. pol.</b>	<b>Před 2.pol.</b>	<b>Po 2.pol.</b>
<b>Kód bloku</b>	4F01A	4F01B	4F01C	4F01D
<b>Cena (Kč)</b>	<b>90 000</b>	<b>190 000</b>	<b>190 000</b>	<b>130 000</b>

Uvedené ceny platí pro 30" reklamní spot v daném bloku.

Zdroj: ČT, 2015